

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vesna Stojanović

**Standardi kakovosti v NVO:
Študija primera – Društvo Projekt človek**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vesna Stojanović
Mentor:izr. prof. dr. Andrej Rus

**Standardi kakovosti v NVO:
Študija primera – Društvo Projekt človek**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Kakovost ni le stanje materije,
je predvsem stanje duha.

(M. Borko)

Za nas vse ...

Hvala Društvu Projekt človek (posebej Suzani) in CNVOS (posebej Tini) za sodelovanje, trud in voljo.

Velika hvala mojemu mentorju izr. prof. dr. Andreju Rusu za vse strokovne napotke in usmeritve.

Posebna (za)hvala gre mojemu možu Matjažu za njegovo stoodstotno podporo in ogromno razumevanje ter najini Trini ... za vse tisto, kar v življenju res šteje!

Iskrena hvala staršem in ostalim domačim (z obeh strani), da so mi stali ob strani.

IZJAVA O AVTORSTVU

POVZETEK

Standardi kakovosti v NVO: Študija primera – Društvo Projekt človek

Nevladne organizacije (NVO) umeščamo v prostor civilne družbe, znotraj katerega se posamezniki svobodno in prostovoljno povezujejo z namenom izmenjavanja informacij, uveljavljanja interesov ter doseganja skupnih ciljev. NVO se tako kot profitne organizacije vse pogostejše srečujejo z vse večjimi zahtevami trga, ki pa jim pravzaprav narekujejo uvedbo standardov kakovosti kot orodja za doseg večje učinkovitosti, konkurenčnosti in posledično tudi uspešnosti organizacije. Kakovost danes namreč predstavlja konkurenčno prednost organizacije. Uvajanje standarda kakovosti v mnogih NVO pomeni nov zagon in drugačen pristop h kakovosti proizvodov oziroma storitev ter kakovosti samega poslovanja. V magistrskem delu se ukvarjamo z značilnostmi, s funkcijami in z delovanjem NVO, s kakovostjo, z njeno uvedbo v NVO in učinkovitostjo organizacije. Predmet proučevanja je predvsem NVO standard kakovosti, posledično tudi NVO certifikat kakovosti. Za študijo primera smo izbrali NVO Društvo Projekt človek (DPČ), eno izmed redkih organizacij v Sloveniji, ki je NVO standard kakovosti v svoje delovanje in poslovanje vpeljala pred nekaj leti. DPČ sebi, javnostim, poslovnim partnerjem, predvsem pa drugim organizacijam nevladnega, tretjega sektorja dokazuje, da so tudi NVO sposobne ne glede na področje in namen svojega delovanja zagotoviti kakovostne storitve in proizvode z učinkovito postavitvijo sistema oziroma standardov kakovosti. Na podlagi raziskave in študije primera bomo pojasnjevali, zakaj se je DPČ odločilo za uvedbo NVO standarda kakovosti, na kakšen način, s kakšnimi težavami so se (pri uvedbi) v društvu srečevali in kakšne so danes njegove konkurenčne prednosti zaradi uspešne uvedbe sistema kakovosti ter pridobljenega NVO certifikata kakovosti. Hkrati bomo z raziskavo v izbrani NVO preverili, kako organizacija zagotavlja skladnost poslovanja z NVO standardom kakovosti.

Ključne besede: nevladne organizacije, NVO, kakovost, standardi kakovosti, NVO standard kakovosti, NVO certifikat kakovosti, Društvo Projekt človek, DPČ.

SUMMARY

Quality Standards in NGOs: A Case Study – Društvo Projekt človek (The Project Human Association)

Non-governmental organizations (NGOs) are the part of the society where individuals freely and voluntarily connect with the objective of exchanging information, implementing common interests and achieving common goals. Much like for-profit organizations NGOs are also increasingly facing ever-growing market demands which de facto dictate the implementation of standards of quality as a tool for achieving higher levels of success, efficiency and competitiveness. In many NGOs the introduction of a standard of quality brings a new drive and a different approach to the quality of their products/services, as well as the quality of their operations. In this master's paper we focus on the characteristics, functions and the operation of NGOs, on quality, its implementation in NGOs, and the resulting higher rates of efficiency in an organization. The subject of the study is the NGO standard of quality, and consequently the NGO certificate of quality. For our case study we chose the NGO Društvo Projekt človek (The Project Human Association – PHA), one of the few non-governmental organizations in Slovenia which has implemented the NGO standard of quality in its operations years ago. PHA proves to itself, the public, its business partners, and especially to other NGOs that regardless of their field of work and purpose of activities they are just as capable to provide a proper level of quality of their service or product by effectively implementing a system or a standard of quality. Based on our research and the case study we shall explain why PHA chose to implement the NGO standard of quality, in what way they did it, what problems they faced during the implementation, and what are the competitive advantages they reaped from the successfully completed implementation of the standard of quality system. At the same time our research into the selected NGO will verify how the organization is ensuring operational compliance with the NGO standard of quality.

Keywords: non-governmental organization, NGO, quality, standard of quality, NGO standard of quality, NGO certificate of quality, Društvo Projekt človek, DPČ, Project Human Association, PHA.

KAZALO

	KRATICE.....	9
1	UVOD	10
1.1	Opredelitev teme magistrskega dela.....	10
1.2	Obrazložitev raziskovalne relevantnosti predlagane teme	13
1.3	Raziskovalna vprašanja	19
1.4	Metodološki okvir proučevanja	20
1.5	Struktura magistrskega dela	22
2	NEVLADNE ORGANIZACIJE – NVO	24
2.1	Definicija in opredelitev NVO	24
2.2	Zgodovinski pregled razvoja NVO	29
2.3	Značilnosti in funkcije NVO	32
2.4	Klasifikacija NVO	36
2.4.1	Podjetja.....	38
2.4.2	Zavodi.....	38
2.4.3	Ustanove	39
2.4.4	Društva	39
2.4.5	Zadruga	40
2.4.6	Cerkvene organizacije	41
2.5	NVO kot neprofitne organizacije	41
2.5.1	NVO kot neprofitne organizacije vs. profitne organizacije.....	42
2.6	Vodenje in upravljanje (menedžment) NVO.....	43
2.7	NVO v Sloveniji in tujini.....	46
2.7.1	NVO v Sloveniji.....	46
2.7.1.1	Prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti NVO.....	52
2.7.2	NVO v svetu	53
2.7.3	NVO danes	54
3	DRUŠTVO KOT NVO	56
3.1	Definicija in značilnosti društev	57
3.2	Zgodovinski razvoj društev	59
3.3	Delovanje društev kot NVO	61

4	OPREDELITEV KAKOVOSTI	63
4.1	Definicija in pomen kakovosti ter sistema kakovosti	63
4.2	Razvoj kakovosti	69
4.3	Pomen kakovosti	75
4.4	Dejavniki, ki vplivajo na kakovost	78
4.5	Menedžment kakovosti	79
4.5.1	Politika in cilji kakovosti	81
4.5.2	Načrtovanje kakovosti	82
4.5.3	Upravljanje kakovosti	82
4.5.4	Nadzor kakovosti	82
4.5.5	Zagotavljanje kakovosti	83
4.5.6	Izboljšanje kakovosti	84
4.6	Celovito obvladovanje (menedžment) kakovosti – TQM	86
4.7	Kakovost storitev oziroma izdelkov	89
5	STANDARDIZACIJA IN STANDARDI KAKOVOSTI	93
5.1	Standardizacija (razvoj in definicija)	93
5.2	Sistem kakovosti in standardi kakovosti	94
5.2.1	Vodenje, spremembe in standardi kakovosti	97
5.3	Standardi ISO	99
5.3.1	Skupina standardov ISO 9000	100
5.4	Uvajanje standardov kakovosti v organizacijo	101
6	STANDARD KAKOVOSTI V NVO	107
6.1	NVO certifikat kakovosti in njegove prednosti	112
6.2	Kako do NVO certifikata kakovosti?	114
6.2.1	Uvajanje standarda kakovosti v NVO v Sloveniji	115
6.3	Model sistema kakovosti za NVO po ISO 9001	119
6.3.1	PQASSO	120
6.3.2	Investors in People	120
6.3.3	Investing in Volunteers	120
6.3.4	Standardi družbene odgovornosti	121
6.3.5	Model poslovne odličnosti EFQM	121
6.3.6	Ostali standardi NVO	122
7	ŠTUDIJA PRIMERA – DRUŠTVO PROJEKT ČLOVEK (DPČ)	124
7.1	DPČ kot NVO in društvo	124

7.2	Kratka predstavitev DPČ	124
7.3	Kronologija DPČ	125
7.4	Poslanstvo, vizija in vrednote DPČ	127
7.5	Namen in cilji DPČ.....	129
7.6	Naloge DPČ.....	131
7.7	Programi DPČ	131
7.8	Organizacijska struktura DPČ.....	135
7.9	Finančno poslovanje.....	137
7.10	Sistem kakovosti v DPČ	139
7.10.1	Poslovník kakovosti DPČ.....	140
7.10.2	NVO certifikat kakovosti.....	141
8	EMPIRIČNI DEL	143
8.1	Uvajanje NVO standarda kakovosti v DPČ.....	143
8.1.1	Metode dela in raziskovalna vprašanja.....	143
8.2	Rezultati raziskave na podlagi intervjujev	145
8.3	SWOT analiza uvedbe NVO standarda kakovosti v DPČ	155
8.4	Učinki uvedbe NVO standarda kakovosti v DPČ in zagotavljanje skladnosti poslovanja s standardom	159
8.4.1	Metode dela in raziskovalni vprašnji	159
8.4.2	Rezultati raziskave (analiza in interpretacija).....	162
9	SKLEP	183
	LITERATURA	188
	PRILOGA A: Vprašanja za intervju s predstavnico DPČ	200
	PRILOGA B: Vprašanja za intervju s predstavnico CNVOS	204
	PRILOGA C: Vprašanja za intervju s predstavnico financerjev.....	206
	PRILOGA Č: Intervju s Suzano Puntar, Ljubljana, 22. marec 2016	207
	PRILOGA D: Intervju s Tino Divjak, Ljubljana, 6. april 2016	217
	PRILOGA E: Intervju z Marjeto Ferlan Istinič, Ljubljana, 12. april 2016	225
	PRILOGA F: Vprašalnik za zaposlene – vodje v DPČ	229

KRATICE

CNVOS – Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij

DPČ – Društvo Projekt Človek

FIHO – Fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij

MDDZS – Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve

MDDSZEM – Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

NPO – Neprofitna, nepridobitna organizacija

NVO – Nevladna organizacija

OZN – Organizacija združenih narodov

RS – Republika Slovenija

SIQ – Slovenski institut za kakovost in meroslovje

SSNVO – Strategija Vlade Republike Slovenije za nevladne organizacije

TQM – (ang. Total Quality Management) Menedžment celovite kakovosti

ZN – Združeni narodi

1 UVOD

1.1 Opredelitev teme magistrskega dela

V razvitih, modernih in demokratičnih državah obstaja civilna družba, definirana kot prostor, namenjen nevladnim organizacijam (v nadaljevanju NVO), ki s svojim raznolikim delovanjem prispevajo k družbeni blaginji in razvoju družbe same. NVO nastajajo s svobodnim povezovanjem državljanom z namenom uveljavljanja svojih zahtev in doseganja skupnih ciljev. Grobo rečeno je za NVO najbolj značilno, da morajo »z manj sredstvi narediti več«, pri tem pa se v veliki meri zanašati na svoje talente, prostovoljno delo, ideje, vizijo in finančno pomoč. Nevladni sektor je prav zaradi svoje pestrosti, angažiranosti, multifunkcionalnosti in da, včasih tudi malce manjše razvitosti, poln izzivov in poslovnih priložnosti, zaradi svoje filozofije in drugačnega dojemanja stvari pa postavlja temelje za boljšo in drugačno kakovost življenja. A na današnjem neizprosni trgu samo to ni dovolj. Sodobne NVO se tako vse pogostejše soočajo s potrebo po strateškem razmišljanju na vseh svojih organizacijskih ravneh in se hkrati vse bolj zavedajo, da morajo strankam, uporabnikom, kupcem ponujati kakovostne proizvode in storitve. Da pa je temu lahko tako, morajo v vse svoje ravni vpeljati kakovost. To danes lahko opredelimo kot konkurenčno prednost, spopadanje organizacij z vse večjimi zahtevami trga pa je vsakodnevna realnost. Toda spremembe so pravilo preživetja in organizacije jih, če želijo obstati, enostavno morajo spodbujati (Drucker 2001).

Eden od načinov, da je organizacija lahko (bolj) uspešna in učinkovita, prijazna do uporabnikov ter »oborožena« s hitrimi in z dobrimi storitvami, je uvedba sistema kakovosti, ki pravzaprav predstavlja uspešno »krmarjenje« NVO v konkurenčnem tržnem svetu. NVO delujejo na področju socialnega sektorja, v katerem rešujejo različne družbene probleme (na primer zlorabo drog, lakoto, nasilje, okoljevarstvene probleme ...), hkrati pa zagotavljajo tudi nekatere osnovne socialne storitve (na primer izobrazbo, zdravstveno varstvo ...), ki jih sam trg ne more zagotoviti v zadostni meri. Posebnost NVO je, da so motivirane s t. i. neprofitnimi vzgibi in prav

zato je potrebno ves čas kontrolirati in presojati uresničevanje namena ter samo učinkovitost organizacije, predvsem zato, da se vse ne začne in konča samo pri idejah.

Predmet proučevanja magistrskega dela je uvedba standarda kakovosti v NVO, konkretno v Društvu Projekt človek (v nadaljevanju DPČ), in certificiranje oziroma pridobitev NVO certifikata kakovosti. NVO standard kakovosti je v Sloveniji v organizacijah nevladnega sektorja namreč redka »pojavnost in realnost«, zato je toliko bolj dragoceno, da obstaja NVO, ki ima takšen standard že dobra tri leta. V Sloveniji je namreč registriranih¹ 27.074 NVO, od tega pa je trenutno certificiranih samo 12 organizacij (CNVOS 2016). DPČ, ki vsako leto izvede notranje in zunanje presoje kakovosti, je nosilec NVO certifikata kakovosti od leta 2013. Želja po uvedbi NVO standarda kakovosti je v društvu zorela kar nekaj časa pred obiskom prve delavnice oziroma izobraževanja v Centru za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij (v nadaljevanju CNVOS), ki je vodstvo DPČ seznanila s postopkom uvedbe standarda, prednostmi sistema kakovosti in njegovim učinkom, morebitnimi težavami, s katerimi se organizacija lahko srečuje na poti uvedbe, vsakoletno kontrolo (presojo) kakovosti v društvu po prejemu NVO certifikata kakovosti ter zagotavljanje skladnosti poslovanja s certifikatom.

NVO standard kakovosti je tako kot ISO 9001 t. i. »organizacijski standard«, saj zaobjema delovanje celotne organizacije. Postavlja zahteve, ki jih mora NVO izpolniti, hkrati pa narekuje tudi natančna priporočila o tem, kako lahko NVO standard kakovosti izpolni. Organizacije skozi uvedbo sistema kakovosti in pridobivanje certifikata pravzaprav pridobijo informacije o svojem delovanju ter nasvete o tem, kako naj izboljšajo svoj sistem vodenja in učinkovitost organizacije, kako naj dobro in jasno definirajo poslanstvo, izboljšajo komunikacijo in finančno transparentnost (ibid).

¹ Zabeleženo na dan 31. 3. 2016. Od tega je 23.881 društev, 2.932 (zasebnih) zavodov in 261 ustanov.

NVO certifikat kakovosti podeljuje CNVOS kot krovna mreža slovenskih NVO, ki zagotavlja celostno in profesionalno podporo slovenskemu nevladnemu sektorju. CNVOS od leta 2007, ko so NVO v sodelovanju s strokovnjaki Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovje (v nadaljevanju SIQ) razvile NVO standard kakovosti, spodbuja kakovost in razvoj v nevladnem sektorju. CNVOS s pomočjo izobraževanj, svetovanj in opravljenih zunanjih presoj kakovosti skupaj s SIQ od leta 2008 podeljuje NVO certifikat kakovosti. Gre za dokument, s katerim posamezna NVO izkazuje svoje reference na razpisih in obstoječim financirjem pokaže, da sta bila njihovo zaupanje in podpora upravičena (ibid.). V NVO z dobljenim certifikatom vsako leto poteka tudi redna nujna zunanja presoja, ki je razlog za stalno kakovostno delo NVO, njeno zavezanost k visokim standardom vsebinske in finančne odgovornosti ter transparentnosti (ibid.). Pridobitev NVO certifikata kakovosti in njegovo vsakoletno obnavljanje od NVO tako terja izboljševanje, rast in razvoj.

Namen magistrskega dela je:

- spoznati teoretični okvir NVO in prikazati njihov pomen;
- prikazati pomen kakovosti in standardov kakovosti;
- prikazati NVO standard kakovosti in postopek njegove uvedbe s poudarkom na praktičnem primeru DPČ, ki je nosilec NVO certifikata kakovosti;
- raziskati, kako je v DPČ potekala uvedba NVO standarda kakovosti;
- identificirati slabosti in težave, s katerimi se je DPČ srečevalo na poti uvedbe NVO standarda kakovosti;
- prikazati učinke in prednosti uvedbe NVO standarda kakovosti ter pridobitve NVO certifikata kakovosti;
- prikazati, kako DPČ zagotavlja skladnost poslovanja z NVO standardom kakovosti.

Z magistrskim delom želimo seznaniti slovensko javnost z NVO standardom kakovosti in na primeru DPČ pokazati, kako poteka uvedba le-tega. Poudariti želimo značilnosti standarda ter prikazati pot NVO od spoznanja, da je treba organizacijo

izboljšati in jo naredi kakovostnejšo, do samega procesa, v katerem se organizacija spopada z uvedbo sprememb, sistemom kakovosti, pravzaprav s spremembo miselnosti zaposlenih in celotne organizacije. Z identifikacijo izzivov in težav, s katerimi se je NVO soočala in spopadala pri uvedbi, ter tudi z učinki in s prednostmi uvedbe NVO standarda kakovosti v DPČ želimo na osnovi empiričnega dela magistrskega dela ugotoviti in osvetliti prednosti ter slabosti NVO standarda kakovosti. S tem bomo morda spodbudili še kakšno slovensko NVO k uvedbi NVO standarda kakovosti in pridobitvi NVO certifikata kakovosti. Dejstvo je, da se v Sloveniji premalo organizacij nevladnega sektorja »sprašuje« o sistemu kakovosti, notranjih in zunanjih presojah, učinkovitosti svojega delovanja ter poslovanja, še manj pa se jih za uvedbo sistema kakovosti odloči.

1.2 Obrazložitev raziskovalne relevantnosti predlagane teme

»Nevladne organizacije državi prispevajo nove ideje za nove programe in inovacije ter so sredstvo, s katerim izpopolnjujejo svojo vizijo dobre družbe neodvisno od vladne politike« (Hrovatin 2002, 71). Značilnosti NVO so pestrost, neodvisnost, prostovoljstvo, mnogokrat tudi multifunkcionalnost, fleksibilnost, inovativnost (Forbici in drugi 2010; Regijski NVO center 2016), hkrati pa imajo različne funkcije: politično, ekonomsko in socialno (Črnak-Meglič 2009).

O tem, kaj NVO je, ne obstaja enotna definicija. Pojem NVO ima tako v različnih državah različno ime in delno tudi vsebino, pa tudi v literaturi lahko zasledimo različne izraze in definicije tovrstnih organizacij, in sicer so opredeljene kot prostovoljni sektor, neobdavčeni sektor, nevladni sektor, socialna ekonomija, tretji sektor ipd. (Divjak in drugi 2006; Leskošek 1998). Zagotovo gre za zasebno neprofitno volonterske organizacije, ki niso tržne in ne državne (Kolarič in drugi 2002), s svojim delovanjem pa so prepoznane kot interesne skupine, ki v ospredje postavljajo vplivanje na zakonodajo, njeno oblikovanje in izvajanje. Salamon in Anheier (v Kolarič 1994; Anheier 2005) navajata štiri osnovne definicije NVO (legalna, ekonomska, funkcionalna, in strukturalno-operacionalna definicija), s

pomočjo katerih jih prepoznata kot organizacije, ki so formalne, nevladne in privatne glede na svoje ustanovitelje, neprofitne, samostojno vodene in upravljane ter vključujejo prostovoljno delo. To, kar NVO danes pravzaprav v resnici tudi so.

Spremembe so izziv vsake organizacije, tudi NVO. So eden najpomembnejših elementov uspešnega razvoja, delovanja in konkurenčne prednosti organizacije. Značilno za »napredne« organizacije je, da razmišljajo o svojem dejanskem stanju, prihodnosti in načrtujejo uvedbo sprememb. NVO, ki predstavljajo pomemben del vsake demokratično urejene družbe, so prav zaradi tega, ker omogočajo in zagotavljajo možnost združevanja in svobodo izražanja ter so posledično konkurenca širšemu javnemu sektorju, »na udaru« razvoja in napredka. Tudi NVO morajo imeti »opredeljeno neko mero uspešnosti, ki jih usmerja pri njihovem vedenju in delovanju na poti k zastavljenim ciljem« (Žnidaršič Kranjc 1996, 9).

NVO so »ustanovljene v skupno dobro svojih članov, delujejo predvsem na volonterski bazi, a razvoj, posebej potreba, da si pridobijo javne vire, pa jih sili v profesionalizacijo« (Kolarič v Posvet, Problematika drog v Sloveniji 2005, 123–124). Po mnenju Kolaričeve se tako začetne majhne, dinamične, nebirokratske, prostovoljne NVO z vrednotami, kot so solidarnost in altruizem, s časoma spremijo, tako kot vse druge organizacije (ibid.). NVO, ki se razvijajo, spreminjajo svoj karakter in stopajo po poti uspešnega delovanja, v svojem razvoju tako postopoma izoblikujejo menedžment, ki izboljšuje vodenje in upravljanje organizacije. Menedžment ima, ne glede na to, ali je v gospodarskem, profitnem sektorju ali na neprofitnem področju, nekaj skupnih osnovnih komponent, ki se izkazujejo v organiziranju, vodenju, načrtovanju, kontroliranju in strateškem razmišljanju (Findeisen in Hebar 2008; Kaplan in Norton 2001; Drucker 2004). Vse našteto so ključni vidiki uspešnosti delovanja NVO. Dejstvo je torej, da se, če NVO želijo biti uspešne, učinkovite in konkurenčne, morajo spreminjati, rasti, se razvijati, modernizirati, vpeljevati inovacije. Za uspešno poslovanje ter prilagoditev globalnim spremembam je potrebno v organizaciji tako sprožiti proces uvedbe sistema sprememb v način razmišljanja organizacije, procese odločanja, strukturo organizacije ter tudi v način dela in vedenja zaposlenih. Organizacije morajo spodbujati spremembe, če hočejo preživeti, kajti samo usmerjevalci sprememb so tisti, ki bodo preživeli (Drucker 2001, 76).

Eden od učinkovitih načinov spreminjanja organizacije je uvedba sistema kakovosti, ki zagotavlja bolj učinkovito organizacijo, prijazno do uporabnikov in kupcev, s hitrimi, učinkovitimi in kakovostnimi storitvami. Kakovost je definirana kot »skupek značilnosti marketinga, inženirstva, proizvodnje in vzdrževanja, skozi katere bo uporabljena« (Feigenbaum 1991, 7), kar pomeni, da je kakovost v vseh delih organizacije, in zagotovo velja, da kupec definira kakovost izdelka, same storitve pa zadovoljijo pričakovanja kupca (ibid; Deming 2000). Kakovost ni samo kakovost izdelkov ali storitev, temveč je veliko več kot samo to. V organizaciji je namreč treba obvladovati kakovost v širšem pomenu, na primer kakovost informacij, procesov, zaposlenih, ciljev itd. Ker gre za celotno organizacijo, je torej nujno, da pri obvladovanju kakovosti sodelujejo vsi zaposleni in vsi deli organizacije (Ishikawa 1989, 48–49). In šele, ko kakovost prežema vse dele organizacije, lahko rečemo, da je kakovost postala vrednota organizacije.

Za pojem kakovosti obstajajo različne definicije (Crosby 1991; Deming 2000; Feigenbaum 1991; Juran 1989), ki so vezane na časovni okvir, določen prostor, kulturo, stroko in seveda avtorja definicije. Marolt (1994, 2) pravi, da je osnovni namen kakovosti zadovoljitev kupcev oziroma uporabnikov, ki imajo različne želje, zahteve in pričakovanja, kakovost pa je pri tem definirana kot skupek značilnosti izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca, uporabnika in trga (ibid).

Beckford (2002) izpostavi tri imperitive, zaradi katerih si danes vse organizacije prizadevajo za kakovost – ekonomski (kakovost je pomembna za preživetje organizacije), socialni (vodstvo organizacije si mora prizadevati za spremembe v smeri večje kakovosti in pri tem upoštevati potencialne svojih zaposlenih) ter okoljski (na svetu so omejene zaloge naravnih virov, zato jih je treba varovati in hkrati zmanjševati onesnaženje okolja). Med pomembne cilje, po katerih organizacije pravzaprav stremijo z uvajanjem sistema kakovosti, so: uvedba standardov poslovanja, visoka organizacijska, kadrovska in tehnična usposobljenost organizacije, izpolnitev ali preseganje zahtev, potreb in pričakovanj uporabnikov, nenehno izobraževanje, motiviranje zaposlenih na vseh nivojih, spodbujanje vrednot, kot so skrb za uporabnika in kupca ter sodelavce, pripadnost organizaciji,

timsko delo, optimiziranje stroškov poslovanja ipd. (Bakan Toplak in Urbajs 2003). Vujošević (1992, 14) pravi, da kakovost izdelka ali storitve ne sme biti prepuščena naključju, ampak mora biti rezultat skrbnega načrtovanja, brezhibne izdelave in stalnega nadzora. To je možno le, če v organizacijo vpeljemo sistem kakovosti, saj ta poskrbi, da se vse dejavnosti, ki imajo vpliv na kakovost, sistemsko načrtujejo, nadzorujejo in dokumentirajo (ibid.). Crosby (1991, 182) je kakovost opisal »kot ustrežanje zahtevam«, ki jo dosežemo s preventivo, merjena pa je s ceno neskladnosti z zahtevami. Standard za kakovost je po njegovem mnenju »nič napak«.

Standarde kakovosti so oblikovali za merjenje oziroma ocenjevanje kakovosti. To so definirana, dogovorjena merila, s katerimi opredeljujemo kakovost (vrednost) izdelka, storitve ali procesa. »Standardi kakovosti niso pomembni le zaradi merjenja kakovosti, ampak tudi zaradi primerljivosti, ki jo skupna merila omogočajo« (Oven 2013, 9). Dejstvo je, da je trg v sodobnem času zelo nasičen, da vlada velika in močna konkurenca ter da uporabniki in kupci ponudnike nenehno primerjajo med seboj. Pri tem je eden od pomembnih kriterijev »zmage nad konkurenti« zagotovo standard oziroma certifikat kakovosti organizacije.

Uvajanje sprememb, ki vodijo do boljše organizacije, se mora organizacija lotiti postopno, saj zahteva svoj čas, dela pa je se treba lotiti po korakih in preudarno (Kotter in Cohen 2003). Pri uvajanju sistema kakovosti gre predvsem za spremembe pri načinu dela in razmišljanja zaposlenih (in ne samo za spremembe samega sistema), zato organizacije ne smejo pozabiti na ustrezno komunikacijo, ukvarjanje z zaposlenimi in motivacijo. Ljudje so namreč uspešna organizacija in uspešna organizacija so ljudje. Brez podpore zaposlenih uspešna uvedba sprememb ni zagotovljena. Uvedba sistema kakovosti pomeni, da organizacija izpolnjuje zahteve nekega specifičnega standarda in posluje v skladu z njim. Bakan Toplakova in Urbajs (2003) med prednosti, ki jih prinese uvedba standarda kakovosti, uvrščata: uvajanje optimalne organizacije poslovanja, ureditev notranjega poslovanja v organizaciji, pregledno organiziranost, preglednost procesov, vzpostavitev reda in pravil obnašanja, jasno opredelitev pristojnosti in odgovornosti, izboljšanje notranje komunikacije, usposabljanje, ohranjanje znanja, dvig zavesti

zaposlenih o kakovosti, doseganje skladnosti z zahtevami in s pričakovanji uporabnikov in kupcev ter lažji vstop na globalno tržišče.

NVO potrebujejo spodbudo in pomoč pri uvajanju sistema kakovosti. Standard kakovosti v nevladnem sektorju temelji na standardu ISO 9001 (CNVOS 2016), ki poudarja elemente kakovosti, pomembne za NVO, in sicer: transparentnost, finančno preglednost in učinkovitost, učinkovito notranje in zunanje komuniciranje, učinkovito vodenje in izvajanje projektov, premišljeno graditev partnerstev in mreže, enako obravnavanje prostovoljcev in zaposlenih. »Standard kakovosti organizacije spodbuja k objektivni in sistematični presoji delovanja organizacije in opredelitvi ciljev, ki temeljijo na potrebah uporabnikov in dolgoročno vodijo k boljšim storitvam in s tem v razvoj organizacije« (ibid.). NVO, ki uspešno prehodi pot od ideje o uvedbi sistema kakovosti, načrtovanja te uvedbe do končne realizacije in pridobi NVO certifikat kakovosti, lahko izkazuje reference na razpisih in pri pridobivanju novih finančnih sredstev.

CNVOS (2016) navaja številne prednosti, ki jih **NVO standard kakovosti** prinaša, tudi naši NVO DPČ:

- izboljšanje poslovanja;
- izboljšanje notranje organiziranosti;
- boljše zadovoljevanje potreb uporabnikov;
- izboljšanje finančnega stanja;
- določitev postopkov za izboljšanje celotne organizacije;
- določitev matrice odgovornosti;
- zmanjševanje tveganja;
- povečevanje ugleda organizacije.

Pridobitev NVO certifikata kakovosti in njegovo vsakoletno obnavljanje od NVO zahteva nenehno ocenjevanje stanja in izboljševanje. Visoke zahteve za pridobitev in ohranitev standarda kakovosti »ne izboljšajo zgolj podobe NVO, temveč prispevajo tudi k boljšemu in učinkovitejšemu delu vseh zaposlenih« (ibid.).

Društvo Projekt človek (DPČ) se je že pred leti odločilo za pridobitev NVO certifikata kakovosti, saj so si zaposleni želeli (tudi ob podpori zunanjih strokovnjakov) izboljšati svojo organizacijo. S pomočjo standarda kakovosti so si za cilje tako postavili: izboljšati poslovanje, bolj jasno definirati poslanstvo, izboljšati odnose in komunikacijo med zaposlenimi na vseh nivojih, prepoznati šibke točke delovanja in določiti korake za njihovo odpravo ter zmanjšati tveganje napak pri delu, povečati ugled organizacije in pridobiti večje zaupanje v okolju, v katerem delujejo. V letu 2013 je DPČ tako zavestno šlo skozi vse zahtevane postopke in procese uvedbe sistema kakovosti, notranje in zunanje presoje, iskanja izboljšav ter uspešno pridobil NVO certifikat kakovosti, ki ga vsakoletno obnavlja. DPČ je med redkimi organizacijami nevladnega sektorja pri nas, ki ima certifikat že tri leta zapored. To dokazuje, da je DPČ na pravi poti.

Z magistrskim delom želimo:

- 1. na primeru NVO, in sicer DPČ, slovenski javnosti predstaviti, kako lahko organizacija tretjega sektorja pridobi NVO certifikat kakovosti** in ga po prejemu kljub strogi zunanji presoji kakovosti v organizaciji vsako leto obnavlja ter svoje delovanje še izboljšuje in nadgrajuje.
- 2. Drugim NVO v Sloveniji predstaviti NVO certifikat kakovosti, in sicer iz treh razlogov. Prvič,** slovenske NVO ne poznajo dovolj dobro uvedbe standarda kakovosti in NVO certifikat kakovosti ter prednosti, ki jih ta prinaša. Zato želimo ozavestiti zainteresirano javnost, kaj NVO standard kakovosti pravzaprav sploh je. **Drugič,** vsem NVO, ki se bodo lotile uvedbe sistema kakovosti, želimo predstaviti NVO standard kakovosti, njegove učinke in postopek pridobitve NVO certifikata kakovosti. Seveda jim bomo v pomoč pri uvedbi NVO standarda kakovosti opredelili tudi težave, s katerimi se je DPČ soočalo pri uvajanju sistema kakovosti. **Tretjič,** ugotavljali bomo, kako v DPČ zagotavljajo skladnost poslovanja s standardi ter tudi tako morda ostalim NVO olajšali postopke za skladnost s standardi po uvedbi sistema kakovosti.

V Sloveniji po besedah Piskarjeve in Dolinška (2006, 20–26) obstaja pomanjkanje »raziskav, ki bi pripomogle k zavedanju o pomembnosti in koristnosti standardov kakovosti za organizacijo«, zato z magistrskim delom želimo vsaj malo prispevati

tudi k večji prepoznavnosti NVO sistema kakovosti ter doprinesti k ozaveščanju o koristnosti standarda kakovosti v organizacijah nevladnega sektorja.

1.3 Raziskovalna vprašanja

Standardi kakovosti so pripomoček za doseganje ciljev organizacije, tudi v nevladnem sektorju, in pomagajo organizaciji uvesti želene spremembe. Markun (2003) trdi, da so standardi kakovosti orodja, s katerimi lahko organizacije zadovoljujejo zahteve, pričakovanja in potrebe različnih odjemalcev in ki omogočajo uspešnost ter učinkovitost organizacij, a ju ne zagotavljajo (ibid; Vujošević 1996).

Organizacije z uvedbo sistema kakovosti pričakujejo številne pozitivne učinke, a pot, ki jo morajo prehoditi od zavedanja nujnosti sprememb, do njihove dejanske uvedbe je dolga in naporna. Uvedba standardov kakovosti vsekakor izboljša organizacijo in vodenje le-te, hkrati pospešuje njen razvoj in pripomore k njeni večji učinkovitosti ter tržni vrednosti (Markun 2003). Uvedba sprememb ima več dokazanih pozitivnih učinkov za organizacijo: izboljšanje poslovanja, večjo učinkovitost organizacije, lažje obvladovanje tveganj, boljši in lažji dostop do finančnih sredstev, organizacija je vredna zaupanja, ugled ter večjo transparentnost ipd.

Piskarjeva in Dolinšek (2006) nas na tem mestu opozarjata, da se v literaturi piše o predvidenih učinkih pred uvedbo standardov kakovosti, a le nekaj avtorjev te učinke preverja tudi po uvedbi. Zato je eden od želenih ciljev naše raziskave ugotoviti, kakšni so dejanski učinki uvedbe standarda kakovosti v DPČ in kako organizacija zagotavlja skladnost svojega poslovanja s standardom kakovosti. Torej, kako »izbrana« NVO »živi, diha in deluje« po uvedbi sistema kakovosti. Predpostavljamo, da je vzpostavitev in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti pri DPČ izboljšala vodenje organizacije in da bo pospeševala tudi dolgoročen razvoj društva. DPČ se je za uvedbo NVO standarda kakovosti odločilo, ker so v organizaciji potrebovali orodje, s pomočjo katerega bi lahko izboljšali svoje poslovanje, organizacijo pa naredili še za bolj učinkovito.

V magistrskem delu se bomo ukvarjali z dvema raziskovalnima vprašanjema, tesno vezanima na DPČ (po uvedbi standarda kakovosti):

RV1: Kakšne so prednosti (učinki, ki jih NVO DPČ zazna), ki jih prinaša sistem oziroma standard kakovosti – NVO certifikat kakovosti?

RV2: Kako NVO DPČ zagotavlja skladnost poslovanja s sistemom oziroma standardom kakovosti – NVO certifikatom kakovosti?

1.4 Metodološki okvir proučevanja

V magistrskem delu bomo uporabili več različnih metod, tako kvalitativne kot tudi kvantitativne.

V teoretičnem magistrskega dela bomo uporabili kvalitativno raziskovalno metodo oziroma metodi analize in sinteze vsebin strokovne literature in drugih dostopnih virov (primarnih in sekundarnih) s področja NVO in standardov kakovosti (vloga, pomen, delovanje, značilnosti ipd.). Uporabili bomo deskripcijo, komparacijo in klasifikacijo ter metodo komparacije s pomočjo induktivnega in deduktivnega sklepanja.

Najprej bomo opredelili NVO, njihov pomen in vlogo, delovanje in razvoj, nato bomo definirali kakovost, njen pomen in pregledali evolucijo koncepta kakovosti. Tako bomo namreč lahko razmejili pojme, ki so tesno vezani na kakovost, kot so na primer standardi kakovosti, uvedba in zagotavljanje kakovosti, kontrola kakovosti, obvladovanje kakovosti, in jih tako tudi lažje razumeli. Orodje za merjenje kakovosti so mednarodno priznani standardi kakovosti, katere bomo opredelili na podlagi domačih in tujih virov. Poudarili bomo njihov pomen in učinke njihove uvedbe v organizacijah, predvsem v NVO. Analizo primarnih in sekundarnih virov bomo

uporabili tudi pri opisu NVO standarda kakovosti, ki je prilagojen nevladnemu sektorju v Sloveniji, in opisali prednosti njegove uvedbe ter si od blizu pogledali postopek uvedbe sistema kakovosti v NVO DPČ. Za dopolnitev in boljši uvid v temo ter nadgradnjo analize bomo (v empiričnem delu) naredili poglobljen polstrukturiran intervju, in sicer s predstavnico organizacije CNVOS, slednja je v Sloveniji opredelila, predstavila in vpeljala v nevladni sektor NVO standard kakovosti, ki je zunanji presojevalec kakovosti v organizacijah in uradni podeljevalec NVO certifikata kakovosti v Sloveniji.

V empiričnem delu magistrskega dela bomo najprej prav tako uporabili analizo primarnih in sekundarnih virov, saj bodo podatki za študijo primera – NVO DPČ zbrani v obliki analize internih dokumentov in arhivskih zapisov društva ter z vzpostavitvijo osebnega stika z društvom in njenimi zaposlenimi. Uporabili bomo metodo opisne študije primera, s pomočjo katere bomo proučili uporabo standardov kakovosti v NVO na konkretnem primeru organizacije – DPČ. Študija primera je namreč posebna oblika empirične raziskave, s katero si prizadevamo globinsko in celostno proučiti en sam primer (Flere 2000). Ugotavljali bomo, zakaj se je DPČ odločilo za uvedbo sistema kakovosti, na kakšen način ter s kakšnimi težavami so se pri tem soočali v organizaciji. Poskušali bomo dobiti uvid v DPČ pred uvedbo standarda kakovosti, med uvajanjem ter stanje organizacije po uvedbi standarda kakovosti.

Odgovore na raziskovalna vprašanja bomo poskušali pridobiti tudi skozi naslednja dva poglobljena polstrukturirana intervjuja. Najprej se bomo pogovarjali s predstavnico DPČ o tem, kako in zakaj so se v društvu odločili za uvedbo NVO standarda kakovosti, kako so se lotili uvedbe, kakšni so bili koraki uvedbe, težave, s katerimi so se srečevali med uvedbo, kaj vse so morali v organizaciji spremeniti, kaj so izboljšali, kako je uvedba vplivala na zaposlene, poslovne partnerje in uporabnike, kako društvo pravzaprav vidi sebe, svoje delovanje ter kakšen vliv ima pridobljeni NVO certifikat kakovosti ipd. Tako bomo dobili podrobne in pomembne informacije iz »prve roke«. Nato se bomo pogovarjali s predstavnico financerjev društva, ki nam bo predstavila zunanji, objektivni vidik glede NVO standarda kakovosti in DPČ ter pridobljenega NVO certifikata kakovosti. Za kontrolo same organizacije in njenega delovanja in poslovanja pa bomo sami izdelali še kratko

SWOT analizo društva ter tako preverili prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti organizacije.

Da bomo zaokrožili vse skupaj v smiselno celoto, bomo z metodo strukturiranega anketnega vprašalnika preverjali učinke uvedbe NVO standarda kakovosti v DPČ ter njegov način zagotavljanja skladnosti poslovanja s standardom kakovosti. Z anketiranjem srednjega menedžmenta oziroma vodij društva, ki se nahajajo na dislociranih enotah po Sloveniji in so v DPČ v prvi vrsti odgovorni za uvedbo standarda kakovosti ter njegovo prežemanje z organizacijo, uspešnost organizacije in seveda njeno boljše poslovanje, bomo dobili uvid v končno realizacijo sistema kakovosti v organizaciji na vseh nivojih.

Delo bomo zaključili z analiziranjem vseh pridobljenih rezultatov. Na podlagi slednjih bomo naredili sintezo dognanj in za končni sklep zapisali odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

1.5 Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo je razdeljeno v devet sklopov. Prvi sklop bo vseboval ključna teoretična izhodišča, v drugem pa bomo opredelili pojem NVO, zgodovinski pregled razvoja nevladnega sektorja, podali klasifikacijo NVO ter se posvetili njihovim glavnim značilnostim in pomenu. V naslednjem sklopu bomo za boljše razumevanje teme dela in praktičnega primera izbranega društva potegnili vzporednice med NVO in društvom, opisali delovanje društev in razčlenili zgodovinski razvoj društev.

V četrtem sklopu bomo podali opredelitve kakovosti, pokazali, kako se je kakovost razvijala skozi zgodovino, opisali pomen kakovosti ter menedžmenta kakovosti. V nadaljevanju bomo v petem in šestem sklopu opredelili še standardizacijo in standarde kakovosti, ki so testno povezani s pojmom kakovosti, ter posebno pozornost namenili razlagi standarda kakovosti v NVO. Opisali bomo, katere standarde v NVO poznamo, nato pa se posvetili predvsem NVO sistemu kakovosti, njegovim prednostim in postopkom uvajanja ter NVO certifikatu kakovosti. Natančno

bomo definirali cilje in učinke, ki jih NVO želijo doseči z uvedbo sprememb oziroma sistemom kakovosti v svoje delovanje.

V sedmem sklopu bomo opisali našo študijo primera – Društvo Projekt človek (DPČ), zajeli pa bomo organizacijsko strukturo društva, opisali poslanstvo, vizijo, vrednote in cilje organizacije, dejavnosti in programe, ki jih izvaja DPČ, ter natančneje pogledali sam postopek uvedbe NVO standarda kakovosti v društvo.

Deveti sklop bo predstavljal empiričen, raziskovalni del magistrskega dela, v katerem bomo predstavili rezultate opravljenih raziskav, ki smo jih pridobili s pomočjo intervjujev, SWOT analize in anketnega vprašalnika med vodji društva. Najprej bomo preverjali, zakaj se je DPČ odločilo za uvedbo NVO standarda kakovosti, kako je postopek uvedbe sistema kakovosti pravzaprav potekal, s kakšnimi težavami so se med uvedbo srečevali, kakšne so prednosti in učinki standarda. Nato bomo preverili še, kako organizacija zagotavlja skladnost svojega poslovanja z NVO standardom kakovosti in na koncu vse povzeli v sklepne misli.

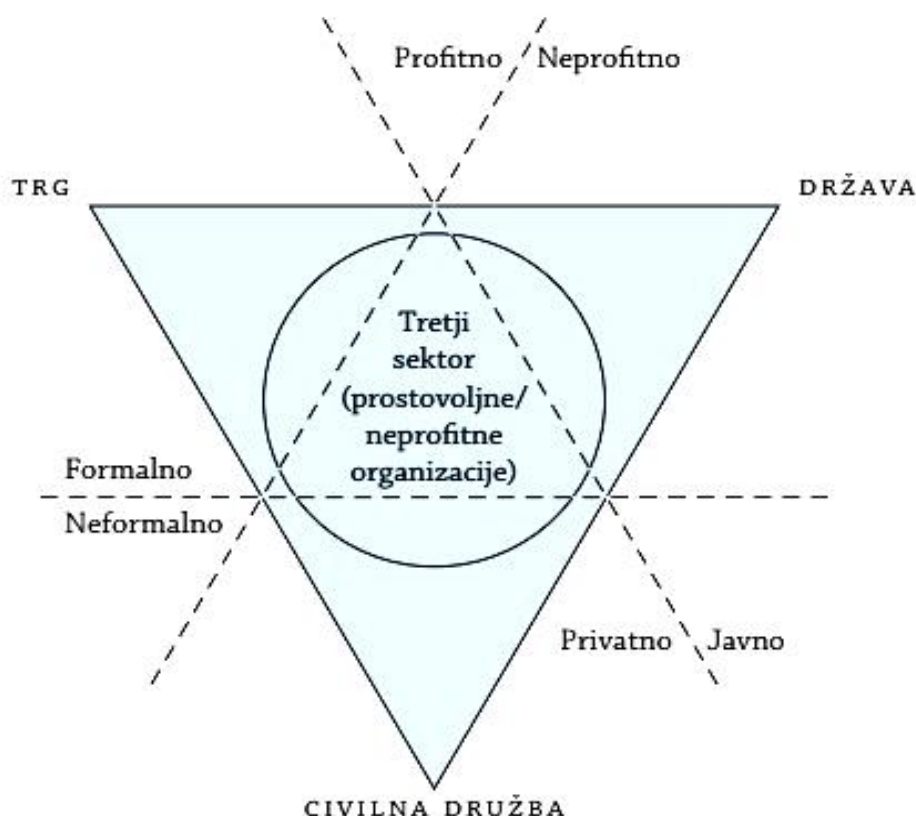
2 NEVLADNE ORGANIZACIJE – NVO

2.1 Definicija in opredelitev NVO

Kje v sodobni, demokratični družbi se nahajajo NVO? Na zastavljeno vprašanje odgovarjata dva koncepta, in sicer koncept trikotnika blaginje, ki so ga razvili različni družboslovci v drugi polovici osemdesetih let prejšnjega stoletja, in koncept pluralnega sistema blaginje.

Abrahamson (v Mevlja in Kavčič 2012, 12) pravi, da *blaginjski trikotnik* (glej Sliko 2.1) tvorijo trije ključni stebri oziroma sfere družbe: javni sektor, gospodarstvo (zasebni sektor) in nevladni sektor (organizirana civilna družba), iz katerih pridobivamo dobrine in storitve za zagotavljanje potreb glede socialne varnosti in blaginje. Ti sta odvisni »od intenzitete in kombinacije odnosov, ki jih posamezniki uspemo vzpostaviti s temi tremi sferami« (ibid.). Vsaka sfera zagotavlja dobrine na svoj način. Država jih zagotavlja na osnovi moči in denarja. »Denar je instrument, preko katerega država zagotavlja dobrine in storitve trg, instrument, preko katerega deluje civilna družba pa je solidarnost« (Kolarič v Mevlja in Kavčič 2012, 12). Med omenjenimi sferami se nahaja tretji sektor, ki ga od vsake sfere ločuje ena bistvena značilnost, in sicer neprofitnost od sfere trga, zasebnost od sfere države ter formalnost od sfere skupnosti (ibid.). Tako so organizacije civilne družbe – NVO, neprofitne, zasebne, formalne. Značilnost sodelovanja med akterji iz vseh štirih sektorjev v družbi je značilna za t. i. *pluralni sistem blaginje*, ki je značilen za moderne družbe. Značilnost sistema blaginje pa je, da vse štiri sektorje obravnava kot enakovredne (Črnak-Meglič in Vojnovič 1997).

Slika 2.1: Trikotnik blaginje



Vir: Pestoff v Kolarič (1997, 17).

Nevladni sektor sestavljajo tako vse tiste organizacije, ki niso ne tržne in ne državne. Umeščamo jih v prostor civilne družbe, znotraj katerega se posamezniki oziroma državljani svobodno in prostovoljno povezujejo ter vključujejo v javno sfero. Njihov namen je združevanje, izmenjava informacij, sporočanje, uveljavljanje interesov, doseganje skupnih ciljev, izboljšanje strukture delovanja države, povečevanje odgovornosti oblastnih struktur ipd. (Pičman Štefančič 2005, 41). *Civilna družba* je pri tem opredeljena »kot kategorija, ki opisuje in zajema zapleten in dinamičen skupek z zakonom zavarovanih nevladnih ustanov, ki težijo k temu, da bi bile nenasilne, oprte na načelo samoorganiziranja in samoosmišljanja ter v stalnem stanju napetosti tako med seboj kot tudi z državnimi ustanovami, ki »uokvirjajo«, ožijo in omogočajo njihove dejavnosti« (Keane 2000, 6).

Pri poskusu definiranja NVO se srečujemo s kar nekaj različnimi »težavami in zadregami«. Prva je zagotovo ta, da v literaturi najdemo veliko različnih definicije o tem, kaj nevladna, nepridobitna, neprofitna organizacija je. Druga je, da ne obstaja

eno in enotno mnenje o tem, kdaj je začetek razvoja NVO. In tretja, da je konotacija termina NVO lahko hkrati pozitivna in negativna, zaradi česar so med raziskovalci nastanka in teorije o NVO velike razlike. Za Princena in Fingerja (v Martens 2002, 277) je tako na primer težavno definirati NVO in njene glavne značilnosti predvsem zato, ker je kategorizacija NVO odvisna »od raznolikosti, ki jo najdemo v globalni nevladni organizaciji skupnosti. Ta raznolikost se vidi v razlikah, kot so: velikost, trajanje, obseg in območje dejavnosti, ideologija, kulturno ozadje, organizacijska struktura in zakoniti (legalni) status«.

Splošna definicija pravi, da so nevladne, nepridobitne organizacije tam, kjer se ustvarjena razlika med prihodki in odhodki ne deli med lastnike in/ali člane, presežek pa se uporabi za financiranje namena, dejavnosti, za katerega je bila organizacija ustanovljena. Po mnenju Martensove (2002) je bila NVO najprej definirana kot družbeni igralec z mednarodnimi razsežnostmi v odnosu do Združenih narodov (v nadaljevanju ZN). Po letu 1945 se je namreč prvič začel uporabljati pojem NVO, predvsem zaradi potrebe Organizacije združenih narodov (v nadaljevanju OZN)², da ob pripravi Splošne deklaracije človekovih pravic opredelijo določene pravice in obveznosti, ki jih imajo določeni subjekti na podlagi svojega statusa v postopkih informiranja, posvetovanja in sodelovanja. S tem je prvič prišlo do razlikovanja med vladnimi organizacijami in mednarodnimi zasebnimi organizacijami, posledično pa se je iz tega razlikovanja začel uporabljati tudi pojem nevladnih organizacij (Šporar v Mevlja in Kavčič 2012). Po letu 1980, ko je nastalo veliko novih NVO in je njihova vloga postajala vse pomembnejša, sta se s časoma spremenila tudi pojmovanje in definicija NVO. Na področju NVO se je tako uveljavila mednarodna kratica NGO (Non Government Organization), ki je »jeziku primerna« – posamezne države njen prevod prilagajajo svojemu jeziku, med njimi tudi Slovenija. To samo dokazuje, da ima pojem NVO v različnih državah različno ime in vsebino.

² OZN - Organizacija združenih narodov ali krajše ZN – Združeni narodi, je mednarodna organizacija, ki je bila ustanovljena 26. oktobra 1945. Namen organizacije je zagotoviti mednarodno varnost in mir. Splošno deklaracijo človekovih pravic je Generalna skupščina Združenih narodov sprejela 10. decembra 1948. V njej so definirane osnovne človekove pravice. Deklaracija je osnova za vse mednarodnopravno zavezujoče instrumente o človekovih pravicah (ni pa pravno zavezujoč dokument).

V Sloveniji za nevladne organizacije uporabljamo kratico NVO. Poleg tega najbolj razširjenega pojma uporabljamo sicer še druga imena, kot so: prostovoljni sektor, volonterska organizacija, neobdavčeni sektor, neprofitna organizacija, nepridobitna organizacija, nevladni sektor, socialna ekonomija, civilno–družbena organizacija, tretji sektor itd. (Divjak in drugi 2006; Leskošek 1998, 189). Zagotovo pa je vsem tem organizacijam skupno, da gre v prvi vrsti za zasebno neprofitno nevladne volonterske organizacije, ki niso tržne ali državne (Kolarič in drugi 2002a, 6–10), in so ustanovljene z namenom služenja javnemu dobremu in s svojim delovanjem poskušajo vplivati na oblikovanje zakonodaje. Nekateri NVO pojmujejo kot »orodje družbenega udejstvovanja, drugi kot orodje izražanja solidarnosti« (Chandhoke v Pevcin 2011, 149), dejstvo pa je, da so za družbo NVO nujno potrebne, saj zagotavljajo tiste proizvode in storitve, ki jih profitne organizacije pač ne (z)morejo ali morda nočejo zagotavljati, ker jim ne nosijo profita.

Salamon in Anheier (Anheier 2005; v Kolarič 1994, 110) NVO definirata precej natančno, in sicer z:

- *legalno definicijo*, ki je zapisana v zakonih posamezne države;
- *ekonomsko definicijo*, ki opredeljuje organizacije glede na vir prihodkov, hkrati pa določa, da NVO opredeljujejo prispevki donatorjev, članarina itd.;
- *funkcionalno definicijo*, ki v prvi vrsti poudarja funkcijo organizacij (v primeru NVO gre za produkcijo dobrin in storitev v javno dobro);
- *strukturalno–operacionalno definicijo*, ki poudarja strukturo in delovanje organizacij.

Takšne organizacije so nevladne oziroma privatne glede na svoje ustanovitelje, neprofitno distributivne, formalno konstituirane, samostojno vodene in upravljane ter vključujejo pomemben del prostovoljnega dela (ibid.).

NVO po svoji temeljni definiciji, kar smo sicer že zapisali, delujejo v smeri javnega interesa oziroma z namenom delovati v javno dobro. Vendar morajo imeti tudi NVO neko merilo uspešnosti, ki jih »usmerja pri njihovem vedenju in delovanju na poti k zastavljenim ciljem« (Žnidaršič Kranjc 1996, 9). Iz razvoja nevladnega sektorja je razvidno, da se NVO stalno spreminjajo. Kolaričeva (v Posvet, Problematika drog v Sloveniji 2005, 123–124) pravi, da so NVO »ustanovljene v skupno dobro svojih članov, delujejo predvsem na volonterski bazi, a razvoj, posebej potreba, da si

pridobijo javne vire, pa jih sili v profesionalizacijo«, kar pomeni, da tudi NVO menjajo svoj karakter. To pomeni, da so NVO niso drugačne od drugih organizacij, saj se začetne majhne, dinamične, nebirokratske organizacije, z volonterji in vrednotami, kot so solidarnost in altruizem, spremenijo, točno tako kot vse druge organizacije (ibid.). Ob tem seveda ne moremo mimo dejstva, da je temeljni cilj vsake NVO »povečanje splošne družbene blaginje z učinkovito in uspešno rabo prvin organizacije, pri čemer je namen pridobivanja in povečanja sredstev povečanje zmožnosti doseganja zastavljenih ciljev« (Pevcin 2011, 158).

Velikokrat uporabljamo za iste organizacije dva različna pojma: neprofitne organizacije (v nadaljevanju NPO) oziroma NVO. Obstaja razlika? Da, neprofitne organizacije v principu delimo na vladne neprofitne organizacije, katerih ustanoviteljica je vlada, ter na nevladne neprofitne organizacije, katerih ustanovitelji so zasebni subjekti (Leskošek 1998, 189). Če na tem mestu še dodatno **razčlenimo pojma neprofitno in nevladno**, lahko ugotovimo, da se:

1. pojmovanje neprofitnih organizacij osredotoča predvsem na finančni vidik (koliko denarja zaslužijo te organizacije in kam gre ta denar) ter
2. da je z izrazom NVO poudarjen političen vidik delovanja teh organizacij (ki govori o aktivni vlogi NVO kot akterjev, ki vplivajo na delovanje države pri njenem odločanju) (ibid.).

Tako kot v svetu ne obstaja enotna opredelitev pojma NVO, se tudi v Sloveniji poimenovanja med seboj razlikujejo. V predpisih, literaturi in javnosti jih imenujejo NVO, NPO, civilno–družbene organizacije ipd. V magistrskem delu bomo pri definiranju in raziskovanju nevladnih/neprofitnih/nepridobitnih organizacij uporabljali pojem NVO za vse tiste organizacije, ki svoje dejavnosti izvajajo v imenu javnosti. V NVO sodijo predvsem podjetja, zavodi, ustanove in društva. **Naša študija primera – DPČ bo v magistrskem delu tako:** *prvič* definirana kot NVO, saj društvo ni povezano z vladnimi telesi, zasebnimi podjetji ali političnimi strankami, in *drugič* kot društvo, saj zagotavlja interese svojih članov in izpolnjuje javno koristne interese. Ustanovitev društva ni bila odvisna od soglasja državnih organov³.

³ Organizacijska oblika NVO, ki jo obravnavamo v študiji primera je društvo. Zakon o društvih določa, da je društvo samostojno (namen, cilje ter načine delovanja si društvo samo določi) in nepridobitno

2.2 Zgodovinski pregled razvoja NVO

Nevladni sektor je posledica razvoja demokratičnega družbenega in kapitalističnega gospodarskega sistema. Nastal je kot protiutež nepopolnosti vladnega sektorja pri zagotavljanju nekaterih dobrin in izpolnjevanju nekaterih potreb državljanov. Avtorji, ki se ukvarjajo z NVO (Martens; Pease; Tvedt 2002), njihove začetke prepoznavajo v 71. členu ZN, kjer je NVO definirana kot »mednarodno telo, ki mora zadostiti naslednjim kriterijem: mednarodna odprtost, neodvisno vodstvo ter geografska povezanost v organizacijo« (Martens 2002, 274).

Za NVO se zgodovinsko gledano najpogosteje srečujemo s pojmi, kot so organizacije tretjega sektorja oziroma civilne družbe ter s splošnim izrazom NPO. Pojem t. i. tretjega sektorja se je prvič pojavil v 70. letih 20. stoletja kot alternativni način zagotavljanja družbene blaginje. Pojem civilne družbe kot potreba po razvoju nove in avtonomne civilne sfere pa se je uveljavil malce kasneje (Pevcin 2011, 150). Pojem nepridobitni sektor najdemo v 80. letih 20. stoletja kot »oznako za sektor z diferenciranim povpraševanjem, ki ga tudi ločuje od javnega in zasebnega sektorja« (ibid.). Salamon (1999) pravi, da je obstoj NVO večinoma posledica razvoja demokratične družbe in kapitalističnega gospodarskega sistema. V današnjem času je posamezno ime za NVO vezano na prostor, kulturo in seveda zgodovinski razvoj nevladnega sektorja. Tako na primer zasledimo, da v ZDA za NVO striktno uporabljajo nepridobitna organizacija, v Veliki Britaniji pa prostovoljna organizacija.

O nastanku in razvoju nevladnega sektorja obstaja več teorij in razlag, ki so jih razvili različni strokovnjaki, v grobem pa te teorije lahko razdelimo v dve skupini: *prve* se osredotočajo na vlogo NVO pri zagotavljanju blaga in storitev (najbolj znani sta teoriji nepopolnosti vladnega mehanizma in teorija heterogenosti), *druge* pa na razloge, ki so povezani z razpoložljivimi sredstvi za delovanje NVO (najbolj znane so teorije soodvisnosti, socialnega izvora in razpoložljivosti virov) (Gronbjerg in Paarlberg v Pevcin 2011, 153–155).

(namen ustanovitve in delovanja društva ni pridobivanje dobička) združenje, ki ga ustanoviteljice oziroma ustanovitelji ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov. Delovanje društva je javno.

Pevcin (2011) pravi, da obstajajo **štirje različni medsebojno odvisni dejavniki, ki so »povzročili« nastanek nevladnega sektorja:**

1. Zgodovinske okoliščine

Nevladni sektor je nastal predvsem zaradi manjka državnega aparata. Državljeni, posamezniki ali skupine so svoje interese lahko tako uresničevati le prek NVO. Te s povečevanjem vloge države niso izginile in njihov pomen se ni zmanjšal, njihova vloga je s časoma postala vse pomembnejša, predvsem pri iskanju skupnih rešitev glede družbenih problemov in intenzivni podpori državnemu aparatu pri zagotavljanju nekaterih specifičnih storitev.

2. Tržne nepopolnosti

Tržne nepopolnosti, na primer informacijske asimetrije, revščina, transakcijski stroški ipd. »povzročajo povečano potrebo po aktivnostih« (Pevcin 2011, 154) nevladnega sektorja. Trg nekaterih dobrin, ki imajo ponavadi poseben družbeni pomen, ne zagotavlja v zadovoljivem obsegu, zato zadovoljevanje takšnih dobrin postane funkcija NVO.

3. Nepopolnost vladnega mehanizma

Nepopolnosti so vezane predvsem na zadovoljevanje potreb državljanov v pluralističnih družbah, saj se vlada »navadno odziva predvsem na zadovoljevanje potreb večine« (ibid.), potrebe manjšine pa ostajajo neuresničene in nezadovoljene. Tu se odpira prostor za delovanje NVO.

4. Pojav pluralizma ter uveljavljanje individualnih svoboščin in solidarnosti

NVO zadovoljujejo veliko bolj raznolike preference volivcev kot vladni sektor, hkrati pa omogočajo tudi večje izražanje solidarnosti med ljudmi.

Po besedah Kolaričeve (Kolarič 2002, 33) je **na razvoj nevladnih organizacij vplivalo kar nekaj različnih družbeno-ekonomskih procesov**, in sicer kriza države blaginje (očitalo se ji je neučinkovitost zagotavljanja javnih storitev s strani javnih institucij ter premajhno responzivnost na raznovrstne in spreminjajoče se potrebe državljanov); kriza gospodarskega razvoja (ki je vidna tako na zahodu kot tudi v nerazvitih državah); globalno ekološka kriza (vladne institucije je niso sposobne rešiti, zato so se posamezniki začeli vse bolj združevati); kriza socializma (država ni bila več sposobna zagotavljati potreb in je prišlo do iskanja alternativnih rešitev glede zagotavljanja potreb) ter razvoj komunikacijskih tehnologij (te so

omogočile lažje povezovanje posameznikov in razvoj samega koncepta nevladnih organizacij) (Salomon v Rončević 2002, 47–48).

Raziskovanje NVO se je začelo v času, ko so politiki in ekonomisti pospešeno iskali rešitve krize državne blaginje. Po Kotlerjevem (1996) mnenju je **razvoj NVO potekal skozi štiri obdobja**:

1. **Prvo obdobje** je potekalo konec 19. stoletja, imenujemo faza prostovoljstva. NVO so dobivale podporo od posameznikov, ki so delili blaginjo z drugimi. Za ta čas je značilen razvoj skupnosti s homogenimi interesi in nizko stopnjo ekonomske blaginje.
2. **Drugo obdobje** je potekalo v času industrijske revolucije (začetek 20. stoletja), ko je obstajala velika mera bogastva. V tem času so številne bogate družine na področju izobraževanja in kulture podpirale revnejše.
3. **Tretje obdobje** je potekalo v času 2. svetovne vojne in takoj po njej (čas gospodarske depresije). Takrat so začele rasti socialne institucije in programi. Država je podpirala organizacije, ki so služile splošnemu socialnemu interesu.
4. **Četrto obdobje** imenujemo konkurenčno–tržna faza. Država ne financira NVO v tolikšni meri kot prej, zato se NVO borijo za obstoj.

Danes NVO predstavljajo pomemben del razvite in demokratično urejene družbe, ki s svojim raznolikim delovanjem prispevajo k razvoju družbe. »Človekove miselne in fizične zmogljivosti so omejene, posameznik zmore le malo, vse, kar je dosegal in dosegal, se dogaja v urejenih skupnostih, organizacijah« (Tavčar 2005, 15). NVO danes tako umeščamo v prostor civilne družbe, znotraj katerega se državljani povezujejo in vključujejo v javno sfero, ob tem pa si izmenjujejo informacije, sporočajo in uveljavljajo svoje interese, dosegajo skupne cilje ipd. (Pičman Štefančič 2005; Mesec 2006.). Zagotavljajo si torej možnost združevanja in svobodo izražanja, kar seveda predstavlja konkurenčnost državnemu oziroma širšemu javnemu sektorju.

Pri delovanju se NVO srečujejo z nekaj težavami, in sicer (Tavčar 2005, 35–37) z:

1. **Etatizacija:** država je pri zagotavljanju javnih storitev neučinkovita, zato se vse pogosteje pri NVO za plačilo naroča določen obseg in vrste javnih storitev (NVO postajajo podaljšana roka države).
2. **Komercializacija:** NVO svoj pomemben del sredstev pridobivajo s prodajo dobrin in storitev iz svoje dejavnosti (komercializacija v NVO vnaša tržna razmerja in večjo strokovnost ter zmanjšuje delež prostovoljcev).
3. **Profesionalizacija:** zajema tako razvoj, delovanje kot tudi kadrovanje NVO (vse večje število strokovnjakov, večanje obsega administrativnih, računovodskih, pravnih opravil).

2.3 Značilnosti in funkcije NVO

NVO delujejo na področju socialnega sektorja, v katerem rešujejo različne družbene probleme (npr. lakoto, okoljevarstvene probleme, zlorabo drog, nasilje itd), hkrati pa zagotavljajo tudi nekatere osnovne socialne storitve (npr. izobrazbo, zdravstveno varstvo itd.), ki jih trg ne more zagotoviti v zadostni meri. »Nevladne organizacije državi prispevajo nove ideje za nove programe in inovacije ter so sredstvo, s katerim izpopolnjujejo svojo vizijo dobre družbe neodvisno od vladne politike« (Hrovatin 2002, 71).

Temeljne značilnosti NVO so pestrost, neodvisnost, prostovoljstvo, mnogokrat tudi multifunkcionalnost, fleksibilnost, inovativnost (Forbici in drugi 2010; Regijski NVO center 2016). Glede na razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami, ki jih predstavljata Trunk Širca in Tavčar (1998, 9), lahko določimo značilnosti nepridobitnih organizacij oziroma NVO:

- **Poslanstvo in smotri:** NVO delujejo za boljšo kakovost življenja uporabnikov in morebitni dobiček vlagajo v lastno dejavnost, pridobitne organizacije pa delujejo za dobiček.
- **Strategije:** NVO imajo kratkoročnejše strategije od strategij pridobitnih organizacij, ker jih morajo nenehno prilagajati danim razmeram.
- **Finančni načrt:** v NVO je ta namenjen nadzoru, v pridobitnih organizacijah pa je temeljni instrument načrtovanja in obvladovanja poslovanja.

Pridobitne organizacije varčujejo s sredstvi, nepridobitne porabijo vsa pridobljena sredstva sproti oziroma jih namenijo za uresničevanje svojega poslanstva.

- **Prostovoljstvo:** v mnogih NVO delajo prostovoljci, njihovo delo pa delovanje NVO večinoma tudi omogočajo.
- **Izbiranje menedžerjev:** NVO se od pridobitnih organizacij razlikujejo na treh temeljnih področjih, in sicer pri poslanstvu in organiziranju dejavnosti, pri strateškem odločanju na posameznih poslovnih področjih ter pri poslovnih rezultatih in merjenju učinkov nepridobitne organizacije.

Črnak-Meglič (2009) trdi, da imajo NVO poleg zgoraj omenjenih temeljnih značilnosti še **tri pomembne funkcije**, ki determinirajo njihovo delovanje:

1. **Politično**, ki pomeni obliko participacije državljanov pri upravljanju države in družbe.
2. **Ekonomsko**, ki pomeni način za aktiviranje dodatnih virov v materialni (donacije v denarju) ali nematerialni obliki (vložek prostovoljcev).
3. **Socialno**, ki zagotavlja dopolnilne ali alternativne načine zadovoljevanja potreb uporabnikov.

Za NVO je sicer najbolj značilna njihova neprofitna narava. To predvsem pomeni, da pridobljen dobiček organizacija vedno usmeri v dejavnosti organizacije (Rus 1994; Leskošek 1998, 189)⁴.

Delovanje NVO temelji tudi na samoiniciativnosti, samoorganiziranosti, večinoma na prostovoljnem delu, sega pa na zelo različna vsebinska področja. **Nevladne, neprofitne organizacije prav zaradi raznolikosti najpogosteje klasificiramo po področjih njihovega delovanja**, in sicer: področje socialnega varstva; področje zdravstva; področje prava, zagovorništva in politike; področje mednarodnega delovanja; področje poslovnega in poklicnega združevanja; področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanja; področje nabiranja sredstev/financiranja neprofitnih organizacij in promocije volontarizma; področje kulture/umetnosti in rekreacije/športa; področje izobraževanja in raziskovanja; področje religij; področje

⁴ Dejstvo je, da vse NPO niso NVO.

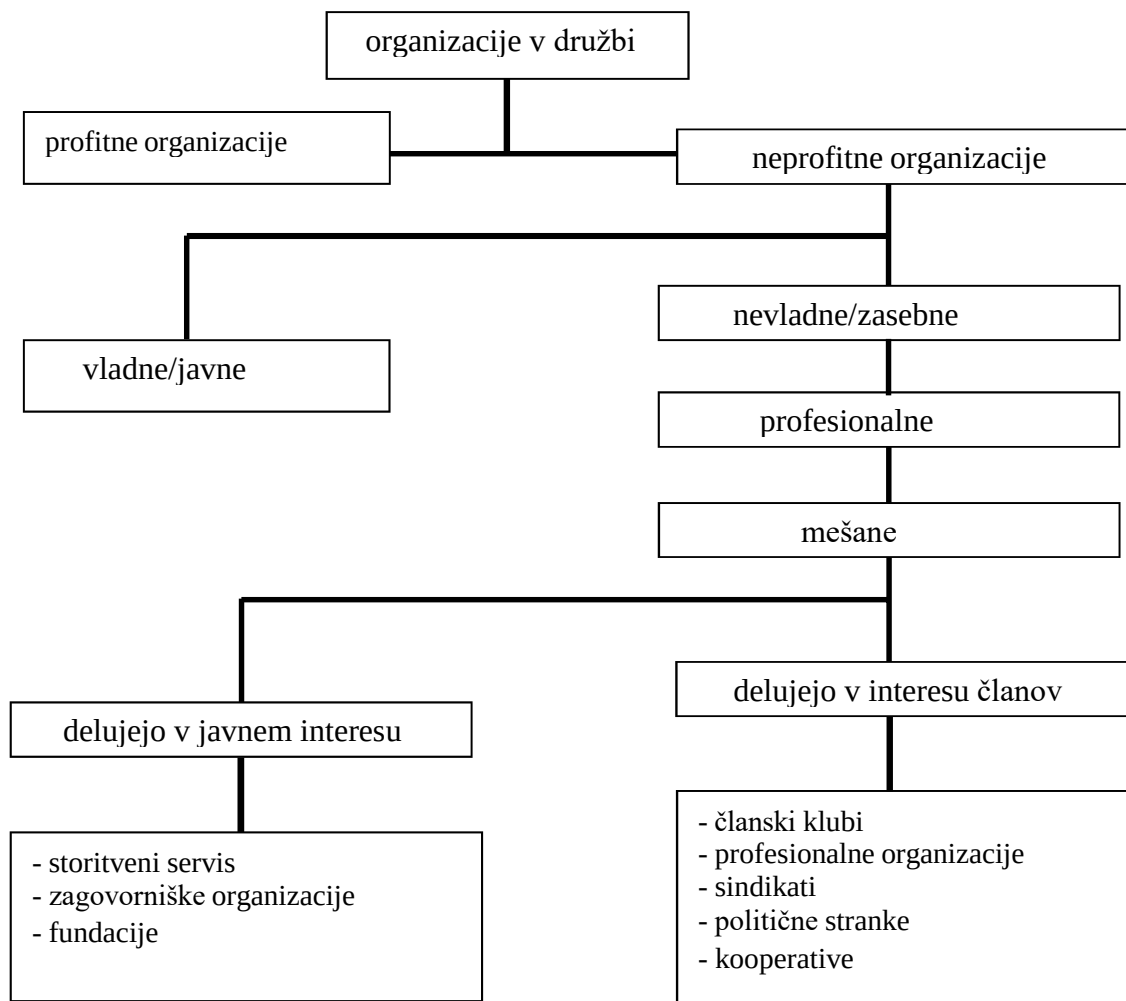
zaščite okolja/varstva živali; drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno od področij (Anheier 2005; Kolarič 1994). To klasifikacijo je v Sloveniji uporabno dopolnila Kolaričeva (1997, 89), ki je **neprofitne organizacije razvrstila na podlagi petih kriterijev**:

1. **Kriterij ciljev, namenov in poslanstva organizacij**: organizacije delimo na profitne in neprofitne. Cilj profitne organizacije je povečanje dobička, namen neprofitnih organizacij pa je delovanje v javno dobro⁵.
2. **Kriterij ustanovitelja/lastnika**: neprofitne organizacije razdelimo na javne (vladne/nevladne) in zasebne.
3. **Kriterij izvajalcev dejavnosti**: zasebne neprofitne organizacije na podlagi tega, kdo so izvajalci dejavnosti, razdelimo na profesionalne, prostovoljne ter mešane.
4. **Kriterij ciljne skupine/uporabnikov**: zasebne neprofitne organizacije lahko delujejo v korist članov celotne družbe ali v interesu članov določene organizacije.
5. **Kriterij funkcije**: na podlagi funkcije neprofitne organizacije lahko med zasebne neprofitne organizacije, ki delujejo v javne interesu, uvrstimo zagovorniške organizacije in fundacije storitvene servise, med tiste, ki delujejo v interesu članov, pa uvrščamo klube, društva, profesionalne, strokovne organizacije in drugo.

Razdelitev neprofitnih organizacij na podlagi zgoraj omenjenih kriterijev si lahko ogledamo v Tabeli 2.1.

⁵ To ne izključuje pridobivanja dobička, ampak le njegovo razdelitev med ustanovitelje in člane.

Tabela 2.1: Razvrstitev neprofitnih organizacij na podlagi petih kriterijev



Vir: Kolarič in drugi (2002, 27).

Funkcije NVO kažejo na razmerje med državo in civilno družbo, znotraj katerega se determinira vloga in pomen civilne družbe. To je zelo dobro vidno tudi **v Strategiji Vlade Republike Slovenije za sodelovanje z NVO** (sprejeta je bila leta 2005), ki **opredeljuje še naslednje tri pomembne funkcije NVO:**

1. **Glas državljanov:** to je funkcija, ki NVO omogoča vplivanje na sprejemanje odločitev na različnih ravneh političnega odločanja.
2. **Izvajanje družbenih dejavnosti:** sem sodijo različne oblike pomoči in samopomoči, pa tudi kulturne, športne in druge oblike družbene dejavnosti, s pomočjo katerih posamezniki v prostem času zadovoljujejo svoje potrebe.

3. **Izvajanje določenih vrst javnih storitev:** določene vrste javnih storitev poleg države zagotavljajo tudi NVO, pri tem pa jih država financira. Sem sodijo različne oblike pomoči posameznikom, ki potrebujejo določeno storitev in varstvo, in sicer na področju šolstva, kulture, zdravstva, socialnega skrbstva.

2.4 Klasifikacija NVO

Po mnenju Salamona in Anheierja (2005) je za komparativno mednarodno proučevanje NVO najbolj uporabna Mednarodna klasifikacija neprofitnih organizacij oziroma ICNPO⁶ izhaja iz International Standard Industrial Classification (ISIC), obsega pa **12 skupin nepridobitnih organizacij**, ki delujejo različnih področjih: izobraževanje in raziskovanje, zdravstvo, socialne storitve, kultura in rekreacija, naravno okolje, razvoj in prebivališča, pravne storitve, interesne dejavnosti, politične organizacije, dobrodne organizacije in organizacije za pospeševanje prostovoljstva, mednarodne nepridobitne organizacije, verske organizacije, poslovne in strokovne organizacije, sindikati ter druge nepridobitne organizacije (glej Tabelo 2.2). Našteta področja so nato dalje razdeljena na 24 kategorij.

⁶ International Classification of Nonprofit Organizations so razvili v okviru Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector.

Tabela 2.2: Klasifikacija neprofitnih organizacij

Skupina NPO	Smotri in naloge	Vrste in tipi
DRŽAVNE NEPPROFITNE ORGANIZACIJE		
Izvajalci javnih služb	Opravljanje nalog po demokratični poti določene	Javna uprava, javna podjetja in zavodi (promet, ponekod pošta in
NAPOL DRŽAVNE ORGANIZACIJE		
Institucije javnega prava	Opravljanje nalog, ki so jim poverjene na zakonski podlagi, članstvo v njih je obvezno, deloma izvajajo dejavnosti	Zbornice (gospodarske, obrtne), socialni skladi
ZASEBNE ORGANIZACIJE		
Neprofitne organizacije v gospodarstvu	Pospešujejo in zastopajo gospodarske smotre članov	Poslovna združenja, organizacije odjemalcev, poklicna združenja, organizacija potrošnikov, zadruga
Družbeno-kulturne neprofitne organizacije	Opravljanje skupnih dejavnosti v okviru kulturnih, družbenih in drugih potreb članov	Športna društva, društva za dejavnosti v prostem času, cerkve, zasebni klubi
Politične neprofitne organizacije	Opravljanje skupne dejavnosti za delovanje in uveljavljanje političnih (idejnih) interesov in vrednot	Politične stranke, organizacije za varovanje okolja, politično usmerjena združenja in društva, organizirane državljanske pobude
Socialne neprofitne organizacije	Opravljanje dobrotelne in podporne dejavnosti v zdravstvu in sociali za skupine prebivalstva, potrebne pomoči	Organizacija za pomoč bolnim, ostarelim, prizadetim, zasvojenim, dobrotelne institucije, organizacije za pomoč pri razvoju, skupine za socialno samopomoč

Vir: Trunk Širca; Tavčar (1998, 6).

V Sloveniji so kot zasebne nepridobitne organizacije zakonsko urejena društva, fundacije (ustanove), stanovanjske zadruga in cerkvene organizacije in zasebni zavodi, če jih ustanovijo za nepridobitno delovanje (Tavčar 2005, 17).

2.4.1 Podjetja

Za NVO, ki se organizira in definira kot podjetje, je njena pravna oblika, v kateri se pojavlja, enaka kot za podjetje, ki deluje s profitnim motivom. Poznamo več vrst podjetij, ki so NVO, in sicer:

- privatna ali zasebna podjetja, (osebne in kapitalske družbe);
- javna podjetja, ki se pojavijo zaradi tržnih monopolov ali posebnega interesa države na posameznem področju (pošta, železnice, vojaška industrija ipd.); njihovi motivi oziroma funkcije so maksimizacija družbene blaginje, zadovoljevanje splošnih in posebnih potreb, v svojem bistvu pa so pogosto neprofitne organizacije;
- mešana podjetja, kjer je del kapitala zasebnega, del pa javnega (Žnidaršič Kranjc 1996, 16–17).

2.4.2 Zavodi

Zavodi so poleg društev statusno pravno najbolj razširjena oblika NVO, ki jo lahko ustanovi domače ali tuje fizične in pravne osebe. Namen zavoda je predvsem zagotavljanje proizvodov in storitev, ki so v skladu z interesi ustanovitelja. Zavod je lahko javni ali zasebni.

Zavodi so organizacije, ki se ustanavljajo za opravljanje »dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička« (ZZ, Ur. l. RS 91/2005, 1. čl.).

Ustanovitev in delovanje zavodov v naši državi predpisuje Zakon o zavodih, ki zavodih opredeljuje kot organizacijo za opravljanje dejavnosti s področja vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, otroškega, invalidskega in socialnega zavarovanja, itd., katere cilj opravljanja ni pridobivanje dobička.

Pogoj za pridobitev statusa zavoda je njegova načelna neprofitnost (svojo dejavnost mora korektno opravljati ne glede na stopnjo dobička). Če zavod ustvari presežek oziroma dobiček, ga mora porabiti za svoje potrebe in za razvoj lastne dejavnosti. (Žnidaršič Kranjc 1996, 18; ZZ, Ur. l. RS 91/2005, 48. čl.). Zakon o zavodih predvideva, da lahko zavod pridobiva sredstva iz sredstev ustanovitelja, s prodajo blaga in storitev na trgu in drugih virov.

2.4.3 Ustanove

Ustanova je na določen namen vezano premoženje ter je pravna oseba zasebnega prava. (ZU-UPB1, Ur. l. RS 70/2005, 4. in 5. čl.). Namen ustanovitve ustanove mora biti splošno koristen (ustanova je ustanovljena za namene na področjih znanosti, kulture, športa, vzgoje in izobraževanja, zdravstva, otroškega, invalidskega in socialnega varstva, varstva okolja, varstva naravnih vrednot in kulturne dediščine, v verske namene in podobno) ali dobrodelen (če je ustanova ustanovljena z namenom pomagati osebam, ki so pomoči potrebne) in praviloma trajen (Žnidaršič Kranjc 1996, 19).

Premoženje in prihodki ustanove obsegajo (ZU-UPB1, Ur. l. RS 70/2005, 27. čl.): ustanovitveno premoženje, darila, prihodke od opravljanja dejavnosti in druge načine pridobivanja sredstev, med katere štejemo tudi donacije. Vsi prihodki ustanove se smejo uporabljati izključno za izvajanje namena ustanove in za poslovanje ustanove (ZU-UPB1, Ur. l. RS 70/2005).

Delovanje ustanov v Sloveniji ureja Zakon o ustanovah.

2.4.4 Društva

Društvo je najbolj razširjena pravna oblika neprofitnih prostovoljskih organizacij.

Društvo je pravna oseba zasebnega prava. Gre za samostojno in nepridobitno združenje fizičnih oseb, ustanovljeno za uresničevanje nekaterih skupnih interesov, pri čemer je združevanje v društvo izključno prostovoljno in osebno (Pevcin 2011). Društvo ne sme biti ustanovljeno z namenom opravljati pridobitno dejavnost kot

svojo izključno dejavnost. Interesi, namen, cilji, dejavnost, naloge ter načini in pogoji delovanja so opredeljeni v statutu oziroma temeljnem aktu društva, skladno z zakonom (ZDru-1-UPB2, Ur. l. RS 64/2011). Delovanje društva je javno in mora biti transparentno. Samo člani društva sprejemajo odločitve o upravljanju društva.

Finančna in materialna sredstva sestavljajo premoženje društva, pridobljena pa so s članarino, z darili, donacijami, iz javnih sredstev, z opravljanjem svoje dejavnosti ipd. Premoženje je v lasti društva in se ne deli članom. Če se ustvari presežek prihodkov nad odhodki, je društvo dolžno ta sredstva porabiti za uresničevanje svojih nalog, ciljev oziroma za opravljanje svoje dejavnosti, opredeljene v statutu⁷.

Društvo po Zakonu o društvih dobi status društva, če deluje v javnem interesu in če njegovo delovanje presega interese njegovih članov.

Delovanje društev v Sloveniji ureja Zakon o društvih (ZDru-1-UPB2, Ur. l. RS 64/2011).

2.4.5 Zadruga

Zadruga so pravne osebe zasebnega prava. Gre za organizacije, ki so ustanovljene z namenom pospeševanja gospodarskih koristi svojih članov. So prostovoljna združenja, ki temeljijo na enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov (ZZad-UPB2, Ur. l. RS, 97/2009, 1. čl.).

Zakon določa, da lahko člani zadruga ustvarjeni presežek razdelijo med člane v sorazmerju z njihovim vrednostnim deležem (tako sodijo med zasebne pridobitne organizacije). Zadruga ima svoje premoženje, ki ga sestavljajo stvari, pravice in denar.

V Sloveniji delovanje zadrug ureja Zakon o zadrugah.

⁷ Vsak presežek dohodkov nad odhodki se mora porabiti za namene in cilje društva.

2.4.6 Cerkvene organizacije

Verske skupnosti praviloma nimajo statusa pravne osebe, lahko pa ga pridobijo z vpisom v register kot pravne osebe zasebnega prava, vendar le izjemoma.

Cerkve ali druge verske skupnosti so prostovoljna združenja fizičnih oseb iste veroizpovedi (ustanovljena so z namenom javnega in zasebnega izpovedovanja vere). Organizacija ima lastno strukturo, organe in pravila. vendar večina teh organizacij te možnosti ne uporablja (Zakon o verski svobodi; ZSV, Ur. l. RS, 14/2007, 7. čl.).

Financiranje verskih skupnosti je iz prostovoljnih prispevkov, donacij ter drugih prispevkov fizičnih in pravnih oseb, iz svojega premoženja in v primeru, da so članice mednarodnih verskih organizacij, še iz tega naslova.

2.5 NVO kot neprofitne organizacije

V sodobnem svetu, kjer vladajo predvsem zakonitosti dobička in trga, poznamo profitno in neprofitno dejavnost.

Pojem profitna dejavnost je vezan na dobiček in lastnika, pri čemer lastnik uporablja dobiček kot rezultat uspešnega poslovanja. O dobičku odločajo lastniki in ga tudi razporejajo (lahko ga npr. vložijo kot ponovno investiranje z namenom doseganja še večjega dobička ali ga osebno potrošijo).

V Osnutku Zakona o nevladnih organizacijah v javnem interesu (CNVOS 2016) je zapisano, da je **neprofitna tista organizacija**, ki na podlagi zakona ali ustanovnega akta:

- dobiček ali presežek prihodkov nad odhodki uporablja izključno za doseganje svojega namena ali ciljev;

- svojega premoženja v času delovanja ne deli med svoje člane, ustanovitelje, družbenike ali druge osebe;
- v primeru prenehanja, po poravnavi vseh obveznosti, svoje premoženje prenese na drugo nepridobitno in neprofitno pravno osebo z enakim ali podobnim namenom.

Na neprofitnem področju, torej v NVO, dobička ni in ga lastniki kot ustanovitelji neprofitnih dejavnosti tudi ne pričakujejo⁸. Če dobiček je, mora ostati znotraj neprofitnega sektorja za namen, za katerega je bila NVO ustanovljena, in se nikoli ne razporeja izven neprofitne dejavnosti. Za NVO, kjer dobička ni, je tako značilen pojem presežek prihodka nad odhodki, ki se ne more in ne sme uporabiti izven dejavnosti ter izven okvira in okolja, v katerem je bil ta presežek ustvarjen.

2.5.1 NVO kot neprofitne organizacije vs. profitne organizacije

V obzir je treba vzeti dejstvo, da so NVO neprofitne in kot take zelo pomemben del sodobne družbe. NVO je nato treba definirati glede na uresničevanje svojega poslanstva in pri tem upoštevati okolje, v katerem posamezna NVO deluje. Kolaričeva (2002, 10) pravi, da definicije nevladnih, neprofitnih organizacij povedo predvsem to, kaj neprofitno delovanje ni, in ne, kaj to delovanje je. Temeljni cilj oziroma smisel obstoja in delovanja NVO in profitno–tržnih organizacij se seveda zelo razlikuje.

Profitne organizacije s svojim delovanjem temeljijo na individualnem interesu "homo oeconomicusa", ki je operacionaliziran kot maksimiziranje profitabilnosti kapitala za njegove lastnike (Monnier in Thiry v Kolarič 2002) – svoj delež dobička si torej lahko izplačajo ali ga vložijo v povečanje kapitala. Temeljni cilj pri nevladnih, neprofitnih organizacijah pa nikakor ni ustvarjanje dobička (Korošec 2002, 74). Proces maksimiziranja profitabilnosti kapitala v okviru neprofitnih organizacij poteka, a ne zaradi povečevanja dobička, ker to enostavno ni temeljni cilj oziroma »smisel obstoja in delovanja teh organizacij« (Kolarič 2002, 10). Praviloma NVO svoj dobiček v celoti vlagajo v lastno poslovanje. Možina (2002, 696) meni, da lahko v

⁸ Razen v izjemah, kot so na primer gospodarske javne službe.

neprofitni sektor vključujemo vse tiste organizacije, ki so formalno ustanovljene, ločene od državnih organov oblasti, neprofitno naravnane, samostojne pri vodenju in poslovanju ter temeljijo na prostovoljnosti. Mi pojmujeemo, da so tovrstne organizacije NVO.

Dejstvo je, da je obstajajo osnovne **razlike med profitnimi organizacijami in NVO**.

Meggison (v Tavčar 2006, 3) vidi te razlike:

- **v poslanstvu**, kjer profitne organizacije delujejo za dobiček, NVO pa za boljšo kakovost življenja uporabnikov;
- **v strategijah**, kjer so strategije NVO kratkoročnejše od strategij profitnih organizacij;
- **v finančnih načrtih**, ki so v profitnih organizacijah instrument načrtovanja in obvladovanja, v NVO pa samo nadzorovanja,
- **profitne organizacije varčujejo s sredstvi**, NVO pa porabijo vsa (ker jih prihodnjič prejmejo manj);
- **v številnih NVO delajo prostovoljci**, kar ni mogoče zaslediti v profitnih organizacijah;
- **pri izbiri menedžerjev**, kjer imajo v NVO interesi večjo vlogo in mnoge poslovodjo strokovnjaki različnih področij, ki pa niso usposobljeni za upravljanje organizacij.

2.6 Vodenje in upravljanje (menedžment) NVO

Delovanje naše družbe temelji na delitvi dela, ta pa na delitvi pristojnosti in odgovornosti med ljudmi v urejeni enoti družbi. To pojmujeemo kot organizacijo, ki jo ustanovijo posamezniki ali skupina posameznikov »z namenom učinkovitega poslovanja in uspešnega doseganja temeljnih ciljev, smotrov, ki se skladajo z interesi ustanoviteljev« (Tavčar 2005, 39). Usmerjanje, delovanje, tudi vodenje organizacije je ponavadi delo in skrb menedžerjev, strokovnjakov za obvladovanje in vodenje organizacij. Menedžerji so tako med najpomembnejšimi dejavniki uspešnosti organizacije.

Vodenje je po osnovni definiciji sestavni del upravljanja oziroma menedžmenta organizacije in je proces vplivanja na druge z namenom skupnega doseganja zastavljenih ciljev. Skozi čas se je pomen in način vodenja spreminjal in s tem seveda tudi njegova definicija. Tradicionalno vodenje razumemo kot načrtovanje, usmerjanje in nadzor, sodobno pa kot motiviranje in mentorstvo. Bennis (v Brajša 1996, 103) trdi, da obstaja razlika med menedžerji in vodji, in sicer je v tem, da menedžerji delujejo kratkoročno (mislijo na dobiček in ohranjajo »status quo«), vodje pa imajo dolgoročne vizije (mislijo na ljudi in v delovanje vpeljujejo inovacije). Dejstvo je, da je vodenje bistveni sestavni del menedžmenta. »Vodenje terja temeljna znanja iz vedenjskih znanosti, izkušnje in veščine, zlasti pa razumevanje interesov, ki določajo vedenje posameznikov in skupin. Tako usposobljeni so le sorazmerno redki menedžerji v nepridobitnih organizacijah« (Turk Širca in Tavčar 1998, 80).

Kot smo že ugotovili, se karakter NVO stalno spreminja, organizacije se namreč razvijajo in rastejo. Postopoma NVO v svojem razvoju tako izoblikujejo menedžment z namenom izboljševanja vodenja in upravljanja organizacije. Menedžment ima, ne glede na to, ali je v gospodarskem, profitnem sektorju ali na neprofitnem področju, skupne osnovne značilnosti, ki so vidne in prepoznavne v organiziranju, vodenju, načrtovanju, kontroliranju ter strateškem razmišljanju (Findeisen in Hebar 2008; Kaplan in Norton 2001; Drucker 2004). Vse naštetu pa so tudi ključni vidiki uspešnosti delovanja NVO. Možina (1994), pravi, da je *menedžment v svojem bistvu*: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo, Gullick in Urwick naštetim funkcijam dodajata še: kadrovanje, usmerjanje, koordiniranje, poročanje in financiranje (Gullick in Urwick v Pevcin 2011, 12).

V NVO ima menedžment 10 temeljnih funkcij, in sicer: planiranje, organiziranje, motiviranje, odločanje, delegiranje, usklajevanje, poročanje, nadziranje, posloводство financ ter zbiranje sredstev. Ker je sodobna organizacija odprta za ustvarjalnost in spodbujanje odličnosti, je treba v vseh dejavnostih menedžerskih funkcij uveljaviti koncept kakovosti, kar pomeni nov in ustvarjalen način dela tudi v neprofitnih organizacijah (Tavčar in drugi 2002, 708). **Osnovna naloga menedžmenta NVO** je po Močniku (2005) v prvi vrsti definiranje poslanstva in ciljev

organizacije, odločanje glede izdelkov in storitev, s katerimi se bo ukvarjala organizacija, oblikovanje in izvajanje strategij, kontrola, opravljanje, razdeljevanje resursov ter vodenje. Da pa menedžerji svojo nalogo in vlogo lahko opravljajo kar se da učinkovito, potrebujejo tako kot v profitnih organizacijah vsa potrebna strokovna znanja o obvladovanju organizacije (kot instrument za doseganje zastavljenih ciljev), zadostne zmožnosti za ravnanje z ljudmi (za notranje in zunanje udeležence), celosten pristop, analitično presojanje ter morajo biti ob tem verodostojni, ustvarjalni, podjetni, vztrajni (Tavčar 2005, 40).

Dejstvo je, da se po mnenju večine avtorjev *vodenje in upravljanje* v svojem bistvu tako *ne razlikujeta mnogo v vladnih in nevladnih organizacijah*, razlikujeta pa se v t. i. finesah vodenja. Menedžer in vodja ima za vodenje v NVO na primer na voljo veliko manj moči kot v vladnih organizacijah (v sledenjih ima menedžment večjo veljavo in avtoriteto). Vodenje v NVO praviloma obsega vplivanje na tiste udeležence ali skupine le-teh, ki jih zadevajo dejavnosti interesnega poslanstva NVO, vodenje v vladnih organizacijah pa zadeva vedno vse nivoje zaposlenih.

Posebnost vodenja NVO je, da je vodstvo neprofitnega sektorja motivirano z neprofitnimi vzgibi in s posebnim zadovoljstvom, ki menedžmentu pomeni utemeljevanje svoje samopodobe ter zagotavljanje visoke ravni kakovosti življenja (Cepin 2007). Ker so NVO in celotni nevladni sektor pravzaprav »zasvojeni z idejo in vrednoto«, strokovnjaki priporočajo, da je v NVO treba ves čas kontrolirati uresničevanje namena in učinkovitost organizacije, nujno je torej potrebna evalvacija. Ob tem priporočajo uporabo klasičnega sredstva kontrole: ocenjevanje delovanja zunanjega in notranjega okolja NVO – SWOT analizo in vpeljavo t. i. standardov kakovosti v delovanje in upravljanje organizacije (Tavčar 2005). V NVO je tako potrebna stalna kontrola namena, uresničevanja zastavljenih ciljev in učinkovitosti, medtem ko to vlogo v profitni organizaciji odigra neizprosni trg, ki organizacijo, ki ni učinkovita in nima dobička, enostavno izloči.

2.7 NVO v Sloveniji in tujini

2.7.1 NVO v Sloveniji

V Sloveniji imamo dolgo tradicijo interesnega združevanja. »Razvoj in vloga nepridobitnih organizacij na Slovenskem sta v slovenskem zgodovinoisju slabo raziskana, pa čeprav njihov razvoj sega daleč v zgodovino« (Črnak in drugi 1997, 156). NVO so se pri nas prvič pojavile v 13. in 14. stoletju, in sicer z nastankom cehov, verskih dobrodelnih organizacij in fundacij. Nefitni sektor je do 2. svetovne vojne vključeval široko mrežo društev, zadrug in dobrodelnih organizacij, razvoj NVO pa je vse do takrat potekal strmo. S prihodom socialističnega družbenega sistema se je tradicija močno razvitega nefitnega sektorja prekinila in njegove funkcije je v veliki meri prevzel javni sektor (Črnak-Meglič 2000). Po letu 1989 pa so se zaradi sprememb političnega sistema ponovno odprle večje možnosti za avtonomnejši razvoj organizacij tretjega sektorja (Kolarič in drugi 2002b).

Sodobni razvoj NVO v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS) **opredeljujemo glede na obdobje pred in po veljavnosti Zakona o društvih**, ki je bil sprejet leta 1974. Pred uveljavitvijo zakonom so bile NVO ustanovljene s političnimi direktivami (»od zgoraj navzdol«), financirane so bile s strani države, vodstvo posamezne organizacije pa je bilo določeno. Zaposleni so bili plačani profesionalci, izvajalci projektov pa so bili predvsem prostovoljci (ibid.). Po sprejetju zakona so bile NVO ustanovljene zaradi interesov ljudi na lokalnih, regionalnih in nacionalnih ravneh (»od spodaj navzgor«), in sicer zaradi izvajanja določenih nalog. Tudi te organizacije so bile prostovoljne, predvsem na ravni izvajanja in upravljanja (ibid.). Nastale so izobraževalne, raziskovalne, etične, pravne in verske organizacije. Zakon je tako zelo izboljšal možnosti za ustanavljanje, po besedah Kolaričeve (Kolarič in drugi 2002) »ne pa tudi za delovanje nepridobitnih organizacij v obliki društev«.

Nevladni sektor v demokratičnih državah postaja iz leta v leto bolj pomemben del družbe in tako je tudi pri nas. Vlada RS se že od leta 2005 trudi za vzpostavitev sodelovanja z NVO in njihov razvoj. V Strategiji Vlade Republike Slovenije za sodelovanje z NVO (Divjak 2006) je vlada za boljše razumevanje kot NVO opredelila vsako organizacijo civilne družbe, ki:

- je prostovoljna;
- je neodvisna;
- je nepridobitna;
- ima status pravne osebe;
- so jo ustanovile fizične ali pravne osebe zasebnega prava;
- deluje po načelu svobodne odločitve;
- deluje po načelu nepridobitnosti (ima presežkov prihodkov nad odhodki, premoženja ne deli med svoje člane ali upravo, namenja ga za doseganje v ustanovnem ali temeljnem aktu določenih ciljev);
- katere namen delovanja presega interese članstva oziroma mora biti splošno koristen ali dober.

Nevladni sektor je torej prepoznan kot nepogrešljiv akter ustvarjanja in ohranjanja socialnega kapitala, hkrati pa je tudi ključni dejavnik uresničevanja ustavnih pravic državljanov (ibid.). Delovanje NVO je eden temeljnih pogojev uveljavljanja načel pluralnosti in demokracije kot tudi trajnostno naravnega družbenega razvoja, porasta družbene blaginje, dviganja kakovosti življenja in zagotavljanja socialne varnosti (Memorandum slovenskih nevladnih organizacij 2009). NVO v RS delimo na različne načine, zelo smiselna pa se nam zdi shematska razdelitev nepridobitnih in pridobitnih organizacij v skladu s slovensko statusno–pravno ureditvijo Širce Trunk in Tavčarja (2007, 26), ki se nahaja v Tabeli 2.3.

Tabela 2.3: Vrste neprofitnih organizacij

Neprofitne organizacije	Profitne organizacije
Javne organizacije	
- organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države - organi lokalnih oblasti - javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje - javni gospodarski zavodi: agencija za radioaktivne odpadke, center za promocijo turizma	- javna podjetja
Na pol javne organizacije	
- gospodarske zbornice - obrtne zbornice	- javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala - zasebna podjetja s koncesijo
Zasebne organizacije	
- zavodi - zadruga - gospodarska interesna združenja - politične stranke - društva - ustanove - verske skupnosti - sindikati - poklicna združenja - dobrodelne organizacije - organizacije potrošnikov	- podjetja - samostojni podjetniki - gospodarske družbe - povezane družbe banke - zavarovalnice

Vir: Širca Trunk in Tavčar v Černetič (2007, 26).

NVO v Sloveniji, ustanovljene kot društvo, zavod, ustanova ali v drugi pravno organizacijski obliki na podlagi zakona, **so definirane kot NVO, če izpolnjujejo določene značilnosti**,⁹ kot (Širca Trunk in Tavčar 2007, 26):

1. so njihovi ustanovitelji domače ali tuje fizične ali pravne osebe zasebnega prava (**ustanoviteljstvo**);
2. niso ustanovljene zaradi služenja osebnim ali poslovnim namenom in ciljem (**omejitev namena in cilja**);
3. so ustanovljene prostovoljno, sodelovanje v njih je prostovoljno in praviloma vključuje prostovoljno delo (**prostovoljnost**);
4. njihov ustanovitveni akt določa, da so nameni in cilji delovanja posamezne organizacije nepridobitni (**nepridobitnost**);
5. so svobodne pri določanju ciljev svojega delovanja in pri izbiri sredstev za njihovo doseganje, ki so omejeni le z zahtevo, da so v skladu s pravnim redom (**zakonitost**);
6. delujejo samostojno in so neodvisne od drugih subjektov, zlasti od državnih organov, političnih strank in gospodarskih subjektov (**neodvisnost**);
7. njihovo delovanje je javno in odprto (**javnost in odprtost**).

Kot primer, da se tudi doma srečujemo s težavno opredelitvijo imena, pojma in delovanja NVO, o čemer smo v prejšnjih poglavjih že govorili, naj omenimo, da se po slovenski zakonodaji med NVO uvrščajo pravne osebe, ki so ustanovljene na podlagi Zakona o društvih, Zakona o ustanovah ali Zakona o zasebnih zavodih. Naš spekter NVO je torej zelo širok in se nanaša na kar tri različne zakone, veljavne v RS. Sam termin »nevladna organizacija – NVO« pa še vedno ni nikjer celostno opredeljen, kljub pobudam nevladnega sektorja, ki je to izpostavil kot eno od prioritetenih področij skupnega dogovarjanja z Vlado RS (Huč in Mesarič 2005, 11).

Zelo pomemben vidik delovanja NVO predstavlja ureditev njihovega statusa javno koristne organizacije. Nekatere države (Nemčija, Velika Britanija, Danska, ZDA) v svoji zakonodaji definirajo javni interes kot javno korist, razvoj in blagostanje družbe ter dobrodelnost. Iz tovrstne zakonske ureditve NVO v teh državah izhaja njihova

⁹ Osnutek Sporazuma o sodelovanju med nevladnimi organizacijami in Vlado Republike Slovenije za obdobje 2005-2008.

upravičenost do denarne pomoči države. V nasprotju z naštetimi državami v Sloveniji ne poznamo zakonske opredelitve pojma javni interes, a NVO tak status priznavajo državni organi/ministrstva, ki so pristojna za NVO, aktivne na njihovem področju delovanja (Divjak 2006).

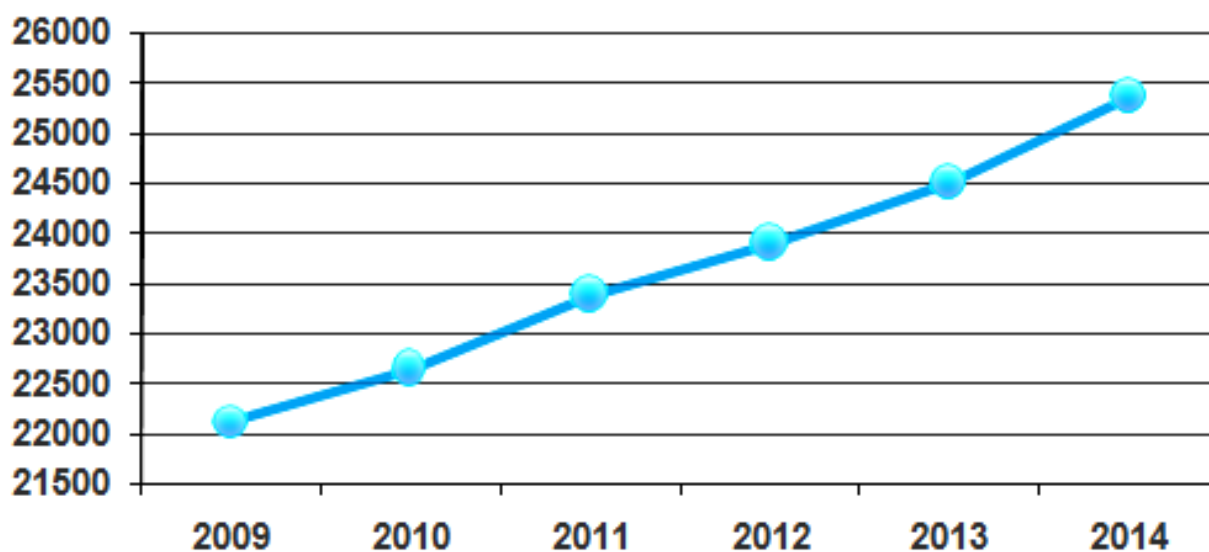
V Sloveniji obstaja več strateških dokumentov, ki (različno) opredeljujejo pojem NVO, zakonsko pa ta pojem ni opredeljen. V praksi se tako srečujemo z različnimi razlagami o tem, kdaj je določena organizacija NVO in kdaj ne. »K temu dodatno prispeva tudi okoliščina, da različni predpisi že sedaj dajejo NVO določene pravice in obveznosti, pri tem pa ne pojasnijo, katere organizacije se štejejo za NVO« (Arslanovski 2014, 15). Različni državni organi in občine zato zelo različno presojujejo, koga štejejo za NVO, kar posledično povzroča težave tudi samim NVO. V Sloveniji ne ureja en zakon vseh oblik NVO, temveč se vsak status NVO ureja področno (vsaka oblika NVO ima svoj področni zakon). Delovanje posameznih t. i. organizacijskih oblik NVO je tako v Sloveniji urejeno v skladu z Zakonom o društvih (Uradni list RS, št. 64/2011, 12. 8. 2011), Zakonom o zavodih (Uradni list RS, št. 12/1991, 22. 3. 1991) in Zakonom o ustanovah (Uradni list RS, št. 70/2005, 26. 7. 2005).

V Sloveniji je bila za razvoj in delovanje NVO leta 2005 sprejeta *Strategija razvoja Republike Slovenije (za obdobje 2005–2008)*, ki pa prvič vključuje tudi politična, socialna, pravna, kulturna in okoljska vprašanja, ki se nanašajo na nevladni sektor v naši državi. Za področje razvoja NVO sta bila prejeta še dva pomembna dokumenta – *Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij (za obdobje 2003–2008)* in *Strategija Vlade Republike Slovenije za sodelovanje z nevladnimi organizacijami*. Služba za NVO pri Ministrstvu javno upravo je leta 2012 začela s pripravo predloga zakona, ki bi naj opredelil NVO, pogoje za pridobitev statusa v javnem interesu, ugodnosti in podporno okolje za NVO. CNVOS je v želji, da osnove za zakon o NVO postavijo strokovnjaki za NVO, na podlagi primerjalnih analiz, študija slovenske zakonodaje in dokumentov ter poznavanja problemov v praksi pripravil predlog ključnih rešitev Zakona o nevladnih organizacijah v javnem interesu (na primer določitev enotnih pogojev za delovanje NVO, podporne mehanizme za razvoj NVO, spodbude, določila za urejanje statusa NVO, pravice in obveznosti NVO, načrt razvoja NVO v Sloveniji itd.). V letu 2016 je v pripravi nova

strategija, tokrat gre prvič za strategijo, ki se nanaša neposredno na nevladni sektor, in sicer *Strategija razvoja in delovanja NVO v Sloveniji (za obdobje 2016–2020)* in ki predvideva tudi ukrepe, ki pa do sedaj še ni sprejeta.

V Sloveniji je bilo po podatkih CNVOS 31. marca 2016 registriranih 27.074 NVO (glej Sliko 2.2), ki delujejo na področjih dobrodelnosti, sociale, kulture, športa, zagovorništva, ekologije, zdravja, civilne zaštite in v drugih segmentih družbe (CNVOS 2016). Slovenske NVO po nekaterih ocenah vključujejo več kot milijon članov, ki se predvsem s prostovoljstvom angažirajo pri izvajanju pomoči in aktivnosti namenjenih javnosti. Organizacije nevladnega sektorja so v Slovenije po našem mnenju še vedno precej razbite in nepovezane, čeprav bi se morale po svoji naravi in poslanstvu dopolnjevati in med seboj sodelovati. Stanje se počasi izboljšuje, nevladni sektor pa se mora le še malo bolj »osvoboditi« javne politike (Jelovac 2002).

Slika 2.2: Grafični prikaz števila aktivnih nevladnih organizacij 2009–2014



Vir: CNVOS (2016).

Število NVO v zadnjih letih vztrajno raste, pri čemer se najhitreje večja število zavodov (v letu 2014 za 11,3 %), najpočasneje pa raste število društev (v letu 2014 samo za 2,6 %). Skupen indeks letne rasti števila vseh nevladnih organizacij v 2014 je bil 3,5 % (CNVOS 2016).

2.7.1.1 Prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti NVO

NVO se dandanes priznava njihovo pomembno in nenadomestljivo vlogo pri razvoju in delovanju družbe. Obstoje in delovanje NVO je v osnovi pogoj za vsestransko uveljavljanje načel pluralnosti in demokracije v družbi, kar posledično vpliva na celovit in trajnostno naravnani družbeni razvoj, porast družbene blaginje, kakovosti življenja ter socialne varnosti. NVO predstavljajo institucionalno jedro civilne družbe, saj se preko njih uresničujejo temeljne človekove pravice.

NVO v Sloveniji pa imajo kot vse druge organizacije svoje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti – **SWOT analiza** (CNVOS, 2014).

1. Prednosti NVO:

- neodvisnost;
- fleksibilnost, odprtost
- inovativnost, kreativnost
- socialni kapital (znanje in izkušnje);
- finančna učinkovitost;
- povezovanje in sodelovanje;
- strategija;
- večja profesionalnost, ki izboljšuje kakovost delovanja organizacij.

2. Priložnosti NVO:

- Vlada RS je pripravljena na sodelovanje;
- izdelava vladnega strateškega dokumenta za NVO
- črpanje finančnih sredstev iz EU;
- vzpostavljena struktura za NVO.

3. Slabosti NVO:

- finančna nestabilnost;
- slaba organiziranost sektorja (nerazvite informacijske, komunikacijske in odločevalne forme);
- z vladnimi organizacijami so NVO slabo povezane;

- sodelovanje z vladnimi organizacijami je šibko;
- slaba promocija dela NVO;
- upad motivacije in elana (izčrpavanje);
- pri posameznih NVO je težavno ocenjevanje njihove učinkovitosti in kakovost;
- večja komercializacija in etatizacija.

4. Nevarnosti NVO

- zakonodaja v Sloveniji je nedorečena (davčne olajšave);
- status in pojem sektorja je nedefiniran, negativen odnos države do NVO
- NVO v družbi niso dovolj prepoznavne;
- Komisija vlade za sodelovanje z NVO ni dovolj učinkovita;
- Zaradi komercializacije in etatizacije lahko pride do zmanjševanja števila prostovoljcev ter pri delitvi dela in odgovornosti vse večje podobnosti vladnim organizacijam.

Ključne pomanjkljivosti, ki zavirajo razvoj NVO v Sloveniji so po CNVOS (2014): pomanjkanje systemske opredelitve pojma NVO, neuravnoteženost in neusklajenost predpisov, ki urejajo njihovo delovanje, premajhno zavedanje in priznavanje njihove vloge in pomena v družbi, ter pomanjkanje primernih ekonomskih okvirov za njihovo delovanje. Kot **ključni ukrep, ki je potreben za spodbujanje hitrejšega razvoja NVO v Sloveniji**, pa je opredeljen razvoj učinkovitega podpornega okolja, ki se naj skupaj s prizadevanji za uspešen nevladni sektor umesti med strateške prednostne naloge države.

2.7.2 NVO v svetu

Nevladni sektor je posledica razvoja demokratičnega družbenega in kapitalističnega gospodarskega sistema. V svetu velja, da ima zgodovinsko gledano nevladni sektor še posebej pomembno vlogo v ZDA, kar je seveda posledica zgodovinskih okoliščin in vloge države. V 19. stoletju so v ZDA odkrili, da za zagotovitev nekaterih skupnih potreb lokalnih skupnosti obstaja precejšnja delitev nadzora in odgovornosti med posameznike, kar so pripisali izostanku državnega mehanizma, ki bi zagotovil te

potrebe (Pevcin 2010, 176–177). V istem času je za zagotavljanje večine potreb lokalnih skupnosti v evropskih državah prevzela centralna oblast, zaradi česar je bila manjša potreba po prostovoljstvu in filantropiji. Omenjene razlike lahko opazimo še danes, v ZDA sta tako na primer prostovoljstvo in filantropija precej bolj razvita kot v Evropi (ibid.). Ker v teorijah NVO velja, da sta prostovoljstvo in filantropija osnovi delovanja nevladnega sektorja, je tako tudi nevladni sektor v ZDA precej bolj razširjen, obsežen in razvit. NVO so se najbolj uveljavile pri zagotavljanju potreb po verski oskrbi, v zdravstvu, izobraževanju, raziskovanju in kulturi ter na področju nekaterih vzajemnih dejavnosti (ibid.). V 90. letih 20. stoletja je nevladni sektor v ZDA sestavljalo več kot 1,6 milijona različnih organizacij, zajemal je že skoraj 9 % bruto domačega proizvoda in zaposloval več kot 10 % vseh ameriških delavcev. V Evropi pa se je kot posledica zgodovinskih okoliščin nevladni sektor zelo razvil v skandinavskih državah, Belgiji, na Irskem, kjer danes obstaja vse večja težnja po povečevanju števila, pomena in obsega dejavnosti nevladnega sektorja (ibid.).

2.7.3 NVO danes

NVO se danes srečujejo z vse večjimi težnjami, celo zahtevami po komercializaciji njihovega delovanja, ki so vse bolj vidne v spremembah načina financiranja, se pravi v pridobivanju sredstev za preživetje. Zanimivo pri vsem tem je, da je komercializacija delovanja nevladnega sektorja (ki se je začel zlasti v osemdesetih letih prejšnjega stoletja v anglosaških deželah, kjer se je pod vplivom neoliberalizma podrlo dve desetletji prej vzpostavljeno krhko partnerstvo med zasebnimi nepridobitnimi organizacijami in državo, zato so NVO morale iskati sredstva na tržišču (Tavčar 2005, 37)) dejansko v nasprotju z namenom delovanja NVO, kar seveda posledično predstavlja nekaj težav. Organizacije, ki prevzamejo omenjeni način delovanja, se v večini srečujejo z vse večjo podobnostjo profitnim, pridobitnim organizacijam. Komercializacija pomeni za NVO marsikaj – od omenjenega spremenjenega načina financiranja do t. i. notranjega trga v njihovem delovanju, ki na primer predstavlja orodje za doseganje večje organizacije nepridobitnega sektorja in povečanje števila ponudnikov (ki na primer niso finančno neodvisni in ne težijo k maksimiranju dobička, nimajo kupne moči ipd.).

Pri vsem tem je dejstvo, da se morajo NVO, če hočejo (pre)živeti razvijati, rasti in se prilagajati potrebam trga, kar je pač neizprosna realnost današnjega časa. Uspeh in učinkovitost sta merilo in orodji delovanja organizacij, ki pa, če ju pogledaš s prave, osvetljene strani nista nekaj novega, temveč le lastnosti vseh organizacij sveta.

3 DRUŠTVO KOT NVO

Drucker (1990) trdi, da NVO niso same sebi namen, ampak obstajajo zato, da prinašajo spremembo posameznikom in družbi. Pravica do združevanja je človekova pravica, omogoča pa svobodno izražanje mnenj. »S tem se zagotavlja svoboden, demokratičen komunikacijski proces, ki omejuje državo pri poseganju v to pravico. Tako se omogoča organizirano in skupno uresničevanje osebnosti v avtonomnem družbenem samoorganiziranju« (Šinkovec v Petrišič 2000, 7).

V Sloveniji je najpogostejša oblika združevanja ljudi in skupin kot NVO društvo – več kot 80 % vseh NVO je društev – (CNVOS 2016), pri čemer je:

- Društvo je definirano kot samostojno in nepridobitno združenje fizičnih oseb, ustanovljeno za uresničevanje nekaterih skupnih interesov, pri čemer je združevanje v društvo izključno prostovoljno in osebno (Pevcin 2011).
- NVO pa je definirana kot kolektivna oblika prostovoljnega udejstvovanja posameznikov in tudi je sredstvo, ki ljudem omogoča doseči skupne cilje brez prisilnega delovanja (Connors 1998, 13).

Društva so prostovoljne, samostojne organizacije, ki opravljajo dejavnosti nepridobitne, neprofitne, nevladne organizacije, katerih člani se združujejo zaradi skupnih interesov. Tako društvo kot NVO torej zagotavljata potrebe različnih interesnih skupin z zagotavljanjem storitev (Horak 1995, 18), pri čemer je njuno poslanstvo zagotavljanje storitev in dobrin v javnem interesu, torej prispevajo k boljšemu delovanju družbe kot celote.

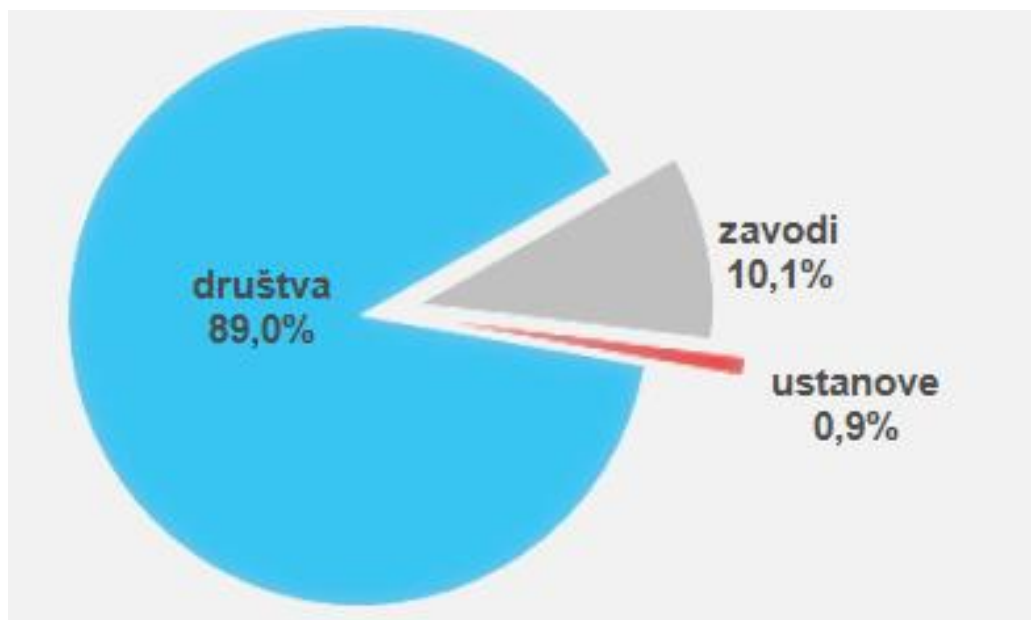
Tavčar (2005, 16–17) trdi, da imajo **društva kot NVO specifične značilnosti**, in so:

1. **zasebne** (institucionalno ločene od države, njihovi ustanovitelji oziroma lastniki so zasebne fizične ali pravne osebe);
2. **nepridobitne** (namenjene so delovanju v družbeno koristne namene);
3. **organizacijske** (imajo oblikovano organizacijsko strukturo in pravila, ki veljajo za vse, ki delujejo v njih);

4. **avtonomne** (same usmerjajo in obvladujejo svoje delovanje);
5. **prostovoljske** (članstvo v njih ni obvezno po zakonu, delovanje podpirajo prostovoljci z delovnimi, finančnimi ali materialnimi prispevki).

Društva so najpomembnejši predstavnik NVO in to ne samo v Sloveniji (glej Sliko 3.1), temveč po vsem svetu, tako da predstavljajo interesne organizacije in izvajajo mnoge družbeno koristne naloge ter tudi pomembno sodelujejo pri zagotavljanju družbene blaginje.

Slika 3.1: Grafični prikaz strukture nevladnega sektorja glede na obliko za leto 2014



Vir: CNVOS (2014).

3.1 Definicija in značilnosti društev

Najštevilčnejša oblika nevladnega sektorja so torej društva. Po mnenju strokovnjakov so prav društva najbolj povezana s pojmom NVO (nepridobitnost) ter pojmom civilne družbe (ta s pomočjo društev dobi možnost izražanja in zadovoljevanja velikega števila civilno–družbenih interesov in potreb) in so »najbolj množična predparlamentarna oblika demokracije« (Hočevar 2007, 5). Društvo je

torej oblika organiziranja civilne družbe ter je »učinkovit nadzornik delovanja države in njenih institucij« (ibid.).

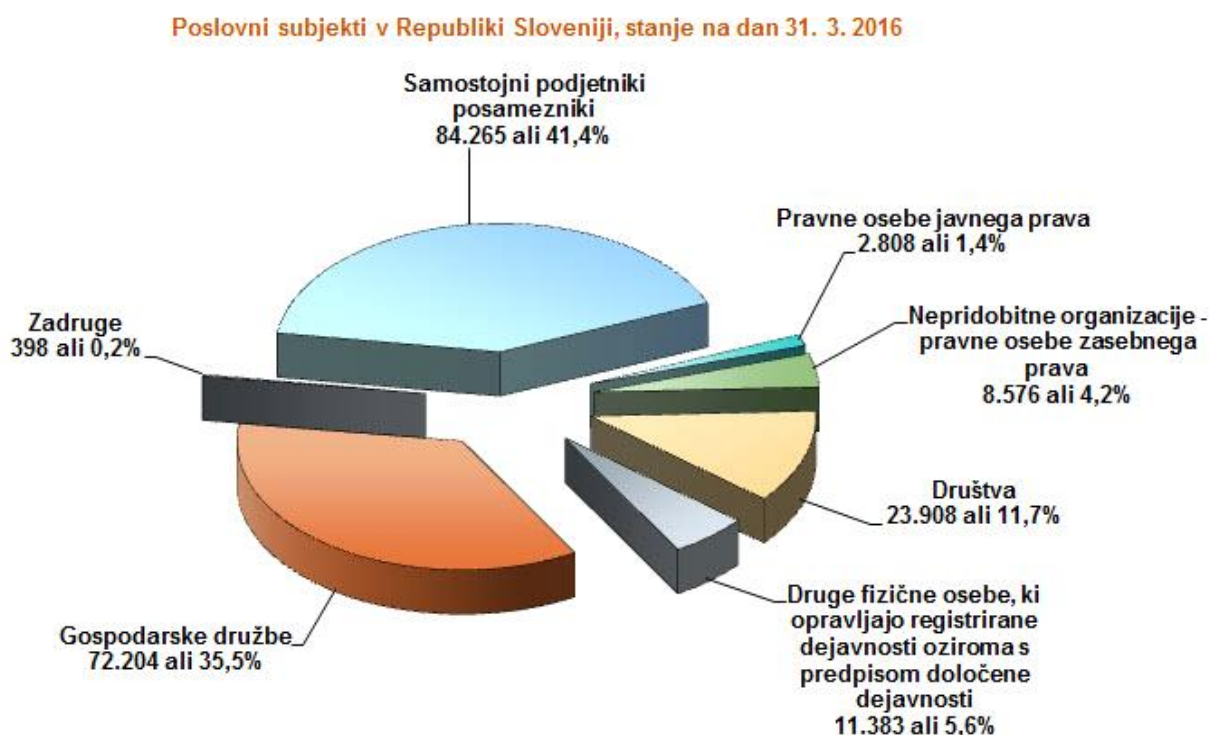
V Sloveniji so prve oblike »sodobnega« društvenega delovanja zabeležene že pred drugo svetovno vojno, NVO, ki delujejo na področjih sociale, človekovih pravic, različnih oblik odvisnosti, varstva okolja ipd., pa so pričele razvijati v 80.-ih letih prejšnjega stoletja.

Društvo je »samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanovitelji, skladno s tem zakonom, ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov« (Ur. l. RS, št. 61/60). Ustanovijo ga lahko najmanj tri fizične ali pravne osebe na t. i. ustanovnem zboru, na katerem sprejmejo sklepe o ustanovitvi, imenu in zastopniku društva ter sprejmejo tudi temeljni akt društva. Člani društva praviloma za nedoločen čas povežejo svoje znanje in delo za doseganje skupnega namena in ciljev. Društva si namen in cilje, dejavnost ter način delovanja določijo sami, odločitve o upravljanju društva pa sprejemajo člani društva (posredno ali neposredno). Namen delovanja je običajno splošen, naloge pa točno določajo metode ter sredstva, ki so potrebni za doseganje zastavljenih ciljev. Društva se s Pravilnikom o vsebini, obliki in načinu vodenja registra društev, registra podružnic tujih društev in evidence društev v javnem interesu razvrščajo v skupine in podskupine glede na vrsto društva. Dejstvo je, da področja delovanja definirajo vrste društev, zato tako lahko govorimo o različnih društvih, in sicer posvetnih, strokovnih, kulturnih, umetniških, humanitarnih, športnih ipd. (Travner 1997, 37).

Kot smo že zapisali, delovanje društev v Sloveniji ureja Zakon o društvih, ki v 1. in 15. čl. navaja, »da se društvo ne sme ustanoviti oziroma ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti«. Društvu lahko opravlja pridobitno dejavnost, a mora biti ta usklajena z uresničevanjem osnovnih ciljev društva. Vsa sredstva, pridobljena s pridobitno dejavnostjo, morajo biti porabljena za izvajanje osnovne društvene dejavnosti, zaradi katere je društvo ustanovljeno (Ur. l. RS, št. 61/60).

V Sloveniji je na dan 31. 3. 2016 društev več kot 23.900 oziroma 11,7 % vseh poslovnih subjektov v RS (AJ PES 2016), kar kaže Slika 3.2.

Slika 3.2: Poslovni subjekti v Sloveniji



Vir: AJPES (2016).

3.2 Zgodovinski razvoj društev

Že poldrugo stoletje so društva najpomembnejši steber civilne družbe v Sloveniji. Kranjc (1986, 43) pravi, da sta njihov razvoj in delo sta povezana z »nacionalno zgodovino, oblikovanjem narodne samobitnosti in narodne zavesti, delavsko razrednim osveščanjem«. **Na nastanek društev je vplivalo pet dejavnikov** (Kranjc 1986, 8–9), in sicer:

- **Politične stranke:** v drugi polovici 19. stoletja se je na Slovenskem politično življenje odvijalo predvsem v političnih društvih, v začetku 90. let pa se je začel dejanski razmah političnih strank (Zupančič in drugi 1989, 109–110) ter njihov vpliv na organiziranje in delovanje društev.
- **Cerkev:** je močno vplivala na delo društev, preko njih se je trudila vplivati na celotno socialno, politično, idejno, kulturno, karitativno in drugo dejavnost v družbi.

- **Ustavne in pravne norme:** so neposredno vplivale na proces ustanavljanja društev oziroma so ga pogojevale, vplivale na njihovo delovanje, strukturo in odnose do politične oblasti. Pravne norme so bile pokazatelj razmerij političnih sil in gospodarsko stanje slovenskega prostora.
- **Mednarodne asociacije združenj:** so bila velikokrat pobudnik za ustanavljanje društev na Slovenskem.
- **Mednarodno pravne norme:** so bile sprejete v Organizaciji združenih narodov.

»Vse pomembnejše politične in idejne diferenciacije ter polarizacije, usmeritve v družbi in njenih vodilnih silah so se na različne načine (vsebinsko in organizacijsko) izrazile tudi v društvenem življenju« (ibid.).

Dokumentarni zapisi pričajo, da na Slovenskem društva obstajajo dolgo, prvi zapisi pričajo o njihovem obstoju že v 14. stoletju, in sicer kot cerkvene bratovščine, ki so nastale z opravljanem verskih obredov. Najstarejša društva so obstajala brez državnih zakonskih predpisov, delovala so na osnovi društvenih norm, ki so bile zapisane v društvenih redih oziroma pravilih. Najpomembnejša prelomnica pri interesnem združevanju in samoorganiziranju ljudi je bila buržoazna revolucija leta 1848, ker je prinesla svobodo združevanja in pravne norme, ki so urejale tudi ustanavljanje društev. Takratna društva so bila politična, kulturna, strokovna, znanstvena in so zelo vplivala na razvoj političnega, gospodarskega in kulturnega življenja Slovencev. Naslednji veliki prelomnici sta bili svetovni vojni, v obdobju katerih je društveno življenje skoraj zamrlo. Po prvi svetovni vojni je bil za takratno kraljevino sprejet Zakon o društvih, shodih in posvetih, po drugi svetovni vojni pa je bil za novo državo sprejet prvi zakon¹⁰, ki je konkretno urejal društva.

V Sloveniji je bil ta zakon sprejet leta 1974 in je z nekaj spremembami obveljal do sprejetja novega Zakona o društvih leta 1995. Slednji velja še danes, ureja pa osnovne stvari o društvih, in sicer: splošno o društvu, ustanovitve, registracija, financiranje, prenehanje in kazenske določbe. Odraža prostovoljnost, samostojnost,

¹⁰ Gre za zakon iz leta 1945, ki je bil sprejet na 3. zasedanju AVNOJ-a.

neprofitnost in javnost. Poleg omenjenega zakona področje društev urejajo tudi podzakonski akti.

Danes v Sloveniji obstaja Register društev, v katerega morajo biti vpisana vsa društva, vodenje registra pa ureja Pravilnik o vodenju registra, ki pa je bil spremenjen v letu 2000. Od leta 2002 dalje je pri nas začelo veljati še Navodilo za razvrščanje društev v registru društev (ta razvršča društva glede na namen ustanovitve, cilje in naloge, ki jih določa temeljni akt društva).

3.3 Delovanje društev kot NVO

Neprofitni, nevladni sektor po mnenju večine raziskovalcev NVO in angažirancev v tovrstnih organizacijah »pokriva predvsem tista področja in dejavnosti ter tiste cilje, ki niso uresničljivi z neko logiko trga in komercializacije« (Hočevnar 2007, 2). NVO so organiziran del civilne družbe, država pa z organiziranjem in reguliranjem neprofitnega sektorja zagotavlja pogoje za uresničevanje temeljnih pravic na področju šolstva, zdravstva, kulture in socialnih transferov (ibid.). »Nevladni sektor ima tako številne družbenoekonomske učinke (Pevcin 2011, 180–184). NVO omogoča nastanek in uveljavitev številnih družbenih inovacij, ki jih potem lahko prevzame pridobitni ali vladni sektor.

NVO v družbi (Pevcin 2011):

- postavljajo temelje družbene realnosti in konceptov moralnost;
- omogočajo zadovoljevanje interesov številnih posameznikov v družbi; povečujejo integracijo posameznikov v družbo;
- omogočajo ohranitev številnih družbenih idej, vrednot in znanj;
- omogočajo povezovanje religioznega in znanstvenega sveta;
- omogočajo izražanje individualnih sposobnosti posameznikov, ki se drugje ne morejo izražati zaradi prevladujočih družbenih omejitev;
- izražajo refleksijo družbe, s čimer je sestavina systemskega popravljanja družbe. (NVO so pogosto družbenokritične in tako vplivajo na izboljšanje delovanja družbe);

- z dejavnim izražanjem in opozarjanjem na probleme;
- podpirajo delovanje ekonomskega sistema v družbi (NVO omogočajo družbeno, intelektualno in tehnično povezovanje delavcev v različnih poklicih);
- so "bazen" družbe za mobilizacijo virov v kriznih razmerah.

Po Pevcinu (Pevcin 2011, 181–184) so **tri najpomembnejše družbene koristi obstoja NVO** naslednje:

1. **povečanje inovativnosti v družbi** (uresničevanje ciljev, ki jih vladni sektor sicer ne bi uresničil);
2. **oblikovanje družbenih mrež in slogov vodenja**;
3. **zmanjšanje odtujenosti in občutka nemoči** nekaterih posameznikov in družbenih skupin.

4 OPREDELITEV KAKOVOSTI

Kakovost je vrednota, ki jo kupec dobi iz izdelka, in ne trud, ki ga je vanj vložil izdelovalec. (W. Masing)

4.1 Definicija in pomen kakovosti ter sistema kakovosti

Definirati in opredeliti pojem kakovosti¹¹ je težka in težavna naloga, saj je definicij kakovosti mnogo, Kreže (2008, 28) pravi, da verjetno toliko, kolikor avtorjev se je ukvarjalo s pojmom kakovosti. Pomen in dojemanje kakovosti ni nekaj enotnega in fiksnega, časovno se je zelo intenzivno spreminjal, predvsem pa se je vsebinsko z družbenim razvojem dopolnjeval. Ob pojmovanju kakovosti velikokrat mislimo na enega izmed njenih vidikov, na primer kakovost storitev, kakovost procesov ipd. Kakovost je običajno povezana s ceno in/ali stroški. »V tehničnem smislu ima lahko dvojni pomen: nanaša se na karakteristike proizvoda ali storitve, ki oblikujejo potrebne sposobnosti za zadovoljevanje naprej določenih ali pričakovanih potreb odjemalca ali pa se kakovost nanaša na proizvod ali storitev, ki je brez napak« (Piskar in Dolinšek 2006, 35–36). Juran (v Davidson in Bailey 1995, 231), strokovnjak za kakovost, je kakovost definiral »kot primernost za namen«, s tem, da porabnik izdelka ali storitve primernost za namen ugotovi sam. To pomeni, da je v ospredju interes uporabnika ali storitve (ibid.). Po njegovem mnenju je zgoraj omenjena definicija uporabna tako za NVO kot tudi pridobitne organizacije.

Definirati kakovost z enega vidika je torej nemogoče, treba je gledati širše. Tudi **guruji**, (naj)pomembnejši avtorji s področja raziskovanja kakovosti (najbolj znanimi so Crosby, Deming, Feigenbaum, Juran, Ishikawa), so se soočali z raznolikimi pojmovanji kakovosti, vezanimi na čas, prostor, kulturo, stroko, in jo posledično zato opredelili zelo različno, na primer kot: usklajenost z zahtevami (Crosby 1991), brežibnost (Deming 2000), ustreznost namenu (Juran 1989), odjemalec definira,

¹¹ Kakovost je slovenski izraz za kvaliteto. Beseda kvaliteta (lat. Qualitas) pomeni lastnost stvari ali pojavov. Od tod je prišla v mnoge druge jezike: Qualität (nem.), Quality (ang.), Qualité (franc.) itd.

kaj kakovost je (Fiegenbaum 1991) (Piskar in Dolinšek 2006, 36). **Vse definicije kakovosti pa imajo zagotovo en skupni imenovalec:** kakovost je očitno kompleksen in večdisciplinaren pojem, ki ga je potrebno preučevati z več plati: ekonomske, tehnološke, sociološke, psihološke, pravne in ekološke (Kreže 2008, 29–30). A o tem bomo spregovorili malce kasneje.

Najprej si pogledajmo, kako kakovost vidijo zgoraj omenjeni pomembni avtorji na področju raziskovanja pojma kakovosti. **Juran** (1989, 15–26) je podal zelo kratko in zelo osnovno definicijo kakovosti. Vidi jo kot primernost za uporabo, ob tem pa poudarja, da zgolj ta definicija nikakor ne sme biti vodilo vodjem in menedžerjem pri sprejemanju določenih ukrepov glede kakovosti v organizaciji. Kupčevo zadovoljstvo namreč določata dve sestavini kakovosti, saj se »kakovost sestoji iz tistih značilnosti izdelka, ki zadovoljijo kupčeve potrebe, in iz brezhibnosti izdelka oziroma odsotnosti pomanjkljivosti« (Juran 1989, 26). Zapisano je prikazano v Tabeli 4.1.

Tabela 4.1: Dve značilnosti kakovosti

proizvodne panoge	storitvene panoge
značilnosti	
zmogljivost	natančnost
zanesljivost	pravočasnost
trajnost	popolnost
enostavnost uporabe	prijaznost in vljudnost
uporabnost	pričakovanje kupčevih
estetika	znanje prodajalca
izbira in možnost ugled	estetika ugled
odsotnost pomanjkljivosti	
izdelek brez pomanjkljivosti in napak v času dostave	
storitev brez napak v času uporabe in servisiranja, nakupa in servisiranja	
prodaja, zaračunavanje in drugi poslovni procesi	

Vir: Juran in Gryna (1993, 4).

Feigenbaum (1991, 7) trdi, da »kakovost temelji na razliki med kupčevo izkušnjo z izdelkom/storitvijo ter njegovimi zahtevami«. To pomeni, da kakovost pravzaprav določa kupec. Ob tem kakovost izdelkov in storitev definira kot skupek vseh oddelkov v organizaciji oziroma kot »skupek značilnosti marketinga, inženirstva, proizvodnje in vzdrževanja, skozi katere bosta uporabljen izdelek ali storitev zadovoljila pričakovanja kupca« (ibid.). Organizacija je učinkovita, če vodstvo in menedžment opazita in prepoznata spremembe v kupčevi definiciji kakovosti ter se jim prilagodi.

Deming (2000, 5) se strinja, da kupec s potrebami in zahtevami definira kakovost, vendar samo zadovoljen kupec pač ni dovolj. Kupec se mora vrniti, to je potrebno v prvi vrsti zagotoviti, in mora se vrniti skupaj z novim potencialnim kupcem. Če organizacija želi zadržati kupca, mu mora ponujati vedno znova nekaj novega. To z drugimi besedami pomeni, da mora organizacija, če želi biti uspešna in učinkovita, stremeti od nenehnega izboljševanja k nenehnim inovacijam. »Ko koncepti kakovosti prežemajo celotno organizacijo, kakovost in profitabilnost postaneta sinonima« (Deming v Gabor 1995, 10).

Pojmovanje kakovosti po **Crosbyju** izhaja iz usklajenosti z zahtevami odjemalca produkta ali storitve, pri čemer morajo biti opredeljene zahteve za določen izdelek/storitev jasno izražene in razumljive vsakomur. »Kakovost je prosta na razpolago in je najbolj pošten izvor dobička« (Crosby 1990, 1), je merljiva z nastalimi stroški, ki so posledica slabega izdelka, in zanjo so v organizaciji odgovorni vsi, ki v procesu delujejo. Organizacija mora meriti usklajenost izdelkov z zahtevami odjemalcev, največjo odgovornost za kakovost pa nosi vodstvo, menedžerji (Crosby 1990, 16–22). Za lažje razumevanje kakovosti je kot **osnovo filozofije menedžmenta kakovosti razvil štiri t. i. absolute**, in sicer:

- kakovost se doseže s preprečevanjem in ne z ocenjevanjem;
- kakovost je skladnost z zahtevami;
- kakovost se meri s ceno neskladnosti z zahtevami;
- norma kakovosti je »nič napak« in ne sprejemljive ravni kakovosti (Crosby 1991, 58).

Po mnenju **Ishikawe** (1989, 48–49) je bistvo kakovosti zadovoljevanje potreb kupca. Zaradi tega tudi proučujemo in raziskujemo njegove navade, razvade in zahteve. Če le-te proizvajalci pri načrtovanju, proizvodanju in prodajanju izdelkov upoštevajo, lahko pričakujejo uspeh. Toda ni dovolj, da v ospredje postavljamo samo kakovost izdelkov, temveč je treba poznati in nujno tudi obvladovati še kakovost procesov, sistema, storitev, organizacije ipd. Poudarja, da je kakovost neločljivo povezana z obvladovanjem stroškov, ceno izdelkov in dobička ter obvladovanja količine in časa dobave.

In kako kakovost definirajo slovenski avtorji? V **Sloveniji** je kakovost v standardu ISO¹² 9000 definirana kot »stopnja, na kateri skupek svojstvenih karakteristik izpolnjuje zahteve« (Slovenski inštitut za standardizacijo 2005, 16), pri čemer je *zahteva* definirana kot potreba oziroma pričakovanje lastnikov, zaposlenih, odjemalcev ipd., *karakteristika* pa kot razlikovalna značilnost (Ishikawe 1989, 16–24).

Marolt (1994, 2) kakovost opredeli kot »celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene ali naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga«. Bistvo kakovosti je zadovoljiti kupca, ta pa je tudi tisti, ki kakovost pravzaprav definira¹³.

Po besedah **Vujoševiča** (1996, 30) je kakovost »zbir vseh karakteristik predmeta, ki se nanašajo na njegovo sposobnost, da zadovolji postavljene in pričakovane potrebe«. Organizacija mora vedno upoštevati potrebe kupcev in tudi drugih deležnikov (zaposlenih, lastnikov, dobaviteljev, družbe), saj se sodi po merilu »če organizacija nima kupcev, izdelek ni kakovosten«. Tako kot mnogi avtorji pred njim je tako tudi sam mnenja, da je zato modro raziskovanje potreb kupca, saj le tako lahko organizacija zagotavlja kakovost izdelkov. Tako razmišljanje organizacije

¹² Govorimo o Slovenskem standardu SIST EN ISO 9000, ki je istoveten evropskemu standardu EN ISO 9000.

¹³ Pojem kakovosti je relativen. Dokončni razsodnik o kakovosti je vedno kupec oziroma uporabnik izdelka oziroma storitve.

avtor definira kot strateško upravljanje, s pomočjo katerega je organizacija lahko učinkovita in konkurenčna (Vujošević 1996, 13).

Ivanko (2007, 155) trdi, da je dojemanje kakovosti odvisno od družbenih značilnosti okolja in se spreminja s časom, zato ne more obstajati neka splošna opredelitev pojma kakovosti. Po njegovem je »kakovost povezana s pojmovanjem nečesa dobrega, če ne celo odličnega. Vendar pa je tako pojmovanje kakovosti izdelka ali storitve lahko enostransko, saj lahko isti izdelek ali storitev prvi uporabnik oceni kot odlično, drugi uporabnik pa kot zadovoljivo« (ibid.).

Priznana slovenska avtorja, ki se veliko ukvarjata s pojmom kakovosti, **Piskarjeva in Dolinšek** (2006, 41–42) sta na osnovi različnih definicij pojma kakovosti zapisala naslednje osnovne definicije kakovosti:

1. Kakovosten izdelek oziroma storitev ustreza zahtevam odjemalcev.
2. Kakovost izmerimo tako, da izmerimo dejavnike, ki vplivajo nanjo. Dejavniki so soodvisni in marsikateri tudi težko merljivi.
3. Kakovosten izdelek je posledica različnih dejavnikov: kakovostnega razvojnega procesa, kakovostnih materialov in kakovostnega procesa izdelave.
4. Kakovost je prihranek – s kakovostjo so stroški, ki bi nastali zaradi neustrezne kakovosti, nižji.
5. Odlična storitev je najboljši način za pridobitev konkurenčne prednosti in uspešnosti.

Različne definicije kakovosti, vendar eno dejstvo: če organizacije želijo na današnjem zahtevnem globalnem trgu preživeti, biti učinkovite in uspešne, morajo pojem kakovosti poznati, razumeti in mu slediti. Kakovost se danes namreč razume kot sredstvo za zagotavljanje stabilnega in dolgoročnega razvoja organizacij.

Potočnik (1998, 15) povzame Fawzija in pravi, da je kakovost določena s stopnjo, s katero predmet trgovanja izpolnjuje zahteve in pričakovanja kupca, pri čemer je stopnja izpolnjevanja vsota zmnožkov posameznih lastnosti z njihovo pomembnostjo, zahteve pa postavlja kupec oziroma trg (glej Sliko 4.1).

Slika 4.1: Enačba kakovosti

$$Q = \sum_{i=1}^n W_i \cdot C_i$$

Q – stopnja izpolnjevanja;
 W – pomembnost posamezne lastnosti;
 C – ocena lastnosti;
 n – število lastnosti predmeta trgovanja.

Vir: Potočnik (1998, 15).

Šostar (2000, 7) ob tem doda, da kakovost pomeni optimalno izpolnjevanje zahtev trga glede na določena merila, in sicer:

- funkcionalnost;
- zanesljivost;
- prijaznost do okolja;
- življenjska doba;
- čas dobave;
- cena;
- svetovanje in vzdrževanje.

Kakovost v širšem pomenu lahko proučujemo z dveh vidikov, in sicer **zunanjega in notranjega vidika** (Rusjan 1999, 268). *Zunanji vidik kakovosti*, je vidik kupca, saj ta glede vrednosti, koristnosti in uporabnosti posameznega poslovnega učinka določa, kaj je kakovostno. Kupec in njegova pričakovanja so merilo, na podlagi katerega podjetja težijo k izboljšavam, inovacijam, novim in naprednejšim tehnologijam, razvoju in napredku. *Notranji vidik* pa je vidik procesa. Kakovost je povezana s poslovnim učinkom, ki se ujema z zahtevami in standardi in ki zadovolji pričakovanja kupca (ibid). Za organizacijo je najbolje, da sta oba vidika med seboj usklajena, kar terja odlično povezavo med posameznimi poslovnimi funkcijami, ki sodelujejo pri zagotavljanju kakovosti. To je le še en dokaz več, da je kakovost v organizaciji, ki želi »preživeti« in »živeti« nepogrešljiva.

Cilje, ki jih organizacije želijo doseči z uvajanjem sistema kakovosti so (Bakan Toplak in Urbajs 2003):

- uvedba evropskih standardov poslovanja;
- visoka organizacijska kadrovska in tehnična usposobljenost organizacije;
- izpolnitev ali preseganje zahtev, potreb in pričakovanj stranke, permanentno izobraževanje, usposabljanje in motiviranje osebja na vseh nivojih;
- spodbujanje vrednot, kot so skrb za kupca in sodelavce;
- pripadnost organizaciji;
- timsko delo in fleksibilnost;
- optimiziranje stroškov poslovanja.

Uvajanje sprememb v organizaciji zahteva svoj čas, dela pa je se treba lotiti postopno in preudarno (Kotter in Cohen 2003). Pri uvajanju standardov kakovosti gre predvsem za spremembe pri načinu dela in razmišljanja zaposlenih, zato se v organizacijah ne sme pozabiti na ustrezno komunikacijo, ravnanje z zaposlenimi in seveda motivacijo ljudi. Ljudje so namreč uspešna organizacija, brez njih uspešno izvedene in utrjene spremembe zagotovo niso zagotovljene.

4.2 Razvoj kakovosti

Ponuditi in/ali kupiti odlične, neoporečne storitve/izdelke je pravzaprav cilj nas vseh, ki smo vpleteni v proizvodnjo ali potrošništvo, se pravi vse od proizvajalcev do kupcev oziroma potrošnikov. Za zagotavljanje tega cilja pa so se skozi čas in prostor razvile in bile uporabljene zelo različne strategije.

Kakovost v njeni najpreprostejši obliki najdemo daleč v zgodovini človeštva (npr. Kitajci so uporabljali standarde kakovosti pri proizvodnji prvega čaja in porcelana, Egipčani so prvine kakovost uporabljali pri gradnji piramid, v srednjem veku so na primer obstajali t. i. posebni opazovalni mojstri, ki so testirali izdelke na trgu ipd.), čeprav v strokovni literaturi zasledimo, da se za pravzaprav »resen« **začetek kakovosti šteje konec 19. stoletja** (Piskar in Dolinšek 2006, 33), ki je v razvoju kakovosti zabeleženo kot *obdobje znanstvenega menedžmenta*. Takrat je bila v

ospredju velika, množična proizvodnja storitev in izdelkov, organizacije pa so zaradi tega nujno potrebovale strokovnjake za pripravo dela, proizvodnjo in prodajo. Svetovalec s področja menedžmenta Frederick W. Taylor (1856–1915), ki se je v tistem času ukvarjal predvsem s pojmi, kot so neučinkovitost organizacij, nekvalificirana delovna sila ipd., je prvi razvil t. i. metode za odpravljanje izgub v organizacijah. Elemente in načine organiziranja dela, ki jih je razvil Taylor, še danes zasledimo v osnovnih oblikah v strukturah velikega števila podjetij (Rusjan 1999; Kreže 2008), čeprav je Taylorjev pristop, katerega ključen koncept je ločitev faze načrtovanja in izvajanja načrta, povečal produktivnost, vendar poslabšal kakovost (Juran 1989, 4). V tovarnah so za dvig kakovosti zato pričeli uvajati nadzorne oziroma inšpekcijske oddelke, ki so skrbeli, da so do vse bolj zahtevnih kupcev prihajali kakovostni izdelki (Piskar in Dolinšek 2006, 34; Feigenbaum 1991, 15).

Po 2. svetovni vojni, ko je bila v ospredju masovna proizvodnja, ni bilo več možno zagotavljati kakovosti s pregledovanjem vsakega izdelka posebej, zato so organizacije vpeljele t. i. **statistično kontrolo kakovosti**. Ta je v dojemanje kakovosti prinesla novost, saj je poleg kakovosti končnega izdelka sedaj bil pomemben tudi proces, v katerem je nastajal izdelek. (Piskar in Dolinšek 2006, 34; Feigenbaum 1991, 15–16; Pivka 2000, 28).

60. leta 20. stoletja so poznana kot **obdobje uporabe koncepta celovitega nadzora kakovosti** (Total Quality Control – **TQC**), ki ga je vpeljal Feigenbaum in v ospredju katerega je preprečevanje popravljanja napak, ne pa samo njihovo odkrivanje (Piskar in Dolinšek 2006, 34; Pivka 2000, 29). V zgodovini kakovosti je tovrsten pristop označen kot **ameriški pristop h kakovosti**. Po mnenju Feigenbauma je celovit nadzor kakovosti »učinkovit sistem za povezovanje razvoja kakovosti, vzdrževanja kakovosti in prizadevanj za izboljšanje kakovosti različnih skupin v organizaciji, da opravljajo marketing, inženirstvo, proizvodnjo in storitve na najbolj ekonomičen način, kar omogoča popolno zadovoljstvo kupcev« (Feigenbaum 1991, 6). V tem obdobju je bilo prvič tudi govora o tem, da je v organizacijah potrebna menedžerska funkcija kot nadzor in upravljanje s kakovostjo.

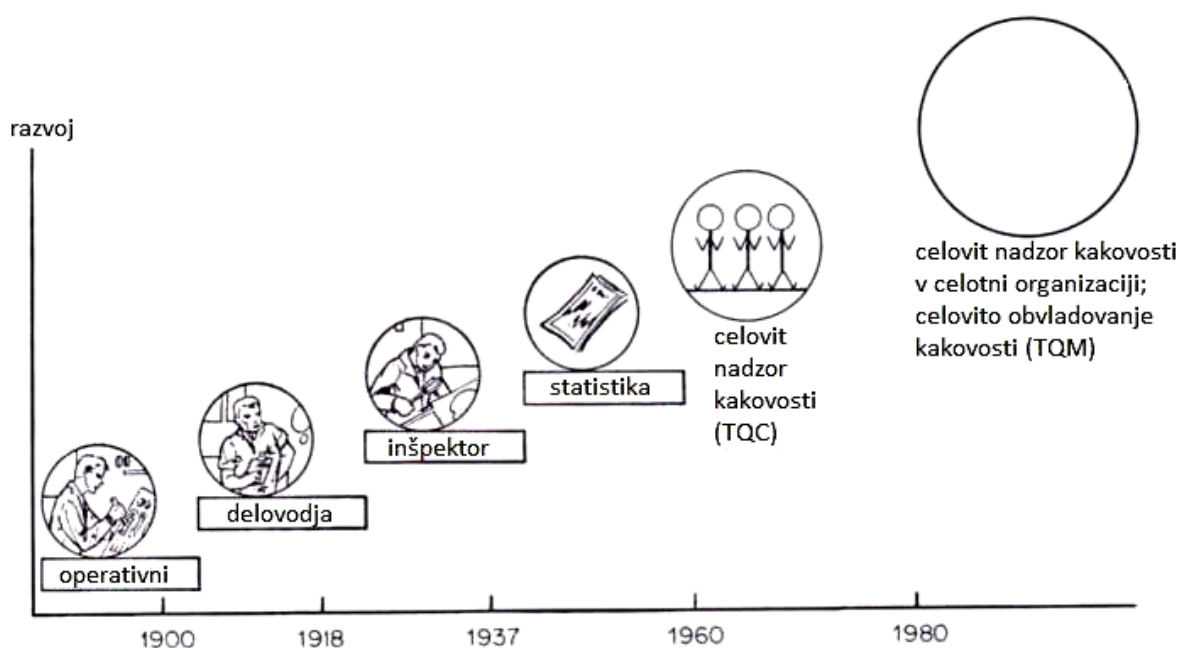
Protiutež ameriškemu pristopu h kakovosti je **japonski pristop**, katerega nosilec je Ishikawa (1989), ki je zapisal, da je treba kakovost dobro obvladovati, kar pa

pomeni »razviti, načrtovati, proizvajati in servisirati kakovosten proizvod, ki je najbolj ekonomičen, najbolj uporaben in vedno zadovoljuje potrošnika« (Ishikawa 1989, 48). V proces obvladovanja kakovosti morajo po njegovem mnenju biti vključeni prav vsi zaposleni, ki morajo kakovost ne samo poznati, temveč jo tudi izvajati.

Obdobje 70. in 80. let 20. stoletja, v katerem je bila odgovornost za kakovost torej prenesena na vse zaposlene in nivoje v organizaciji, je označena kot **obdobje obvladovanja kakovosti** (Piskar in Dolinšek 2006, 35), v katero sodi tudi obvladovanje stroškov, opreme, procesov, cene, dobička.

Obdobje po letu 1980 je v razvoju kakovosti definirano kot **obdobje celovitega nadzora kakovosti v organizaciji** (Total Quality Control Organization) oziroma **obdobje celovitega obvladovanja kakovosti** (Total Quality Management – **TQM**), saj zajema področja organizacijskih procesov, izdelkov in storitev. Ključni dejavnik doseganja uspešnosti in učinkovitosti v podjetju je izboljševanje kakovosti, ki postane pravzaprav del poslovne strategije organizacije (Piskar in Dolinšek 2006, 35). V pojem celovito obvladovanje kakovosti so združeni strateški, organizacijski, tehnični in k človeku usmerjeni ukrepi, ki naj bi spodbujali višjo produktivnost, inovativnost, neprestane izboljšave ter aktivno sodelovanje vsakega posameznika v organizaciji. TQM zaobjame celoten obseg življenjskega cikla nekega izdelka ali storitve, in sicer vse od zasnove, proizvodnje oziroma izvedbe do storitev za kupce (Feigenbaum 1991, 12–14). Sistemi nadzora kakovosti, ki so učinkoviti, presegajo tradicionalno funkcijo zagotavljanja kakovosti (ki temelji na inšpekciji in preverjanju). Celovit nadzor kakovosti namreč zagotavlja kakovost, hkrati pa vključuje tudi vse aktivnosti za kakovost v organizaciji na vseh področjih (na primer proizvodnja, marketing, inženirstvo, finance). Razvoj nadzora kakovosti je prikazan na Sliki 4.2.

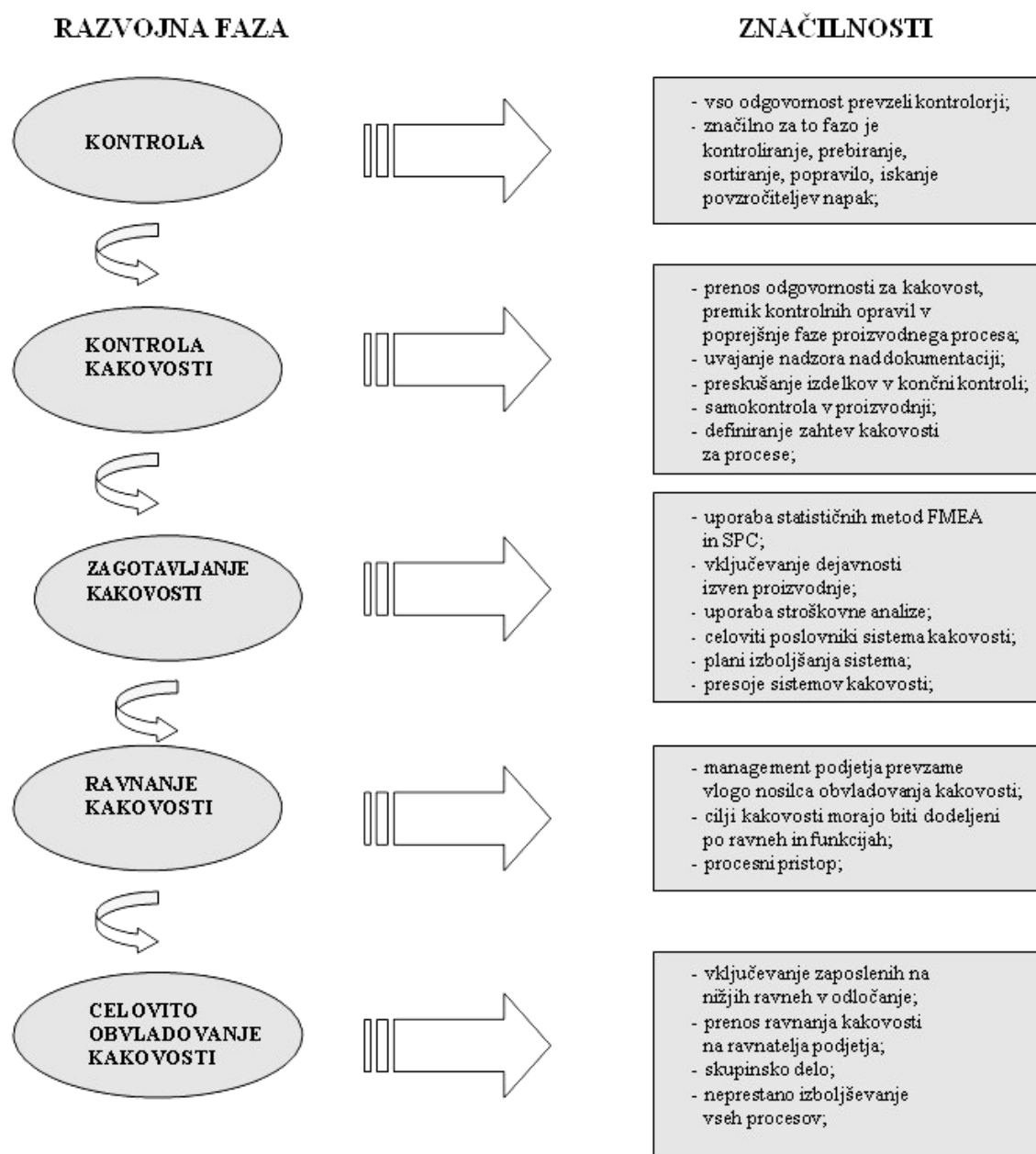
Slika 4.2: Razvoj nadzora kakovosti



Vir: Feigenbaum (1991, 16).

Pristopi in načini doseganja kakovosti so se torej spreminjali skladno z družbenim razvojem, pravzaprav skladno s kar nekaj različnimi faktorji, kot so na primer delitev dela, ekonomska načela, pravna načela, družbeni odnosi ipd. Časovno so razvojne stopnje doseganja kakovosti v bistvu ločene na **dva glavna načina proizvodnje**, in sicer **neindustrijski (obrtiški in manufakturni)** in **industrijski (kontrola kakovosti, zagotavljanje kakovosti in stalno izboljševanje kakovosti)** (Kreže 2008). Na Sliki 4.3 spodaj je prikazan razvoj pojmovanja kakovosti.

Slika 4.3: Razvoj pojmovanja kakovosti



Vir: Rusjan (1999, 269).

Razvojne stopnje menedžmenta kakovosti se časovno loči torej na dva glavna načina proizvodnje (Kreže 2008, 40–45; Marolt in Gomišček 2005, 11):

1. Neindustrijski način proizvodnje:

- obrtniška dejavnost (do leta 1870)

Kontrola kakovosti je temeljila le na obrtniku oziroma proizvodnem delavcu. Te je opravljal vse funkcije, pri čemer je pomembno, da je sam odgovarjal za kakovost izdelka in tudi nosil posledice morebitne neustreznosti kakovosti izdelka.

- **manufakturna proizvodnja (1880–1910)**

Tu so že poznali delitev dela. Skupine ljudi so tako opravljale svoja specifična dela, vsako je vodil mojster, ki je odgovarjal za kakovost izdelkov.

2. Industrijski način proizvodnje:

- **kontrola kakovosti – QC (Quality Control) (1910–1960)**

To je po zgodovinsko gledano najstarejši koncept kakovosti. V tem času je že obstajal velika delitev dela in industrijski način proizvodnje, ki temelji na standardih kakovosti. Slednji že predstavljajo osnovo za kontrolo kakovosti (ta se je postopoma razvila iz nadzora kakovosti do statističnega obvladovanja kakovosti).

- **zagotavljanje kakovosti – QA (Quality Assurance) (1960–1990)**

H kakovosti so pristopili na povsem nov način, saj je dosednji pasivni pristop kontrole kakovosti zamenjal *aktiven pristop*. Ta je bil usmerjen k preprečevanju oziroma preventivi. Zagotavljanje kakovosti je sedaj potekalo na vseh ravneh načrtovanja in proizvodnje. Tako se je začela deliti tudi odgovornost za kakovost proizvoda (kar pomeni začetek integralne kontrole kakovosti).

- **stalno izboljševanje kakovosti – QC (Continuous Quality Improvement) (od 1990)**

Predhodne stopnje so bile osredotočene na kakovost izdelka oziroma storitve, sedaj pa se je *začelo gledati na kakovost tudi z vidika procesov*. Novi pristop naj bi pomagal izboljšati elemente, ki pripomorejo k večji uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. »Koncept stalnega izboljšanja kakovosti temelji na ustvarjanju kulture organizacije, v kateri je cilj posameznika zadovoljstvo stranke in kjer struktura organizacije dovoljuje delo za doseg tega cilja« (Kreže 2008, 44). Ta stopnja vključuje sistem celovitega obvladovanja kakovosti COK ali Total Quality Management TQM, ki smo ga na kratko malo nazaj že razložili. Glavne stopnje časovnega razvoja doseganja kakovosti so prikazane na Sliki 4.4.

Slika 4.4: Glavne stopnje časovnega razvoja doseganja kakovosti



Vir: Marolt (2005, 11).

Na problematiko kakovosti se torej začena gledati skozi procese, saj so oni tisti, ki »dajejo« proizvod. Gre za t. i. *procesni pristop*, ki zagovarja izboljšanje vseh procesov v organizaciji. Stopnja vsebuje vrsto načel, ki jih tudi sedaj prepoznamo kot sistem celovitega obvladovanja kakovosti. Sistem kakovosti je tako še danes sredstvo za izvajanje politike kakovosti in doseganje postavljenih ciljev. Enostavno povedano, sistem kakovosti pomeni, da vse, kar je povezano oziroma vpliva na kakovost posamezne storitve ali proizvoda vodimo, izvajamo, načrtujemo, nadzorujemo in dokumentiramo sistemsko.

4.3 Pomen kakovosti

Pojem kakovosti danes obstaja tako rekoč vedno in povsod, z njim pa ponavadi želimo poudariti, da se nekaj, pri tem gre lahko za organizacijo, storitve, proces,

izdelek, rezultat ipd., razlikuje od nečesa drugega (Dale in drugi 1997, 2). Večina strokovnjakov je sicer mnenja, da je »kakovost vedno odvisna od okoliščin, v katerih se obravnava ter od samega uporabnika« (Vujošević 1992, 25).

Nahajamo se v času, ko je zahteva po kakovosti nekaj povsem vsakdanjega, morda celo že samoumevnega, in to na vseh področjih, pa naj gre za javno upravo, zdravstvo, izobraževanje oziroma šolstvo, različne organizacije oziroma podjetja, kupovanje ali prodaja, storitve in izdelke, naše vsakdanje življenje. Dejali smo že, da **na kakovost lahko gledamo iz perspektive proizvajalca in perspektive kupca**. Pojem kakovost za proizvajalca pomeni zadovoljiti kupca, kupec pa kakovost vidi kot nekaj več, kot nekaj dražjega in boljšega od ostalega povprečja. Kakovost izpolnjuje kupčeve zahteve in se kaže z različnimi na ceno navezujočimi se zahtevnostnimi nivoji (Kreže 2008, 31). Kakovost je tako vidna z uspešno uporabo izdelka in v zadovoljstvu uporabnika.

Tudi v sami organizaciji, v njenem delovanju in poslovanju je kakovost dobila posebno mesto in poudarek. Jocu in Frederic (1995) tako trdita, da je kakovost odločilni dejavnik trajnega uspeha organizacije, Bakan Toplak in Urbajs (2003) pa sta mnenja, da je kakovost postala pravzaprav osnova poslovanja organizacij. Do tega je pravzaprav prišlo s spremembami samega okolja poslovanja organizacij. Tako je za razliko od preteklosti kakovost pri večini organizacij danes glavno vodilo poslovanja. Včasih so se organizacije zanašale na vključitev svojih stroškov kakovosti v ceno izdelka oziroma storitve ter na nadzorovanje kakovosti, kar danes ni več mogoče. Če organizacije želijo uspešno delovati, morajo najti vedno nove načine poslovanja, inovacije in ponujati še kakovostnejše izdelke in storitve, saj na neizprosнем trgu danes preživijo le najboljši in najbolj iznajdljivi.

Vujošević (1992, 26) v skladu z zgoraj omenjenim pravi, da kakovost ni produkt, temveč proces. Proces z drugimi besedami pomeni čas, ki je potreben za uresničitev izboljšanja na področju zagotavljanja kakovosti. Proces se vedno začne z zavedanjem in razumevanjem po tem, da je v organizaciji treba (ves čas) zagotavljati kakovost, nadaljuje pa s postavitvijo politike in prevzemom vodilne vloge vodstva na področju kakovosti. Proces traja vse do takrat, ko to politiko prevzamejo tudi

zaposleni (Mohorko 2012). Kakovost torej danes ni več samo stvar vodstva in menedžerjev, temveč vseh zaposlenih v organizacije in vseh nivojih organizacije.

V literaturi se kot najbolj celostna pojavlja **klasifikacija pojma kakovosti**, kot jo predlagata Harvey in Green (v Kreže 2008, 32–33):

1. Kakovost kot izjemnost, kot nekaj posebnega in prepoznavnega (tu gre za tri elitistnične različice pojmovanja kakovosti: domneva, da je posebnost že sama po sebi kakovost; izjemnost označuje postavitve visokih standardov, ki jih je moč doseči samo izjemoma; izjemnost je zadovoljevanje zahtevanih minimalnih standardov).
2. Kakovost kot popolnost ali konsekvantnost (ta definicija se osredotoča na proces in kakovost spreminja v nekaj, kar je dostopno vsakemu).
3. Kakovost kot ustreznost namenu (definicija v ospredje postavlja razmerje med namenom določenega proizvoda oziroma storitve in njegovo kakovostjo).
4. Kakovost kot vrednost za denar (kakovost je tu izenačena z vrednostjo oziroma je povezana s ceno, ki si jo posameznik lahko privošči).
5. Kakovost kot transformacija (tu gre za vidik kakovostnih sprememb, kjer je treba upoštevati dejavnike, ki vplivajo na kakovost).

H kakovost, ki je danes merilo uspešnosti, stremimo vsi. Po Beckfordovem (2002, 3–37) mnenju obstajajo sicer **trije imperativi, zaradi katerih si prizadevamo za kakovost**, in sicer so to ekonomski, socialni in okoljski imperativ.

- **Ekonomski vidik:** kakovost je tista, ki zmanjšuje stroške, povečuje produktivnost in na katero reagirajo kupci. Slednji si želijo kakovostnih izdelkov in storitev, zato velja, da je prav kakovost ključnega pomena za pridobivanje in seveda tudi zadržanje kupcev. Organizacije, ki želijo (pre)živeti in biti uspešne, se vse bolj zavedajo, da je kakovost lahko njihova konkurenčna prednost. Beckford (2002, 4–7) trdi, da je prav kakovost tista, ki je pomembna za preživetje organizacije.
- **Socialni vidik:** pri vpeljevanju in vzdrževanju sistema kakovosti ima vodstvo veliko, vodilno vlogo (Beckford 2002, 7–9). Vodstvo organizacije je namreč tisto, ki mora v poslovanje uvajati spremembe in inovacije ter hkrati izkoriščati potencial svojih zaposlenih. Kapital, ki ga imajo zaposleni

strokovnjaki, je treba izkoristiti za proizvodnjo kakovostnih izdelkov in storitev. S prizadevanjem za kakovost v organizaciji minimiziramo izgube človeškega kapitala in maksimiziramo njihovo zadovoljstvo (ibid.).

- **Okoljski vidik:** naravne vire je treba varovati, saj so njihove zaloge omejene, hkrati pa je treba zmanjševati količino odpadkov. Da bi lahko prispevali k zmanjšanju onesnaženosti okolja, so se razvili in uveljavili številni okoljski standardi ter smernice za okolju prijazno delovanje. Te morajo pri svojem delovanju tako upoštevati tudi organizacije oziroma podjetja (Beckford 2002, 9–11). »Organizacije brez osredotočanja na kakovost trtijo že tako omejene vire. Kakovostni proizvodi, procesi in sistemi namreč zmanjšujejo uporabo produkcijskih faktorjev in s tem tudi zmanjšujejo onesnaženje okolja« (Beckford 2002, 10).

Kakovost je treba obravnavati z vseh treh vidikov, saj so med seboj zelo povezani in v končni fazi tudi odvisni. Kupci so tisti, ki definirajo kakovost, ki so vedno bolj osveščeni in si želijo kupiti le kakovostne izdelke in storitve. Slednje lahko organizacija brez napak (se pravi brez ponavljanja oziroma popravljanja proizvoda ali storitve, kar posledično pomeni manjšo porabo denarja, materialov in dela ter manjšo obremenitev okolja) proizvede, če ima v svojem poslovanju integriran sistem kakovosti in strokovno usposobljene zaposlene.

4.4 Dejavniki, ki vplivajo na kakovost

Na kakovost lahko vpliva več različnih dejavnikov, katere Marolt (1994, 10-11) razdeli v dve skupini:

1. Tehnološki dejavniki:

- delovna sredstva;
- finančna sredstva za investicije;
- oprema za merjenje in preizkušanje;
- surovine in materiali;
- standardi in predpisi.

2. Človeški dejavniki:

- *Indirektni dejavniki*, ki so predvsem pri industrijskem načinu proizvodnje storitev in izdelkov, in kažejo sliko delovanja vodstva in menedžmenta pri doseganju ter vzdrževanju kakovosti (sem sodijo motivacija zaposlenih za kakovostno delo, zagotavljanje kakovosti v organizaciji, načrtno usposabljanje ter izobraževanje zaposlenih itd.) (Marolt 1994, 11–14).
- *Direktni dejavniki*, ki se odražajo v lastnostih posameznega zaposlenega (sem sodijo znanje, izkušnje itd.) (Marolt 1994, 10–11).

Vsaka skupina dejavnikov na kakovost vpliva na svoj način. Storitve in izdelki seveda niso odvisni samo od enega dejavnika in/ali ene skupine dejavnikov, temveč gre pri vplivu na kakovost vedno za preplet oziroma kombinacijo dejavnikov. Strokovnjaki zagovarjajo, da je najpomembneje, da se dejavnike prepozna in izmeri moč vpliva posameznega dejavnika na kakovost (ibid.) pravi, da bo pri večjem vplivu tehnološkega dejavnika organizacija usmerila svojo pozornost na tehnologijo in opremo, pri večjem vplivu človeškega dejavnika pa bo organizacija pozorna na ljudi).

Dejstvo je, da mora organizacija pri prepoznavanju vpliva dejavnikov na kakovost, imeti pripravljen oziroma uveden sistem spremljanja, analiziranja in ukrepanja, če želi kakovost obdržati ali še izboljšati ter biti učinkovita. Pivka in Uršič (2001, 42–48) sta **dejavnike, ki vplivajo na kakovost, tako razdelila v tri skupine**: dejavnike, ki so tipični kazalci kontrole kakovosti, dejavnike, ki imajo preventivno vlogo, ter dejavnike, ki omogočajo analizo položaja organizacije glede na drugo organizacijo ali določen model kakovosti.

4.5 Menedžment kakovosti

Kakovost že dolgo časa ni več samo tehnična kategorija, temveč je skupaj z odličnostjo razumljena kot nuja za zagotavljanje dolgoročnega stabilnega razvoja organizacij. Z razvojem pa bo verjetno slej kot prej prepoznana kot neka skupna vrednota.

Menedžment kakovosti (QM Quality management) je »skupek dejavnosti za vodenje in nadzor organizacije, ki se nanašajo na kakovost« (Kreže 2008, 78). Vodenje in nadzorovanje kakovosti **vključuje aktivnosti**, ki so med seboj tesno povezane z:

- določitvijo politike in ciljev kakovosti;
- določitvijo ciljev kakovosti;
- načrtovanjem kakovosti;
- upravljanje kakovosti;
- nadzorom kakovosti;
- zagotavljanjem kakovosti;
- izboljšanjem kakovosti procesov in proizvodov (Kreže 2008, 79; Šostar 2000, 27).

Menedžment kakovosti je v organizaciji odgovoren za učinkovito doseganje ciljev kakovosti, ki si jih je ta postavila. Gre pravzaprav za vzajemno delovanje različnih vidikov, elementov in struktur, pri katerem njegovo osnovo predstavlja uporaba in razpoložljivost strategij, metod, postopkov, dokumentacije, zavzetosti delavcev in pomožnih sredstev (Šostar 2000, 28).

Učinkovitost menedžmenta kakovosti je odvisna od sposobnosti ljudi, ki menedžment organizacije sestavljajo. Doseganje kakovostne proizvodnje in zadovoljitev zahtev kupcev z danimi viri ob primernih stroških pa sta glavni nalogi menedžmenta kakovosti (Marolt 1994, 100). Dejstvo je, da prav menedžment kakovosti organizaciji pomaga pri povečanju zadovoljstva kupcev, in sicer z analiziranjem kupčevih zahtev, definiranjem procesov, ki prispevajo k doseganju proizvoda, ki je sprejemljiv za kupca in da držijo te procese pod nadzorom. S tem, ko je v organizaciji vpeljan menedžment kakovosti, pa je vpeljan tudi sistem stalnega izboljševanja kakovosti, ki pa povečuje verjetnost kupčevega zadovoljstva ter zadovoljstva vseh vključenih. To je precej logično, saj je namen vodenja kakovosti namreč zgraditi tak sistem za zaposlene, ki bo preprečeval napake v delovnem procesu organizacije (Crosby 1991, 26). Sistem menedžmenta kakovosti omogoča zaupanje organizaciji in njenim kupcem, da je sposobna proizvesti proizvode oziroma storitve, ki izpolnjujejo postavljene zahteve (Marolt 2000, 109).

Ključni dejavniki pridobivanja konkurenčnih prednosti in tržnega deleža organizacije so kakovost, cena, fleksibilnost in inovativnost. Menedžment kakovosti pa je zagotovo tisti, ki omogoča in zagotavlja povečanje konkurenčnosti organizacije na račun zniževanja stroškov poslovanja ter doseganja višjih prodajnih cen s kakovostnejšimi proizvodi (Rusjan 1999, 267).

4.5.1 Politika in cilji kakovosti

Osnovni cilj vsake uspešne organizacije je zadovoljevanje zahtev trga ob doseganju zahtevane kakovosti, zanesljivosti, varnosti in konkurenčnosti izdelkov oziroma storitev.

Politika kakovosti so temeljne usmeritve, cilji in vrednote glede kakovosti, ki veljajo v vsaki organizaciji. Služi kot izhodišče načrtovanja sistema menedžmenta kakovosti in njegovih elementov, pomeni pa namen in določanje ciljev organizacije glede kakovosti, ki jih izrazi najvišje vodstvo. Izvajanje zastavljene politike kakovosti je torej naloga vodstvene strukture podjetja, čeprav je politiko kakovosti v končni fazi stvar vseh v organizaciji. Menedžment mora poskrbeti, da jo zaposleni razumejo, nato pa mora biti izvajanje in vzdrževanje politike v organizaciji postati naloga ter odgovornost vseh. Marolt (1994, 31) pravi, da je menedžment tisti, ki mora poskrbeti, da politika kakovosti velja in se resnično izvaja, odgovoren pa je tudi za pravočasno in ustrezno ukrepanje. Politika kakovosti mora biti vedno skladna s politiko organizacije, ker predstavlja okvir za postavitev ciljev kakovosti. Ti pa so, kot vemo, vse, k čemer teži in za kar si prizadeva organizacija.

Cilji kakovosti so ponavadi določeni glede na funkcije in ravni v organizacij in služijo kot vodilo za odločitve, potrebne za njihovo doseg. Naloga menedžmenta je definiranje ciljev, ki se nanašajo na ključne elemente kakovosti (ustreznost za uporabo, delovne lastnosti, varnost, zanesljivost ... (ibid.). Biti morajo jasni, sprejemljivi in povezani s politiko glede kakovosti v podjetju.

4.5.2 Načrtovanje kakovosti

Načrtovanje kakovosti je pravzaprav del menedžmenta, ki je osredotočen na postavljanje ciljev in določanje procesov ter virov. Predstavlja izbor, klasifikacijo in presojanje elementov kakovosti ter uresničevanje zahtev kakovosti ob upoštevanju ravni zahtevnosti in realizacijskih možnosti. Aktivnosti načrtovanja kakovosti potekajo že med odkrivanjem zahtev in potreb kupca ter trga, v fazi konstrukcije, pri nadzoru zasnove in zagonu proizvodnje (Kreže 2008, 79–80).

Načrtovanje kakovosti je vezano na vse nivoje: kakovost izdelka je odvisna od zasnove le-tega in posledično vpliva na vse faze njegovega življenjskega cikla (razvoj, konstrukcija, priprava dela, proizvodnja, marketing, prodaja, uporaba). Če so faze načrtovanja natančne, posledično prihaja do manjšega števila napak pri proizvodih oziroma storitvah. Napake se namreč da uspešno predvideti in s tem tudi odpraviti ali vsaj zmanjšati med fazama načrtovanja in razvoja. Najslabše in najdražje za organizacijo je, če napake odpravlja v fazi proizvodnje ali celo pri končnih, uporabnih proizvodih.

4.5.3 Upravljanje kakovosti

Upravljanje kakovosti je nadzor in sprememba realizacije določenega elementa s ciljem izpolnitve zahtev kakovosti (Kreže 2008, 81). Upravljanje kakovosti analizira odstopanje kakovosti in določa ukrepe za odpravo napak. Upravljanje kakovosti je vedno povezano s cilji načrtovanja kakovosti in z rezultati nadzora kakovosti. Na tak način lahko organizacija primerja in analizira podane zahteve kakovosti z dejanskimi doseženimi rezultati.

4.5.4 Nadzor kakovosti

Nadzor kakovosti je del menedžmenta, ki je osredotočen na izpolnjevanje zahtev kakovosti (Kreže 2008, 80). Pomeni pravzaprav »ugotavljanje v kolikšni meri določena značilnost izpolnjuje zahteve kakovosti« (ibid.). Tudi nadzor kakovosti je potrebno načrtovati., saj ima izredno pomembno vlogo pri velikosti in obvladovanju ter posledično zmanjšanju stroškov. Zakaj? Ker je ponavadi del proizvodnih

procesov in/ali spada pod merilno tehniko sistema zagotavljanja kakovosti, hkrati pa definira tehnične in organizacijske predpostavke, ki organizaciji pomagajo pri učinkovitem načrtovanju, analiziranju in izvajanju kakovosti.

4.5.5 Zagotavljanje kakovosti

Kakovost ne moremo izdelati, ampak jo lahko samo razvijamo. (A. Šostar)

Sistem zagotavljanje kakovosti je izrednega pomena za podjetja. V organizacije je bil vpeljan po letu 1960, z njim pa se je osredotočenost premaknila na dejavnost zagotavljanja kakovosti v vseh fazah ciklusa načrtovanja ter proizvodnje izdelka in na vse dejavnike, ki vplivajo na kakovost izdelka (Marolt in Gomišček 2005, 14). Tak sistem preprečuje neustrezno kakovost in odgovornost porazdeli med vse nivoje v organizaciji. Uspešnost in učinkovitost organizacije je tako postala odvisna od sistema kakovosti, ki ga je treba v prvi vrsti zagotavljati, potem pa tudi kontrolirati in seveda vzdrževati. Pojem zagotavljanje kakovosti Crosby (1991, 3) vidi kot vodenje zaposlenih do boljšega in učinkovitejšega opravljanja njihovih delovnih nalog, pri čemer je zagotavljanje kakovosti stvar vseh oddelkov in vseh zaposlenih v organizaciji.

Bistvena značilnost sistema zagotavljanja kakovosti je, da vključuje vse dejavnosti povezane s kakovostjo storitve oziroma izdelka ter da jih poveže med sabo (DIN 55350 v Šostar 2000, 9). Sistem zagotavljanja kakovosti v svojem bistvu izpolnjuje naloge modela poslovanja in nikakor ne pomeni zgolj in samo preverjanje kakovosti, pri čemer vključuje naslednje pomembne dejavnike (Šostar 2000, 9–10):

- določanje meril in ciljev kakovosti;
- razvoj lastnih analiz in preverjanj;
- svetovanje pri vprašanjih o kakovosti;
- zagotavljanje kakovostno usmerjenih razvojnih, proizvodnih, montažnih in logističnih procesov.

Zagotavljanje kakovosti pravzaprav pomeni vse načrtovane in sistematizirane aktivnosti, ki potekajo znotraj menedžmenta kakovosti s ciljem doseganja ustreznega zaupanja, da bodo določeni elementi izpolnili zahteve kakovosti. Razlogi za sistem

zagotavljanja kakovosti pa so spremembe tržišča in izdelkov v zadnjih letih, med katere sodijo: naraščajoče zahteve kupcev, naraščajoče zahteve po dokazih o kakovosti, mednarodna prepletenost organizacij, nove poti širjenja in prodaje izdelkov oziroma storitev, krajši inovacijski čas, zahtevnejša sestava izdelkov itd. Vsaka organizacija se lahko odziva na omenjene spremembe, če ohranja in nadgrajuje kakovost ter ob tem kakovost jasno opredeli, jo zagotovi v že zelo zgodnjih fazah nastajanja izdelka oziroma storitve, spodbuja delavce za delo, izboljšuje komunikacijo in sporazumevanje med zaposlenimi ter organizacijo in njenimi partnerji, doseže samoodgovornost v celotni organizaciji (Šostar 2000, 11–12).

Pri uspešnih organizacijah je zagotavljanje kakovosti pravzaprav kombinacija dejavnosti menedžmenta kakovosti, načrtovanja kakovosti ter upravljanja in preverjanja kakovosti, hkrati pa med seboj povezuje tri pojme: tržišče, menedžment oziroma vodstvo ter zaposleni oziroma sodelavci. Ob tem se mora vsako podjetje zavedati, da kakovost ni nekaj samoumevnega, nikoli tudi ne bo, temveč je vrednost, ki jo predstavlja kupcu. Če ob tem proizvajalec naredi izdelek, ki ga kupec prepozna za kakovostnega, z najnižjimi stroški, je uspeh zagotovljen. Dandanes so strokovnjaki osnovno zagotavljanje kakovosti samo še nadgradili s t. i. sistemom kakovosti, ki je zasnovan na mednarodnih standardih ISO, in ga imajo vse uspešne organizacije.

4.5.6 Izboljšanje kakovosti

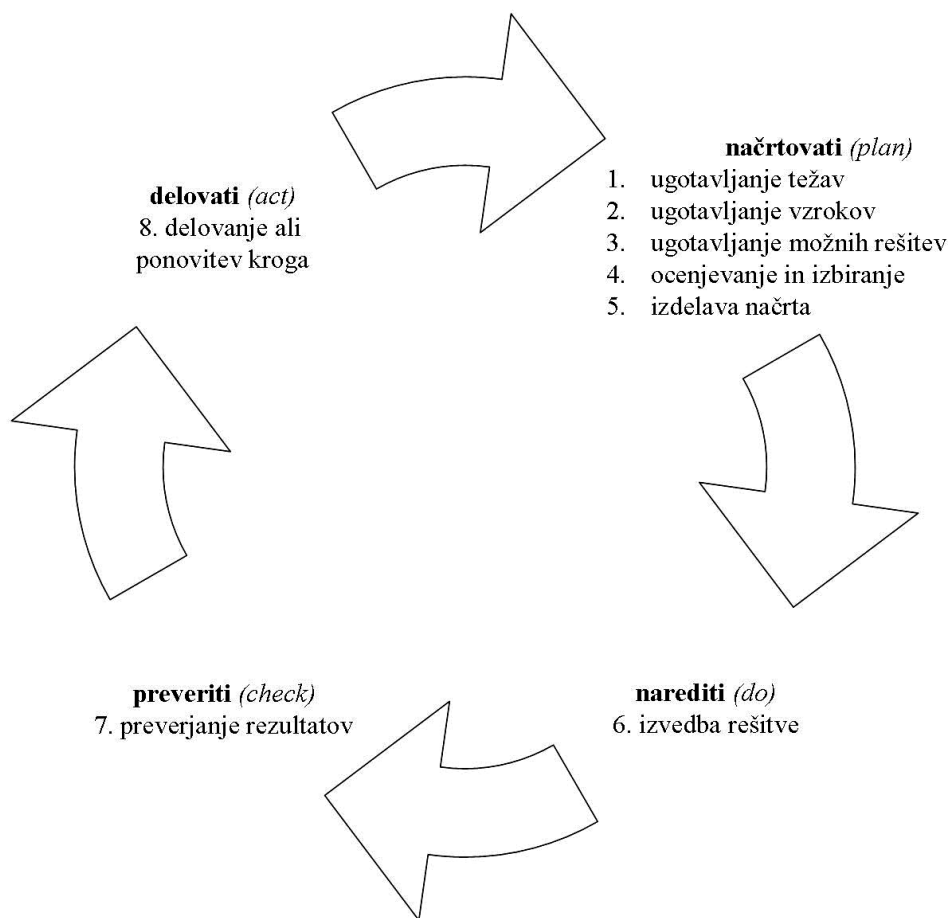
Kakovost ni nekaj konstantnega in fiksne. Če hoče organizaciji biti še boljša in uspešnejša, mora posledično izboljšati tudi kakovost na vseh svojih nivojih. **Izboljšanje kakovosti predstavljajo** ukrepi za povišanje učinkovitosti in procesov, ki jih sprejemajo znotraj celotne organizacije za doseg koristi tako organizacije kot tudi kupca (Šostar 2000, 27).

Izboljšanje kakovosti se osredotoča na izboljševanje vseh procesov, ki se izvajajo v organizaciji, poskuša pa izboljšati določene elemente, ki pripomorejo k večji uspešnosti in učinkovitosti poslovanja organizacije (Marolt in Gomišček 2005, 15), kot so: povečanje zadovoljstva kupca, doseganje večje vključenosti vsakega

zaposlenega v izboljševanje procesa na osnovi timsko organiziranega dela, zniževanje stroškov poslovanja, doseganje višjega nivoja usposobljenosti zaposlenih, dvigovanje kulture zaposlenih, doseganje optimalnega izkoristka uporabljenih virov, povečanje zadovoljstva zaposlenih itd.

Kot sistematično orodje za nenehno izboljševanje organizacije uporabljajo *koncept inovativnih izboljšav oziroma t. i. Demingov krog*, ki ga sestavljajo štiri faze: načrtovati, narediti, preveriti in delovati (angl. plan–do–check–act oziroma PDCA). Elementi posameznih faz cikla so prikazani na Sliki 4.5. Gre za model, v katerem se iskanje novih možnosti, ciljev in sprememb pravzaprav nikoli ne konča, pomeni pa niz aktivnosti za izboljšanje procesov in je ena izmed najučinkovitejših metod pri obvladovanju sprememb in reševanju problemov.

Slika 4.5: Demingov krog



Vir: Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, 79).

Izboljšanje kakovosti vključuje vrsto načel, ki so del iz t. i. menedžmenta celovite kakovosti – TQM, in predstavlja nov izziv, pred katerega je v zdajšnjem času postavljena vodstvena struktura vsake organizacije, ki želi izboljšati učinkovitost in uspešnost svojega delovanja in poslovanja.

4.6 Celovito obvladovanje (menedžment) kakovosti – TQM

Celovito obvladovanje kakovosti – TQM (Total Quality Management) je proces, ki ima za cilj nenehno izboljševanje vseh poslovnih procesov v organizaciji, kar organizacijo lahko vodi v odličnost. TQM je usmerjen k vrednotenju uspešnosti in učinkovitosti procesov, in sicer vse od procesov v razvoju, proizvodnji, nabavi, prodaji, skladiščenju do procesov v informatiki, računovodstvu, upravljanju itd. (Marolt in Gomišček 2005, 16). Ta celovit organizacijski pristop torej temelji na predpostavki, da je izboljševanje kakovosti ključni dejavnik doseganja uspešnosti organizacije in izhaja iz dveh bistvenih značilnosti: osredotočen je na kupca in njegovo zadovoljstvo ter na neposredno (raz)reševanje problemov na »prvi liniji« (Kovačič in Bosilj Vukšić 2005, 76–77).

TQM je metoda, ki v središče sicer postavi kakovost, a bistvo je, da ta pristop vključuje oziroma temelji na sodelovanju vseh zaposlenih v organizaciji. Če namreč pri izboljšanju kakovosti na vseh nivojih in v vseh procesih sodelujejo vsi delavci, poleg tega pa vključimo v sam proces še materialne vire, bomo zagotovo na najbolj učinkovit način dosegli zastavljene cilje. Rusjan (1999, 270) pa k temu dodaja, da celovito ravnanje kakovosti zahteva stalno medsebojno sodelovanje med izvajalnim sistemom, kupci in drugimi poslovnimi funkcijami v organizaciji.

Kako se TQM razlikuje od klasičnega menedžmenta je vidno v Tabeli 4.2.

Tabela 4.2: Primerjava klasičnega pojmovanja menedžmenta kakovosti in TQM

KLASIČNI MENEDŽMENT KAKOVOSTI	TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
Ljudje delajo napake.	Procesi izzovejo napake.
Posamezni zaposleni so odgovorni za napake.	Vsi zaposleni so odgovorni za napake.
Nemogoče je poslovati brez napak.	Cilj je poslovati brez napak.
Nakup pri veliko dobaviteljih.	Partnerstvo z maloštevilnimi dobavitelji.
Odjemalci morajo biti zadovoljni s ponujeno kakovostjo.	Poslovanje je usmerjeno v zadovoljstvo odjemalcev.

Vir: Wikipedia (2016).

TQM ima kar nekaj prednosti, ki jih prinaša organizaciji:

- nanaša se na celo organizacijo;
- doseganje pričakovane kakovosti na vseh področjih;
- osredotočanje na notranje in zunanje kupce oziroma odjemalce;
- poenostavljanje procedur;
- stalnem kritičnem preverjanju procesov in aktivnosti ter izločanju nepotrebnih;
- uspehi in doseženi rezultati so vidni na osnovi razvitih metod merjenja;
- razvoju timskega dela pri reševanju problemov
- izboljšanju komuniciranja v organizaciji;
- praktičnem delovanju kroga kakovosti (Pivka 2000, 49).

Vodstvo organizacije si z uvedbo celotnega obvladovanja kakovosti prizadeva, da zniža stroške neustrezne kakovosti, da ob tem kakovostno poveže in upravlja z zaposlenimi ter najpomembnejše, da uspešno posluje in zadovoljuje zahteve kupcev. Doseganje ciljev TQM, za katere je odgovoren menedžment, je prikazano na Sliki 4.6. Obstajajo **osnovna načela TQM** (Šoštar 2000, 18), ki organizaciji pomagajo pri dosegu zastavljenih ciljev, delimo pa jih na:

1. Usmerjenost h kupcu:

- poznavanje in izpolnjevanje zahtev kupca (interno/eksterno);
- učinek vodstva in sodelavcev določa korist kupca.

2. Obnašanje vodstva:

- vodstvo je odgovorno za vse;
- vodstvo spodbuja in prepričuje z lastnim zgledom;
- delo zaposlenih je pomembno in cenjeno.

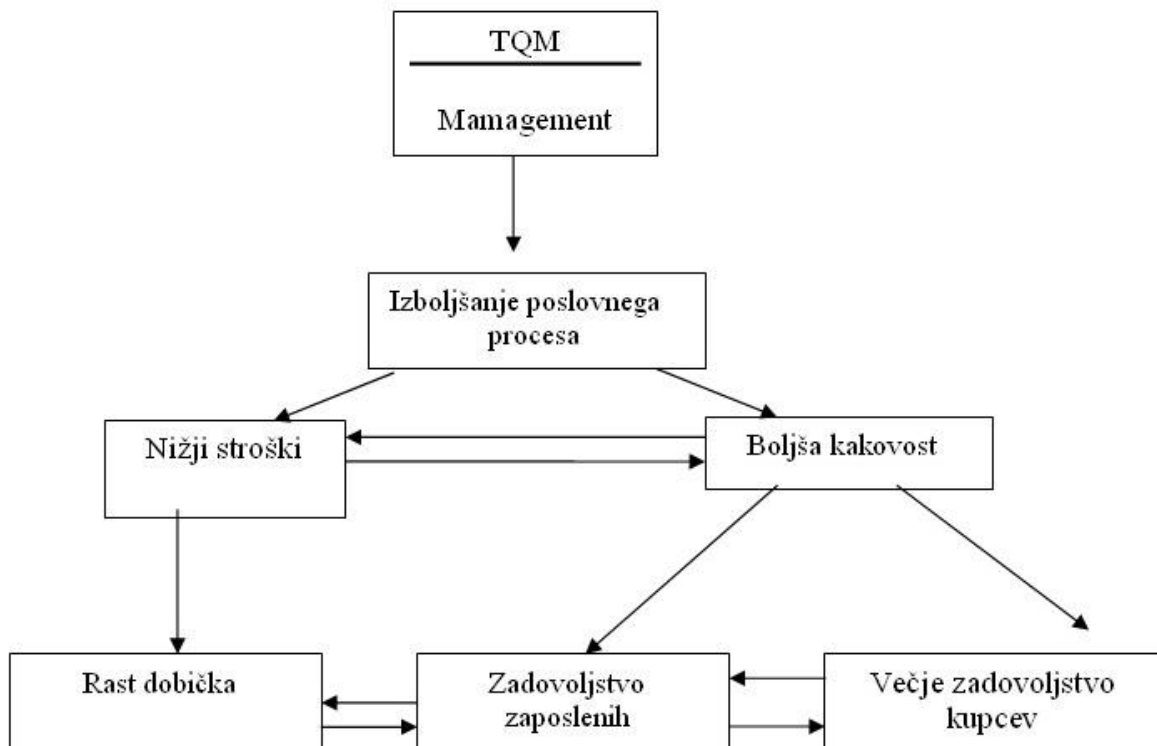
3. Preventivno obnašanje (načrtovanje/strategija):

- organizacija je naravnana na preprečevanje napak;
- razvita je strategija kakovosti z merljivimi cilji;
- določanje ciljev se redno preverja.

4. Usmerjenost k procesu:

- procesi brez napak omogočajo brezhibne izdelke in storitve;
- z rednimi meritvami se lahko pravočasno odkrije napake;
- organizacija ugotovi in odpravi vzroke napak, skrajša trajanje ciklusov in stalno izboljšuje proces.

Slika 4.6: Doseganje ciljev TQM



Vir: Šostar (2000, 17).

V TQM so združeni strateški, organizacijski, tehnični in k človeku usmerjeni ukrepi, ki naj bi spodbujali višjo produktivnost, inovativnost, neprestane izboljšave ter aktivno sodelovanje vsakega posameznika v organizaciji. TQM lahko dosežemo z menedžmentom, postavljenimi cilji in strategijo, politiko organizacije, ukrepi (preventivnimi in popravnimi), presojami (notranjimi in zunanjimi), izobraževanjem in sodelovanjem ter odgovornostjo vseh zaposlenih. TQM organizaciji prinaša »težnjo po nenehnem razvoju in potrebo po spremembi miselnosti ter uvajanju načinov dela, ki zahteva učenje iz analize lastnega dela ter prakse« (Kreže 2008, 83). Povedano drugače, če organizacija želi biti uspešna, mora biti kakovost eden od elementov poslovne politike organizacije, ki določa tudi cilje in strategije organizacije. Odgovornost za kakovost, ki posledično pomeni zadovoljstvo kupca, pripada vodstvu organizacije, ki pa mora kakovosti postaviti okvir, kar pomeni, da jo mora definirati, jo vpeljati v vse procese organizacije, zaposlene seznaniti z njo ter doseči, da odgovornost za kakovostne izdelke in storitve prevzamejo vsi v organizaciji ne glede na funkcijo ali nivo (ibid.). Ob tem se mora organizacija zavedati, da osnovno načelo njene uspešnosti in učinkovitosti ni samo in zgolj kakovost sama po sebi, temveč tudi njen razvoj, nadzor, upravljanje, zagotavljanje in konstantno izboljševanje. To pomeni razvoj in rast tudi same organizacije.

4.7 Kakovost storitev oziroma izdelkov

Kakovost je skladnost proizvodov oziroma storitev z zahtevami kupcev in uporabnikov ter predstavlja temelj za poslovno rast podjetij. Potočnik (2004, 95) pravi, da pod pojmom kakovostna raven storitev razumemo način, s katerim lahko zadovoljimo potrebe, pričakovanja in povpraševanje uporabnika oziroma je kakovost skupek lastnosti in značilnosti storitve, ki vplivajo na njeno sposobnost zadovoljiti potrebe uporabnika. Kakovost storitve posameznik vedno zaznava kot razliko med pričakovano in dejansko prejeto storitvijo.

V nasprotju s preteklostjo, ko je bila v ospredju proizvodnja izdelkov, danes prevladuje t. i. storitveni sektor. Sicer za izdelke in storitve veljajo enaka načela in pristopi k menedžmentu kakovosti, a **storitve zaradi nekaterih lastnosti**, kot so:

- **neotipljivosti** (storitve so neotipljive in v nasprotju z izdelki jih ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati; sama izvedba storitve je vedno neopredmetena, torej neotipljiva);
- **neločljivosti** (proizvodnja in potrošnja sta pri večini storitev neločljivi, saj storitev ne proizvajamo, ampak nastanejo v interakciji med kupcem in proizvajalcem);
- **minljivosti** (storitve ne moremo skladiščiti);
- **težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti** (uporabnik težko ocenjuje vrednost storitve, ki jo je dobil, pa tudi izvajalec storitve ne more natančno ugotavljati in nadzirati njene kakovosti; ocenjevanje vrednosti in kakovosti storitve je tako odvisno predvsem od mnenj, vrednot in pričakovanj uporabnikov);
- **visoka stopnja tveganja** (zaradi občutljivosti na čas in kraj izvedbe, samega izvajalca ter težavnosti ugotavljanja in nadziranja kakovosti je nakup storitev vedno bolj tvegano dejanje kot nakup izdelka);
- **prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam uporabnikov** (stopnja prilagajanja ponudbe in izvedba storitve posebnim zahtevam uporabnikov je ena od meril kakovosti storitev);
- **ustvarjanje osebnih stikov med uporabnikom in izvajalcem** (storitve so proces, v katerem je znanje in vedenje izvajalca storitve odločujoče za rezultat, uporabnikovo zadovoljstvo);
- **variabilnosti** (storitve se spreminjajo, saj so odvisne od oseb, ki jih izvajajo in od kraja in časa);
- **glede na lastništvo** (storitve ne moremo posedovati),

lahko razlikujemo od fizičnih izdelkov (Šadl 2002, 56; Potočnik 2000, 20–23). Razlike med njima so prikazane v Tabeli 4.3.

Tabela 4.3: Razlike med izdelkom in storitvijo

IZDELEK	STORITEV
Kupec praviloma ne sodeluje v procesu proizvodnje izdelka.	Kupec pogosto sodeluje v procesu izvajanja storitve.
Izdelek je prilagojen kupcu, proces je prilagojen zaposlenim v proizvodnji.	Tako storitev kot proces izvajanja storitve sta prilagojena potrebam kupca oz. uporabnika.
Zelo natančno definirani standardi za izvajanje nadzora in preverjanja	Manj natančno določeni standardi za nadzor in preverjanje kakovosti.
Variabilnost procesov v proizvodnji je manjša.	Variabilnost procesov pri storitvah je večja.
Prevladuje tehnično znanje, emocionalni faktorji so manj pomembni.	Emocionalni faktorji so lahko zelo pomembni.
Pri usposabljanju prevladujejo tehnična in tehnološka znanja.	V usposabljanje so pogosto vključena tudi psihološka znanja.
Večina zaposlenih v proizvodnji ni v stiku s kupcem.	Velik delež zaposlenih je v neposrednem stiku s kupcem.
Mnogo izdelkov lahko uskladiščimo.	Storitve ne moremo uskladiščiti.

Vir: Marolt in Gomišček (2005, 139).

Crosby (v Piskar in Dolinšek 2006, 36–41) opredeljuje kakovost proizvoda oziroma storitve kot usklajenost z zahtevami odjemalca. Glavna razlika med izdelkom in storitvijo je, da storitev vključuje interakcijo med izvajalcem in kupcem in uporabnikom storitve, za kar nekateri avtorji menijo, da je temeljna sestavina kakovosti storitev. Kakovost storitev je ne samo težko opredeliti, temveč je tudi težko merljiva. Vsekakor je lažje ocenjevati kakovost izdelka, ker jo na primer lahko ocenimo po tehničnih značilnostih (oblika, material, barva ...), kakovost storitev pa kupcu oziroma uporabniku najprej »ponuja« videz, opremo in zaposlene organizacije. Pri storitvah je zagotovo bolj izražena in očitna t. i. relativna kakovost (vsak ima svoja pričakovanja in svoje kriterije za kakovost). Kupci in uporabniki kakovost storitve ocenjujejo tako, da primerjajo kakovost storitve, ki so jo dejansko

prejeli, s kakovostjo storitve, ki so jo pričakovali (Marolt in Gomišček 2005, 139–141). Pri storitvah prevladujejo kvalitativno definirane (opisne) karakteristike kakovosti, med kvantitativnimi karakteristikami kakovosti sta pomembna recimo zgolj čas (na primer čas naročila storitve, čas čakanja na storitev, čas trajanja izvršitve storitve) in napake (na primer velikost napak, število napak, teža napak, povzročitelj napak). Kakovost storitev ni odvisna toliko od tega, kaj in koliko je narejeno, ampak kako se kupec in uporabnik ter ponudnik storitev ob tem počutita (Beckford 2002, 12–13).

Za ocenjevanje kakovosti storitev na nivoju cele organizacije so strokovnjaki razvili **pet različnih modelov**, in sicer:

1. **Model kakovosti storitev 4Q** (ima štiri glavna merila: kakovost načrtovanja storitve, kakovost realizacije storitve, kakovost realizacije ob zahtevanem času in roku ter kakovost medsebojnih odnosov med izvajalci in kupci storitev).
2. **Model pričakovane in zaznane kakovosti storitev** (temelji na ocenjevanju tehnične kakovosti, funkcionalen kakovosti, imidža storitvene organizacije).
3. **Model razkorakov oziroma vrzeli** (opredeljuje kakovost storitev kot niz petih razkorakov, ki nastopajo v zvezi s kakovostjo storitev).
4. **Model SERVQUAL** (usmerjen je na ugotavljanje kupčevega zaznavanja storitev oziroma zadovoljstva s storitvijo).
5. **Model CAF** (primeren za hitro ocenitev kakovosti delovanja organizacije).

Učinkovit sistem kakovosti storitev oziroma izdelkov je ena najpomembnejših nalog menedžmenta v organizaciji. Da bi svoje zastavljene cilje organizacija dosegla, pa »morajo sodelovati vsi in pospeševati obvladovanje kakovosti, vključujoč najvišje vodstvo, vse sektorje v organizaciji in vse zaposlene« (Ishikawa 1987, 48). Kakovost storitev sicer določajo dejavniki, ki so neoprijemljivi in trenutne narave, a je v največji meri odvisna od ljudi – ponudnikov in kupcev, uporabnikov storitev, predvsem od njihove izobrazbe, izkušenj, sodelovanja in odgovornosti, medtem ko je za kakovost izdelkov najbolj pomembna kontrola in nadzor ter izboljševanje kakovosti in standardizacija. Tako je treba kakovost v storitvenem sektorju obravnavati na poseben način (Beckford 2002, 13).

5 STANDARDIZACIJA IN STANDARDI KAKOVOSTI

5.1 Standardizacija (razvoj in definicija)

Začetke standardizacije lahko zasledimo v antiki v takratnih manufakturnih delavnicah (pri standardni medosni razdalji koles na vozovih). V Evropi velja za prvi zapisani standard Colbertov predpis za dolžino, širino in kvalitete tkanine iz leta 1660 (Kreže 2008, 2). Nadaljnji razvoj standardizacije je potekal v povezovanju z znanostjo (npr. kemije in fizike), prvi njen razcvet v industriji pa je zabeležen v 19. stoletju, ko so tovarne uporabljale različne standarde, ki so botrovali nastanku nacionalnih standardov. Leta 1926 je bila ustanovljena Mednarodna zveza nacionalnih združenj za standardizacijo ISA (*International Federation of the National Standardising Associations*), ki je imela nalogo postavitve osnove za mednarodne standarde na podlagi nacionalnih standardov, in je po vojni postala Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO (*International Organisation for Standardization*), ki še danes deluje v okviru Organizacije združenih narodov (Kreže 2008, 3).

Definicija standardizacije pravi, da gre za dejavnost, ki vzpostavlja določila za oblikovanje in uporabo specifikacij oziroma standardov (pri čemer so standardi zapisani sporazumi, ki določajo pravila, smernice ali značilnosti za dejavnosti in njihove rezultate) v organizaciji z namenom doseganja optimalne stopnje urejenosti na danem področju (Kreže 2008, 1). Standardizacija želi doseči red in uspeh v določeni gospodarski panogi ter maksimalen prihranek v celoti. Bistvo vsake standardizacije je doseganje enotnosti glede na kakovost, obliko, mere ali dimenzije, materiale, varnost, zanesljivost ter življenjsko dobo izdelka (ibid.). Standardizacija na splošno obsega pripravo, izdajo in uporabo standardov, pri čemer je predmet standardizacije lahko proces, izdelek ali storitev, standardizacija pa ureja njihove lastnosti.

Namen standardizacije po Krežetovi (Kreže 2008, 5) je: pospeševanje napredka v gospodarstvu, olajšanje razumevanja, zaščita interesov potrošnikov, omogočanje

mednarodne trgovine in komunikacije, posredovanja prednosti v enaki meri vsem zainteresiranim stranem ...

Standardizacija ima kar nekaj prednosti, in sicer: izboljševanje primernosti proizvoda oziroma storitve in procesov za njihove predvidene namene, preprečevanje ovir v trgovanju ter podpiranju tehničnega sodelovanja (Piskar in Dolinšek 2006, 45), ki so pomembne za organizacijo.

Slovenski inštitut za standardizacijo (2009) standardizacijo definira kot dejavnost vzpostavljanja določil glede na dejanske ali možne težave za skupno in ponavljajočo se uporabo z namenom, da se doseže optimalna stopnja urejenosti na danem področju.

Obstaja več vrst standardizacije:

- interna, ki deluje v eni organizaciji;
- panožna, ki deluje na ravni celotne panoge;
- nacionalna, ki deluje znotraj določene države;
- regionalna, v katero se vključijo ustrezni organi iz držav z določenega zemljepisnega, političnega ali gospodarskega področja sveta;
- mednarodna, v katero se lahko vključijo pristojni organi vseh držav sveta ob izpolnitvi vseh pogojev za vključitev (Pregrad in Musil 2000, 91).

5.2 Sistem kakovosti in standardi kakovosti

V času vedno večje konkurenčnosti, organizacije ohranjajo svoj tržni položaj, če kakovostno poslujejo. Trg, konkurenca in vse večje zahteve kupca pomenijo, da se mora organizacija nenehno prilagajati razmeram in nenehno izboljševati poslovanje, vlagati v zaposlene in izboljševati proizvode oziroma storitve ter doseči cilj – zadovoljiti kupca in uporabnika. Kakovost je zagotovo konkurenčna prednost organizacije. A vsak posameznik ima svoja merila in kriterije za kakovost, zato kakovost storitve ocenjuje tako, da primerja kakovost storitve, ki jo je dejansko prejel, s kakovostjo, ki jo je pričakoval. Kupec in uporabnik torej kakovost zaznava kot

razliko med pričakovano in dejansko prejeto storitvijo oziroma izdelkom. Zadovoljstvo posameznika je tako rezultat primerjave med predvideno oziroma pričakovano kakovostjo in zaznano kakovostjo storitve (Marolt in Gomišček 2005, 139–143)

Da bi bil kupec in uporabnik o kakovosti posamezne storitve ali izdelka, ki jo nudi neka organizacija, seznanjen bolje, lahko pripomorejo standardi kakovosti. **»Standardi kakovosti so se oblikovali za merjenje oziroma ocenjevanje kakovosti.** To so dogovorjena merila kakovosti, na podlagi katerih lahko nek izdelek, storitev ali proces, opredelimo kot kakovosten« (Oven 2013, 9). Kupec in uporabnik, kot smo dejali, ima svoje lastne kriterije glede kakovosti določene storitve, a so standardi kakovosti zelo pomembni zanj – standardi kakovosti mu namreč »povejo«, kakšen nivo kakovosti storitve lahko pričakuje. A standardi kakovosti so pomembni tudi za organizacijo, saj doseganje postavljenih standardov postane cilj in osnova za določitev procesov ter z njimi povezanih virov. Je pa od standardov kakovosti, ki jih je organizacija postavila in tako določila nivo kakovosti storitev, odvisen tudi ugled organizacije.

»Standardi kakovosti pa niso pomembni le zaradi merjenja kakovosti, ampak tudi zaradi primerljivosti, ki jo skupna merila omogočajo« (ibid.). Standardi kakovosti omogočajo skupen jezik med kupci in proizvajalci. Rusjan (1999, 267) meni, da so pravzaprav ključni dejavniki pridobivanja konkurenčnih prednosti ter tržnega deleža organizacije kakovost, cena, fleksibilnost in inovativnost. Uvedba standardov kakovosti za organizacijo tako pomeni vzpostavitev sistema kakovosti, katerega bistvo je, da se vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost izdelka oziroma storitve v organizaciji načrtujejo, izvajajo in nadzorujejo sistemsko (Vujoševič 1992, 14).

Cilj, ki jih organizacija želi doseči z uvajanjem sistema kakovosti, so (ibid.):

- uvedba evropskih standardov poslovanja;
- visoka organizacijska, kadrovska in tehnična usposobljenost organizacije;
- izpolnitev ali preseganje zahtev, potreb in pričakovanj stranke;
- permanentno izobraževanje, usposabljanje in motiviranje osebja na vseh

nivojih;

- spodbujanje vrednot, kot so skrb za kupca in sodelavce, pripadnost organizaciji, timsko delo in fleksibilnost;
- optimiziranje stroškov poslovanja.

Uvedba sistema kakovosti in posledično standarda kakovosti pomeni, da organizacija izpolnjuje zahteve specifičnega standarda ter posluje v skladu z njegovimi lastnostmi in zahtevami. **Sistem kakovosti ima za organizacijo velike prednosti** (Bakan Toplak in Urbajs 2003), in sicer:

- uvajanje optimalne organizacije poslovanja;
- ureditev notranjega poslovanja v organizaciji;
- pregledna organiziranost;
- preglednost poslovnega procesa;
- vzpostavitev reda oziroma pravil obnašanja;
- opredelitev pristojnosti in odgovornosti;
- dobra podlaga za sistemizacijo in opis delovnih mest;
- izboljšanje notranjih komunikacij;
- podlaga za usposabljanje;
- ohranjanje znanja pri kadrovskih spremembah;
- dvig zavesti zaposlenih o kakovosti;
- doseganje skladnosti z zahtevami in pričakovanji odjemalcev ter izboljševanje kakovosti;
- lažji vstop na globalno tržišče.

Dejstvo je, da je trg v sodobnem času nasičen, da vlada velika konkurenca in da kupci in uporabniki ponudnike ves čas primerjajo med seboj. Eden od pomembnih kriterijev »zmage med konkurenti« je odgovor na vprašanje, ali ima ponudnik (organizacija) standarde kakovosti oziroma certifikat kakovosti. Kot posledica uvedbe sistema kakovosti in zagotavljanja le-tega v organizacije (kar je organizacijam

omogočalo urejenost, preglednost, načrtovanje, odgovornost in sistematičnost) so se razvili mednarodni standardi ISO. Ti so poenotili sistem kakovosti in postavili pravila in določbe, ki se jih morajo organizacije upoštevati pri svojem poslovanju. A standard kakovosti ne zagotavlja sami po sebi kakovosti produkta ali storitve (ki so samo orodja, s katerimi lahko organizacije zadovoljujejo zahteve, pričakovanja in potrebe različnih odjemalcev) ali uspešnosti poslovanja organizacije (Markun 2003).

5.2.1 Vodenje, spremembe in standardi kakovosti

Z razvojem organizacij, sistema kakovosti in s čedalje večjim vplivom na procese vodenja je postalo vodenje, uvajanje sprememb in njihovo obvladovanje ter zagotavljanje kakovosti sestavni del menedžmenta. Zagotavljanje kakovosti in nenehno izboljševanje kot elementa novega, drugačnega način poslovanja na področju kakovosti sta učinkovita in uspešna le, če sta vključena v poslovno politiko organizacije, strategijo in določanje ciljev. Tavčar (2001, 113) trdi, da podjetje dolgoročno ne bo preživel in ne bo uspešno, če se ne bo spreminjalo. Spremembe in prilagajanje razmeram v okolici, gospodarstvu itd. od organizacij terja veliko dela, analiziranja, uvajanja, obvladovanja in sodelovanja. Ena od bistvenih značilnosti uvajanja sprememb v organizaciji je uvajanje kakovosti, predvsem tam, kjer organizacija želi biti boljša, učinkovitejša od konkurence in katere cilj je zadovoljen kupec (ibid.). Kakovost izdelka oziroma storitve nasploh morata biti rezultat načrtovanja, brežhibne izdelave in stalnega nadzora, sistem kakovosti pa se mora dotikati vseh zaposlenih. Tudi zaposleni namreč ustvarjajo kakovost, zato morajo biti zanj (so)odgovorni, za kar mora poskrbeti vodstvo. Sistem kakovosti je pravzaprav sistem odgovornosti (Vujošević 2000, 18).

V sistemu kakovosti pa je treba nujno določiti (ibid.):

- naloge in odgovornosti vsake organizacijske enote;
- jasna določila glede načina vodenja;
- odgovornosti in pooblastila odgovornih oseb;
- postopke in navodila za izvajanje posameznih dejavnosti;
- način pristopa k prepoznavanju problemov;
- način pristopa k reševanju problemov;

- način sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami in skupinami;
- komunikacijske povezave za vodenje in izvajanje posameznih dejavnosti.

Organizacijo je za uspešno vodenje in učinkovito poslovanje treba obvladovati in usmerjati na pregleden in sistematičen način. Rezultat uvedbe in vzdrževanja takšnega sistema vodenja, ki izboljšuje delovanje organizacije, upošteva vse zainteresirane strani (kupce, zaposlene, poslovne partnerje itd.) in je usmerjen k zastavljenim ciljem vodi tudi v uvedbo in vodenje kakovosti. **Pri oblikovanju učinkovitega sistema vodenja kakovosti pa mora organizacija upoštevati nekaj načel** (Novak 2001, 13–15), če želi imeti prednosti pred konkurenco in biti osredotočena na kupce, procesni in sistemski način ter hkrati obvladovati tudi stroške in tveganja:

- **osredotočenost na kupce oziroma uporabnike** (uspeh poslovanja je odvisen od tega, kako dobro uspe organizacija zadovoljevati pričakovanja odjemalcev);
- **voditeljstvo** (vodstvo je vzor zaposlenim, z načinom svojega vodenja opredeli vzdušje organizacije in notranjo kulturo);
- **vklučenost zaposlenih** (zaposleni morajo sodelovati na vseh ravneh, če organizacija želi doseči cilje)
- **procesni način** (vsaka sprememba v poslovanju bo boljša, če bo obravnavana na procesni način in organizacija bo rezultate dosegala le, če se dejavnosti obravnavajo na procesni način);
- **sistemski način vodenja** (poslovanje organizacije je bolj učinkovito, če so različni procesi nadzorovani kot del celotnega sistema, saj imajo vsi skupne cilje);
- **nenehno izboljševanje** (cilj organizacije mora biti nenehno izboljševanje, če želi obdržati kupce, pridobiti nove, preseči zahteve kupcev, biti boljša od konkurence);
- **odločanje na podlagi dejstev** (organizacija mora izbrati in analizirati ustrezne podatke in dejstva ter nato na tej osnovi sprejeti svoje odločitve);
- **vzajemno koristni odnosi z dobavitelji** (kakovost in zanesljivost izdelkov oziroma storitev lahko organizacija poveča z razvojem odnosov z dobavitelji, da bodo postali partnerji, kar prinese boljše finančne rezultate) (ibid.).

Pot do kakovosti in odličnosti ne pozna nobenih bližnjic. Za vse, ki se lotijo uvedbe sprememb in zagotavljanja sistema kakovosti, je zagotovo najtežje spoznanje, da je za uresničitev izboljšanja potreben določen čas, pot je treba namreč prehoditi z majhnimi koraki, in seveda potrpljenje. Gre torej za postopen proces, v katerem je potrebno korak za korakom spreminjati način dela in miselnost zaposlenih (Nemec 2001).

5.3 Standardi ISO

Definicija standardov izhaja iz grščine – v grščini "isos" namreč pomeni "enako"¹⁴. Da bi v svetu pospešili mednarodno usklajevanje in poenotili industrijske standarde so strokovnjaki leta 1947 ustanovili Mednarodno organizacijo za standardizacijo (angl. International Organisation for Standardisation, v nadaljevanju ISO). ISO je tako že v 70. letih 20. stoletja izdajal mednarodne standarde, a šele v 80. letih so ti dosegli pravnomočnost na trgu.

ISO standardi so mednarodne specifikacije, ki predstavljajo sistem kakovosti, s pomočjo katerega se zanesljivost procesov v organizaciji povečuje. Mednarodna organizacija za standardizacijo je leta 1987 izdala šest standardov, pet standardov ISO 9000 in terminološki slovar ISO 8402, naslednje izdaje so bile leta 1994 in 2000, 2004 in 2008, zadnja pa je iz leta 2015.

V Sloveniji smo z uvajanje standarda kakovosti ISO v organizacije začeli v začetku 90. let, a imamo le manjše število raziskav in literature s področja obravnave in preverjanja kakovosti ter njenih učinkov po uvedbi standarda kakovosti ISO v organizacije, saj »avtorji predvsem pišejo o predvidenih učinkih pred uvedbo« (Piskar in Dolinšek 2006, 29) in ne tudi po uvedbi. S tem delom prav zato želimo dodati kamenček več v mozaik raziskav s področja standardov kakovosti, predvsem v NVO, in vsaj malo doprinesi k večjemu zavedanju o pomembnosti, koristnosti in uporabnosti standardov kakovosti za organizacije.

¹⁴ Mnoge besede imajo v predponi "iso-" (na primer izometrija (enake mere) in izonomija (enakost v političnih pravicah)), kar vedno označuje nekaj enakega.

Organizacije kakovost vse pogosteje povezujejo z uresničevanjem svoje strategije, vizije in cilji podjetja. Toda cilj se lahko doseže le, če se pozna pot, ki vodi do njega, kar pomeni, da morajo organizacije razumeti, kaj kakovost pravzaprav sploh je, kako se jo dosega, upravlja, nadzoruje in izboljšuje, hkrati pa se morajo zavedati, da je končni cilj zadovoljni kupec in uporabnik. Zato mora posamezna organizacija ponujati točno tak kakovostni izdelek oziroma storitev, ki ustreza kupčevim zahtevam, še bolje, takega, ki zahteve, potrebe in želje kupca celo presega. Samo tista organizacija, ki se nenehno razvija, ves čas izboljšuje svoje izdelke oziroma storitve, uvaja inovacije, spremlja kupčeve zahteve, spremlja in nadzoruje ter ocenjuje svoje procese ter doseže, da se zaposleni čutijo soodgovorne za kakovost, lahko s svojo ponudbo presega kupčeve zahteve. Toda organizacija mora vseskozi pri snovanju in izdelavi izdelka oziroma storitve upoštevati predpisane standarde, natančno določene postopke in tehnične zahteve, kot so: funkcionalnost, trajnost, estetski videz in zanesljivost (Rusjan, 2001). Organizacije vse naštetu (notranji in zunanji vidik) lahko dosežejo z učinkovitim sistemom kakovosti, ki ga »podpirajo in merijo« vzpostavljeni ISO standardi in pridobljenim certifikatom kakovosti. Ta ne zagotavlja kakovosti, temveč dokazuje, da se organizacija zaveda pomena kakovosti ter da ima organizacija vzpostavljen sistem in pravila za obvladovanje kakovosti.

5.3.1 Skupina standardov ISO 9000

Organizacije za učinkovito in uspešno vodenje uporabljajo različna orodja in pristope, ne glede na to ali gre za NVO ali profitno podjetje. Uspešne organizacije v svoje poslovanje integrirajo sistem kakovosti, s tem pa tudi standarde kakovosti. Po mnogih raziskavah so najprimernejši in najučinkovitejši standardi kakovosti v organizacijah ISO 9000, predvsem to velja za NVO. ISO 9000 spada v t. i. družino standardov, ki predstavljajo mednarodni dogovor za področje kakovosti poslovanja s ciljem zagotavljanja kakovostnih proizvodov in storitev, ter zadovoljujejo potrebe in pričakovanja kupcev oziroma uporabnikov. Novak (2001, 7) meni, da standarde ISO 9000 za sisteme vodenja kakovosti lahko razumemo kot soglasje o dobri praksi vodenja organizacij, pa tudi kot dogovor, ki na določeni razvojni stopnji povzame izkušnje najboljših in vodilnih v svetu, ter jih ponudi vsem organizacijam, ki želijo izboljšati svojo kakovost in uspešnost.

Družina standardov ISO 9000 obsega 24 standardov, predstavlja pa mednarodna merila in smernice za obvladovanje kakovosti. Trije od teh standardov: **ISO 9001, ISO 9002 in ISO 9003 so postali vodilo organizacijam, ki se želijo certificirati** oziroma dobiti certifikat kakovosti.

Na kratko si pogledjmo njihove **bistvene značilnosti** (SIST ISO 9001:1995, 6):

1. ISO 9001

Gre za model zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Cilj je preprečiti nastajanje neustreznih izdelkov v fazah načrtovanja, razvoja, konstruiranja, proizvodnje, vgradnje in servisa.

2. ISO 9002

Gre za model zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Cilj zahtev, podanih v tem standardu, je preprečiti oziroma odkriti neskladnost v času proizvodnje in vgradnje ter doseči, da se neustreznosti ne ponovijo.

3. ISO 9003

Model zagotavljanja kakovosti v končni kontroli in preizkušanju. V standardu so zahteve za sistem zagotavljanja kakovosti, kadar pogodba med obema stranema zahteva prikaz sposobnosti dobavitelja, da odkrije in kontrolira dispozicijo vsake neskladnosti izdelka v času končnega pregledovanja in preskušanja.

Mednarodni standard za kakovost ISO 9000 je tudi v NVO postal okvir za splošno sprejeta dokumentiranja kakovosti. Standardi kakovosti nikakor ne pomenijo kakovost samo po sebi in ne zagotavljajo kakovosti izdelka oziroma storitve. Standardi so namreč le prikaz organizacije oziroma njene sposobnosti, da v svoje delovanje in poslovanje vključuje novosti, da sledi poti učinkovitosti, da je fleksibilna in zavezana k napredku ter razvoju.

5.4 Uvajanje standardov kakovosti v organizacijo

Organizacije z uvajanjem standardov kakovosti želijo uvesti točno določene spremembe v svoje delovanje in poslovanje. S poenotenjem procesov, usmerjenosti

h kupcu oziroma uporabniku, zagotavljanjem kakovosti in nenehno izboljšanje sistema kakovosti, spreminjanje vedenja zaposlenih, spremembe v strategiji, ciljih in politiki organizacije ipd. organizacije pravzaprav omogočajo doseganje zadovoljstva kupcev, zaposlenih, lastnikov in poslovnih partnerjev. Spremembe v organizaciji so različnega obsega in vpliva, potekajo na različne načine in na različnih ravneh, tako so lahko: omejene, rutinske (na primer manjše spremembe v posameznikovem vedenju), temeljite, nerutinske oziroma korenite (gre za enkratne spremembe, ki so ključnega pomena za organizacijo in zaposlene) itd.

Ob tem ne smemo pozabiti na dejstva, da so za organizacijo vedno smiselne samo tiste spremembe, katerih cilji pomembno in trajno prispevajo k doseganju smotrov organizacije. »Če želimo doseči spremembe, je potrebno dovolj veliko število ljudi v organizaciji prepričati, da so spremembe nujne, saj le tako lahko dosežemo motivacijo za ukrepanje« (Kotter 2007, 97), za začetek procesa uvajanja sprememb pa je resnično nujno, da ima organizacija ustrezno vodstvo, ki podpira te spremembe.

Medtem ko **Tavčar** (1996, 247) govori predvsem o spremembah znotraj organizacije, ki vključujejo:

- obseg delovanja (npr. proizvodnje, zaposlenih, kapitala);
- vsebino dejavnosti (gre za programe in usmeritve programov do poslovnih partnerjev in konkurence);
- urejenost delovanja (to so pristojnosti in odgovornosti, delitev in potek dela, razmerja med zaposlenimi);
- sredstva za delovanje podjetja (gre za obseg virov in sredstev, razmerje med njimi, strukturo virov po ročnosti in kakovosti, strukturo zaposlenih, znanja in veščine),

mnogo ostalih avtorjev govori predvsem o spremembah v strukturi in tehnologiji organizacije, zaposlenih in okolju, evolucijskih in revolucijskih, pomembnih strateških in operativnih spremembah (Možina 2002, 851).

Postopek uvajanja sprememb je lahko do organizacije do organizacije drugačen, tudi avtorji, ki se s spremembami ukvarjajo, imajo svoje teorije o tem, kako se spremembe v organizacijo uvaja, a zagotovo je vsem eden izmed dejavnikom

skupen. Nobena uvedena sprememba se ne zgodi brez načrtovanja in nobena sprememba ni uspešna, če jo zaposleni ne »osvojijo in posvojijo«.

Obstajajo sicer **različni modeli postopka uvajanja** sprememb oziroma **standardov kakovosti** v organizaciji, saj so si organizacije različne, zato tudi ne obstaja univerzalna pot uvedbe standardov kakovosti. Pogledali si bomo nekaj modelov, brez, da bi favorizirali katerega, saj vsaka organizacija lahko le zase določi najboljši model uvajanja sistema kakovosti.

Beckford (2002, 13–14) pravi, da mora biti kakovost prisotna v celotni organizaciji, torej v vseh oddelkih, na vseh nivojih, pri vsakem zaposlenem. Prav zato so za kakovost zadolženi in odgovorni vsi. Bistvo pri kakovosti v organizaciji je po njegovem mnenju notranja komunikacija, torej komunikacija med zaposlenimi in to na vseh nivojih, sodelovanje ter sprejemanje pristojnosti in odgovornosti. Le z naštetim se lahko rešuje težave v organizaciji. Če ima organizacija jasno vizijo, produkte, storitve, ki zadovoljujejo znana in predvidena pričakovanja kupcev in uporabnikov, ter strategije za odzivanje na spremembe, so kakovost ter učinkovitost in uspešnost organizacije zagotovljene.

Tudi **Crosby** (1989, 113–120) pri uvedbi standardov kakovosti v ospredje postavlja zaposlene, ki morajo spremembe v organizaciji ne samo poznati, temveč jih tudi živeti. Organizacija se mora uvedbe sprememb vedno lotiti strateško, dobro premišljeno in načrtovano, ob tem pa si mora za sam proces vzeti čas. Po njegovem mnenju je prav kakovost tista, ki lahko doseže »nič napak«, zato je razvil t. i. program izboljšanja kakovosti, v kateri sodelujejo vsi zaposleni na vseh nivojih. Poudarja, da je izrednega pomena, da se program izboljšanja kakovosti v organizaciji nikoli ne konča (Crosby 1989, 120), se pravi, da se odvija vedno znova, nenehno. **Program za izboljšanje kakovosti vsebuje 14 faz oziroma postopkov:**

1. Vodstvo mora spoznati, da so spremembe nujne, ter določiti politiko kakovosti – ***zaveza vodstva***.
2. V organizacije oblikujejo skupino za izboljšanje kakovosti, katera pozna vsebino, namen kakovosti – ***delovna skupina za izboljšanje kakovosti***.
3. Organizacija oceni stanje kakovosti (in odstopanje od zahtev), ocena je osnova za program izboljšav – ***merjenje kakovosti***.

4. Organizacija vedno teži k profitu, zato se definira stroške kakovosti, ki pokažejo, kje je s spremembami mogoče doseči dobiček (merilo uspešnosti delovanja delovne skupine) – **ovrednotenje stroškov kakovosti**.
5. Zaposleni morajo biti seznanjeni s spremembami, pri čemer je dolžnost vodstva, da jih s primerno komunikacijo ozavešči o kakovostnem poslovanju in stroških, ki nastanejo, če poslovanje ni kakovostno. Zaposleni morajo imeti odnos do kakovosti – **spoznavanje pomena kakovosti**.
6. Zaposleni morajo spregovoriti o težavah, da se le-te lahko sploh rešujejo. Težave se mora odkrivati in reševati, kar morajo zaposleni ponotranjiti – **popravni ukrepi**.
7. Zaposlenim se posreduje ideja »nič napak« (da naj vsak opravi svoj del pravilno že prvič) – **načrtovanje programa »nič napak«**.
8. Nujno je, da vodstvo razume vse faze programa za izboljšanje kakovosti, ker lahko le tako na pravilen način komunicirajo o njih z zaposlenimi in jih tudi izpeljejo – **usposabljanje vodilnih delavcev**.
9. »Nič napak« se kot standard delovanja organizacije uvede v enem dnevu na način, da ga razumejo in na osnovi osebne izkušnje spoznajo vsi zaposleni – **dan »nič napak«**.
10. Zaposleni si morajo postaviti kratkoročne, konkretne in merljive cilje za izboljšanje – **določanje ciljev**.
11. O vzrokih, ki zaposlenim preprečujejo delovanje brez napak, se morajo v organizaciji pogovarjati (zaposleni morajo spregovoriti, strokovne službe reagirati v enem dnevu) in jih tudi odpraviti, kar vodi v zaupanje zaposlenih v novi sistem in dobro interno komunikacijo – **odpravljanje vzrokov za napake**.
12. Zaposlene, ki dosegajo cilje, se nagradi za dobro delo – **priznanja**.
13. Da se lahko program izboljšanja kakovosti izboljšuje, morajo strokovnjaki za kakovost in vodje delovnih skupin med seboj redno komunicirati in sestankovati – **skupine za kakovost**.
14. Program izboljšanja kakovosti traja 12 do 18 mesecev. Ker lahko v tem času spremembe oslabijo učinke usposabljanja, je treba ustanoviti novo delovno skupino in pričeti s programom od začetka – **ponovi vse še enkrat**.

Kotter (Kotter in Cohen 2003; Kotter 2007, 97), pomemben avtor s področja kakovosti oziroma vodenja in uvajanja sprememb, trdi, da ima proces sprememb vedno več faz, ki zahtevajo svoj čas, ter da napake v katerikoli od faz rušijo pozitivne učinke uvajanja sprememb v organizaciji. Najpogostejše napake so tiste, ki so najnevarnejše in za organizacijo tudi najbolj usodne. Definiral je **osem napak, ki so »krive« za to, da prizadevanja za spremembe v organizacijah niso uspešna:**

1. ne ustvari se dovolj močnega občutka nujnosti sprememb;
2. ne ustvari se dovolj močnega vodilnega tima;
3. pomanjkanje vizije;
4. vizije se ne sporoča na ustrezen način;
5. ne odstrani se ovir za novo vizijo;
6. ustvarja se kratkoročne cilje in uspehe;
7. ne načrtuje se;
8. spremembe ne postanejo del organizacijske kulture.

Sprememb se je treba lotiti postopno, korak za korakom, torej načrtovano, in preudarno. Da se organizacija lahko izogne zgoraj naštetim napakam, je prav tako **Kotter** razvil t. i. **model uspešnega vodenja sprememb v osmih korakih** (Kotter 2007; Kotter in Cohen 2003):

1. **ustvarjanje občutka nujnosti** (ljudje začnejo drug drugemu pripovedovati: »Dajmo, stvari je treba spremeniti!«);
2. **sestava vodilnega tima** (ustvari se skupina, ki je dovolj močna za vodenje velikih sprememb, in začne dobro delati);
3. **prava vizija** (vodilni tim razvije pravo vizijo in strategijo za spremembe);
4. **sporočanje, da se ljudi navduši** (ljudje se začnejo navduševati za spremembe, kar se zrcali v njihovem vedenju);
5. **pooblaščenje** (več ljudi začuti sposobnost, da se lahko lotijo uresničevanja vizije, in se ga tudi v resnici lotijo);
6. **doseganje kratkoročnih uspehov** (zagon se krepi, ko ljudje poskušajo uresničiti vizijo, in čedalje manj se jih upira spremembam);
7. **ne odnehajte** (ljudje ustvarjajo val za valom sprememb, dokler vizija ni uresničena);
8. **utrjevanje sprememb** (novo, zmagovito vedenje se nadaljuje kljub pritisku tradicije, menjavanju vodij sprememb).

Iz obeh prikazanih programov uvajanja sprememb oziroma standardov kakovosti lahko sklepamo, da so osrednjega pomena spremembe v komunikaciji, načinu dela in razmišljanju zaposlenih. Pred uvedbo standardov morajo zaposleni spoznati, da so spremembe nujne, nato pa morajo oblikovati tim za vodenje sprememb ter razviti vizijo in strategijo za spremembe. Brez učinkovite interne komunikacije, torej komunikacije z in med zaposlenimi, spremembe v organizaciji ne bodo »padle na plodna tla«, saj je prav zaposlene treba prepričati o nujnosti sprememb ter jih navduši zanje. Če bodo zaposleni spremembe »živeli«, bo organizacija uspešna pri uvedbi standardov. Treba je odstraniti ovire, ki stojijo na poti do sprememb, in zaposlene spodbuditi ter jim vliti poguma, da začnejo govoriti o težavah, hkrati pa vodstveni kader usposobiti, da bodo razumeli program izboljšanja kakovosti. Posebno pozornost je treba posvetiti ciljem, ki morajo biti kratkoročni in dosegljivi ter taki, ki krepijo zaupanje zaposlenih v spremembe. Uvajanje standardov kakovosti se pravzaprav nikoli ne konča, saj je potrebno vedno znova najti nove poti, boljše in uspešnejše. To enostavno pomeni, da treba vseskozi delati na izboljšavah, hkrati pa utrjevati uvedene spremembe, da te lahko postanejo del organizacijske kulture. Kot je definiral Kotter, se proces kakovosti nikoli ne konča in vedno znova je treba spremembe utrjevati.

6 STANDARD KAKOVOSTI V NVO

Dejstvo je, da z naraščanjem vloge NVO v družbi narašča tudi potreba po čim bolj strokovnem in kakovostnem delovanju. »Vsaka NVO, ki želi slediti svoji viziji in poslanstvu, dosegati zastavljene cilje in izpolnjevati potrebe svojih uporabnikov in drugih deležnikov (financerjev, medijev, lokalne skupnosti ipd.), mora nuditi dobre in kakovostne storitve« (CNVOS, Priročnik Standard kakovosti NVO 2014, 3). Pri tem ji lahko pomaga sistem vodenja kakovosti. Delo v NVO temelji na fleksibilnosti in prilagajanju vsakodnevnim spremembam, zato se sistem vodenja kakovosti v tovrstni organizaciji zdi sicer nekaj dokaj težko združljivega z omenjenim načinom dela. Zato NVO pri vpeljevanju sistema kakovosti potrebujejo pomoč in spodbudo. CNVOS in Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje (v nadaljevanju SIQ) sta tako leta 2007 za NVO v Sloveniji razvila poseben standard kakovosti, in sicer NVO standard kakovosti. Gre za standard, ki je uporaben za organizacije nevladnega sektorja, a pravzaprav vsebuje vse pomembne elemente sistema vodenja kakovosti nasploh.

NVO standard kakovosti temelji na standardu ISO 9001¹⁵, zgrajenem na načelih vodenja kakovosti, ki jih »danes uporabljajo v svetu uspešne organizacije, določa pa zahteve za sistem vodenja kakovosti, njihova uporaba v praksi omogoča organizacijam dokazovanje zmožnosti za dosledno zagotavljanje izdelkov in storitev skladno s postavljenimi zahtevami in izboljševanje zadovoljstva odjemalcev ter s tem daje osnovo za uspešnejše poslovanje« (SIQ 2016). NVO standard kakovosti organizacije »spodbuja k objektivni in sistematični presoji svojega delovanja in definiranju ciljev, ki temeljijo na potrebah uporabnikov in dolgoročno vodijo k boljšim storitvam in s tem v razvoj organizacije« (CNVOS 2016).

NVO standard kakovosti vsebuje elemente kakovosti, ki so za NVO osrednjega pomena, in sicer:

¹⁵ ISO 9001 je pogosto prepoznan kot »standard kupca«, saj prav kupec definira oziroma pove, kaj je zanj kakovost ter s povratnimi informacijami sporoča stopnjo svojega zadovoljstva z izdelkom oziroma storitvijo.

- transparentnost, finančna preglednost in učinkovitost;
- učinkovito notranje in zunanje komuniciranje;
- učinkovito vodenje in izvajanje projektov;
- premišljeno graditev partnerstev in mreže;
- enako obravnavanje prostovoljcev in zaposlenih.

Sistem vodenja kakovosti organizaciji, pravzaprav določenim delom organizacije, določa aktivnosti načrtovanja, izvajanja, spremljanja, vrednotenja in izboljševanja, ki skupaj omogočajo kakovost, in ji omogoči pogled nase od zunaj. NVO in njeno delovanje in poslovanje postane bolj načrtovano, sistematično in pregledno. Povedano drugače, NVO standard kakovosti »sestavljajo smernice in navodila, ki organizacijam pomagajo razvijati ne le svoje programe in projekte, ampak celotno organizacijo, vključujoč zaposlene, prostovoljce in finančne vire« (CNVOS 2016).

Smernice, ki jih postavlja sistem vodenja kakovosti, po CNVOS (ibid.) NVO omogoča, da:

1. jasno definirajo svoje poslanstvo in vizijo;
2. opredelijo organe organizacije;
3. izboljšajo odnose med zaposlenimi;
4. prepoznavajo šibke točke delovanja;
5. določijo korake za izboljšanje;
6. zmanjšajo tveganje napak pri delu;
7. bolje prepoznavajo in zadovoljuje potrebe uporabnikov;
8. povečajo ugled organizacije.

Za NVO, ki v svoje poslovanje vpeljejo standarde kakovosti, **obstajajo različni načini preverjanje skladnosti delovanja s standardi**, ki so seveda nujni, če NVO želi svojo kakovost obdržati in izboljšati ter nadgraditi, med njimi so najpogostejši:

- samoocenjevanje oziroma notranja presoja (organizacija sama preverja skladnost);
- pritožba (uporabniki in drugi deležniki se lahko pritožijo, če ocenijo, da organizacija ne deluje v skladu s standardom);

- zunanje ocenjevanje oziroma zunanja presoja (organizacija, ki je prejela NVO certifikat kakovosti, je zavezana k zunanjemu ocenjevanju skladnosti s standardom, če želi certifikat obdržati).

NVO standard kakovosti je tako kot ISO 9001 »organizacijski standard, saj pokriva delovanje celotne organizacije« (CNVOS, Priročnik Standard kakovosti NVO 2014, 5). **Bistvo standarda je razdeljen na sedem točk** oziroma zahtev, ki jih mora NVO izpolniti, če želi pridobiti NVO certifikat kakovosti (CNVOS, Priročnik Standard kakovosti NVO 2014, 5–6):

1. Splošne zahteve:

- **pravila delovanja** (V poslovniku NVO opiše, kako ima urejeno delovanje, na kakšen način izpolnjuje zahteve standarda ter postopke in procese, ki se izvajajo.);
- **izpolnjevanje zakonskih zahtev** (NVO mora poznati zakonodajo, ki določa statusno in finančno delovanje, ter zakonodajo, ki vpliva na izvajanje programov.);
- **obvladovanje dokumentacije** (Ker je učinkovito obvladovanje dokumentacije pravzaprav osnova vsakega delovanja, morajo biti v NVO vedno na voljo ažurne različice dokumentov.).

2. Voditeljstvo in vodenje:

- **zavezanost vodstva** (V poslovniku NVO opiše, na kakšen način vodstvo izkazuje svojo zavezanost k ustvarjanju in spodbujanju pogojev za razvoj organizacije, izboljševanju, razvoju zaposlenih in prostovoljcev ter povečanju zadovoljstva vseh deležnikov.);
- **strateško in letno načrtovanje** (Strateško načrtovanje je proces, v katerem NVO opredeli področje svojega delovanja, cilje, ki jih želi doseči, in aktivnosti, ki vodijo k doseganju ciljev);
- **spremljanje realizacije načrtov** (NVO mora določiti način spremljanja uresničevanja strateškega in letnega načrtovanja.);
- **organiziranost, odgovornost in pooblastila** (NVO mora za svoje dobro delovanje, določanje in izvajanje navodil, predstavljanje v javnosti, lažji dostop uporabnikov do tistih, ki jim lahko pomagajo, določiti organiziranost in razdeliti naloge.);

- **notranje in zunanje komuniciranje** (Notranja komunikacija je potrebna za redno izvajanje nalog, načrtovanje za naprej, reševanje konfliktov itd.).

3. Zaposleni in prostovoljci:

- **zaposlovanje, uvajanje v delo, informiranje in motiviranje** (V poslovniku mora NVO zapisati delovna mesta in kompetence, ki so potrebne za zasedbo posameznega delovnega mesta, postopke pridobivanja novih kadrov in njihovega uvajanja, ne sme pa pozabiti tudi na spremljanje dela zaposlenih in njihov osebni razvoj ter zadovoljstvo v organizaciji.);
- **usposabljanje in izobraževanje** (Stalno dodatno učinkovito usposabljanje in izobraževanje kadrov lahko doprinese k razvoju organizacije in zadovoljstvu zaposlenih.).

4. Vodenje virov:

- **vodenje finančnih virov** (Vodenje virov je eden glavnih procesov v NVO, mednje sodijo finančni viri, materialni viri (osnovna in obratna sredstva), kadri idr. Potrebne vire za kakovostno in nemoteno izvajanje dejavnosti mora zagotavljati vodstvo. Finančna odgovornost in transparentnost je pomembna v odnosu do uporabnikov, financerjev, medijev in splošne javnosti.);
- **upravljanje z lastnino – infrastrukturo** (Pod infrastrukturo spadajo nepremičnine, pisarniška, računalniška, druga oprema in glede tega je treba določiti odgovornosti v NVO).

5. Vodenje procesov:

- **osredotočenost na uporabnike storitev** (Uporabniki niso pasivni koristniki storitev, temveč jih aktivno soustvarjajo, zato mora NVO prepoznati njihove zahteve, pričakovanja in potrebe ter temu prilagoditi svoje storitve. Treba je določiti tudi učinkovite metode za ocenjevanja uporabnikovega zadovoljstva.);
- **osredotočenost na financerje** (Da bi NVO zadovoljila potrebe in pričakovanja financerjev, mora imeti razvit sistem obveščanja in poročanja financerjem o rezultatih projekta, ki so ga financirali. Na koncu projekta je treba oceniti tudi njihovo zadovoljstvo.);
- **vodenje in izvajanje storitev** (Pomembno in transparentno je, da NVO s svojimi aktivnostmi in storitvami sledi svojemu poslanstvu. Da bo NVO

nenehno rasla in se razvijala, mora določiti, kako storitve izvaja, kdo in kako spremlja njihovo izvajanje in kako poteka proces izboljševanja.);

- **vodenje in izvajanje projektov** (Cilji projekta morajo prispevati k uresničevanju vizije in poslanstva organizacije. Najuspešnejši projekti so tisti, ki rešujejo konkretne probleme. O poteku projekta in njegovih rezultatih mora NVO redno obveščati zainteresirane deležnike.);
- **graditev partnerstev in mrež** (Za vsako NVO je pomembno, da sodeluje in se povezuje z drugimi NVO. Organizacija mora identificirati druge organizacije in mreže, s katerimi bi rada sodelovala in določiti način (politiko) sodelovanja (projektno sodelovanje, dolgoročno partnersko sodelovanje ipd.). Občasno mora oceniti, analizirati prednosti in dosežke v partnerstvih in mrežah).

6. Spremljanje in evalvacija:

- **splošno** (Da bi lahko izboljšala svoje delovanje, mora NVO spremljati in vrednotiti izpolnjevanje potreb in pričakovanj deležnikov, koristi uporabnikov storitev in posredno tudi naročnikov storitve. Določiti mora, kako spremljanje izvaja ter kako ugotovitve in sklepe za izboljšanje prenaša v prakso.);
- **spremljanje procesov** (NVO se mora osredotočiti samo na ključne procese (glavne dejavnosti) in zanje določiti kazalnike uspeha (npr. število uporabnikov, število ur svetovanj) ter načine njihovega spremljanja. Mora opredeliti tudi, na kakšen način bo v spremljanje vključevala deležnike procesov in kako bo obravnavala pridobljene rezultate.);
- **zadovoljstvo deležnikov** (NVO mora definirati ključne deležnike in opredeliti, na kakšen način bo spremljala zadovoljstvo posameznih skupin. Metode za to so anketiranje, intervjuji, osebni stiki, skupinska evalvacija.);
- **notranje presoje** (Preden se NVO odloči za certifikacijsko presojo, mora opraviti notranjo presojo. Pregledati mora vse točke standarda, vsaj enkrat letno).

7. Izboljševanje (Za vpeljevanje koristnih izboljšav mora NVO analizirati in oceniti obstoječe stanje, ki bo omogočilo določitev področij (storitev), ki jih mora izboljšati. NVO mora razmisliti, katere podatke potrebuje za identifikacijo izzivov (problemov), kako bo identificirala ukrepe za izboljšanje (kaj bo spremenila) ter kako bo spremljala njihovo izvajanje (določitev odgovornih oseb, časovnice, nadzor nad

izvedbo ipd.). Pristop neprestanega izboljševanja na začetku vzpostavitve sistema kakovosti v organizaciji terja kar nekaj časa.).

Za vzpostavljanje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti je bistvenega pomena zavezanost vodstva, saj mora NVO analizirati svoje celotno delovanje in poslovanje, predvsem z vidika učinkovitosti in koristnosti (Kaj počnemo? Kako to počnemo? Ali aktivnost prinaša rezultate? Kako bi lahko bili boljši?), standard kakovosti pa vpliva na celotno filozofijo delovanja NVO. »Če želimo vzpostaviti dober sistem kakovosti, sistem, ki nam bo resnično olajšal vsakodnevno delovanje in nam pomagal pri nadaljnjem razvoju, moramo v vzpostavitev vložiti nekaj čas« (CNVOS, Priročnik Standard kakovosti NVO 2014, 6–7). NVO standard kakovosti postavlja zahteve, ki morajo biti izpolnjene, podaja pa tudi priporočila in navodila o tem, kako lahko NVO standard kakovosti doseže in izpolni. NVO standard kakovosti je v Sloveniji res nekaj novejšega, a CNVOS in SIQ se s pomočjo izobraževanj, svetovanj in opravljenih presoj kakovosti v organizacijah trudita v vse več slovenskih NVO vpeljati sisteme kakovosti.

6.1 NVO certifikat kakovosti in njegove prednosti

NVO certifikat kakovosti je dokument, s katerim posamezna NVO izkazuje svoje reference na razpisih, pri pridobivanju novih donatorskih in sponzorskih sredstev ter z njim že obstoječim svojim podpornikom pokaže, da sta bila preteklo zaupanje in podpora upravičena. NVO certifikat kakovosti CNVOS in SIQ podelita vsem tistim NVO, ki uvedejo spremembe v poslovanje organizacije in ki na »izzive pri delu odgovarjajo s strateškim pristopom in kakovostnim delom, hkrati pa svoje delo podvržejo zunanjemu in notranjemu ocenjevanju« (CNVOS 2016). Pridobitev NVO certifikata kakovosti in njegovo vsakoletno obnavljanje NVO zavezuje k nenehnem izboljševanju, rasti in razvoju. »Visoke zahteve za pridobitev in ohranitev standarda kakovosti ne izboljšajo zgolj podobe nevladne organizacije, temveč prispevajo tudi k boljšemu in učinkovitejšemu delu vseh zaposlenih/sodelavcev« (ibid.)

Od leta 2007 so NVO certifikat kakovosti pridobile številne slovenske organizacije z različnih področij delovanja (sociala, kultura, okolje itd.). Različnost organizacij s certifikatom priča, da je standard primeren tako za manjše kot za večje NVO in njihove mreže.

NVO, ki v svoje poslovanje vpeljejo standarde kakovosti in prejmejo NVO certifikat kakovosti, imajo pred drugimi NVO kar nekaj prednosti (ibid.):

- kritična distanca do svojega delovanja (prepoznavanje prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti organizacije) in s tem opredelitev smernic za krepitev svojih kapacitet;
- izboljšanje poslovanja in učinkovitosti organizacije;
- natančno in jasno definiranje namena, dejavnosti organizacije (opredelitev ciljev, vrednot, poslanstva, vizije in uresničevanje le-teh);
- bolj jasni in pregledni procesi v organizaciji;
- lažje in boljše obvladovanje tveganj;
- izboljšanje komunikacije med zaposlenimi (interna komunikacija) in z zunanjimi deležniki (eksterna komunikacija);
- jasno opredeljena vodstvena struktura in razmerja med vsemi organi v organizaciji;
- bolj učinkovito vodenje in izvajanje projektov;
- izboljšano odzivanje na potrebe uporabnikov in izboljšanje kakovosti storitev;
- lažji in boljši dostop do finančnih sredstev;
- boljše in lažje ravnanje z dokumentacijo ter njeno obvladovanje;
- večje priznanje, podpora in zaupanje s strani lokalnega okolja, uporabnikov in donatorjev;
- izboljšanje kredibilnosti organizacije;
- poslovnik kakovosti.

Omenjene prednosti so izražene v enih redkih raziskavah in analizah med NVO, ki so vpeljale standard kakovosti v svoje poslovanje in katerim je bil NVO certifikat kakovosti tudi podeljen (CNVOS 2016).

V NVO, ki je pridobila NVO certifikat kakovosti, vsako leto poteka redna letna presoja (zunanja in notranja), ki pa je tudi razlog za stalno kakovostno delo NVO, njihovo

zavezanost k visokim standardom vsebinske in finančne odgovornosti ter transparentnosti.

Vodenje sistema kakovosti in NVO certifikat kakovosti je zelo pomemben korak za NVO v Sloveniji. Da bi standard kakovosti organizacije čim bolje izkoristile v smislu učinkovitejšega in opravljanja svojih nalog, večje odzivnosti na potrebe uporabnikov, razvoja sebe in nevladnega sektorja nasploh, je potrebno v NVO spodbujati uvedbo sistema kakovosti oziroma certificiranje.

6.2 Kako do NVO certifikata kakovosti?

NVO certifikat kakovosti v organizacijo vpelje marsikatero spremembo v delovanje in poslovanje, odnose in komunikacijo zaposlenih, preglednost in učinkovitost, pridobivanje finančnih virov, ugled in transparentnost. Uvajanje sprememb v organizacijo naj bi vedno potekalo postopno (Kotter 2007; Crosby 1989) in premišljeno. Odločitev organizacije za uvedbo sistema kakovosti je zagotovo zrela poteza, ki je usmerjena v razvoj in izboljšanje. NVO, ki se odločijo za pridobitev certifikata kakovosti, so v določenem trenutku prišle do točke, ko je treba organizacijo s pomočjo svetovalcev izboljšati in nadgraditi.

Postopek pridobitve NVO certifikata kakovosti je možen v parih korakih (CNVOS 2016), in sicer:

1. standard kakovosti;
2. delavnice;
3. poslovnik kakovosti;
4. notranja presoja;
5. prijava na certifikacijsko presojo in zunanja presoja;
6. certificiranje;
7. trajanje certifikata.

Korake bomo bolj natančno opisali v poglavju, ki sledi.

6.2.1 Uvajanje standarda kakovosti v NVO v Sloveniji

Standard kakovosti ni nikakršen zakon, saj ne določa pravila, ampak »organizacijam omogoča, da ohranjajo fleksibilnost, saj se same odločijo, kakšna pravila in procesi so najprimernejša in najbolj koristna za njih« (CNVOS, Priročnik Standard kakovosti 2014, 6). Ker je vsaka NVO specifična in drugačna, ne obstaja idealen vzorec delovanja in poslovanja, ki bi ga NVO vzele popolnoma za svojega.

Preden se NVO poda na pot uvajanja sprememb oziroma standarda kakovosti, mora poznati in izpolnjevati **zahteve NVO standarda kakovosti**, ki jih določa CNVOS (CNVOS, NVO standard kakovosti 2008). Zahteve predstavljajo minimalne pogoje, ki jih mora posamezna NVO izpolniti, če želi:

- vzpostaviti sistem vodenja kakovosti na sistematičen način;
- povečati učinkovitost in transparentnost svojega delovanja ter poudariti svojo naravnost v trajnostni razvoj;
- izvesti samoevalvacijo;
- dokazovati kakovost svojega delovanja zainteresiranim deležnikom;
- kandidirati za pridobitev certifikata in znaka kakovosti.

»Zahteve temeljijo na sodobnih standardih in modelih vodenja kakovosti, ki so uveljavljeni in priznani v mednarodnem merilu, kot so mednarodni standardi skupine ISO 9000 za sisteme vodenja kakovosti ter evropski model poslovne odličnosti EFQM« (CNVOS, NVO standard kakovosti 2008, 4). Katere zahteve do nujne za izpolnitev, smo že opisali v poglavju številka 7 – Standard kakovosti v NVO.

1. Kje in kako pravzaprav začeti?

Prvi korak na poti do NVO certifikata kakovosti je, da NVO sama in/ali s pomočjo usposobljenega svetovalca za kakovost natančno pregleda svoje delovanje z namenom, da ugotovi in definira, **kakšen standard kakovosti je že v organizaciji**, katera področja v organizaciji dobro delujejo in so primerna ter katera področja bo treba spremeniti, izboljšati ali morda celo vpeljati. Organizacija si lahko v začetku za definiranje, katere od zahtev standarda je pri njih že prisotna, pomaga tako, da reši vprašalnik za samoocenjevanje (CNVOS 2016), ki so ga strokovnjaki pri CNVOS in SIQ sestavili prav za pomoč NVO pri (samo)ocenjevanju.

2. Od samoocenjevanja do lastnega Poslovnika kakovosti

Naslednji korak je sestava in oblikovanje svojega Poslovnika kakovosti, ki opisuje, kako NVO standard kakovosti izpolnjuje. Poslovnik kakovosti je »posnetek sedanjega in bodočega stanja. Sedanjega v primerih, ko bo NVO ocenila, da v določeni točki standard že izpolnjuje, da procesi tečejo dobro in jih ne želi spreminjati. Bodočega pa v primerih, ko bo NVO ugotovila, da je potrebno nekatere zadeve šele vzpostaviti ali nadgraditi« (CNVOS, NVO standard kakovosti 2008, 6–7). Povedano drugače, poslovnik kakovosti je torej dokument, v katerem organizacija opiše svoj sistem vodenja kakovosti ter na kakšen način dosega in izpolnjuje standard kakovosti. A da se bodo NVO znale lotiti pisanja poslovnika je priporočeno, da obiščejo delavnice na temo kakovosti v NVO (te organizirata in izvajata CNVOS in SIQ), ki so pravzaprav že korak dalje. Najboljši poslovnik kakovosti za posamezno organizacijo je tisti, ki je nastal v sodelovanju vseh zaposlenih (pregled obstoječega stanja in delovanja, razprava in predlogi izboljšav, rešitve in cilji itd.), lahko tudi »zunanjih članov« in prostovoljcev. Pri oblikovanju poslovnika kakovosti si NVO lahko pomagajo s posebnim priročnikom, ki po točkah standarda organizacijam postavlja oporna vprašanja (ibid.). »Oblikovan poslovnik je celovit opis delovanja organizacije, ki omogoča, da ima NVO na enem mestu zbrano vse, kar je pomembno za vsakodnevno delo« (CNVOS, NVO standard kakovosti 2008, 7). Strokovnjaki s področja NVO v Sloveniji trdijo, da pravilno oblikovan poslovnik popisuje vse procese v organizaciji, zato je kot tak dobrodošla pomoč ob novem zaposlovanju ali rekrutiranju prostovoljcev (kadri se s poslovníkom seznanió z vsem, kar morajo vedeti pri svojem delu).

3. Pomembnost izobraževanja

Udeležba delavnic je tretji korak, s pomočjo katerega NVO spozna, kaj je pravzaprav NVO sistem kakovosti, kaj obsega poslovnik kakovosti in na katerih posamezna organizacija z drugimi NVO izmenjuje svoje izkušnje, opažanja, ideje in rešitve. Delavnice so usmerjene v praktično delo, trajajo pa več dni skupaj. Organizacija ima ob koncu delavnic lahko v celoti sestavljen svoj poslovnik, vzpostavljen sistem kakovosti v svoji organizaciji in je pripravljena na t. i. certifikacijsko presojo (ibid.).

4. Notranje presoje

Ko je poslovnik napisan, je torej v NVO vzpostavljen tudi sistem kakovosti. A pred certifikacijsko (zunanjo) presojo, ki je odločilen korak pri pridobivanju certifikata, mora NVO narediti **še en korak - izvesti notranjo presojo oziroma samnoocenjevanje**. Notranjo presojo (pregled in popis stanja ter zapis predlogov za izboljšanje) lahko opravi ali zaposleni ali od zunaj povabljeni strokovnjak z opravljenim tečajem za notranjega presojevalca.

5. Od certificiranja do obnavljanja NVO certifikata kakovosti

Prijava NVO na certifikacijsko presojo je naslednji, **peti korak**, ki ga mora NVO izpolniti, kar naredi z izpolnjenim vprašalnikom (CNVOS 2016), poslanim na naslov CNVOS.

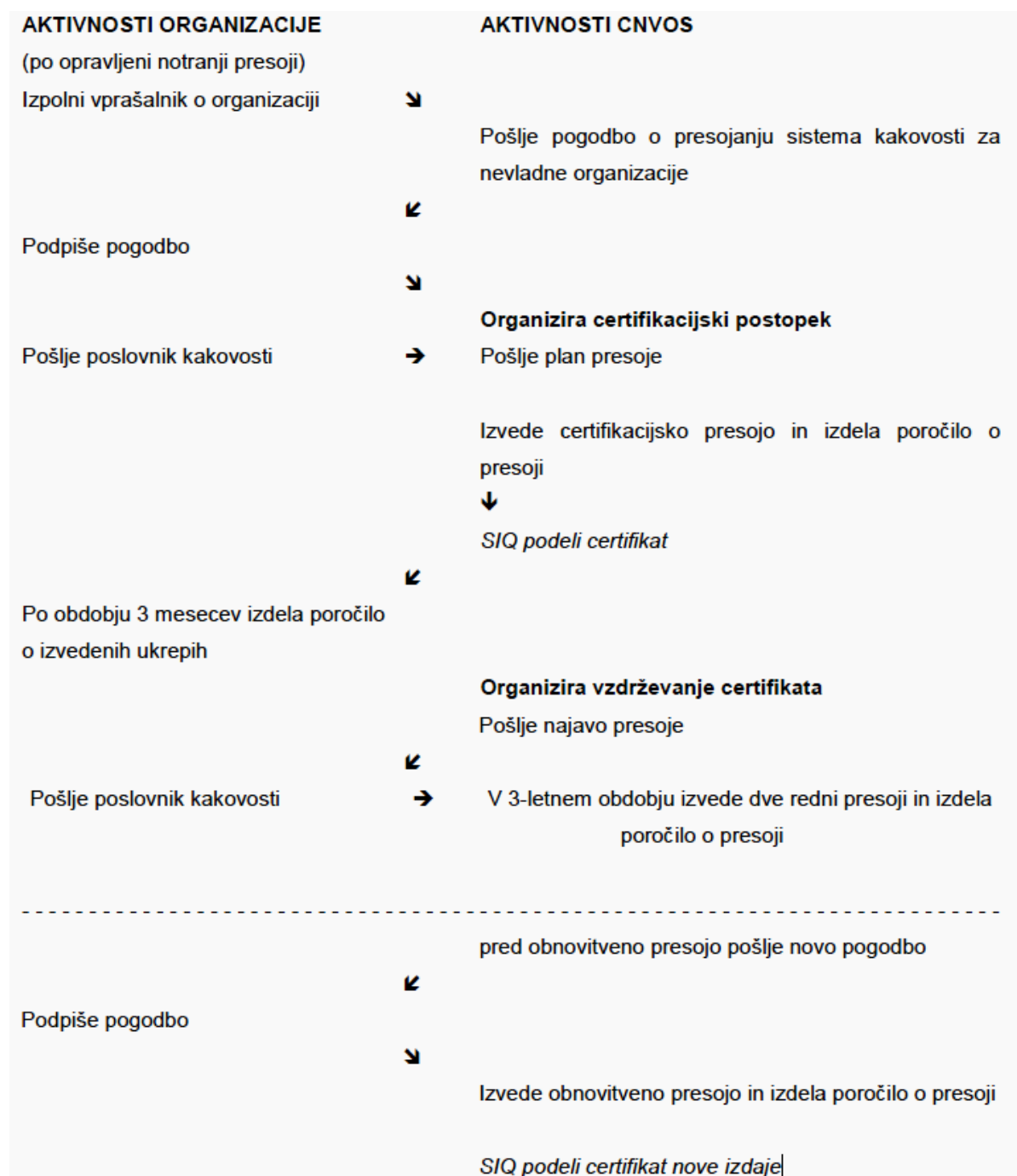
6. Šesti korak je **certificiranje**, ki narekuje pravilo, da NVO enkrat letno obišče zunanji presojevalec iz CNVOS, ki skupaj s sodelavci pregleda delovanje sistema kakovosti, definira spremembe, ki so se zgodile, in opiše izboljševanje do naslednje presoje, razpravlja o novih priložnostih za organizacijo in njenem nadaljnjem razvoju (ibid.). Presojevalec o stanju v NVO napiše poročilo s priporočili za izboljšanje in z morebitnimi neskladnostmi s standardom kakovosti, ki jih mora organizacija odpraviti do naslednje zunanje presoje. Na podlagi omenjenega poročila, če NVO zadovoljuje pogoje za pridobitev certifikata kakovosti, SIQ in CNVOS organizaciji izda NVO certifikat kakovosti. NVO, ki prejme certifikat, je dolžna po treh mesecih po njegovem prejemu izdelati poročilo o izvedenih ukrepih.

7. Zadnji korak je **trajanje certifikata**. NVO certifikat kakovosti se organizaciji podeli za tri leta, **vzdrževanje sistema kakovosti pa se preverja na rednih letnih zunanjih presojah**. V tri letnem obdobju CNVOS izvede vsaj dve presoji v NVO in izdela poročilo o presoji. Pogoji, ki je dan organizaciji pred vsako zunanjo presojo, je, da organizacija opravi tudi svojo notranjo presojo. »Po treh letih se izvede obnovitvena presoja, na podlagi katere organizacija pridobi nov certifikat za tri leta« (ibid.).

NVO na poti uvedbe sistema kakovosti in pridobitve certifikata dobi uporabne povratne informacije o svojem delu in poslovanju, nasvete za izboljšanje sistema

vodenja in o tem, kako naj bolj jasno definira poslanstvo in vizijo ter kako naj izboljša svojo učinkovitost, komunikacijo, finančno transparentnost ... Pridobljeni certifikat je zelo pomembna referenca same NVO, njenega delovanja in pridobivanja finančnih sredstev. Certificirana NVO ne more spati na lovorikah, saj mora skladnost poslovanja z NVO standardom kakovosti izkazovati vsako leto. Potek certifikacijskega postopka si lahko ogledamo na Sliki 6.1 spodaj.

Slika 6.1: Shema celotnega certifikacijskega postopka za NVO

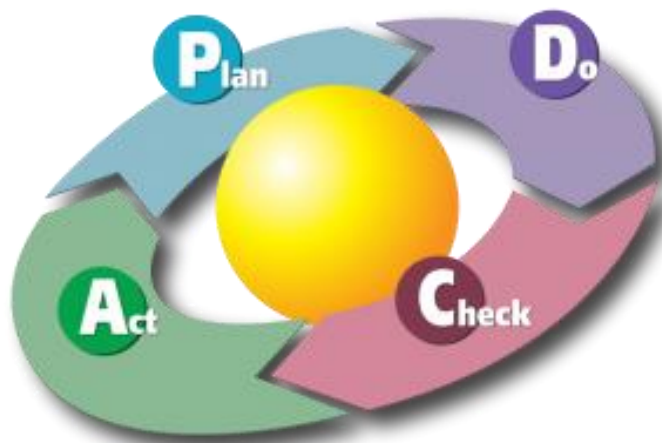


Vir: CNVOS, Priročnik NVO standard kakovosti (2013, 8).

6.3 Model sistema kakovosti za NVO po ISO 9001

Strokovnjaki trdijo, da je standard ISO 9001 že več kot dvajset let pomembno orodje sistemov vodenja kakovosti. ISO 9001 so vedno smatrali kot »sistem zagotavljanja kakovosti« (quality assurance) (ISO certifikati 2016). Pri razvoju standarda so bila upoštevana načela vodenja kakovosti, ki jih uporabljajo najuspešnejše organizacije (CNVOS, Priročnik Standard kakovosti NVO 2014, 3). Standard ISO 9001 v ospredje postavlja učinkovitost sistema vodenja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev in potreb uporabnikov in je zasnovan po načelu stalnih izboljšav (metodologija PDCA: planiraj (vzpostavi cilje in procese) – izvedi (izvajaj procese) – preveri (nadzoruj in spremljaj procese ter rezultate) – ukrepaj (ukrepaj tako, da boš dosegel zastavljene cilje in izboljšal procese)), kar si lahko ogledamo na Sliki 6.2. »Določa zahteve za sistem vodenja kakovosti, delovanje vodstva, ravnanje z viri, izvajanje osnovne dejavnosti in nadzor z analizami in izboljševanjem« (CNVOS, Priročnik Standard kakovosti NVO 2014, 4).

Slika 6.2: PDCA (Načrtuj – Izvajaj – Nadziraj – Ukrepaj)



Vir: ISO certifikati (2016).

Tudi za NVO velja, da »morajo spodbujati spremembe, če hočejo preživeti, kajti usmerjevalci sprememb so tisti, ki bodo preživeli« (Drucker 2001, 76). NVO imajo na izbiro več modelov vodenja kakovosti, med najbolj učinkovite pa sodijo: PQASSO, Investors in People, Investing in Volunteers, Standardi družbene odgovornosti, ki jih bomo opisali spodaj.

6.3.1 PQASSO

Sistem samoocenjevanja PQASSO (Practical Quality Assurance System for Small Organisations), ki se je razvil v Angliji za manjše in srednje velike organizacije, postopoma izboljšuje vse vidike delovanja organizacije. PQASSO določa 12 področij kakovosti (CNVOS, Priročnik Standard kakovosti NVO 2014, 4):

- načrtovanje kakovosti;
- upravljanje in vodenje;
- zaposleni in prostovoljci;
- usposabljanje;
- delovno okolje in varstvo pri delu;
- izvajanje storitev;
- usmerjenost k uporabnikom;
- mreženje in partnerstvo;
- upravljanje financ;
- nadzorovanje in evalvacija;
- rezultati;
- sistem zunanjega ocenjevanja.

6.3.2 Investors in People

Standard Investors in People izboljšuje sistem kakovosti NVO preko dela ljudi, torej pokriva predvsem vodenje in upravljanje s človeškimi viri. Skuša zagotavljati, da »individualno, skupinsko in organizacijsko usposabljanje ter razvoj podpirata organizacijo pri doseganju njenih ciljev« (CNVOS, Priročnik Standard kakovosti NVO 2014, 4), izvaja pa se preko sistema zunanjega ocenjevanja.

6.3.3 Investing in Volunteers

Gre za standard iz Velike Britanije, namenjen predvsem tistim NVO, ki imajo veliko število prostovoljcev. Organizacijam omogoča, da ocenijo svoje ravnanje s prostovoljci in (javno) dokazujejo svojo zavezo k prostovoljstvu.

6.3.4 Standardi družbene odgovornosti

Tudi NVO so sodelovale pri pripravi standardov in kodeksov, tudi kodeksov za področje družbene odgovornosti, ki pokrivajo različna področja, kot so zaposleni in človekove pravice, korupcije, varovanje okolja itd. Med najbolj pomembne standarde sodijo: OECD Guidelines, Social Accountability 8000 (SA8000), AccountAbility 1000 (AA1000), UN Global Compact, Sustainability Reporting Guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI) ter ISO 26000 (CNVOS, Priročnik Standard kakovosti NVO 2014).

6.3.5 Model poslovne odličnosti EFQM

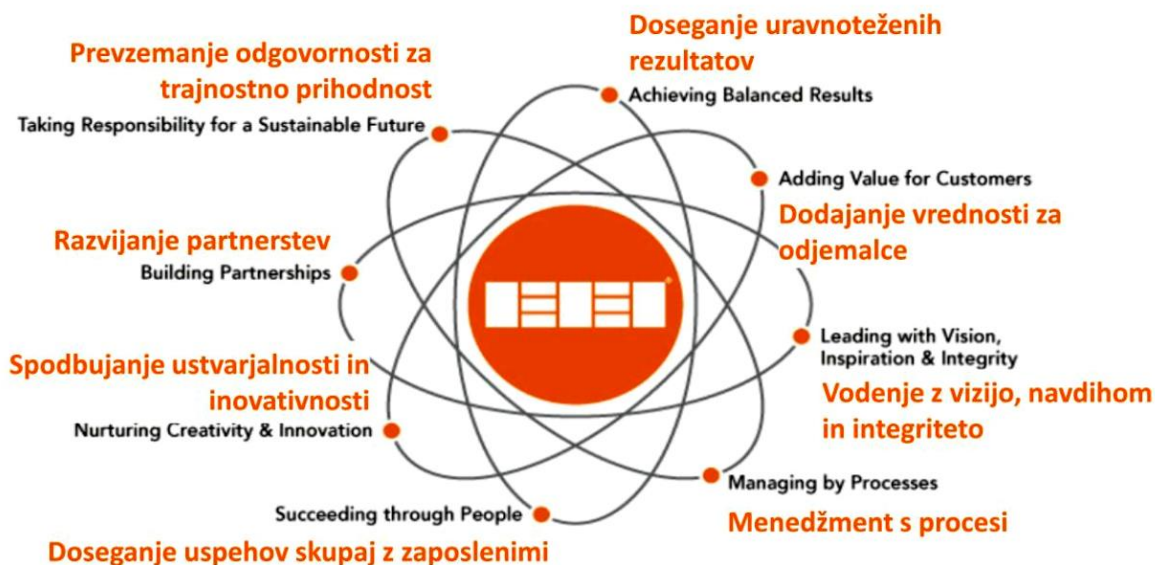
European Foundation for Quality Management (EFQM), ki je v lasti v lasti nepridobitne organizacije Evropske fundacije za razvoj kakovosti, je svetovno priznan model za poslovno odličnost, ki pomaga pri vzpostavljanju ustreznega sistema upravljanja v organizaciji (CNVOS, Priročnik Standard kakovosti NVO 2014, 4).

EFQM ni nekaj fiksnega, saj se konstantno razvija in dopolnjuje. Model organizacijam podaja usmeritve o tem, na kakšen način naj dosežejo odličnost v poslovanju, hkrati pa jih spodbuja, da uporabljajo samoocenjevanje svojega poslovanja in že doseženega nivoja odličnosti kot orodje oziroma vodilo za izboljšanje sistema kakovosti. Model omogoča, da organizacije spoznajo svoje trenutne prednosti in poiščejo rešitve za možne lastne pomanjkljivosti (Kovačič 2005, 81). Zadovoljstvo uporabnikov in zaposlenih ter vpliv na družbo organizacije pravzaprav dosega z izvajanjem politike in strategije, upravljanjem s sposobnostmi zaposlenih, upravljanjem s partnerstvi in viri ter z opredeljenimi procesi, kar na koncu lahko privede do odličnosti v ključnih rezultatih delovanja (CNVOS, Priročnik Standard kakovosti NVO 2014, 4).

Gre za splošen okvir, ki trdi, da je odličnost mogoče doseči na veliko različnih načinov, a je nujno treba upoštevati nekaj temeljnih načel (glej Sliko 6.3), kot so: menedžment na vseh nivojih, osredotočenost na uporabnika in usmerjenost v cilje ter rezultate, upravljanje na osnovi procesov, stalen razvoj zaposlenih, vključevanje

zaposlenih, učenje, izboljšave, inovacije, razvijanje partnerstev in odgovornost do družbe (Kovačič 2005, 81).

Slika 6.3: Temeljna načela poslovne odličnosti



Vir: EFQM, EFQM User Guide (2010, 9).

V Sloveniji merila za poslovno odličnost postavlja Program priznanja RS za poslovno odličnost.

6.3.6 Ostali standardi NVO

Številni sistemi kakovosti za NVO podajajo zahteve glede notranjih aktov, spoštovanja zakonov, konflikta interesov, varstva osebnih podatkov, letne finančne revizije in objave letnih poročil, predpogoje za izvajanje standarda (določeno obdobje delovanja, delovanje v javnem interesu, neprofitnost, ipd.) ter so oblikovani kot sistem samoocenjevanja, sistem pritožbe in zunanje ocenjevanje.

CNVOS med najbolj uporabniki standardi po svetu navaja NPO Quality Assurance System for Refugee Organisations, Quality in Alcohol and Drug Services, Standards for Excellence iz ZDA, Certification Model iz Pakistana, ACFID's (Australian Council for International Development), PVO (private voluntary organisations) Standards,

Becoming VISIBLE, NAVCA Performance Standard (CNVOS, Priročnik Standard kakovosti NVO 2014, 4).

Našteti in opisani modeli vodenja kakovosti, ki temeljijo na modelu ISO 9001, se danes uporabljajo za vse vrste organizacij, tako profitne kot tudi NVO, med njimi jih je bilo nekaj (na primer ISO 9001, Investors in People, EFQM), ki so bili v prvi vrsti namenjeni profitnim organizacijam, nekaj modelov (na primer NVO Standard kakovosti, PQASSO) pa je bilo razvitih prav za NVO.

Spodnja Tabela 6.1 prikazuje, kako so pomembna področja kakovosti v NVO zajeta v standardih.

Tabela 6.1: Področje kakovosti v NVO

Področje/Standard	ISO 9001	EFQM	NVO standard kakovosti	PQASSO
Voditeljstvo in vodenje	X	X	X	X
Vodenje finančnih virov	-	X	X	X
Zaposleni in prostovoljci	X	X	X	X
Vodenje procesov	X	X	X	X
Učenje in razvoj	X	X	X	X
Osredotočenost na uporabnike	X	X	X	X
Vpliv na družbo	-	X	X	X
Trajnostni razvoj	-	X	-	X

Vir: CNVOS (2008).

7 ŠTUDIJA PRIMERA – DRUŠTVO PROJEKT ČLOVEK (DPČ)

7.1 DPČ kot NVO in društvo

V Statutu društva (Statut DPČ 2009, 3. čl.) je zapisano, da je DPČ samostojna, prostovoljna, neodvisna in humanitarna NVO, ki združuje strokovne delavce, strokovne sodelavce, laične delavce in prostovoljce s področja zasvojenosti in omam.

Društvo deluje na celotnem območju RS. Primarna dejavnost organizacije je namenjena vsem pomoči potrebnim (članom društva in nečlanom), osebam, ki so zasvojene, obstajajo pa še druge dejavnosti društva, in sicer preventiva, izobraževanje kadra, objavljane, učna baza za študente različnih fakultet, strokovno sodelovanje doma in tujini, izvajanje promocijskih dejavnosti, usposabljanje prostovoljcev in mentorstvo pripravnikom.

Delovanje društva temelji na načelih dogovarjanja in javnosti, delo s populacijo uživalcev drog in njihovimi družinami pa na osnovi strokovnih metod in postopkov (ibid.).

7.2 Kratka predstavitev DPČ

Društvo Projekt Človek – DPČ je nevladna, humanitarna in neprofitna organizacija. Društvo izvaja programe za samopomoč, terapijo in socialno rehabilitacijo oseb z različnimi oblikami zasvojenosti. DPČ je bilo ustanovljeno na ustanovnem občnem zboru 22. 11. 1994 v Ljubljani (kot ena prvih slovenskih NVO s področja zasvojenosti in zlorabe drog) iz Socialnega foruma za zasvojenost in omame, Sekcije za narkomanijo, ki ima sicer svoje korenine v Italiji. Danes je DPČ v Sloveniji prepoznano kot ena največjih organizacij, ki se ukvarja s problematiko zasvojenosti.

Osnovni program, ki ga društvo izvaja, je program Projekt Človek¹⁶, sestavljen pa je iz različnih podprogramov. Program deluje v osmih slovenski regijah (osrednjeslovenski, dolenski, koroški, obalno–kraški, gorenjski, podravske, goriški in savinjski regiji), vključuje pa uporabnike iz vse Slovenije (DPČ 2016). Od leta 2007 je program Projekt Človek javni socialnovarstveni program, katerega cilj je poleg abstinence tudi sprememba načina življenja in ponovna vključenost v družbo (predvsem zaposlitev, nadaljevanje šolanja odvisnikov).

Socialna rehabilitacija zasvojenih pri društvu zajema informiranje, svetovanje, delovno terapijo, različne oblike psihoterapije, športne, kulturne in ustvarjalne dejavnosti, različna izobraževanja v obliki seminarjev ter vzporedno terapijo za družine (ibid.).

V lanskem letu (leta 2015) je pomoč v različnih centrih društva po Sloveniji poiskalo 518 uporabnikov ter 597 bližnjih oseb zasvojencev, skupaj torej 1.115 oseb. V DPČ je bilo lani zaposlenih 42 delavcev različnih profilov, ki so skupaj opravili 73.692 ur dela (to je 35,29 zaposlitev za poln delovni čas), veliko vlogo pa je odigralo tudi 42 prostovoljcev, ki je skupaj opravilo 6.380 ur prostovoljnega dela (ibid.).

7.3 Kronologija DPČ

DPČ je nevladna in humanitarna organizacija, ki je bila ustanovljena leta 1994, leta 1999 pa je pridobila uradni status društva. Veliki prelomnici v delovanju društva sta se zgodili leta 2006, ko je DPČ dobilo uradni status humanitarnega društva, in leta 2007, ko je osnovni program društva postal socialnovarstveni program. Kot ena redkih NVO v Sloveniji je DPČ leta 2013 prejelo NVO certifikat kakovosti, ki je pravzaprav potrditev, da je organizacija na pravi poti, na poti k razvoju, kakovosti in rasti.

¹⁶ Korenine programa Projekt človek, ki je osnovni program DPČ, so v Italiji. od koder so ga v DPČ modificiranega in prilagojenega slovenskim razmeram tudi pripeljali v Slovenjo. Ustanovitelj osnovnega modela »Progetto Uomo« je don Mario Pichi.

Kronologija DPČ po letih je naslednja (DPČ 2016):

- 1994 – ustanovitev Društva Projekt Človek;
- 1995 – začetek delovanja Dnevnega centra v Ljubljani, Malenškova 11, Ljubljana;
- 1997 – začetek delovanja dneвне Terapevtske skupnosti, Malenškova 11, Ljubljana;
- 1998 – začetek delovanja Centra za reintegracijo, Malenškova 11, Ljubljana;
- 1998 – začetek delovanja prve stanovanjske Terapevtske skupnosti v Sloveniji, Sopotnica 1, Škofja Loka;
- 1999 – pridobitev statusa društva, ki deluje v javnem interesu;
- 2001 – samostojni prostori Centra za reintegracijo, Slovenska 19, Ljubljana;
- 2006 – podeljen status humanitarne organizacije s strani MDDZS;
- 2006 – otvoritev Sprejemnega centra Piran, Cankarjevo nabrežje 9 a, Piran;
- 2006 – začetek delovanja posebnega Programa za otroke in mladostnike, Slovenska 19, Ljubljana;
- 2007 – organizacija 11. Evropske konference EFTC;
- 2007 – strokovna verifikacija programa Projekt Človek, ki postane javni socialnovarstveni program;
- 2008 – otvoritev treh novih Sprejemnih centrov:
 - a.) SC Ruše, Ulica 27. Decembra 2, Bistrica ob Dravi,
 - b.) SC Koroške regije, Čechovje 12 a, Ravne na Koroškem,
 - c.) SC Kočevje, Ljubljanska cesta 7, Kočevje;
- 2009 – otvoritev novega stanovanjskega Centra za reintegracijo v Ljubljani, Celovška 480, Ljubljana;
- 2009 – začetek novega projekta Iz koša, socialno zaposlovanje ranljivih skupin;
- 2009 – mednarodna nagrada ERSTE;
- 2010 – začetek Terapevtske Skupnosti za zasvojene starše z otroki;
- 2011 – začetek delovanja Sprejemno-dnevnega centra v Novem mestu;
- 2011 – pridobitev Osnovnega certifikata za družini prijazno podjetje;
- 2013 – pridobitev certifikata kakovosti SIQ NVO (NVO certifikat kakovosti);
- 2014 – nove svetovalne pisarne: Nova Gorica, Slovenj Gradec, Sežana, Velenje, Črnomelj, Slovenske Konjice;

- 2015 – pridobitev Polnega certifikata Družini prijazno podjetje;
- 2015 – nova svetovalna pisarna v Postojni;
- 2015 – priznanje NFHOS za 20 letno delo na področju zasvojenosti.

7.4 Poslanstvo, vizija in vrednote DPČ

Organizacija je toliko bolj uspešna, kolikor bolj zaposleni in sistemi organizacije razumejo namen skupne celote. Skupno poznavanje, razumevanje in delovanje vodijo organizacijo v rast, razvoj in k uspehu. Če organizacija pozna in razume svoje zaposlene in (pod)sisteme, bo lahko dosegala svoje cilje. S postavitvijo skupnih točk oziroma usmeritev organizacije, torej poslanstva, vizije in vrednot, ima organizacija jasno vodilo delovanja, lahko razvija strategije za uresničevanje zastavljenih ciljev ter razume sebe in svoje delovanje.

Poslanstvo je tisto, ki določa okvirje organizacije, torej pove, kaj je njen namen, organizaciji pa pravzaprav omogoča, da se spreminja in prilagaja razmeram v okolju. Vrednote organizacije govorijo o tem, kaj je za organizacijo pomembno, čemu daje prednost, čemu sledi in kaj je zanjo nepredstavljivo oziroma kaj zavrača. Vizija predstavlja vodilo organizacije za prihodnost, jo vodi k zastavljenim ciljem, k uresnitvi svojega namena. Kombinacija vsega je srce organizacije.

Osnovno poslanstvo DPČ *je humanitarnost in strokovna pomoč zasvojenim ter zagovarjanje abstinence in kakovostnega življenja brez drog.*

DPČ zasvojenim in njihovim bližnjim oziroma svojcem nudi humanitarno in strokovno pomoč, saj se zaveda, da se zasvojenost dotakne celotne družine. Problem zasvojenosti rešuje v okolju, kjer je nastal. V DPČ izhajajo iz prepričanja, da je zasvojenost možno preseči ter iz negativne izkušnje ponovno (z)rasti in se podati na pot zmagovalja. »Ker je področje dela delo z marginalnimi skupinami, je še posebej pomembno osveščanje in izobraževanje strokovne in laične javnosti s problematiko zasvojenosti in adiktologije ter zmanjševanje stigmatizacije tega področja« (Poslovnik kakovosti DPČ 2013, 4).

DPČ ima svoje centre v vseh regijah Slovenije, v katerih se strokovnjaki, zaposleni in prostovoljci skupaj trudijo za nadgradnjo obstoječih in razvoj novih programov ter svoje delo prilagajajo potrebam uporabnikov.

Z izkušnjami, ki jih DPČ pridobiva na področju socialne rehabilitacije, v društvu soustvarjajo tudi preventivno dejavnost, ki je izjemnega pomena za preprečevanja zlorabe drog in nastajanja odvisnosti.

DPČ kot pomembna slovenska NVO želi soustvarjati nacionalno strategijo ter hkrati vplivati na zakonodajo.

Vizija DPČ *je biti najbolj učinkovit program v Sloveniji na področju vseh vrst zasvojenosti in nuditi kakovostne programe osebam z različnimi oblikami zasvojenosti ter njihovim svojcem.*

Društvo s svojim osnovnim programom Projekt Človek, ki je javni socialnovarstveni program, odvisnikom in njihovim bližnjim nudi kakovostno in strokovno pomoč. V organizaciji so zaposleni strokovni in usposobljeni za vodenje zahtevnih programov pomoči in rehabilitacije. Programi društva so dostopni v vseh regijah Slovenije, v katerih skušajo obstoječe in nove (pod)programe ter storitve prilagoditi svojim uporabnikom in potrebam družbe (Poslovnik kakovosti DPČ 2013, 3).

Čeprav vsako leto pomoč v DPČ poišče veliko število ljudi in se lahko pohvalijo z izjemnim rezultatom – 85 % odvisnikov, ki so opravili program rehabilitacije v DPČ, se ne vrne na stara pota – si bodo **v društvu v prihodnosti prizadevali** (ibid.; interna publikacija DPČ 2016):

- izdelati kazalnike učinkovitosti in spremljanja učinkovitosti svojih programov;
- postaviti temelje raziskovalnega dela v nevladnem sektorju na področju zasvojenosti;
- izdajati lastne publikacije (v katerih bodo predstavljeni rezultati njihovega dela);
- povezovati se z organizacijami doma kot v tujini ter z njimi deliti svoje znanje in izkušnje;

- poudarjati izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje zaposlenih, timsko delo in supervizijo (ker se v društvu zavedajo, da le znanje in izkušnje vodijo k dobrim rezultatom);
- postati izobraževalna baza za delo na področju zasvojenosti v okviru socialnega varstva;
- enakopravno sodelovati pri pripravi ustrezne zakonodaje ter povečati vpliv NVO na zakonodajo;
- razvijati in izvajati programe socialnega zaposlovanja (ker določeni posamezniki prihajajo iz ranljivih skupin in nimajo enakih možnosti na trgu dela);
- pridobiti koncesijo za izvajanje javnega socialnovarstvenega programa Projekt Človek (katerega prednost je multidisciplinarnost tima, kar zagotavlja multidisciplinarnost obravnave, ki jo poudarja Slovenski nacionalni program na področju socialnega varstva 2013–2020);
- obdržati NVO certifikat kakovosti (ker je certifikat referenca v odnosu do drugih služb in sofinancerjev).

Osnovne vrednote društva so človek, poštenost, spoštovanje, delo, odgovornost, spoštovanje življenja, družina in zdravje, ki se pravzaprav zrcalijo v njihovem sloganu: »Skupaj na poti za človeka«.

7.5 Namen in cilji DPČ

NVO za svoj namen nimajo pridobivanje oziroma povečevanje dobička, temveč delujejo v splošno, javno dobro. Odgovor na vprašanje, zakaj je organizacija tu in zdaj, nam pove, kaj je pravzaprav njen namen. Ko organizacija opredeli svoj namen, poslanstvo, vrednote in vizijo, lahko zastavi tudi svoje cilje. Učinkoviti cilji so tisti, ki zrcalijo ter povzemajo poslanstvo in vizijo, hkrati pa določajo tudi načine, strategije in postopke za njuno uresničevanje.

Namen društva je »izvajanje programov samopomoči, terapije in socialne rehabilitacije za uživalce drog in njihove družine v okviru programa Projekt Človek in

tudi drugih programih društva ter druge dejavnosti socialnega varstva, ki so povezane s pomočjo uživalcem drog, abstinentom in osebam z drugimi oblikami zasvojenosti« (Statut DPČ 2009, 6. čl.).

Cilji DPČ so zapisani v statutu društva in bi jih najlažje strnili v naslednje točke (Statut DPČ 2009, 7. čl.; Poslovnik kakovosti DPČ 2013, 4):

- vzpostavitev avtonomnega slovenskega programa za samopomoč, terapijo in socialno rehabilitacijo uživalcev drog in njihovih družin po mednarodnem programu Projekt Človek;
- trajno delo z uživalci drog in njihovimi družinami po metodah programa Projekt Človek, izvajanje dopolnitvenih dejavnosti že organiziranim javnim službam s področja socialnega varstva in zdravstva v splošno javno korist prebivalstva;
- permanentno strokovno izpopolnjevanje metod in programa Projekt Človek;
- izobraževanje, usposabljanje, mentorstvo in supervizija za člane društva in druge strokovne delavce ter prostovoljce za področje zasvojenosti, vzgoje, družinske dinamike in bio–psiho–socialnega zdravja;
- sodelovanje z drugimi strokovnimi ustanovami, civilnimi in zasebnimi subjekti z različnih področij, ki se ukvarjajo z zasvojenostjo;
- oblikovanje poklicne identitete članov in permanentna skrb za osebnostno rast članov ter preprečevanje razvoja sindromov izgorelosti in drugih stisk strokovnih delavcev in prostovoljcev pri njihovem delu z ljudmi;
- izvajanje dopolnilnih dejavnosti že organiziranim službam s področja zasvojenosti in omam ter širšega področja skrbi za zdravje, socialno blaginjo in splošno javno korist prebivalstva;
- preventivno in založniško delo, v skladu z veljavnimi predpisi, predvsem za potrebe širše javnosti, ter raziskovalno delo, predvsem za potrebe ožje strokovne javnosti;
- razvijanje novih programov za delo z uživalci drog in abstinenti, eksperimentatorji, njihovimi starši in drugimi ključnimi osebami ter za uporabnike z drugimi oblikami zasvojenost;
- kakovostno življenje uporabnikov programov brez drog, njihova socializacija (nenasilnost, pošten način življenja, samostojna skrb zase, delavnost ...) in

vklučenost v družbo, pri čemer je pomembno spremljanje uporabnikov pri njihovem nadaljevanju šolanja in/ali zaposlitve – za DPČ je to najpomembnejši cilj.

7.6 Naloge DPČ

Društvo svoje **cilje in naloge uresničuje** (Statut DPČ 2009, 8. čl.):

- z vodenjem in razvijanjem programa Projekt Človek ter drugih programov za pomoč uživalcem drog in njihovim ključnim bližnjim osebam;
- z razvijanjem programov za uporabnike z drugimi oblikami zasvojenosti, vključno z vodenjem tima strokovnih delavcev in prostovoljcev;
- z organiziranjem dela centrov in dela posameznikov, upravnega in finančnega poslovanja;
- s sodelovanjem z drugimi službami in organizacijami;
- z izvajanjem storitev za širšo javnost (preventivno področje) in za uživalce drog ter njihove družine v skladu z doktrino in metodami programa Projekt Človek (samopomoč, terapija, vzgoja, edukacija in socialna rehabilitacija);
- s prirejanje domačih in mednarodnih strokovnih srečanj, posvetov ter drugih oblik izmenjave strokovnih izkušenj in spoznanj (seminarji, tečaji itd.);
- z organiziranjem izobraževanj in strokovnega usposabljanja članov društva, strokovnih, delavcev z različnih področij dela za področje zasvojenosti, omam, vzgoje, družinske dinamike in bio–psiho–socialnega zdravja;
- z organiziranjem in izvedbo drugih raziskovalnih in razvojnih projektov ter programov na področju zasvojenosti in omam.

7.7 Programi DPČ

DPČ ima na področju zasvojenosti in zlorabe drog dolgoletne izkušnje, pohvali pa se lahko s kar nekaj **odličnimi uspehi** (DPČ 2016), in sicer:

- DPČ je edina NVO v Sloveniji, ki ima terapevtsko skupnost (v »Projektu Človek«), priznано po mednarodnih kriterijih EFTC (European Federation of

Therapeutic Communities) in WFTC (World Federation of Therapeutic Communities).

- Društvo ima terapevtsko skupnost za zasvojene starše in njihove otroke (otroci se skupaj s starši vključijo v terapevtsko skupnost, vključijo pa se lahko tudi nosečnice), ki je trenutno prva in edina v Sloveniji.
- Programi DPČ poudarjajo vključenost družine v proces zdravljenja, v ospredje pa postavljajo človeka in njegove potencialne (programi so naravnani celostno, in obravnavajo vse človekove razsežnosti).
- Poleg strokovnjakov programe izvajajo tudi osebe s premagano izkušnjo zasvojenosti.
- Velika prednost pred konkurenco je, da se vsi programi v celoti izvajajo v Sloveniji, torej v prostoru, kjer se je nastala in se odvijala zasvojenost.
- Poseben poudarek društvo namenja reintegraciji nazaj v družbo.
- Največji uspeh, ki ga v društvu z veseljem povejo na glas, je, da se 85 % tistih, ki so zaključili program rehabilitacije abstinira in je uspešno reintegriranih v družbo.

Zasvojene osebe in njihovi svojci lahko »prvo pomoč« na poti do ozdravitve poiščejo v t. i. **sprejemnih centrih društva**, kjer se izvajajo:

- a.) **prvi pogovori**, namenjeni zasvojenim, da spregovorijo o svojih težavah;
- b.) **informativna srečanja**, namenjena bližnjim osebam zasvojenega.

Glavni cilj sprejemnih centrov društva je vzpostavitev začetne abstinence od vseh psihoaktivnih snovi, ki povzročajo kakršnokoli omamo. Prvi pogovori z zasvojenimi so namenjeni tudi prepoznavanju osebnostnih lastnosti zasvojenega, definiranju položaja osebe v socialnem okolju, nagnjenost k spremembam in ozdravitvi ter »kariera« zasvojenosti. Doseganje abstinence in odločitev za vključitev v program je namreč v tesni koleraciji z razmerjem med »notranjo« in »zunanjo« motivacijo uživalca drog. Nadaljnji pogovori v sprejemnih centrih so namenjeni usmerjanju zasvojenega v ustrezen program v okviru programa Projekt Človek (ibid.).

Sprejemni centri se nahajajo po različnih lokacijah po Sloveniji: Ljubljana, Piran, Kočevje, Novo mesto, Ruše in Ravne na Koroškem, kjer so dislocirane enote

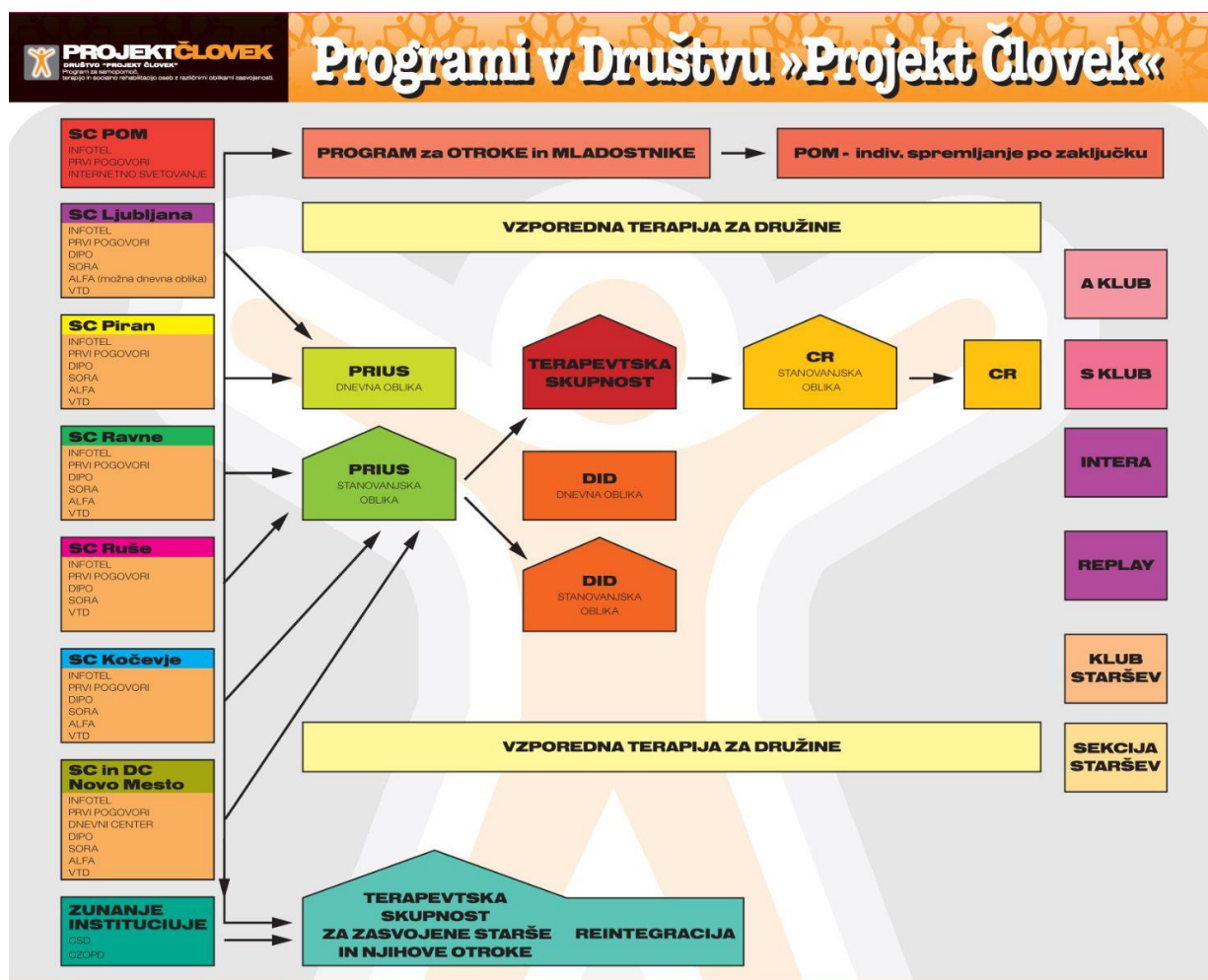
društva, poleg tega pa je društvo nekajkrat mesečno prisotno še v Novi Gorici, Sežani, Velenju, Slovenskih Konjicah, Črnomlju, Murski Soboti in Postojni.

DPČ ima kar nekaj **programov zdravljenja odvisnosti**, med seboj pa se programi razlikujejo glede na to, komu so namenjeni, kdaj in kakšen način zdravljenja je v posameznem programu zaobjet (ibid.), ogledamo si jih lahko na Sliki 7.1.

1. **Infotel** je program anonimnega informiranja, posvetovanja in motiviranja za uživalce drog in njihove družine po telefonu in e-pošti. Program izvajajo starši, ki imajo uspešno osebno izkušnjo (z opravljenim programom Projekt Človek) in strokovni delavci društva.
2. **Klasični program Projekt človek** je namenjen zasvojenim, ki potrebujejo celostno obliko pomoči. V ospredju so mladi, ki praviloma niso redno zaposleni, se ne šolajo in so izgubili večino družbe, ki se ne drogira.
3. **Terapevtska skupnost za zasvojene starše z otroki** je namenjena rehabilitaciji zasvojenih staršev, ki se v program vključijo in bivajo skupaj z otroki, ter za nosečnice na substitucijski terapiji, z namenom utrjevanja samostojnosti, učenja reševanja problemov na konstruktiven način in aktivno preživljanje prostega časa. V programu se nudi tudi popolna oskrba in pomoč pri negi in vzgoji otrok (prevozi do/iz vrtca ali šole, k zdravniku, sodelovanje v multidisciplinarnih timih).
4. **Alfa program** je namenjen osebam, ki so vključena v substitucijsko zdravljenje zasvojenosti od opiatov in želijo doseči abstinenco. V programu se nudi podpora in motiviranje za doseganje abstinence od vseh psihoaktivnih snovi, z možnostjo vključitve v abstinenčni program.
5. **Dipo** je program, namenjen aktivnim zasvojencem, ki potrebujejo pomoč pri vzpostavitvi abstinence in spoprijemanju z življenjskimi težavami.
6. **Sora** je namenjen osebam, ki imajo težave z zasvojenostjo in abstiniirajo, vendar potrebujejo podporo pri spoprijemanju z življenjskimi težavami.
7. **Intera** je program, namenjen individualne in partnerske terapije za abstinentne, ki so bili vključeni v katerikoli daljši terapevtski program. Program nudi psihosocialno pomoč ob aktualnih življenjskih situacijah in stiskah.

8. **Replay** je program, namenjen recedivistom, ki so bili vključeni v katerikoli daljši terapevtski program. V programu se nudi pomoč za ponovno vzpostavitev abstinence, odkritje vzrokov za recidiv in njihova odprava.
9. **POM – programi za otroke in mladostnike** so namenjeni otrokom in mladostnikom, ki eksperimentirajo z drogami, droge redno uživajo, imajo težave v šoli, a so še vpeti v socialno mrežo, staršem, učiteljem in svetovalnim delavcem. V ospredju je preprečevanje razvoja zasvojenosti in sprememba načina življenja. Program je ambulantni.
10. **DID – dnevni center**, namenjen osebam, ki imajo poleg težav z zasvojenostjo še pridružene težave v duševnem zdravju. V programu se uporabniki učijo osnovnih življenjskih spretnosti in navad, hkrati pa imajo različne možnosti za razvijanje svojih notranjih potencialov. Program poteka v dnevni ali stanovanjski obliki, vključuje pa poglobljeno osebno delo in reintegracijo.

Slika 7.1: Programi DPČ



Vir: DPČ (2016).

7.8 Organizacijska struktura DPČ

DPČ ima naslednje organe društva, ki imajo svoje naloge oziroma pristojnosti:

1. zbor članov društva;
2. upravni odbor;
3. nadzorni odbor;
4. častno razsodišče.

1. Zbor članov društva je najvišji organ, ki ga sestavljajo vsi člani društva, in je lahko reden ali izreden. V statutu društva (Statut DPČ 2009, 15.–17. čl.) so zapisane **pristojnosti**, med katere spada:

- sprejema delovni program in finančni načrt društva;
- razpravlja o delu in poročilih upravnega in nadzornega odbora ter sklepa o njih;
- sprejema statut in njegove spremembe;
- sprejema finančno poročilo in zaključni račun ter poročilo o delu društva;
- voli in razrešuje predsednika, člane upravnega ter nadzornega odbora in člane častnega razsodišča;
- na predlog upravnega odbora imenuje častne člane;
- sklepa o prenehanju delovanja društva;
- odloča o pritožbah proti sklepom upravnega odbora ali odločbam častnega razsodišča;
- določa višino članarine.

2. Upravni odbor je izvršni organ društva, sestavljen iz petih članov, ki je za svoje delo odgovoren Zboru članov DPČ. Upravni odbor upravlja društvo v času med dvema zboroma članov društva po smernicah, ki so bila sprejeta na Zboru članov DPČ, opravlja pa tudi organizacijske, upravne, administrativne in strokovno tehnične zadeve glede uresničevanja sklepov Zbora članov DPČ in programa društva (Statut DPČ 2009, 18.–23. čl.).

Naloge in pristojnosti Upravnega odbora DPČ (ibid.) so:

- sklicuje Zbor članov DPČ in pripravlja delovne programe ter poročila o delu ter predloge za Zbor članov DPČ;
- sprejema splošne akte društva;
- pripravlja predlog za finančni načrt in zaključni račun;
- vodi evidenco članov društva;
- odloča o sprejemu rednih članov ter zboru članov društva predlaga sprejem častnih članov, odloča o izključitvi rednih članov, imenuje iz vrst članov društva kot stalne in občasne komisije člane projektnih skupin;
- skrbi za materialno, finančno poslovanje in za sredstva društva ter upravlja s premoženjem društva;
- neposredno skrbi za uresničevanje ciljev in nalog, ki jih nalaga društvu statut;
- skrbi za prijave na razpise ter za vse aktualne operativne zadeve .

Predsednik društva je hkrati tudi predsednik upravnega odbora in zastopa društvo v pravnem prometu. Predsednik je odgovoren za zakonitost delovanja društva in izvajanje sprejetih sklepov organov društva ter je odredbodajalec za izvrševanje finančnega načrta društva.

Upravni odbor imenuje **strokovni svet** kot posvetovalno telo, ki daje mnenje k programom, jih spremlja in strokovno vodi. Strokovni svet ima najmanj tri člane. Naloga strokovnega sveta je preučiti vse strokovne teme, ki so pomembne za razvoj društva, stroke kot tudi vse aktualne vsebine.

3. Nadzorni odbor društva je sestavljen iz treh članov, ki jih izvoli zbor članov društva za dobo štirih let, in je za svoje delo odgovoren zboru članov društva (ibid.).

Naloge nadzornega odbora so:

- spremljanje delo upravnega odbora med dvema zboroma članov društva;
- izvajanje stalnega nadzora nad finančnim in materialnim poslovanjem društva ter izvrševanjem sklepov zbora članov društva.

4. Častno razsodišče (ibid.) sestavljajo trije člani in dva namestnika, ki jih voli zbor članov društva za dobo štirih let. Predsednika častnega razsodišča izvolijo člani častnega razsodišča. Častno razsodišče o svojem delu poroča upravnemu odboru in zboru članov društva.

Častno razsodišče ima naslednje **naloge**:

- razsoja v spornih zadevah med člani društva ali v zvezi s člani, organi društva, člani in organi društva;
- vodi disciplinski postopek in izreka disciplinske ukrepe po posebnem pravilniku oziroma v skladu s splošno veljavnimi predpisi.

7.9 Finančno poslovanje

DPČ razpolaga s finančnimi sredstvi v mejah finančnega načrta, ki ga sprejme Zbor članov društva, in ima **različne vire finančnih sredstev** (Statut DPČ 2009, 31.–39. čl.), in sicer:

- prihodki od strokovnih srečanj in izdaje publikacij ter drugih dejavnosti društva;
- proračunska in druga javna sredstva;
- članarina;
- donacije in sponzorstva;
- darila in volila;
- iz zakonsko dovoljene pridobitne dejavnosti;
- sredstva Fundacije za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v RS (v nadaljevanju FIHO);
- s pridobivanjem koncesij.

Finančno poslovanje društva se odvija preko transakcijskega računa. Poslovanje s finančnimi sredstvi, sprejemanje poročil in zaključnega računa ter vse ostale zadeve, ki se nanašajo na materialna sredstva, društvo ureja po veljavnih predpisih, v skladu s svojim statutom in nameni društva. Morebitne presežke oziroma prihodke

od dejavnosti kot NVO društvo uporablja izključno za izvajanje osnovne dejavnosti oziroma za širitev njenega obsega (ibid.).

Društvo lahko v okviru temeljnega humanitarnega namena ter ciljev in nalog, opredeljenih s statutom organizacije, zaradi racionalnega in ekonomičnega upravljanja s svojim premoženjem opravlja tudi pridobitno dejavnost, ki je povezana z delom društva. Pridobitna dejavnost je le dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti društva in se lahko opravlja le v obsegu, potrebnem za uresničevanje namena in ciljev društva (ibid.).

Finančno–materialno poslovanje društva je javno, vsak član društva lahko zahteva vpogled v poslovanje. Nadzor nad financiranjem in porabo sredstev izvaja Nadzorni odbor in Zbor članov društva z obravnavo finančnega poročila. Predsednik društva (na podlagi poročil pooblaščne računovodske službe) redno poroča o finančnem poslovanju organizacije upravnemu odboru, najmanj enkrat letno tudi Zboru članov DPČ (ibid.).

Glavni sofinancer DPČ je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju MDDSZEM). Ostali financerji se iz leta v leto spreminjajo, med njimi sicer prevladujejo občine RS.

DPČ izvaja svoje programe s pomočjo financerjev in donatorjev. V letu 2015 so sofinancerji programov naslednji: MDDSZEM, FIHO, Mestna občina Ljubljana (MOL), Evropski socialni sklad (ESS) delno financira projekt "Spodbujanje zaposlovanja iskalcev prve zaposlitve na področju socialnega varstva – "Pripravniki" in občine (Piran, Novo mesto, Ravne na Koroškem, Izola, Ruše, Kočevje, Vuzenica, Šempeter–Vrtojba, Velenje, Mislinja, Koper, Vipava, Ajdovščina, Muta, Dravograd, Nova Gorica, Ribnica na Pohorju, Mežica, Slovenj Gradec, Občina Radlje ob Dravi, Brda) ter uporabniki (DPČ 2016).

7.10 Sistem kakovosti v DPČ

DPČ je NVO certifikat kakovosti, torej sistem vodenja kakovosti po NVO standardu, prejelo leta 2013. Za vpeljavo sistema vodenja kakovosti so se v društvu odločili, ker so želeli izboljšati svoje poslovanje, povečati učinkovitost organizacije, zagotoviti kakovostno delovanje, izboljšati svojo konkurenčnost na trgu in javnih razpisih (Puntar 2016). S certifikatom so želeli povečati tudi ugled in kredibilnost organizacije, tako v okolju, v katerem delujejo, med poslovnimi partnerji kot tudi med svojimi uporabniki. Uvedeni sistem vodenja kakovosti DPČ omogoča pregledno delovanje organizacije, pa tudi med zaposlenimi na vseh nivojih ter po posameznih procesih.

DPČ si je z vpeljavo NVO standarda kakovosti pravzaprav želelo zagotoviti (ibid.):

- urejen in enoten sistem vodenja in izvajanja projektov;
- poenotiti delo na vseh lokacijah društva;
- večjo preglednost odgovornosti in pristojnosti zaposlenih;
- enoten in urejen sistem dokumentacije ter obvladovanje le-te;
- jasnost in preglednost poslovnih procesov;
- jasno opredeljene cilje in uresničevanje le-teh;
- boljše obvladovanje tveganj;
- boljšo finančno preglednost organizacije ter zmanjšanje stroškov poslovanja;
- dvig zavesti o kakovosti med zaposlenimi ter njihovo prevzemanje soodgovornosti za kakovostno izvedbo;
- izboljšanje komunikacije in sodelovanja med zaposlenim, tudi prostovoljci;
- dolgoročno sodelovanje s poslovnimi partnerji (premišljena graditev partnerstev in mreže);
- izboljšanje kakovosti organizacije.

7.10.1 Poslovnik kakovosti DPČ

Na podlagi 20. člena¹⁷ statuta DPČ je Upravni odbor DPČ, na seji 30. 11. 2012 sprejel Poslovnik kakovosti in ga na seji 10. 12. 2013 dopolnil.

DPČ poudarja, da je »kakovostno delo zahteva in zaveza, ki jo imamo do vseh naših deležnikov, še posebej do uporabnikov, zaradi katerih se je naše poslanstvo sploh začelo« (Poslovnik kakovosti DPČ 2013, 2), zato je društvu v letu 2012 stopilo na pot uvedbe sistema kakovosti. Med nujnimi zahtevami in zavezami uvedbe sistema kakovosti je oblikovanje lastnega Poslovnika kakovosti, ki »prek vizije, vrednot in poslanstva predstavlja usmeritev in določa temelje kakovostnega dela« (ibid). Dejstvo je, da napisan poslovnik ne zagotavlja kakovosti, zagotovo pa celotno organizacijo vodi po poti (do) kakovosti ter vsakega zaposlenega zavezuje in usmerja, da »vsakodnevno delo opravlja z veliko mero strokovnosti, etičnosti in medsebojnega spoštovanja« (ibid.). Poslovnik zavezuje vodstvo društva, »da stalno išče nove, boljše rešitve, da se prilagaja potrebam uporabnikov, družbe in drugim deležnikom, kar pomeni, da mora pridobivati in spremljati pripombe, sugestije, pohvale in kritike od vseh, ki so z delovanjem kakorkoli povezani« (ibid.).

V Poslovniku kakovosti NVO opiše svoj sistem vodenja kakovosti in na kakšen način NVO standard kakovosti tudi izpolnjuje. Poslovnik obsega vsa področja, ki so pomembna za kakovostno delovanje organizacije: vizijo, poslanstvo in vrednote, cilje in namen organizacije, opis programov, navajanje strokovnih služb in prostovoljcev, pravne akte, ki postavljajo okvir delovanja programov ter določajo pravice in dolžnosti zaposlenih in prostovoljcev, ravnanje z dokumentacijo in njeno obvladovanje, zagotavljanje sledljivosti, načine komuniciranja, načine izobraževanja in zaposlovanja, področje vodenja virov, procesov ter spremljanje, vrednotenje in izboljšave (CNVOS 2014; CNVOS 2016).

Kako poslovnik »pomaga in vodi« DPČ? V DPČ se zavedajo, da je treba zaradi številnih dislociranih enot po Sloveniji celotno organizacijo med sabo trdno in močno

¹⁷ 20. člen Statuta DPČ določa delovna področja in naloge upravnega odbora. Med naštetimi nalogami, je tudi sprejemanje aktov društva.

povezati, da je v bistvu potrebna posebna skrb in »visoka aktivacija vsakega posameznika, ki mora stremeti k temu, da tudi sam vpeljuje sistem kakovosti tudi v najmanjših enotah« (Poslovnik kakovosti DPČ 2013, 2–4). Poslovnik tako določa vse pristojnosti in odgovornosti organov organizacije, posameznih delovnih mest ter tudi posameznikov, kar posledično vodi v urejeni in pregledni sistem oziroma jasno matrico odgovornosti.

Organizacija osebne cilje zaposlenih tesno povezuje s cilji društva. Splošne cilje organizacije tako poskušajo izpolnjevati preko zastavljenih letnih ciljev posameznih podprogramov in organov, ki jim sledijo osebni cilji posameznega zaposlenega, kar preverjajo z letnimi razgovori (ibid.). V ospredju sta zagotovo vrednotenje zastavljenih ciljev in vrednotenje sprememb.

Pomembna novost v organizaciji poleg lastnega poslovnika so notranje presoje oziroma samoocenjevanja. DPČ le-te ne vidi le kot obliko kontrole, temveč tudi kot orodje za doseg večje kakovosti.

»Namen Poslovnika kakovosti DPČ nikakor ni še bolj birokratizirati delo, pač pa postaviti sistem za čim bolj učinkovito obvladovanje sistema s kazalniki, ki potrjujejo uspešnost dela, in ki hkrati motivirajo in spodbujajo vsakega posameznika k iskanju novih rešitev« (ibid.).

7.10.2 NVO certifikat kakovosti

Za vsako NVO je velikega pomena, da sledi standardom kakovosti in dosega določeno stopnjo kakovosti v odnosu do vseh svojih deležnikov (uporabnikom, financerjem, poslovnim partnerjem itd.). V DPČ se zavedajo, da je za »zadovoljstvo deležnikov potrebno izpolnjevanje njihovih potreb in pričakovanj« (DPČ 2016), zato so načrtno uvedli sistem kakovosti za NVO in leta 2013 uspešno pridobili NVO certifikat kakovosti.

V DPČ NVO certifikat kakovosti obnavljajo vsake tri leta, vsako leto pa potekajo notranje in zunanje presoje sistema kakovosti, na podlagi katerih društvo izdela

poročilo, ki mu pomaga definirati prednosti in slabosti ter določiti izzive in nevarnosti organizacije.

8 EMPIRIČNI DEL

8.1 Uvajanje NVO standarda kakovosti v DPČ

8.1.1 Metode dela in raziskovalna vprašanja

V Sloveniji je NVO standard kakovosti dokaj nepoznan oziroma obstaja resnično majhno število organizacij nevladnega sektorja, ki so v svoje poslovanje in delovanje uvedle omenjeni standard. Takšnih NVO je pri nas le 12, med njimi je tudi naša izbrana organizacija – DPČ. Strokovne literature na temo NVO standarda kakovosti je zelo malo, s standardom (definiranjem, opisom, nasveti, napotki in certificiranjem) se namreč strokovno pri nas ukvarja le ena (krovna) organizacija, in sicer CNVOS. Slovenske NVO se tako zelo malokrat srečujejo s pojmom sistema kakovosti in ne poznajo dobro možnosti uvedbe standarda kakovosti, sam potek uvedbe in NVO certifikat kakovosti ter prednosti, ki jih ta certifikat pravzaprav prinaša. CNVOS zadnja leta vlaga veliko truda v obveščanje NVO in njihovo osveščanje o standardu kakovosti, in sicer z delavnicami, informacijami, vprašalniki, s predavanji, povezovanjem NVO v mreže ipd.

Namen magistrskega dela je zato bil predvsem prikazati pomen sistema kakovosti v določeni slovenski NVO, pravzaprav prikazati na praktičnem primeru postopek uvedbe NVO standarda kakovosti s poudarkom na identifikaciji slabosti in težav pri uvedbi ter učinkov in prednosti uvedbe. Prikaz zagotavljanja skladnost poslovanja organizacije z NVO standardom kakovosti pa je tista potrebna »luč«, ki pravzaprav osvetli sam smisel uvedbe sistema kakovosti in sprememb v poslovanje organizacije.

DPČ je v svojem razvoju po dolgoletnem aktivnem delu samo prišlo do točke, ko je spoznalo, da potrebuje več in boljše, da pravzaprav nujno potrebuje enotni sistem za vse svoje enote, sistem, ki bo celotno organizacijo bolje organiziral, jo naredil učinkovitejšo ter v njeno delovanje in poslovanje vnesel boljše in kakovostnejše spremembe. Društvo je skozi t. i. postopke uvajanja standarda kakovosti in

certificiranja šlo leta 2013, čeprav je celotni proces trajal pravzaprav dlje, kar dve leti. Od takrat dalje organizacija vsako leto izvede tako notranjo kot tudi zunanjo presojo, slednjo opravi zunanji, neodvisni izvajalec oziroma presojevalec. Slovenske NVO, ki se bodo uvedbe sistema kakovosti šele lotile, bodo lahko tudi na podlagi izkušnje DPČ v prvi vrsti spoznale NVO standard kakovosti in njegove učinke ter celoten postopek pridobitve NVO certifikata kakovosti. Pri tem morajo seveda spoznati tudi težave, s katerimi se je DPČ soočalo pri uvajanju sistema standardov ter morda celo najpomembnejši del postopka, ki se dejansko odvija po uvedbi sistema kakovosti – zagotavljanje skladnosti poslovanja NVO s pridobljenim standardom kakovosti.

V naši raziskavi oziroma magistrskem delu smo se ukvarjali z dvema raziskovalnima vprašanjema:

RV1: Kakšne so prednosti (učinki, ki jih NVO DPČ zazna), ki jih prinaša sistem oziroma standard kakovosti – NVO certifikat kakovosti?

RV2: Kako NVO DPČ zagotavlja skladnost poslovanja s sistemom oziroma standardom kakovosti – NVO certifikatom kakovosti?

Za definiranje, preverjanje in razvijanje raziskovalnih vprašanj smo uporabili analizo primarnih in sekundarnih virov, opisno študijo uporabo standardov kakovosti v NVO na primeru NVO ter opravili intervjuje in izvedli anketo. Tako smo opravili t. i. metodološko triangulacijo, kjer smo kombinirali kvantitativno in kvalitativno metodo zbiranja podatkov.

1. Kvalitativno raziskavo, intervjuje, smo izvedli »v živo«, z obiski pri izbranih predstavnikih organizacij, jih posneli in nato preoblikovali v pisno obliko.

Intervjuje smo opravili:

- s Suzano Puntar, predstavnico (predsednico upravnega odbora društva) DPČ, ki je uvedla NVO standard kakovosti;
- s Tino Divjak, predstavnico CNVOS, ki je v Sloveniji opredelila, predstavila in vpeljala v nevladni sektor NVO standard kakovosti, in presojevalko kakovosti v NVO;

- z Marjeto Ferlan Istinič, predstavnico financerjev DPČ, sekretarko na MDDSZEM, Direktoratu za socialne zadeve, Sektorju za izvajanje storitev in programov.

Vse tri prošnje za poglobljene intervju smo najprej po elektronski pošti poslali omenjenim predstavnicam DPČ, CNVOS in MDDSZEM, jim obrazložili temo in namen našega pogovora ter jim vnaprej poslali tudi okvirna vprašanja želenega pogovora. Intervjuji so potekali marca in aprila 2016 v Ljubljani.

Avtorica magistrskega dela je dolgoletna aktivna prostovoljka pri različnih NVO v Sloveniji (YHD, KUD FP, MIC NM, DPČ ...).

2. Kot dopolnilo kvalitativni analizi smo izvedli anketo (značilnost kvantitativne raziskave) med vodji društva (srednji menedžment), ki se nahajajo v osnovni enoti društva (Ljubljana) in na ostalih dislociranih enotah po Sloveniji (Piran, Kočevje, Novo mesto, Ruše in Ravne na Koroškem) ter so v DPČ v prvi vrsti odgovorni za uvedbo standarda kakovosti, njegovo prežemanje z organizacijo, uspešnost organizacije in boljše poslovanje društva. Glede na to, da gre za NVO, ki nima zaposlenega velikega števila ljudi, smo se tokrat osredotočili le na srednji menedžment oziroma vodje – teh je v DPČ 9 – saj je prav vodilni kader sodeloval pri: *prvič* spoznavanju standardov kakovosti, *drugič* njihovi uvedbi ter *tretjič* je prav on najbolj odgovoren za zagotavljanje skladnosti poslovanja društva z NVO standardom kakovosti. Vodje so tiste osebe v organizaciji, ki so najbolj kompetentne, da po tako kratkem času društva z NVO certifikatom kakovosti lahko realno ocenijo uvedbo sprememb, sistema kakovosti, njegove rezultate in učinke. Z vprašalnikom smo tako preverili potek uvedbe in učinke uvedbe NVO standarda kakovosti v DPČ ter tudi način zagotavljanja skladnosti poslovanja z uvedenim standardom kakovosti.

8.2 Rezultati raziskave na podlagi intervjujev

V delu raziskave, ki je vezan na intervjuje, smo uporabili kvalitativno metodo raziskovanja, kjer smo za uvid in nadgradnjo pridobivanja osnovnih podatkov uporabili t. i. polstrukturirani intervju. Vprašanja so bila namreč vnaprej pripravljena in nekje tudi združena v smiselne sklope, ki so se nam zdeli ustrezni in primerni. Z

vprašanji so bili intervjuvanci seznanjeni vnaprej, med samim intervjujem pa smo vprašanja smiselno združevali, po neke malenkost preoblikovali, kaj glede na sam pogovor pa tudi dodali. Smiselno smo izpustili vprašanje, ki je bilo predhodno že odgovorjeno pri predhodnem vprašanju oziroma v kakšnem drugem kontekstu.

Poglobljene intervju smo opravili s tremi osebami, za katere smo menili, da so kompetentne za oris in analitični pregled nad NVO standardom kakovosti, njegovo uvedbo v organizacijo – DPČ, njegove učinke in skladnost s poslovanjem društva. Da smo poleg intervjuja s predsednico DPČ opravili še intervjuja s predstavnicama CNVOS in MDDSZEM, je botrovala želja po bolj reprezentativnih in uporabnih rezultatih raziskave.

1. PREDNOSTI UVEDBE SISTEMA KAKOVOSTI

RV1: Kakšne so prednosti (učinki, ki jih NVO DPČ zazna), ki jih prinaša sistem oziroma standard kakovosti – NVO certifikat kakovosti?

Organizacije se za uvedbo sprememb oziroma standardov kakovosti odločajo zaradi vzpostavitev sistema kakovosti, ki jim bo omogočil izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti, izboljšanje preglednosti delovanja, boljše upravljanje s sredstvi, natančno določitev pristojnosti in odgovornosti, povečanje zadovoljstva zaposlenih, uporabnikov, financerjev in poslovnih partnerjev, obvladovanje stroškov, dvig ugleda. Standard kakovosti NVO predstavlja smernice razvoja in izboljšanja celotne organizacije oziroma »smernice za ustrezno postavitev in ohranjanje internega sistema kakovosti organizacije in pripomorejo k doslednosti izvajanja delovnih procesov in dobrih rezultatov dela« (Haček in Bačlija 2007, 67).

V raziskavi nas je zanimalo, zakaj se je DPČ odločilo za uvedbo sistema kakovosti in kakšni so učinki , ki jih je uvedba sprememb prinesla. V DPČ so se za uvedbo standardov odločili po tehtnem premisleku in analizi svojega delovanja, predvsem zato, da bi organizacijo izboljšali, še bolj razvili in uredili, predvsem z uvedbo enotnega sistema, ki bi veljal tako za vse dislocirane enote po Sloveniji kot tudi za celotno organizacijo (Puntar 2016). Standard kakovosti je za

društvo merilo učinkovitosti organizacije in uspešnosti njenega delovanja, njenih programov in odnosa do zaposlenih, uporabnikov in poslovnih partnerjev (ibid.) ter odločilen pogoj za kakovostno delo. V ospredju ni bila želja po prejetju NVO certifikata kakovosti, temveč želja po jasnosti, urejenosti in preglednosti večjega števila področij, med katerimi so bili najpomembnejši poenotenje in poenostavitev dela, uvedba poenotenga, preglednega in urejenega sistema dokumentacije in upravljanje z njim, jasna razmejitev odgovornosti, zmanjšanje stroškov, povečanje možnosti pridobivanja finančnih sredstev. Med pogovori z zaposlenimi ob naših obiskih društva smo prišli do zaključka, da so zaposleni mnenja, da je DPČ v določenem trenutku prišel do točke, ko so odločitve sprejemali hitro in ne nujno tudi uspešno, ko so zaposleni za isto zadevo uporabljali različna orodja, ki niso bila najbolj učinkovita, in ko v organizaciji niso izvajali evalvacije, samoocenjevanja svojega dela. Zaradi naštetega so si želeli sistema, ki bi jih vodil, usmerjal in določal, kakšne so prednosti in kakšne slabosti njihove organizacije. DPČ je pri uvedbi sistema kakovosti tako imelo jasne cilje, ki so po besedah Puntarjeve (ibid.) bili usmerjeni v prepoznavanje kakovosti dela društva, poenotenje dela v organizacijskem smislu in uvedbo sistema vodenja ter spremljanja izboljšav.

Kakovost je stvar vseh zaposlenih, saj morajo za dosego skupnega cilja vsi zaposleni na vseh nivojih poznati okvir sistema kakovosti, pri vzpostavitvi in upravljanju kakovosti sodelovati ter biti za kakovost tudi (so)odgovorni, kar je pravzaprav trdil že Beckford (2002, 13–14). V najpomembnejši fazi celotnega procesa, fazi uvedbe standarda kakovosti, so v DPČ najbolj zavzeto sodelovali vodje vseh enot organizacije, saj se v društvu zelo zavedajo, da so prav vodje tisti, ki so v prvi vrsti odgovorni, da je sistem kakovosti vzpostavljen, da so vanj vpleteni tudi ostali zaposleni ter da ga pomagajo vzdrževati in nadgrajevati. Standard kakovosti v DPČ poznajo in upoštevajo vsi (ibid.).

Avtorji, ki so se ukvarjali s sistemom kakovosti in uvajanjem sprememb v organizacije, so nosilci različnih modelov uvajanja sprememb, kar smo opisali v poglavju 5.4 – Uvajanje standardov kakovosti v organizacijo: Kotter (2007) na primer tako govori o osmih korakih uvedbe sprememb, Crosby (1989) pa o programu izboljšanja v 14 fazah. NVO imajo za pridobitev NVO certifikata kakovosti izdelan točno določen postopek. Govorimo o že opisanih zahtevah in postopku (glej

poglavje 6.2 – Kako do NVO standarda kakovosti) pridobitve NVO certifikata kakovosti (CNVOS 2016): standard kakovosti, delavnice, poslovnik kakovosti, notranja presoja, prijava na certifikacijsko presojo, zunanja presoja, certificiranje in trajanje certifikata, ki se jih je držalo tudi DPČ.

V prvi fazi je najpomembnejše, da se **vodstvo zaveda, da so spremembe nujne**, da jih podpira in da se v organizaciji o spremembah pogovarjajo (Crosby 1989; Kotter 2007). V DPČ je prav vodstvo prišlo do spoznanja, da kot organizacija potrebujejo celovit sistem kakovosti za izboljšanje delovanja in ureditev poslovanja organizacije. Naslednja stopnja je, da so nosilci sprememb med seboj povezani, kar pomeni, da je pomembno oblikovanje ustreznega tima, ki skrbi za uvedbo sistema kakovosti (ibid.). V društvu se je prva izobraževanja s področja NVO standarda kakovosti v organizaciji CNVOS udeležila prav Puntarjeva (2016) že leta 2011 (dve leti pred uradno pridobitvijo certifikata), nato pa so v društvu izvedli vrsto potrebnih eksternih in internih izobraževanj tudi za upravni odbor in ostale vodje, in sicer na temo kakovosti, vodenja in uvajanja sprememb. Tim, ki je skrbel za uvedbo sistema kakovosti, je obiskoval tudi delavnico o tem, kako spisati lasten poslovnik kakovosti in določiti potrebne korake za uvedbo sprememb.

Puntarjeva (ibid.) trdi, da mora **za uvedbo stati celotna organizacija in celotni tim**. Želja po vzpostavitvi sistema kakovosti, razvoj vizij o spremembah in strategij je tretja faza, katero navaja Kotter (2007) pri uvajanju standarda kakovosti. DPČ je želelo izboljšati svoje poslovanje in pridobiti NVO certifikat kakovosti, želja pa je bila tako močna, da so v društvu od ideje v dveh letih prišli do realizacije. Društvo je tako, kot to tudi svetuje Crosby (1989), izvedlo samoocenitev (notranjo presojo) stanja organizacije in določilo stopnjo kakovosti, ovrednotilo proces ter določilo, kakšna pravila in procesi so primerni zanje. Na tem mestu v ospredje stopi učinkovita komunikacija, kar zagovarjata tudi Crosby (1989) in Kotter (2007), s pomočjo katere se zaposlene seznani s sistemom kakovosti in jih motivira za njegovo uvedbo. V DPČ vsi zaposleni poznajo okvir standarda kakovosti in je »stvar vseh zaposlenih na vseh nivojih« (ibid.). Ker gre društvu z majhnim številom zaposlenih, je interna komunikacija neposredna, dvosmerna in pogosta, poteka pa prek upravnega odbora. Društvo je doseglo, da so se kljub vmesnim težavam in obremenjenosti zaposlenih v organizaciji skupaj odločili za uvedbo sprememb in pri

vzpostavitvi sistema kakovosti sodelovali pravzaprav tako in drugače vsi. Da jim je to uspelo je zagotovo »kriva« močna vizija sprememb oziroma vizija razvoja v prihodnosti ter zavzetost in angažiranost vodij.

Sam proces uvedbe standarda kakovosti se je v DPČ odvijal postopno in premišljeno. Poleg tega, da so v organizaciji dali velik poudarek na to, da se zaposleni seznani s spremembami in se z njimi tudi strinjajo. Že Kotter (2007) je trdil, da lahko spremembe dosežemo le, če zaposlene prepričamo, da so spremembe nujne. Tako po njegovem dosežemo »motivacijo za ukrepanje« (Kotter 2007, 97). V DPČ so zaposlene tako najprej izobrazili na temo sistema kakovosti, procesa uvedbe in učinkov, ki jih ima standard kakovosti v organizaciji, potem pa so se dela lotili resnično zavzeto in sistematično. Sproti so skupaj z obiski delavnic oblikovali svoj lasten poslovnik kakovosti in reševali dileme, ki so se pri nastajanju poslovnika pojavljale (ibid). Lasten poslovnik je za vsako NVO eden od pomembnih pogojev, zahtev pridobitve NVO certifikata kakovosti. Po besedah Puntarjeve (2016) je DPČ prav oblikovanje poslovnika predstavljalo največji izziv na poti uvedbe sistema kakovosti. Poleg tega, da so pri oblikovanju poslovnika sodelovali vodje kot prvi nosilci sprememb, so v društvu, če so hoteli doseči zastavljene cilje, morali med seboj povezati najprej vodje vseh enot, nato pa tudi vse ostale zaposlene. To je bilo po mnenju zaposlenih v društvu, kar smo ugotovili pri svojih obiskih društva med pogovori, pravzaprav hkrati težko in lahko, in sicer težko, ker se zaposleni nahajajo po različnih centrih po Sloveniji, torej niso na enem mestu, in lahko, ker gre za društvo z manjšim številom zaposlenih. Za lažjo kontrolo in boljšo izvedbo so v društvu skupaj izpolnili samoocenitveni vprašalnik oziroma izvedli notranjo presojo in določili, kaj od zahtev NVO standarda pri njih že obstaja, nato pa določili pravila in procese, ki so primerni za njihovo društvo (ibid.). Vsaki notranji presoji, ki jo v DPČ sicer izvajajo vsako leto, sledi zunanje ocenjevanje, ki ga izvaja neodvisni certificirani izvajalec. Ta pregleda delovanje sistema kakovosti in se z zaposlenimi, v primeru DPČ nosilci sprememb – vodji, pogovori o nadaljnjem razvoju društva. Nato spiše poročilo o presoji in predlaga izboljšave, ki jih je društvu dolžno uvesti do naslednje zunanje presoje čez eno leto.

Čeprav so se v DPČ zavestno odločili za uvedbo sprememb, so se **na poti uvajanja sistema kakovosti srečevali z nekaj težavami**, od nerazumevanja

potrebe po sistemu kakovosti do negodovanja zaposlenih glede uvajanja sprememb. Slednje je zahteven proces, pri katerem lahko organizacije naletijo na različne ovire (Crosby 1989; Kotter 2007). Največ težav so zaposleni na vseh 11 lokacijah društva imeli s povečanjem »papirologije« oziroma administrativnega dela, saj je dela v določenem trenutku bilo veliko več, časovno pa je vse potekalo dlje (Puntar 2016). Zaposleni so bili mnenja, da se preveč ukvarjajo s »papirji« in posledično manj z uporabniki, s katerimi bi se morali v resnici ukvarjati. Toda s pomočjo premišljene, dobro strukturirane in pogoste interne komunikacije ter zunanje pomoči s strani strokovnjakov za NVO standard kakovosti iz CNVOS so skupaj dosegli, da so bili vsi zaposleni seznanjeni, kaj je pravzaprav njihov končni cilj ter da bo delo s časoma postalo bolj organizirano in lažje, celo enostavnejše.

Sam certifikat DPČ predstavlja sicer pomembno referenco, a so v društvu mnenja, da ta sam po sebi ne zagotavlja kakovosti, temveč je zanjo potrebno konstantno delo (ibid.). Certifikat je pravzaprav začetek vsega, saj zahteva od društva konstantno delo, ocenjevanje, izboljšave. Puntarjeva (ibid.) pravi, da sam certifikat v vsebinskem delu ni povzročil veliko sprememb, saj si vsi še naprej prizadevajo, da delajo dobro, učinkovito, po zastavljenih programih, tako kot prej. V organizacijskem smislu pa je bilo veliko sprememb. DPČ se po uvedbi sistema kakovosti trudi ohranjati vzpostavljeni pregledni sistem, ga vsako leto prevetrili in vzdrževati, še povečevati njegovo funkcionalnost. Z uvedbo sprememb DPČ več pozornosti posveča sami organizaciji dela s poudarkom na uvajanju novosti, izboljšav ter na njihovem spremljanju in evalvaciji, kar pred standardom kakovosti v društvu niso izvajali. Zagotovo je slednje ena od odličnih izboljšav sistema kakovosti. Prav tako je izboljšava lasten poslovnik kakovosti, ki prinaša pozitivne učinke, saj je vodilo, merilo in opomnik zaposlenim in njihovem delu ter celotni organizaciji. Po besedah Puntarjeve (ibid.) je pozornost društva sedaj v največji meri namenjena temu, kar v organizaciji počnejo. Vsak zaposleni se mora truditi, da svoje delo izvaja kakovostno in pravočasno, ker drugače v postopkih in procesih sledi zmeda in disfunkcionalnost. Ker imajo v društvu enoten in pregleden sistem, je po novem to zelo jasno, razločno vidno. Novi sistem določa pristojnosti in odgovornosti, jasno »razmejuje« posameznike, zato je odkrivanje in odpravljanje napak lažje in hitrejše. Zaposleni, ki želijo doseči skupini cilj, morajo med seboj tesno sodelovati in se prepletati.

Pridobljeni certifikat društvu prinaša tudi večje možnosti pri pridobivanju finančnih sredstev. DPČ je ena redkih NVO v Sloveniji, ki ima NVO standard kakovosti, z njim pa izpolnjuje tudi pogoje, ki jih MDDSZEM umešča v javne razpise in nujna poročila o delu organizacije, ki jo financira. Ker je namera o certifikatu kakovosti umeščena v strateški dokument na področju sociale v RS, v dokument Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020, ima DPČ tudi s tega stališča prednost pred konkurenco.

NVO, ki v svoje poslovanje vpeljuje standarde kakovosti, se ponavadi za to odloča, ker potrebuje orodje za izboljšanje svojega poslovanja in kakovost storitev, ki jih izvaja. Med takimi NVO je tudi DPČ, ki pa je poleg omenjenega v uvedbi videlo tudi kot svojo konkurenčno prednost, saj je tako postalo ena redkih NVO s področja sociale, ki ima NVO standard kakovosti.

Na tem mestu bomo pogledali še, **kako DPČ, uvedbo sistema kakovosti v društvu in njegove pozitivne učinke vidi CNVOS**, ki je DPČ izobraževal, usmerjal in pomagal pri uvedbi standarda kakovosti in je tudi njihov zunanji neodvisni presojevalec, ter predstavnica MDDSZEM, financerjev DPČ.

Divjak (2016) kot predstavnica CNVOS DPČ prepozna kot NVO, ki deluje kakovostno, uspešno in učinkovito. Društvo spremlja od začetka procesa uvajanja sistema kakovosti. Po njenem mnenju se je organizacija za uvedbo sprememb odločila v pravem trenutku, saj je k uvedbi pristopila zavzeto in profesionalno (ibid.). V DPČ vidi kot nosilce sprememb vodje, saj so ti standard kakovosti vpeljali, sedaj pa ga vzdržujejo, z njim upravljajo in ga redno nadgrajujejo, izboljšujejo. Kot glavne razloge za uvedbo sistema kakovosti prepozna željo DPČ po uvedbi enotnega in urejenega sistema vodenja, urejenost dokumentacije, preglednost virov in finančno učinkovitost ter gradnjo partnerskih mrež. DPČ prepozna kot eno redkih NVO v Sloveniji, ki standard dojema kot merilo uspešnosti, prednost pred konkurenco in nadgradnjo svojega dela (ibid.), z uvedbo pa so v društvu po njenem mnenju pridobili res veliko. Tako je bilo vpeljanih kar nekaj izboljšav v notranji organiziranosti, urejenosti postopkov in procesov: na primer vpeljali so enotni sistem za vse lokacije, imajo urejeno dokumentacijo, ki jo obvladujejo (to je v tovrstnem društvu izjemnega pomena), kar posledično vodi v večje zadovoljstvo, delo je bolj

urejeno, dogaja se manj napak, manj časa se porabi za posamezne zadeve, imajo redne sestanke, zaposleni med seboj lažje in boljše komunicirajo, sestanki zaposlenim omogočajo, da se pogovarjajo o rezultatih svojega dela in celotne organizacije. »Posledično je organizacija še bolj uspešna, v organizaciji pa zaradi boljše klime vlada boljša kultura« (ibid.). Toda pot društva se tu ne konča. V prihodnosti bo moralo društvo namreč delati predvsem v smeri še večje evalvacije organizacije in dela zaposlenih, boljšega obvladovanja tveganja in zmanjševanja stroškov. CNVOS organizacijo dobro pozna, saj vsako leto v njej izvaja zunanjo presojo, kar pomeni, da opravi pregled sistema kakovosti, obišče dislocirane enote, se sreča z zaposlenimi, predvsem vodji, z njimi opredeli prednosti in slabosti delovanja društva, izzive in nove priložnosti, poišče rešitve za določene dileme in poda predloge za izboljšanje sistema.

Tudi predstavnica financerjev (MDDSZEM) Ferlan Istinič (2016) je mnenja, da je DPČ uspešna organizacija nevladnega sektorja, ki je tudi zaradi vpeljanega sistema kakovosti v zadnjih letih izredno napredovala. V DPČ opaža, da je prav standard kakovosti prinesel največji napredek v notranji komunikaciji in obveščenosti, »ki je velikokrat ključ do uspešnosti, boljših projektov, lažjega dela, česar se organizacije vse premalo zavedajo« (ibid.). Hkrati so notranji procesi organizacije bolj definirani, delo je hitrejše, cilji in načini doseganja le-teh so jasni, zaposleni sodelujejo pri načrtovanju poslovanja in kreiranju načrtov. Zagotovo pa sta urejeni in enotni sistem vodenja ter pregledna in urejena dokumentacija tista, ki sta organizacijo spremenila v boljšo, učinkovitejšo NVO.

Puntar (2016) med **pomembne razloge za uvedbo sistema kakovosti** uvršča tudi prednost pred konkurenco in lažje sodelovanje na javnih razpisih. Divjak (2016) napoveduje, da se bo vse več NVO odločalo za uvedbo sprememb, saj bo certificirani sistem kakovosti postal obveza v organizacijah, »ki izvajajo verificirane socialnovarstvene programe in so financirane s strani MDDSZEM«. NVO certifikat kakovosti tako predstavlja prednost pri javljanju na javne razpise in potrjuje, da organizacija deluje kakovostno ter da je njeno financiranje upravičeno. Ferlan Istinič (2016) se strinja, da se bo vse več NVO odločalo za uvedbo sistema kakovosti, saj imajo na ministrstvu v okviru financiranja socialnovarstvenih programov že vpeljan pomemben pogoj – uvedbo sistema kakovosti. Po njenih besedah je standard

kakovosti »kazalnik uspešnosti poslovanja organizacije in vse pogostejše tudi pogoj, ki ga mora NVO izpolnjevati, če želi pridobiti finančna sredstva« (ibid.). NVO je organizacija kot druge, torej mora poslovati kakovostno in biti pri svojem delu uspešna ter učinkovita. Standard kakovosti je tudi v skladu z Resolucijo o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020, zato je sistem kakovosti zagotovo dobra naložba NVO v svoj prihodnji razvoj.

2. ZAGOTAVLJANJE SKLADNOSTI POSLOVANJA S STANDARDOM

RV2: Kako NVO DPČ zagotavlja skladnost poslovanja s sistemom oziroma standardom kakovosti – NVO certifikatom kakovosti?

Pozitivni učinki uvedbe sistema kakovosti lahko s časom zbledijo, če organizacija ne poskrbi, da njeno poslovanje poteka skladno s standardom tudi po zaključenem procesu uvedbe sprememb. Kot smo že zapisali je Crosby (1989, 123) mnenja, da se mora program izboljšanja kakovosti stalno izvajati in enostavno postati del vsakodnevnega poslovanja organizacije. NVO standard kakovosti se lahko v nevladnem sektorju pridobi največ za tri leta, a se mora v organizaciji za preverjanje skladnosti poslovanja s standardi vsako leto izvesti notranja in zunanja presoja.

V DPČ z notranjimi presojami, ki potekajo enkrat letno po vnaprej določenemu razporedu na vseh lokacijah društva po Sloveniji, dosegajo, da najprej sami dobijo uvid v poslovanje in njegovo skladnost s standardi ter tako dobijo predloge za izboljšanje. Društvo ima izšolane tri notranje presojevalce, ki ocenjujejo po lokacijah (vsako leto posamezni presojevalec zaokroži po različnih enotah društva). Ko so notranje presoje opravljene, se lahko začne zunanja presoja, ki jo izvaja neodvisni zunanji presojevalec s certifikatom za presojevanje. Presojevalec se v uvodnem delu sestane z vodstvom, kjer skupaj »pregledajo splošne zadeve, pomembne točke razvoja društva preteklega leta, posebne poudarke, definirajo težave ipd.« (Puntar 2016). Naslednji korak je obisk ene od enot društva, kjer se z vodji pogovorijo o delu, prednostih, pomanjkljivosti, težavah in izzivih. Zunanji presojevalec iz CNVOS torej skupaj z zaposlenimi »pregleda delovanje sistema, njegovo spremljanje in izboljševanje, nato pa skupaj razpravljajo tudi o nadaljnjem razvoju organizacije,

novih povezavah in priložnostih» (CNVOS 2016). Presojevalec o presoji DPČ napiše končno »poročilo s priporočili za izboljšanje in morebitnimi neskladnostmi s standardom, ki jih mora organizacija odpraviti do naslednje presoje (ibid.).

Po besedah Puntarjeve (2016) **v DPČ skladnost svojega poslovanja zagotavljajo na več načinov** poleg notranje in zunanje kontrole oziroma evalvacije, in sicer z rednim pregledovanjem in preverjanjem zastavljenih ciljev, s prisotnostjo na sestankih, z rednimi projekti (kot so npr. merjenje zadovoljstva zaposlenih, preverjanje kompetenc zaposlenih, redni sestanki izboljšav, postavljanje letnih načrtov ipd.), dobro in pogosto interno komunikacijo, s sodelovanjem vseh zaposlenih pri vzdrževanju in izboljšanju sistema kakovosti ... DPČ navaja tudi nekaj konkretnih izboljšav, ki jih je prinesel sistem kakovosti, in ki zagotavljajo skladnost poslovanja s standardom: sedaj je večji poudarek na evalvaciji delovanja društva, pozornost je usmerjena k izboljšavam, imajo urejeno in pregledno dokumentacijo, poenoten sistem celostne grafične podobe (CGP), lasten poslovnik kakovosti (ibid.).

DPČ veliko svojega truda in časa vlaga v to, da se **prizadevanja za izboljšanje kakovosti v organizaciji ne končajo**, kar je poudarjal tudi Crosby (1989, 120). Novi način poslovanja in dela mora v organizaciji, ki želi biti uspešna, postati del nove organizacijske kulture, sicer se lahko zgodi, da so vse dosežene spremembe zamenjane (Kotter 2007, 103). Po mnenju Puntarjeve (2016) organizacija diha in živi z uvedenim standardom kakovosti, kar je zagotovo njena prednost pred drugimi NVO.

Divjak (2016) je kot zunanja presojevalka mnenja, da DPČ zelo dobro zagotavlja skladnost svojega delovanja s standardom, saj pri vzdrževanju sistema kakovosti sodelujejo vsi zaposleni, ki kakovostno prispevajo k poslovanju organizacije, skupaj postavljajo in pregledujejo cilje, izvajajo notranje kontrole, nosijo odgovornost, se izobražujejo, prenašajo in delijo znanja ter izkušnje in so vpleteni v dvosmerno interno komunikacijo.

Prav tako je Ferlan Istinič (2016) menja, da DPČ deluje skladno s standardom kakovosti, ki se kaže v učinkovitem vodenju, finančni učinkovitosti, odličnem

izvajanju projektov, premišljeni graditvi mreže partnerstev in nenazadnje v presojah, dobrem komuniciranju, pregledovanju načrtov in ocenjevanju svojega dela. Kot skrbnica društva ve, da imajo v organizaciji po vpeljanem sistemu kakovosti redne sestanke zaposlenih, sprotno poročanje o rezultatih in timsko sodelovanje pri postavljanju novih ciljev in načinov reševanja nastalih situacij, ocenjevanje svojega dela ter notranje in zunanje presoje, ki vodijo v boljše delovanje in poslovanje organizacije. »V zadnjem času vse več delajo tudi na zaposlenih, na njihovem dodatnem izobraževanju in seveda prenosu znanj. Z uporabniki ali za uporabnike pa zagotovo delujejo odlično, saj rezultati dela organizacije kažejo, da so gre za društvo, ki ima najmanj povratnikov« (ibid.). DPČ je bilo s svojim programom tudi strokovno verificirano na področju obravnave uporabnikov, ki imajo težave zaradi zasvojenosti.

Certifikat kakovosti je po mnenju vseh treh intervjuvank potrdil, da so v društvu zavzeti, usmerjeni v učinkovitost, zadovoljevanje potreb uporabnikov in zaposlenih ter kakovostno delo. Društvo s svojimi programi vidijo kot pomembno organizacijo na področju obravnave zasvojenosti in primerno umeščeno v sistem socialnega varstva.

8.3 SWOT analiza uvedbe NVO standarda kakovosti v DPČ

Če organizacija deluje premišljeno in strateško, ima veliko možnosti za uspeh. Strateško načrtovanje in proces uresničevanja sta orodji vsake, tudi NVO, učinkovite in uspešne organizacije, med njune pomembnejše naloge pa sodita usklajevanje NVO s potrebami in izzivi iz njenega okolja ter vzpostavitev akcij, ki bodo usmerjale razvoj celotne NVO (Dimovski in drugi 2002, 712). Eden od načinov strateškega načrtovanja, s katero se organizacijo prevetri, je SWOT analiza kot celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Na podlagi analize lahko organizacija določi strategije za nove temeljne zmožnosti.

SWOT (SPIN) analiza je sestavljena iz zunanje in notranje analize, ki definirata gospodarsko, politično, pravno, tehnološko, naravno in kulturno okolje ter panogo,

znotraj katere organizacija deluje, in njeno okolje. Mi smo SWOT analizo DPČ (glej Tabelo 8.1) po uvedbi sistema kakovosti naredili s pomočjo najpreprostejše metode, ki se imenuje funkcionalni pristop, je deskriptivna in splošna, temelji pa na analizi (pod)struktur organizacije in njenega delovanja.

Tabela 8.1: SWOT analiza DPČ

Prednosti	Slabosti
• Sposoben, učinkovit in strokoven menedžment • Zavzete, motivirane zaposlene in zaupanje v delovanje društva • Vpeljan sistem kakovosti in NVO certifikat kakovosti • Pregleden, enoten in učinkovit sistem vodenja, dokumentacije in finančnega poslovanja ter lasten Poslovnik kakovosti • Skladnost delovanja društva s standardom kakovosti • Širok, pester in strokoven izbor programov ter njihovo uspešno delovanje • Veliko število uporabnikov in najmanjše število povratnikov	• Visoki stroški poslovanja • Pomanjkanje dodatnih finančnih sredstev • Povečanje administrativnega dela • Preobremenjenost strokovnega kadra • Premalo spodbud za dodatno izobraževanje zaposlenih • Pomanjkanje finančnih sredstev za nagrajevanje • Prostorska stiska po določenih centrih • Visoki stroški najemnin za centre • Starejši informacijski sistem in oprema

Priložnosti	Nevarnosti
• Vzdrževanja sistema kakovosti in skladnosti poslovanja z NVO standardom kakovosti • Poudarek na vpeljevanju izboljšav in spremljanju le-teh (evalvacija) • Ponovna identifikacija potreb zaposlenih in uporabnikov • Sprememba razpisnih pogojev na javnih razpisih (NVO certifikat kakovosti) in v Resoluciji o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020 • Zmanjševanje tveganj (risk management) • Pridobitev novih finančnih sredstev • Sodelovanje z drugimi NVO in s tujino	• Povečanje števila konkurenčnih NVO v Sloveniji • Sprememba zakonodaje in dodatni razpisni pogoji (dodatni certifikati) • Zmanjšanje dotoka finančnih sredstev • Neobvladovanje tveganj • Odhod strokovnega kadra v druge NVO • Drage licence oziroma visoka cena novih certifikatov

Vir: Lasten.

V DPČ je v določenem trenutku razvoja društva vodstveni kader začel razmišljati o tem, da bi se organizacija lahko izboljšala, da jim manjka enotni sistem vodenja za vse centre, da nimajo urejene dokumentacije, preglednega finančnega poslovanja in da bi lahko naredili nekaj v smeri boljše kakovosti organizacije. Rešitev so videli v uvedbi NVO standarda kakovosti, sistema sprememb. Zavedali so se kakovosti svoje ponudbe oziroma storitev in da se na javnih razpisih lahko zaradi svojega dobrega programa, ki ima veliko število uporabnikov in med njimi najmanjše število povratnikov, dobro odrežejo. Hkrati pa so vedeli tudi, da se na istih javnih razpisih vse pogosteje kot pomemben pogoj pojavlja NVO certifikat kakovosti in da je sistem kakovosti v skladu z Resolucijo o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020.

S pomočjo zavzetih in motiviranih sodelavcev, predvsem vodij, so v dveh letih svojo organizacijo izboljšali do te mere, da so lahko uvedli spremembe oziroma sistem kakovosti, ki jim je prinesel veliko prednosti in izboljšav (jasno definirano poslanstvo in opredeljeno vizijo, po uvedbi je vidno izboljšanje poslovanja in učinkovitosti, izboljšanje organizacije navznoter, organizacija ima dolgoletno financiranje in lažji

dostop do finančnih sredstev ...). S tem je DPČ v nevladnem sektorju postalo NVO, ki ima veliko konkurenčno prednost pred ostalimi organizacijami, saj ima certifikat kakovosti.

Prednost je hkrati postala tudi izziv, saj je vzdrževanje sistema kakovosti zahtevno delo, ki je polno evalvacij in iskanja novih izboljšav, pa tudi skladnost delovanja društva s standardom kakovosti (prilagoditev in integracija sistema vodenja kakovosti poslovanju organizacije) zahteva veliko pregledov, kontrol, časa in dela. Zaradi naštetega je strokovni kader mnogokrat preobremenjen, v časovni stiski in v zaostanku z administrativnim delom, ki je pravzaprav naloga vsakega zaposlenega.

Dejstvo je, da ima društvo visoke stroške poslovanja in pomanjkanje dodatnih sredstev, katerega zmanjšanje in povečanje lahko s časoma postane tudi nov izziv za organizacijo. Finančna pomoč je za delovanje društva izjemnega pomena, saj so vsi projekti vezani na sredstva (tako programi, vzdrževanje sistema kakovosti kot tudi izobraževanje in nagrajevanje zaposlenih), in njeno zmanjšanje, ki se lahko zgodi, česar se v društvu z obzirom na trenutno gospodarsko situacijo v državi dobro zavedajo. Zato morajo marsikatero zadevo v organizaciji obrniti sebi v prid (certifikat, strokoven kader, število uporabnikov itd.).

Da bi DPČ ostalo čim bolj konkurenčno in bil hkrati tudi učinkovito, so v organizaciji določili svoje temeljne zmožnosti. Trenutna najbolj pomembni strategiji sta tako vzdrževanje vzpostavljenega sistema kakovosti in njegovo nadgrajevanje ter skladnost poslovanja društva z NVO standardom kakovosti. To je možno s pomočjo evalvacij oziroma presoj, ki predstavljajo nadaljnjo temeljno zmožnost podjetja. Med strategije, usmerjene navzven, vsekakor sodi načrtno pridobivanje finančnih sredstev, saj je od njih odvisna prihodnost društva in njegovo delovanje. Sem sodijo na primer pravočasno javljanje na razpise, spremljanje in izpolnjevanje novih pogojev na razpisih, iskanje novih poslovnih partnerjev, tudi v tujini, trud za obdržitev sedanjih, usmerjanje v pridobivanje prihodkov iz lastne dejavnosti, ki je po statutu društva možna (na primer prodaja voščilnic, izdajanje publikacij, založništvo, izdelki itd.). Ostale temeljne zmožnosti so še koordiniranje strokovnega kadra in prostovoljcev, sodelovanje na nacionalnem in mednarodnem nivoju z ostalimi NVO, izvajanje promocij društva in odnos društva z različnimi javnostmi.

8.4 Učinki uvedbe NVO standarda kakovosti v DPČ in zagotavljanje skladnosti poslovanja s standardom

8.4.1 Metode dela in raziskovalni vprašanji

V prejšnjih poglavjih smo s proučevanjem in analizo ter interpretacijo intervjujev, SWOT analize in obiski v DPČ prišli do zaključka, da si je društvo ob uvedbi NVO standarda kakovosti obetalo veliko pozitivnih učinkov, saj se je želelo razviti v še boljšo organizacijo. Tudi CNVOS izpostavlja veliko prednosti, ki jih prinaša uvedba sistema kakovosti.

Naš namen je bil ugotoviti, kakšni so dejanski učinki sistema kakovosti v NVO – DPČ, kako se ujemajo s poudarjenimi prednostmi, ki jih navaja CNVOS (CNVOS 2016; CNVOS, NVO standard kakovosti 2008), ter kako v DPČ zagotavljajo skladnost poslovanja z NVO standardom kakovosti.

NVO lahko certifikat kakovosti pridobijo za največ tri leta, potem pa je potrebna ponovna presoja poslovanja s standardom. Organizacija mora vsako leto izvesti vsaj eno notranjo presojo oziroma kontrolo delovanja in zunanjo obnovitveno presojo, ki jo izvaja neodvisni zunanji presojevalec. Presoje so namenjene ugotavljanju skladnosti poslovanja z NVO standardom kakovosti. Že Crosby (1989, 123) je med ugotovitvami o sistemu kakovosti zapisal, da se mora program izboljšanja kakovosti stalno izvajati in postati del vsakodnevnega poslovanja organizacije, mi pa dodajamo, da le tako lahko NVO standard kakovosti tudi postane del kulture organizacije.

Tudi v tem delu raziskave – anketa v DPČ – smo želeli odgovoriti na naslednji raziskovalni vprašanji:

- **RV1:** Kakšne so prednosti (učinki, ki jih NVO DPČ zazna), ki jih prinaša sistem oziroma standard kakovosti – NVO certifikat kakovosti?

- **RV2:** Kako NVO DPČ zagotavlja skladnost poslovanja s sistemom oziroma standardom kakovosti – NVO certifikatom kakovosti?

Za odgovore na raziskovalni vprašanj smo sestavili anketni vprašalnik, sestavljen iz 17 vprašanj v treh sklopih, in sicer:

- splošne informacije o DPČ, ki so bile potrebne za uvid v predmet raziskave;
- učinki uvedbe NVO standarda kakovosti (ki smo jih povezali s prednostmi, definiranimi s strani CNVOS);
- zagotavljanje skladnosti poslovanja s NVO standardom kakovosti, ki smo jih spisali na podlagi literature (Bakan Toplakov in Urbajs 2003).

Vsem anketirancem so bila poslana enaka vprašanja v enakih sklopih. Anketni vprašalnik je bil delno zaprtega tipa, kjer so anketiranci stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo ocenjevali po Likartovi petstopenjski ocenjevalni lestvici, delno odprtega tipa, saj so vprašani lahko navedli svoje mnenje, kjer je bilo to smiselno. Anketni vprašalnik smo po dogovoru predhodno poslali v pregled in potrditev predsednici DPČ, predvsem da si zagotovimo preglednost, jasnost in jezikovno ustreznost uporabljenih izrazov ter da bodo postavljena vprašanja razumljiva vsem anketirancem na povsem enak način.

Pridobljene podatke smo vnesli v računalniški program Microsoft Excel, ki ima na voljo ogromno število uporabnih statističnih funkcij, za bolj detaljne potrebe raziskave pa smo jih obdelali tudi s statističnim programskim paketom SPSS.

Anketni vprašalnik smo po elektronski pošti poslali celotnemu srednjemu menedžmentu, torej vsem devetim vodjem v DPČ, ki se nahajajo na različnih lokacijah po Sloveniji, in izpolnilo ga je vseh devet anketirancev. Odločitvi, da smo izbrali samo vodje¹⁸ so predvsem botrovali naši pogovori z zaposlenimi ob obiskih društva.

Crosby (1990, 16–22) trdi, da največjo odgovornost za kakovost nosi vodstvo.

¹⁸ Dejstvo je, da gre za manjše društvo z manjšim številom zaposlenih.

Vodje so torej tisti, ki so v organizaciji odgovorni za vpeljavo, vzdrževanje in nadgrajevanje sistema kakovosti, seveda v sodelovanju z zaposlenimi, in to v DPČ držī. Ostali zaposleni se sicer s standardom kakovosti srečujejo pogosto, zagotovo pa jih pri svojem vsakodnevnem delu uporabljajo vodje. Vodje so odgovorni za načrtovanje, organiziranje, koordiniranje, izvajanje kakovosti, opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politiko organizacije, cilje, kulturo in strategije za celotno organizacijo, poskrbeti pa morajo tudi, da cilje in naloge posredujejo po hierarhiji navzdol do zaposlenih, katere usmerjajo in nadzorujejo. Možina (1994, 32) pravi, da mora vodja »pri ustvarjanju celote v vsakem svojem dejanju hkrati upoštevati uspešnost organizacije in uspešno posameznih aktivnosti, ki so potrebne za sinhronizirano delovanje celote«. Prav vodja je namreč tisti, ki mora znati voditi spremembe, kot posledico sprememb v strategiji organizacije (Dimovski in drugi 2003, 265). DPČ je organizacija z manjšim številom zaposlenih, zato imajo vodje še večji vpliv na zaposlene, saj so v neposrednem stiku z njimi in njihovim delom. Anketo z vodji, ki so imeli ključno vlogo pri uvedbi NVO standarda kakovosti (na primer vsi so se izobraževali, kar so nam povedali v pogovorih, in vsi so sodelovali pri oblikovanju Poslovnika kakovosti DPČ) in jo imajo pri usklajevanju poslovanja s standardom ter nenehnem izboljševanju sistema kakovosti, so nam svetovali v CNVOS in Upravnem odboru DPČ, ki predstavlja vrhnji menedžment organizacije.

Vsi anketiranci, torej vsi vodje, so sodelovali pri uvedbi sistema kakovosti, kar smo sicer izvedeli že v intervjuju s Puntarjevo (2016), ki pravi, da so »pri uvedbi sodelovali predvsem vodje posameznih enot, pri konkretnih nalogah pa tudi nekateri ostali zaposleni«. Vodje so tako sodelovali pri opisu načel, pravil in odgovornosti glede delovanja organizacije in izvajanja dejavnosti ter pri pisanju oziroma oblikovanju poslovnika kakovosti. Prav tako so vsi mnenja, da organizacija nenehno sistematično izboljšuje učinkovitost svojega delovanja (analizira in ocenjuje obstoječe stanje, določa cilje za izboljšave, išče rešitve za njihovo doseganje ipd.), pri čemer prav tako sodelujejo vsi.

Eno od orodij, ki omogočajo lažjo uvedbo sistema sprememb je tudi oblikovaje delovne skupine, ki pomaga pri definiranju standard kakovosti, njegovih učinkov, zelenih ciljev ... V DPČ so tako skupino oblikovali pred samo uvedbo sistema kakovosti, imajo pa tudi delovno skupino, ki skrbi za preverjanje skladnosti

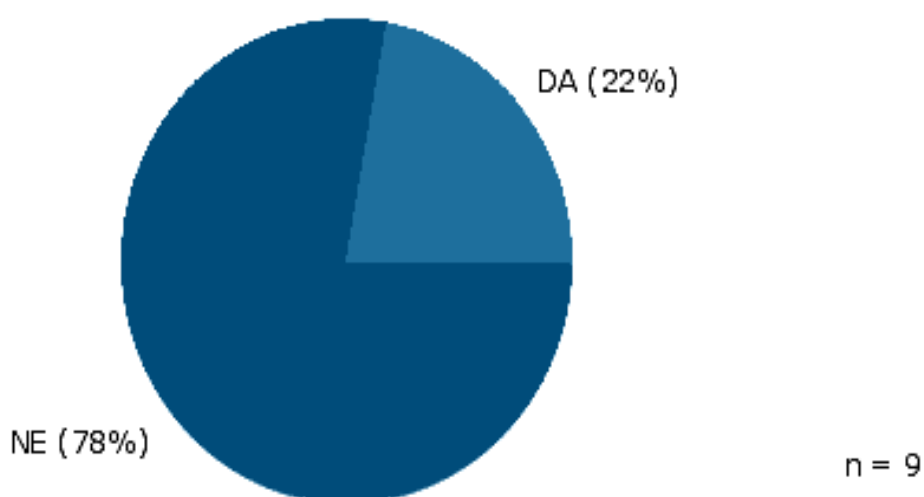
poslovanja s standardom. Ko smo anketirancem postavili vprašanje o njihovem sodelovanju oziroma članstvu v delovni skupini za NVO standard kakovosti, nam je 78 % vprašanih povedalo, da niso člani delovne skupine, izmed njih sta le dva anketiranca (22 % vprašanih) člana omenjene skupine (glej Tabelo 8.2 in Graf 8.1).

Tabela 8.2: Članstvo delovne skupine za NVO standard kakovosti

Sem član delovne skupine za kakovost oz. NVO standarda kakovosti:	N	%
NE	7	78
DA	2	22
Skupaj	9	100

Vir: Lasten.

Graf 8.1: Prikaz članstva delovne skupine za NVO standard kakovosti



Vir: Lasten.

8.4.2 Rezultati raziskave (analiza in interpretacija)

RV1: Kakšne so prednosti (učinki, ki jih NVO DPČ zazna), ki jih prinaša sistem oziroma standard kakovosti – NVO certifikat kakovosti?

V anketnem vprašalniki smo v uvodu drugega sklopa »Učinki uvedbe NVO standarda kakovosti« anketirancem **zastavili vprašanje o konkretnih vplivih NVO**

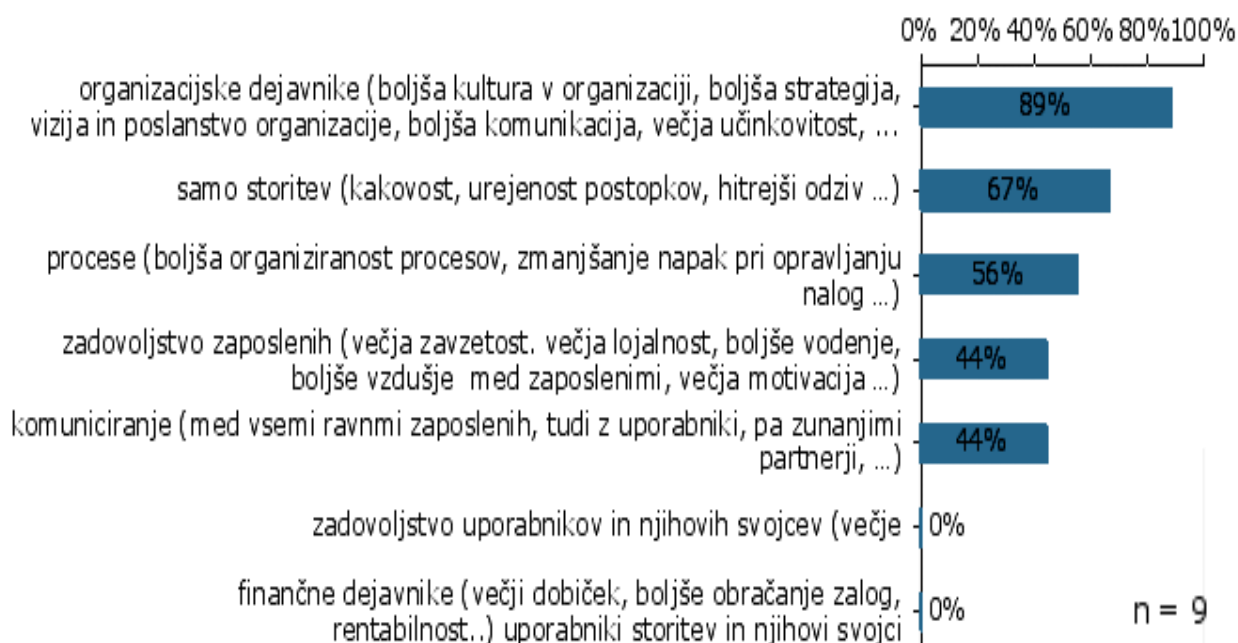
standarda kakovosti oziroma o tem, na koga uporaba NVO standarda kakovost najbolj pozitivno vpliva. Našteli smo sedem možnosti (storitve, procesi, zadovoljstvo zaposlenih, komuniciranje, zadovoljstvo uporabnikov, organizacije dejavnike in finančne dejavnike). Največ anketirancev (89 %) pravi, da uporaba NVO standarda kakovosti vpliva na organizacijske dejavnike, nekoliko manj anketirancev 67 % pa trdi, da uporaba NVO standarda kakovosti vpliva na samo storitev. Izmed vseh vprašanih jih je 56 % mnenja, da uporaba NVO standarda kakovosti vpliva na procese, 44 % jih meni, da uporaba NVO standarda kakovosti vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, 44 % anketirancev pa prepoznajo vliv na zunanje in notranje komuniciranje (glej Tabela 8.3 in Graf 8.2).

Tabela 8.3: Vpliv NVO standarda kakovosti

Menim, da uporaba NVO standarda kakovost najbolj pozitivno vpliva na:	N	%
Samo storitev (kakovost, urejenost postopkov, hitrejši odziv ...)	6	67
Procese (boljša organiziranost procesov, zmanjšanje napak pri opravljanju nalog ...)	5	56
Zadovoljstvo zaposlenih (večja zavzetost, večja lojalnost, boljše vodenje, boljše vzdušje med zaposlenimi, večja motivacija ...)	4	44
Zadovoljstvo uporabnikov in njihovih svojcev		
Komuniciranje (med vsemi ravnmi zaposlenih, tudi z uporabniki, pa zunanji partnerji ...)	4	44
Organizacijske dejavnike (boljša kultura v organizaciji, boljša strategija, vizija in poslanstvo organizacije, boljša komunikacija, večja učinkovitost, urejenost, boljše vodenje ...)	8	89
Finančne dejavnike (večji dobiček, boljše obračanje zalog, rentabilnost ...)	0	0

Vir: Lasten.

Graf 8.2: Prikaz vpliva NVO standarda kakovosti



Vir: Lasten.

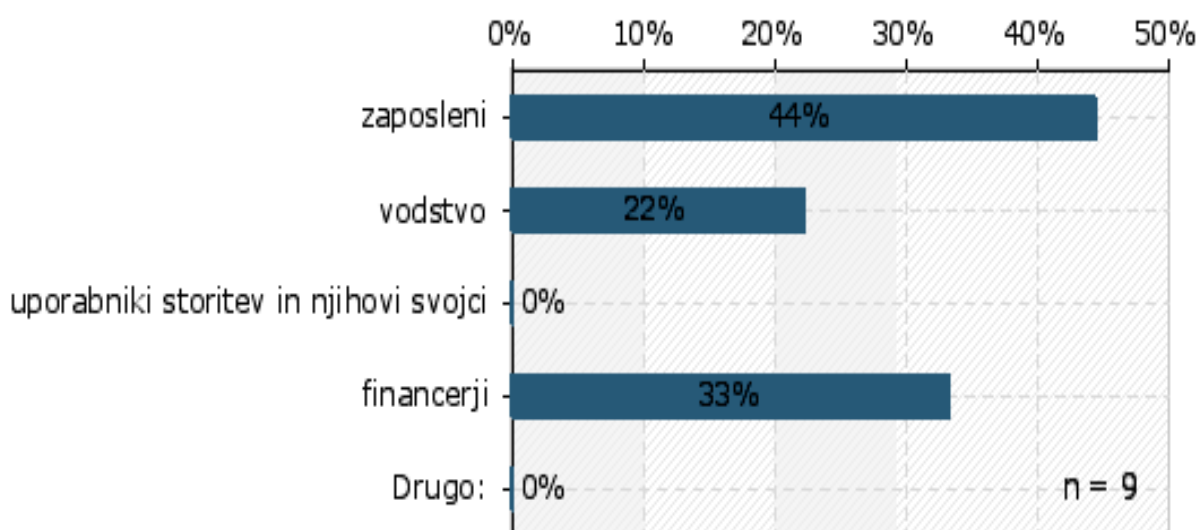
Hkrati nas je zanimalo, **kdo je po mnenju vprašanih največ pridobil z uvedbo standarda kakovosti**, a so to zaposleni, vodstvo, uporabniki in njihovi svojci, financerji ali kdo, ki ga nismo našli. 44 % vprašanih meni, da z uvedbo NVO standarda kakovosti največ pridobijo zaposleni, 33 % jih meni, da so to financerji, 22 % vprašanih pa trdi, da največ pridobi vodstvo organizacije (glej Tabelo 8.4 in Graf 8.3).

Tabela 8.4: Vpliv NVO standarda kakovosti na določeno skupino oseb

Menim, da z uvedbo NVO standarda kakovosti največ pridobijo naslednje osebe:	N	%
Zaposleni	4	44
Vodstvo	2	22
Uporabniki storitev in njihovi svojci	0	0
Financerji	3	33
Drugo	0	0
Skupaj	9	100

Vir: Lasten.

Graf 8.3: Prikaz vpliva NVO standarda kakovosti na določeno skupino oseb



Vir: Lasten.

Na podlagi literature (Bakan Toplak in Urbajs 2003) smo **navedli 35 učinkov, ki jih organizaciji prinaša NVO standard kakovosti**. Vprašani so na lestvici od 1 (zelo se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam) ocenili, ali standard kakovosti prinaša v tabeli navedene učinke. S pomočjo povprečnih vrednosti smo ocenili, katere od naštetih prednosti anketiranci zaznavajo v svoji organizaciji.

Po mnenju anketirancev je **največja prednost**, ki jih omogoča NVO standard kakovosti spremljanje realizacije načrtov in poročanje o rezultatih ($\bar{x}=4,6$), sledi izboljšanje poslovanja in učinkovitost organizacije, bolj jasni in pregledni procesi v organizaciji, zapisane politike in postopki na vseh področjih organizacije ($\bar{x}=4,4$). Prednosti, ki jih prinaša in omogoča NVO standard kakovosti so tudi bolj učinkovito vodenje in izvajanje projektov ($\bar{x}=4,3$), boljše in lažje ravnanje z dokumentacijo ter njeno obvladovanje ($\bar{x}=4,3$), strateško in letno načrtovanje ($\bar{x}=4,3$), jasno opredeljeni cilji, vrednote, poslanstvo, vizija in uresničevanje le-teh ($\bar{x}=4,2$), boljše opredeljene pristojnosti in odgovornosti zaposlenih ($\bar{x}=4,2$), povečanje odgovornosti do financerjev organizacije ($\bar{x}=4,2$), večje zadovoljstvo zaposlenih ($\bar{x}=4,2$), večji ugled organizacije v javnosti in izboljšanje kredibilnosti organizacije ($\bar{x}=4,2$).

Zgoraj našteje prednosti, ki so po mnenju anketirancev najbolj pozitivne oziroma najbolj ocenjene, so pravzaprav skladne s pozitivnimi učinki NVO standarda

kakovosti (CNVOS 2016). Sklepamo lahko, da je torej za NVO, ki si želi doseči višjo stopnjo organiziranosti, predvsem pa si želi rasti in napredovati, odločitev o uvedbi sistema kakovosti dobro preiščena poteza. Sistem kakovosti omogoča, da so dejavnosti načrtovane in sistemsko nadzirane, zaposleni pa imajo pri tem jasno definirane pristojnosti in odgovornosti (Vujošević 1996, 19). S standardom kakovosti NVO tako pridobi boljšo preglednost nad celotno organizacijo, delo, naloge, procesi in odnosi pa so boljše organizirani in zato tudi bolj učinkoviti. Standard je po definiciji »usmerjen v doseganje optimalne urejenosti na danem področju« (Zakon o standardizaciji, 2. čl.), zato je to, da je DPČ NVO standard kakovosti uporabilo za organizacijske spremembe (jasnost, preglednost, urejenost, posledica pa je lažje delo, učinkovitejši procesi in dobri odnosi) pravzaprav v skladu z zapisano definicijo standarda.

Anketiranci so zaznali tudi večje in boljše razumevanje za potrebe in pričakovanja uporabnikov ter njihovo izpolnjevanje, izboljšano komunikacijo med zaposlenimi in uporabniki ter njihovimi svojci, izboljšan odnos in komunikacijo med zaposlenimi ter boljše povezovanje med njimi, pa tudi izboljšano komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom organizacije, boljšo in učinkovitejšo notranjo in zunanjo komunikacijo ter enako obravnavanje zaposlenih in prostovoljcev ($\bar{x}=4,1$). Izboljšanje organizacijskih dejavnikov privede do boljše in učinkovitejše komunikacije, kar potrjujejo tudi rezultati, zapisani zgoraj: anketiranci so zaznali izboljšanje komunikacije v društvu na vseh nivojih.

Med prednosti (glej Tabelo 8.5 in Graf 8.4) po njihovem mnenju sodijo tudi dvig zavesti o kakovosti med zaposlenimi ($\bar{x}=4,0$), kar je za DPČ izjemnega pomena. Spremembam, ki se uvajajo s sistemom kakovosti in kasneje s pomočjo presoj ter uvajanja izboljšav, morajo slediti in biti del njih tudi zaposleni. Crosby (1989, 120) trdi, da je pri izboljševanju kakovosti nujno vključevanje in ozaveščanje zaposlenih o kakovosti in procesu sprememb. Če torej zaposleni s pomočjo vodij zaznajo, da kakovost zadeva vse, da morajo torej po eni strani slediti spremembam, se učiti in usposablјati, po drugi strani pa za svoje delo sprejeti tudi (so)odgovornost, je organizacija na dobri poti. Na tak način se lahko sledi poti do vseh želenih sprememb in se lažje odstranjuje ovire (Kotter 2007, 101), ki nastajajo. Prednosti, ki jih prepoznajo anketiranci, in so vezani na zgoraj povedano, so tudi boljša finančna

preglednost organizacije, večje zadovoljstvo zaposlenih, uvajanje in izobraževanje prostovoljcev, vlaganje v izobraževanje in napredovanje, rast in razvoj zaposlenih, povečanje odgovornosti organizacije do zaposlenih, povečanje odgovornosti organizacije do uporabnikov ter povečanje odgovornosti organizacije do družbe ($\bar{x}=4,0$).

Kot nekoliko **manjše prednosti** so vprašani ocenili izboljšano odzivanje na potrebe uporabnikov in izboljšanje kakovosti storitev, večje zadovoljstvo pri uporabnikih ($\bar{x}=3,9$). Puntar (2016) pravi, da so programi za uporabnike dobro razdelani, kakovostni in dobro organizirani, zato se jih sistem kakovosti ni v veliki meri dotaknil, in jih tako tudi niso spreminjali. Sklepamo, da novi sistem kakovosti ni imel velikega vpliva na segment uporabnikov, kar je tudi razumljivo, saj ima DPČ za ta segment orodja, procese, storitve ipd. zelo razvite. Po besedah Puntarjeve (ibid.) pa se je spremenilo zadovoljstvo zaposlenih, kar ima lahko posledično vpliv na odnos do uporabnikov. V DPČ so nam zagotovili, da se bodo še naprej trudili za kakovostnejše storitve za uporabnike, tudi z delom in preko dela z zaposlenimi.

Anketiranci so kot manjše prednosti ocenili še lažje in boljše obvladovanje tveganj ($\bar{x}=3,9$), večjo učinkovitost zaposlenih ($\bar{x}=3,9$), dvig motiviranosti pri zaposlenih ($\bar{x}=3,9$), ter večje zadovoljstvo financerjev ($\bar{x}=3,7$). Naštete učinke je treba zagotovo vzeti v obzir in v prihodnosti na njih delati, predvsem na zaposlenih, saj so prav oni organizacija – organizacija so ljudje.

Anketiranci **kot prednost ne prepoznajo** premišljenih graditev partnerstev in mreže ($\bar{x}=3,4$), lažji in boljši dostop do finančnih sredstev ($\bar{x}=3,3$) ter zmanjšanje stroškov poslovanja ($\bar{x}=2,8$).

Tabela 8.5: Prednosti oziroma učinki NVO standarda kakovosti

V naši organizaciji sem zaznal/a naslednje prednosti oziroma učinke, ki jih prinaša in omogoča NVO standard kakovosti:	1	2	3	4	5	Povprečje	Std. odklon	N
Izboljšanje poslovanja in učinkovitosti organizacije.				5 56 %	4 44 %	4.4	0.5	9 100 %
Bolj jasni in pregledni procesi v organizaciji.				5 56 %	4 44 %	4.4	0.5	9 100 %
Jasno opredeljeni cilji, vrednote, poslanstvo, vizija in uresničevanje le-teh.				7 78 %	2 22 %	4.2	0.4	9 100 %
Izboljšano odzivanje na potrebe uporabnikov in izboljšanje kakovosti storitev.			3 33 %	4 44 %	2 22 %	3.9	0.8	9 100 %
Dvig zavesti o kakovosti med zaposlenimi.		1 11 %	1 11 %	4 44 %	3 33 %	4.0	1.0	9 100 %
Lažje in boljše obvladovanje tveganj.			2 22 %	6 67 %	1 11 %	3.9	0.6	9 100 %
Večji ugled organizacije v javnosti in izboljšanje kredibilnosti organizacije.				7 78 %	2 22 %	4.2	0.4	9 100 %
Zapisane politike in			1	3	5	4.4	0.7	9

postopki na vseh področjih organizacije.			11 %	33 %	56 %			100 %
Bolj učinkovito vodenje in izvajanje projektov.				6 67 %	3 33 %	4.3	0.5	9 100 %
Boljša finančna preglednost organizacije.				9 100 %		4.0	0.0	9 100 %
Lažji in boljši dostop do finančnih sredstev.			6 67 %	3 33 %		3.3	0.5	9 100 %
Boljše in lažje ravnanje z dokumentacijo ter njeno obvladovanje.			1 11 %	4 44 %	4 44 %	4.3	0.7	9 100 %
Spremljanje realizacije načrtov in poročanje o rezultatih.				4 44 %	5 56 %	4.6	0.5	9 100 %
Strateško in letno načrtovanje.				6 67 %	3 33 %	4.3	0.5	9 100 %
Zmanjšanje stroškov poslovanja.		3 33 %	5 56 %	1 11 %		2.8	0.7	9 100 %
Boljše opredeljene pristojnosti in odgovornosti zaposlenih.			1 11 %	5 56 %	3 33 %	4.2	0.7	9 100 %
Večje zadovoljstvo zaposlenih		1 11 %	2 22 %	2 22 %	4 44 %	4.0	1.1	9 100 %
Večja učinkovitost zaposlenih.		1 11 %	2 22 %	3 33 %	3 33 %	3.9	1.1	9 100 %
Izboljšanje odnosa in komunikacije med zaposlenimi ter boljše			1 11 %	6 67 %	2 22 %	4.1	0.6	9 100 %

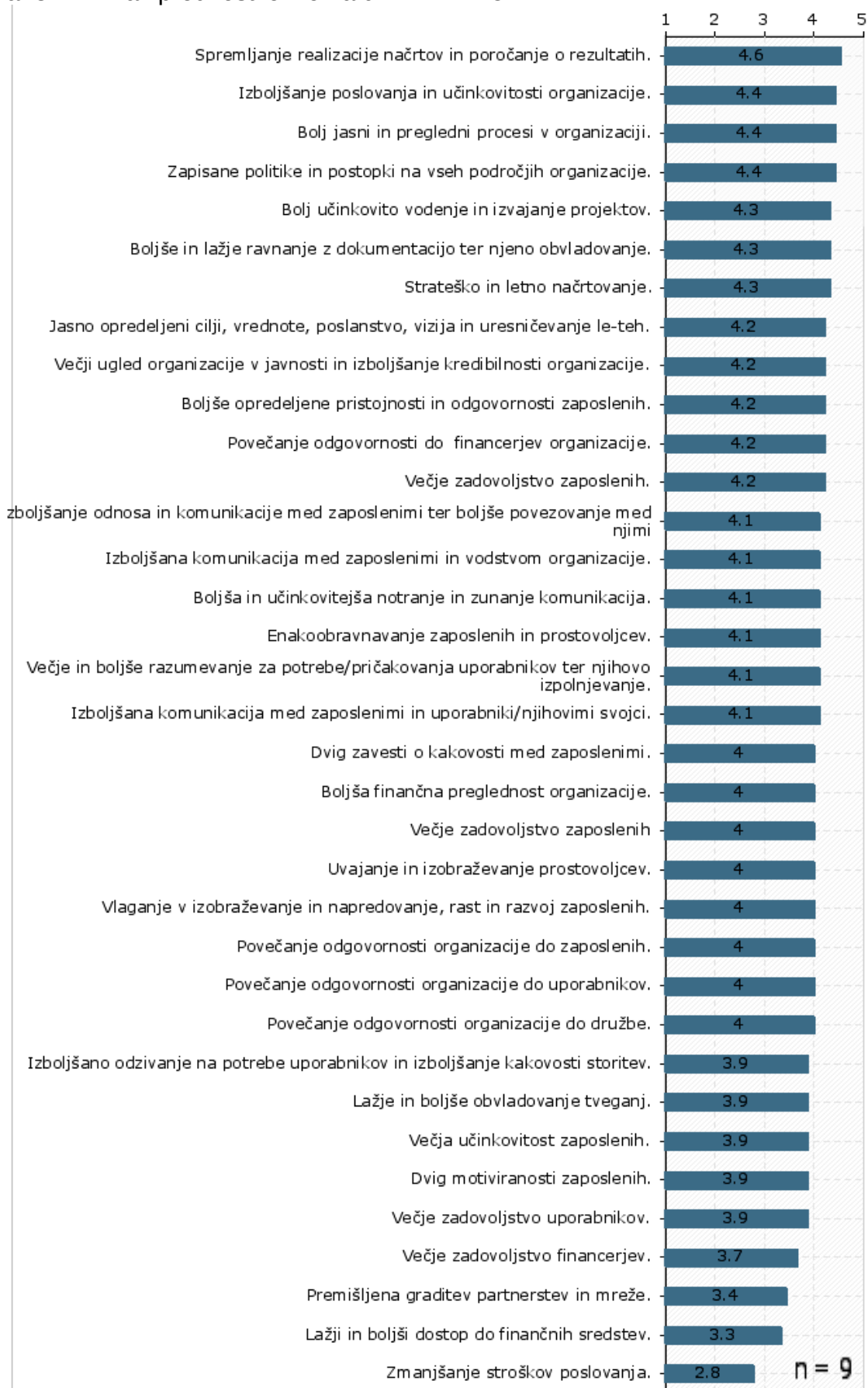
povezovanje med njimi								
Izboljšana komunikacija med zaposlenimi in vodstvom organizacije.			1 11 %	6 67 %	2 22 %	4.1	0.6	9 100 %
Boljša in učinkovitejša notranje in zunanje komunikacija.			1 11 %	6 67 %	2 22 %	4.1	0.6	9 100 %
Enako obravnavanje zaposlenih in prostovoljcev.			1 11 %	6 67 %	2 22 %	4.1	0.6	9 100 %
Uvajanje in izobraževanje prostovoljcev.				9 (100%)		4.0	0.0	9 (100%)
Vlaganje v izobraževanje in napredovanje, rast in razvoj zaposlenih.				9 100 %		4.0	0.0	9 100 %
Dvig motiviranosti zaposlenih.			2 22 %	6 67 %	1 11 %	3.9	0.6	9 100 %
Večje in boljše razumevanje za potrebe/pričakovanja uporabnikov ter njihovo izpolnjevanje.				8 89 %	1 11 %	4.1	0.3	9 100 %
Premišljena graditev partnerstev in mreže.			5 56 %	4 44 %		3.4	0.5	9 100 %
Povečanje odgovornosti organizacije do zaposlenih.			1 11 %	7 78 %	1 11 %	4.0	0.5	9 100 %

Povečanje odgovornosti organizacije do uporabnikov.			1 11 %	7 78 %	1 11 %	4.0	0.5	9 100 %
Povečanje odgovornosti do financerjev organizacije.				7 78 %	2 22 %	4.2	0.4	9 100 %
Povečanje odgovornosti organizacije do družbe.			1 11 %	7 78 %	1 11 %	4.0	0.5	9 100 %
Izboljšana komunikacija med zaposlenimi in uporabniki/njihovimi svojci.			2 22 %	4 44 %	3 33 %	4.1	0.8	9 100 %
Večje zadovoljstvo zaposlenih.			2 22 %	3 33 %	4 44 %	4.2	0.8	9 100 %
Večje zadovoljstvo uporabnikov.			1 11 %	8 89 %		3.9	0.3	9 100 %
Večje zadovoljstvo financerjev.			3 33 %	6 67 %		3.7	0.5	9 100 %

Vir: Lasten.

* Ocenjevalna lestvica: 1–zelo se ne strinjam; 2–se ne strinjam; 3–niti niti; 4–se strinjam; 5–zelo se strinjam.

Graf 8.4: Prikaz prednosti oziroma učinkov NVO standarda kakovosti



Vir: Lasten.

Med navedenimi 35 učinki je bila pri 32 navedenih prednostih povprečna ocena strinjanja več kot 3,5, iz česar lahko zaključimo, da se anketiranci strinjajo, da NVO standard kakovosti DPČ prinaša prednosti oziroma pozitivne učinke.

Anketirance smo vprašali še, **ali so zaznali kakšne druge prednosti, ki jih prinaša NVO standard kakovosti** njihovemu društvu. Svoje ugotovitve so lahko zapisali. Vendar vsi vprašani (100 %) pravijo, da niso zaznali drugih učinkov standarda kakovosti.

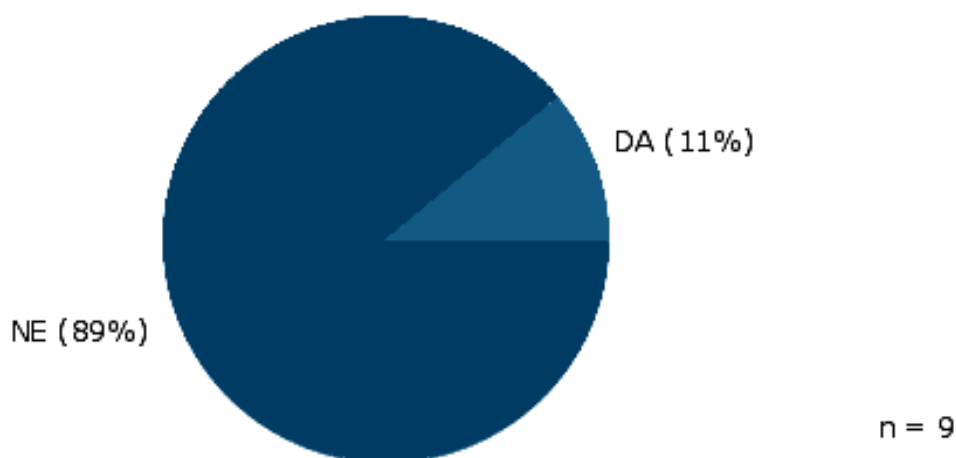
Večina oziroma 89 % anketirancev ni zaznala tudi nobenih pomanjkljivosti, ki jih prinaša NVO standard kakovosti, 11 % oziroma 1 anketiranec pa je zaznal pomanjkljivosti, ki jih prinaša NVO standard kakovosti, vendar ni navedel, katere so (glej Tabelo 8.6 in Graf 8.5).

Tabela 8.6: Pomanjkljivosti NVO standarda kakovosti

Zaznal/a sem tudi pomanjkljivosti, ki jih prinaša NVO standard kakovosti:	N	%
NE	8	89
DA	1	11
Skupaj	9	100

Vir: Lasten.

Graf 8.5: Prikaz pomanjkljivosti NVO standarda kakovosti



Vir: Lasten.

Anketiranci so na lestvici od 1 do 5 ocenili, da **NVO standard kakovosti v povprečju najbolj pripomore** k izboljšanju njihovega vsakodnevnega dela ($\bar{x}=4,1$), nekoliko manj pa pripomore k izboljšanju odnosa do uporabnikov in njihovih storitev ($\bar{x}=3,6$) ter k boljšemu in lažjemu dostopu do finančnih sredstev ($\bar{x}=3,6$). Na splošno pa za vse tri navedbe ocenjujejo v povprečju, da pripomorejo (glej Tabelo 8.7 in Graf 8.6).

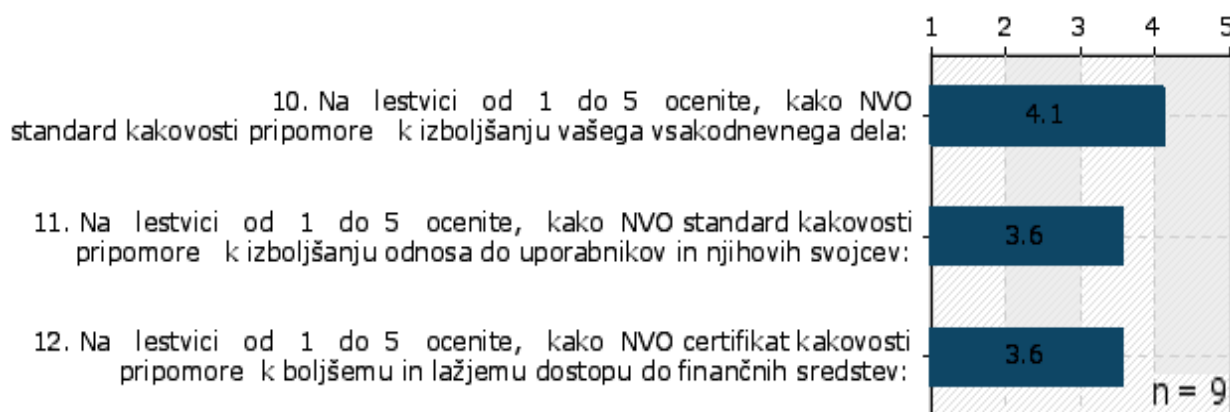
Tabela 8.7: Ocena izboljšav NVO standarda kakovosti

Na lestvici od 1 do 5 ocenite:	1	2	3	4	5	Povprečje	Std. odklon	N
Kako NVO standard kakovosti pripomore k izboljšanju vašega vsakodnevnega dela.			2 22 %	4 44 %	3 33 %	4.1	0.8	9 100 %
Kako NVO standard kakovosti pripomore k izboljšanju odnosa do uporabnikov in njihovih svojcev.		2 22 %	1 11 %	5 56 %	1 11 %	3.6	1.0	9 100 %
Kako NVO certifikat kakovosti pripomore k boljšemu in lažjemu dostopu do finančnih sredstev.		1 11 %	2 22 %	6 67 %		3.6	0.7	9 100 %

Vir: Lasten.

* Ocenjevalna lestvica: 1–zelo se ne strinjam; 2–se ne strinjam; 3–niti niti; 4–se strinjam; 5–zelo se strinjam.

Graf 8.6: Prikaz ocen izboljšav NVO standarda kakovosti



Vir: Lasten.

RV2: Kako NVO DPČ zagotavlja skladnost poslovanja s sistemom oziroma standardom kakovosti – NVO certifikatom kakovosti?

V anketnem vprašalniku smo v tretjem, zadnjem sklopu »Zagotavljanje skladnosti poslovanja s standardom kakovosti« anketirancem **navedli 20 načinov, ki jih organizacija uporablja za skladno poslovanje**. Vprašani so na lestvici od 1 (zelo se ne strinjam) do 5 (zelo se strinjam) ocenili, kako se strinjajo s posameznimi trditvami. S pomočjo povprečnih vrednosti smo ocenili, kako v DPČ zagotavljajo skladnost poslovanja s sistemom kakovosti oziroma NVO standardom kakovosti.

Anketiranci vidijo, da DPČ **v največji meri** zagotavlja skladnost poslovanja z NVO standardom kakovosti v organizaciji tako, da so sami spodbujani k ravnanju v skladu z NVO standardom kakovosti ($\bar{x}=4,6$) ter tako, da ohranjajo reden stik z NVO standardom kakovosti ($\bar{x}=4,6$). Po besedah Puntarjeve (2016) vsi zaposleni poznajo okvir standarda in se ga tudi vsi držijo, kakovost v društvu zadeva vse zaposlene, kar pa je trdil tudi Beckford. Po njegovem mnenju mora biti namreč kakovost »prisotna v celotni organizaciji, torej v vseh oddelkih, na vseh nivojih, pri vsakem zaposlenem« (Beckford 2002, 13–14). Prav zato so za kakovost zadolženi in odgovorni vsi. Zato v DPČ veliko vlagajo v to, da so zaposleni »živeči« del organizacije, da so prisotni na projektih, sestankih in da pri vsem sodelujejo s

svojimi predlogi ter izboljšavami. Spremembe so uspešne, če se ljudi navduši zanje, to pa se zgodi le s pomočjo vodstva, ki je v besedah in dejanjih zgled za vse zaposlene (Kotter in Cohen 2003, 84–86).

Skladnost poslovanja v DPČ zagotavljajo tudi tako, da v organizaciji redno pregledujejo zapisane politike, postopke, namene in cilje, da redno izvajajo samoocenjevanje oziroma notranje kontrole, pa tudi s spodbujanjem prenosa znanja na vseh področjih in ravneh ter obstojem delovne skupine za NVO standard kakovosti ($\bar{x}=4,4$). Tako Crosby (1989) kot Kotter (2007) trdita, da je sistem kakovosti in uvajanje izboljšav možen, če obstaja tim za kakovost, ki se redno sestaja in sproti ocenjuje delo, projekte, procese, izboljšave. V DPČ imajo tak tim, opravlja pa vse naštete funkcije. DPČ ima vsako leto notranje in zunanje presoje, ki sta po mnenju Puntarjeve (2016) nujni pogoj za še kakovostnejše delovanje. Le na tak način je moč pregledati delovanje sistema kakovosti, se pogovoriti o nadaljnjem razvoju društva, oblikovati predloge in priporočila za izboljšanje.

Anketiranci se strinjajo, da odgovornost za zagotavljanje primerne kakovosti njihovih storitev in organizacije nosijo vsi ($\bar{x}=4,3$), hkrati pa skladnost zagotavljajo tudi tako, da prepoznavajo šibke točke, opredeljujejo smernice za krepitev kapacitet, da vsakodnevno prihajajo v stik z NVO standardom kakovosti ter prek rednih preverjanj skladnosti delovanja organizacije in zaposlenih z vrednotami, vizijo, s cilji in poslanstvom. Anketiranci menijo, da se skladnost poslovanja zagotavlja tako, da je vodstvo organizacije zaposlenim zgled za delovanje, pristope, ravnanje, da se prizadevanja za izboljšanje kakovosti v organizaciji nikoli ne končajo, da odgovornost za zagotavljanje primerne kakovosti storitev in organizacije nosijo vsi in na način, da so o ustreznosti in učinkoviti delovanja sistema kakovosti obveščeni vsi ($\bar{x}=4,2$). Sklepamo, da je v DPČ sistem kakovosti uspešen tudi zato, ker za njim stojijo vodje v sodelovanju z zaposlenimi ter ker se zaposleni zavedajo, da mora proces nadgradnje in izboljšav potekati vedno znova, kar je poudarjal že Crosby (1989). Hkrati se v DPČ zavedajo tudi, da zastavljene cilje organizacija lahko doseže le, če pri procesu doseganja sodelujejo vsi zaposleni (Ishikawa 1987, 48).

V **nekoliko manjši meri** v DPČ standard zagotavljajo tako, da se zaposleni redno usposabljaajo in izobražujejo, da so s pripravami, potekom in z rezultati notranjih in

zunanjih presoj seznanjeni vsi, da pri odločanju o vzdrževanju in izboljševanju sistema kakovosti sodelujejo vsi zaposleni ($\bar{x}=4,1$). Kot pravijo anketiranci, zaposlenim pri tem ne upade motivacija in zavzetost ob pridobitvi NVO certifikata kakovosti ($\bar{x}=3,9$). Slednje je za DPČ odlična popotnica, saj so zaposleni kljub težavam, občasnem pomanjkanju znanja in veliki obremenjenosti, zavzeti in motivirani. Skladnost poslovanja pa organizacija zagotavlja še z naslednjimi načini: z rednim beleženjem, pregledovanjem in preverjanjem znanja ter kompetenc vseh zaposlenih ($\bar{x}=3,7$).

Skladnosti poslovanja z NVO standardom kakovosti pa v DPČ **ne zagotavljajo** na način, da so zaposleni nagrajeni za ravnanje v skladu z NVO standardom kakovosti ($\bar{x}=3,3$) in tako, da zaposleni ki ravnaajo v skladu z NVO standardom kakovosti, napredujejo (glej Tabelo 8.8 in Graf 8.7).

Tabela 8.8: Načini zagotavljanja skladnosti poslovanja z NVO standardom kakovosti

Skladnost poslovanja z NVO standardom kakovosti v organizaciji zagotavljamo na naslednje načine:	1	2	3	4	5	Povprečje	Std. odklon	N
V organizaciji redno pregledujemo zapisane politike, postopke, namene in cilje.				5 56 %	4 44 %	4.4	0.5	9 100 %
V organizaciji prepoznavamo šibke točke in tako opredeljujemo smernice za krepitev kapacitet.				7 78 %	2 22 %	4.2	0.4	9 100 %
Zaposleni			2	3	4	4.2	0.8	9

vsakodnevno prihajamo v stik z NVO standardom kakovosti.			22 %	33 %	44 %			100 %
Zaposleni se redno usposabljam in izobražujemo.				8 89 %	1 11 %	4.1	0.3	9 100 %
V organizaciji redno preverjamo skladnost delovanja organizacije in zaposlenih z vrednotami, cilji, vizijo in poslanstvom.				7 78 %	2 22 %	4.2	0.4	9 100 %
V organizaciji redno izvajamo samoocenjevanje oziroma notranje kontrole.				5 56 %	4 44 %	4.4	0.5	9 100 %
Rednobeležimo, pregledujemo in preverjamo znanje in kompetence vseh zaposlenih.			3 33 %	6 67 %		3.7	0.5	9 100 %
Vodstvo organizacije je zaposlenim zgled za delovanje, pristope, ravnanje ipd.				7 78 %	2 22 %	4.2	0.4	9 100 %
Zaposleni smo spodbujani k ravnanju v skladu z NVO standardom				4 44 %	5 56 %	4.6	0.5	9 100 %

kakovosti.								
Zaposleni smo nagrajeni za ravnanje v skladu z NVO standardom kakovosti.			6 67 %	3 33 %		3.3	0.5	9 100 %
Napredujejo zaposleni, ki ravnaajo v skladu z NVO standardom kakovosti.			6 67 %	3 33 %		3.3	0.5	9 100 %
V organizaciji spodbujamo prenos znanja na vseh področjih in ravneh.				5 56 %	4 44 %	4.4	0.5	9 100 %
Prizadevanja za izboljšanje kakovosti se v naši organizaciji nikoli ne končajo.			1 11 %	5 56 %	3 33 %	4.2	0.7	9 100 %
V organizaciji imamo delovno skupino za NVO standard kakovosti.				5 63 %	3 38 %	4.4	0.5	8 100 %
Zaposlenim ne upade motivacija in zavzetost ob pridobitvi NVO certifikata kakovosti.			3 33 %	4 44 %	2 22 %	3.9	0.8	9 100 %
Odgovornost za zagotavljanje primerne kakovosti naših storitev in organizacije nosimo				6 67 %	3 33 %	4.3	0.5	9 100 %

vsi.								
S pripravami, potekom in rezultati notranjih in zunanjih presoj smo seznanjeni vsi.			2 22 %	4 44 %	3 33 %	4.1	0.8	9 100 %
O ustreznosti in učinkoviti delovanja sistema kakovosti smo obveščeni vsi.			1 11 %	5 56 %	3 33 %	4.2	0.7	9 100 %
Pri odločanju o vzdrževanju in izboljševanju sistema kakovosti sodelujemo vsi.			1 11 %	6 67 %	2 22 %	4.1	0.6	9 100 %
V organizaciji ohranjamo redni stik z NVO standardom kakovosti.				4 44 %	5 56 %	4.6	0.5	9 100 %

Vir: Lasten.

* Ocenjevalna lestvica: 1–zelo se ne strinjam; 2–se ne strinjam; 3–niti niti; 4–se strinjam; 5–zelo se strinjam.

Graf 8.7: Prikaz načinov zagotavljanja skladnosti poslovanja z NVO standardom kakovosti



Vir: Lasten.

Med navedenimi 20 načini je bila pri 18 navedenih načinih povprečna ocena strinjanja več kot 3,5, iz česar lahko zaključimo, da se anketiranci torej strinjajo, da DPČ posluje skladno z NVO standardom kakovosti.

Na vprašanje, **če so zaznali druge načine, s katerimi v organizaciji zagotavljajo skladnost poslovanja z NVO standardom kakovosti**, so vsi anketiranci (100 %) odvrnili, da ne.

Vsi vprašani brez izjeme (100 %) pravijo, da **pri svojem delu uporabljajo NVO standarde kakovosti na dnevni ravni**. Sklepamo, da je to za DPČ dobro in skladno s predvidenim delovanjem društva, saj pomeni, da je organizacija prežeta s sistemom kakovosti, da je del sistema kakovosti vsak zaposlen, vsak nivo organizacije. Pomembni avtorji s področja kakovosti so mnenja, da je uvedba sistema kakovosti uspešna, če za njo stojijo zaposleni (Beckford 2002, Kotter in Cohen 2003, Crosby 1989, Deming 2000, Juran 1989, Tavčar 2001). Vsi tisti, ki so spremembe »vzeli za svoje«, ki standard kakovosti uporabljajo na dnevni ravni, so lahko snovalci izboljšav. Pojem zagotavljanje kakovosti Crosby (1991, 3) vidi kot vodenje zaposlenih do boljšega in učinkovitejšega opravljanja njihovih delovnih nalog, pri čemer je zagotavljanje kakovosti stvar vseh oddelkov in vseh zaposlenih v organizaciji. Zaposleni morajo spremembe v organizaciji ne samo poznati, temveč jih predvsem živeti.

Prav tako so vsi anketiranci (100 %) mnenja, da se je **zaradi uvedbe NVO standarda kakovosti in pridobljenega NVO certifikata kakovosti delovanje, učinkovitost in življenje organizacije na splošno izboljšalo**. Sklepamo, da je DPČ z uvedbo sistema kakovosti resnično veliko pridobilo, predvsem se je organizacija razvila, izboljšala, postala učinkovitejša, delo lažje, sistemi in procesi pa bolj jasni, preglednejši in predvsem bolj uporabni.

Vsi anketiranci, zajeti v vzorec (100 %) pravijo, da je **NVO standard kakovosti postal del organizacijske kulture**.

Prednost vsake organizacije je, da zaposleni zagotavljanje kakovosti in nenehno izboljševanje vidijo kot del poslovanja (Tavčar 2001). Šele, ko se to zgodi, lahko govorimo o kakovosti kot vrednoti in sistemu kakovosti, ki je postal del organizacijske kulture. DPČ je torej na dobri poti.

9 SKLEP

NVO so nepogrešljivi del naše družbe in imajo nanjo in na nas velik vpliv. Življenja brez njih in njihovih dejavnosti, izdelkov in storitev si je skoraj nemogoče predstavljati. Delujejo na različnih področjih, na lokalnem in nacionalnem nivoju, prisotne so povsod in vedno. Z razvojem sveta in družbe se vse večkrat dogaja, da se vse več javnih funkcij prenaša v NVO, zato se bodo NVO morala s časoma še bolj razviti, še bolj profesionalizirati. In prav tu v nevladnem sektorju vidimo velik potencial v sistemu kakovosti (Divjak 2016). A pot do kakovosti in odličnosti organizacije ne pozna nobenih bližnjic. Za vse, ki se lotijo uvedbe sprememb in zagotavljanja kakovosti, je zagotovo najtežje spoznanje, da je za uresničitev izboljšanja potreben določen čas, pot je treba namreč prehoditi z majhnimi in premišljenimi koraki. Gre torej za postopen proces, v katerem je potrebno postopno spreminjati način dela in miselnost ter vedenja zaposlenih (Nemec 2001). Pot pa se z uvedbo standarda kakovosti po našem mnenju tu ne konča, temveč se šele dobro pričinja.

V magistrskem delu smo obravnavali NVO standard kakovosti, ki je v Sloveniji vpeljan v resnično majhno število NVO, zato je še dokaj nepoznan. S pomočjo literature smo predstavili opredelitve in pomen NVO, kakovosti in standardov kakovosti ter potek njihove uvedbe v organizacijo. Pozornost smo namenili NVO standardu kakovosti, ki je primer za organizacije nevladnega sektorja, za mnoge NVO, ki si želijo svoje poslovanje narediti jasno, pregledno in učinkovito. Za tak sistem kakovosti se je odločilo DPČ in celotno organizacijo ter svoje delovanje preželo z NVO standardom kakovosti.

CNVOS, krovna organizacija na področju nevladnega sektorja in »krivec« za obstoj NVO standarda kakovosti v Sloveniji, navaja številne prednosti, ki jih NVO standard kakovosti organizacijam prinaša, do katerih je v svojem razvoju, uvedbi sistema kakovosti in v postopku skladnosti poslovanja s standardom prišlo tudi DPČ. Govorimo o prepoznavanju svojih šibkih točk in predlaganju izboljšav, o jasnih ciljih, preglednemu sistemu poslovanja, jasni matrici odgovornosti, zmanjšanju tveganja,

izboljšanju odnosov in komunikacije med zaposlenimi, povečevanju ugleda in lažjemu dostopu do finančnih sredstev.

V empiričnem delu naše raziskave smo se tako osredotočili na dva sklopa, prvi je imel poudarek na uvedbi NVO standarda kakovosti in njegovih učinkih, drugi pa na skladnosti poslovanja organizacije s standardom kakovosti.

Najprej nas je zanimalo, zakaj se je DPČ odločilo za uvedbo sprememb v svoje poslovanje, na kakšen način so se v organizaciji lotili uvedbe, s kakšnimi težavami so se na poti srečevali, kako so jih rešili ter kakšne prednosti je njihovi organizaciji prinesel NVO standard kakovosti. Da smo se »približali« DPČ, smo opravili tri poglobljene intervjuje predstavnicami DPČ, CNVOS in financerjev, predvsem zato, da smo dobili jasno sliko iz treh strani.

Društvo se je odločilo za sistem kakovosti, ker so si zaposleni želeli enotnega sistema vodenja za vse enote, preglednega sistema dokumentacije, urejenega sistema finančnih sredstev, odpravo »vrtičkanja« in ne prevzemanja odgovornosti, izboljšanja notranjih odnosov, lažjega dostopanja do finančnih sredstev. Slednje je bil tudi velik del motivacije za uvedbo, saj Zakon o socialno varstveni dejavnosti, Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020 in javni razpisi določajo, da naj bi imela prijavljena NVO vzpostavljen sistem kakovosti. V Sloveniji za sedaj obstaja samo 12 NVO, ki imajo vpeljan NVO standard kakovosti, ostale NVO pa imajo nekatere lasten sistem kakovosti, nekatere o sistemu kakovosti sploh ne razmišljajo, nekatere se ne želijo spopadati z uvedbo sprememb, nekaterim certifikat predstavlja prevelik finančni vložek ipd., dejstvo pa je, da sistem kakovosti organizacijo uredi in jo naredi pregledno na vseh nivojih. Zaradi zadnje gospodarske krize, ki vodi v zmanjševanje sredstev s strani financerjev, in novih pogojev v javnih razpisih za NVO, bi si morale slovenske NVO zastaviti vprašanje, kako priti do povečanja svojih možnosti financiranja. Eden od načinov je seveda uvedba NVO standarda kakovosti.

DPČ se je na uvedbo sistema kakovosti pripravljalo dlje časa, postopka pa so se v organizaciji lotili timsko, po korakih, zavzeto ter z veliko mero volje in poguma. Težave, s katerimi so se na poti uvedbe v DPČ srečevali, niso bile nepremostljive.

Zaradi želje po urejeni in pregledni dokumentaciji, enotni celostni grafični podobi in sistematični urejenosti celotne organizacije, so se srečevali z oblico dela, predvsem administrativnega, zaposleni pa so bili v časovnih stiskah in preobremenjeni, kar so povedali tudi na glas. To se je izkazalo za dobro stran, saj so se zaposleni izražali, bili odprti in so med seboj komunicirali, skupaj pa so na koncu poiskali tudi rešitve. Drugih večjih težav pri uvajanju sistema kakovosti v DPČ niso zaznali. Sicer je vedno tako, da če si želiš nekaj urediti, je v to potrebno vložiti nekaj truda in časa, česar so se v DPČ že pred uvedbo sistema kakovosti dobro zavedali. Marolt (1994, 8–9) pravi, da je višjo kakovost možno doseči le z določenimi napori in organizacijskimi spremembami.

Predstavnici CNVOS in MDDSZEM vidita DPČ kot uspešno in dejavno NVO na področju sociale in zdravstva. Obe sta postopek uvedbe sistema kakovosti v DPČ spremljali od samega začetka. Menita, da se je društvo uvajanje sprememb izpeljalo trezno in pripravljeno, s pomočjo vseh zaposlenih, predvsem pa srednjega menedžmenta oziroma vodij. V društvu se namreč zavedajo, da so prav vodje tisti, ki sistem kakovosti vpeljujejo, zagotavljajo in vzdržujejo ter nadgrajujejo. Vodje so vzor zaposlenim, kar je ključnega pomena pri prepoznavanju kakovosti na vseh nivojih in v vseh oblikah.

Za drugi del empiričnega dela raziskave smo v DPČ izvedli anketo, k udeležbi pa smo povabili celotni srednji menedžment izbrane NVO. Da nismo v raziskavo zajeli še prostovoljce in uporabnike, smo se odločili po tehtnem premisleku in pogovoru z zaposlenimi v društvu. To bi namreč povečalo obseg našega magistrskega dela in s tem predvsem ogrozilo njegovo izvedljivost. Vendar to ostaja naš izziv za naprej oziroma smo mnenja, da imamo s tem odprte možnosti za nadaljevanje našega raziskovalnega dela.

Z anketnim vprašalnikom smo želeli preveriti, kakšni so v DPČ pravzaprav učinki NVO standarda kakovosti in kako v društvu zagotavljajo skladnost poslovanja s standardom. Odzvali so se prav vsi vodje, kar kaže na njihovo zavzetost in aktivnost. Rezultati raziskave so pokazali, da se anketiranci v veliki meri strinjajo s prednostmi NVO standarda kakovosti, ki v organizacijo prinašajo urejenost, sistematičnost, preglednost storitev, procesov in dela ter ureditev komunikacije,

odgovornosti in notranje politike organizacije. To je v končni fazi v skladu z opredelitvami kakovosti, ki smo jih s pomočjo relevantne literature tudi raziskali in zapisali v naše magistrsko delo, ter poudarjajo optimizacijo procesov in storitev. Vprašani so malce slabše ocenili prednosti standarda, ki se tičejo zaposlenih, posebej v delu motiviranosti in celo učinkovitosti. Sklepamo, da mora DPČ v prihodnosti več časa posvetiti omenjenim učinkom, ki se tičejo zaposlenih. Malo manj so ocenili tudi izboljšanje odzivnosti na potrebe uporabnikov in večje zadovoljstvo slednjih. To si razlagamo z dejstvom, da se vsebina programov in kakovost storitve z uvedbo standarda kakovosti nista kaj dosti spremenili. Puntarjeva (2016) razlaga, da so programi društva precej razdelani in uspešni. DPČ namreč med organizacijami, ki se ukvarjajo s socialo in zasvojenostjo, velja za uspešno organizacijo, saj ima najmanjše število povratnikov. Anketiranci se v najmanjši meri strinjajo s finančnimi učinki in preiščeni gradnji partnerstev in mrež ter zmanjšanjem stroškov poslovanja. To pomeni, da mnogi vodje ne vidijo, da bi v društvu prišlo do zmanjšanja stroškov poslovanja, tudi Puntarjeva (2016) ne, posledično niso zadovoljni s finančnimi učinki. Ena od izboljšav, ki so si je v društva zadali pred kratkim, kar smo izvedeli skozi pogovore z zaposlenimi ob obiskih, je zmanjšanje stroškov v bližnji prihodnosti.

Z anketnim vprašalnikom smo poleg učinkov uvedbe sistema kakovosti preverjali tudi, kako v DPČ zagotavljajo skladnost poslovanja z NVO standardom kakovosti. Vprašani se v največji meri strinjajo s tem, da skladnost poslovanja v društvu zagotavljajo z rednim pregledom zapisane politike, postopkov, ciljev, s kontrolami oziroma presojami, s tem, da so zaposleni spodbujani k ravnanju, skladnem s standardom, z ohranjanjem rednega stika s standardom ter spodbujanja zaposlenih k prenosu znanja. Najmanj se strinjajo s tem, da se skladnost poslovanja z NVO standardom kakovosti lahko zagotavlja s preverjanjem kompetenc in znanja zaposlenih, z nagrajevanjem za ravnanje, ki je v skladu s standardom. Sklepamo, da mora DPČ v prihodnosti posebno posvetiti pozornost zaposlenim. Zaposleni so namreč tisti, ki morajo čutiti, da pripadajo organizaciji, da se z njo oziroma njenimi cilji, vizijo, poslanstvom in vrednotami identificirajo, da delajo »zase«. Če to dosežemo, potem je uspeh zagotovo bližje.

Z raziskavo smo pokazali, da je za NVO veliko pozitivnih učinkov, ki jih prinaša uvedba sistema kakovosti. Prav standardi so tisti, ki prinesejo spremembe v delu, organiziranosti in vedenju ljudi ter tudi veliko prednosti. A to ne pomeni, da bo zaradi uvedbe standarda NVO kar sama po sebi uspešna. Ne, za to morajo poskrbeti organizacije same skupaj z zaposlenimi. Mi to vidimo kot priložnosti in izzive za NVO v Sloveniji.

V DPČ si rasti in nadgradnje sistema kakovosti tudi v prihodnje zelo želijo. Le tako se bodo tudi razvijali še naprej. Puntarjeva (2016) pravi, da je eden od pomembnih ciljev, ki so si ga v društvu zadali, stalen razvoj glede vsebin, usposabljanje in delitev znanja z drugimi NVO, še bolj kakovostno prilagajanje potrebam uporabnikov ter uvajanje izboljšav in njihovo spremljanje oziroma evalviranje. Sistem kakovosti je treba vzdrževati, redno ocenjevati in ga postopno nadgrajevati, kljub stroškom poslovanja, saj se ti s časoma zaradi realizacije učinkov zmanjšajo (Babič 2002).

NVO standard kakovosti je odlična priložnost za organizacije nevladnega sektorja, da z njegovo uvedbo pridejo do izboljšanja procesov in storitev, boljše organizacije dela, kakovostnejšega dela, večjega zadovoljstva zaposlenih, boljšega poslovanja in lažjega dostopa do finančnih sredstev. NVO mora priti do spoznanja, da lahko ne samo preživi, temveč predvsem živi.

Sistem kakovosti je merilo za delovanje organizacije, spremembe pa njena gonilna sila.

LITERATURA

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). 2016. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/> (12. april 2016).

Anheier, K. Helmut. 2005. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. London: Routledge.

Arslanovski, Tatjana. 2014. *Društvo kot neprofitna in nevladna organizacija - primer ustanovitve in registracije «Društva Zrno»*. Kranj: Fakulteta za državne in evropske študije.

Babič, Marjan. 2001. Ekonomika kakovosti. V *Management, kakovost, razvoj: Zbornik 2. Strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo*. Bernardin, 16. –17. november 2001: 63–68. Koper: Visoka šola za management.

Babič, Gabrijela. 2012. *Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij 2014-2020*. Dostopno prek: http://www.consulta.si/_files/userfiles/file/consulta/noga/strategija%20razvoja%20nevladnega%20sektorja%20osrednje%20slovenije_koncna.pdf (8. januar 2016).

Bakan Toplak, Metka in Alojz Urbajs. 2003. Kakovost po ISO 900:2000. *Organizacija znanja* 8 (3). Dostopno prek: http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html (16. marec 2016).

Bauer, Janez. 2009. *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.

Beckford, John. 2002. *Quality: A Critical Introduction*. New York: Routledge.

Bizjak, Franc. 1998. Kako voditi neprofitne organizacije. *Neprofitni management* 4. Nova Gorica: Educa.

Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Cepin, Matej. 2007. *S strateškim načrtovanjem do uspešnega vodenja NVO*. Ljubljana: CNVOS – Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.

Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij (CNVOS).

Dostopno prek:

http://www.cnvos.si/article?path=/podrocja_dela/standard_kakovosti_nvo/koristni_dokumenti (21. februar 2016).

--- 2008. *NVO standard kakovosti*. Dostopno prek:

http://www.cnvos.si/UserFiles/File/STANDARD_KAKOVOSTI/NVO_Zahteve%201_0_2008.pdf (12. februar 2016).

--- 2009. *Memorandum slovenskih nevladnih organizacij*. Dostopno prek:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kB8MATgoRrAJ:www.cnvos.si/UserFiles/File/Medijsko_sredisce/memorandum_slovenskih_nvo_2_2_2009.doc+&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=si&client=firefox-b (5. februar 2016).

--- 2013. *Priročnik NVO standard kakovosti*. Dostopno prek:

http://www.cnvos.si/UserFiles/File/STANDARD_KAKOVOSTI/Prirocnik%20Standard%20kakovosti%20NVO.pdf (22. februar 2016).

Connors, Tracy D. 1988. *The Nonprofit Organizations Handbook*. London: McGrawHill.

Crosby, Phillip B. 1990. *Kakovost je zastonj: umetnost zagotavljanja kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

--- 1991. *Govorimo o kakovosti: 96 vprašanj, ki ste jih vedno hoteli postaviti Philu Crosbyju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

Črnak-Meglič, Andreja in Maja Vojnovič. 1997. Vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji. *Družboslovne razprave* 13 (24/25): 152–178.

Dale, Barrie, Cary Cooper in Adrian Wilkinson. 1997. *Managing Quality and Human Resources: A Guide to Continuous Improvement*. Oxford: Blackwell.

Davidson, Carolyn in Stephen Bailey. 1995. Quality: A literature Review and Analitical Framework. Ljubljana: *Javna uprava* 2/31: 231–234.

Deming, W. Edwards. 2000. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

Divjak, Tina. 2006. *Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica (NUK).

--- 2016. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 6. april.

Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.

--- 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV založba.

Društvo Projekt človek. Dostopno prek:

<http://www.projektclovek.si/podstran.asp?stran=O%20dru%C5%A1tvu&podstran=Pridobili%20smo%20certifikat%20kakovosti%20SIQ-NVO> (6. januar 2016).

--- 2009. *Statut Društva Projekt človek*. Ljubljana: Interno gradivo.

--- 2013. *Poslovník kakovosti*. Dostopno prek:

<http://www.projektclovek.si/db/files/POSLOVNIK%20KAKOVOSTI%20DP%C4%8C-FINAL-512-13.pdf> (24. januar 2016).

EFQM. 2010. *EFQM User Guide*. Brussels: EFQM.

Feigenbaum, Armand Vallin. 1991. *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.

Ferlan Istinič, Marjeta. 2016. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 12. april.

Findeisen, Dušana in Alenka Hebar. 2008. *Menedžment v nevladnih organizacijah: kako nevladne organizacije sebi zagotovijo trajanje in kako obvladujejo spremembe*. Ljubljana: CNVOS – Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.

Fišer, Jerneja. 2012. *Analiza možnosti in načinov za skupno upravljanje športnih društev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Forbici, Goran, Tina Divjak, Borut Osonkar, Vesna Dernovšek in Matej Verbajs. 2010. *Skupaj za skupnost: priročnik o sodelovanju med občinami in nevladnimi organizacijami*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij CNVOS.

Gabor, Andrea. 1995. *The Man Who Discovered Quality: How W. Edwards Deming Brought the Quality Revolution to America – The Stories of Ford, Xerox and GM*. New York: Times Books: Random House.

Gabrijelčič, Janez. 1995. *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Tiskarna Novo Mesto, Dolenjska založba: 165–169.

Haček, Miro in Irena Bačlija. 2007. *Sodobni uslužbenški sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Heyman, Darian Rodriguez, ed. 2011. *Nonprofit management 101: A complete and practical guide for leaders and professionals*. Kalifornija: Jossey-Bass.

Hočevar, Franc. 2007. *Kaj je neprofitna organizacija: neprofitne organizacije, družbe, ustanove, gibanja, asociacije, združenja, zavodi*. Dostopno prek: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cKdJcHVXC8YJ:www.vokalnaskupina.si/uploads/datoteke/Kaj%2520je%2520neprofitna%2520organizacija_gradivo%2520Hocevar.doc+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=si&client=firefox-b (14. marec 2016).

Hopkins, Bruce R. 2013. *Starting and Managing a Nonprofit Organization: A Legal Guide*. John Wiley & Sons, Inc.

Horak, Christian. 1995. *Controlling in Nonprofit Organization*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Hrovatin, Nevenka. 2002. Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih voda managementa nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac. Ljubljana: Zavod Radio Študent.

Integriteta. 2009. *Smernice za transparentno delovanje in vzpostavitev integritete v nevladnih organizacijah*. Dostopno prek: http://integriteta.si/ftpuser/knjiga_NVO.pdf (13. april 2016).

Ishikawa, Kaoru. 1989. *Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.

ISO certifikati. 2016. Dostopno prek: <http://isocertifikati.com/kaj-so-iso-standardi-kakovosti/bistvo-standarda-iso-9001/> (12. marec 2016).

Jocou, Pierre in Lucas Frederic. 1995. *V vrtincu sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Juran, Joseph M. in Frank M. Gryna. 1993. *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use*. New York: McGraw-Hill.

Juran, Joseph M. 1989. *Juran on Leadership For Quality: An Executive Handbook*. New York: Free Press.

Kaker, Blanka in Tina Divjak. 2011. Kakovost v nevladnih organizacijah ter odziv nevladnih organizacij, certificiranih po modelu »NVO Standard kakovosti« na potrebe mladih. V *Mladi v presečišču svetovnih sprememb. 6. mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa 2011*, ur. Anita Hrast. Maribor: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.

Kaplan, S. Robert in David P. Norton. 2001. *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.

Kogovšek, Neža. 2005. *Priročnik za nevladne organizacije v boju proti diskriminaciji*. Ljubljana: Mirovni Inštitut.

Kolarič, Zinka. 1994. Neprofitno–volonterske organizacije v Sloveniji. *Časopis za kritiko znanosti* 22 (168/169): 107–120.

--- 1997. Prostovoljne-neprofitne organizacije v Sloveniji. *Neprofitni management: prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju*. Nova Gorica: Educa.

--- 2002. Različni znanstveno – teoretski pristopi k proučevanju neprofitnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih voda managementa nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac: 29–45. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani; Koper: Visoka šola za management v Kopru.

--- 2003. Neprofitno volonterske organizacije in njihov razvoj – od volontarizma k profesionalizmu. *Teorija in praksa* 40: 37–56.

--- 2005. V *Posvet, Problematika drog v Sloveniji 2005*: 123–124.

Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnovič. 2002a. *Neprofitno-volonterske organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2002b. *Zasebne neprofitno- volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič, Liljana Riter, Ružica Boškić, Tatjana Rakar. 2006. *Velikost obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za proučevanje družbene blaginje.

Kolarik, William J. 1995. *Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies, and Tools*. New York: McGraw-Hill.

Kokalj, Vida. 2006. *Zakon o društvih s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.

Korošec, Bojana. 2002. Nepridobitne organizacije in merila za presojanje njihovega delovanja in dosežkov: razprave. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*. Kranj: Moderna organizacija.

Kotler, Philip. 1982. *Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

--- 1996. *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kotter, John P. in Dan S. Cohen. 2003. *Srce sprememb*. Ljubljana: GV Založba.

Kotter, John P. 2007. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* 10 (10): 96–103.

Kranjc, Stane. 1986. *Interesna združenja občanov in politični sistem*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo.

Kreže, Tatjana. 2008. *Standardizacija in kakovost*. Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo.

Kovač, Polona. 2003. Kakovost je proces. *Slovenska uprava* 3 (1): 18–20. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.

Kovačič, Andrej in Vesna Bosilj-Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.

Kump, Sonja. 1999. Družbeni položaj in vloga društev: nastanek in razvoj društev na Slovenskem. *Andragoška spoznanja: prva slovenska revija za izobraževanje odraslih*, 1 (1). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Markun, Branko. 2003. Standardi so le orodje. *Finance*, 17 (31. marec).

Marolt, Janez. 1994. *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.

--- 2000. Management v novem tisočletju: novi standardi ISO 9000:2000. V *Management v novem tisočletju: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo, Portorož, 29-31. marec 2000*. Kranj: Moderna organizacija.

Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.

Martens, Kersten. 2002. Mission Impossible? Defining Nongovernmental Organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 13 (3): 271–285.

Mesec, Bojana. 2006. *Življenjski cikel neprofitne organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.

Mevlja, Bojan in Klemen Kavčič. 2012. *Strateški razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji: strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Močnik, Dijana. 2005. *Strateški management*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.

Mohorko, Gregor. 2012. *Izvajanje standardov kakovosti v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Možina, Stane. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

--- 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Diktata.

Nemec, Tomislav. 2001. Ali se kakovost v upravi splača? V *Posvet, na poti k poslovni odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga: 61-72. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.

Novak, Rajko. 2001. *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

Oven, Melita. 2013. *Uvajanje standardov kakovosti na področju medicinske rehabilitacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Patterson, G. James. 1995. *ISO 9000: Worldwide Quality Standard*. Menlo Park: Crisp.

Pease, Kelly-Kate S. 2003. *International Organizations: Perspectives on governance in the twenty-first century*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Petrišič, Lidija. 2000. *Pravica do združevanja in zbiranja kot temeljna komunikacijska pravica*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Pevcin, Primož. 2011. *Menedžment javnega sektorja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.

Pičman Štefančič, Polona in Andraž Teršek. 2005. *Preludij demokracije: civilna družba in svoboda javnega komuniciranja*. Ljubljana: Pravna fakulteta.

Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.

Pivka, Marjan. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta.

--- 2002. *Sistem vodenja kakovosti po ISO 9001 in dokumentacija*. Dostopno prek: <http://www.cimrs.uni-mb.si/Pivka.pdf> (31. marec 2016).

Pivka, Marjan in Duško Uršič. 2001. *Učinki sistema kakovosti*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko, Inštitut za informatiko.

Potočnik, Edvard. 1998. *ISO 9001: iz teorije v prakso: priročnik za vodstva podjetij*. Ljubljana: Texus.

Pregrad, Boris in Vojko Musil. 2000. *Proizvodi–tehnologija, kakovost in varstvo okolja*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

Puntar, Suzana. 2016. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 22. marec.

Regijski NVO center. Dostopno prek: <http://www.nevlnadnik.info/si/nevlnadne-organizacije/> (19. februar 2016).

Rončević, Borut. 2002. Nekaj nastavkov za sociološko obravnavo nevladnih organizacij. V *Jadrnanje po nemirnih voda managementa nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac: 45–71. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani; Koper: Visoka šola za management v Kopru.

Rus, Veljko. 1994. *Marketing v neprofitnih organizacijah*. Radovljica: Didaktika.

Rusjan, Borut. 1999. *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Salamon, M. Lester. 1994. *The rise of the Nonprofit sector*. Foreign Affairs 4.

--- 1999. Wat is the Nonprofit sector and Why Do We Have It? V *The Nature of the Nonprofit Sector*, ur. Ott, J. Steven: 162-166.. Westview Press, Boulder.

Sande, Matej. 2012. *Opolnomočenje NVO: Informiranje, znanje in povezovanje*. Ljubljana: Druženje DrogArt.

Savič, Nenad. 2007. *Poslovati odlično: z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.

SIST ISO 9001. 1995. *Sistemi kakovosti – Model zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju*.

SIST ISO 9001. 2000. *Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve*.

Slovenski institut za kakovost in meroslovje (SIQ). 2008. *NVO: standard kakovosti: zahteve*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.

SIQ. 2016. *Ocenjevanje sistema vodenja kakovosti*. Dostopno prek:

http://www.siq.si/ocenjevanje_sistemov_vodenja/storitve/sistemi_vodenja_kakovosti/index.html (26 februar 2016).

Slovenski inštitut za standardizacijo. 2005. *Slovenski standard SIST EN ISO 9000, Sistemi vodenja kakovosti. Osnove in slovar*. Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.

Svetlik, Ivan. 2002. Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac. Ljubljana: Zavod Radio Študent.

Šadl, Zdenka. 2002. »We're out to make you smile.« *Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. Teorija in praksa* 39 (1): 49–80.

Šostar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.

Tavčar, I. Mitja. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.

--- 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management.

--- 2006. *Strateški management nepridobitnih organizacije*. Študijsko gradivo za izvajanje predmeta. Ljubljana: FDV.

Travner, Anton. 1997. *Društva, nova zakonodaja*. Velenje: Pozoj.

Trunk Širca, Nada in Mitja Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.

Tvedt, Terje. 2002. Development NGOs: Actors in a Global Civil Society or in a New International Social System. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 13 (4): 363–375.

Uradni list Republike Slovenije (61/2006). 2006. Zakon o društvih (ZDru 2006).

Verbič, Boris. 1994. *Dobrodošli med najboljšimi: pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Vujoševič, Niko. 1996. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Wikipedia. 2016. Dostopno prek: <http://de.wikipedia.org/wiki/TQM> (26. april 2016).

Zakon o standardizaciji (ZSta-1). Ur. l. RS 59/1999. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199959&stevilka=2794> (23. marec 2016).

Zupančič, M. Boštjan, Blaž Mrva, Vladimir Simič, Miro Cerar, Bojan Bugarič, Irena Grm, Mitja Jelenič-Novak, Janez Lenarčič, Rajko Pirnat, Aleš Galič, Mateja Končina, Mitja Vidmar, Metoda Orehar, Senko Pličanič. 1989. *Svoboda združevanja*. Ljubljana: Magellan d. o. o., prva izdaja.

Žnidaršič Kranjc, Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej. Ljubljana: Planprint.

PRILOGE

PRILOGA A: Vprašanja za intervju s predstavnico DPČ

1. NVO STANDARD KAKOVOSTI - SPLOŠNO

- Zakaj ste začeli razmišljati o uvajanju NVO standarda kakovosti? (ste se širili, zaradi organizacijskih sprememb ali so bili prisotni kakšni drugi razlogi)?
- Kateri so bili glavni razlogi za uvedbo standarda kakovosti?
- Katera so bila vaša pričakovanja glede uvedbe standarda?
- Kdo je bil pravzaprav pobudnik uvedbe NVO standarda kakovosti (vodja, zaposleni itd.)?
- Kdaj se je uvedba NVO standarda kakovosti začela?
- Kako ste izvedeli za NVO standard kakovosti, od koga, kje?
- Ali ste pred uvedbo NVO standarda kakovosti obiskali kakšno NVO, ki ga ima?
- Ali ste imeli morda kakšno interno usposabljanje na to temo NVO standarda kakovosti pred njegovo uvedbo?
- Ali vam je kdo zunanji pomagal pri uvedbi NVO standard kakovosti?
- Ste se kaj morda obrnili tudi na CNVOS, so vam pomagali, svetovali itd. (in ne samo presojali)?
- Ali je uvedba NVO standarda kakovosti povezana s kakšnimi finančnimi vložki in stroški? Kako?

2. NVO STANDARD KAKOVOSTI

A. ZAPOSLENI

- Ali ste idejo o NVO standardu kakovosti predstavili zaposlenim? Če da, zakaj in kako?
- So zaposleni sodelovali pri uvedbi NVO standardov kakovosti?
- Kako ste vse zaposlene obveščali o korakih uvedbe NVO standarda kakovosti?
- Kako so uvedbo NVO standarda kakovosti pravzaprav doživljali zaposleni? Kakšen je bil njihov odziv?
- Ste obveščali o nameri uvedbe tudi prostovoljce? Če da, zakaj in kako?

- Kako je uvedba NVO standarda kakovosti vplivala na zaposlene in njihovo vsakodnevno delo?

B. UPORABNIKI/FINANCERJI

- Kaj pa uporabnike, ste kaj obveščali o nameri uvedbe NVO standarda kakovosti? Če da, zakaj in kako? V kateri fazi uvedbe?
- Ali ste pred uvedbo NVO standarda kakovosti obvestili o nameri morda tudi financerje, ministrstvo, donatorje? Če da, zakaj in kako? V kateri fazi uvedbe?
- Ali so financerji morda sami kdaj izrazili željo po tem, da uvedete NVO standard kakovosti?

3. UVEDBA NVO STANDARDA KAKOVOSTI V DPČ

- Ali ste v organizaciji imenovali odgovorno osebo, koordinatorja za uvedbo NVO standarda kakovosti? Če da, koga?
- Ali je bila morda imenovana tudi projektna skupina za uvedbo NVO standarda kakovosti? Če da, kdo jo je vodil in kdo je bil vključen vanjo?
- Kako ste se lotili uvedbe NVO standarda kakovosti, kakšni so bili koraki?
- Kakšni so bili cilji uvedbe NVO standarda kakovosti, so bili definirani?
- Kaj pa vaša pričakovanja, so se uresničila?
- So vaša pričakovanja skladna s končnim stanjem ali morda odstopajo?
- Ste se med uvedbo NVO standarda kakovosti srečevali s kakšnimi težavami?
- Koliko časa je uvedba NVO standarda kakovosti trajala?
- Kaj se je spremenilo z uvedbo NVO standarda kakovosti?
- Kaj so pozitivni učinki uvedbe NVO standarda kakovosti?
- NVO standard kakovosti je verjetno prinesel nek drug pogled na stvari, stvari ste začeli sistematično urejat. Ali vidite tudi kakšno negativno stvar, ki jo prinaša ali kakšne druge težave?
- So uporabniki zaznali spremembe uvedbe NVO standarda kakovosti? Če da, kako? Kakšen je bil njihov odziv?
- So financerji zaznali spremembe uvedbe NVO standarda kakovosti? Če da, kako? Kakšen je bil njihov odziv?
- Kako so se na uvedbo standarda kakovosti v podjetju odzvali ostali poslovni partnerji in lokalna skupnost?

- Kaj pa od tu dalje - po uvedbi in certifikatu? Kaj je drugače, kaj bo še drugače?
- Na kakšen način organizacija zagotavlja skladnost poslovanja z NVO standardom kakovosti?

4. NVO CERTIFIKAT KAKOVOSTI

- Kdaj ste dobili NVO certifikat kakovosti?
- Kaj vam pomeni NVO certifikat kakovosti?
- Ali je NVO certifikat kakovosti (in njegova obnova) povezana s kakšnimi finančnimi vložki in stroški? Kako?
- Na koliko časa se NVO certifikat kakovosti obnavlja? In kako?
- Kako je sam NVO certifikat kakovosti vplival na zaposlene?
- Ali na financerje tudi kaj vpliva dejstvo, da imate NVO certifikat kakovosti?
- Katere konkretne izboljšave v poslovnem procesu vam je prinesel NVO certifikat kakovosti?

5. PRESOJA

- Kako potekajo presoje?
- Zunanje?
- Notranje?
- V kateri fazi standardov kakovosti ste danes?

6. SPREMEMBE

- Kaj se je v DPČ spremenilo od uvedbe NVO standarda kakovosti?
- Kaj se je v DPČ spremenilo od NVO certifikata kakovosti?
- Katere so vaše nadaljnje poslovne odločitve glede kakovosti po zahtevah standarda?

7. ANALIZA UVEDBE NVO STANDARDA KAKOVOSTI

- Naštejte prosim PREDNOSTI (npr. splošne prednosti so: zadovoljstvo zaposlenih, izboljšanje delovanja notranjih procesov, prilagoditev in integracija sistema vodenja kakovosti poslovanju organizacije itd.)
- Naštejte prosim SLABOSTI (npr. splošne slabosti so: slab sistem za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, odločanje v okolju

pomanjkljivih informacij, neobvladovanje stroškov itd.)

- Naštejte prosim PRILOŽNOSTI (npr. splošne priložnosti so: identifikacija potrebnih podatkov, rast nekaterih programov itd.)
- Naštejte prosim NEVARNOSTI (npr. splošne nevarnosti so: nepredvidljive odločitve vodstva, premajhen finančni dotok itd.)

8. DPČ DANES IN V PRIHODNOSTI

- Kako vidite DPČ danes?
- Kako vidite DPČ v prihodnosti?
- Kako vidite standarde kakovosti v prihodnosti v vašem društvu?

9. DRUGO

- Bi kaj še dodali?

PRILOGA B: Vprašanja za intervju s predstavnico CNVOS

- Kaj je CNVOS in kakšno zvezo ima s NVO standardom kakovosti?
- Kaj je pravzaprav NVO standard kakovosti, ga lahko opišete in definirate?
- Kaj so pozitivne strani NVO standarda kakovosti, zakaj, opišite jih, prosim?
- Kako je prišlo do uvedbe NVO standarda kakovosti v Sloveniji?
- Ali ta standard obstaja v tujini, kje in kako – ste se pri uvedbi zgledovali po tujini ali ste ga sami postavili?
- Zakaj ste NVO standard kakovosti uvedli?
- Zakaj je potreben v NVO, kaj prinaša, katere so pozitivni učinki uvedbe NVO standarda kakovosti?
- Zakaj bi posamezna NVO sploh uvedle NVO standard kakovosti?
- Ali je uvedba NVO standarda kakovosti povezana s kakšnimi finančnimi vložki in stroški? Kako?
- Kakšne so težave pri uvedbi NVO standarda kakovosti?
- Koliko je v Sloveniji NVO, ki imajo NVO standard kakovosti?
- Kakšni so postopki, koraki uvedbe NVO standarda kakovosti?
- Kako potekajo presoje kakovosti – ocenjevanje v NVO, kdaj, kdo jih izvaja, na koliko časa?
- Kaj je pa NVO certifikat kakovosti, kaj pomeni?
- Kdaj ste prvič podelili certifikat – zgodovina?
- Je NVO certifikat kakovosti eden? Ali se kaj morda razlikuje glede na področje delovanja NVO? Ali drugače, se torej postopek pridobivanja NVO certifikata kakovosti kaj razlikuje glede na področje delovanja NVO?
- Koliko je v Sloveniji NVO, ki imajo NVO certifikat kakovosti?

- Kako NVO pride do NVO certifikata kakovosti? Kakšne so zahteve za pridobitev certifikata?
- Kaj se zgodi po podelitvi certifikata posamezni NVO, jo še dalje presoimate, kako, zakaj in kolikokrat? Se pravi, kakšne so zahteve za ohranitev tega certifikata?
- Se certifikat torej obnavlja? Kako in zakaj?
- Ali obstajajo NVO, ki imajo uveden NVO standard kakovosti, pa nimajo NVO certifikata kakovosti? Če da, kakšni so razlogi zato?
- Ste v zadnjem času zaznali upad ali porast uvedbe standardov kakovosti v NVO?
- Ste v zadnjem času zaznali upad ali porast NVO certifikata kakovosti?
- Ali nudite podporo NVO, ki ne vedo, kako se lotiti postopka uvedbe standardov kakovosti? Če da, zakaj, kako?
- Kako vidite NVO standard kakovosti v prihodnosti?
- Kako vidite NVO certifikat kakovosti v prihodnosti?
- Kaj menite o položaju NVO v Sloveniji?
- Kaj pa menite o položaju NVO v prihodnosti?

PRILOGA C: Vprašanja za intervju s predstavnico financerjev

- Kakšna je vaša vloga pri sodelovanju z DPČ?
- Koliko časa že financirate DPČ?
- Kako je na vašo odločitev o financiranju DPČ vplivalo, da so v društvu pridobili NVO certifikat kakovosti?
- Ali so vas v DPČ pred uvedbo NVO standarda kakovosti obvestili o nameri? Če da, kako in zakaj?
- Ali ste sami kot financerji kdaj izrazili željo po tem, da v DPČ uvedejo NVO standard kakovosti?
- Ali po vašem mnenju DPČ zagotavlja skladnosti svojega poslovanja z NVO standardom kakovosti?
- Kaj menite o DPČ?
- Kako društvo vidite v prihodnosti?
- Kaj menite o NVO v Sloveniji? Kako vidite njihovo prihodnost?
- Koliko NVO financirate oz. podpirate?
- Koliko je med njimi takih, ki imajo uveden NVO standard kakovosti oziroma NVO certifikat kakovosti?

PRILOGA Č: Intervju s Suzano Puntar, Ljubljana, 22. marec 2016

Suzana Puntar je predsednica Upravnega odbora Društva Projekt človek.

VESNA: Kot veste, v magistrskem delu proučujem pojma NVO in kakovost, predvsem NVO standard kakovosti, s katerim želim seznaniti slovensko javnost, saj se mi zdi, da je ta standard pri nas dokaj nepoznan. Po mojem mnenju NVO v Sloveniji niso dobro seznanjene z obstojem in možnostjo uvedbe NVO standarda kakovosti. Želela bi poudariti prednosti uvedbe omenjena standarda in raziskati težave, s katerimi se soočajo NVO, v mojem primeru DPČ, ki je uvedlo NVO standard kakovosti in pridobilo NVO certifikat kakovosti. Morda bo to kaj olajšalo pot uvedbe standarda ostalih NVO.

SUZANA: Res malo slovenskih NVO ima vpeljanih sistem kakovosti, kar je razumljivo in žalostno hkrati. Razumljivo, ker NVO v bistvu standarda kakovosti ne poznajo dobro, žalostno pa, ker se mnoge NVO ne zavedajo, da je kakovost pravzaprav »nujni pogoj« za uspešno poslovanje, delovanje organizacije. NVO morajo tako kot druge »vrste« organizacij namreč skrbeti za kakovost svojega delovanja, storitev, pravzaprav celotne organizacije. NVO standard kakovosti je odličen, predvsem zato, ker ga lahko prav vsaka NVO vpelje v svoj sistem, ga prilagodi sebi. Kot pravijo v CVNOS: organizacija se prilagodi standardu in standard organizaciji.

VESNA: Kaj je na kratko za vas standard kakovosti?

SUZANA: Standard kakovosti je merilo organizacije, njenih sistemov in programov, pravzaprav je vrednota. Sicer je bistvo delovanja organizacije, da so uporabniki zadovoljni. A to ni dovolj. Potrebno je zagotoviti, da se bo kupec vrnil. In seveda, da so zadovoljni tudi zaposleni in partnerji oziroma financerji. Kakovost je celota.

VESNA: Zakaj ste se v DPČ odločili za uvedbo NVO standarda kakovosti? Kako se je zgodil odločilni moment, kaj so bili pravzaprav vaši razlogi za uvedbo?

SUZANA: Društvo Projekt Človek deluje na 11 lokacijah po Sloveniji in za nas je bilo pomembno imeti nek enoten sistem, ki bo deloval tako na nivoju vsake lokacije kot tudi na nivoju celotne organizacije. Od leta 2006 smo v društvu postopoma urejali pravne dokumente in poleg vsebinskega dela dajali vse večjo pozornost tudi sami organizaciji, predvsem v začetku pravnim vidikom, saj je naša organizacija postajala vse večja in vse bolj specializirana, imela je vse več zaposlenih in je zato potrebovala preizkušen

sistem, ki bi vse uredil, postavil na svoje mesto. Poleg tega nam je bila kakovost vedno prva, zelo pomembna vrednota.

VESNA: Urediti celoten sistem vodenja in organizacije torej? Kakšna so bila pa vaša pričakovanja?

SUZANA: Ja, en sistem za vse nas. Pravzaprav ne gre za certifikat, gre za delovanje NVO. Želeli smo si več jasnosti na različnih točkah našega dela, na primer jasne organizacijske enote, poenotiti delo, enotne obrazce, jasne protokole pri npr. uvajanju novosti, pa vodenju sestankov ... V bistvu smo želeli kakovostno delo še poenostaviti in to kljub temu, da smo se zavedali, da bo vsaj v začetku dela veliko več in da bo vse težje. A smo mislili bolj na končni cilj, naš fokus je bil boljša organizacija.

VESNA: Kdo je bil pobudnik uvedbe NVO standarda kakovosti (vodja, zaposleni itd.)? In kako se je vse začelo?

SUZANA: Pobudnik sem bila sama, seveda ob podpori upravnega odbora društva. Brez podpore in skupnega dela, tima nikakor ne bi šlo. Za tem mora stati celotna organizacija. Standard kakovosti ni le samo želja ali misel, temveč predvsem delo, pravzaprav zelo veliko dela. Že pred odločilnim izobraževanjem, ki sem ga obiskala, organiziral ga je CNVOS leta 2011 (jaz sem za delavnico izvedela po zaslugi Tine Divjak iz CNVOS), sem veliko razmišljala o tem, da bi bilo potrebno nekaj spremeniti, se še boj razviti, iti na boljše, če lahko temu tako rečem.

VESNA: Ali ste pred uvedbo NVO standarda kakovosti obiskali kakšno NVO, ki ga ima?

SUZANA: Žal ne. V Sloveniji je takih NVO namreč res malo, pa šele zadnja leta NVO več sodelujejo med seboj, si izmenjujejo izkušnje in nasvete. Upam, da bo s časoma vse več NVO, ki bodo imele NVO standard kakovosti.

VESNA: Kako pa je bilo z izobraževanjem? Ali ste imeli morda kakšno interno usposabljanje na temo NVO standarda kakovosti pred njegovo uvedbo?

SUZANA: Smo, seveda. Začelo se je z mojim obiskom zunanje delavnice. Tam sem se »spoznala« s standardom, s prednostmi, učinki, predvsem pa s postopkom uvedbe in zahtevami, se pravi s tem, kaj vse je treba storiti pred uvedbo oziroma kako se tega sploh lotiti. Interno smo imeli najprej izobraževanje v okviru upravnega odbora in nato še v okviru sestanka vodij. Ko smo se dodobra zmenili, spoznali s standardom in se odločili za uvedbo oziroma da se bomo lotili tega projekta, smo imeli na to temo še dodatno, bolj specializirano izobraževanje za vodje. Pri vsem nam je zelo pomagal CNVOS, resnično hvala, dobili smo informacije, nasvete. Moram dodati, da uvedba

standarda ni nekaj, kar lahko izpelješ čez noč. Mi smo se na uvedbo pripravljali več kot leto. Za samo uvedbo je veliko, veliko dela.

VESNA: Eno je ideja, drugo pa je, da moraš idejo plačati. Kako je bilo s stroški?

SUZANA: Ja, projekt je finančno in časovno zahteven. Vsakoletna presoja je na primer večji finančni strošek, pred uvedbo standarda pa smo se v društvu udeleževali še dodatnih izobraževanj glede vodenja (npr. šola vodenja pri SIQ itd.). Toda vredno je. Vložek se nam je povrnil, zagotovo.

VESNA: Ali ste idejo o NVO standardu kakovosti predstavili zaposlenim, mislim poleg predstavitve upravnemu odboru društva?

SUZANA: Smo predstavili, seveda, pomembno je namreč, da vsi zaposleni poznajo vsaj okvir samega standarda. Kakovost je stvar vseh zaposlenih v društvu, na vseh nivojih.

VESNA: Potem so zaposleni sodelovali pri uvedbi standarda?

SUZANA: Pri uvedbi so sodelovali predvsem vodje posameznih enot, pri konkretnih nalogah pa tudi nekateri ostali zaposleni. A standard poznamo in upoštevamo vsi.

VESNA: Interna komunikacija je izrednega pomena. V zahtevah NVO standarda je zapisano: »Notranje komuniciranje naj vključuje redno izmenjavo informacij med organi NVO, zaposlenimi in vodstvom.« Kako ste zaposlene obveščali o standardu in kako so uvedbo NVO standarda kakovosti doživljali?

SUZANA: Se strinjam, organizacija brez interne komunikacije ne obstaja. Interno komuniciranje pripomore k izmenjavi informacij in idej znotraj organizacije in vključuje tudi redno obveščanje zaposlenih. Pri nas vsa pomembna obvestila in dejstva potekajo prek upravnega odbora, ki komunicira z zaposlenimi. Naše društvo ni veliko, tako da je ta način možen in spremenljiv. Pri nas je v ospredju dvosmerna komunikacija, osebna in pogosta. Zaposleni smo uvedbo standarda načeloma podpirali, smo bili pa vsi nekoliko skeptični, saj se je v določenem obdobju »papirologija« še povečevala, postavljala so se tudi vprašanja, kje in kako nam bo standard koristil. Vsi smo bili morda malce preobremenjeni, saj smo se poleg zahtevnega dela z uporabniki morali ukvarjati še z dodatnim bremenom, administracijo. Zanimivo je, da smo hkrati pa zelo pozitivno sprejeli to, da se kakovost prezentira tudi na zunaj, izven. Veliko smo govorili tudi o tem, da zgolj certifikat ne zagotavlja kakovosti, pač pa je za to potrebno konstantno delo.

VESNA: Kako pa je uvedba NVO standarda kakovosti vlivala na zaposlene in njihovo vsakodnevno delo?

SUZANA: Kot sem rekla, na začetku je bilo veliko več dela, morali smo vpeljati nekatere sisteme, ki jih nismo imeli, na primer poenotenje obrazcev, poenotenje pisave v vseh dokumentih ipd. Postopoma pa je zaradi potreb certifikata postalo delo bolj organizirano in seveda lažje.

VESNA: Ste obveščali o nameri uvedbe tudi prostovoljce?

SUZANA: Naši prostovoljci posebej niso bili obveščeni, v bistvu toliko, koliko so bili prisotni na sestankih.

VESNA: Uporabniki so tisti, ki definirajo kakovost, a ne? Kako ste jih obveščali o uvedbi NVO standarda kakovosti?

SUZANA: Uporabnikov prav posebej nismo obveščali, a so bili z NVO certifikatom kakovosti seznanjeni, ko smo ga prejeli.

VESNA: Ali ste pred uvedbo NVO standarda kakovosti obvestili o nameri morda tudi financerje, ministrstvo, donatorje?

SUZANA: O nameri uvedbe standarda nismo obveščali financerjev, smo pa to zapisali v poročila, ko smo ga že imeli.

VESNA: A financerji niso nikoli izrazili željo po tem, da uvedete NVO standard kakovosti? SUZANA: Slovenija je specifična. NVO zavest o kakovosti razvijajo šele zadnja leta. In tako delujejo tudi financerji. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

pa je kot točko (pogoj) o tem, ali ima NVO certifikat kakovosti umestil v razpise, pa tudi v poročila o delu organizacije. Prav tako je namera o certifikatih umeščena v strateški dokument na področju sociale v RS v dokument Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020 (ReNPSV13–20).

VESNA: Uvedba standarda se ne zgodi od danes do jutri. Potrebno je veliko dela, organiziranja, zbiranja dokumentacije, obveščanja, informiranja in izobraževanja. Ali ste v imenovali odgovorno osebo, koordinatorja za uvedbo NVO standarda kakovosti?

SUZANA: Vlogo odgovorne osebe sem prevzela kar sama, so mi pa veliko pomagali tudi sodelavci (Igor, Ada ...). Brez tima, to sem že dejala, ni uspeha. Pravzaprav smo bili vsi skupaj neka projektna skupina, ki je imela pomembno vlogo predvsem pri oblikovanju t. i. poslovnika kakovosti društva, seveda ob delu in podpori upravnega odbora društva.

VESNA: Kako ste se lotili uvedbe NVO standarda kakovosti, kakšni so bili koraki?

SUZANA: Koraki so bili počasni in postopni. Glede na to, da sva bila dva naša predstavnika vključena v izobraževanje CNVOS (kjer so ju seznanili z zahtevami NVO standarda kakovosti in potjo, ki jo mora NVO prehoditi), smo določene stvari delali

sproti po poglavjih, povezanih z izobraževanji, kar je uvedbo standarda kakovosti še kako olajšalo. Tako je delo potekalo sproti in tako smo razreševali tudi dileme, ki so se pojavljale. Največji zalogaj je bilo oblikovanje poslovnika kakovosti društva, kjer smo želeli čim bolj celostno zajeti naše delovanje. Poslovník kakovosti je pogoj pridobitve NVO certifikata kakovosti. Opiše, kako neka NVO standard kakovosti sploh izpolnjuje. Pred sestavo poslovnika smo najprej izpolnili vprašalnik za samoocenjevanje, ki smo ga dobili od CNVOS, da bi ugotovili, kaj od zahtev standarda pri nas že obstaja. Nato smo sami določili, kakšna pravila in procesi so primerni za nas in jih zapisali. Zaposleni, predvsem vodje, smo skupaj razpravljali o obstoječem delovanju društva, izboljšavah, rešitvah. Pravijo, da je za vzpostavljanje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti najpomembnejša zavezanost vodstva in to je pri nas držalo kot pribito. Naslednji korak je bilo oblikovanje poslovnika, počasi, zavzeto in skoncentrirano smo pisali poglavje za poglavjem in raziskovali naše društvo. Ko je bil vzpostavljen sistem kakovosti, oblikovan poslovnik, smo krenili dalje, ponovno smo izpeljali samoocenjevanje. VESNA: To je pravzaprav notranja presoja, a ne? Kako je pa z zunanjo?

SUZANA: To je notranja presoja, da. V društvu smo mnenja, da je to nujni pogoj za kakovostnejše delovanje, pravzaprav je to lahko temelj nadgradnje kakovostnega delovanja. Še sedaj jo vsako leto izvajamo. To je pravzaprav naša interna kontrola. Naslednja stopnja je pa seveda certificiranje oziroma zunanje ocenjevanje. To pomeni, da nas enkrat letno obišče zunanji presojevalec CNVOS, ki skupaj z nami pregleda delovanje sistema kakovosti. Skupaj se pogovorimo o nadaljnjem razvoju društva. Presojevalec napiše poročilo in poda priporočila za izboljšanje. Najpomembnejše pri tem je, da oceni skladnost našega poslovanja s standardom, in če slučajno obstaja kakšno neskladje, ga je treba odpraviti do naslednje presoje.

VESNA: A cilji uvedbe NVO standarda kakovosti so bili definirani?

SUZANA: Cilji morajo biti definirani. Če niso, potem organizacija ne ve, zakaj uvaja sistem kakovosti. Naši cilji so bili jasni in usmerjeni v prepoznavanje kakovosti dela naše organizacije, poenotenje dela na vseh lokacijah v organizacijskem smislu, uvedbi sistema vodenja, ki bi naši organizaciji najbolj ustrezal, spremljanje izboljšav.

VESNA: A so se vaša pričakovanja uresničila?

SUZANA: V bistvu so se, le nismo se zavedali vseh razsežnosti, ki jih certifikat prinaša. NVO certifikat kakovosti jemljemo kot pomembno referenco, posebej zato, ker to ni certifikat, ki ga enkrat dobiš in potem ni treba o kakovosti več razmišljati ali jo izboljševati, nadgrajevati. Certifikat nas konstantno »sili« v delo, v nove izboljšave. Na primer ravno certifikat je bil pri nas povod za redne letne sestanke vseh zaposlenih na

temo izboljšav. Na njih imamo vsi možnosti predlagati stvari, predvsem pa je pomembno da uvedbo izboljšav (novosti) tudi vsi spremljamo in evalviramo. To je novost, izboljšava, ki smo jo pridobili s certifikatom. Prej smo sicer pogosto uvajali spremembe, a jih nismo spremljali.

VESNA: Uvajanje sprememb lahko privede do različnih težav v organizaciji. Ste se med uvedbo NVO standarda kakovosti srečevali s kakšnimi?

SUZANA: Ni bilo prav velikih težav, več je bilo pravzaprav t. i. dilem in na koncu izboljšav. Je pa res, da smo se občasno srečevali z negodovanjem zaposlenih v smislu, kaj je tega treba, predvsem takrat, ko se je birokratsko delo (papirologija) povečala. Toda kasneje, ko smo videli, da nam prav enotni sistem omogoča več, predvsem pa lažje delo, je bilo vse pozabljeno.

VESNA: Uvedba standarda je tek na dolge proge. Koliko časa je uvedba NVO standarda kakovosti trajala pri vas?

SUZANA: Vse skupaj je trajalo približno dve leti. Začelo se je z izobraževanji, končalo s certifikatom.

VESNA: Suzana, ko sedaj lahko gledate z distance, kaj se je pravzaprav spremenilo z uvedbo NVO standarda kakovosti?

SUZANA: Vsebinsko se naše delo dejansko ni spremenilo, je pa NVO certifikat kakovosti naša zaveza, da si vseskozi prizadevamo, da delamo dobro in še boljše. V DPČ nikoli namreč nismo želeli certifikata samo zato, da lahko rečemo, da ga imamo. V organizacijskem smislu, pa tudi v smislu vodenja je za nas izrednega pomena, da so vse pomembne zadeve vpisane in opisane v poslovniku kakovosti DPČ. To je nekakšen »opomin« v pozitivnem smislu za vse nas zaposlene, dobro pa služi tudi novim sodelavcem, ki se s pomočjo poslovnika lahko seznanijo z našo organizacijo, njenimi vrednotami, poslanstvom, vizijo, organiziranostjo ipd. Z uvedbo sistema kakovosti več pozornosti posvečamo sami organizaciji dela, sistem organizacije je bolj pregleden, imamo pa tudi večjo jasnost pri uvajanju novosti in večjo preglednost. Z enotnim sistemom imamo vse stvari na enem mestu, dajemo pa tudi večjo pozornost spremljanju vseh deležnikov. Vse pomembnejše postaja sodelovanje z drugimi NVO, čemur prej nismo namenjali pozornosti. Sedaj smo bolj pozorni tudi na izboljšave. Notranje presoje in pregled nad delovanjem vsake enote enkrat letno nas »silijo« v to, da preverimo, kje smo, kaj smo naredili, kje smo še vedno šibki, kaj so naše priložnosti. In da, za razliko od mnogih NVO, nimamo več odločitev čez noč, če se lahko tako izrazim. Naša pozornost je sedaj namenjena temu, kar počnemo, zakaj smo tukaj.

VESNA: NVO standard kakovosti je verjetno prinesel nek drug pogled na stvari, stvari ste začeli sistematično urejati. Ali vidite tudi kakšno negativno stvar, ki jo prinaša ali kakšne druge težave?

SUZANA: Včasih bi bilo bolj enostavno kakšen obrazec enostavno začeti takoj uporabljati, kot pa da ga formalno potrditi, urediti njegovo številko itd., vendar, ko kakšen dokument nujno rabimo, ga lahko s tako urejenim sistemom hitreje najdemo. Dejstvo je, da moramo biti bolj pozorni, da mora vsak kakovostno opraviti svoje delo, sicer je hitro zmeda in disfunkcionalnost v delu in organizaciji. To pomeni, da moramo sodelovati, ne samo obdelovati svoj vrtiček. Sistem določa pristojnosti in odgovornosti, kar pomeni, da lahko hitro ugotovimo, kje sistem ne deluje v redu, kar je dobro. A v društvu še vedno nismo na točki, ko bi lahko začeli zmanjševati administrativno delo, a menimo, da se bo to tudi zaradi certifikata slej kot prej zgodilo.

VESNA: Na kaj je uvedba in uporaba standarda najbolj pozitivno vplivala?

SUZANA: Pri nas je zagotovo vplivala na več zadev. Najprej bi izpostavila organizacijske dejavnike, kot so: večja urejenost in učinkovitost organizacije, boljši so tudi naši procesi (so bolj natančni, jasni, vodeni, zabeleženi), natančnejša delitev in organizacija dela, urejena dokumentacija in arhiv, lažje delo z dokumentacijo in zato posledično tudi boljša klima med zaposlenimi, verjetno bi lahko rekla tudi boljše vodenje, kar se pozna predvsem pri projektih. Vsekakor se je izboljšala tudi komunikacija med zaposlenimi, na vseh ravneh. Imamo redne sestanke, na katerih smo prisotni vsi, še bolj pomembno pa je, da lahko s svojimi predlogi ali vprašanji sodelujemo vsi. S standardom oziroma certifikatom smo si omogočili lažje sodelovanje na javnih razpisih, saj ministrstva vse večkrat zahtevajo, da imajo NVO certifikat kakovosti. Tako imamo lažji dostop do finančnih sredstev. Da, ko na povedano še enkrat razmislim, lahko trdim, da smo se izboljšali, kakovostnejši smo v celoti in to je dejstvo.

VESNA: Zaposleni so definitivno zaznali uvedbo standarda. Kaj pa uporabniki in financerji?

SUZANA: Zaposleni so pri uvedbi sprememb sodelovali. Mnogim je pomembno, da delajo v organizaciji, ki ima tudi od zunaj dokaz, da delamo dobri, no, nekateri se pa s tem pač ne ukvarjajo. Uporabniki sam proces uvedbe sistema kakovosti zagotovo niso opazili, ker se vsebina dela z njimi med procesom ni spremenila. O certifikatu so bili obveščeni, ko smo ga prejeli. Zagotovo certifikat ne odloča o tem, da nas zasvojeni (uporabniki) poiščejo, je pa to dodatni plus oziroma naša prednost pred konkurenco. Financerjem pa je pomembno, da smo uvedli sistem kakovosti, ker certifikat kaže, kdo

dela dobro in kakovostno. To je po novem tudi pomembna točka oziroma pogoj v razpisu za javna sredstva. Zagotovo je financerjem v interesu, da podpirajo NVO, ki si prizadevajo delati dobro.

VESNA: Kaj pa storitve za uporabnike, kako je z njimi z uvedbo sistema kakovosti?

SUZANA: Sami programi za naše uporabnike so zelo dobro razdelani, so kakovostni in dobro organizirani. Sistem kakovosti se jih ni v veliki meri dotaknil, saj jih nismo spreminjali. Se je pa spremenilo zadovoljstvo naših zaposlenih, kar ima posledično lahko malce vpliva. Zagotovo pa bomo v prihodnje še delali na še kakovostnejših storitvah tudi za naše uporabnike.

VESNA: Kdo je s certifikatom največ pridobil?

SUZANA: Jaz mislim, da prav naše društvo. Kot sem malo prej razložila, NVO standard kakovosti s seboj prinaša veliko pozitivnih učinkov. Posledično pa smo vsi vpleteni pridobili veliko, poleg DPČ tu mislim tudi na uporabnike (smo kakovostnejši), financerje (imamo certifikat, ki ga želijo), pa tudi NVO v Sloveniji, če smem tako reči, saj smo lahko marsikomu primer dobre prakse.

VESNA: Kako so se na uvedbo standarda kakovosti v DPČ odzvali ostali poslovni partnerji in lokalna skupnost?

SUZANA: Odzivi so pozitivni, pohvalni. Pri tem je dodatno pomembno oziroma je naša dodana vrednost v tem, da smo ena redkih NVO v Sloveniji, ki ima NVO standard kakovosti.

VESNA: Kaj pa od tu dalje, kaj po uvedbi in certifikatu?

SUZANA: Sam certifikat ni povzročil velikih sprememb v vsebinskem delu. V društvu si še naprej prizadevamo delati dobro, za razvoj in napredek, pozorni smo na organizacijske in vodstvene zadeve, pa tudi na to, da po nepotrebnem ne zapletamo, kompliciramo zadev. V organizacijskem smislu je za nas pomembno, da ohranjamo sistem, ki smo ga s certifikatom uvedli, in da smo ob tem pozorni, da sistem ni tog, temveč da je funkcionalen in da ga, če je to treba, spreminjamo.

VESNA: Na kakšen način DPČ zagotavlja skladnost poslovanja z NVO standardom kakovosti?

SUZANA: Skladnost našega poslovanja z NVO standardom kakovosti zagotavljamo z več stvarmi, in sicer z notranjimi presojami, upoštevanjem mnenj zunanje presojevalke, s pozornostjo in prisotnostjo na sestankih in po novem tudi s tem, da nekatere zadeve izvajamo sedaj vsako leto (na primer imamo sestanke izboljšav, vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih, vprašalnik o zadovoljstvu uporabnikov z delom zaposlenih in s programom, sledenje letnim načrtom itd.). Redno pregledujemo naše cilje in

preverjamo, kje smo. Konkretnih izboljšav v našem poslovnem procesu je res kar nekaj: sedaj je večji poudarek na evalvaciji našega dela in samih izboljšavah, imamo bolj urejeno dokumentacijo, poenoten sistem glede oblik in črk vseh dopisov, poenoteno označevanje obrazcev in poenotene glave obrazcev. Sedaj imamo na enem mestu zbrane vse pomembne stvari, manj imamo hitrih odločitev. Kot sem že dejala imamo merjenje zadovoljstva zaposlenih, vsako leto, vse bolj pa se usmerjamo tudi v preverjanje in beleženje kompetenc in znanja zaposlenih. Zelo pomembno ob vsem tem je, da imamo napisan poslovnik kakovosti, torej imamo orodje, ki racionalizira delo in nas opominja na pomanjkljivosti ...

VESNA: Reciva še kaj na temo certifikata in presoje. Kdaj ste dobili NVO certifikat kakovosti in kaj vam pomeni?

SUZANA: Podeljen nam je bil leta 2013, predstavlja pa nam nek zunanji dokaz našega dobrega dela in vloženega truda, pravzaprav pomeni zavezanosti kakovostnemu delu.

VESNA: Ali je NVO certifikat kakovosti (in njegova obnova) povezana s kakšnimi finančnimi stroški?

SUZANA: Seveda je povezan s stroški, ki so pogosto za NVO previsoki. Vsako leto plačujemo določen znesek za zunanje presoje in seveda za sam certifikat.

VESNA: Na koliko časa se NVO certifikat kakovosti obnavlja?

SUZANA: Obnova je na vsake tri leta. Za nas je vsako leto enak postopek, in sicer notranje presoje, zunanja presoja, odziv na zunanjo presojo.

VESNA: Kako potekajo presoje?

SUZANA: Presoje potekajo vsako leto po vnaprej določenem razporedu. Zunanja presoja vedno poteka enkrat letno, in sicer ko so opravljene vse notranje presoje.

VESNA: Zunanje?

SUZANA: Glede na to, da imamo več lokacij po Sloveniji, se tudi lokacije za zunanjo presojo menjajo. Zunanja presojevalka se najprej sestane z vodstvom, kjer pogledamo splošne zadeve, pomembne točke razvoja v preteklem letu, posebne poudarke, definiramo tudi težave. Naslednji korak je obisk ene od enot in pogovor o delu, o prednostih, pomanjkljivostih. Obisk zunanje presojevalke je vedno dragocen, saj ponuja pogled na društvo od zunaj, pogled nekoga, ki ni vpleten v neposredno delo in ki včasih določene stvari opazi zelo jasno, kar je odlično za kreiranje novih priložnosti.

VESNA: Kaj pa notranje?

SUZANA: Te potekajo po razporedu, ki ga potrdimo na upravnem odboru. Imamo tri notranje presojevalce, ki si presoje razdelijo, načeloma krožijo po lokacijah. Tudi jaz sem presojevalka, in kot predsednica imam največ presoj. Morda se še vedno preveč

osredotočamo na tehnične zadeve, na to, ali delamo v skladu z dogovori. Morda v v okviru notranjih presoj premalo iščemo nove priložnosti.

VESNA: Katere so vaše nadaljnje poslovne odločitve glede kakovosti po zahtevah standarda?

SUZANA: Sledili bomo predlogom zunanje presojevalke ter poskusili pridobiti dodatna sredstva. Poudarek bomo dali še na zunanjo podobo in ob tem ves čas spremljati potrebe uporabnikov, ki so vendarle naši najpomembnejši deležniki.

VESNA: Kako vidite DPČ danes?

SUZANA: DPČ je danes stabilna NVO na področju sociale in zasvojenosti. Je največja tovrstna organizacija na področju dela z zasvojenimi in društvo vidim kot razvejan mehanizem, ki skuša zajeti uporabnike na različnih koncih Slovenije ter jim ponuditi različne oblike pomoči. DŠČ je organizacija, ki je pri delu z uporabniki usmerjena v rešitve in izhode. Sicer smo pomemben sogovornik drugim NVO organizacijam, tudi odločevalcem glede politike na področju sociale v RS in vsaj nekaterim NVO tudi partner pri delu z ranljivimi skupinami (šole, CSD-ji ...). Organizacijsko je naše društvo precej razvejana organizacija in še vedno zelo »demokratsko« vodena.

VESNA: Kako pa vidite DPČ v prihodnosti?

SUZANA: Kot NVO, ki bo v stalnem razvoju glede vsebin dela. Želim si, da postanemo še bolj prepoznavni kot neka baza znanja, da svoje znanje predajamo tudi drugim ter da se še bolj kakovostno prilagajamo potrebam uporabnikov.

VESNA: Kako vidite standard kakovosti v prihodnosti v vašem društvu?

SUZANA: Predvidevam, da si bomo prizadevali ohranjati standard kakovosti in da nam bo sistem kakovosti služil kot osnovno merilo za naše delo.

VESNA: Suzana, bi morda za konec še kaj dodali?

SUZANA: Standard kakovosti in sam certifikat jemljemo kot nadgradnjo našega dela. Mislim, da smo v uvedbo NVO standarda kakovosti »vstopili« takrat, ko smo bili pripravljeni in da je bila tudi celotna ekipa zavezana h kakovostnemu delu.

VESNA: Hvala za vaš čas in trud.

PRILOGA D: Intervju s Tino Divjak, Ljubljana, 6. april 2016

Tina Divjak je namestnica direktorja CNVOS, konzultant za področje organizacijskega razvoja NVO, soavtorica NVO standarda kakovosti ter vodilna presojevalka za NVO standard kakovosti.

VESNA: Tina, v mojem magistrskem delu proučujem pojma NVO in kakovost, predvsem NVO standard kakovosti, s katerim želim seznaniti slovensko javnost, saj se mi zdi, da je ta standard pri nas dokaj nepoznan. Po mojem mnenju NVO v Sloveniji niso dobro seznanjene z obstojem in možnostjo uvedbe NVO standarda kakovosti. Želela bi poudariti prednosti uvedbe omenjena standarda in raziskati težave, s katerimi se soočajo NVO, v mojem primeru DPČ, ki je uvedlo NVO standard kakovosti in pridobilo NVO certifikat kakovosti. Morda bo to kaj olajšalo pot uvedbe standarda ostalih NVO.

Povej, kaj je CNVOS in kakšno zvezo ima z NVO standardom kakovosti?

TINA: CNVOS je krovna mreža slovenskih nevladnih organizacij, ki združuje več kot 900 različnih zvez in posameznih društev, zavodov in ustanov. Zagotavljamo celostno in profesionalno podporo slovenskemu nevladnemu sektorju. Že od leta 2007, ko so nevladne organizacije v sodelovanju s strokovnjaki Slovenskega instituta za kakovost in meroslovje razvile NVO standard kakovosti, v CNVOS spodbujamo kakovost v NVO. S pomočjo izobraževanj, svetovanj in opravljenih presoj kakovosti skupaj s SIQ podeljujemo certifikat kakovosti tistim nevladnim organizacijam, ki na izzive pri delu odgovarjajo s strateškim pristopom in kakovostnim delom, hkrati pa svoje delo podvržejo zunanjemu in notranjemu ocenjevanju.

VESNA: Kaj je pravzaprav NVO standard kakovosti, ga lahko opišeš in definiraš?

TINA: NVO standard kakovosti temelji na standardu ISO 9001, ob tem, da poudarja tiste elemente kakovosti, ki so za NVO še posebej pomembni. To so transparentnost, finančna preglednost in učinkovitost, učinkovito notranje in zunanje komuniciranje, učinkovito vodenje in izvajanje projektov, premišljeno graditev partnerstev in mreže ter enako obravnavanje prostovoljcev in zaposlenih. Standard kakovosti sestavljajo smernice in navodila, ki organizacijam pomagajo razvijati programe, projekte, v bistvu celotno organizacijo, ob tem pa vključujejo tudi zaposlene, prostovoljce in finančne vire organizacij. Standard NVO spodbuja k objektivni in sistematični presoji delovanja

organizacije ter opredelitvi ciljev, ki temeljijo na potrebah uporabnikov in seveda dolgoročno vodijo k boljšim storitvam, s tem pa tudi k razvoju organizacije. Vse to sem kot ena od soustanoviteljic standarda kakovosti NVO zapisala tudi na naših spletnih straneh.

VESNA: Kaj so pozitivne strani NVO standarda kakovosti? Opiši jih, prosim.

TINA: Smernice standarda kakovosti NVO pomagajo organizacijam jasno definirati njihovo poslanstvo, bolje prepoznavati in zadovoljevati potrebe uporabnikov, izboljšati odnose in komunikacijo med zaposlenimi, prepoznati šibke točke svojega delovanja, določiti točke za izboljšanje in razvoj, zmanjšati tveganje napak pri delu, povečati ugled organizacije, pridobiti večje priznanje, podporo in zaupanje v okolju, v katerem delujejo itd. Organizacije skozi pridobivanje certifikata kakovosti pravzaprav pridobijo povratne informacije o svojem delu, nasvete, kako izboljšati sistem vodenja in povečati učinkovitost, kako čim bolj jasno definirati poslanstvo in določiti prioritete, pa kako izboljšati komunikacijo znotraj organizacije, izboljšati finančno transparentnost ipd. Pridobljen certifikat je dokument, s katerim NVO izkazuje svoje reference na javnih razpisih, pri pridobivanju novih donatorskih in sponzorskih sredstev ter z njim že obstoječim svojim podpornikom pokaže, da sta bila preteklo zaupanje in podpora še kako upravičena. Vsakoletno preverjanje certifikata kakovosti na rednih letnih presojah je razlog za stalno kakovostno delo NVO, ki so zavezane k visokim standardom vsebinske in finančne odgovornosti ter transparentnosti.

VESNA: Tina, so to pravzaprav učinki standarda?

TINA: Ja, so. Govoriva o boljši organizaciji dela, izboljšanju procesov, o kakovostnejših storitvah, boljši komunikaciji in večjemu zadovoljstvu zaposlenih. In na koncu se vse to seveda pozna tudi na boljšem poslovanju, lažjemu dostopu do financ.

VESNA: Kako je prišlo do uvedbe NVO standarda kakovosti v Sloveniji?

TINA: Model, ki temelji na standardu ISO 9001:2000 in nekaterih tujih sistemih, oblikovanih posebej za NVO (PQASSO, Investing in Volunteers), ter modelu poslovne odličnosti EFQM, je v letu 2007 oblikovala delovna skupina, sestavljena iz strokovnjakov s področja kakovosti in predstavnikov NVO. Model je oblikovan tako, da na eni strani odgovarja potrebam NVO (nekoliko olajšane zahteve glede na ISO 9001:2000), po drugi strani pa spodbuja organizacije, da razvijejo procese, ki so za NVO izrednega pomena. Velik poudarek je tako na finančni transparentnosti in odgovornosti, notranjemu in zunanjemu komuniciranju, enaki obravnavi zaposlenih in prostovoljcev (mentorstvo, motivacija, usposabljanje), vodenju projektov, graditvi partnerstev in mrež, odnosom z vsemi deležniki, kazalnikom uspeha (kazalnik vpliva na

družbo) in načelu nediskriminatornega obravnavanja. Pristop ima vgrajeno metodologijo PDCA: »Planiraj (Plan) – Izvedi (Do) – Preveri (Check) – Ukrepaj (Act)«. Takšen pristop omogoča NVO integracijo z drugimi sistemi ali modeli v enovit sistem vodenja NVO. V modelu so zahteve zbrane v petih poglavjih: vodenje in vodenje, zaposleni in prostovoljci, vodenje virov, vodenje procesov, spremljanje in vrednotenje (evalvacija) ter izboljševanje.

VESNA: Ali ta standard obstaja v tujini, kje in kako? Sprašujem, če ste se pri uvedbi zgledovali po tujini ali ste ga v CNVOS sami postavili?

TINA: Glede vplivov drugih standardov velja vse, kar sem odgovorila v prejšnjem vprašanju – temelji tudi na tujih sistemih, oblikovanih posebej za NVO (PQASSO, Investing in Volunteers), in model poslovne odličnosti EFQM. Najbolj uveljavljeni standardi v tujini so opisani tudi v priročniku Standard kakovosti, ki je objavljen na naši strani

(http://www.cnvos.si/UserFiles/File/STANDARD_KAKOVOSTI/Prirocnik%20Standard%20kakovosti%20NVO.pdf).

VESNA: Zakaj ste NVO standard kakovosti v Sloveniji sploh uvedli, kje ste videli potrebo po tem?

TINA: Gre za model, ki NVO vodi pri razmisleku o razvoju celotne organizacije, jih opominja, o čem morajo vodstva razmišljati ipd. Ob tem je pomembno tudi, da gre za mednarodno prepoznavo dobrega delovanja. NVO niso nič drugačne kot druge organizacije, saj tudi za njih velja, da je zadovoljevanje uporabnikovih potreb na prvem mestu in da kakovostno delo govori samo zase.

VESNA: Ali je uvedba NVO standarda kakovosti povezana s kakšnimi finančnimi vložki in stroški?

TINA: Sama uvedba standarda terja določen vložek časa, glede zunanjih stroškov za organizacijo pa velja izpostaviti strošek vsakoletne presoje, če se organizacija odloči za certificiranje. Cenik je objavljen na naših straneh in NVO so s stroški seznanjene(http://www.cnvos.si/article?path=/podrocja_dela/standard_kakovosti_nvo/kako_ga_pridobiti).

VESNA: Koliko je v Sloveniji NVO, ki imajo NVO standard kakovosti?

TINA: Trenutno je certificiranih 12 NVO. Vse skupaj je nekje 40 organizacij, ki so v določenem obdobju v zadnjih osmih letih imele certifikat NVO standard kakovosti.

VESNA: Kakšni so postopki, koraki uvedbe NVO standarda kakovosti?

TINA: Proces se začne z izobraževanjem, delavnicami, kjer se NVO seznani s standardom kakovosti. Nato organizacije opravijo samoocenjevanje, da dobijo vpogled

v to, kakšen sistem kakovosti že imajo vpeljan, kaj so njegove prednosti in slabosti. Pri tem jim zagotovo pomaga naš priročnik t. i. zahtev standarda. Gre za minimalne zahteve, ki jih mora NVO izpolniti, če želi vzpostaviti sistem vodenja kakovosti, povečati svojo učinkovitost, izvesti samoevalvacijo, dokazovati kakovost svojega delovanja in pridobiti certifikat kakovosti. Zahteve temeljijo na sodobnih standardih in modelih vodenja kakovosti. Zelo pomemben naslednji korak je oblikovanje svojega lastnega poslovnika kakovosti, kjer organizacija zapiše, kako izpolnjuje standard kakovosti. Da je NVO, ki še nikoli niso imele poslovnika, malce lažje pri sestavljanju svojega poslovnika, smo jim v CNVOS v pomoč ponudili priročnik standarda kakovosti, kjer so zapisani koraki izpolnjevanja standarda in seveda uvajanja sprememb v poslovanje organizacije. Ko je poslovnik tu, mora NVO izvesti notranjo presojo, torej opravi pregled sistema kakovosti in poda priporočila za izboljšanje. Notranjo presojo lahko izvede nekdo, ki ima certifikat za notranjega presojevalca. Za pridobitev certifikata se NVO prijavi z izpolnjenim vprašalnikom o organizaciji, ki ga pošlje CNVOS. Ta preveri, pregleda, oceni in obišče organizacijo. To pomeni, da opravi še zunanjo presojo in napiše seveda tudi poročilo. Skupaj z NVO pregleda omenjeno poročilo, se pogovorijo o dilemah, možnostih za nadaljnji razvoj in najpomembnejše, podajo predlog izboljšav, ki jih mora NVO do naslednje zunanje presoje čez eno leto izpolniti. Certifikat se podeli za tri leta.

VESNA: Kako potekajo presoje kakovosti v NVO (kdaj, kdo jih izvaja, na koliko časa)?

TINA: Presoja se opravlja vsako leto, traja pa od 4 do 6 ur, odvisno od števila zaposlenih v organizaciji. Izvaja jih CNVOS oziroma vodilni presojevalci za NVO standard kakovosti, ki imajo opravljene ustrezne SIQ tečaje za vodilne presojevalce in so tudi vpisani v register presojevalcev pri SIQ.

VESNA: Kdaj ste prvič podelili certifikat? A obstaja samo ene vrste certifikat ali se morda razlikuje glede na področje delovanja NVO?

TINA: Prvič smo ga podelili leta 2008, danes je v Sloveniji 12 NVO s certifikatom. NVO model kakovosti in certifikat je samo eden, saj gre za t. i. »organizacijski« standard, ki pokriva vsa področja delovanja NVO.

VESNA: Kakšne so zahteve za ohranitev certifikata?

TINA: Certifikat se podeljuje za tri leta, vzdrževanje sistema pa se preverja na rednih letnih presojah. Pred vsako redno presojo mora organizacija opraviti tudi svojo notranjo presojo. Po treh letih se izvede obnovitvena presoja, na podlagi katere organizacija pridobi nov certifikat za nadaljnja tri leta.

VESNA: Ali obstajajo NVO, ki imajo uveden NVO standard kakovosti, pa nimajo NVO certifikata kakovosti?

TINA: Do sedaj se je delavnic udeležilo več kot 100 NVO, vsaka izmed njih ima vsaj delno uveden sistem kakovosti, čeprav se niso odločile za certificiranje ali so kasneje od certifikata odstopile. Razlogi za to so različni, in sicer od pomanjkanja finančnih sredstev do menjave vodstev ipd.

VESNA: Ste v zadnjem času v CNVOS zaznali upad ali porast uvedbe standardov kakovosti v NVO?

TINA: Zadnja leta uvedba standarda kakovosti sicer stagnirala, a pričakujemo porast certifikatov, saj bo certificiran sistem kakovosti postal obveza v organizacijah, ki izvajajo javne verificirane socialnovarstvene programe in so financirane s strani MDDSZ.

VESNA: Vem, da v CNVOS nudite podporo NVO, ki ne vedo, kako se lotiti postopka uvedbe standardov kakovosti. Na kakšen način?

TINA: Posamezna NVO se lahko udeleži delavnic, na katerih s pomočjo predavateljev iz CNVOS in SIQ spozna, kaj je to NVO sistem kakovosti, kaj obsega poslovnik kakovosti, izmenjuje izkušnje in ideje o dobrih rešitvah ipd. Delavnice so večdnevne in usmerjene v praktično delo. Organizacija ima ob koncu delavnic sestavljen poslovnik, vzpostavljen sistem v svoji organizaciji in je pripravljena na certifikacijsko presojo.

VESNA: Kako vidite NVO standard kakovosti v prihodnosti?

TINA: Sčasoma bo sistem kakovosti v NVO vsekakor postal običajna praksa, kot je recimo to običajno v zasebnem in javnem sektorju. Do takrat pa bo potrebno še veliko promocije in izobraževanj.

VESNA: Kaj meniš o trenutnem položaju NVO v Sloveniji?

TINA: Življenja brez NVO v Sloveniji si praktično ni mogoče predstavljati, saj jih je več kot 26.000, delujejo pa na vseh področjih (na primer sociala, kultura, zdravje, gasilstvo, varstvo okolja, človekove pravice ipd.), tako na lokalnem kot na nacionalnem nivoju. So zelo prepoznavne in deloma tudi uspešne. Sicer je res, da po ekonomskih kazalcih razvoja (prihodki NVO v BDP, delež zaposlenih ipd.) še precej zaostajamo za evropskim povprečjem, kar samo pomeni, da se v nevladnem sektorju skriva velik potencial.

VESNA: Kaj pa meniš o položaju NVO v prihodnosti?

TINA: V prihodnje bo vedno več prenosa javnih funkcij na NVO, kar pomeni, da bodo NVO za državo in njene prebivalce postale še bolj nepogrešljive. To pomeni tudi, da se bo delo NVO profesionaliziralo in to se bo seveda zgodilo s pomočjo standardov

kakovosti. Po drugi strani bodo lokalne NVO, ki so namenjene predvsem druženju, še naprej nemoteno delovale.

VESNA: Za konec, veš, da je študija primera v mojem magistrskem delu DPČ. Kaj meniš o društvu?

TINA: DPČ je zelo dejavna NVO na področju sociale in zasvojenosti. Gre za društvo z veliko začetnico. To pomeni, da deluje kakovostno, »profesionalno«, učinkovito, uspešno, cilj organizacije pa je zadovoljiti potrebe uporabnikov, zaradi katerih je pravzaprav sploh tu. DPČ je leta 2013 prejelo NVO certifikat kakovosti, s tem, da so kar dve leti izvajali celotni proces uvajanja sprememb (vse od izobraževanj, oblikovanja poslovnika, ocenjevanj, certificiranja, internih izobraževanj in sestankov, seznanjanje zaposlenih s standardom itd.). Uvedbe standarda kakovosti v svoje delovanje so se lotili trezno, pripravljeno in z veliko mero zavzetosti vseh zaposlenih, posebej vodij. Zavedajo se namreč, da so prav vodje tisti, ki sistem kakovosti vpeljujejo, zagotavljajo in vzdržujejo. Proces uvajanja sprememb je zahteven in dolgotrajen, organizacija se na tej poti srečuje s plusi in minusi. DPČ se je pri uvedbi standarda kakovosti tako srečeval z veliko volje in dela, z željo po enotnem sistemu za vse lokacije organizacije, po boljši organiziranosti, lažjemu administrativnem delu. Srečevali pa so se tudi z določenimi težavami, kot so na primer: pomanjkanje rednih letnih sestankov vseh zaposlenih, organizacija dela, definiranje vodstvenih dolžnosti in nalog, spremljanje in evalviranje novosti in tudi dela, nezadovoljstvo zaposlenih z dokumentacijo in uvajanje enotnega sistema itd. A težave so uspešno premagali, pravzaprav se mi zdi, da so se prav iz njih največ naučili oziroma jih obrnili sebi v prid. So ena redkih NVO v Sloveniji, ki se res zaveda pomena sistema kakovosti in zagotavljanja le-tega. Pri njih vsako leto v CNVOS opravimo zunanjo presojo in naslednje leto seveda preverjamo, kako so uvedli izboljšave in kako poslujejo skladno s standardom.

VESNA: Kakšni so po tvojem mnenju učinki standarda, si tudi zunanja presojevalka, v DPČ?

TINA: Izboljšav je veliko, resnično. Najprej bi izpostavila dejstvo, da so se v društvu odločili za uvedbo sistema kakovosti, kar kaže na zrelost in pripravljenost organizacije. Želeli so si napredka, kakovostnejšega poslovanja. Resnično so imeli veliko dela s samo uvedbo, tako je sicer povsod, niso izjema. Govorimo seveda o postopku, ki je dolgotrajen in zahteva veliko zavzetosti in predanosti. Društvo je vsekakor veliko naredilo na sami notranji organizaciji, na urejenosti postopkov in procesov, kar je odlično, saj jim to omogoča lažje delo. V začetku so s tem imeli precej dela, vendar mislim, da je cilj opravičil vse. Dobili so enotni sistem za vse lokacije, urejeno

dokumentacijo, ki jo obvladujejo, kar je v tovrstnem društvu izjemnega pomena. To posledično vodi seveda v večje zadovoljstvo, saj je delo bolj urejeno, dogaja se manj napak, manj časa se porabi za posamezne zadeve. Ker so med drugim uvedli tudi redne sestanke, zaposleni med seboj lažje in boljše komunicirajo, sestanki pa jim omogočajo, da se pogovarjajo o rezultatih svojega dela in celotne organizacije. Posledično je organizacija tako lahko še bolj uspešna, v organizaciji pa zaradi boljše klime vlada boljša kultura. Seštevek vsega seveda vodi v boljše vodenje, večjo učinkovitost, lažje izvajanje projektov. Postali so NVO, ki lahko zlahka konkurira na razpisih. Skratka, DPČ so pri nas med NVO dobra praksa glede sistema kakovosti. »Vedo, za kaj gre«. Se bodo pa v prihodnosti morali še truditi, predvsem v smeri še večje evalvacije organizacije in dela zaposlenih, boljšega obvladovanja tveganja in vsekakor zmanjševanja stroškov. Če se bodo držali poti, bodo uspeli.

VESNA: Kaj pa uporabniki in delo z njimi?

TINA: DPČ je NVO, ki ima dolgoletni staž na področju zasvojenosti. Zagotovo s svojimi programi »štrlijo« iz povprečja. Imajo jih večje število, raznolike in namenjene različnim ciljnim skupinam. Zagotovo odvisnika kot človeka obravnavajo celostno (z vseh področji), tako pa tudi obravnavajo njegovo življenje (v zdravljenje vključujejo tudi njegovo socialno okolje). Rezultati kažejo, da so pri zdravljenju oziroma rehabilitaciji uspešni. Glede izboljšanje storitev pa imajo zagotovo veliko prednost, saj imajo zelo strokoven kader, ki se na dnevni bazi ukvarja s tem.

VESNA: Kakšne pa so bile težave, s katerimi se je DPČ srečevalo pri uvedbi sistema kakovosti?

TINA: DPČ se je na uvedbo pripravljaj dlje časa in v tem obdobju je zagotovo »trpela« notranja organizacija, tu mislim na zaposlene in tudi na povečanje obsega dela. Posledično smo se soočili z nezadovoljstvom zaposlenih, predvsem glede urejevanja dokumentacije, poenotenje sistema za celotno organizacijo, arhiviranja ipd. Danes se mi zdi, da se je to nezadovoljstvo obrnilo v zadovoljstvo, saj je dokumentacija veliko bolj urejena, vsi imajo lažji dostop do vsega, delo je posledično hitrejše in lažje. Zagotovo pa imajo zaposleni še delo s »papirologijo«, toda tako pač je v vsaki organizaciji. Če želiš imeti urejen sistem, moraš pač za to vložiti nekaj dela.

VESNA: Kako pa zagotavljajo skladnost poslovanja s standardom, konkretno prosim?

TINA: Načinov je več. Dejstvo je, da mora organizacija prepoznati kakovost in dvigniti zavest zaposlenih glede kakovosti v društvu. To je DPČ kar uspelo, moram reči. Prvi in najpomembnejši način je samoocenjevanje, evalvacija. Notranjo kontrolo je treba izvajati pogosto in seveda o rezultatih poročati vsem zaposlenim. Le tim lahko deluje

skladno in še boljše. Nato pa sledijo še drugi načini, ki jih imajo: pregled letnih, strateških načrtov, skladnost delovanja z vizijo in s cilji, prepoznavanje šibkih točk, poudarjanje odgovornosti vseh za zagotavljanje kakovosti, nenehno izobraževanje zaposlenih in seveda prenos znanja

Prizadevanja za izboljšanje kakovosti pa se ne smejo nikoli končati.

VESNA: Kako v DPČ torej vidijo standard kakovosti?

TINA: Standard kakovosti jemljejo kot nadgradnjo svojega dela in merilo uspešnosti svojega poslovanja. To, kar pravzaprav tudi je.

VESNA: Bi kaj še dodala?

TINA: Nevladni sektor v Sloveniji je nepogrešljiv in ima res še mnogo priložnosti za svoj razvoj. Dejstvo je, da se morajo NVO začeti zavedati, da je sistem kakovosti nujen za uspešno in učinkovito delo organizacije. Mnogo premalo slovenskih NVO ima uveden sistem kakovosti. Želim si, da bi standard kakovosti postal praksa v vseh NVO. Zavedati se moramo, da ni v ospredju certifikat, temveč delovanje in poslovanje organizacije.

VESNA: Hvala za tvoj čas in trud.

PRILOGA E: Intervju z Marjeto Ferlan Istinič, Ljubljana, 12. april 2016

Marjeta Ferlan Istinič je podsekretarka na Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Direktoratu za socialne zadeve, Sektorju za izvajanje storitev in programov, Oddelku za razvoj socialnovarstvenih programov.

VESNA: V mojem magistrskem delu proučujem pojma NVO in kakovost, predvsem NVO standard kakovosti, s katerim želim seznaniti slovensko javnost, saj se mi zdi, da je ta standard pri nas dokaj nepoznan. Po mojem mnenju NVO v Sloveniji niso dobro seznanjene z obstojem in možnostjo uvedbe NVO standarda kakovosti. Želela bi poudariti prednosti uvedbe omenjena standarda in raziskati težave, s katerimi se soočajo NVO, v mojem primeru DPČ, ki je uvedlo NVO standard kakovosti in pridobilo NVO certifikat kakovosti. Morda bo to kaj olajšalo pot uvedbe standarda ostalih NVO.

Marjeta, kakšna je vaša vloga pri sodelovanju z NVO?

MARJETA: Kot sekretarka na MDDSZEM, Oddelku za razvoj socialnovarstvenih programov sem odgovorna za razvoj in sofinanciranje socialnovarstvenih programov. Na tem področju delam že polnih 15 let. Poleg upravnega dela, ki je povezano z organiziranjem, urejanjem in finančnim poslovanjem sem zadolžena tudi za spremljanje programov, kar zahteva osebno obiskovanje programov po celotni Sloveniji. Hkrati sem tudi skrbnica programov iz področja socialne rehabilitacije (področje zasvojenosti, prepovedane droge, motnje hranjenja, alkoholizem in programi povezanimi z zasvojenostjo s spletnimi aplikacijami) in programov, ki so povezani z obravnavno in preprečevanjem nasilja.

VESNA: Kako ste pa povezani z DPČ?

MARJETA: Kot skrbnica programov iz področja socialne rehabilitacije, kamor spada tudi področje zasvojenosti in prepovedane droge, sem že 15 let skrbnica Društva Projekt Človek. Spremljam jih tako razvojno kot tudi finančno, torej skrbim za njihova redna izplačila, ki zagotavljajo njihovo redno delovanje. Izplačila prejemajo enkrat mesečno (za stroške dela in posredne stroške, torej izplačila so po 1/12). Moja naloga je, da izvajalce, katerih skrbnica sem, tudi redno obiskujem, vsaj enkrat letno in da jim pomagam pri razreševanju morebitnih strokovnih ter vsebinskih težavah. Z DPČ sem torej konstantno v stiku.

VESNA: Koliko časa torej že financirate DPČ in zakaj?

MARJETA: Društvo sofinanciramo že več kot 15 let. Program je naše ministrstvo pričelo sofinancirati že leta 1997, ko je pričela z delovanjem prva terapevtska skupnost Sopotnica v Poljanski dolini.

VESNA: Kako je na vas in vašo odločitev o financiranju DPČ vplivalo dejstvo, da so v društvu uvedli NVO standard kakovosti in pridobili NVO certifikat kakovosti?

MARJETA: Na našem ministrstvu imamo v okviru sofinanciranja socialnovarstvenih programov tudi posebne pogoje, ki jih morajo izvajalci socialnovarstvenih programov izpolnjevati. Standard kakovosti je v skladu z Resolucijo o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020 (ReNPSV 2013-20) predpisana za vse večje izvajalce (tiste, ki imajo zaposlenih več kot 10 zaposlenih - strokovnih delavcev in sodelavcev), kar pomeni, da morajo obvezno imeti opravljen oziroma uveden standard kakovosti. DPČ je to naredil leta 2013.

VESNA: Ali so vas v DPČ pred uvedbo NVO standarda kakovosti obvestili o svoji nameri?

MARJETA: DPČ nas o nameri ni posebej obvestil pred samo uvedbo, so pa me kot skrbnico obvestili seveda kasneje, torej po uvedbi sistema kakovosti in prejetju NVO certifikata kakovosti. Tudi naše druge izvajalske organizacije, NVO, so obveščene o tem, da morajo čim prej pridobiti certifikat kakovosti.

VESNA: Ali ste sami kot financerji morda kdaj izrazili željo po tem, da v DPČ uvedejo NVO standard kakovosti?

MARJETA: Vse NVO, ki izvajajo socialnovarstvene programe, so obravnavane enakovredno in vse so obveščene o naših zahtevah. Te NVO so tudi sodelovale pri pripravi Nacionalnega programa socialnega varstva in so bile seznanjeni o nujni uvedbi certifikata kakovosti. Certifikat je pač enostavno rečeno eden od pogojev, ki jih mora NVO izpolnjevati, če želi pridobiti finančna sredstva.

VESNA: DPČ že dogo spremljate, kako pri njih vidite pozitivne učinke uvedbe sistema kakovosti?

MARJETA: Mislim, da je organizacija v zadnjih letih izredno napredovala. Opazila sem, da imajo zelo dobro notranjo komunikacijo in obveščenost, ki je velikokrat ključ do uspešnosti, boljših projektov, lažjega dela, česar se naše organizacije vse premalo zavedajo. Tudi način dela se je v 15 letih spremenil, procesi so sedaj bolj definirani, delo je hitrejše. Zagotovo je standard kakovosti prinesel velike zasluge glede tega. Jasni so tudi cilji in načini doseganja le-teh, pa ne, da prej niso bili, le zaposleni so bolj seznanjeni z njimi, pa tudi več sodelujejo pri načrtovanju poslovanja in kreiranju ciljev. Zagotovo pa je presojanje tisto, ki društvu prinese res veliko. Z ocenjevanjem se

namreč soočijo s prednostmi in slabostmi organizacije, si postavijo nove cilje in poskrbijo, da odpravljajo težave, ki jih imajo.

VESNA: Ste morda seznanjeni, s kakšnimi težavami so se srečevali pri uvedbi standarda kakovosti?

MARJETA: Prav posebno o tem nismo govorili. Sem pa opazila, da so imeli nekaj več težav pri povečanju obsega dela.

VESNA: Ali po vašem mnenju DPČ zagotavlja skladnosti svojega poslovanja z NVO standardom kakovosti?

MARJETA: Da, zagotovo. Kot skrbnica progama lahko rečem, da gre za NVO, ki ustreza standardom kakovosti. Kot skrbnica vem, da imajo redne sestanke zaposlenih, poročanje o rezultatih in timsko sodelovanje pri postavljanju novih ciljev in načinov reševanja nastalih situacij. Imajo učinkovito vodenje, finančno učinkovitost, mrežo partnerstev, ocenjevanje svojega dela, presoje, notranje in zunanje, ki vodijo v boljše delovanje ter poslovanje organizacije. V zadnjem času pa vse več delajo tudi na zaposlenih, na njihovem dodatnem izobraževanju in seveda prenosu znanj. Z uporabniki ali za uporabnike pa zagotovo delujejo odlično, saj rezultati organizacije kažejo, da so gre za društvo, ki ima najmanj povratnikov. DPČ pa je bilo s svojim programom tudi strokovno verificiran na področju obravnave uporabnikov, ki imajo težave zaradi zasvojenosti.

VESNA: Marjeta, kaj menite o DPČ? Kako društvo vidite v prihodnosti?

MARJETA: Mislim, da gre za organizacijo, ki ima dolgoletne izkušnje na področju zasvojenosti in zlorabi drog. Njihovo kakovostno delo se zrcali v njihovih uspehih. Certifikat kakovosti je samo potrdil, da so v društvu zavzeti, usmerjeni v učinkovitost, zadovoljevanje potreb uporabnikov in kakovostno delo. Osebno vidim društvo s svojim programom tudi v prihodnje kot pomembno organizacijo na področju obravnave zasvojenosti in primerno umeščeno v sistem socialnega varstva.

VESNA: Kaj menite o NVO v Sloveniji? Kako vidite njihovo prihodnost?

MARJETA: Vloga NVO je tako kot drugje po svetu tudi v Sloveniji izrednega pomena. Potrebno je poudariti, da so NVO neprofitne organizacije in kot take del sodobne družbe. Njihova prednost je predvsem v tem, da so prilagodljive in se dejansko lahko hitro, fleksibilno in učinkovito odzivajo na potrebe uporabnikov in okolja, v katerem delujejo. Vsekakor je vlogo NVO treba razvijati še naprej in jo tudi umestiti kot pomemben subjekt, še posebej na področjih, ki jih država zaradi togosti svojega sistema, ne zna in ne zmore.

VESNA: Koliko NVO financirate oziroma podpirate? Koliko je med njimi takih, ki imajo uveden NVO standard kakovosti in NVO certifikat kakovosti?

MARJETA: V okviru našega ministrstva sofinanciramo okrog 200 različnih programov iz proračunskih sredstev (področje socialnih zadev, področje družine, področje invalidov ...), še veliko drugih pa tudi iz evropskih sredstev (žal nimam podatka). V zadnjih treh letih se število izvajalcev oziroma NVO, ki so pridobili certifikat kakovosti, malo povečuje, še posebej med tistimi, ki imajo večje število zaposlenih. Že prej sem omenila, da je naša zahteva, da morajo vse NVO, ki imajo programe podprte z več kot 10 zaposlenimi, urediti oziroma pridobiti certifikat kakovosti. Cilj do leta 2020 je, da vsi izvajalci socialnovarstvenih storitev in vsi izvajalci javnih verificiranih socialnovarstvenih programov, ki imajo vsaj 10 zaposlenih, pridobijo certifikat katerega izmed certificiranih sistemov upravljanja kakovosti ter da se kazalniki sistema za upravljanje s kakovostjo uporabljajo tudi pri nadzorih in ocenjevanju uspešnosti izvajalcev.

VESNA: Bi kaj dodali?

MARJETA: Standard kakovosti je kazalnik uspešnosti poslovanja organizacije in vse pogosteje tudi pogoj, ki ga mora NVO izpolnjevati, če želi pridobiti finančna sredstva. Meni osebno se zdi to še kako pravilno. NVO je organizacija kot druge, torej mora poslovati kakovostno in biti pri svojem delu uspešna ter učinkovita. Kakovost je po definiciji izpolnjevanje potreb uporabnikov v procesih delovanja neke organizacije, vodenje sistema kakovosti pa so vse aktivnosti načrtovanja, izvajanja, spremljanja, vrednotenja in izboljševanja. Standard kakovosti pa so v resnici pomoč organizacijam za razvoj programov in projektov, ki vključuje bistvene »momente« organizacije, in sicer zaposlene, prostovoljce in finančne vire. Standard vodi k boljši organizaciji.

VESNA: Hvala za vaš čas in trud.

PRILOGA F: Vprašalnik za zaposlene – vodje v DPČ

Pozdravljeni,

moje ime je Vesna Stojanović in sem podiplomska študentka Fakultete za družbene vede (Univerza v Ljubljani), smeri Menedžment neprofitnih organizacij, kjer pripravljam magistrsko delo z naslovom Standardi kakovosti v NVO: Študija primera - Društvo Projekt človek.

Namen vprašalnika, ki je pred vami, je pridobiti informacije o učinkih uvedbe NVO standarda kakovosti v vaši organizaciji in zagotavljanja poslovanja organizacije v skladu s standardom.

Anketa traja največ 15 minut, sestavljena pa je iz skupno 17 vprašanj, ki so razporejeni v tri sklope, in sicer: sklop splošne informacije, sklop učinki uvedbe NVO standarda kakovosti ter sklop zagotavljanje skladnosti poslovanja z NVO standardom kakovosti.

Prosim vas, da na zastavljena vprašanja odgovarjate glede na vašo izkušnjo z NVO standardom kakovosti (NVO certifikatom kakovosti) v vaši organizaciji.

Končne rezultate raziskave bom objavila v svojem magistrskem delu, ki ga bom posredovala tudi vaši organizaciji.

Zagotavljam vam anonimnost vaših odgovorov.

Hvala lepa za vaše sodelovanje.

S spoštovanjem,

Vesna Stojanović

1. SPLOŠNE INFORMACIJE

1. Moje področje dela (delovno mesto) v organizaciji je:

- ☐ Vodstvo
- ☐ Ostali zaposleni
- ☐ Prostovoljec/ka

2. Naša organizacija ima oblikovan poslovnik kakovosti, v katerem je opisala načela, pravila in odgovornosti v zvezi z delovanjem organizacije in izvajanjem dejavnosti. Sodeloval/a sem pri pisanju/oblikovanju poslovnika kakovosti:

- ☐ NE
- ☐ DA

3. Naša organizacija nenehno sistematično izboljšuje učinkovitost svojega delovanja (analizira in ocenjuje obstoječe stanje, določa cilje za izboljšave, išče rešitve za njihovo doseganje ipd.), pri čemer sodelujem:

- ☐ NE
- ☐ DA

4. Sem član delovne skupine za kakovost oziroma NVO standard kakovosti:

- ☐ NE
- ☐ DA

2. UČINKI UVEDBE NVO STANDARDA KAKOVOSTI

Prosimo, da na zastavljena vprašanja odgovarjate glede na vašo izkušnjo z NVO standardom kakovosti.

5. Menim, da uporaba NVO standarda kakovosti najbolj pozitivno vpliva na: (izberete lahko največ tri trditve, ki sem vam zdijo najbolj ključne):

- ☐ Samo storitev (kakovost, urejenost postopkov, hitrejši odziv ...)
- ☐ Procese (boljša organiziranost procesov, zmanjšanje napak pri opravljanju nalog ...)
- ☐ Zadovoljstvo zaposlenih (večja zavzetost, večja lojalnost, boljše vodenje, boljše vzdušje med zaposlenimi, večja motivacija ...)
- ☐ Zadovoljstvo uporabnikov in njihovih svojcev
- ☐ Komuniciranje (med vsemi ravni zaposlenih, tudi z uporabniki, pa zunanjimi partnerji, ...)
- ☐ Organizacijske dejavnike (boljša kultura v organizaciji, boljša strategija, vizija in poslanstvo organizacije, boljša komunikacija, večja učinkovitost, urejenost, boljše vodenje ...)
- ☐ Finančne dejavnike (večji dobiček, boljše obračanje zalog, rentabilnost..)

6. Menim, da z uvedbo NVO standarda kakovosti največ pridobijo naslednje osebe (izberite eno skupino oseb):

- ☐ Zaposleni
- ☐ Vodstvo
- ☐ Uporabniki storitev in njihovi svojci
- ☐ Financerji
- ☐ Drugi (navedite, katere) _____

7. V naši organizaciji sem zaznal/a naslednje prednosti oziroma učinke, ki jih prinaša in omogoča NVO standard kakovosti:

	PREDNOSTI/UČINKI	1 – zelo se ne strinjam	2 – se ne strinjam	3 – niti niti	4 – se strinjam	5 – zelo se strinjam
1	Izboljšanje poslovanja in učinkovitosti organizacije.					
2	Bolj jasni in pregledni procesi v organizaciji.					
3	Jasno opredeljeni cilji, vrednote, poslanstvo, vizija in uresničevanje le-teh.					
4	Izboljšano odzivanje na potrebe uporabnikov in izboljšanje kakovosti storitev.					
5	Dvig zavesti o kakovosti med zaposlenimi.					
6	Lažje in boljše obvladovanje tveganj.					
7	Večji ugled organizacije v javnosti in izboljšanje					
8	Zapisane politike in postopki na vseh področjih organizacije.					
9	Bolj učinkovito vodenje in izvajanje projektov.					
10	Boljša finančna preglednost organizacije.					
11	Lažji in boljši dostop do finančnih sredstev.					
12	Boljše in lažje ravnanje z dokumentacijo ter njeno obvladovanje.					

13	Spremljanje realizacije načrtov in poročanje o rezultatih.					
14	Strateško in letno načrtovanje.					
15	Zmanjšanje stroškov					
16	Boljše opredeljene pristojnosti in odgovornosti zaposlenih.					
17	Večje zadovoljstvo zaposlenih					
18	Večja učinkovitost zaposlenih.					
19	Izboljšanje odnosa in komunikacije med zaposlenimi ter boljše povezovanje med njimi					
20	Izboljšana komunikacija med zaposlenimi in vodstvom					
21	Boljša in učinkovitejša notranje in zunanje komunikacija.					
22	Enako obravnavanje zaposlenih in prostovoljcev.					
23	Uvajanje in izobraževanje prostovoljcev.					
24	Vlaganje v izobraževanje in napredovanje, rast in razvoj zaposlenih.					
25	Dvig motiviranosti zaposlenih.					
26	Večje in boljše razumevanje za potrebe/pričakovanja					
27	Premišljena graditev partnerstev in mreže.					
28	Povečanje odgovornosti organizacije do zaposlenih.					
29	Povečanje odgovornosti organizacije do uporabnikov.					
30	Povečanje odgovornosti do financerjev organizacije.					

31	Povečanje odgovornosti organizacije do družbe.					
32	Izboljšana komunikacija med zaposlenimi in					
33	Večje zadovoljstvo zaposlenih.					
34	Večje zadovoljstvo					
35	Večje zadovoljstvo financerjev.					

8. Zaznal/a sem tudi druge prednosti oziroma učinke, ki jih prinaša NVO standard kakovosti:

☐ NE

☐ DA (navedite, katere)_____

9. Zaznal/a sem tudi pomanjkljivosti, ki jih prinaša NVO standard kakovosti:

☐ NE

☐ DA (navedite, katere)_____

10. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kako NVO standard kakovosti pripomore k izboljšanju vašega vsakodnevnega dela:

1 – NE PRIPOMORE

2

3

4

5 – ZELO PRIPOMORE

11. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kako NVO standard kakovosti pripomore k izboljšanju odnosa do uporabnikov in njihovih svojcev:

1 – NE PRIPOMORE

2

3

4

5 – ZELO PRIPOMORE

12. Na lestvici od 1 do 5 ocenite, kako NVO certifikat kakovosti pripomore k boljšemu in lažjemu dostopu do finančnih sredstev:

1 – NE PRIPOMORE

2

3

4

5 – ZELO PRIPOMORE

3. ZAGOTAVLJANJE SKLADNOSTI POSLOVANJA Z NVO STANDARDOM KAKOVOSTI

Prosim, da na zastavljena vprašanja odgovarjate glede na vašo izkušnjo z NVO standardom kakovosti.

13. Skladnost poslovanja z NVO standardom kakovosti v organizaciji zagotavljamo na naslednje načine:

	SKLADNOST	1–močno se ne strinjam	2–se ne strinjam	3–niti niti	4–se strinjam	5–močno se strinjam
1	V organizaciji redno pregledujemo zapisane politike, postopke, namene in cilje.					
2	V organizaciji prepoznavamo šibke točke in tako opredeljujemo smernice za krepitev kapacitet.					
3	Zaposleni vsakodnevno prihajamo v stik z NVO standardom kakovosti.					
4	Zaposleni se redno usposabljam in izobražujemo.					
5	V organizaciji redno preverjamo skladnost delovanja organizacije in zaposlenih z vrednotami, cilji, vizijo in poslanstvom.					

6	V organizaciji redno izvajamo samoocenjevanje oziroma notranje kontrole.					
7	Redno beležimo, pregledujemo in preverjamo znanje in kompetence vseh zaposlenih.					
8	Vodstvo organizacije je zaposlenim zgled za delovanje, pristope, ravnanje ipd.					
9	Zaposleni smo spodbujani k ravnanju v skladu z NVO standardom kakovosti.					
10	Zaposleni smo nagrajeni za ravnanje v skladu z NVO standardom kakovosti.					
11	Napredujejo zaposleni, ki ravnaajo v skladu z NVO standardom kakovosti.					
12	V organizaciji spodbujamo prenos znanja na vseh področjih in ravneh.					
13	Prizadevanja za izboljšanje kakovosti se v naši organizaciji nikoli ne končajo.					
14	V organizaciji imamo delovno skupino za NVO standard kakovosti.					
15	Zaposlenim ne upade motivacija in zavzetost ob pridobitvi NVO certifikata kakovosti.					
16	Odgovornost za zagotavljanje primerne kakovosti naših storitev in organizacije nosimo vsi.					
17	S pripravami, potekom in rezultati notranjih in zunanjih presoj smo seznanjeni vsi.					
18	O ustreznosti in učinkoviti delovanja sistema kakovosti smo obveščeni vsi.					

19	Pri odločanju o vzdrževanju in izboljševanju sistema kakovosti sodelujemo vsi.					
20	V organizaciji ohranjamo redni stik z NVO standardom kakovosti.					

14. Zaznal/a sem tudi druge načine, s katerimi v organizaciji zagotavljamo skladnost poslovanja z NVO standardom kakovosti:

☐ NE

☐ DA (navedite katere) _____

15. Pri svojem delu uporabljam NVO standard kakovosti:

☐ dnevno

☐ tedensko

☐ mesečno

☐ letno

☐ nikoli

16. Menim, da se je zaradi uvedbe NVO standarda kakovosti in pridobljenega NVO certifikata kakovosti delovanje, učinkovitost in »življenje« na sploh naše organizacije izboljšalo:

☐ NE

☐ DA

17. Menim, da se je NVO standard kakovosti postal del organizacijske kulture:

☐ NE

☐ DA

HVALA.