



NVO - Standard kakovosti

Zahteve

Izdaja 1.0, junij 2008

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.336.3

NVO : standard kakovosti : zahteve / [člani projektne skupine
Tatjana Žagar ... et al.]. - Izd. 1.0. - [Ljubljana] : Slovenski
institut za kakovost in meroslovje, 2008

ISBN 978-961-6443-17-3
1. Žagar, Tatjana, 1956-
241550336

Vsebina

PREDGOVOR	4
0 UVOD	4
1 DEFINICIJE	4
2 PRISTOP	5
3 SPLOŠNE ZAHTEVE	6
3.1 PRAVILA DELOVANJA.....	6
3.2 IZPOLNJEVANJE ZAKONSKIH ZAHTEV	6
3.3 OBVLADOVANJE DOKUMENTACIJE	6
4 VODITELJSTVO IN VODENJE	6
4.1 ZAVEZANOST VODSTVA	6
4.2 STRATEŠKO IN LETNO NAČRTOVANJE NVO	7
4.3 SPREMLJANJE REALIZACIJE NAČRTOV IN POROČANJE O REZULTATIH	7
4.4 ORGANIZIRANOST, ODGOVORNOSTI IN POOBLASTILA	7
4.5 NOTRANJE IN ZUNANJE KOMUNICIRANJE.....	8
5 ZAPOSLENI IN PROSTOVOLJCI	9
5.1 ZAPOSLOVANJE, UVAJANJE V DELO, INFORMIRANJE IN MOTIVIRANJE	9
5.2 USPOSABLJANJE IN IZOBRAŽEVANJE	9
6 VODENJE VIROV	9
6.1 VODENJE FINANČNIH VIROV	9
6.2 UPRAVLJANJE Z LASTNINO - INFRASTRUKTURO	10
7 VODENJE PROCESOV	11
7.1 OSREDOTOČENOST NA UPORABNIKE STORITEV - NJIHOVE ZAHTEVE IN PRIČAKOVANJA	11
7.2 OSREDOTOČENOST NA FINANCERJE - NJIHOVE ZAHTEVE IN PRIČAKOVANJA	11
7.3 VODENJE IN IZVAJANJE STORITEV	12
7.4 VODENJE IN IZVAJANJE PROJEKTOV	12
7.5 GRADITEV PARTNERSTEV IN MREŽE	12
8 SPREMLJANJE IN VREDNOTENJE (EVALVACIJA)	12
8.1 SPLOŠNO	13
8.2 SPREMLJANJE PROCESOV	13
8.3 ZADOVOLJSTVO DELEŽNIKOV.....	13
8.4 NOTRANJE PRESOJE	13
9 IZBOLJŠEVANJE	13
10 LITERATURA	14

Predgovor

NVO – Standard kakovosti – Zahteve je dokument, ki ga je na pobudo NVO, ki so izrazile željo po sistematičnem in celovitem pristopu k vodenju kakovosti v NVO, pripravila projektna skupina, ki deluje pod okriljem SIQ.

Projektno skupino sestavljajo člani: mag. Tatjana Žagar, Karmen Baillat, Sonja Čandek, Tina Divjak, mag. Peter Fajfar, Jože Gornik, Suzana Laznik, Urša Rozman, Sonja Zavrl, Branko Žnidarič.

0 Uvod

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, predstavljajo minimalne zahteve, ki naj jih izpolnjuje nevladna organizacija (v nadaljevanju NVO), če želi:

- vzpostaviti sistem vodenja kakovosti na sistematičen način;
- povečati učinkovitost in transparentnost svojega delovanja ter poudariti svojo naravnost v trajnostni razvoj;
- izvesti samoevalvacijo (izvajati samoocenjevanje?);
- 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. Med osnovnimi zahtevami je posebej poudarjena zahteva po izpolnjevanju obstoječe zakonodaje.

Dokument *NVO – Standard kakovosti – Zahteve* je zasnovan tako, da so v levem stolpcu v pokončnem tisku podane zahteve, v desnem stolpcu v ležečem tisku pa napotki, ki naj bi uporabniku olajšali razumevanje zahtev.

Za razliko od standardov za sisteme vodenja, ki podajajo zahteve v obliki »*organizacija mora izvajati ...*«, so zahteve v tem dokumentu izražene v obliki »*NVO izvaja ...*«.

Kjer se zahteve tega dokumenta ne da uporabiti zaradi narave organizacije in njenih storitev, lahko organizacija preuči možnost za njihovo opustitev, kar na osnovi dejstev primerno utemelji.

1 Definicije

Za potrebe lažjega razumevanja so v nadaljevanju podane definicije izrazov, ki se uporabljajo v tem dokumentu:

Nevladna organizacija (NVO)

(*angl. Non-governmental organization (NGO)*) Prostovoljna, neodvisna in nepridobitna organizacija civilne družbe, s statusom pravne osebe, ki jo skladno z zakonom ustanovijo fizične ali pravne osebe zasebnega prava. Organizacija je ustanovljena in deluje po načelu svobodne odločitve. Deluje po načelu nepridobitnosti, kar pomeni, da presežkov prihodkov nad odhodki in premoženja ne deli med člane ali upravi, temveč jih uporablja za doseganje v ustanovnem ali temeljnem aktu določenih ciljev. Biti mora neodvisna, zlasti od vlade in drugih organov oblasti, političnih strank in gospodarskih družb. Namen delovanja mora presegati interese članstva oziroma mora biti splošno koristen ali doberdelen (Strategija vlade za sodelovanje z NVO, 17. 10. 2003)

Kakovost NVO

(*angl. Quality*) Izpolnjevanje potreb in pričakovanj deležnikov v procesih delovanja NVO.

Deležniki v procesih NVO	<i>(angl. Stakeholders)</i> Osebe, zainteresirane za aktivnosti, ki jih izvaja NVO (npr. člani, zaposleni v NVO, prostovoljci, uporabniki storitev NVO, naročniki storitev NVO, donatorji, mediji idr.).
Sistem vodenja kakovosti	<i>(angl. Quality management system)</i> Aktivnosti načrtovanja, izvajanja, spremljanja, vrednotenja in izboljševanja, ki omogočajo kakovost NVO.
Storitev NVO	<i>(angl. Service)</i> Različne med seboj povezane aktivnosti in procesi za zadovoljitev potreb in pričakovanj uporabnikov v procesih delovanja NVO.
Uporabniki storitev NVO	<i>(angl. Customers, users)</i> Osebe ali skupine ljudi, ki soustvarjajo in uporabljajo storitev NVO.
Rezultati storitve NVO	<i>(angl. Outcomes)</i> Celota vseh koristi uporabnikov storitve in posredno naročnikov storitve.
Naročnik storitve	<i>(angl. Purchaser)</i> Oseba ali organizacija, ki financira ali donira sredstva za zagotovitev storitve za določeno (zainteresirano) skupino ljudi (donatorji, sponzorji, lokalna skupnost idr.).
Notranja presoja	<i>(angl. Internal audit)</i> Sistematičen, neodvisen in dokumentiran proces pridobivanja dokazov in njihovega objektivnega vrednotenja, s katerim se dokaže, da so izpolnjeni kriteriji presoje, ki ga izvaja organizacija sama za notranje namene in so lahko podlaga za lastno izjavo organizacije o skladnosti.
Kompetence	<i>(angl. Competence)</i> Izkazana sposobnost za uporabo znanja in veščin.

Za izraze in definicije, ki niso posebej navedeni v tem dokumentu, se uporablja mednarodni standard ISO 9000 in Strategija vlade za sodelovanje z NVO, 17. 10. 2003.

2 Pristop

Zahteve, ki jih podaja ta dokument, spodbujajo NVO k sistematičnemu pristopu razvijanja takšnih aktivnosti in procesov, ki vodijo v povečevanje zadovoljstva vseh deležnikov v procesih delovanja NVO. Pri tem se še posebej poudarja pomen:

- razumevanja in izpolnjevanja zahtev in pričakovanj deležnikov v procesih NVO;
- pridobivanja in vrednotenja rezultatov delovanja in uspešnosti NVO;
- nenehnega izboljševanja, ki izhaja iz objektivnih merjenj in spremljanja delovanja NVO.

Pristop ima vgrajeno metodologijo, poznano kot PDCA: »Planiraj (**P**lan) – Izvedi (**D**o) – Preveri (**C**heck) – Ukrepaj (**A**ct)«. Metodologijo lahko opišemo kot:

Planiraj: Vzpostavi cilje in procese (aktivnosti) potrebne za realizacijo ciljev.

Izvedi: Izvajaj procese (aktivnosti).

Preveri: Nadzoruj in spremljaj procese (aktivnosti) in rezultate glede doseganja ciljev in o njih poročaj.

Ukrepaj: Ukrepaj tako, da dosegaš (presegaš) cilje in izboljšuješ procese (aktivnosti).

Takšen pristop omogoča NVO tudi integracijo z drugimi sistemi ali modeli v enovit sistem vodenja NVO.

3 Splošne zahteve

3.1 Pravila delovanja

NVO določi pravila svojega delovanja glede izpolnjevanja zakonskih in drugih zahtev ter zahtev tega dokumenta.

Pravila in odgovornosti dokumentira v poslovniku NVO, ki je na razpolago vsem zaposlenim in drugim zainteresiranim deležnikom.

NVO lahko dokument »poslovník« poljubno imenuje. Dokument je lahko v kakršnikoli obliki (tiskani, elektronski).

Obseg dokumentiranosti (zapisanosti) naj bo takšen, da omogoča sledljivost delovanja, kjer je to potrebno zaradi zakonskih zahtev (npr. ob podeljeni koncesiji ali javnih pooblastilih s strani države ali lokalne skupnosti) ali dokazovanja učinkovitosti delovanja.

3.2 Izpolnjevanje zakonskih zahtev

NVO določi pravila in odgovornosti:

- a) za prepoznavanje zakonskih in drugih zahtev, ki se nanašajo na NVO;
- b) za obveščanje in seznanjanje vseh zaposlenih in drugih zainteresiranih deležnikov z zakonskimi in drugimi obvezujočimi zahtevami, ki jih zadevajo;
- c) za vpeljavo zakonskih in drugih obvezujočih zahtev v vsakodnevno izvajanje;
- d) za preverjanje učinkovitosti izvajanja zakonskih in drugih obvezujočih zahtev.

V pravilih naj bo dan poudarek odgovornostim za navedene aktivnosti in enostavnim načinom izvedbe.

3.3 Obvladovanje dokumentacije

NVO določi:

- a) odgovornosti za ravnanje z dokumentacijo, ki jo določa zakonodaja in drugi deležniki;
- b) vrsto, obliko in način ravnanja z lastno dokumentacijo, ki jo ima zaradi lastnih potreb in ni predpisana z zakonodajo.

NVO naj za dokumentacijo, katere vsebino in obliko določi sama, opredeli tudi, na kakšen način je ta dokumentacija razpoznavna in dosegljiva.

V dokumentacijo naj organizacija vključi pravila delovanja, morebitne obrazce, ki jih uporablja, različna poročila, zapisnike oz. zabeležke ipd.

4 Voditeljstvo in vodenje

4.1 Zavezanost vodstva

Vodstvo NVO dokazuje, da ustvarja in vzpodbuja okoliščine za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost NVO, njeno nenehno izboljševanje, razvoj zaposlenih in prostovoljcev ter za povečevanje zadovoljstva deležnikov v procesih delovanja NVO.

NVO naj zagotavlja, da so izpolnjeni vsi zakonski pogoji zaposlovanja in pri tem polno zagotovljena enakopravnost in izključena kakršnakoli diskriminacija.

4.2 Strateško in letno načrtovanje NVO

Vodstvo NVO določi in zapiše:

- a) dogovorjeno vizijo, poslanstvo in vrednote, izhajajoč iz razumevanja potreb deležnikov NVO;
- b) dogovorjene temeljne (srednjeročne) in kratkoročne cilje, ki podpirajo vizijo;
- c) aktivnosti in časovne okvire za doseganje ciljev.

V pripravo vizije, poslanstva in vrednot vključi zaposlene in druge zainteresirane deležnike.

Z vizijo, poslanstvom in vrednotami seznanja vse zainteresirane deležnike.

Na podlagi vizije, poslanstva in vrednot vodstvo snuje in usmerja strateško in operativno načrtovanje s postavljanjem ciljev.

Vodstvo NVO določi postopek sprejemanja strateških (srednjeročnih) načrtov in letnega načrta ter njihovega spreminjanja in izboljševanja.

Vodstvo NVO naj v viziji opiše, kakšno stanje želi doseči v dobro vseh zainteresiranih deležnikov.

Poslanstvo NVO naj poda jasno in razumljivo opredelitev, zakaj NVO obstaja, kaj dela in kaj dosega.

Vrednote NVO naj določajo prioritete za pomoč pri odločanju ter dajejo usmeritve za delovanje deležnikom oz. poudarijo vse tisto, kar deležniki posebej cenijo. Vodstvo lahko opredeli vrednote v etičnem kodeksu ipd.

Pri postopku sprejemanja in preverjanja uspešnosti izvajanja načrtov naj bodo razvidni ključni koraki v strateškem načrtovanju, način zbiranja in analiziranja ustreznih podatkov in informacij (SWOT analiza), dosežki in rezultati sorodnih NVO, prihajajoče spremembe, razvoj novosti na področju NVO idr.

Cilji naj se navezujejo na kakovost storitev, zbiranje sredstev in učinkovitost izrabe sredstev, razvoj zaposlenih in njihovo zadovoljstvo, vključevanje prostovoljcev in njihovo zadovoljstvo, zadovoljstvo uporabnikov storitev in drugih zainteresiranih deležnikov, rast, povečevanje prepoznavnosti, izboljševanje delovanja idr. Običajno so zbrani v poslovnem načrtu.

4.3 Spremljanje realizacije načrtov in poročanje o rezultatih

Vodstvo NVO določi postopek spremljanja izvajanja strateškega in letnega načrta in način seznanjanja zaposlenih z ugotovitvami tega spremljanja.

Vodstvo NVO izdela letno poročilo, ki prikazuje dosežene rezultate, vezane na doseganje zastavljenih temeljnih in kratkoročnih ciljev, ter izvedbo letnega načrta, vključno s porabo načrtovanih virov.

Vodstvo NVO obravnava letno poročilo skupaj z zaposlenimi in ga na primeren način predstavi organom NVO in drugim zainteresiranim deležnikom.

Obravnavo letnega poročila dokumentira tako, da so razvidni ukrepi, časovni okviri in viri, ki izhajajo iz prikazanih in obravnavanih rezultatov.

Obravnava letnega poročila predstavlja pregled delovanja NVO v preteklem obdobju in analizo doseganja ciljev, pri čemer se kot pomembne informacije obravnava tudi informacije v zvezi s kakovostjo, kot so ugotovitve notranje presoje ali samoocenitve, povratne informacije deležnikov, izvedene izboljšave, podatki o izvajanju procesov idr.

Rezultati naj bodo v letnem poročilu prikazani tako, da bodo razvidni trendi kot izhodišče za možne izboljšave ali preventivno delovanje.

4.4 Organiziranost, odgovornosti in pooblastila

Vodstvo NVO določi organizacijsko strukturo, odgovornosti in pooblastila ter potrebne kompetence za vsako delovno mesto in za posamezne nosilce in skupine, vključno z

Organiziranost in odgovornosti organov so lahko določene že z aktom o ustanovitvi in / ali s statutom.

odgovornostjo in pooblastili za vodenje kakovosti v NVO.

Odgovornosti in pooblastila ter kompetence za vsako delovno mesto in za posamezne odgovorne nosilce ali skupine (prostovoljci) so lahko določeni v opisih delovnih mest ali drugi dokumentaciji.

4.5 Notranje in zunanje komuniciranje

Vodstvo NVO vzpostavi ustrezne postopke in omogoča pogoje za:

- a) notranje komuniciranje;
- b) zunanje komuniciranje z vsemi deležniki.

Pri tem vodstvo uveljavlja etična načela komuniciranja, ki podpirajo vizijo, poslanstvo in vrednote NVO.

Vodstvo ugotavlja učinkovitost komuniciranja in ustrezno deluje v primeru, ko se ugotavlja, da komuniciranje ni v skladu s pričakovanji deležnikov.

Notranje komuniciranje naj vključuje redno izmenjavo informacij med organi NVO, zaposlenimi in vodstvom.

Postopki komuniciranja naj vključujejo redno obveščanje deležnikov o delu in doseženih rezultatih v obliki, ki se vedno lahko preveri (različna poročila ipd.), vključno z navedbo dokazil, ki kažejo, da so narejene pozitivne spremembe v dobrobit uporabnikov storitev.

Posebej naj se opredeli postopek sprejemanja, analiziranja in odgovarjanja v primeru pobud in pritožb zaposlenih, prostovoljcev in drugih zainteresiranih deležnikov, vključno z uporabniki storitev.

5 Zaposleni in prostovoljci

5.1 Zaposlovanje, uvajanje v delo, informiranje in motiviranje

NVO ima opredeljen(-e) postopek(-e) za:

- a) pridobivanje novih zaposlenih in prostovoljcev ter njihovo uvajanje v delo;
- b) spremljanje in razvoj zaposlenih ter prostovoljcev in ugotavljanje njihovega zadovoljstva.

NVO ima opredeljena delovna mesta ali funkcije, zahteve za zasedbo delovnega mesta ali funkcije, ključni opis nalog za posamezno delovno mesto ali funkcijo in opis potrebnih kompetenc.

Vodstvo zagotavlja, da se zaposleni in prostovoljci zavedajo pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da vedo, kako lahko prispevajo k doseganju ciljev NVO.

5.2 Usposabljanje in izobraževanje

NVO ima opredeljen(-e) postopek(-e) za:

- a) usmerjanje, načrtovanje in izvajanje stalnega strokovnega izpopolnjevanja glede na potrebe in opredeljen razvoj NVO;
- b) spremljanje in vrednotenje učinkov usposabljanja in stalnega strokovnega izpopolnjevanja.

Vodstvo NVO naj v opisih delovnih mest ali drugih dokumentih določi potrebne kompetence zaposlenih za posamezno delovno mesto in izvajanje aktivnosti za doseganje ciljev NVO. Te naj določi tudi za delo prostovoljcev kot osnovo za njihovo ustrezno usposabljanje za opravljanje določenega prostovoljnega dela. Prostovoljce naj NVO seznanijo s pravili delovanja organizacije in z njimi sklene dogovor o medsebojnem sodelovanju. NVO lahko prevzame spoštovanje etičnih kodeksov, ki urejajo delo prostovoljcev, ali pa določi lasten način sodelovanja s prostovoljci.

V spremljanje in razvoj zaposlenih lahko NVO vključi letne razgovore, ki naj bodo podlaga za načrtovanje tako osebnega kot strokovnega razvoja. Pri prostovoljcih naj NVO opredeli kriterije za spremljanje dela prostovoljcev glede na postavljene cilje in naloge.

NVO naj opredeli načrt usposabljanja svojih zaposlenih in načrt usposabljanja prostovoljcev. Načrti usposabljanja naj izhajajo iz vrzeli med opredeljenih kompetencami za delovno mesto in dejanskimi kompetencami ter iz ciljev in nalog, vezanih na delo prostovoljcev in razvoj NVO.

NVO naj vzpostavi sistem spremljanja učinkovitosti usposabljanja oz. sistem vrednotenja, ali je usposabljanje prispevalo k doseganju ciljev NVO.

O opravljenem usposabljanju in delu prostovoljcev naj organizacija izdaja potrdila.

6 Vodenje virov

Vodstvo NVO določi in priskrbi vire, potrebne za realizacijo načrtov.

Med vire sodijo kadri, finančni in materialni viri, infrastruktura, delovno okolje ter drugi viri.

Vodstvo naj opredeli odgovornosti, povezane z viri.

6.1 Vodenje finančnih virov

NVO določi:

- a) postopke upravljanja finančnih virov, iz katerih je razvidno spoštovanje zakonskih zahtev;

NVO naj v postopke upravljanja vključi vse potrebne evidence in listine, ki izhajajo iz zakonskih zahtev, ki urejajo področje

- b) letni poslovni načrt, iz katerega sta razvidna letni proračun in plan zagotavljanja virov, vključujoč različne vire;
- c) postopke spremljanja porabe in interne kontrole;
- d) postopke poročanja o upravljanju s finančnimi viri.

financiranja in vodenja računovodstva NVO.

NVO naj vodi ustrezne zapise organov upravljanja o razpravah in odločitvah, vezanih na upravljanje, pridobivanje in porabo finančnih sredstev. NVO naj zagotavlja ustrezno dokumentacijo o pripravi proračuna organizacije.

6.2 Upravljanje z lastnino - infrastrukturo

NVO določi postopke in odgovornosti, vezane na ravnanje z infrastrukturo, ki vključuje prostore, informacijsko komunikacijsko tehnologijo (IKT) ter drugo opremo, potrebno za uresničevanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije.

Med postopke spadajo hišni red, požarni red ipd.

Vso opremo, ki zahteva ustrezno vzdrževanje, vzdržuje v skladu z napotki proizvajalca ali stroke in o tem vodi zapise.

NVO določi in izvaja postopke, s katerimi zagotavlja varovanje informacij, posebno tistih, ki so kakorkoli povezane z zakonskimi zahtevami glede varovanja informacij.

7 Vodenje procesov

7.1 Osredotočenost na uporabnike storitev - njihove zahteve in pričakovanja

NVO ima opredeljena načela, vezana na uporabnike njenih storitev, iz katerih je razvidno, da upošteva načelo enakih možnosti, preprečuje diskriminacijo ali izključevanje posameznih skupin.

NVO dokazuje:

- a) da storitve, ki jih izvaja, izhajajo iz potreb uporabnikov;
- b) da so uporabniki storitev učinkovito obveščeni o storitvah in imajo možnost izbire;
- c) da ima opredeljene metode za ocenjevanje zadovoljstva uporabnikov storitev in za zbiranje povratnih informacij, vključno s pritožbami in pobudami.

7.2 Osredotočenost na financerje - njihove zahteve in pričakovanja

NVO ima opredeljene usmeritve in načela sodelovanja in pridobivanja donatorjev, sponzorjev in drugih financerjev.

NVO določi:

- a) odgovornosti in zadolžitve, povezane s financami;
- b) odgovornosti za obveščanje in poročanje donatorjem, sponzorjem in drugim financerjem o rezultatih in uporabi danih ali darovanih sredstev;
- c) metode za ocenjevanje zadovoljstva financerjev in izpolnjevanje njihovih pričakovanj.

NVO naj opredeli svoje uporabnike in naj izkoristi uporabo svetovnega spleta za predstavitev svoje osredotočenosti na uporabnike storitev, ali uporabi druge medije in sredstva za učinkovito predstavitev svoje osredotočenosti na uporabnike storitev.

NVO naj razmisli o pripravi pravilnika o nediskriminaciji, enakopravnosti in enakih možnostih.

Za zbiranje povratnih informacij naj NVO razmisli, s katerimi metodami bo lahko zbrala čim več povratnih informacij od uporabnikov. Vključi naj tudi zapise s forumov, analize ciljnih skupin idr.

NVO naj vse zbrane povratne informacije s strani uporabnikov sistematično obravnava na najvišjem nivoju vodenja organizacije z namenom nenehnega izboljševanja.

Za vse podane pritožbe in predloge naj organizacija vzpostavi učinkovito povratno informiranje uporabnikov, ki so pritožbo ali predlog podali.

NVO naj zagotovi zapise o dogovorih s financerji, donatorji, sponzorji in drugimi darovalci.

7.3 Vodenje in izvajanje storitev

NVO določi:

- a) ključne storitve ter aktivnosti za zadovoljevanje pričakovanj in potreb uporabnikov ter način planiranja, izvajanja, spremljanja in vrednotenja teh storitev in aktivnosti;
- b) odgovornosti in naloge zaposlenih in prostovoljcev za izvajanje storitev in aktivnosti;
- c) način vključenosti zaposlenih in prostovoljcev v izboljševanje storitev.

NVO naj izdelava letni načrt storitev, aktivnosti in predlogov projektov, ki jih namerava ponuditi svojim uporabnikom. Razmisli naj o učinkovitih pristopih za informiranje ciljnih skupin uporabnikov.

NVO naj za spremljanje izvajanja storitev in aktivnosti vzpostavi primeren način evidentiranja o izvedenih storitvah in aktivnostih ter informacijah, izhajajočih iz spremljanja storitev in aktivnosti.

NVO naj uveljavi spoštovanje etičnih kodeksov, ki urejajo delo prostovoljcev, ali pa določi lasten način sodelovanja s prostovoljci.

NVO naj vodi zapise sestankov kreiranja, posodabljanja ali spreminjanja svojih storitev.

7.4 Vodenje in izvajanje projektov

NVO opredeli način sistematičnega vodenja projektov.

Sistematično vodenje projektov vključuje pristop, ki zajema:

- a) določitev ciljev projekta;
- b) določitev nosilca in sodelujočih;
- c) določitev časovnih okvirov in potrebnih virov;
- d) načrtovanje poteka projekta;
- e) določitev načina(-ov) za spremljanje poteka projekta in ocenjevanja doseganja ciljev;
- f) preglednost projektov.

Cilji projekta naj bodo neposredno ali posredno osredotočeni na izpolnjevanje poslanstva organizacije in uresničevanje postavljene vizije ter povečevanje zadovoljstva deležnikov, zainteresiranih za sodelovanje z organizacijo.

Organizacija naj nedvoumno določi vloge zaposleni, prostovoljcev in drugih sodelujočih pri projektu.

Iz projektne dokumentacije naj bo razvidno, da delo poteka v skladu z opredeljenim operativnim načrtom ter da se o poteku in o rezultatih obvešča zainteresirane deležnike.

7.5 Graditev partnerstev in mreže

NVO določi:

- a) postopek za izbor in sodelovanje z drugimi NVO ter vodi seznam NVO, s katerimi sodeluje;
- b) plan partnerstev, vezanih na doseganje strateških ali letnih ciljev, opredeljenih v strateških in letnih načrtih;
- c) postopek(-e) promoviranja, v katerega vključuje tudi zaposlene in prostovoljce, z namenom pridobivanja ustreznih partnerjev.
- d) postopke vrednotenja graditve partnerstev, sodelujočih organizacij in skupnih aktivnosti v mreži.

NVO naj določi jasno politiko graditve partnerstev in mreže NVO kot osnovno informacijo za pridobivanje zainteresiranih organizacij in naj jo tudi javno objavi npr. preko spletne strani.

NVO naj v seznamu poleg kontaktnih podatkov o NVO, s katero sodeluje, navede še namen in aktivnosti sodelovanja.

NVO naj pripravi plane sodelovanja z drugimi organizacijami z namenom povečevanja učinkovitosti sodelovanja in kot osnovo za evalvacijo sodelovanja.

Rezultate partnerskega sodelovanja naj NVO predstavi širši javnosti, še posebej v povezavi z izpolnjevanjem poslanstva organizacije in uresničevanjem postavljene vizije.

8 Spremljanje in vrednotenje (evalvacija)

8.1 Splošno

NVO določi in izvaja procese spremljanja in vrednotenja, analiziranja in izboljševanja, da zagotovi učinkovitost in uspešnost svojega delovanja. Pri tem določi primerne metode in obseg njihove uporabe.

NVO naj v procese spremljanja in vrednotenja vključi izvajanje storitev, projektov, zadovoljstvo deležnikov, učinkovitost sistema vodenja idr.

8.2 Spremljanje procesov

NVO določi postopke in metode za spremljanje učinkovitosti izvajanja procesov z namenom, da ugotavlja učinkovitost in išče priložnosti za njihovo izboljševanje.

NVO naj poskuša določiti ključne kazalce za spremljanje učinkovitosti svojega delovanja. Kazalci naj bodo izbrani tako, da bo organizacija lahko prikazala stopnje vključenosti, upoštevanja in zadovoljstva vseh deležnikov.

8.3 Zadovoljstvo deležnikov

NVO določi postopke in metode za spremljanje zadovoljstva vseh deležnikov in ocenjevanje svojega vpliva na lokalno skupnost ali družbo.

NVO lahko uporabi različne metode npr. anketiranje, usmerjene razgovore, intervju.

8.4 Notranje presoje

NVO izvaja notranje presoje v planiranih časovnih intervalih, da ugotovi, ali:

Notranje presoje naj se vodi v skladu z mednarodnim standardom ISO 19011.

- a) sistem vodenja ustreza zahtevam tega dokumenta;
- b) se učinkovito izvajajo postavljena notranja pravila in dogovori;
- c) se učinkovito izvaja zakonske in druge zahteve.

NVO pri načrtovanju notranjih presoj upošteva:

- d) pomembnost in vpliv presojanih področij na kakovost svojega delovanja in vpliva na družbo;
- e) rezultate predhodnih presoj (notranjih, zunanjih);
- f) šibkost posameznih področij delovanja.

Notranje presoje izvajajo usposobljeni presojevalci. Izbira presojevalcev in izvajanje presoj zagotavlja objektivnost in neodvisnost procesa presoj. Presojevalci ne presojujejo lastnega dela.

Vodstvo zagotavlja, da se ukrepi za odpravo ugotovljenih odstopanj učinkovito izvedejo v opredeljenih rokih. Ocene učinkovitosti izvedenih ukrepov se dokumentira.

9 Izboljševanje

NVO dokazuje, da nenehno sistematično izboljšuje učinkovitost svojega delovanja.

Sistematičen pristop k vodenju izboljšav vključuje:

- a) analiziranje in ocenjevanje obstoječega stanja z namenom, da se identificirajo področja izboljševanja;
- b) določitev ciljev za izboljšave;
- c) iskanje možnih rešitev za doseg ciljev;
- d) vrednotenje teh rešitev in izbiro;
- e) uvedbo izbrane rešitve;
- f) merjenje, overjanje, analiziranje in vrednotenje rezultatov uvedbe, da se ugotovi, ali so cilji bili doseženi;
- g) dokumentiranje sprememb.

Pri določitvi aktivnosti za izboljšanje naj organizacija upošteva:

- a) *poslanstvo, vizijo, vrednote, in cilje NVO, ugotovitve notranjih in zunanjih presoj sistema vodenja, analize podatkov notranjih in zunanjih spremljanj procesov, projektov in aktivnosti oz. druge analize podatkov, ki jih je NVO opredelila za dokazovanje učinkovitosti svojega delovanja;*
- b) *identificirana odstopanja, kot so nedoseganje ciljev, evidentirane pritožbe uporabnikov storitev in drugih deležnikov;*
- c) *potencialne nevarnosti za odstopanje, izhajajočih iz analiz okolja, analiz povratnih informacij in podatkov o zadovoljstvu vseh deležnikov idr.*

10 Literatura

- ISO 9000:2000, Sistemi vodenja kakovosti - Osnove in slovar
- ISO 9001:2000, Sistemi vodenja kakovosti - Zahteve
- ISO 9004:2000, Sistemi vodenja kakovosti - Smernice za izboljšave delovanja
- ISO 19011:2002, Smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti in/ali sistemov ravnanja z okoljem
- EFQM, MIRS, Model odličnosti EFQM - javni in prostovoljni sektor, 2003
- EFQM, MIRS, Temeljna načela odličnosti
- M. Allison, J. Kaye, Strategic Planning for Nonprofit Organizations, 2nd Edition, 2005, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey
- S. Cupitt, J. Ellis, Your project and its outcomes, Charities Evaluation Services and Big Lottery Fund, London, 2004
- PQASSO – the quality system created by and for the voluntary sector, Information brochure, Charities Evaluation Services, London, 2006