

TRETJI SPREMENJENI IN DOPOLNJENI IZDAJI NA POT

Priročnik za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti je nastal leta 2009 z namenom, da se standard kakovosti predstavi slovenskim nevladnim organizacijam in da se jim na čim preprostejši način pojasni, kaj standard vsebuje oz. kaj so pomembna vprašanja, ki potrebujejo odgovor, ko v organizaciji sistem vodenja kakovosti vzpostavljate.

Z leti, predvsem pa s tretjo spremenjeno in dopolnjeno izdajo, je vedno bolj postajal pripomoček (delovni zvezek) za organizacije, ki se udeležijo delavnic o standardu kakovosti in se odločijo za vzpostavitev sistema. Je torej predvsem praktično orodje, ki vam s konkretnimi vprašanji pomaga pri oblikovanju poslovnika kakovosti.

Namen priročnika torej ni na enem mestu zajeti vso teorijo razvoja organizacij, čeprav pri posameznih poglavjih zajemamo tudi osnovna teoretična izhodišča, opise ipd. Na kratko namreč želimo predstaviti pomembnost posameznih točk in njihovo umeščenost v razvoj organizacij, ni pa se naš namen celovito ukvarjati z vsemi točkami (npr. strateško planiranje, vodenje projektov ipd.). V svetu in v Sloveniji že obstaja številna literatura o posameznih temah, na voljo so tudi števila usposabljanja, zato ponavljanje ni smiselno.

Priročnik je sestavljen po točkah NVO Standarda kakovosti, ki bi jim naj sledil tudi poslovnik kakovosti. Ker sta prvi dve poglavji standarda opisni, smo ti poglavji izkoristili za opis sistemov vodenja kakovosti, še posebej NVO Standarda kakovosti, in postopka certificiranja. Od tretjega poglavja naprej pa priročnik temelji na zahtevah standarda. Vprašanja v okviru posamezne točke so oblikovana na podlagi izkušenj iz certifikacijskih in drugih presoj, ki smo jih do zdaj opravili več kot 70. Posebej izpostavljamo tista vprašanja, ki so ključna za dobro delovanje sistema vodenja kakovosti in za katera smo opazili, da jim organizacije ne posvečajo dovolj pozornosti. Vsaka točka vsebuje tudi prostor za vaše opombe. Priročnik je torej resnično namenjen podpori in premisleku pri vzpostavljanju sistema kakovosti. Zato vam tudi njegova oblika omogoča, da vanj vstavljate materiale iz delavnic in druge pomembne dokumente.

KAZALO

1. UVOD V SISTEM VODENJA KAKOVOSTI	3
2. NVO STANDARD KAKOVOSTI	5
3. SPLOŠNE ZAHTEVE	9
3.1 Pravila delovanja	9
3.2 Izpolnjevanje zakonskih zahtev	10
3.3 Obvladovanje dokumentacije	11
4. VODITELJSTVO IN VODENJE	12
4.1 Zavezanost vodstva	12
4.2 Strateško in letno načrtovanje	13
4.3 Spremljanje realizacije načrtov in poročanje o rezultatih	16
4.4 Organiziranost, odgovornosti in pooblastila	17
4.5 Notranje in zunanje komuniciranje	18
5. ZAPOSLENI IN PROSTOVOLJCI	19
5.1 Zaposlovanje, uvajanje v delo, informiranje in motiviranje	19
5.2 Usposabljanje in izobraževanje	20
6. VODENJE VIROV	21
6.1 Vodenje finančnih virov	21
6.2 Upravljanje z lastnino – infrastrukturo	22
7. VODENJE PROCESOV	23
7.1 Osredotočenost na uporabnike storitev – njihove zahteve in pričakovanja	24
7.2 Osredotočenost na financerje – njihove zahteve in pričakovanja	25
7.3 Vodenje in izvajanje storitev	26
7.4 Vodenje in izvajanje projektov	27
7.5 Graditev partnerstev in mrež	28
8. SPREMLJANJE IN VREDNOTENJA	29
8.1 Splošno	29
8.2 Spremljanje procesov	30
8.3 Zadovoljstvo deležnikov	31
8.4 Notranje presoje	32
9. IZBOLJŠEVANJE	33
10. PRILOGE	34

1. UVOD V SISTEM VODENJA KAKOVOSTI

Nevladne organizacije (NVO) v Sloveniji postajajo vse pomembnejši del družbe. Izvajajo mnoge dejavnosti, ki dopolnjuje javne storitve, razvijajo inovativne pristope, opozarjajo na nove ali prikrita izzive in priložnosti. Življenja brez nevladnih organizacij si ni mogoče več predstavljati.

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 uporabnikov¹ in drugih deležnikov (financerjev, medijev, lokalne skupnosti ipd.), mora nuditi dobre in kakovostne storitve. Pri tem ji lahko pomaga sistem vodenja kakovosti.

Sistem vodenja kakovosti za različna področja delovanja organizacije določa aktivnosti načrtovanja, izvajanja, spremljanja, vrednotenja in izboljševanja, ki skupaj omogočajo kakovost NVO. Če poenostavimo, govorimo o smernicah in navodilih, ki organizacijam pomagajo razvijati ne le svoje programe in projekte, ampak celotno organizacijo, vključujoč zaposlene, prostovoljce in finančne vire.

S pomočjo smernic, ki jih postavlja sistem vodenja kakovosti, organizacije:

- Jasno definirajo svoje poslanstvo,
- Opredelijo vodstvene organe in razmerja med njimi,
- Bolje prepoznavajo in zadovoljuje potrebe uporabnikov,
- Izboljšajo odnose in komunikacijo med zaposlenimi,
- Prepoznavajo šibke točke delovanja,
- Določijo korake za izboljšanje,
- Zmanjšajo tveganje napak pri delu,
- Povečajo ugled organizacije,
- Pridobijo večje priznanje, podporo in zaupanje v okolju, v katerem delujejo.

Skratka, sistem vodenja kakovosti je orodje, ki organizacijam omogoča, da »od zunaj« pogledajo na svoje delovanje. Spodbuja jih k objektivni in sistematični presoji delovanja organizacije in opredelitvi ciljev, ki temeljijo na potrebah uporabnikov in dolgoročno vodijo k boljšim storitvam in razvoju. Dejavnost postane bolj načrtovana, sistematična in pregledna.

V zadnjih desetletjih so bili razviti različni sistemi vodenja kakovosti. Nekateri so splošno uporabni za vse dejavnosti in pravne oblike, drugi specializirani za določeno področje ali tip organizacije. Tako tudi posebej za nevladne organizacije obstajajo različni sistemi. Eni so preprostejši in vsebujejo najosnovnejše zahteve glede notranjih aktov, spoštovanja zakonov, konflikta interesov, varstva osebnih podatkov, letne finančne revizije in objave letnih poročil. Spet drugi so bolj zapleteni in zahtevajo npr. določene predpogoje za izvajanje standarda (določeno obdobje delovanja, delovanje v javnem interesu, neprofitnost, ipd.).

Glede na preverjanje skladnosti delovanja s standardi poznamo tri različne modele:

- Sistem samoocenjevanja (organizacija sama preverja skladnost),
- Sistem pritožbe (uporabniki in drugi deležniki se lahko pritožijo, če ocenijo, da organizacija ne deluje v skladu s standardom),
- Zunanje ocenjevanje (podelitev certifikata).

Najbolj poznani sistemi vodenja kakovosti so:

Standard ISO 9001

Standard ISO 9001 je že več kot dvajset let pomembno orodje sistemov vodenja kakovosti. Pri razvoju standarda so bila upoštevana načela vodenja kakovosti, ki jih uporabljajo najuspešnejša podjetja oz. organizacije, tako proizvodne kot storitvene.

Standard se osredotoča predvsem na učinkovitost sistema vodenja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev (uporabnikov). Namenjen je vsem vrstam organizacij, ne glede na velikost, organiziranost, proizvod ali storitev, ki želijo obvladovati in izboljševati svoje poslovanje ter povečevati zadovoljstvo svojih odjemalcev.

¹ Ko govorimo o uporabnikih, imamo v mislih osebe ali skupine ljudi, ki soustvarjajo in uporabljajo storitve organizacije; govorimo torej o ciljnih skupinah, ki jim je organizacija namenjena.

Standard ISO 9001 je zasnovan po načelu stalnih izboljšav (PDCA-krog: planiraj – izvedi – preveri - ukrepaj). Določa zahteve za sistem vodenja kakovosti, delovanje vodstva, ravnanje z viri, izvajanje osnovne dejavnosti in nadzor z analizami in izboljševanjem.

PQASSO (*Practical Quality Assurance System for Small Organisations*)

Sistem so razvili v Veliki Britaniji za manjše in srednje velike neprofitne organizacije. Gre za sistem samoocenjevanja, kjer organizacija postopoma (po 3 stopnja težavnosti) izboljšuje vse vidike delovanja. Obsega 12 področij kakovosti: planiranje kakovosti, upravljanje in vodenje, usmerjenost k uporabnikom, zaposleni in prostovoljci, usposabljanje, upravljanje financ, delovno okolje in varstvo pri delu, izvajanje storitev, mreženje in partnerstvo, spremljanje in vrednotenje ter rezultati. Zaradi potreb po zunanji prepoznavnosti so pred kratkim razvili tudi sistem certificiranja.

Investors in People

Ta sistem želi izboljšati kakovost vodenja človeških virov. Standard torej ne vključuje vseh vidikov delovanja organizacije, ampak predvsem vodenje in upravljanje s človeškimi viri. Njegov namen je zagotoviti, da individualno, skupinsko in organizacijsko usposabljanje in razvoj človeških virov podpirata organizacijo pri doseganju njenih ciljev. Standard se izvaja preko sistema zunanjega ocenjevanja z rednimi pregledi.

Investing in Volunteers

Ta standard so prav tako razvili v Veliki Britaniji, namenjen pa je organizacijam, ki v svoje delo vključujejo prostovoljce. Organizacije lahko s pomočjo standarda ocenijo svoje ravnanje s prostovoljci ter tudi javno dokazujejo svojo zavezo k prostovoljstvu.

Standardi družbene odgovornosti

Različne vladne in nevladne organizacije so v pomoč organizacijam/podjetjem pripravile številne standarde, kodekse in smernice za področje družbene odgovornosti. Najbolj znani standardi na področju družbene odgovornosti so OECD Guidelines, Social Accountability 8000 (SA8000), AccountAbility 1000 (AA1000), UN Global Compact, Sustainability Reporting Guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI) ter ISO 26000. Pokrivajo področja zaposlenih in človekovih pravic, podkupovanja in korupcije, varovanja okolja in informacij.

Model poslovne odličnosti

European Foundation for Quality Management (v nadaljevanju: EFQM) je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije (EU-DG III) razvil **model za poslovno odličnost**, katerega namen je pomagati evropskim organizacijam pri vzpostavljanju ustreznega sistema upravljanja, s katerim bodo dosegle odličnost. Po vzoru evropske nagrade za kakovost smernice in merila za Slovenijo postavlja Program priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost.

Devet predalov v modelu predstavlja merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako neka organizacija napreduje v smeri odličnosti. Posameznemu merilu je pripisano največje mogoče število točk, ki ga lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega področja, tako v procesu samoocenjevanja znotraj organizacije kot tudi v procesu ocenjevanja vlog prijaviteljev za priznanje.

Model nam v bistvu pove, da se zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosežejo z izvajanjem politike in strategije, upravljanjem s sposobnostmi zaposlenih, upravljanjem s partnerstvi in viri ter z opredeljenimi procesi, kar končno privede do odličnosti v ključnih rezultatih delovanja.

2. NVO STANDARD KAKOVOSTI

Da bi sisteme vodenja kakovosti približali slovenskim nevladnim organizacijam, smo leta 2007 v sodelovanju s SIQ Slovenskim institutom za kakovost in meroslovje oblikovali poseben model vodenja kakovosti, imenovan NVO Standard kakovosti. Standard temelji na ISO 9001 in nekaterih tujih modelih, oblikovanih posebej za nevladne organizacije.

Glavnina modela NVO Standard kakovosti sledi ISO 9001, pri čemer pa so poudarjeni vidiki vodenja kakovosti, ki so za nevladne organizacije še posebej pomembni:

- Poudarek na transparentnosti, finančni odgovornosti in učinkovitosti
- Notranje in zunanje komuniciranje
- Enako obravnavanje prostovoljcev in zaposlenih
- Vodenje in izvajanje projektov
- Graditev partnerstev in mreže
- Kazalnik vpliva na družbo.

NVO standard kakovosti je enako kot ISO 9001 »organizacijski« standard, saj pokriva delovanje celotne organizacije. Jedro standarda je razdeljeno na 7 poglavij, ki se vsako deli še naprej:

SPLOŠNE ZAHTEVE:

- pravila delovanja
- izpolnjevanje zakonskih zahtev
- obvladovanje dokumentacije

VODITELJSTVO IN VODENJE:

- zavezanost vodstva
- strateško in letno načrtovanje
- spremljanje realizacije načrtov
- organiziranost, odgovornost in pooblastila
- notranje in zunanje komuniciranje

ZAPOSLENI IN PROSTOVOLJCI

- zaposlovanje, uvajanje v delo, informiranje in motiviranje
- usposabljanje in izobraževanje

VODENJE VIROV

- vodenje finančnih virov
- upravljanje z lastnino – infrastrukturo

VODENJE PROCESOV

- osredotočenost na uporabnike storitev
- osredotočenost na financerje
- vodenje in izvajanje storitev
- vodenje in izvajanje projektov
- graditev partnerstev in mrež

SPREMLJANJE IN EVALVACIJA

- splošno
- spremljanje procesov
- zadovoljstvo deležnikov
- notranje presoje

IZBOLJŠEVANJE

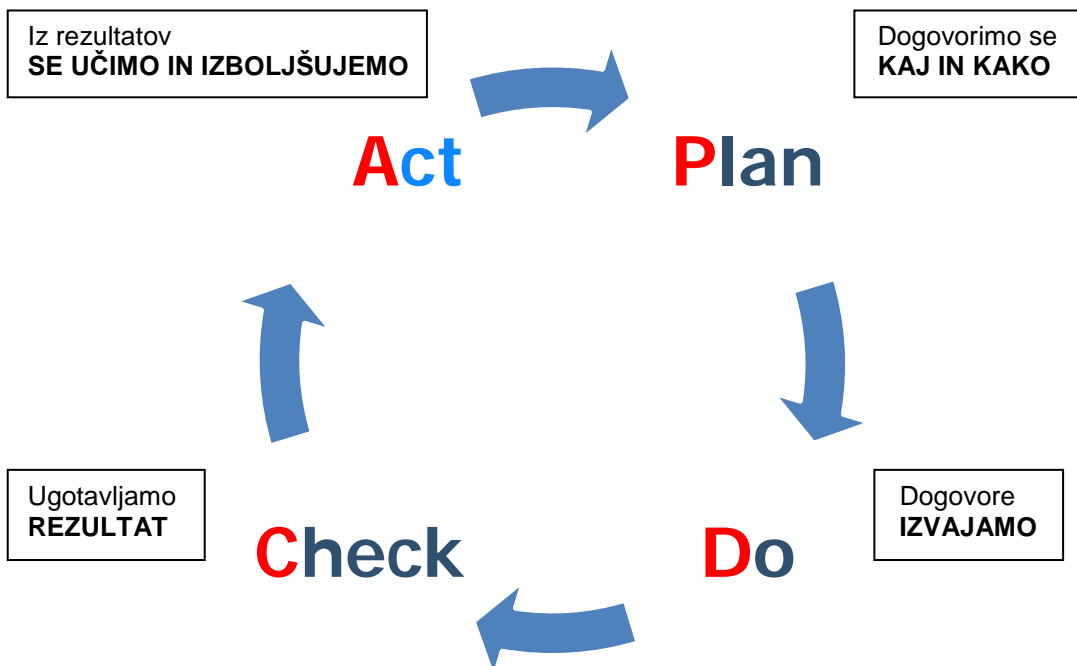
NVO standard kakovosti postavlja zahteve (standarde), ki jih mora organizacija izpolniti, hkrati pa podaja priporočila, na kakšen način lahko organizacija standard izpolni.

PDCA pristop

NVO standard kakovosti, enako kot ISO 9001, temelji na t.i. PDCA pristopu oz. Demingovem krogu kakovosti: »Načrtuj (Plan) – Izvedi (Do) – Preveri (Check) – Ukrepaj (Act)«. 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.
Ukrepi: Ukrepij tako, da boš dosegel (presegel) cilje in izboljšal procese (aktivnosti).



Demingov krog kakovosti je krog nenehnega izboljševanja, ki nas uči, da moramo vse aktivnosti vnaprej natančno načrtovati, po izvedenem pa opravljeno preveriti, da ugotovimo, kaj smo izvedli dobro (kaj so naše močne točke, ki jih velja v prihodnje še bolj poudariti) in kaj so naše šibke točke, ki jih moramo nadgraditi, dopolniti ali spremeniti. Načelo kroga nenehnega izboljševanja je uporabno tako na nivoju posamezne aktivnosti (npr. organizacija tradicionalnega festivala, redno izvajanje storitve svetovanja, ...), programa (npr. sklop vseh aktivnosti znotraj programa pomoči odvisnikom) ali celotne organizacije (strateško načrtovanje).

Uvajanje standarda kakovosti v organizacijo

Nevladna organizacija, ki se odloči za vzpostavitev sistema kakovosti, oblikuje svoj *poslovník kakovosti*. Poslovník kakovosti je dokument, v katerem organizacija opiše, **KAKO** (na kakšen način) standard izpolnjuje. Namreč, standard kakovosti ni zakon, ki bi natančno določal korake in pravila, ampak organizacijam omogoča, da ohranjajo fleksibilnost, saj se same odločijo, kakšna pravila in procesi so najprimernejša in najbolj koristna zanjo. Prav zaradi tega ne obstaja idealen vzorec poslovnika, ki bi ga organizacije kar prevzele.

Idealen poslovník kakovosti za organizacijo je tisti, ki je nastal v sodelovanju vseh zaposlenih in prostovoljcev, ki so skupaj razpravljali o obstoječem delovanju, potrebnih izboljšavah, primernih rešitvah ipd.

Kako začeti?

Za vzpostavljanje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti je zelo pomembna zavezanost vodstva organizacije. Vzpostavljanje sistema namreč pomeni, da moramo preprišati celotno delovanje organizacije z vidika učinkovitosti in koristnosti (Kaj počnemo? Kako to počnemo? Ali aktivnost prinaša rezultate? Kako bi lahko bili boljši?). Vpeljava sistema kakovosti vpliva na celotno filozofijo delovanja

organizacije, torej na pristop k izvajanju vseh aktivnosti. Zato je zelo pomembno, da se vodstvo (predsednik in upravni odbor društva, direktor zavoda, uprava ustanove, ...) zaveda pomembnosti kakovosti in je pripravljeno investirati svoj čas in čas zaposlenih ter prostovoljcev v boljše delovanje.

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. Koliko časa bo potrebno, je odvisno od stopnje razvitosti organizacije in od procesov, ki v organizaciji že delujejo.

Za hitro ugotovitev, kaj od zahtev standarda v organizaciji že obstaja, smo oblikovali **vprašalnik za samoocenjevanje**². Vprašalnik vas bo vodil po vseh najpomembnejših elementih standarda, sami pa boste ocenili, ali je določena zadeva v organizaciji primerno urejena, ali jo je potrebno nadgraditi, ali pa je sploh še nimate.

Od vprašalnika za samoocenjevanje do poslovnika kakovosti

Povedali smo že, da poslovnik kakovosti opisuje, kako standard kakovosti izpolnjuje vaša organizacija. To preprosto pomeni, da je poslovnik kakovosti posnetek sedanjega in bodočega stanja. Sedanjsa v primerih, ko boste ocenili, da v določeni točki standard že izpolnjujete oz. da procesi tečejo dobro in jih ne želite spreminjati. Bodočega pa v primerih, ko boste ugotovili, da je potrebno nekatere zadeve šele vzpostaviti ali nadgraditi.

Ob vzpostavljanju sistema kakovosti je zelo pomembno, da oblikujete sistem, ki bo učinkovit in vam bo pomagal pri delu.

Zato se poskušajte izogniti nekritičnemu prenašanju rešitev iz drugih organizacij in oblikovanju rešitev, ki niso primerne za vašo organizacijo (morda je organizacija za določene rešitve še premajhna, zaposleni delujejo na popolnoma drugačen način ali pa gre preprosto za preveliko spremembo).

Oblikovan poslovnik je celovit opis delovanja organizacije, ki omogoča, da imate na enem mestu zbrano vse, kar je pomembno za vaše vsakodnevno delo.

Če je poslovnik pravilno oblikovan, je njegova vrednost tudi v tem, da popisuje vse procese v organizaciji in je lahko v veliko pomoč ob novem zaposlovanju ali rekrutiranju prostovoljcev, saj se lahko ob prebiranju poslovnika novi kadri zelo hitro seznanijo z vsem, kar morajo vedeti za svoje delo.

Od poslovnika do certifikata kakovosti

Ko imate vzpostavljen sistem kakovosti (torej, ko imate oblikovan poslovnik in se po njem ravirate), se lahko odločite, da boste sistem samoocenjevali s pomočjo vprašalnika za samoocenjevanje, lahko pa se odločite za certificiranje.

Certificiranje pomeni, da vas enkrat letno obišče zunanji presojevalec CNVOSa, ki skupaj z vami pregleda delovanje sistema, njegovo spremljanje in izboljševanje. Skupaj razpravljate o nadaljnjem razvoju organizacije, novih povezavah in priložnostih. Presojevalec o presoji napiše poročilo s priporočili za izboljšanje in morebitnimi neskladnostmi s standardom, ki jih morate odpraviti do naslednje presoje. Na podlagi poročila SIQ izda certifikat, ki velja tri leta ob pogoju, da se v organizaciji enkrat letno izvede redna presoja. Po treh letih se izvede obnovitvena presoja in izda nov certifikat.

Predpogoj za zunanjo presojo je opravljena *notranja presoja*. Notranja presoja pomeni, da nekdo od zaposlenih ali druga oseba, ki si jo organizacija sama izbere, pregleda, kako organizacija izvaja

² Glej prilogo 1 v 10. poglavju.

sistem, ki ga je opisala v poslovniku. Notranja presoja je priložnost, da še pred zunanjo presojo izboljšate pomanjkljivosti, lahko pa jo opravite tudi kadarkoli med letom, saj s tem spodbujate aktivno izvajanje sistema in neprestano izboljševanje.

Shema certifikacijskega postopka:

AKTIVNOSTI ORGANIZACIJE

(po opravljeni notranji presoji)

Izpolni vprašalnik o organizaciji



Podpiše pogodbo



Pošlje poslovnik kakovosti



Po obdobju 3 mesecev izdela poročilo
o izvedenih ukrepih



Pošlje poslovnik kakovosti



Podpiše pogodbo



AKTIVNOSTI CNVOS

Pošlje pogodbo o presojanju sistema kakovosti za
nevladne organizacije

Organizira certifikacijski postopek

Pošlje plan presoje

Izvede certifikacijsko presojo in izdela poročilo o
presoji



SIQ podeli certifikat

Organizira vzdrževanje certifikata

Pošlje najavo presoje

V 3-letnem obdobju izvede dve redni presoji in izdela
poročilo o presoji

pred obnovitveno presojo pošlje novo pogodbo

Izvede obnovitveno presojo in izdela poročilo o presoji

SIQ podeli certifikat nove izdaje

3. SPLOŠNE ZAHTEVE

3.1 Pravila delovanja

V poslovniku kakovosti organizacija opiše, kako ima urejeno delovanje, na kakšen način izpolnjuje zahteve standarda, in opiše postopke (procese), ki se izvajajo. Če dokumentiran postopek že obstaja (npr. Pravilnik o finančno-materialnem poslovanju), se v poslovniku nanj samo sklicujete in ga dodajte kot prilogo. Ostale pomembne procese v organizaciji pa na enostaven in vam najbolj koristen način opišite. Skratka, opis procesa pomeni opis prakse v organizaciji (npr. kakšna je obravnava uporabnika v vašem programu – kaj mu mora svetovalec uvodoma povedati, ali mora uporabnik kaj izpolniti, kako se dogovorita za naprej ipd.; kako se organizira festival – kateri koraki so pri tem pomembni; kako se izvede promocijska akcija, ...).

Pri tem pazite, da zapišete samo to, kar v organizaciji dejansko izvajate oz. kar boste v kratkem začeli izvajati. Poslovnik namreč ni lista želja, ampak odraz realnosti. Je referenčni dokument za certifikacijsko presojo (presoja se, ali organizacija dejansko izvaja to, kar je sama zapisala v poslovniku) ter tudi koristen pripomoček za vse, ki delajo ali se uvajajo za delo v organizaciji.

Zato je izredno pomembno, da se pri vzpostavljanju sistema kakovosti (pri oblikovanju procesov) vedno znova vprašate, ali vam predlagana rešitev koristi, ali vam bo tako oblikovan proces olajšal delo, uporabnikom prinesel kaj novega in koristnega.

Opombe:

3.2 Izpolnjevanje zakonskih zahtev

Brez poznavanja zakonov, ki določajo delovanje organizacije, je praktično nemogoče delovati. Zato morate poznati zakonodajo, ki določa ne le vaše statusno in finančno delovanje (npr. Zakon o društvih, Zakon o davku na dodano vrednost, Zakon o delovnih razmerjih), ampak tudi zakonodajo, ki vpliva na izvajanje vaših programov (npr. Zakon o socialnem varstvu, Zakon o varstvu okolja, Zakon o javnem o uresničevanju javnega interesa za kulturo, ...).

Izredno pomembno je, da spremembe zakonodaje redno spremljate in delovanje organizacije uredite v skladu z novimi zahtevami. Enako pomembno je, da zakonodajo poznajo vsi zaposleni oz. vsi tisti, na delo katerih določen predpis vpliva.

Oblikovanje poslovnika kakovosti je odlična priložnost, da oblikujete seznam predpisov, ki vplivajo na vaše delovanje in jih zberete na enem mestu (priložite poslovniku kot priloge)³.

Prav tako v poslovniku zberete vse notranje akte (npr. Pravilnik o finančno-materialnem poslovanju, Sistematizacija delovnih mest, ...).

Ob oblikovanju poslovnika so vam lahko v pomoč naslednja vprašanja:

- Kako spremljate spremembe zakonodaje? Kako veste, da se je določen zakon spremenil?
- Kdo je odgovoren za prenos zakonskih zahtev na delovanje organizacije? Kdo in na kakšen način poskrbi, da organizacija deluje v skladu z zakonom?

Opombe:

³ Za vsako izmed treh najpogostejših oblik nevladnih organizacij (društva, zavodi, ustanove) smo oblikovali seznam obveznih in priporočljivih aktov. Najdete jih med prilogami.

3.3 Obvladovanje dokumentacije

Učinkovito obvladovanje dokumentacije je osnova vsakega delovanja, česar se še posebej zavedajo organizacije, ki so že kdaj izvajale kakšen razpis. Pri vzpostavljanju procesa vodenja dokumentacije je potrebno predvsem zagotoviti, da so vedno na voljo ažurne verzije dokumentov (da se vam ne zgodi, da se še vedno ravnate po pravilniku, ki več ne velja) oz. da se dokumentacija redno ažurira (da se vam na koncu projekta ne zgodi, da bi mrzlično iskali po vseh pisarnah in po vseh računalnikih, kar je bilo ustvarjeno in kar je potrebo priložiti poročilu).

Standard kakovosti ne predpisuje, katere dokumente mora organizacija imeti (razen seveda tistih, ki jih določa zakonodaja), saj je to odvisno od potreb in velikosti posamezne organizacije.

Z razvojem organizacije in večanjem števila zaposlenih/prostovoljcev, dokumentacija narašča. Zato je zelo koristno, da že na začetku premislite, kateri dokumenti so nujni za dobro delovanje in kako jih shranjevati. Pred vsakim oblikovanjem novega pravilnika, obrazca, zahteve itd. premislite o njegovem namenu – zakaj ga potrebujete in ali je takšen način res najprimernejši. Namreč, nekritično produciranje dokumentov vam vsakodnevnega dela ne bo olajšalo.

Spremljanje dokumentacije vam lahko olajša ustrezno poimenovanje (npr. kako označevati mape, v katerih se shranjuje projektna dokumentacija za projekte, ki se letno ponavljajo; ali je smiselno označevati mape po imenu projekta, ...). Označevanje atributov dokumentov (t.i. imena in priimka dokumenta) - ime datoteke, datum nastanka, dejavnost, v katero sodi - je lahko še posebej v pomoč pri zagotavljanju sledljivosti v večjih organizacijah.

Nekoč smo vse dokumente shranjevali v fasciklih, ki so se nenadzorovano kopičili. Danes nam tehnologija omogoča elektronsko shranjevanje. Tako lahko npr. izbirate med interno mrežo, ki je dostopna iz računalnikov v pisarni, ali med številnimi spletnimi orodji, ki vam omogočajo dostop do vaše dokumentacije kjerkoli in kadarkoli. Je pa seveda potrebno imeti v mislih, da slednja izbira ni najvarnejša.

Pri vzpostavljanju sistema v vaši organizaciji so vam lahko v pomoč naslednja vprašanja:

- Kaj je vaša ključna dokumentacija?
- Kako in kje se hrani?
- Kdo ima dostop do nje?
- Če se dokumentacija hrani elektronsko, kakšni so načini varovanja (pred vdori in pred morebitno izgubo dokumentov zaradi tehničnih težav)?

Opombe:

4. VODITELJSTVO IN VODENJE

4.1 Zavezanost vodstva

V poslovniku opišite, na kakšen način vodstvo izkazuje svojo zavezanost k ustvarjanju in spodbujanju pogojev za neprestani razvoj organizacije in njene družbene odgovornosti, neprestanemu izboljševanju, enakopravnosti in razvoju zaposlenih in prostovoljcev ter povečanju zadovoljstva vseh deležnikov.

Opombe:

4.2 Strateško in letno načrtovanje

V nevladnem sektorju zelo poudarjamo pomen strateškega načrtovanja. Strateško načrtovanje je proces, v katerem organizacija opredeli področje svojega delovanja, cilje, ki jih želi doseči in aktivnosti, ki vodijo k doseganju ciljev.

»Če ne veš, kam greš, je vsaka pot dovolj dobra.«⁴ Ali drugače, brez jasno začrtanega načrta se kaj hitro zgodi, da se organizacija v vsakodnevni borbi za sredstva prijavlja na najrazličnejše razpise na vseh mogočih področjih. Na kratek rok je morda lahko celo uspešna. Dolgoročno pa takšno ravnanje ne obrodi sadov, saj je organizacija neprepoznavna, nima referenc in področnih strokovnjakov.

Res je, da strateško načrtovanje zahteva čas in premislek. Vendar tega ne jemljite kot breme, ampak kot naložbo. Namreč, kot je razvidno na spodnji skici, vas do konca izpeljan proces strateškega načrtovanja vodi k že oblikovanim projektnim idejam. Tako ste vnaprej pripravljeni na nove razpise, lahko pa dodatna sredstva za oblikovane projektne ideje poiščete tudi pri tujih fundacijah ali s »fundraising« akcijami.

⁴ The compete guide to nonprofit management. – 2nd edition ed./Smith, Bucklin & Associates, Inc.; edited by Robert H. Wilbure, 2000.

STRATEŠKO NAČRTOVANJE

POSLANSTVO

Kaj so naše glavne dejavnosti?
Za koga jih izvajamo? (kdo so naše ciljne skupine)
Kako jih izvajamo?

VIZIJA

Kaj bi radi dosegli na našem
področju delovanja?

**STRATEŠKI
CILJ 1**

**STRATEŠKI
CILJ 2**

**STRATEŠKI
CILJ 3**

Cilji, ki prispevajo
k uresničevanju
vizije in
poslanstva.

VREDNOTE

LETNI CILJ 1

LETNI CILJ 2

LETNI CILJ 3

Projektni predlog C

Projektni predlog B

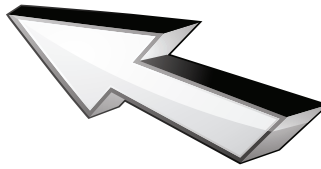
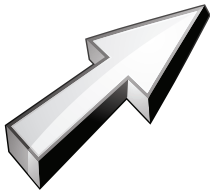
Projektni predlog A

AKTIVNOST 1 <=> KAZALNIK

AKTIVNOST 2 <=> KAZALNIK

AKTIVNOST 3 <=> KAZALNIK

POTREBNI FINANČNI
VIRI



Kaj opredeliti v strateškem načrtu?

- VREDNOTE, na katerih temelji delovanje organizacije (kaj vam je pri vašem delu pomembno?)
- POSLANSTVO (Kaj delate? Kaj so vaše ciljne skupine? Kaj so vaše glavne dejavnosti?)
- VIZIJO (Kaj želite na doseči na svoje področju?)
- STRATEŠKE CILJE, ki vas bodo pripeljali do uresničitve vizije
- LETNE CILJE (Kaj lahko opravite na letni ravni, da vam bo pomagalo doseči strateški cilj?)
- AKTIVNOSTI za dosego ciljev
- KAZALNIKE (Kako boste vedeli, da ste cilj dosegli? S čim boste spremljali opravljene aktivnosti?)
- FINANČNA SREDSTVA (Koliko sredstev potrebujete za izvedbo aktivnosti?)

Pri strateškem načrtu je pomembno tudi, da nimate v mislih samo programov, torej vsebinskega dela, ampak tudi organizacijo kot tako (npr. kakšne kadre potrebujete za doseganje ciljev, ali boste razvijali pridobitno dejavnost, kakšni so cilji razvoja kadrov in podpornih dejavnosti – npr. odnosov z javnostmi).

Strateško načrtovanje je proces, ki se neprestano razvija. Zato je koristno, da svoj strateški načrt dopolnite ali spremenite, če so se spremenile vaše usmeritve, če se je spremenila situacija ipd.

V poslovniku predvsem opišite:

- kako v vaši organizaciji poteka strateško načrtovanje
- koga vključujete v oblikovanje strateškega načrta
- kako se strateški načrt spreminja in nadgrajuje

Opombe:

4.3 Spremljanje realizacije načrtov in poročanje o rezultatih

Da strateški načrt ne ostane le mrtva črka na papirju, je potrebno določiti način spremljanja njegovega uresničevanja. Če so letni cilji jasno določeni, je spremljanje uresničevanja preko letnih poročil zelo preprosto. Enako velja za kazalnike. V primeru, da ima organizacija določene merljive kazalnike, lahko na tej podlagi oblikuje tudi ukrepe za izboljšanje (kaj mora spremeniti, da bo naslednje leto cilje dosegla). Na tak način organizacija tudi na ravni strateškega načrtovanja uresničuje PDCA krog.

Kot je pri strateškem načrtovanju pomembno, da pri njegovem oblikovanju sodelujejo zaposleni, ključni prostovoljci in vodstveni organ, je tudi pri letnem poročilu pomembno, da ne nastaja v vakuumu, ampak da pri njem sodelujejo vsi ključni akterji, ki so dejavnosti izvajali.

Vprašanja v pomoč:

- Na kakšen način in kako pogosto spremljate uresničevanje letnih načrtov?
- Kdo je vključen v spremljanje?
- Kdo je vključen v pripravo letnega poročila?
- Kdo letno poročilo obravnava in sprejme?

Opombe:

4.4 Organiziranost, odgovornosti in pooblastila

Za dobro delovanje organizacije (za določanje in izvajanje navodil, za predstavljanje v javnosti, za lažji dostop uporabnikov do tistih, ki jim lahko pomagajo) je potrebno določiti organiziranost oz. razdeliti naloge (kdo je kdo). Jasna določitev organiziranosti je še posebej pomembna pri društvih, ki imajo zaposlene delavce. Potrebno je namreč jasno razmejiti vlogo predsednika društva do zaposlenih in na drugi strani vlogo zbora članov (kot najvišjega organa v društvu) do zaposlenih. Organiziranost organizacije lahko prikažete v organizacijski shemi (t.i. *organigramu*) ali na kakšen drugačen način.

Za posamezna delovna mesta določite tudi odgovornosti in pooblastila (kaj so glavne naloge posameznega delovnega mesta, kaj lahko oseba na določenem delovnem mestu sama odloči, za kaj potrebuje odobritev ipd.) z namenom, da se delo izvaja čim bolj učinkovito in brez zapletov. Pri tem je pomembno, da pri opredelitvi delovnih mest ne razlikujete med zaposlenimi in prostovoljci, saj so dobri prostovoljci za organizacijo enako pomembni kot zaposleni.

Da bi za zasedbo posameznega delovnega mesta pridobili kar najboljše kadre, je koristno, da za vsako delovno mesto navedete tudi potrebne/zaželeno kompetence. Naštete kompetence vam ne bodo v pomoč le pri pridobivanju novih kadrov, ampak vam bodo služile tudi kot dober kazalec za usposabljanje zaposlenih (na katerih področjih oz. katera znanja in veščine mora zaposleni še pridobiti za kakovostno opravljanje svojega dela).

Vse naštetu lahko organizacije, ki imajo manj kot 10 zaposlenih, opišejo v poslovniku. Ostale organizacije pa morajo na podlagi Zakona o delovnih razmerjih oblikovati sistematizacijo delovnih mest.

Vprašanja v oporo:

- Kdo so vodstveni organi/kadri v vaši organizaciji?
- Katera delovna mesta so ključna za vašo organizacijo?
- Kaj so glavne naloge na posameznem delovnem mestu?

Opombe:

4.5 Notranje in zunanje komuniciranje

Ko govorimo o notranji komunikaciji, imamo v mislih izmenjavo informacij med zaposlenimi, vodstvom in organi NVO. Notranja komunikacija je potrebna za redno izvajanje nalog, načrtovanje za naprej, reševanje konfliktov ipd. Metode notranje komunikacije so različne. Predvsem so odvisne od velikosti organizacije in siceršnje organizacije dela. Ko razmišljate o primernih metodah za komunikacijo med zaposlenimi, je pomembno, da enako kot pri drugih točkah, razmislite o njihovi primernosti in učinkovitosti. Za nekatere organizacije je npr. najprimernejši tedenski ali mesečni sestanek (kolegij), spet v drugih se vse dogovorijo kar preko mize, po elektronski pošti ipd. V vsakem primeru pa je ključno zavedanje, da je brez dobre notranje komunikacije razvoj organizacije precej otežen, saj hitro pride do pomanjkanja informacij, nezadovoljstva med zaposlenimi idr.

Zunanja komunikacija opredeljuje komunikacijo z vsemi deležniki, ki so pomembni za delovanje vaše organizacije (uporabniki, financerji, mediji, sosede, ...). Za večjo prepoznavnost in ne nazadnje »uporabnost« vaše organizacije je nujno potrebno, da vas deležniki poznajo, da jih redno obveščate o vašem delovanju, doseženih rezultatih in spremembah, ki vplivajo nanje. Načini in metode komunikacije so seveda odvisni od tega, kaj želite sporočiti in komu sporočate. Prvi korak k najprimernejši izbiri je identifikacija deležnikov – kdo so vaši deležniki in kaj morajo vedeti o vas? Drugi korak je oblikovanje sporočila in načina sporočanje (za splošno javnost in uporabnike so morda primerni oglasi, letaki, elektronska pošta, za odločevalce pa osebni stiki). Primernost je potrebno določiti za vsak primer posebej.

Prav tako je koristno, da vsake toliko preverite učinkovitost posameznih metod, da bi ugotovili, katera ima največ učinka in bi jo bilo smiselno okrepiti, katera pa ne dosega pričakovanih rezultatov in je morda sploh ni več smiselno uporabljati.

Na tem mestu premislite tudi o načinu sprejemanja pobud in pritožb vseh deležnikov (zaposleni, uporabniki, organi NVO itd.), kdo je zanje odgovoren, v kolikšnem času bodo prejeli odgovor, kako so deležniki seznanjeni s tem postopkom itd.

Pomožna vprašanja:

- Kako poteka izmenjava informacij med zaposlenimi?
- Kako se določijo odgovorne osebe za izpolnjevanje nalog?
- Kdo in na kakšen način spremlja, da so naloge izpolnjene?
- Kako rešujete konflikte v organizaciji?
- Kdo so vaši glavni deležniki?
- Kako komunicirate z deležniki? Katere metode pri tem uporabljate?
- Ali veste, katere so najbolj učinkovite in katere bi bilo potrebno izboljšati?
- Kako obravnavate predloge, mnenja in pritožbe?

Opombe:

5. ZAPOSLENI IN PROSTOVOLJCI

5.1 Zaposlovanje, uvajanje v delo, informiranje in motiviranje

V poslovníku ali v katerem drugem dokumentu ste že zapisali delovna mesta v vaši organizaciji in kompetence, ki so potrebne za zasedbo posameznega delovnega mesta. Vse to naj vam bo v pomoč, ko zaposlujete nove kadre. Pred zaposlovanjem si je med drugim koristno postaviti sledeča vprašanja: Kakšen profil ljudi organizacija najbolj potrebuje? Na katerih delovnih mestih bodo delali? Katere kompetence, veščine naj imajo za določeno delovno mesto? Na kakšen način organizacija te kompetence, veščine preverja? Odgovori nanje vam pomagajo opredeliti postopek pridobivanja novih zaposlenih.

Podobno velja za pridobivanje novih prostovoljcev, ki jih je potrebno seznaniti z vašo organizacijo in njenim delovanjem (v ta namen vam lahko služi tudi poslovník) ter z njimi skleniti dogovor o opravljanju prostovoljskega dela (ki je lahko, razen v zakonsko določenih izjemah, usten).

Razmislite tudi, kako boste nove zaposlene/prostovoljce uvajali v delo, da se bodo kar najhitreje in čim bolj spoznali s svojim delom in delom celotne organizacije.

Prav tako ne smete pozabiti na spremljanje dela zaposlenih in njihov osebni razvoj ter zadovoljstvo v organizaciji. V ta namen lahko premislite o izvajanju letnih razgovorov z zaposlenimi ali kakšnih podobnih metodah, s katerimi jih lahko še dodatno motivirate z načrtovanjem osebnega in strokovnega razvoja. Ogledalo, ki ga zaposleni nastavijo vodstvu, je ena najpomembnejših informacij za izboljšanje vodenja. Na podlagi zbranih informacij in ugotovitev, se lahko potem skupaj odločite, katere zadeve je potrebno izboljšati in na kakšen način.

Pomembno je, da se vsi zaposleni in prostovoljci zavedajo pomembnosti svojega dela za organizacijo, ciljev organizacije in svojega prispevka k njihovi realizaciji; da se počutijo kot del organizacije in se identificirajo z njeno vizijo, poslanstvom ter spoštujejo vrednote, ki jih organizacija ima. Zato je s kadri potrebno neprestano delo in reden odziv na njihove dosežke in rezultate.

Opombe:

5.2 Usposabljanje in izobraževanje

Le stalno dodatno usposabljanje in izobraževanje kadrov lahko doprinese k razvoju organizacije in zadovoljstvu zaposlenih. Da bi bilo usposabljanje kar najbolj učinkovito (za organizacijo in za zaposlenega), premislite, na kakšen način boste ugotavljali potrebe po ustreznem usposabljanju. Ena od možnosti je, da na podlagi opisa delovnih mest in želenih kompetenc analizirate, katera znanja in veščine vam v organizaciji primanjkujejo in na podlagi tega oblikujete načrt izobraževanj.

Pred vsakim izobraževanjem skupaj z zaposlenim določite, kaj želite od izobraževanja odnesti (na katera vprašanja potrebujete odgovore) in kako boste to znanje uporabili pri vašem vsakodnevnem delu (merjenje učinka usposabljanja), kar je ne nazadnje tudi namen posameznega usposabljanja. Hkrati morate poskrbeti tudi, da se pridobljeno znanje prenaša na ostale sodelavce, saj lahko s tem povečate učinke izobraževanja in znanje obdržite v organizaciji, tudi če določeni zaposleni organizacijo zapusti.

Ne glede na to, da z usposabljanji ne pridobi le organizacija, ampak predvsem tudi posamezni zaposleni, se vodstva organizacij redno spopadajo z vprašanjem motivacije za usposabljanje. Tako se ene organizacije odločijo za obvezno usposabljanja (npr. vsak zaposleni se mora udeležiti vsaj enega izobraževanja letno), druge udeležbo na usposabljanju nagrajujejo s posebno denarno stimulacijo, napredovanjem ipd.

Opombe:

6. VODENJE VIROV

Vodenje virov je eden glavnih procesov v NVO. Med vire sodijo finančni viri, materialni viri (osnovna in obratna sredstva), kadri idr. Potrebne vire za kakovostno in nemoteno izvajanje dejavnosti mora zagotavljati vodstvo organizacije.

6.1 Vodenje finančnih virov

NVO morajo biti zaradi načina delovanja, ki je po večini splošno koristno, še posebej transparentne pri vodenju in upravljanju s finančnimi viri. Finančna odgovornost in transparentnost je pomembna tako v odnosu do uporabnikov, kot do financerjev, medijev in splošne javnosti.

Stabilnega delovanja organizacije si brez rednega načrtovanja potrebnih finančnih virov in neprestanega spremljanja finančnega toka ni mogoče predstavljati. Zato si vnaprej glede na načrtovane dejavnosti za prihodnje leto opredelite višino finančnih virov, ki jih za izvedbo potrebujete, in potencialne vire financiranja. Finančni tok redno spremljajte in dovolj hitro odreagirajte na odstopanja (npr. z zmanjšanjem obsega dejavnosti ali kadrov, če finančni viri niso v celoti zagotovljeni).

Zelo priporočljivo je, da imate stroškovna mesta, na katera redno vpisujete prilive in odlive, določena vsaj za večje projekte, tako da lahko v katerem koli trenutku preverite, kakšno je stanje na posameznem projektu.

Pri vodenju virov je potrebno spoštovati zakonske zahteve, kot je npr. Slovenski računovodski standard 33 (za društva in invalidske organizacije) ali 36 (za zasebne zavode in ustanove). Organizacija se mora zavedati vseh računovodskih in davčnih obveznosti, zato jasno opredelite vse odgovornosti v zvezi s finančnim spremljanjem in poročanjem ter določite, kdo in kako jih izvaja.

Letna poročila naj bodo jasna in razumljiva, torej uporabnikom prijazna. Objava računovodskih izkazov je sicer transparentna, a sama po sebi ne pove veliko. Zato je bolje, če v letnem poročilu, ki ga objavite na svojih spletnih straneh ali razpošljete deležnikom, na preprost način prikažete glavne vire in višino prihodkov ter na drugi strani glavne skupine odhodkov (npr. stroški dela, vzdrževanje pisarne, stroški zunanjih sodelavcev, ...). Zelo transparentno je tudi, če navedete sredstva, ki so bila namenjena posameznim programom.

Opombe:

6.2 Upravljanje z lastnino – infrastrukturo

Pod infrastrukturo štejemo nepremičnine, pisarniško, računalniško in drugo opremo. Tudi v zvezi s tem je potrebno določiti odgovornosti (npr. kdo skrbi za dobro delovanje računalnikov). Še posebej so ta vprašanja pomembna, če imate v lasti ali upravljanju kakšno nepremičnino (hišni red, požarni red). Če v svojih prostorih izvajate dejavnosti, v katere so vključeni uporabniki, morate poskrbeti tudi za njihovo varnost.

Paziti morate tudi na varovanje osebnih podatkov. Zakonodaja določa, da morate opredeliti, s katerimi osebnimi podatki se srečujete, kdo je odgovorna oseba za njihovo obdelavo, na kakšen način se shranjujejo in kako je prepričan nepooblaščen vpogled vanje. Tistih, katerih osebne podatke zbirate, morajo biti jasno obveščeni, za katere namene podatke zbirate oz. kaj boste z njimi počeli.

Še posebej morate biti previdni pri objavi kakršnihkoli fotografij (z delavnic, festivalov, ...), na katerih so jasno vidni udeleženci, saj tudi takšna objava brez privoljenja pomeni kršenje osebnih podatkov. Zato je priporočljivo za objavo fotografij pridobiti privoljenje udeležencev (npr. na prijavnici) ali posneti fotografije na način, da obrazi udeležencev niso v ospredju.

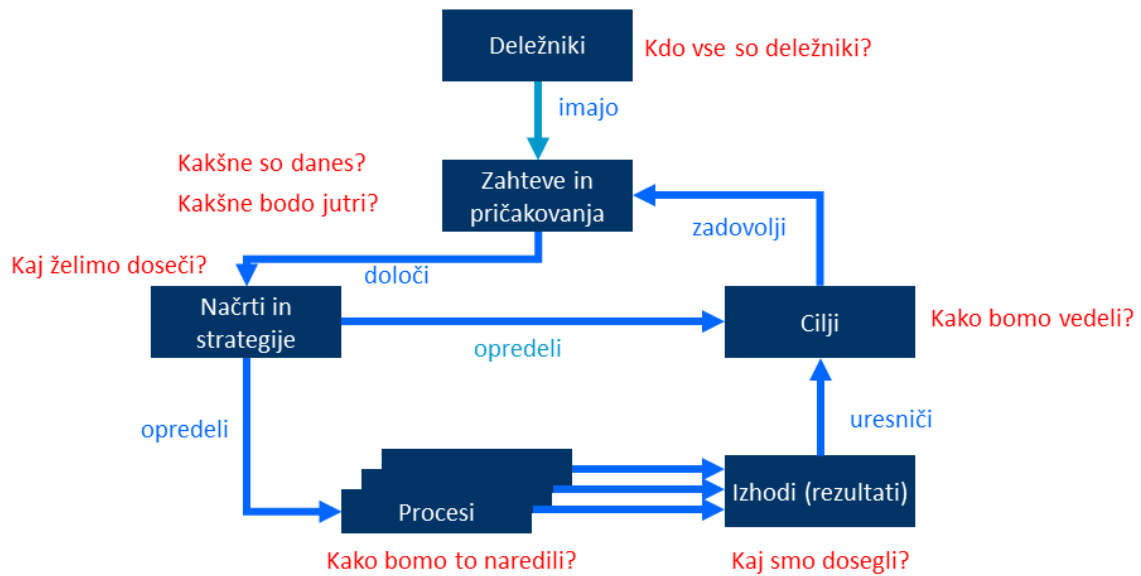
Vprašanja v pomoč:

- Kako so podatki na računalniški opremi zaščiteni pred vpogledom nepooblaščenih oseb?
- Kako pogosto se delajo varnostne kopije računalniškega informacijskega sistema?
- Kako imate določene odgovornosti v zvezi z vzdrževanjem prostorov in opreme?

Opombe:

7. VODENJE PROCESOV

Proces je časovno zaključena celota povezanih aktivnosti, ki jih izvajamo za to, da bi dosegli cilj, tj. izpolniti pričakovanja deležnikov. Kako se procesi umeščajo v pričakovanja deležnikov, načrte in cilje organizacije ter kako vodijo do rezultatov jasno kaže spodnja skica⁵.



1

⁵ Vir: EFQM Advice Booklets, 05 Processes

7.1 Osredotočenost na uporabnike storitev – njihove zahteve in pričakovanja

Standard kakovosti za uporabnike storitev šteje osebe ali skupine ljudi, ki soustvarjajo in uporabljajo storitve organizacije. Že iz te definicije je razvidno, da uporabniki niso zgolj pasivni koristniki vaših storitev, ampak da jih tudi aktivno soustvarjajo. To pomeni, da morate prepoznati njihove zahteve in pričakovanja ter temu prilagoditi storitve (razviti nove programe, pristope ipd.).

Da bi lahko vse to ugotavljali, morate razviti tudi učinkovite metode za ocenjevanje njihovega zadovoljstva. Metode za ugotavljanje zadovoljstva so različne. Najbrž se najprej spomnite na anketni vprašalnik, ki je koristna metoda za ugotavljanje zadovoljstva večjega števila ljudi, kjer vas zanima predvsem splošno mnenje. V programih, ki so namenjeni individualnim uporabnikom, pa je morda bolje razmisliti o osebnem pristopu, uresničevanju individualnega načrta ipd.

Nekaj primerov vprašanj, ki vam bodo v pomoč:

- Kako ugotavljate zadovoljstvo in potrebe uporabnikov?
- Na kakšen način jih obveščate o svojih storitvah ?
- So uporabniki seznanjeni, na kakšen način lahko podajo mnenje o organizaciji in kaj se bo z njihovim mnenjem zgodilo?
- Je način podajanja pripomb prijazen do uporabnikov (možnost podajanja mnenja preko spleta, telefona idr.)?
- Ali se pripombe obravnavajo in kako jih organizacija upošteva pri izboljšanju delovanja?

Opombe:

7.2 Osredotočenost na financerje – njihove zahteve in pričakovanja

Pred začetkom vsake dejavnosti, za katero pridobimo sredstva, se moramo dobro zavedati, kakšne zahteve in pričakovanja ima financer. Ta so lahko izražena v razpisu, pogodbi o donatorstvu ali sponzorstvu idr.

Pri izvajanju dejavnosti, za katero imate zagotovljeno zunanje financiranje, je še prav posebej pomembno, da dosežete kar najboljše rezultate in učinke. Zato ni pomembno le, da je izvedba vašega projekta zadostila formalnostim, ampak da je dosegla tudi rezultate, ki jih je financer zasledoval s splošnimi in specifičnimi cilji razpisa. Podobno je z donatorji. Ti po navadi svojih pričakovanj ne izražajo na tako formalen način, ampak jih izrazijo tekom dogovarjanj o donaciji.

Da bi zadovoljili potrebe in pričakovanja financerjev, morate imeti razvit sistem obveščanja in poročanja financerjem o rezultatih projekta, ki so ga financirali. Na koncu projekta opravite tudi oceno njihovega zadovoljstva (ali so bila njihova pričakovanja izpolnjena), saj vam bodo te informacije pomagale pri nadaljnem delu in še uspešnejšem pridobivanju sredstev.

Pri vseh financerjih, pri donatorjih pa še posebej, je osebni stik izrednega pomena. Zato se po opravljeni aktivnosti donatorjem zahvalite za podporo in jim na kratko poročajte, zakaj ste denar porabili in kaj ste z njim dosegli.

Dobro je tudi, da se dogovori z donatorji, sponzorji ali drugimi financerji zapišejo, še posebno v organizacijah, ki prejemajo sredstva iz različnih virov. Tako se bodo vsi zaposleni zavedali obveznosti in pomembnosti posameznih financerjev, ne glede na to, kdo bo kontaktna oseba.

Oporna vprašanja:

- Kako vemo, da so financerji zadovoljni z nami?
- Kako rešujemo težave z njimi?
- Ali jim sporočamo, kaj pričakujemo od njih, kako bi lahko izboljšali sodelovanje?
- Kako donatorjem sporočamo, kaj smo naredili z njihovo donacijo?

Opombe:

7.3 Vodenje in izvajanje storitev

Premislite, kaj so ključne aktivnosti in storitve, ki jih izvajate. Kot smo govorili že v poglavju 4.2, je izredno pomembno, in tudi transparentno, da organizacija s svojimi aktivnostmi/storitvami sledi svojemu poslanstvu. Če začnete redno izvajati nove storitve, naj se to odraža tudi v nadgrajenem strateškem načrtu, saj boste tako lažje pridobili sredstva za izvajanje novih aktivnosti.

Da bi zagotovili nenehno izboljševanje, določite, kako storitve izvajate, kdo in kako spremlja njihovo izvajanje in kako poteka proces izboljševanja (ali npr. opravite interno evalvacijo po vsakem večjem zaključenem projektu, dogodku, na podlagi katere opredelite priložnosti za izboljšanje in močne točke, na katerih bi lahko gradili še naprej).

Oporna vprašanja:

- Katere so glavne storitve organizacije?
- Ali so vsi zaposleni in prostovoljci seznanjeni, na kakšen način se izvajajo, kaj vse mora biti izvedeno, pripravljeno, da je storitev korektno izvedena?
- Ali so uporabniki seznanjeni z vsem, kar organizacija nudi?
- Kako izboljšujete svoje storitve?

Opombe:

7.4 Vodenje in izvajanje projektov

Kot smo že govorili, naj cilji projekta prispevajo k uresničevanju vizije in poslanstva organizacije. Najuspešnejši so tisto projekti, ki neposredno temeljijo na pričakovanih deležnikov oz. rešujejo konkretne probleme.

Najboljše projektne ideje so tiste, ki se vam porodijo mimogrede pri vsakodnevnem delu (torej ne šele takrat, ko je razpis že objavljen). Da se ideje ne izgubijo in da jih boste imeli že pripravljene (na zalogi) za primeren finančni vir, za vsako projektno idejo določite:

- cilje projekta
- odgovorno osebo in druge sodelujoče na projektu
- potrebna sredstva
- časovnico
- spremljanje izvajanja
- način vrednotenja rezultatov

Izvajanje projekta bo lažje, če boste že pri njegovem snovanju razmišljali o morebitnih tveganjih (nevarnosti) in rešitvah zanje.

O poteku projekta in njegovih rezultatih redno obveščajte zainteresirane deležnike.

Oporna vprašanja za oblikovanje poslovnika:

- Na kakšen način oblikujete projektne ideje?
- Kako določite odgovornosti v zvezi s projektom?
- Kako prilagodite izvedbo projekta, če je ta le delno odobren?
- Kako se srečujete z izzivi tekom projekta (zamude, nepričakovani dogodki)?

Opombe:

7.5 Graditev partnerstev in mrež

Za vsako organizacijo je pomembno, da sodeluje in se povezuje z drugimi NVO (ali širše). V ta namen identificirajte organizacije in mreže, s katerimi bi radi sodelovali in določite način (politiko) sodelovanja (projektno sodelovanje, dolgoročno partnersko sodelovanje ipd.). Občasno (npr. v letnih poročilih) analizirajte prednosti in dosežke v partnerstvih in mrežah, saj vam bo to pomagalo pri odločitvi, ali z določenimi partnerji/mrežami še naprej sodelovati, ali morate razširiti krog ipd.

Oporna vprašanja:

- Kako identificirate mreže, katerih člani želite biti?
- Kaj od njih pričakujete?
- Kakšni so vaši kriteriji za izbiro primerne mreže?
- Kako izbirate projektne partnerje?
- Kaj se mora zgoditi, da z določenim partnerjem prekinete sodelovanje?

Opombe:

8. SPREMLJANJE IN VREDNOTENJA

8.1 Splošno

Da bi lahko izboljšali svoje delovanje, morate spremljati in vrednotiti izpolnjevanje potreb in pričakovanj deležnikov, koristi uporabnikov storitev in posredno tudi naročnikov storitve. Določite, kako spremljanje izvajate in kako ugotovitve oz. sklepe za izboljšanje prenašate v prakso.

Oporna vprašanja:

- Katera orodja uporabljate za spremljanje in vrednotenje (ankete, poročila ipd.)?
- Kaj, katere procese (storitve, dejavnosti) spremljate?

Opombe:

8.2 Spremljanje procesov

Osredotočite se samo na ključne procese (glavne dejavnosti), opredeljene v točki 7.3. Za vsak proces določite kazalnike uspeha (npr. število uporabnikov, število ur svetovanj, število drugih organizacij, s katerimi boste tesno sodelovali, ...) in način njihovega spremljanja.

Pomembno je tudi, da opredeliti, na kakšen način v spremljanje vključujete deležnike procesov in kako obravnavate pridobljene rezultate (rezultati ⇒ glavne ugotovitve ⇒ izboljšanje v praksi).

Opombe:

8.3 Zadovoljstvo deležnikov

Svoje ključne deležnike ste že definirali. Pri tej točki pa opredelite, kako, na kakšen način spremljate zadovoljstvo posameznih skupin. Metode za to so različne (anketiranje, intervjuji, osebni stiki, skupinska evalvacija idr.).

Predvsem za vašo zunanjo podobo in prepoznavnost je pomembno, da opredelite kazalnik vašega vpliva na družbo. Pri tem vam lahko pomagata vprašanji: Kaj bi se v okolju spremenilo, če vaše organizacije naenkrat ne bi več bilo? Kako izboljšujete okolje, v katerem delujete? Dobra opredelitev vaših rezultatov in učinkov vam bo pomagala pri jasnejšem predstavljanju javnosti, hkrati pa bodo tudi financerji bolje razumeli vaše delovanje.

Opombe:

8.4 Notranje presoje

Preden se organizacija odloči za certifikacijsko presojo mora opraviti notranjo presojo. To pomeni, da jo pregleda notranji presojevalec (nekdo iz organizacije, ki ima opravljen tečaj za notranjega presojevalca, ali nekdo, ki ga organizacija sama povabi za notranjega presojevalca). Pregledati se morajo vse točke standarda. Priporočljivo je, da največji poudarek namenite zadevam, kjer ste najbolj šibki. Notranji presojevalec prav tako kot zunanji presojevalci izreka priporočila in neskladja⁶. Na podlagi njegove povratne informacije lahko izboljšate poslovnik ali njegovo izvedbo v praksi.

Notranjo presojo morate izvesti vsaj enkrat letno. Priporočljivo pa je, da jo, vsaj v določenem delu, izvedete po vsaki večji spremembi v organizaciji.

Notranja presoja se izvaja v skladu z mednarodnim standardom ISO 19011.

Opombe:

⁶ Vzorci obrazcev za notranjo presojo se nahajajo v poglavju Priloge.

9. IZBOLJŠEVANJE

Kot smo že omenili, je sistem vodenja kakovosti proces, ki se nenehno izboljšuje (pri presoji morate to tudi dokazati).

Za vpeljevanje koristnih izboljšav v organizaciji najprej analizirajte in oceniti obstoječe stanje, kar vam bo omogočilo določitev področij (storitev), ki jih morate izboljšati.

Premislite morate, katere podatke potrebujete za identifikacijo izzivov (problemov), kako boste identificirali ukrepe za izboljšanje (kaj boste spremenili) in kako boste spremljali njihovo izvajanje (določitev odgovornih oseb, časovnice, nadzor nad izvedbo ipd.).

Pristop neprestanega izboljševanja na začetku vzpostavitve sistema kakovosti v organizaciji terja nekaj časa. Sčasoma pa postane rutina. Navadili se boste neprestano prevpraševati vaše dejavnosti, storitve, cilje. Probleme boste reševali sistemsko in na dolgi rok.

Opombe:

10. PRILOGE

- 0 NVO standard kakovosti
- 1 Vprašalnik za samoocenjevanje
- 2 Obvezni in priporočljivi akti za društvo
- 3 Obvezni in priporočljivi akti za ustanovo
- 4 Obvezni in priporočljivi akti za zavod
- 5 Program notranje presoje
- 6 Zapis notranje presoje
- 7 Poročilo o notranji presoji

VPRAŠALNIK ZA SAMOOCENJEVANJE

Pred vami je vprašalnik za samocenjevanje kakovosti v vaši organizaciji. Na podane trditve odgovorite z ustreznimi številkami, pri čemer številka 1 pomeni NIMAMO, številka 2 RAZVIJAMO in številka 3 IMAMO.

Pravila delovanja

Naša organizacija ima oblikovan poslovnik kakovosti, v katerem je opisala načela, pravila in odgovornosti v zvezi z delovanjem organizacije in izvajanjem dejavnosti.

1 2 3

Izpolnjevanje zakonskih zahtev

Naša organizacija ima je seznanjena z vsemi zakoni in drugimi pravnimi pravili, ki se nanašajo nanjo.

1 2 3

Naša organizacija ima opredeljen način za preverjanje učinkovitosti izvajanja zakonskih in drugih obvezujočih zahtev.

1 2 3

Obvladovanje dokumentacije

Naša organizacija ima opredeljeno, kaj sodi v njeno dokumentacijo (zunanji in notranji pravni akti, morebitni obrazci, ki jih uporablja, različna poročila, zapisniie oz. zabeležke itd.).

1 2 3

Naša organizacija ima določen način ravnanja s svojo dokumentacijo (kdo je odgovoren za vodenje dokumentacije, kje in kako je shranjena ipd.).

1 2 3

Zavezanost vodstva

Naša organizacija ima vodstvo,ki ustvarja in vzpodbuja okoliščine za trajnostni razvoj in družbeno odgovornost, razvoj organizacije, razvoj zaposlenih in prostovoljcev ter za povečanje zadovoljstva vseh deležnikov organizacije.

1 2 3

Strateško in letno načrtovanje NVO

Naša organizacija ima dogovorjeno vizijo, poslanstvo in vrednote.

1 2 3

Naša organizacija ima dogovorjene cilje, ki konkretizirajo vizijo, aktivnosti in časovne okvire za njihovo doseganje.

1 2 3

Naša organizacija redno spremlja uresničevanje postavljenih strateških ciljev.

1 2 3

Spremljanje realizacije načrtov in poročanje o rezultatih

Vodstvo naše organizacije izdelava letno poročilo o doseganju ciljev in porabi načrtovanih virov.

1 2 3

Vodstvo naše organizacije obravnava letno poročilo skupaj z zaposlenimi in ga predstavi organom organizacije.

1 2 3

Organiziranost, odgovornosti in pooblastila

Naša organizacija ima jasno določeno organizacijsko strukturo ter odgovornosti, pooblastila in kompetence za posamezno delovno mesto.

1 2 3

Notranje in zunanje komuniciranje

Med organi organizacije, zaposlenimi in vodstvom poteka redna izmenjava informacij (notranja komunikacija).

1 2 3

Naša organizacija redno obvešča javnost o svojem delu in doseženih rezultatih (zunanja komunikacija).

1 2 3

Naša organizacija redno preverja učinkovitost posameznih mehanizmov notranje in zunanje komuniciranja.

1 2 3

Zaposlovanje, uvajanje v delo, informiranje in motiviranje

Naša organizacija ima določena delovna mesta, zahteve za zasedbo delovnega mesta in ključni opis nalog za posamezno delovno mesto.

1 2 3

Vodstvo organizacije skrbi, da se zaposleni in prostovoljci zavedajo pomena in pomembnosti svojih aktivnosti in da vedo, kako lahko prispevajo k doseganju ciljev NVO (npr. z izvedbo letnih razgovorov).

1 2 3

Usposabljanje in izobraževanje

Naša organizacija redno oblikuje načrt usposabljanja svojih zaposlenih in prostovoljcev.

1 2 3

Naša organizacija spremlja učinke izobraževanj in skrbi za prenos znanj med zaposlenimi in prostovoljci.

1 2 3

Vodenje finančnih virov

Naša organizacija ima oblikovan letni poslovni načrt, iz katerega je razviden letni proračun in plan zagotavljanja virov.

1 2 3

Naša organizacija redno spremlja porabo finančnih virov in ima določene postopke interne kontrole.

1 2 3

Upravljanje z lastnino – infrastrukturo

Naša organizacija ima določene postopke in odgovornosti, vezane na ravnanje z infrastrukturo (prostori, informacijsko komunikacijska tehnologija (IKT) in druga oprema).

1 2 3

Naša organizacija ima določena pravila, s katerimi zagotavlja varovanje informacij (poslovna skrivnost, varstvo osebnih podatkov).

1 2 3

Osredotočenost na uporabnike storitev – njihove zahteve in pričakovanja

Storitve, ki jih izvaja naša organizacija, izhajajo iz potreb uporabnikov in drugih deležnikov.

1 2 3

Naša organizacija ima določene metode za ocenjevanje zadovoljstva uporabnikov in za zbiranje povratnih informacij (pritožbe, pobude, predlogi, komentarji).

1 2 3

Osredotočenost na financerje - njihove zahteve in pričakovanja

Naša organizacija ima določene odgovornosti za obveščanje in poročanje donatorjem, sponzorjem in drugim financerjem.

1 2 3

Naša organizacija ima določene metode za ocenjevanje zadovoljstva financerjev in izpolnjevanje njihovih pričakovanj.

1 2 3

Vodenje in izvajanje storitev

Naša organizacija ima oblikovan letni načrt aktivnosti, storitev in projektnih idej.

1 2 3

Naša organizacija redno spremlja in vrednoti izvajanje načrtovanih aktivnosti.

1 2 3

Naša organizacija spoštuje zakonodajo in etične kodekse, ki urejajo delo prostovoljcev.

1 2 3

Vodenje in izvajanje projektov

Naša organizacija ima opredeljen način sistematičnega vodenja projektov, ki zajema določitev ciljev projekta, nosilca in sodelujočih, časovnih okvirov in potrebnih finančnih virov, načrtovanje aktivnosti, spremljanje in vrednotenje izvajanja projektov itd.

1 2 3

Graditev partnerstev in mreže

Naša organizacija vodi seznam organizacij, s katerimi sodeluje, in redno vrednoti partnerstva iz vidika doseganja strateških in letnih ciljev.

1 2 3

Spremljanje

Naša organizacija ima določene procese spremljanja in vrednotenja, analiziranja in izboljševanja, ki jih tudi redno izvaja.

1 2 3

Zadovoljstvo deležnikov

Naša organizacija ima določene metode (npr. ankete, intervjuji) za ocenjevanje svojega vpliva na lokalno skupnost ali družbo.

1 2 3

Izboljšave

Naša organizacija nenehno sistematično izboljšuje učinkovitost svojega delovanja (analizira in ocenjuje obstoječe stanje, določa cilje za izboljšave, išče rešitve za njihovo doseganje, ipd.)

1 2 3

Obvezni in priporočljivi akti za DRUŠTVA

Obvezni akti za društva:

- temeljni notranji akt (običajno statut);
- poseben akt, ki ureja zagotavljanje podatkov o finančnem in materialnem poslovanju, v kolikor to ne ureja že temeljni akt (običajno je to pravilnik o računovodstvu ali pravilnik o finančnem in materialnem poslovanju);
- akt o sistemizaciji delovnih mest, če je zaposlenih več kot deset delavcev;
- izjavo o varnosti, ki vsebuje opis delovnega procesa z ocenjevanjem tveganja za poškodbe in zdravstvene okvare ter po potrebi varnostne ukrepe;
- pravilnik o postopkih in ukrepih za zavarovanje osebnih podatkov (običajno pravilnik o varstvu osebnih podatkov), če je društvo izvajalec zdravstvenih storitev ali če vodi zbirke občutljivih osebnih podatkov kot del svoje registrirane dejavnosti.

Priporočljivi akti za društva:

- pravilnik o delovnih razmerjih (predvsem če je več zaposlenih);
- pravilnik o varstvu osebnih podatkov, če društvo obdeluje osebne podatke;
- akt o sistemizaciji delovnih mest (običajno je koristen že pri več kot 3 zaposlenih);
- pravilnik o disciplinskem postopku pred častnim razsodiščem, če ga društvo ima in če postopek ni urejen že v statutu, sicer je postopek v praksi težko pravilno izpeljati;
- pravilnik o varnosti in zdravju pri delu, ki ureja postopke izpolnjevanja zahtev zakonodaje na tem področju;
- poslovnik o delu zbora članov, če statut ne vsebuje že dovolj podrobnih določil o zboru članov (običajno koristno pri društvih z večjim številom članom);
- poslovniki o delu drugih organov v društvu.

Obvezni in priporočljivi akti za USTANOVE

Obvezni akti za ustanove:

- akt o ustanovitvi
- statut
- pravilnik o računovodstvu
- akt o sistemizaciji delovnih mest, če je zaposlenih več kot deset delavcev
- izjavo o varnosti, ki vsebuje opis delovnega procesa z ocenjevanjem tveganja za poškodbe in zdravstvene okvare ter po potrebi varnostne ukrepe
- pravilnik o postopkih in ukrepih za zavarovanje osebnih podatkov (običajno pravilnik o varstvu osebnih podatkov), če je ustanova izvajalec zdravstvenih storitev ali če vodi zbirke občutljivih osebnih podatkov kot del svoje registrirane dejavnosti

Priporočljivi akti za ustanove:

- pravilnik o delovnih razmerjih (predvsem če je več zaposlenih)
- pravilnik o varstvu osebnih podatkov, če ustanova obdeluje osebne podatke
- akt o sistemizaciji delovnih mest (običajno je koristen že pri več kot 3 zaposlenih)
- pravilnik o varnosti in zdravju pri delu, ki ureja postopke izpolnjevanja zahtev zakonodaje na tem področju
- poslovnik o delu organov ustanove

Obvezni in priporočljivi akti za ZAVODE

Obvezni akti za zavode:

- akt oziroma pogodba o ustanoviti
- statut
- pravilnik o računovodstvu
- akt o sistemizaciji delovnih mest, če je zaposlenih več kot deset delavcev
- izjavo o varnosti, ki vsebuje opis delovnega procesa z ocenjevanjem tveganja za poškodbe in zdravstvene okvare ter po potrebi varnostne ukrepe
- pravilnik o postopkih in ukrepih za zavarovanje osebnih podatkov (običajno pravilnik o varstvu osebnih podatkov), če je zavod izvajalec zdravstvenih storitev ali če vodi zbirke občutljivih osebnih podatkov kot del svoje registrirane dejavnosti

Priporočljivi akti za zavode:

- pravilnik o delovnih razmerjih (predvsem če je več zaposlenih)
- pravilnik o varstvu osebnih podatkov, če zavod obdeluje osebne podatke
- akt o sistemizaciji delovnih mest (običajno je koristen že pri več kot 3 zaposlenih)
- pravilnik o varnosti in zdravju pri delu, ki ureja postopke izpolnjevanja zahtev zakonodaje na tem področju
- poslovnik o delu sveta zavoda in poslovnik o delu strokovnega sveta zavoda

PROGRAM NOTRANJE PRESOJE za leto:

Področje dela/proces	Zahteva NVO, tč.	Presojevalec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Točka NVO 3.2 se presoja na vseh področjih dela.

Datum:

Odgovorna oseba: _____

ZAPIS O UGOTOVITVAH NOTRANJE PRESOJE

Št. presoje: 1/

	Opis ugotovitev	Px/Nx	Izvedeni ukrepi in datum ocene ustreznosti in učinkovitosti izvedenih ukrepov (izpolni odgovorna oseba ali skupina npr. tim za kakovost ipd.)
1		P1	
2		N1	
3		N2	

Legenda: Px – priporočilo z navedbo zaporedne številke priporočila
Nx – neskladnost z navedbo zaporedne številke neskladnosti

Podpis notranjih presojevalcev:

Datum:

POROČILO O NOTRANJI PRESOJI

Datum in čas izvedbe:

Presojevalci:

Področja presoje:

Splošne ugotovitve:

Ugotovljene neskladnosti ter priporočila:

Ocena izvedenih korektivnih ukrepov:

Poročilo pripravili:

Datum:

Priloge: