

RAZVOJ NEVLADNIH ORGANIZACIJ

(Columbus in Cleveland, januar 2000)

Učenje je vedno dvosmeren proces, v katerem se vsakdo lahko kaj nauči (Each one teach one). To velja tudi za učenje med generacijami, pri čemer se starejši lahko učimo lahkotnosti komuniciranja mlajših generacij. Starši lahko pri razvoju otrok opažamo zanimiv proces učenja. Zelo hitro, vsekakor še pred vstopom v malo šolo, se otrok nauči vseh bistvenih spretnosti za življenje. V procesu rednega izobraževanja jih izpopolnjuje in specializira. Od intenzivnosti učenja v najrosnejših letih je odvisno razmerje med osvojeno teorijo in prakso, ko posameznik konča bolj ali manj travmatično formalno šolanje. Pravo vseživljenjsko učenje se začinja s svobodo odločanja, saj dobi odrasel posameznik možnost izbiranja smeri, vsebin in

metod učenja. Dovolj blizu je vedenju o tem, kaj hoče, kje je trden, kje šibek in kje si bo poiskal svoj prostor pod soncem.

Mlajši in neizkušeni potrebujejo pomoč od starejših in izkušenih. Aksiom velja za vse žive organizme (živali, ljudi, organizacije in države). Različne oblike pomoči so v različnih kulturah in času različno vrednotene. Danes vsekakor velja, da je najbolj zaželeno finančna pomoč, vprašanje pa je, ali je najučinkovitejša. Znano je, da pri projektne delu – kaj pa danes ni projekt – poznamo štiri temeljne vire: čas, ljudi, material in denar. Konkretna pomoč je dobrodošla pri vseh virih in po krivici zane-

marjamo prve tri vire. Rdeča nit povezovanja virov in s tem uspešnega projekta je znanje, ki ga najlažje dobimo od izkušenih. Žal Slovincem zelo počasi prehaja v kolektivno zavest potreba po pridobivanju in izmenjavi znanja na mednarodni ravni. Še teže pa to znanje prenašamo v prakso.

IZZIVI IN PRILOŽNOSTI CIVILNE DRUŽBE

Nujnost, predvsem pa (pre)potrebnost, vseživljenjskega učenja je spoznavalo 12 predstavnikov slovenskih neprofitnih in nevladnih organizacij (NVO), medijev, parlamenta in podjetij na dvotedenskem izobraževanju v Columbusu in Clevelandu. V ZDA nismo šli po naključju. Po selekciji 74 prijavljenih so organizatorji s pomočjo ameriške ambasade in gospe Mile Millman izbrali heterogeno skupino. V drugi polovici januarja smo v zgoščenem programu spoznavali principe delovanja ameriških NVO, oblike zelo razvitega donatorstva, tehnike iskanja sredstev za delovanje NVO (fundraising) in splošno razširjenost prostovoljnega dela. V Sloveniji je beseda prostovoljno še vedno nekje med nerazumevanjem in pomilovanjem, v ZDA pa je čast in pogoj za dvig na družbeni lestvici.

Boter akcije je bil Avgust Pust, Ljubljančan s Kodeljevega, ki je pri 18 letih odšel v ZDA na študij slikarstva. Nekdanji guverner Vojnovič – sedaj senator v Washingtonu – ga je pritegnil k sodelovanju v administraciji države

*Temeljni viri
projektne dela
so čas, ljudje,
material in denar.*

Ohio. Danes je direktor kabineta guvernerja zvezne države Ohio Boba Tafta. Vsekakor pa je predstavnik slovenske »zgodbe o uspehu« v svetu, kjer je uspešnost pogojena s sposobnostjo, učenjem in prilagajanjem.

Svoje izkušnje, vpliv in spretnost povezovanja usmerja v sodelovanje med Ohiom in Slovenijo, kamor se trudi usmeriti znanje in finančna sredstva za intenzivno delovanje civilne družbe. V proces je vključil tudi neprofitni organizaciji IVC (International Visitors Council) in FIRSTLINK. Ker so prepričani, da brez močne civilne družbe ni vitalne demokracije, so tudi v celoti financirali naše izobraževanje. Predstavniki civilne družbe z obeh strani Atlantika delujemo na področju okolja, sociale, umetnosti, izobraževanja, turizma, lokalnega razvoja, duševnega zdravja ter dela z mladimi, odraslimi in starostniki. Za kakršnekoli probleme lokalnega okolja je rešitev vedno le v lokalnem okolju, je ena od iskric izobraževanja.

Sodelovanje, ki poteka med Ohiom in Slovenijo, ni ne prva ne zadnja oblika sodelovanja. Je pa gotovo spodbuden začetek obojestranskega sodelovanja. Da nas jemljejo kot resne partnerje – od katerih se tudi sami učijo –, so potrdili tudi med obiskom v Sloveniji. Na tridnevni delavnici smo konec marca 100 članom 60 slovenskih NVO prenesli domače in ameriške izkušnje. Vprašanje pa je, ali je slovenska civilna družba sposobna to znanje sprejeti in ga začeti uporabljati. Nikoli končan proces razvoja družbe mora dajati tudi otipljive rezultate. Gostitelji so nenehno poudarjali medsebojno sodelovanje. V času, ko svet postaja globalna vas, bomo morali sodelovati tudi Slovenci. S svetom, predvsem pa med seboj.

Američani imajo na področju delovanja civilne družbe dobro urejen sistem na vsebinskem, zakonodajnem, finančnem in prstovoljnem področju. Jasna dodelava strategije posamezne NVO je osnova za partnersko

Med izobraževanjem smo obravnavali splošno delovanje, razvijanje in vodenje NVO, tehnike iskanja sredstev (ki še zdaleč niso le denar), strateško povezovanje, realizacijo namenskih akcij, ustanovitev sveta NVO (Board Development), delo v lokalnem okolju, marketing, odnose z javnostmi, učinkovite spremembe zakonodaje, pregled ameriške zakonodaje, elemente evalvacije in izdelavo razvojnega načrta za NVO. Pri dobljeno znanje nam bo v pomoč pri učinkovitem razvoju civilne družbe v Sloveniji.

sodelovanje med neprofitnimi in profitnimi organizacijami ter seveda med posamezniki. Predvsem zaradi spodbudne ameriške zakonodaje je bil leta 1998 delež individualnih donatorjev 77,3 odstotka. Do višine 174,52 milijarde dolarjev so finančni kolač, namenjen delovanju NVO, zapolnili še fundacije 9,8 odstotka, zapuščine 7,8 odstotka in podjetja 5,1 odstotka. Po lastnem prepričanju in z lastno voljo podpre posameznik tisto organizacijo ali področje, ki ga zanima, lahko pa ga prepričajo zbiralci sredstev. Neprofitni sektor se je lahko razvil do današnje stopnje predvsem na podlagi ugodnih davčnih olajšav donatorjem.

Zaradi velike konkurence v neprofitnem sektorju ima vsaka organizacija podroben strateški načrt, v katerem jasno zapiše izhodišča, vrednote, poslanstvo, vizijo ter dolgoročne in kratkoročne cilje. Tako si je IVC za svoje poslanstvo zadal vzpostavitev partnerskega sodelovanja med Ohiom in preostalim svetom. Da so nas uvrstili med preostali svet, se lahko zahvalimo velikemu številu slovenskih genov med državljani Ohia. Po ocenah je samo v Clevelandu (drugem največjem »slovenskem« mestu) 80.000 do 120.000 Slovencev. Poslanstvo partnerske organizacije FIRSTLINK pa je zagotoviti informacije, vire, izobraževanje, vodenje in povezovanje za kakovostno življenje v lokalnem okolju.

Velike razlike in (ne)vpetost politike v delovanje civilne družbe med obema državama



zgovorno ponazori imenovanje. V ZDA je zelo jasna delitev na tri sektorje: vladni, profitni in neprofitni. Slednjega sestavljajo NPO (non-profit organisation). Pravila igre, obnašanje, zakonitosti in zakonodaja, ki natančno ločujejo sektorje, se kažejo tudi v izrazoslovju. V Sloveniji imamo s tem večje težave, saj NVO poudarjajo predvsem kaj niso (neprofitni, nevladni), manj pa kaj so. Zaradi razmeroma mlade države, zasnovane na tradicijah in izkušnjah demokratičnih držav, je civilna družba v Sloveniji še vedno na začetku procesa. Diametralno nasprotna je tudi razlika v razmišljanju. Povprečen Američan bo vprašal NVO, s čim lahko pomaga pri izvajanju njenega poslanstva, povprečen Slovenec pa, koliko bo dobil od NVO. Delo za skupnost je enemu v čast,

drugemu pa samo vir zaslužka. Temeljna razlika med dajati in jemati potegne za sabo vse druge razlike. Zato je včasih težko ali celo nemogoče neposredno prenašati različne modele iz sveta v Slovenijo.

AMERIŠKA PRAKSA PRI NAS

Svet je razdeljen zelo preprosto, denar pa je sveta vladar. Lahko merljivo in prodajljivo področje pokriva profitni sektor, vse drugo pa neprofitni. Zaradi prepletenosti različnih interesov je meja med njima velikokrat nejasna in težko določljiva. Osnova za uspešnost obeh sektorjev je znanje. V ZDA je neprofitni sektor tako velik in vpliven, da je pomemben in spoštovan sogovornik vladi. Včasih tudi neugoden, saj ni pod njenim nadzorom. Pravila

Predvsem z vidika domačih razmer je smiselno opozoriti na bistveno razliko med profitno in neprofitno organizacijo. Pri profitni organizaciji gre dobiček lahko v žep lastnika, pri neprofitni pa se mora nameniti nadaljnjim programom. Ustanovitelj(i) NVO si ne sme(jo) vzeti dobička, lahko pa ga seveda ustvarjajo. Iz tega je razvidno, da je zmotno prepričanje o brezplačnem delu v NVO. Res je, da si mnoge pomagajo s prostovoljci za delo, deloma tudi za vodenje. Vse pa ustvarjajo stroške delovanja. Vodenje večjih NVO (športna društva in klubi so tu najočitnejši primer) se v ničemer ne razlikuje od vodenja profitne organizacije. V svetu pa so najbolj dobičkonosni športi (košarka, nogomet, F1) v zasebni lasti.

delovanja določa zakonodajna oblast, kar je osnova demokracije.

Tretji sektor postaja z večanjem demokracije pomemben – z vstopom v EU pa celo obvezen – partner tudi slovenski vladi. V državnem vodstvu se tega dejstva vse bolj zavedajo, pri večini Slovencev pa prevladujejo stereotipi. NVO dojemajo kot skupinice zanesenjakov (okoljevarstveniki so tako ali tako postarani hipiji), ki ljubiteljski razsežnosti občasno pridajo kakšno odmevno afero. NVO so kot poredni, a simpatični otroci, ki jih drugi nekako tolerirajo. O partnerskem sodelovanju in o odnosu »win-win« lahko samo sanjamo. Tako je za ameriško prakso nezaslišano ustanavljanje različnih političnih – z močnim demokratičnim nabojem v imenu – državljanških in civilnih forumov, kar je najnovejša praksa vzhodnega bloka.

Za Američane je vključevanje partnerjev v projekte tako jasno, kot je za nas »normalno«, da delamo vse sami. Zato se naši »rezultati« zbanalizirajo na lobiranje, iskanje sredstev in druge oblike preživetja NVO. Moramo se naučiti iskanja partnerjev, timskega dela, med-

narodnih oblik sodelovanja, uporabe informacijskih tehnologij in izrabe informacij ... Zato je tako pomembno vseživljenjsko učenje.

VEČ IZOBRAŽEVANJA – USPEŠNEJŠA DRŽAVA

Statistične podatke se da vedno gledati z očmi zelene interpretacije. Vsekakor pa visoko mesto izobraževanja na spodnji preglednici potrjuje korelacijo med vlaganjem v izobraževanje in uspešnostjo države. Vsi drugi podatki o razmerju med posameznimi področji govorijo sami zase o večjem ali manjšem pomenu v ameriški družbi. Ugodno izobraževalno klimo poveča še vpogled v zakulisje, kjer je izobraževanje vseh možnih ciljnih skupin zelo pestro in intenzivno. Ni pomembno, na katerem področju deluje posamezna NVO, vedno je velik del aktivnosti namenjen učenju članov, vodstva ali ciljnih skupin. Žal je okolje – kar je osnovna vsebina centra VITRA – na repu družbenega interesa tudi v ZDA in Sloveniji.

Prejeti prispevki v letu 1998 glede na tip organizacije v ZDA

Tip	Milijarde dolarjev	V odstotkih
Religija	76,06	43
Izobraževanje	24,56	14
Zdravstvo	16,89	9
Človekoljubne organizacije	16,08	9
Darovi/fundacijam	16,94	9
Umetnost, kultura in humanistične vede	10,53	6
Javna/družbena pomoč	10,86	6
Okolje, divje živali	5,25	3
Mednarodne zadeve	2,14	1
Skupaj	175,52	100

Bralke in bralci AS so nedvomno ena izmed primernih skupin za izvajanje pravil strateškega načrtovanja in projektne delo v praksi. Ne glede na vir financiranja so sredstva vedno »prekratka« za vse ideje in programe, ki jih želimo izvajati v Sloveniji. O tem, da je uče-

nje – vseživljenjsko toliko bolj – izjemno pomembno, če nočemo zaostati za svetovnim razvojem, pa prepričanih ni treba prepričevati.

STRATEŠKO NAČRTOVANJE IN PROJEKTNO DELO

Povzetek celotnega izobraževanja v ZDA in domačih izkušnjah bi bil lahko zajeten priročnik. Izmed vseh predstavljenih tematik bom podrobneje opisal Strateško načrtovanje (SN) in Projektno delo (PD):

- ker sem prepričan, da sta SN in PD najpomembnejša osnova in temeljni pogoj za uspešno delo v neprofitnem, profitnem in državnem sektorju;
- ker sem poznavanje domačih razmer s seminarjev SN in PD dopolnil z ameriškimi izkušnjami;
- ker je manjša uspešnost NVO na domačih ter tujih natečajih in s tem manjša uspešnost pri delu posledica nepoznavanja samega sebe (kdo smo, kaj hočemo, kam gremo, čemu sploh obstajamo, kaj je naše poslanstvo, kdo so naši uporabniki ...);

Pri strateškem načrtovanju projektnega dela bi se lahko zgledovali po tujih izkušnjah.

- ker je prenos tujih izkušenj, orodij in postopkov SN in PD enostaven (v nasprotju z dav-

čno politiko), saj veljajo povsod po svetu razmeroma enake zakonitosti;

- ker nam Evropska unija odpira vrata do evropskega znanja in denarja; za izrabo obojega se moramo še veliko naučiti; SN in PD pa sta namenjena prav temu.

Seminar Strateško načrtovanje je v ZDA in Sloveniji vodila dr. Suzanne W. Catana. S praktičnimi primeri nam je postopoma odstirala nova spoznanja in tehnike. Proces SN temelji na treh ključnih sklopih, ki jih mora narediti vsaka organizacija: vizija, poslanstvo, vrednote (vision, mission, values). V procesu

rasti in prilagajanja ima organizacija več koristi. SN je stabilno vodilo, izboljša realizacijo in rezultate, spodbuja dogajanje, pospešuje optimistično razmišljanje ter postavljanje jasnih ciljev in predvidljivih rezultatov organizacije. Temeljni dokument vključuje pričakovanja, odgovornost in merljivost rezultatov, ki so v pomoč vodstvu pri spremembah organizacije v procesu rasti.

Projektni (strateški) pristop pri reševanju problemov je danes vse bolj uveljavljen način. Konkurenčno tržišče nas čedalje bolj sili k racionalizaciji aktivnosti rabe štirih temeljnih virov, to so:

1. čas,
2. ljudje,
3. material in
4. denar.

Organizacija, posameznik, lokalna skupnost ali država morajo vedno iskati odgovore na najtežja temeljna vprašanja: kdo, kje, kaj, čemu, zakaj, komu ...

- Čemu obstajamo in zakaj smo prepričani o družbeni pomembnosti?
- Katere cilje hočemo doseči v življenju, v NVO, s podjetjem, s kmetijo ...?
- Kaj moramo narediti, da bomo dosegli načrtovane cilje?
- Kako bomo zasnovali naše aktivnosti, naloge, postopke ...?
- Kdaj bomo določene naloge realizirali?
- Kdo se bo vključeval v naše delo?
- Koliko bomo zaslužili?

Vprašanj in odgovorov je seveda več, vsi pa so sestavni del strateškega načrta, ki ga je treba narediti pred začetkom resnega dela. To velja prav za vsakega. Prvič, da si (posameznik, družina, podjetje, zadruga, društvo, lokalna skupnost) poišče odgovore in določi pot. Drugič, da poišče močne in šibke točke in se elegantno izogne oviram na poti do cilja.

STRATEŠKI NAČRT

V poslovni praksi uporabimo izhodišča posameznih točk SN za predstavitevno gradivo, v katerem je treba z malo besedami povedati veliko. Tematika strateškega načrtovanja in projektne dela je lažje prepoznavna in uporabljiva, če jo ponazorimo s primerom. Najbližji nam je strateški načrt centra VITRA, v katerega smo vložili veliko energije in časa. Pri strateškem načrtu velja rek: edina stalnica našega delovanja so nenehne spremembe. Opozarjamo pa, da je treba spremembe uskladiti v kolektivu, ker morajo posamezne izjave izražati resnično stanje, ne pa lepo zve-nečih želja vodstva.

Izhodišča. Hriboviti predeli 15 občin na Notranjskem in Dolenjskem nimajo ne ekonomske ne politične teže. Država namenja temu območju premalo pozornosti, gospodarsko rast prepušča iznajdljivosti prebivalcev. Zaraščanje kulturne krajine, nekonkurenčna kmetijska proizvodnja, visoka povprečna starost in slabe bivalne razmere so razlog za uvajanje projekta (procesa) Dežela suhe robe.

Vrednote. To so filozofija in ideali članov ter vodstva centra VITRA. Z njimi ocenjujemo, kaj je dobro ali slabo, sprejemljivo ali nesprijemljivo. So tista nematerialna kategorija, ki združuje v sinergijski učinek posameznike s podobnimi nazori. Te vrednote so: človekoljubnost, odgovornost, vztrajnost, kakovost bivanja, timsko delo, delo z ljudmi in za njih ...

Vizija. Podeželje, vaške skupnosti in domačine želimo povezati in vključiti v ekonomski razvoj na osnovi trajnostnega razvoja naravne in kulturne dediščine. »Idealno podeželje« bo zaživel kot sinergijski učinek idej, prizadevanj, pobud, akcij, projektov, predvsem pa konkretnega dela. V ponovno socializacijo podeželja in vaških skupnosti želimo vključiti celovito urejanje domačij, vasi in odprte krajine, razvijanje družinskih podjetij, biokmetijstva in ekoturizma, spodbujanje samozapo-

slovanja, interesno združevanje domačinov, znanje ročnih spretnosti, suho robo, oblikovanje, ustvarjalnost, učinkovito rabo in obnovljive vire energije ... Nove komunikacijske tehnologije omogočajo vsem prebivalcem podeželja enakopravno sodelovanje na svetovnem trgu.

Poslanstvo. Osnovni moto centra VITRA – trajnostna raba prostora je optimalna oblika varovanja – uresničujemo v dolgoročnem razvoju – revitalizacijskem projektu (procesu) Dežela suhe robe. Zasnovali smo ga leta 1995 in v njem jasno opredelili delo z ljudmi in za njih, animacijo, izobraževanje in vključevanje v razvojne možnosti trajnostnega razvoja podeželja. Z njegovo ponovno socializacijo želimo prednosti naravne in kulturne dediščine spremenjati v izboljšanje življenjskih razmer ter razvojne možnosti sedanjih in prihodnjih generacij.

Za trajnostni razvoj podeželja je potreben skrbno oblikovan strateški načrt.

Dolgoročni cilji so se oblikovali na podlagi dosedanjega dela. Od leta 1995 se je ideja revitalizacije podeželja v homogeni regiji »dobro prijela« in zelo razširila. V prihodnje želimo:

- seznaniti domačo in tujo javnost, zainteresirane posameznike, organizacije in lokalne skupnosti z možnostmi trajnostnega razvoja podeželja;
- poudariti pomen vseživljenjskega učenja za trajnostni razvoj organizacij, vasi, lokalnih skupnosti in države;
- okrepiti domače in mednarodno sodelovanje;
- uveljavljati vseživljenjsko učenje kot osnovo vsake dejavnosti, kakovosti življenja ter uspeha v poslovnem svetu in mednarodnem sodelovanju;
- projektno sodelovati z drugimi NVO pri vsebinah zunaj naših prioritet;

- redno svetovati za trajnostno rabo podeželjskega prostora;
- pridobivati stalne in stabilne vire financiranja našega delovanja;
- vključevati lokalne, nacionalne in mednarodne medije pri razvijanju in pospeševanju trajnostnega razvoja podeželja;
- razširiti znanje in ideje projekta Dežela suhe robe na druge predele Slovenije in Evrope;
- verificirati projekt Dežela suhe robe in mednarodni projekt Border Land is Boundless Land.

Iz opisanega je razvidno, da je SN preprost premočrten in nikoli končan proces pojasnjevanja, kaj želi doseči organizacija, in načinov, kako bo to dosegla.

SKLEPNE MISLI

V intenzivnem izobraževalnem delu programa so nam gostitelji pripravili veliko obiskov in predstavitev posameznih NVO v Columbusu ter Clevelandu. Med obiski so nas znova in znova navduševali kakovostna priprava, izvajanje in evalvacija posameznih tematik.

Predstavniki obiskanih organizacij in predavatelji so nas povsod obilno zalagali s publikacijami. Z užitek smo sledili strokovno pripravljnim predavanjem in odgovorom na še tako nenavadna vprašanja skupine. Vprašanj

je bilo veliko, saj smo spoznavali delovanje sistema, ki je že v temeljih drugačen od našega. Vse teme so tako ali drugače obravnavale delovanje NVO. Večina je bila sprejemljivih za vsako organizacijo, manjši del pa je bil specifičen za ZDA. To je pomembno pri prenosu izkušenj v slovensko prakso.

ZDA so velika država in za Slovence včasih tudi nenavadna. Zgovorno jo ponazorijo

izjemne razsežnosti, predvsem pa pragmatični, prijazni in komunikativni prebivalci. Med drugim smo to spoznavali tudi na večerjih, kamor so nas – skupinsko in posamično – vabili člani organizacije FIRSTLINK. V odnosih med ljudmi so najpomembnejši osebni stiki. Te smo izrabili predvsem za promocijo Slovenije. Vsi, s katerimi smo prišli v stik, sedaj vedo veliko več od tega, kje je Slovenija.

V vsakem izobraževanju lahko vedno zasledimo več aktivnosti. Najpomembnejše je seveda praktično delo, zelo pomembna pa sta tudi sklepanje poznanstev in navezovanje poslovnih stikov. Če ti segajo čez meje, je to še pomembnejše. V Ohiu smo si intenzivno prizadevali za povezovanje. Iz tega so se že začeli oblikovati konkretni projekti. Osebno poznavanje je začetek, ki mu sledi nadaljevanje tudi prek interneta. Tako kot v mnogih primerih se tudi tukaj izkaže, da največji problem ni denar. Omejujoči dejavnik pri partnerjih z obeh strani Atlantika je čas. Majhnost Slovenije je pri sodelovanju z Američani lahko tudi prednost. Dobro je, da se bomo pridružili Evropski uniji, še boljše pa je, da se začnemo povezovati tudi s preostalim svetom. Zakon tretjega tisočletja je namreč mednarodno interesno združevanje.

VIRI

Giving USA 1999/AAFRC Trust for Philanthropy.

Gradivo s seminarja, januar 2000.

Bojan Žnidaršič

V tretjem tisočletju je mednarodno interesno združenje v velikem porastu.