

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

JOŽE GORNIK

KOPER, 2011



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

POMEN POVEZOVANJA NEVLADNIH  
ORGANIZACIJ

Jože Gornik

Koper, 2011

Mentor: mag. Bojan Mevlja



## POVZETEK

V nalogi je obravnavano področje povezovanja nevladnih organizacij z vidika prodornosti in učinkovitosti. Naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu so obravnavane nevladne organizacije, njihove značilnosti, načini organiziranja, posebnosti, potrebe po povezovanju in oblike povezovanja doma in v tujini. V empiričnem delu so s pomočjo intervjujev s ključnimi akterji, vodji reprezentativnih organizacij, potrjena teoretična izhodišča in osnovna predpostavka. Prav tako so obravnavana orodja za komunikacijo pri povezovanju in vloga managerja pri snovanju in vodenju povezav.

*Ključne besede:* nevladne organizacije, neprofitne organizacije, nevladni sektor, povezovanje, mreženje.

## SUMMARY

The following final project assignment considers networking and connection building among non-governmental organizations from efficiency and perspicacity point of view. The assignment consists of theoretical and empirical part. Theoretical part presents non-governmental organizations, their characteristics, ways of organization, special characteristics, expressed network building needs and forms of networking on national and level. Empirical part consists of interviews on confirmed theoretical views and main hypotheses made with key actors, leaders of representative organizations. The assignment also considers tools for communication in networking process and the role of manager in designing and network developing process.

*Key words:* non-governmental organizations, non-profit organizations, non-governmental sector, integration, networking.

**UDK:** 061.2: 005.575(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Namen in cilji	2
1.2	Predpostavke in omejitve	3
1.3	Metodologija	3
<b>2</b>	<b>Organizacije</b>	<b>4</b>
2.1	Neprofitne organizacije	4
2.2	Trikotnik blaginje	4
2.3	Nevladne organizacije	5
2.3.1	Tipi nevladnih organizacij	6
2.3.2	Nekatere opredelitve nevladnih organizacij	6
2.3.3	Značilnosti nevladnih organizacij	7
2.3.4	Pomen nevladnih organizacij	8
<b>3</b>	<b>Nevladne organizacije in potrebe po povezovanju</b>	<b>10</b>
3.1	Ovire za sodelovanje v mrežah	11
3.2	Potrebe po povezovanju	12
<b>4</b>	<b>Povezovanje nevladnih organizacij</b>	<b>14</b>
4.1	Povezovanje nevladnih organizacij v Evropski uniji	14
4.2	Povezovanje nevladnih organizacij v Sloveniji	15
4.3	Značilnosti povezav – mrež	16
<b>5</b>	<b>Koordinacija povezovanja in vodenje mreže</b>	<b>17</b>
5.1	Naloge vodje mreže	17
5.1.1	Pred snovanjem mreže	18
5.1.2	Sledenje razvoju mreže	19
5.1.3	Ključna načela za učinkovitost mreže	20
5.2	Naloge članic mreže	21
<b>6</b>	<b>Komunikacijska orodja za povezovanje</b>	<b>22</b>
<b>7</b>	<b>Empirični del</b>	<b>23</b>
7.1	Metodologija	23
7.2	Priprava	24
7.3	Analiza odgovorov	25
7.3.1	Povezovanje nevladnih organizacij	25
7.3.2	Prednosti povezovanja	27
7.3.3	Koordinacija mreže	28
7.3.4	Orodja za komunikacijo pri povezovanju	29

7.3.5 Povezovanje kot pogoj za doseganje ciljev .....	30
7.3.6 Konkurenca med organizacijami.....	31
<b>8 Sklep.....</b>	<b>32</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>35</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>37</b>



## **SLIKE**

Slika 1:	Trikotnik blaginje .....	5
Slika 2:	Delež posameznih civilnodružbenih organizacij.....	6
Slika 3:	Klasifikacija slovenskih civilnodružbenih organizacij glede na področja delovanja/dejavnosti v mednarodni klasifikaciji (ICNPO) (v odstotkih).....	9



## 1 UVOD

Civilna družba – zasebne, neprofitne organizacije v Sloveniji so in so bile tudi v preteklosti zelo pomembne za razvoj naše države. Čeprav so skozi zgodovinsko-politična obdobja doživljale različne pritiske, spremembe in pogoje delovanja, podatek o številčnosti, razvejanosti in dejstvu, da društva kot najbolj tipična pravna oblika civilnodružbenih organizacij obstajajo v vsakem najmanjšem slovenskem kraju, zgovorno priča o tem, da imamo Slovenci veliko potrebo in željo po delovanju v teh organizacijah. Statistike kažejo, da je »v letu 2008/2009 v Sloveniji delovalo skupaj 28.647 civilnodružbenih organizacij. Če ob tem številu upoštevamo število prebivalcev, vidimo, da se Slovenija nahaja v vrhu držav z največjim številom civilnodružbenih organizacij.« (Kolarič in Rakar 2010, 7)

V svojem zaključnem delu se bom med civilnodružbenimi – poznanimi tudi pod termini nevladne in volonterske – organizacijami najbolj osredotočil na društva, zveze društev in zasebne zavode, čeprav obstajajo tudi v nekaterih drugih pravnih oblikah (politične stranke, sindikati, zadruge, zbornice, verske skupnosti). Najpogosteje bom uporabljal termin nevladne organizacije (NVO), ki je tudi v praksi najpogosteje uporabljen.

Poslanstvo civilnodružbenih organizacij izhaja iz tega, da delujejo v javno dobro in v dobro svojih članov, pri tem pa so zakonsko omejene na neprofiten značaj. Izkušnje so pokazale, da je sektor razdrobljen in nepovezan in zaradi tega manj učinkovit in prodoren. Za doseganje svojega poslanstva, za pridobivanje moči v odnosu z vlado in drugimi institucijami, zaradi storitev in različnih ugodnosti (informiranja, obveščanja, svetovanja, skupnih služb) se civilnodružbene organizacije povezujejo v mreže (Michieli 2007). Spodbud po tovrstnem povezovanju pa ne dajejo zgolj nevladne organizacije, pač pa tudi investitorji, ki financiranje pogojujejo s povezovanjem in krepitvijo vsebinskih partnerstev.

V nevladnih organizacijah, ki so neprofitne in v veliki meri volontersko naravnane, je težko vzdrževati finančno stabilnost. Zaradi tega imajo številne organizacije velike težave s stabilnim delovanjem. Soočajo se z uhajanjem kadra in znanja, nezmožnostjo dokončanja začetih aktivnosti, konstantnim iskanjem virov zadostnega financiranja, kar med organizacijami sproža tekmovalnost, nezaupanje in konkurenco. Kljub težnjam po krepitvi nevladnega sektorja v njem ostaja še veliko nezaupanja in težav, ki vplivajo na njegovo celotno delovanje, tudi na povezovanje. Povezovanje v mreže za tovrstne organizacije ne prinaša le pozitivnih učinkov, pač pa tudi veliko tveganje za še večje uhajanje intelektualnega kapitala, kadrov in virov financiranja.

Pri svojem dolgoletnem delovanju v tem sektorju sem lahko opazoval in soustvarjal povezovanje različnih organizacij v mreže tako na nacionalni kakor tudi na mednarodni ravni. Prav zato sem si to področje izbral tudi za svojo zaključno projektno nalogo, saj bom na ta način skladno povezal teoretične osnove, ki sem jih pridobil s študijem na Fakulteti za management, s primeri iz nevladnega sektorja.

Glede na to, da v nevladnem sektorju, za razliko od gospodarstva, tudi pri povezovanju ne gre za ustvarjanje dobička, tudi povezovanje v mreže temelji na drugačnih vrednotah in prenos modelov iz drugih panog ni vedno najustrežnejši. Nevladne organizacije v Sloveniji razvijajo svoje modele povezovanja, ki velikokrat niso pogojeni le s poslanstvom, nameni, željami in cilji organizacij, pač pa tudi s pogoji financiranja.

V nestabilnem okolju, kjer se jeziček na tehtnici pozitivnih in negativnih strani povezovanja konstantno preveša z ene na drugo stran, je tudi vloga managerjev, voditeljev mrežnih organizacij in voditeljev partnerjev v mrežah polna izzivov. Verjamem, da je prihodnost v povezovanju in mreženju, vem pa tudi, da je za učinkovito mreženje, v katerem bodo zadovoljeni interesi vseh partnerjev, pogojeno s številnimi dejavniki. Nanje ne moremo vplivati le »nevladniki«, pač pa naša družba kot celota, zato bi z zaključnim delom rad nakazal možnosti, ki nas lahko pripeljejo do uspešnejšega sodelovanja.

## **1.1 Namen in cilji**

Tema povezovanja nevladnih organizacij me je pritegnila, ko sem opazoval različna projektna in mrežna partnerstva v nevladnem sektorju ter njihov način delovanja. Projektni partnerji so vstopali v povezave z različnimi motivi, zato so v njih skladno z njimi bolj ali manj dejavno sodelovali. Številne nevladne organizacije so v zadnjih petih letih s svojimi zahtevami spodbudile težnje po večji moči in vplivu, s tem pa počasi začele odpirati poti vplivanja in možnosti sodelovanja v različnih posvetovalnih telesih v procesih oblikovanja politik. Nevladni sektor je v primerjavi z ostalimi še vedno šibak in slabo organiziran, toda spremembe zadnjih let kažejo pozitivne premike v smer transparentnosti, moči in vplivanja. Za delovanje organizacij so nujno potrebna finančna sredstva, ki pa jih je premalo na razpolago, zato med organizacijami vlada konkurenčni boj zanje. Tudi zahteve investitorjev kažejo jasne tendence po povezovanju sektorja, mnoge NVO pa so se novim zahtevam primorane prilagajati, če želijo pridobiti zadostna finančna sredstva za svoje delovanje. Povezovanje nevladnih organizacij zaradi tega ni enostavno niti ni enako ugodno in koristno za vse organizacije, ki se povezujejo.

Iz navedenih razlogov sem se odločil raziskati delovanje nevladnih organizacij v Sloveniji in pomen povezovanja v delujoče mreže.

Skozi teoretična izhodišča in empirični del bom zasledoval naslednje cilje:

- predstaviti mreže NVO in povezovanje v praksi,
- predstaviti pomen in prednosti povezovanja NVO v mreže,
- predstaviti pomen vodenja in koordinacije mreže,
- predstaviti orodja za komunikacijo pri povezovanju nevladnih organizacij.

## **1.2 Predpostavke in omejitve**

Pri svojem delu se bom naslanjal na primere iz prakse in teoretična izhodišča avtorjev, ki preučujejo nevladni sektor in njegovo povezovanje.

Predpostavljam, da so organizacije, ki se združujejo v mreže, pri uresničevanju svojih interesov prodornejše in učinkovitejše. Povezovanje je izziv, a pogoj za skupno uspešno doseganje ciljev.

Omejitve, na katere predpostavljam, da bom naletel pri raziskovanju področja, pa so, da med organizacijami vlada konkurenčni »boj« za razpisana in dosegljiva finančna sredstva, kar izjemno otežuje zaupanje med organizacijami in posledično njihovo povezovanje.

## **1.3 Metodologija**

Teoretični del mojega diplomskega dela bo temeljil predvsem na metodi deskripcije in kompilacije, ko bom pregledoval slovensko in tujo literaturo s področja obravnavane tematike.

V zaključno projektno nalogo bom vključil članke iz strokovnih revij in informacije s svetovnega spleta, ki so primerne glede na izbrano temo. Prav tako bom povzemal interna gradiva različnih nevladnih organizacij v Sloveniji.

Empirični del diplomskega dela bo temeljil na kvalitativni metodi analize, s pomočjo katere bom analiziral povezovanje nevladnih organizacij v Sloveniji. V ta namen bom opravil intervjuje z vodji nevladnih organizacij, ki so vključene v različne mreže.

Izbrani vodje so posamezniki z dolgoletnimi izkušnjami delovanja v nevladnem sektorju, katerih organizacije so bile vključene v številne lokalne, nacionalne in mednarodne mrežne povezave, nekateri med njimi pa so tudi sami vodili različne tovrstne povezave.

## **2 ORGANIZACIJE**

V literaturi sem zasledil, da številni avtorji organizacije opisujejo kot premišljene, med seboj na nek način povezane sisteme, sestavljene iz posameznikov in sredstev. Njihov glavni namen je doseganje skupnih ciljev. Nevladne organizacije, o katerih bo govora v tej nalogi, so v prvi vrsti neprofitnega značaja. Neprofitnost ne pomeni, da ne ustvarjajo nikakršnega dobička, pač pa to, da ga vlagajo v svojo dejavnost.

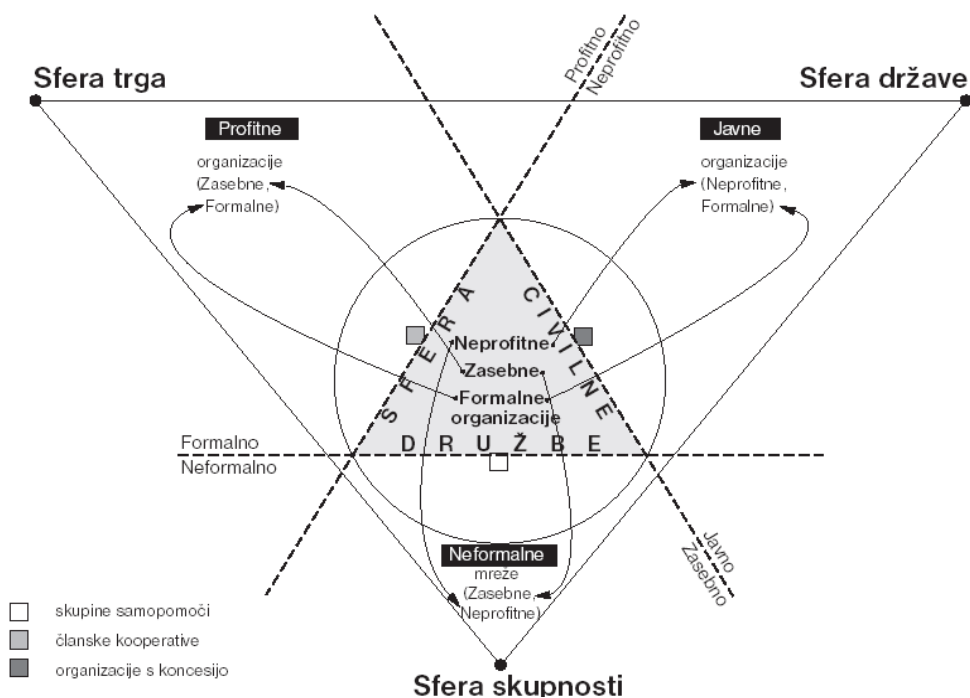
### **2.1 Neprofitne organizacije**

»Neprofitne oziroma nedobičkonosne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček. Če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se ga vlaga v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali pa za dvig kakovosti storitev.« (Rus 1994, 959) Neprofitna dejavnost je omenjena v Zakonu o zavodih, Zakonu o gospodarskih javnih službah, Zakonu o ustanovah, Zakonu o društvih, omenja pa jo tudi Zakon o davku od dobička pravnih oseb. »Podobno kot podjetje je tudi neprofitna organizacija del okolja in deluje v okviru le tega.« (Dimovski 2002, 695) Neprofitna je tista organizacija, katere smisel nastanka in obstoja je delovanje v splošnem družbenem interesu. V splošnem družbenem interesu so vsa tista ravnanja, katerih rezultati (dobrine, storitve) koristijo vsem, ne glede na to, ali so sposobni in voljni v njih sodelovati (Monnier in Thiry 1997).

Monnier in Thiry neprofitne organizacije delita na javne in zasebne. »Pojem neprofitna organizacija zajema dve vrsti organizacij. Ene so javne neprofitne organizacije – to so od javnih avtoritet ustanovljene organizacije, katerih poslanstvo je implementacija javnega interesa; druge pa so zasebne neprofitne organizacije – to so od zasebnih fizičnih in pravnih oseb ustanovljene organizacije, katerih poslanstvo je uresničevanje skupnega in/ali javnega interesa.« (Kolarič in Rakar 2010, 4)

### **2.2 Trikotnik blaginje**

Da bodo pojmi bolj jasni, obenem pa bomo bolje videli povezavo med neprofitnostjo in nevladnimi organizacijami, sem za razumevanje področja in odnosov med sferami uporabil t. i. »trikotnik blaginje«. Razdelala ga je Kolaričeva (1997), ki posamezne sektorje postavlja v medsebojni odnos, in sicer tako, da ga v posameznih kotih sestavljajo država, trg in skupnost.



**Slika 1: Trikotnik blaginje**

Vir: Kolarič 1997, 17.

Pojem države blaginje ne definira zgolj države, ki zagotavlja samo temeljno socialno varnost državljanom, ampak jim nudi tudi dostop do različnih ugodnosti pod enakimi pogoji. Sfera države predstavlja javne organizacije, ki so neprofitne in formalizirane. Sfera trga zajema vse organizacije, ki imajo značilnost povečevanja profita. V tretjo, sfero skupnosti, vključujemo vse, kar ima lastnost zasebnosti in neprofitnosti.

Sfera civilne družbe je del družbenega prostora, ki se nahaja med vsemi tremi sferami: državo, trgov in skupnostjo. Vsebuje značilnosti vseh treh. Določimo jo lahko z dimenzijo neprofitnosti, ki sfero civilne družbe ločuje od sfere trga, z dimenzijo zasebnosti, ki ločuje sfero civilne družbe od sfere države, in z dimenzijo formalnosti, ki jo razmejuje s sfero skupnosti. Civilnodružbene organizacije imajo v primerjavi z organizacijami iz drugih sfer svoje prednosti – v njih se namreč križajo značilnosti ostalih treh sfer (Beočanin idr. 2011).

Sfera civilne družbe je torej tista, v kateri se nahajajo nevladne organizacije, o katerih pišem v nadaljevanju.

### 2.3 Nevladne organizacije

Nevladne neprofitne organizacije so v Sloveniji številčne, a slabo povezane. Nekateri avtorji jih pojmujejo tudi s sintagmo civilnodružbene organizacije oziroma organizirana civilna družba, drugi pa v tem kontekstu uporabljajo pojem volonterske organizacije. Kakor je že

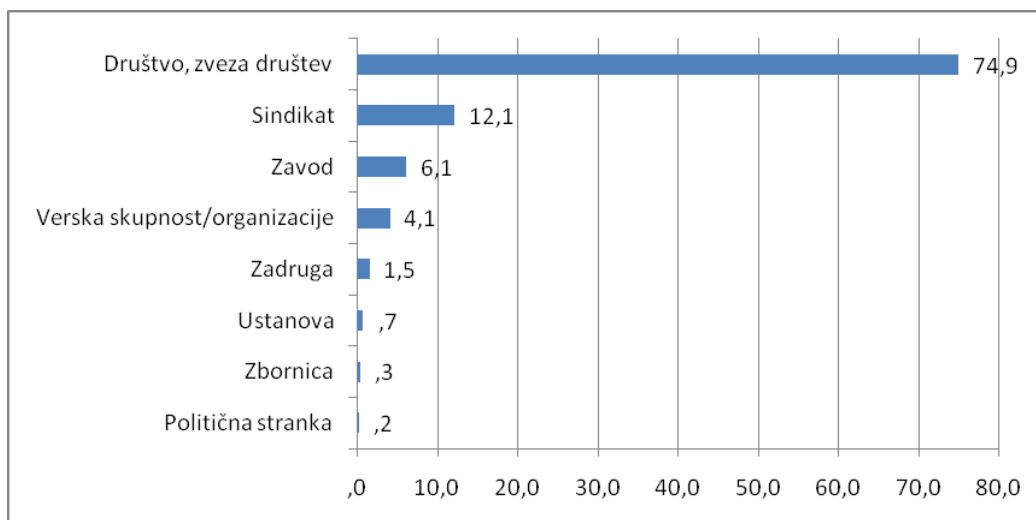
omenjeno v uvodu, za potrebe te naloge najpogosteje uporabljam termin nevladna organizacija (NVO), in sicer zato, ker je v praksi najbolj razširjen.

### 2.3.1 Tipi nevladnih organizacij

Slovenska zakonodaja posebej in natančno opredeljuje in regulira naslednje tipe civilnodružbenih organizacij:

- društva in zveze društev, ki jih regulira Zakon o društvih,
- zasebne zavode, regulira jih Zakon o zavodih,
- ustanove/fundacije, ki jih regulira Zakon o ustanovah,
- zadruga, regulira jih Zakon o zadrugah,
- verske skupnosti/organizacije, ki jih regulira Zakon o verski svobodi.

V skladu s strukturalno-operacionalno definicijo neprofitnih organizacij se med civilnodružbene organizacije uvrščajo tudi zbornice, sindikati in politične stranke, ki imajo prav tako vsaka svojo regulativo (Kolarič in Rakar 2010).



**Slika 2: Delež posameznih civilnodružbenih organizacij**

Vir: Kolarič in Rakar 2010, 7.

### 2.3.2 Nekatere opredelitve nevladnih organizacij

Keane (1998) pravi, da je civilna družba »kompleksen in dinamičen skupek legalno ustanovljenih nevladnih organizacij, ki težijo k temu, da bi bile nenasilne, samoorganizirajoče, samorefleksivne, in ki so v nenehnih trenjih ena z drugo in z državnimi institucijami, ki uokvirjajo, omejujejo in omogočajo njihove aktivnosti«.



Civilna družba je v okviru projekta CIVICUS definirana kot »prostor zunaj družine, države in trga, ki ga ustvarjajo posamezne in skupinske akcije, organizacije in institucije z namenom uveljavljanja skupnih interesov.« (Črnak - Meglič in Rakar 2010, 5) V tej nalogi bom uporabljal predvsem pojem nevladne organizacije, ki je v slovenskem prostoru najbolj uveljavljen. Šporar (2002, 327):

Za nevladne organizacije pa velja, da so prostovoljne, formalizirane, da niso bile ustanovljene zaradi lastne koristi ali pridobivanja dobička, so neodvisne od vlade in drugih oblastnih institucij, političnih strank in gospodarskih družb. Cilji in vrednote nevladnih organizacij niso v pridobivanju lastnih koristi, ampak je cilj, ki mu sledijo, delovanje v javnem življenju na sploh in se ne ukvarjajo z uresničevanjem gospodarskih ali stanovskih interesov svojih članov.

Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij je v Memorandumu slovenskih nevladnih organizacij (CNVOS 2009, 2) nevladne organizacije opredelil z naslednjo definicijo, ki je dosegla visok konsenz v nevladni sferi:

Za nevladno organizacijo velja vsaka organizacija, ustanovljena kot društvo, zavod, ustanova ali v drugi pravnoorganizacijski obliki na osnovi zakona, če izpolnjuje določene značilnosti, in sicer:

- so njeni ustanovitelji domače ali tuje fizične ali pravne osebe zasebnega prava (ustanoviteljstvo),
- ni ustanovljena zaradi služenja osebnim ali poslovnim namenom in ciljem (omejitev namena in cilja),
- je ustanovljena prostovoljno, sodelovanje v njej je prostovoljno in praviloma vključuje prostovoljno delo (prostovoljnost),
- njen ustanovitveni akt določa, da so nameni in cilji njenega delovanja nepridobitni (nepridobitnost),
- je svobodna pri določanju ciljev svojega delovanja in pri izbiri sredstev za njihovo doseganje, ki so omejeni le z zahtevo, da so v skladu s pravnim redom (zakonitost),
- deluje samostojno in je neodvisna od drugih subjektov, zlasti od državnih organov, političnih strank in gospodarskih subjektov (neodvisnost), in je njeno delovanje javno in odprto (javnost in odprtost).

### ***2.3.3 Značilnosti nevladnih organizacij***

Če jih primerjamo z zahodnimi državami, ki v tem sektorju zaposlujejo okrog 7 % vseh zaposlenih, se pri nas ta številka giblje okrog 0,54 %. Številne nevladne organizacije nimajo redno zaposlenih oseb, imajo šibko organizacijsko strukturo, majhno število članov, zato mnogo dela opravijo t. i. honorarni sodelavci (Rončević 2002).

NVO v družbi opravljajo vsaj tri pomembne funkcije: politično – pomenijo obliko participacije državljanov pri upravljanju države in družbe, ekonomsko – pomenijo način za aktiviranje dodatnih virov v materialni (donacije v denarju) ali nematerialni obliki (vložek prostovoljcev, donacije v naravi), ter socialno – zagotavljajo dopolnilne ali alternativne

načine zadovoljevanja potreb uporabnikov (Črnak - Meglič 2009). »Za neprofitne nevladne organizacije so človeški viri še posebej pomembni, saj je njihova dejavnost večinoma storitvena. V primerjavi z drugimi organizacijami razpolagajo z razmeroma malo kapitala, potrebujejo pa več dela in znanja, tako zaposlenih kot prostovoljcev.« (Svetlik 2002, 47)

Osnovne značilnosti nevladnih organizacij (Kolarič in Rakar 2010, 5):

- so neprofitne (kar pomeni, da so ustanovljene z namenom, da uresničujejo javni in/ali skupni interes) in glede na to lastnost drugačne od entitet v sferi trga (ki so profitne, to je ustanovljene z namenom povečevanja dobičkonosnosti kapitala za njihove lastnike), pa vendar podobne entitetam v sferi države in skupnosti; tudi te so namreč neprofitne, saj je smisel njihovega obstoja in delovanja implementiranje javnega in skupnega interesa;
- so zasebne (kar pomeni, da so ustanovljene na temelju načel in pravil zasebnega prava) in glede na to lastnost drugačne od entitet v sferi države (ki so javne, ustanovljene na temelju načel in pravil javnega prava), pa vendar podobne entitetam v sferi trga in skupnosti; tudi te so namreč ustanovljene in delujejo v skladu s pravili in načeli zasebnega prava;
- so formalne (kar pomeni, da delujejo na temelju eksplicitnih norm in pravil ter organiziranosti) in glede na to lastnost drugačne od entitet v sferi skupnosti (ki jo tvorijo neformalne socialne mreže – družina, sorodstvo, sosedstvo, skupine prijateljev), pa vendar podobne entitetam v sferi države in v sferi trga; tudi te delujejo v skladu z eksplicitnimi pravili in normami in so organizirane.

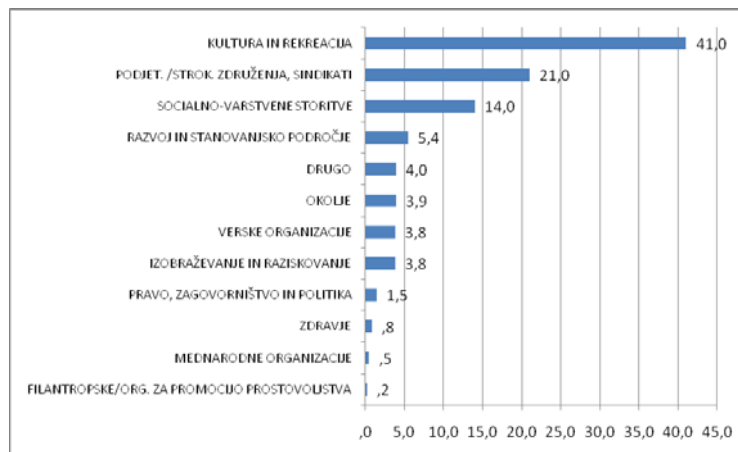
Nekatere prednostne lastnosti so (Mikuš - Kos 1995):

- prilagodljivost: sposobnost hitrega prilagajanja in odzivanja na nove okoliščine ter možnosti razvijanja novih pristopov k obvladovanju izzivov in problemov,
- relativna neodvisnost: razmeroma malo so odvisne od tržnega gospodarstva in države ter imajo zato možnost delovanja na področjih ali v smeri, ki niso po volji tržnega gospodarstva ali državnih institucij, ali na področjih, za katera država in tržno gospodarstvo ne kažeta zadostnega zanimanja,
- očitno delovanje v interesu javnosti in v interesu prikrajšanih skupin: znano je, da ne delujejo v interesu ekonomskih ali političnih skupin, kar pri ljudeh vzbuja zaupanje,
- tesna povezanost s skupnostmi ali skupinami, za katere se zavzemajo, in lahka dosegljivost za ljudi.

### **2.3.4 Pomen nevladnih organizacij**

Nasploh pa tako družba kot celota kakor tudi posamezne sfere nevladnim organizacijam priznavajo čedalje višji pomen in veljavo. Nevladnim organizacijam se odpirajo poti vplivanja in posvetovanja pri vladnih telesih, pridobivajo koncesije za opravljanje javnih služb, izkušnje iz delovanja na centru za podporo nevladnim organizacijam pa kažejo, da je bolje prepoznan med mediji in v javnosti. »Nevladni sektor je nepogrešljiv akter ustvarjanja in ohranjanja

socialnega kapitala ter hkrati tudi ključni dejavnik uresničevanja ustavnih pravic prebivalcev in prebivalcev Republike Slovenije. Njegovo delovanje je eden temeljnih pogojev uveljavljanja načel pluralnosti in demokracije kot tudi trajnostno naravnega družbenega razvoja, porasta družbene blaginje, dviganja kakovosti življenja in zagotavljanja socialne varnosti,« so predstavniki nevladnih organizacij zapisali v Memorandumu slovenskih nevladnih organizacij (CNVOS 2009), s katerim se je 10. 6. 2010 seznanila tudi vlada.



**Slika 3: Klasifikacija slovenskih civilnodružbenih organizacij glede na področja delovanja/dejavnosti v mednarodni klasifikaciji (ICNPO) (v odstotkih)**

Vir: Kolarič in Rakar 2010, 12.

Različni predstavniki nevladnih organizacij in institucij pa se strinjajo tudi, da NVO oblikujejo inovativne rešitve za mnoge družbene probleme, predvsem na socialnem in zdravstvenem področju. Ljudem pri tem lahko ponujajo neposredno prilagojene storitve v primerih, kjer so uspešnejše od države. Široko javnost pa obenem ozaveščajo o družbeno pomembnih vprašanjih in spodbujajo diskusijo o teh vprašanjih. Nikakor pa ne moremo zanemariti kulturnozgodovinskega vpliva nevladnih organizacij, saj so te tudi v preteklosti pomembno vplivale na razvoj slovenske družbe.

### 3 NEVLADNE ORGANIZACIJE IN POTREBE PO POVEZOVANJU

Nevladne organizacije se, kakor je bilo zapisano že v uvodu, povezujejo zaradi različnih koristi. Potrebe nevladnih organizacij po povezovanju so dinamične, relativne in kompleksne, med seboj pa se precej razlikujejo glede na različno poslanstvo, velikost, organiziranost in vrsto organizacije. Medtem ko nekatere nevladne organizacije želijo zgolj izmenjavo medsebojnih resursov, druge bolj težijo k možnostim vplivanja na procese odločanja, spet tretje pa bi na tak način na primer želele pridobiti širši prostor delovanja. Članice povezave so upravičene do ugodnosti, ki jih nudi. Obseg teh ugodnosti se razlikuje tako od tipa povezave (mreže) kot tudi od kategorije članstva, ki ga pozna velik del mrež. Kategorija članstva je lahko odvisna od višine članarine, statusa organizacije ali od določenih drugih pogojev (Kramar 2010, 8). Nevladne organizacije se najpogosteje povezujejo v mreže zaradi (Kolarič idr. 2006):

- uveljavitve skupnih interesov,
- izmenjave informacij,
- izpeljave skupnih projektov,
- racionalne izrabe kadrov in drugih virov.

Na splošno pa delovanje in sodelovanje v mrežah lahko prinese kar nekaj prednosti (Vandeventer in Mandell 2007, 23):

- učinkovitejše izvajanje storitev, ki se nanašajo na potrebe družbe (boljše zaznavanje, večja učinkovitost pri metodah ...),
- večji vpliv in moč (večje število članov in bolj jasna osredotočenost),
- večji učinek preko različnih vrst aktivnosti,
- delovanje v mrežah vodi do širših in trajnejših sprememb,
- pridobitev znanja drugih pristopov in metod dela itd.

Praktične prednosti in ugodnosti članstva v večjih, tudi mednarodnih mrežah, so naslednje (Kramar 2010, 11):

- dostop do ažuriranih informacij,
- poročila, priročniki, zloženke, dokumenti,
- informacije o projektih in njihovih rezultatih,
- svetovalne storitve,
- delavnice, izobraževanja, seminarji (brezplačno ali cenovno ugodnejši za člane),
- baze podatkov,
- izmenjava znanj in izkušenj med članicami,
- sodelovanje v projektnih skupinah, kampanjah in akcijah,
- promocija organizacije in njenih aktivnosti,
- vstop v kodirane dele spletne strani mreže,
- možnosti aktivnega vključevanja v organe odločanja in oblikovanja politik itd.

Poleg prednosti pa povezovanje prinaša tudi slabosti in izzive. Poleg že omenjenih težav s financiranjem in strahu pred izgubo virov (financ, kadrov in znanja) so ostale slabosti in strahovi mreženja naslednji (Kramar 2010, 19):

- Projektno partnerstvo se lahko zelo hitro izkaže za neuspešno, če se ne upošteva motivacijskih dejavnikov ter elementov partnerjev in njihove zavezanosti. Pogosta težava pri vzpostavitvi partnerstva je, da je pogosto vzpostavljeno »ad hoc« za določene razpise za določene »ad hoc« projekte.
- Težave velikokrat nastopijo tudi zaradi slabe koordinacije med partnerji. Ti problemi so pogosto povezani z majhnimi kapacitetami in kompetencami partnerskih organizacij, zato so v tem kontekstu zelo pomembni vodstvo in organizacijske sposobnosti.
- Včasih je vzrok tudi to, da organizacija za pisanje projekta najame zunanjega strokovnjaka in je nato za vodenje projekta prepuščena sama sebi. Zato je pomemben element, da organizacija sama pripravi prijavo, saj bo tako čutila boljšo povezanost s projektom in z njegovimi cilji, jih vzela za svoje, kot skupina pa bo verjetno tudi bolj motivirana in povezana med seboj.

### **3.1 Ovire za sodelovanje v mrežah**

Ovir za sodelovanje v mrežah, predvsem mednarodnih, ki jih navajajo NVO, je več (Michieli 2005):

- NVO se na splošno bojijo sodelovanja in povezovanja, saj to pomeni, da ne bodo same imele glavne vloge pri projektu, ampak bodo le del celote, del skupne akcije, ki bo vodila do rezultatov, vendar za njih ne bodo zaslužni le oni, ampak celotna mreža.
- Ovire nastajajo že pri preprostem tiskem delu, sodelovanju peščice ljudi pri skupnem projektu ali pri povezovanju nekaj NVO v projektno skupino za doseg skupnih ciljev.
- NVO se bojijo, da bodo morale veliko dati in da bodo za to malo prejele. Vključujejo se v veliko večje NVO, kot so same, in to jih straši.
- Nekaterim je ovira jezik, drugim znanje. Obe oviri pomenita, da se ne morejo aktivno vključiti v delo mreže.
- Največja ovira, ki jo omenjajo NVO, je članarina, ki pa ni vedno tako visoka, da si je majhne NVO ne bi mogle privoščiti.
- NVO se bojijo stroškov s prevozi na srečanja, konference in podobne dogodke, ki si jih mora organizacija navadno kriti sama, in s kotizacijami za navedene dogodke.
- Ena od ovir, ki je zelo pomembna, je neseznanjenost in pomanjkanje informacij o mrežah.
- Nekaterim NVO predstavljajo oviro za članstvo tudi prijavni postopki in birokratizacija mrež.

### 3.2 Potrebe po povezovanju

Nevladni sektor je nepovezan, razdrobljen in zato v procesih oblikovanja politik manj uspešen in učinkovit. Za višjo prodornost in uresničevanje poslanstva nevladnih organizacij se povezuje v mreže, ki pa jih je kljub prednostim težko voditi in v njem usklajevati vse parcialne interese. V svojem diplomskem delu se želim osredotočiti na mreženje teh organizacij in raziskovati, kako mreženje, ki je po eni strani zraslo iz želja organizacij po povezovanju in višji učinkovitosti, po drugi pa tudi zaradi zahtev različnih financerjev, vpliva na nevladni sektor.

Obseg slovenskega civilnodružbenega sektorja se intenzivno povečuje, med vsemi civilnodružbenimi organizacijami se postopoma povečujejo deleži organizacij, ki so producentke storitev za zunanje uporabnike, vendar pa je to povečevanje vezano predvsem na regije z močnimi urbanimi središči. To pomeni, da civilnodružbeni sektor v Sloveniji sicer intenzivno raste, vprašanje pa je, ali se s povečevanjem obsega sektorja povečuje tudi njegova moč oziroma pomen v celotni družbi (Kolarič in Rakar 2010). Ob tem pa se postavlja tudi vprašanje samega poslanstva nevladnega sektorja in njegovih organizacij ter ali so sposobne pod številnimi pritiski same ohranjati svoje poslanstvo in identiteto.

Sistem blaginje je koncept, ki ne upošteva le vloge države in javnega sektorja pri zagotavljanju socialne varnosti in blaginje državljanov, temveč tudi vlogo drugih sektorjev pri tem, in sicer trga oz. komercialnega sektorja ter vlogo civilne družbe oz. neprofitno-volonterskega sektorja ter skupnosti oz. neformalnega sektorja. Vsi ti sektorji so relativno avtonomni in se medsebojno dopolnjujejo pri zadovoljevanju potreb ljudi (Kolarič idr. 2002; Kolarič 2009). V primeru da se nevladni sektor lahko izkaže za enakovrednega partnerja v odnosu do države in javnega sektorja, mora biti dovolj močan in povezan – omrežen. Glede na interpretacijo avtoric raziskave indeksa civilne družbe se v času, ko je Slovenija prešla iz tranzicije, vloga organizacij civilne družbe krepi in postaja čedalje pomembnejša (Črnak - Meglič in Rakar 2010). Zato je tudi učinkovito mreženje nujno potrebno.

Indeks civilne družbe, mednarodni akcijsko-raziskovalni projekt, iz katerega je izšel akcijski načrt za nevladne organizacije, pod različnimi cilji in aktivnostmi izpostavlja naslednje (Črnak - Meglič idr. 2010):

- krepitev povezovanja civilnodružbenih organizacij: nadaljnje vertikalno in horizontalno povezovanje organizacij civilne družbe je nujno za krepitev civilnega dialoga;
- spodbujanje mednarodnega povezovanja in povezovanja za skupno infrastrukturo: opazen je deficit mednarodnega povezovanja, ki organizacije prikrajša za izkušnje in primere dobrih tujih praks, ki bi jih lahko uporabile pri svojem delovanju, zato je nujno okrepiti mednarodno povezovanje; prav tako je zaradi racionalnosti in okrepitve organizacij nujno spodbuditi povezovanje v okviru lokalnih centrov, ki organizacijam nudijo storitve in potrebna znanja;

- krepitev mrež nevladnih organizacij: s procesom povezovanja je nujno nadaljevati zaradi večanja moči glasu na strani organizacij civilne družbe.

Ob tem pa Črnak - Meglič (2010, 11) poziva: »Organizacije civilne družbe, predvsem pa njihove mreže, bi morale podane predloge aktivnosti, ki izhajajo iz razprave predstavnikov civilne družbe, podpirajo pa jih tudi ugotovitve raziskave, vključiti v svoje strateške načrte in jih dosledno izvajati, saj le tako lahko prispevajo k izboljšanju stanja civilne družbe.«

Želja in pričakovanj od nevladnega sektorja je veliko, nekatere so izjemno specifične, odločevalci in družba pa deluje pod svojimi zakonitostmi. Le povezan in enoten nevladni sektor bo lahko enakovreden in učinkovit sogovornik.

## 4 POVEZOVANJE NEVLADNIH ORGANIZACIJ

Mreže so danes glavna oblika organiziranosti poslovanja ne le v nevladnih organizacijah, pač pa tudi v gospodarstvu. Med seboj povezujejo ljudi, predmete in organizacije, ki tako postajajo vedno bolj povezana celota. Povezovanje v mreže krepi nevladne organizacije, saj omogoča izmenjavo znanja, kadrov, idej, omogoča vplivanje, centralizira moč, krepi socialni kapital, ugled, krepi komunikacijo in iskanje projektnih partnerstev ... Omejitveni vir danes ni več finančni kapital, temveč znanje, inovativnost, ideje in sposobnost inovativnih rešitev. Michieli (2005, 9):

V slovarjih je beseda network, mreža oz. povezava, razložena kot skupina ljudi, podjetij itd., ki med seboj tesno sodelujejo. Mrežo opisujejo tudi kot zbirko nehierarhičnih kontaktov. Njihova osnova ni prikazovanje, kdo ima moč nad kom, kar pa ne pomeni, da ni vodilnih. Pomeni le, da se vloge in odgovornosti menjavajo. Mreže ne delujejo birokratično, njihovi cilji so učinkovitost, dinamičnost ter orientiranost k aktivnostim, akcijam in novonastalim situacijam.

### 4.1 Povezovanje nevladnih organizacij v Evropski uniji

Kramar (2010, 7) izpostavlja:

Evropska komisija v svojih dokumentih večkrat poudarja, kako pomembno je povezovanje NVO, saj evropske mreže NVO s tem, ko spodbujajo nacionalne NVO k sodelovanju pri uresničevanju skupnih ciljev, prispevajo k oblikovanju 'evropskega javnega mnenja' ter hkrati tudi k spodbujanju evropskega združevanja. Komisija spodbuja organizacije, naj sodelujejo v združenjih in mrežah na evropski ravni, saj takšne organizacije znatno izboljšajo učinkovitost posvetovalnega postopka.

Svet Evrope je že v letu 1952 spoznal vpliv in vlogo NVO kot del aktivne civilne družbe in razvil posvetovalni status za mednarodne NVO (angl. kratica INGO). To pomeni, da je dal mednarodnim NVO priložnost, da zaprosijo za posvetovalni status pri Svetu Evrope, kar jim omogoča tesno sodelovanje pri delu Sveta Evrope.

NVO, ki želijo pridobiti status, morajo Svetu Evrope predložiti vlogo in določene dokumente ter izpolnjevati naslednje pogoje (Michieli 2005):

- biti morajo mednarodne, prisotne na evropski ravni, imeti morajo članice iz več evropskih držav,
- biti morajo reprezentativne z delovanjem, tako svojim kot Sveta Evrope, biti morajo sposobne s svojim delom podpirati dosežke enote, ki je posebej omenjena v prvem členu statuta Sveta Evrope,
- biti morajo zmožne aktivno sodelovati in prispevati v posvetovanjih in aktivnostih Sveta Evrope, biti morajo zmožne med evropskimi državljani predstavljati svoje delo v Svetu Evrope.



Temu »zgledu« pa so sledili tudi Združeni narodi in Evropska komisija ter ostale institucije, ki so v procese posvetovanja vključile mreže NVO.

## **4.2 Povezovanje nevladnih organizacij v Sloveniji**

NVO-povezave oz. mreže v Sloveniji se delijo na horizontalne mreže, regijska stičišča, vsebinske mreže, poleg tega pa poznamo še »ad hoc« projektna partnerstva.

Horizontalne mreže najširše povezujejo sektor. Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij – CNVOS je edina horizontalna mreža, ki povezuje NVO različnih statusnih oblik; Zveza društvenih organizacij – ZDOS, ki povezuje društvene organizacije, katerih statusna oblika je zveza društev; Združenje slovenskih ustanov – ZSU, ki povezuje ustanove; SKUP – Skupnost privatnih zavodov, ki povezuje nevladne organizacije, registrirane kot zasebni zavod (Gornik in Mesarič 2010).

Regionalna stičišča so, tako kot nacionalne mreže, vzpostavljena za nudenje podpornega okolja nevladnim organizacijam, le da stičišča ne delujejo na nacionalni, temveč le na regionalni ravni. Opredeljena so kot nevladne organizacije, ki združujejo več NVO z različnih področij delovanja in ki delujejo na regionalni ravni (statistična regija, klasifikacija NUTS 3) s ciljem povezovanja, partnerskega sodelovanja ter zagotavljanja strokovne podpore in pomoči delovanju NVO. V Sloveniji imamo trenutno vzpostavljenih 10 regionalnih stičišč (Gornik in Mesarič 2010).

Tukaj najpogosteje nastajajo tudi »ad hoc« projektna partnerstva, ki lahko nastanejo, kadar so organizacije dovolj prilagodljive in so se zmožne organizirati hitro in učinkovito za opravljanje določenega projekta. Takšna partnerstva so v mladinskem sektorju nevladnega sektorja nastajala z uvajanjem inštrumenta Evropskih socialnih skladov.

Krovna organizacija (angl. umbrella organization) je skupina institucij oziroma organizacij, navadno sorodnih, ki sodelujejo na formalizirani ravni. Krovna organizacija koordinira njihove aktivnosti, predstavlja in zastopa vse organizacije pod svojim okriljem, tj. članice, v njihovem imenu nastopa v javnosti in igra vlogo reprezentativnega telesa pri dialogu z vlado, lokalnimi oblastmi in evropskimi institucijami. Krovne organizacije imajo večjo vlogo, moč in prepoznavnost v javnosti. Prednost krovnih organizacij je v izmenjavi izkušenj in znanja, razpolaganju s kvalificiranimi ljudmi, strokovnjaki na posameznih področjih, občutku povezanosti, pomoči in ugledu, ki ga tovrstne organizacije imajo v javnosti (Michieli 2005, 10).

Ena takšnih organizacij v slovenskem prostoru je Mladinski svet Slovenije, ki sam sicer nima javno priznanega statusa nevladne organizacije, toda vanj je združenih šestnajst polnopravnih članic, MSS pa zastopa njihove interese nasproti političnim odločevalcem.

### 4.3 Značilnosti povezav – mrež

Mreže NVO so skupine NVO s skupnimi interesi. Povezujejo se predvsem zaradi pridobivanja moči v odnosu z vlado in drugimi institucijami. Mreže svojim članicam poleg tega nudijo posebne storitve in ugodnosti, kot so: informiranje, obveščanje o novostih na področjih njihovega delovanja, svetovanje ipd. Mreže lahko delujejo le kot servisi za NVO (primer CNVOS), lahko pa prevzamejo tudi funkcijo zastopanja, kar pomeni, da v imenu svojih članic nastopajo v različnih odborih, posvetovalnih telesih ipd. (Michieli 2005). Mreže svojim članom omogočajo tudi krepitev socialnega kapitala, zaupanja vrednih odnosov med partnerji, ki dolgoročno prinašajo uspešno sodelovanje. Kramar pravi (2010, 8):

Večina mrež v članstvo sprejema nevladne organizacije, medtem ko nekatere večje mednarodne mreže vključujejo le druge mrežne organizacije. Najpogostejši kategoriji članstva sta polnopravno in pridruženo članstvo. Najpomembnejša razlika med polnopravnim in pridruženim članstvom se največkrat izraža v sodelovanju v organih odločanja. Polnopravni člani imajo tako pravico zastopanja v organih mreže (svetih, komisijah ...) in volilno pravico pri sprejemanju odločitev.

»Večina mrež ima vpeljana članarino, ki pa se lahko po višini od mreže do mreže močno razlikuje. Močnejše mreže, ki svojim članom nudijo tudi večji obseg storitev, imajo po navadi višjo članarino kot manj razvite mreže.« (Kramar 2010, 8) Članarina je pogoj za vstop v mrežo, navadno pa pomeni, da so organizacije, ki jo plačajo, upravičene do uslug in ugodnosti, ki jih mreža ponuja svojim članom.

## 5 KOORDINACIJA POVEZOVANJA IN VODENJE MREŽE

Mreže je, četudi se sporazumejo o namenu, delovanju in ciljih, zaradi negotovih okoliščin, ki izhajajo predvsem iz pogojev financiranja, težko voditi. »Gradnja in razvoj mrež nista odmik od pravega dela, ampak sta pravo delo managerja,« (Klopčič 2007) tudi tistega v nevladni organizaciji. Vidik managerja kot graditelja in voditelja delujočih mrež je zaradi specifičnosti nevladnih organizacij nekoliko drugačen kot v gospodarstvu. Odnosi v mreži temeljijo na enakopravnem partnerstvu organizacij, kar zahteva posebne strukturne in vodstvene dogovore.

Zavedati se moramo, da je velika razlika med mrežo organizacij in organizacijami, ki so njene članice. Vodje neodvisnih organizacij imajo oblast (oni postavljajo smernice, se odločajo, zaposlujejo, upravljajo z viri itd.), mreže pa delujejo po principu »ločene« oz. »deljene« oblasti. Nobena članica mreže ne sme prevzeti vodstvene vloge nad članico mreže v smislu nadzora nad delom organizacije, saj so vse članice avtonomne in neodvisne organizacije (Kramar 2010). Res pa je, da si mreže po svoje postavljajo notranje strukture in so pri tem avtonomne. Preden vzpostavimo mrežo, je treba premisliti o nekaterih bistvenih elementih, s katerimi se bomo pri tem srečali. Zavedati se moramo, da se bodo v mrežo vključevali različni člani oz. organizacije, vsak s svojimi preteklimi izkušnjami in pričakovanji, zato lahko hitro pride do izzivov ali problemov, s katerimi se začnemo soočati (Kramar 2010). Za uspešno in dolgoročno delovanje mreže je torej pomembno dobro vodenje in izkušen manager, ki pozna sektor in načine vodenja v njem. Pri vsem pa je pomembno tudi, da smiselno in smotrno načrtujemo, tako povezovanje kakor tudi delovanje v mreži. Tavčar (2008, 16) o načrtovanju in snovanju:

Načelno načrtovanje in snovanje, ki se začne s temeljnimi usmeritvami – vizijo, smotri, miselnostjo managementa, osnovno dejavnostjo, konceptom sredstev – iz njih pa obvezujoče oblikuje razvojno politiko kot trden in tog okvir tekoče politike, je v čisti obliki neživljenjski teoretični konstrukt. Druga skrajnost, ki prevladuje v praksi, je pragmatično snovanje, ki iz improviziranega sprotnega delovanja postopno gradi srednjeročne načrte, iz teh pa sčasoma oblikuje trajne usmeritve. Iz načelnega in pragmatičnega pristopa je koristno in mogoče ustvarjalno snovati sintezo.

### 5.1 Naloge vodje mreže

Vloga managerjev in managementa je v sodobnih organizacijah drugačna, kot je bila v preteklosti. Izoblikovala se je peta generacija managerjev, ki se ukvarja predvsem z učinkovitim vodenjem, katerega bistvo je spodbujanje, usposabljanje in razvijanje znanja celotne organizacije (Biloslavo in Podobnik 2010). Vodenje mreže pa je drugačno od vodenja organizacije. Oseba, ki vodi mrežo (ali skupina), načeloma ne postavlja direktiv, zelo malo dela na načrtovanju, oblikovanju in vodenju, navadno bolj deluje kot koordinator procesa in povezovalca.

Na splošno so njegove naloge (Vandeventer in Mandell 2007, 5–13):

- pomoč članom pri medsebojni komunikaciji, posredovanju informacij, pojasnjevanju interesov in ciljev itd.;
- pomoč pri določevanju nalog, ki morajo biti opravljene za izpolnjevanje ciljev mreže;
- voditi in vzpostaviti učinkovite interakcije pri realizaciji nalog;
- opaziti priložnosti za mrežo in njene člane;
- iskati in pomagati zagotoviti sredstva;
- graditi mrežo z iskanjem novih članov;
- iskati možnosti in načine za izboljšanje in osvežitev delovanja mreže in njenih kapacitet.

Glede na to da so mreže kompleksna skupnost mnogoterih interesov, včasih celo med seboj nasprotujočih, v nevladnem sektorju pa so partnerji včasih celo konkurenti, je potrebno, da je manager že od začetka pozoren na to, da (Vandeventer in Mandell 2007, 21–22):

- vsakdo že od samega začetka razume, da je lahko postopek dolgotrajen (celo leta) in si prizadeva za doseganje manjših in kratkotrajnejših ciljev v procesu razvoja mreže;
- poudari ponavljajoče se težave ali vprašanja, ki ne temeljijo na vidikih posameznika, temveč na novi perspektivi, ki izhaja iz ključnih področij, ki so skupna vsem članom;
- gre za nov tip procesa in nov način dela; včasih sodelujoči v tem procesu potrebujejo tudi usposabljanja oz. svetovanja, kako ravnati drug z drugim na nov način, zato je priporočljivo, da obstaja strokovnjak, ki pri tem pomaga;
- se prepriča, preden začne z vzpostavljanjem mreže, da imajo vsi sodelujoči svoje delovanje v mreži odobreno od vodij svojih matičnih organizacij in da imajo polna pooblastila za odločanje;
- zaveže sodelujoče, da o poteku in morebitnih težavah, s katerimi se soočajo pri delu v mreži, obveščajo svoje matične organizacije;
- poskrbi, da vodje organizacij, ki se pridružijo mreži, podpišejo nekakšen sporazum za delovanje v mreži.

### ***5.1.1 Pred snovanjem mreže***

Vprašanja, na katera mora manager odgovoriti, ko se loti snovanja nove mreže (Kramar 2010):

- Ali si to resnično želimo?

Vzpostavitev mreže vključuje nova tveganja in nepričakovane težave: zavezanost k prispevanju časa in drugih virov, dovezetnost za zunanji nadzor, večje morebitne odgovornosti do drugih, toleranca do operativnih razlik in možnosti trajnih sprememb.

- Ali lahko zagotovimo potreben čas in vire?

Zavedati se moramo, da delovanje v mreži od članov zahteva dolgoročno vlaganje sredstev, časa zaposlenih, materiala in strokovnega znanja. Rezultati vlaganja pa niso takojšnji, temveč so navadno vidni šele čez nekaj časa.

– Ali smo pripravljeni za intenziven nadzor?

Dolgoročno sodelovanje z drugimi skupinami pripelje vrednote lastne organizacije, interese in učinkovitost do kritičnega pregleda in samoocenjevanja.

– Ali smo pripravljeni sprejeti odgovornost, da se držimo dogovorov?

Učinkovite mreže zahtevajo jasne skupne cilje in dogovore glede prednostnih področij delovanja. Glede dogovorov se pričakuje, da bodo vsi člani resno pristopili k doseganju ciljev.

– Ali lahko sprejmemo različne načine dela drugih?

Edinstvene organizacijske kulture in njihova raznolika zgodovina pomenijo, da niti dve organizaciji ne bosta imeli popolnoma enake definicije nekega socialnega problema, ki ga želita rešiti, ali ciljev, ki si jih prizadevata doseči, zato se moramo zavedati, da bo prihajalo do različnih metod in perspektiv pri reševanju težav.

– Kaj mislimo/upamo, da bomo s tem dosegli?

Namen delovanja mreže mora biti jasen. Pri tem se lahko tudi vprašamo, ali lahko to doprinese k izpolnjevanju poslanstva lastne organizacije in ali imamo ustrezne mehanizme za to.

– Koga pri tem potrebujemo?

Treba je definirati akterje, ki jih potrebujemo za delovanje mreže in izpolnjevanje njenega poslanstva, pa tudi drugih deležnikov, pomembnih za našo mrežo. Vprašati se je treba tudi o pravi velikosti in sestavi članstva – glede na področje delovanja mreže.

– Kako bomo financirali aktivnosti mreže?

Operativni stroški posameznih mrež se lahko zelo razlikujejo, odvisno od tega, kaj želijo članice doseči, in od njihovih pričakovanj aktivnosti mreže.

### ***5.1.2 Sledenje razvoju mreže***

Manager mora ves čas slediti razvoju mreže in skrbeti za (Vandeventer in Mandell 2007, 57–60):

– doseganje ciljev in nadzor:

- Kaj smo kot mreža skupaj dosegli, kar ne bi mogla posamezna organizacija (ali posameznik) doseči sama?
- Kako so člani mreže koristili rezultate sprememb ali vpliva, ki smo jih dosegli preko aktivnosti mreže?
- Kako so se spremenili odnosi med člani znotraj mreže?

- Kako se je delovanje vsake članice mreže spremenilo kot rezultat delovanja v mreži?
- ohranjanje namena/poslanstva mreže:
  - Se je namen mreže spremenil?
  - Če se je, ali se s tem vsi strinjajo in popolnoma razumejo nastale spremembe?
  - Ali ima sprememba vpliv na legitimnost mreže?
- ohranjanje operativnega delovanja:
  - Ali se je način delovanja mreže spremenil?
  - Kateri dejavniki so vodili k spremembam in ali se jih člani zavedajo ter se z njimi tudi strinjajo?
  - Kakšen vpliv imajo operativne spremembe na aktivno vključevanje članov v aktivnosti mreže v vseh pogledih?
- participacijo članov in njihov doprinos:
  - Do kolikšne mere člani mreže redno sodelujejo?
  - Do kolikšne mere člani prispevajo svoje vire k delovanju mreže?
  - Kako vpeljujemo in izvajamo sankcije za člane mreže, ki ne spoštujejo svojih obveznosti in ne prispevajo k delovanju mreže?
- spremembe članstva:
  - Ali smo novim organizacijam in institucijam odprli možnosti vključitve v mrežo?
  - Če smo, kako dobro smo seznanili nove člane s cilji mreže, z njeno zgodovino, s sporazumi, prioritetami, z metodami delovanja in reševanja konfliktov ter rezultati, ki smo jih dosegli?
  - Je kdo od članov zapustil mrežo? Če da, kateri so bili razlogi?
- proces odločanja in reševanja konfliktov:
  - Do kolikšne mere imajo polnopravni člani vlogo v procesu odločanja?
  - Ali je vključenost članov konsistentna?
  - Kateri proces odločanja pri nas najbolj deluje?
  - Katera dodatna izobraževanja in sposobnosti bi nam še koristili za proces odločanja?
  - Kako učinkoviti smo bili pri sodelovanju, zaznavanju in reševanju konfliktov?

### ***5.1.3 Ključna načela za učinkovitost mreže***

Manager mora skupaj s članicami skrbeti, da se upoštevajo naslednja ključna načela, ki prispevajo k dolgotrajnosti in učinkovitosti mreže (Vandeventer in Mandell 2007, 61):

- osredotočenost na skupne cilje,
- razvoj delovanja na že obstoječih odnosih,
- spoštovanje organizacijske in institucionalne avtonomije,
- predanost in zavezanost ključnih akterjev,
- izgraditev novih tipov odnosov,
- poudarjanje enakopravnega partnerstva,

- razvijanje prakse, učinkovito prepoznavanje in reševanje konfliktov,
- neodvisno pridobivanje virov.

## **5.2 Naloge članic mreže**

Po drugi strani pa razvoj in učinkovito delovanje mreže še zdaleč ni odvisno zgolj od učinkovitega vodenja. Svojo zavezo in pripravljenost morajo izkazati in vzdrževati tudi članice mreže.

Člani mreže morajo (Kramar 2010):

- prepoznati, biti pripravljeni, da razkrijejo, in včasih tudi znati se pogajati za interese svoje organizacije;
- ceniti in spoštovati interese ostalih skupin, četudi to pomeni majhno odstopanje od svojih pogledov;
- se zavedati, da je reševanje večletnega družbenega problema odvisno od njihovih skupnih naporov in trajne predanosti;
- se zavedati, da sodelovanje in zaupanje temeljita na ugledu članov in organizacije kot celote,
- pri tem paziti, da ohranjajo zaupanje.

## 6 KOMUNIKACIJSKA ORODJA ZA POVEZOVANJE

Kramar (2010, 13) o razpolaganju z ažurnimi informacijami:

Za vsako mrežo je zelo pomembno, da razpolaga z ažurnimi informacijami in bazami podatkov. Mreža mora ohranjati stike s svojimi člani in se truditi za komunikacijo med njimi; mreža ne bo delovala, če ne bo interakcije, iniciativ, dajanja in sprejemanja s strani vseh članov. Zato potrebujemo stalno komunikacijo, ki jo moramo ohranjati ter neprestano izboljševati. Komunikacija in mreženje sta tesno povezana in drugo brez drugega ne vzdržita.

Pri izbiri orodja za povezovanje je smiselno, da smo poleg prej opisanega pozorni tudi na druge individualne karakteristike različnih organizacij (Blazinšek in Gornik 2010, 17):

- kultura in poslanstvo organizacije – glede na to, kakšne vzorce komuniciranja je organizacija vzpostavila s svojimi člani oz. v drugih mrežah, bo najverjetneje podobna komunikacija tudi v tej mreži;
- notranja urejenost organizacije: koliko je zaposlenih in kdaj so dosegljivi, katere ključne funkcije opravljajo prostovoljci in kje se fizično nahajajo, kako so razdeljene funkcionalne aktivnosti in kako odzivna je organizacija;
- geografski položaj organizacije – doma ali tujina, bližnja okolica ali večja oddaljenost;
- prvo orodje ni nujno edino in zadnje – od preprostega h kompleksnejšemu: morda smo na začetku začeli s sestanki, nato pa delo in dogovarjanje nadaljevali preko Skype konferenc in Google pisarne.

Pomembno je, da so orodja za komunikacijo zbrana tako, da udeležencem komunikacijo olajšajo in ne obratno, kakor bi se zaradi kompleksnosti in nepoznavanja izbranega orodja lahko zgodilo. Ni nujno, da isto orodje enako dobro služi različnim povezavam, orodja pa je treba prilagajati tudi na stopnjo razvitosti povezave, partnerstva ali mreže, glede na namen, ki ga želimo doseči, in glede na stopnjo in vrsto udeležnosti članov v povezavi. Glede na to, da nevladne organizacije nimajo na razpolago zadostnih finančnih sredstev za vzpostavljanje orodij in sistemov komuniciranja, se velikokrat poslužujejo ekonomičnih in na internetu prostodostopnih načinov komuniciranja.

Nekatera uporabna orodja za komunikacijo pri povezovanju in mreženju v nevladnem sektorju so (Blazinšek in Gornik 2010, 17):

- konference, sestanki in srečanja,
- telefonska komunikacija,
- pasivna internetna komunikacija: spletne strani, e-časopisi, obvestilniki,
- aktivna internetna komunikacija: elektronska pošta, Dropbox, Google pisarna, forumi, Skype konference, Ning, Dim – Dim konference, internetne učilnice,
- promocijski material, pošta ...



## 7 EMPIRIČNI DEL

Uspešno mreženje in povezovanje med nevladnimi organizacijami je ključnega pomena za širši razvoj nevladnega sektorja v Sloveniji. »Mreže namreč prispevajo h krepitvi nevladnih organizacij, saj zagotavljajo informacije, izmenjavo znanj med članskimi organizacijami in izmenjavo primerov dobrih praks in inovativnih pristopov. Mnoge nudijo informacije o finančnih virih in zagotavljajo iskanje projektnih partnerjev.« (Blazinšek in Michieli 2007) Namen empiričnega dela moje zaključne naloge je bil s pomočjo primerov iz prakse podkrepiti v teoriji opisana spoznanja in potrditi zastavljene predpostavke. To sem storil s pomočjo intervjujev s ciljno skupino vodij nevladnih organizacij, ki so predstavljali širok nabor izkušenj in znanja ter primerov dobrih praks povezovanja NVO. Glede na to, da gre za ključne akterje v sektorju, so njihova mnenja reprezentativna.

### 7.1 Metodologija

Empirični del mojega diplomskega dela temelji na kvalitativni metodi analize, s katero sem analiziral povezovanje nevladnih organizacij v Sloveniji.

Za potrebe raziskave sem uporabil metodo intervjuja s pomočjo polstrukturiranega vprašalnika, ki je ena od pogosto uporabljenih metod pri raziskovanju na področju managementa. V raziskavo sem zajel šest raznolikih nevladnih organizacij, ki so vključene v različne mreže, in sicer sem intervjuval vodje nevladnih organizacij. Prvi stik z intervjuvanci sem vzpostavil z dopisom po elektronski pošti, s kratkim opisom tematike in s prošnjo za sodelovanje. V uvodnem dopisu sem intervjuvance seznanil z osnovnimi cilji, ki izhajajo iz dispozicije zaključne projektne naloge, in na kratko opredelil temo pogovora. Po izraženi pripravljenosti za sodelovanje sem se v telefonskem pogovoru dogovoril za termin intervjuja.

Za raziskavo sem zasnoval dvanajst vprašanj, ki sem jih med pogovori razširil s podvprašanji. Pri empiričnem delu me je vodilo temeljno raziskovalno vprašanje: »Kakšen je pomen in kakšne so prednosti povezovanja NVO v mreže v Sloveniji?« Varstvo osebnih podatkov sem zagotovil tako, da sem navedel izmišljene oznake za nevladne organizacije tako v zapisu intervjuja kot tudi v analizi in interpretaciji raziskave.

Intervjujev nisem snemal, vsebine pogovora pa sem si sproti zapisoval in postopno zastavljal vprašanja. Po vsakem posameznem intervjuju sem zapisane odgovore skrbno pregledal in jih zapisal. Določene krajše oporne točke sem si zapisal diskretno med pogovorom. Odgovore, ki podajajo sklepe za raziskavo, sem primerjal med posameznimi intervjuvanimi vodji nevladnih organizacij in jih analiziral na način, da sem poiskal skupne točke in razhajanja ter jih opisal in predstavil.

Izbrane vodje so posamezniki z dolgoletnimi izkušnjami delovanja v nevladnem sektorju, katerih organizacije so in so bile v zadnjih petih letih vključene v številne lokalne, nacionalne

in mednarodne mrežne povezave, trije med njimi pa so tudi sami vodili različne tovrstne povezave, zato imajo na tem področju veliko izkušenj. Glede na to, da imajo vsi izkušnje delovanja tako v matičnih organizacijah kakor tudi v mrežah in glede na to da poznajo lokalno, nacionalno in mednarodno raven in so na vseh ravneh nadpovprečno dejavni, sem jih izbral za ključne akterje in bom na osnovi njihovih mnenj osnoval zaključke. Gre za vodje, ki so v sektorju prepoznani, spoštovani in upoštevani tudi od »nevladnikov«. Na njihovo željo je upoštevana tudi prošnja po anonimnosti.

Uporabil sem metodo polstrukturiranih intervjujev, katerih glavna vrednost je v prilagodljivosti in odprtosti na eni strani ter možnosti dokaj velike stopnje strukturiranosti na drugi strani. Za globinski intervju sem se odločil, ker je po svoji naravi usmerjen v globino in raziskovanje določene problematike do podrobnosti. Dopušča tudi možnost dodajanja sprotnih vprašanj, ki se porodijo med samim intervjujem in katerih namen je dodatna razjasnitev problematike. Prednost globinskih intervjujev je tudi v takojšnjem (osebnem) kontaktu med izpraševalcem in intervjuvancem, ki omogoča sprotno prilagajanje poteka intervjuja. Intervjuvanci so bili v varnem okolju in niso bili izpostavljeni pritiskom zunanjih dejavnikov pri odgovarjanju. Intervjuji so bili podobni sproščenemu pogovoru, saj sem na tak način lahko pridobil najbolj relevantne podatke. Vprašanja sem strukturiral tako, da sem jih lahko po potrebi dopolnil s podvprašanji in na tak način pridobil celovite odgovore, ki so mi pomagali pri analiziranju zastavljenih predpostavk.

Intervjuji so potekali v mesecu septembru 2011 in trajali v povprečju 50 minut, tako da so imeli udeleženci dovolj časa, da podajo svoje odgovore. Intervjuji so potekali brez težav, saj so bili vsi dobro pripravljene, ker dobro poznajo to problematiko.

## **7.2 Priprava**

Na začetku pisanja te naloge sem postavil predpostavko, da so organizacije, ki se združujejo v mreže, pri uresničevanju svojih interesov bolj prodorne in učinkovite. Povezovanje je izziv kot tudi pogoj za skupno uspešno doseganje ciljev. Pri empiričnem delu me je vodilo temeljno raziskovalno vprašanje: »Kakšen je pomen in kakšne so prednosti povezovanja NVO v mreže v Sloveniji?«

V empiričnem delu sem tako zastavil vprašanja, da sem dobil odgovore na poglobljena vprašanja o povezovanju nevladnih organizacij, o zavesti managementa, o pomembnosti povezovanja in izvedel, kaj so dosegli preko povezovanja, drugače pa tega ne bi mogli. Intervju je bil razdeljen na več delov. Prvi del je bil namenjen predstavitvi in pomenu mrež za vodje, nato pa sem želel dobiti podatke o prednostih mrež z vidika prednosti povezovanja nevladnih organizacij v mreže. Pri pripravi vprašanj, ki sem jih strukturiral, mi je bila v oporo celotna teoretična podlaga, ki sem jo pridobil iz člankov tujih strokovnih revij in knjig.

V tretjem delu sem spraševal tudi o orodjih za komuniciranje znotraj mrež in v četrtem o doseganju ciljev mreže ter o ciljnih posameznih organizacij znotraj mreže, s poudarkom na razliki med organizacijami glede na doseganje zastavljenega cilja.

Na koncu pa so bila vprašanja tipične SWOT-analize, s katerimi sem želel tudi sam dobiti globlji vpogled v interese in namene po povezovanju nevladnih organizacij.

Glede dolžine trajanja vprašalnika ter smiselnosti vprašanj sem se predhodno posvetoval z enim izmed vodij nevladne organizacije, katerega odgovorov kasneje nisem upošteval pri analizi.

Za intervjuje sem si vnaprej izbral skupino ljudi, ki sem jih poklical po telefonu oziroma se z njimi dogovoril po elektronski pošti s prošnjo po sodelovanju v intervjuju na temo povezovanja nevladnih organizacij v mreže. Vsako srečanje se je odvijalo v neformalnem okolju, kjer je bilo dovolj prostora za udoben klepet.

### **7.3 Analiza odgovorov**

#### ***7.3.1 Povezovanje nevladnih organizacij***

NVO-povezave oz. mreže v Sloveniji se delijo na horizontalne mreže, regijska stičišča, vsebinske mreže, poleg tega pa poznamo še »ad hoc« projektna partnerstva. Slovenske NVO pa se čedalje bolj intenzivno vključujejo tudi v mednarodne povezave, čeravno so v tem še manj uspešne in ne dovolj zastopane (Blazinšek in Michieli 2007). V Sloveniji se tako pojavlja trend, da v zadnjem času prihajajo v ospredje in se s pomočjo višjega finančnega vlaganja krepijo horizontalne mreže, katerih člani so tudi organizacije, iz katerih prihajajo intervjuvanci. V prvem delu so vsi udeleženci intervjuja poudarili svoje povezovanje v različne mreže, še posebno pa so poudarili mednarodne povezave in članstvo v evropskih mrežah. Organizacije intervjuvancev so skupno vključene v 15 slovenskih in 7 evropskih mrež. V Sloveniji so vključeni v 5 horizontalnih mrež, 6 vertikalnih mrež in 4 projektna partnerstva. Glede na opise pa izhaja tudi spoznanje, da gre pri intervjuvancih za precej heterogene mreže, glede na samo delovanje mrež, čas trajanja partnerstev, specifikke članstva itd. Medtem ko odgovori intervjuvancev kažejo, da imajo mednarodne povezave bolj jasno agendo in usmeritve, kjer je zanje bistven pretok informacij in možnost vplivanja na postopke, pa mreže članicam na nacionalni ravni omogočajo predvsem skupno pridobivanje sredstev za skupne projekte, zlasti to velja za »ad hoc« projektna partnerstva, ki velikokrat nastanejo zgolj zaradi izpeljave posameznega projekta. Kakor je povedala ena izmed intervjuvank, gre za to, da mora organizacija vstopati v različne vrste povezav, če želi tako pridobiti nekaj vpliva (veliko ga nevladne organizacije tako ali tako nimajo), kakor tudi za delovanje in uresničevanje poslanstva zadostna finančna sredstva.

Intervjuvanci se strinjajo, da je izobrazba zelo pomemben element, izpostavili so pomen lastne izobrazbe za vodenje organizacije, ob tem da je eden izrazito izpostavil pomen neformalno pridobljenega znanja in veščin med delom v NVO za uspešno vodenje mreže. Večina NVO voditeljev (5) je svoje znanje za vodenje organizacije (in mreže) pridobila s svojim dolgoletnim delom v nevladnem sektorju ter na različnih izobraževanjih doma in v tujini. Ena udeleženka je izpostavila izobraževanje »Trening za managerje«, ki ga vsako leto organizira krovna organizacija nacionalnih mladinskih organizacij, Mladinski svet Slovenije, dva pa sta izpostavila »Nevladno akademijo«, ki je v letu 2010 potekala pod okriljem Zavoda Center za informiranje, povezovanje in razvoj nevladnih organizacij. Specifično znanje, ki se tiče predvsem ekonomsko-pravnih okvirjev organiziranja in delovanja nevladnih organizacij in je nujno pri vodenju NVO, pa so intervjuvanci, in po njihovem mnenju ostali vodje NVO, pridobivali na fakultetah, mnogi izmed njih tudi na Fakulteti za management.

Glede na odgovore pa lahko sklepamo tudi na visoko stopnjo profesionaliziranosti mrež, saj je nekaj intervjuvancev zaposlenih v takšnih organizacijah. Glede na to, da je zaposlenost v sektorju v primerjavi z EU izjemno nizka (giblje se med 0,6 in 0,7 %), vsaka zaposlitev pomeni veliko in je pomembna za sektor. Mreže pa omogočajo zaposlovanje, kar je velika prednost, kakor menijo intervjuvanci. To prinaša tudi drugo stran kovanca, ki kaže na to, da morajo mreže, ki pridobijo finančna sredstva in na račun tega zaposlijo ljudi, slediti zahtevam financerja. Izziv pri tem je, da veliko financ prihaja z EU-nivoja, v obliki evropskih strukturnih skladov, ki pa so vezani na EU-agendo. »Tako se dogaja, da nevladne organizacije dobijo sredstva za spodbujanje prostovoljstva ali na primer aktivnega državljanstva, socialnega kapitala – kar je tudi pomembno in nujno razvijati, vendar tudi če se na lokalnem nivoju pojavijo popolnoma druge potrebe, zanje ni denarja,« je povedala intervjuvanka. Po drugi strani pa tudi »ad hoc« projektna partnerstva do neke mere omogočajo prodornost. Financerji (ministrstva in agencije) in sponzorji so motivirani za rezultate in zato tudi veliko bolj pripravljeni odpirati vrata za dialog z organizacijami, katerih projekte financirajo, pravita dva intervjuvanca. Četudi je po mnenju enega intervjuvanca res, da je tudi pri sogovornikih na »vladni« strani še vedno neprepoznan potencial nevladnega sektorja – bodisi v smeri zaposlovanja bodisi v smeri racionalizacije in optimizacije nekaterih javnih storitev, ki bi več kot odlično lahko peljale NVO. Drugi intervjuvanec pa to tezo podkrepljuje z ugotovitvijo, da je premalo spodbujanja k povezovanju zunaj sektorja, na primer z gospodarstvom, tudi zato, ker davčna zakonodaja tega prav nič ne spodbuja.

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da so nevladne organizacije izjemno pomembne, zato tudi vlagajo energijo v njihov napredek in razvoj. »Če bi rekel, da je delo v nevladnem sektorju zame samo služba, bi bilo daleč od resnice. Velikokrat naš trud niti ne obrodi sadov, zato je nujno potrebno, da nas vodi ideja, ki jo želimo doseči, in le s takšno motivacijo lahko vztrajamo na začrtani poti, ki vodi do bolj pravične družbe za vse,« je povedal intervjuvanec. Delo v nevladnih organizacijah pa je pomembno tudi za osebno rast in razvoj posameznikov. Stopnjo pričakovanja ene izmed intervjuvank pojasni naslednji citat: »Zato

ker le tako lahko slediš izzivom na področju, kjer deluješ, koordiniraš in vodiš sodelavce in organizacijo, načrtuješ, slediš toku časa in tudi ter predvsem osebno rasteš.«

### **7.3.2 Prednosti povezovanja**

V teoretičnem delu sem izpostavil številne prednosti povezovanja nevladnih organizacij, ki so jih naštevali različni raziskovalci in avtorji člankov. Grob povzetek vsega je v naslednjem citatu: »Mreže NVO so skupine NVO s skupnimi interesi, ki se povezujejo predvsem zaradi pridobivanja moči v odnosu z vlado in drugimi institucijami ter svojim članicam nudijo posebne storitve in ugodnosti, kot so: informiranje, obveščanje o novostih na področjih njihovega delovanja, svetovanje ipd.« (Michieli 2007, 7) Vsi intervjuvanci so se strinjali s tem, da je največja vrednost in pomen povezovanja povečanje učinkovitosti dela posamezne organizacije. »Rezultate in agendo mreže je lažje predstaviti medijem in posledično javnosti, če to stori mreža. Mreža ima več znanja, sredstev in zmožnosti razširjanja kot organizacije same,« je povedal intervjuvanec. Hkrati pa dosegajo večjo prodornost na nivoju oblikovanja politik in pridobivanja sredstev. To so utemeljevali s tem, da širša družba, pa tudi oblikovalci politik, povezave oz. mreže smatrajo kot bolj reprezentativne, zato so jim v večji meri pripravljeni prisluhniti kot posameznim organizacijam.

V tem smislu se je povečalo tudi število aktivnih predstavnikov nevladnih organizacij v posvetovalnih telesih ministrstev in drugih reprezentativnih institucij na nacionalnem in lokalnem nivoju. S sodelovanjem v mrežah so tako v zadnjih letih spremenili Zakon o dohodnini in dosegli ukrep 0,5 %, prav tako so dosegli nastanek Zakona o mladini, Zakona o prostovoljstvu in vplivajo na pripravo Zakona o nevladnih organizacijah. »Pri vsem skupaj pa niso pomembni le doseženi rezultati, pač pa tudi to, da so poti in možnosti vplivanja in sploh sodelovanja v procesih oblikovanja politik vsaj do neke mere odprti,« je povedala intervjuvanka. Dalje se je organizacijam zaradi povezovanja v projektna partnerstva zvišal letni proračun tudi do 30 %. Poleg tega so štirje dodatno izpostavili pridobivanje informacij in partnerstev za nove projekte, saj so v zadnjih treh letih povečali število projektov, kjer sodelujejo kot konzorcijski partnerji.

Med odgovori je bil tudi: »S povezovanjem smo dosegli sodelovanje pri pomembnejših projektih, večje možnosti novega povezovanja, pridobivanje novih idej, politično podporo pri projektih in idejah, širjenje obzorja, spoznavanje novih načinov dela, učenje mednarodnega sodelovanja, učenje sodelovanja organizacij z različnimi pogledi na svet, nove možnosti financiranja in s tem rast organizacije.« Poleg tega pa so udeleženci našteali še uspehe pri spremembah na lokalnem nivoju. Dva izmed intervjuvancev sta poudarila pomen dostopa do informacij in možnost sicer šibkega vplivanja na sprejemanje politik na evropskem nivoju, ki se tičejo nevladnih organizacij v EU. Zaradi zgoraj naštetega se vsi intervjuvanci strinjajo, da so njihove organizacije, ki se združujejo v mreže, pri uresničevanju svojih interesov predvsem

na nacionalni ravni prodornejše in učinkovitejše, kar je tudi glavni pomen povezovanja v mreže.

Intervjuvanci so med koristmi našli tudi izmenjavo dobrih praks, informacije o svetovnih trendih, vpogled v strukture v tujini, skupen nastop, povezanost sorodnih organizacij, povezovanje za skupne projekte, predloge za skupne politike, vabljenje na dogodke, širitev obzorja, možnost učenja ali prenos znanja, učenje skupaj, tudi participacijo na izobraževalnih dogodkih po dostopnih cenah, možnost vplivanja, sodelovanje v skupnih kampanjah, skupne baze podatkov, uvajanje novosti in primerjavo med organizacijami v mreži, popuste za storitve, ki jih lahko dobi mreža pri zunanjih izvajalcih: tiskarjih, oglaševalcih, ponudnikih internetnih storitev ...

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je povezovanje v mreže nujno, včasih celo z vidika obstoja organizacije, ter da je povezovanje nujno z vidika učinkovitosti in prodornosti. Strinjajo se tudi, da ima povezovanje v mreže v obstoječem okolju in razmerah bistveno več prednosti kot slabosti, zato bodo njihove organizacije z njim nadaljevale tudi v prihodnje.

### **7.3.3 Koordinacija mreže**

Vsem intervjuvancem se zdi dobra koordinacija mreže nujna za dobro delovanje. Vsak izmed njih je že imel kakšno slabo izkušnjo, zlasti pri upoštevanju vseh partnerjev in zasledovanju skupnih ciljev. Vsem se prav tako zdi pomembno, da tisti, ki vodi mrežo, upošteva motive vseh vključenih partnerjev in jih je sposoben upoštevati ves čas delovanja mreže, ravno zato pa je potrebno dobro dolgoročno strateško načrtovanje, v katerem je prostor za vse partnerje. »Temeljna naloga strateškega managementa je v njegovem iskanju, ustvarjanju in obvladovanju strateških potencialov, ki organizaciji dajejo možnost za izpolnitev njegovih smotrov, poslanstva in temeljnih ciljev,« (Belak 1993, 162) kar se je odrazilo tudi v odgovorih intervjuvancev. Strinjali so se, da je nujno slediti strateškemu načrtu povezave, obenem pa med organizacijami stalno skrbeti za konsenz in sinergije. Ena izmed intervjuvank je izpostavila tudi problem, ko gre za projektno partnerstvo, ko je nujno treba poskrbeti za dobro usklajenost in smiselno delitev del med vsemi partnerji. Takrat si je po njenem mnenju nujno vzeti čas in raziskati potencialne vse partnerjev, že v fazi načrtovanja projekta in v času pisanja prijave, saj partnerstvo lahko kasneje le na tak način optimalno deluje. Drugače obstaja strah, da zaradi tega, ker posamezni partnerji ne zmorejo, niso kompetentni ali pa zaradi drugačnih motivov ne opravljajo dobro svojih zadolžitev, celotno partnerstvo izgubi motivacijo za sodelovanje in projekt je slabo izpeljan, izkušnja partnerstva pa slaba.

Prav tako je po mnenju intervjuvancev potrebno, da koordinator zagotovi prostor za demokratično delovanje povezave: »Priprava in izvajanje po principu pristopa 'od spodaj navzgor' (angleški izraz bottom up) z največjo stopnjo vključenosti in vplivanja na odločitve članic mreže. S tem se večajo aktivna participacija, pripadnost in vključenost, kar se odraža

tudi v zaupanju vodstvu.« Prevelike mreže ne uspejo zagotoviti participacije vseh članov mreže in tudi ne uspejo doseči pravega konsenza glede rasti mreže in enakomernega razvoja članov mreže, nadaljuje intervjuvanec.

Intervjuvance moti to, da se pogosto, tudi pri operativnih zadevah povezave, zahteva prisotnost vodstvenega kadra zaradi »pomembnosti« mreže. Menijo, da bi lahko strokovni sodelavci veliko bolje sodelovali pri sestankih in koordinaciji mrež, kadar gre za strokovno delovanje mrež. Intervjuvanci imajo občutek premajhnega izkoristka povezovanja in da se mreže pogosto spremenijo v težko vodljive in same sebi namen. Nekateri pa so celo imeli izkušnje, da so mreže začele izvajati organizacijam članicam konkurenčne projekte na trgu.

Eden izmed intervjuvancev je izpostavil tudi potrebo po sodelovanju, ne le mreže, pač pa tudi potrebo po sodelovanju med obstoječimi mrežami. Meni, da bi z dobro koordinacijo na tak način presegli »vrtičkarstvo« in podvajanje aktivnosti, ki vodi v konkurenco, pač pa bi skupaj dejansko vsak po svojih kanalih dosegli več.

Za dolgoročno delovanje mreže so intervjuvanci izpostavili transparentnost delovanja in da vodstvo služi svojemu članstvu in skupnim interesom. »Krepiti je treba najšibkejše člene mreže, kajti veriga je samo tako močna, kot je močan njen najšibkejši člen,« je bila izjava enega od intervjuvancev. Zaradi tega je pomemben pregled vodje nad dogajanjem in biti na razpolago za vprašanja ter spodbujati udejstvovanje članov mreže, nikakor pa ne delati namesto njih. Intervjuvanci so izpostavili pomen koordiniranja človeških virov, pri čemer morajo pogosto preseči lasten egoizem in egoizem tistih, ki želijo na področju dominirati. Drugače pa so kot ključne lastnosti dobrega vodje izpostavili naslednje:

- naravnost k demokratičnemu vodenju,
- odpiranje možnosti za uresničevanje potreb in motivov vseh organizacij članic,
- sposobnost dobrega strateškega načrtovanja in vključevanja vseh članic,
- sposobnost zasledovanja rezultatov in uvajanja potrebnih sprememb,
- dobra sposobnost učinkovite komunikacije – odprtost, dostopnost, uporaba učinkovitih orodij.

#### ***7.3.4 Orodja za komunikacijo pri povezovanju***

Vsi so se strinjali, da je učinkovito komuniciranje ključnega pomena pri vodenju mreže in njenem delovanju ter tudi dolgoročnem obstoju. Sicer so bili z odgovori pri tej temi precej splošni, je pa dejstvo, da je osebni stik in odnos med člani mreže tisti, ki pogojuje dobro delo. Takole se je izrazil eden izmed njih: »Ne glede na vsa razpoložljiva komunikacijska sredstva je osebni stik še vedno tisti, ki je v komunikaciji najpomembnejši.« Pri tem pa ne gre le za osebni stik vodij organizacije, pač pa tudi vseh, ki sodelujejo, saj izkušnje kažejo, da je komunikacija veliko boljša in pretok informacij učinkovitejši, če se posamezniki poznajo med seboj. To je prav tako pomembno za t. i. funkcionalno osebje, ki vodi računovodstvo in

administracijo oz. celotno projektno pisarno. Ta mora za lažje delovanje poznati posameznike v organizacijah, saj na tak način potem lažje sprejema in se prilagaja specifikam posameznih organizacij, kar je še zlasti pomembno pri oddajanju različnih poročil. Vsi intervjuvanci zato poudarjajo pomen rednega srečevanja partnerstva.

Intervjuvanci so se strinjali, da je treba komunikacijska orodja kombinirati in da jih je treba tudi prilagajati posameznim partnerjem v mreži. Npr. organizacijam, ki niso vajene komunicirati preko Skypa ali drugih orodij, omogočimo telefon ali osebni sestanek.

Glede na to, da nevladne organizacije po navadi nimajo veliko sredstev, ki bi jih lahko vložile v sodobna komunikacijska orodja, največkrat uporabljajo tista, ki so brezplačno dostopna (Skype, Google pisarna) ali pa razširjena (telefonska komunikacija). Intervjuvanci imajo tudi dobre izkušnje z orodji, ki jih kakšna mreža sama sprogramira za svoje potrebe ali pa jih zakupi. Ta so navadno prilagojena interni uporabi mreže, po navadi pa gre za elektronska orodja, ki so kombinacija elektronske pošte, forumov z možnostjo e-konferenc in shranjevanja dokumentov v skupni elektronski prostor.

Intervjuvanci so opozorili, da je treba paziti na uporabo dvosmerne komunikacije. Mreža naj tudi s komunikacijo ostaja živ organizem, vodstvo pa naj svojim članom omogoča, da »slišijo in so slišani in upoštevani«. Orodja naj bodo takšna, da ne povzročajo zmede in več težav za udeležence kot koristi. »Še tako dobro in sodobno internetno komunikacijsko orodje lahko izpade popolnoma neprimerno, če ga ljudje ne znajo ali pa ne želijo uporabljati in se nato namesto z vsebino pogovora ukvarjajo s tehničnimi zahtevami orodja,« meni ena izmed intervjuvank. Predvsem pa se vsem intervjuvancem zdi pomembna sprotna komunikacija in aktualna obveščенost. Mreža mora najti način, da njene informacije pridejo do naslovnika.

Na področju orodij za komuniciranje intervjuvanci vidijo še veliko možnosti za izboljševanje: predvsem v fokusu na organizacije – vsaka mreža bi morala imeti osebo, ki je odgovorna za komuniciranje, in pa v izrabi razpoložljivih (celo brezplačno dostopnih) tehničnih zmožnosti – videokonference, e-pošta in interaktivne spletne strani.

### ***7.3.5 Povezovanje kot pogoj za doseganje ciljev***

»Skupaj smo močnejši«, bi lahko bilo izluščeno sporočilo tega dela. Sodelujoči v intervjuju so preko sodelovanja v mrežah dosegli, česar brez sodelovanja v mrežah ne bi mogli:

- večje črpanje evropskih sredstev,
- pisanje programskih dokumentov,
- zagovarjanje političnih stališč,
- umeščanje vsebin v nacionalne državne programe.

Intervjuvanci menijo, da so se organizacije okrepile na račun financiranja in sodelovanja v večjih projektih evropskih dimenzij. Tako so bili sposobni doseči tudi enakovrednost



partnerjev v projektih, ker so se vsi lahko okrepili, in razvoj zaposlenih v organizacijah, ker je pri povezovanju vedno prisotno učenje drug od drugega v mreži. Poleg tega se je na račun mrež povečalo število zaposlenih. Sredstva omogočajo zaposlovanje vsaj za koordinatorje mrež. Prišlo je tudi do spodbud za manj aktivne organizacije, da so se lahko začele ukvarjati z novimi projekti in tako lažje dosežati lastne cilje kot organizacija.

Mnenje intervjuvancev je bilo, da je trenutna večja prepoznavnost in krepitev nevladnega sektorja posledica dobrega delovanja obstoječih mrež, kar se vidi in čuti v doseganju večjega vpliva NVO v celotni družbi in politiki, predvsem na spremembah davčne zakonodaje in spremembah sektorske zakonodaje (Zakon o nevladnih organizacijah bo nastal ob sodelovanju nevladnega sektorja). Intervjuvance veseli, da je nevladni sektor postal sogovornik političnim odločevalcem in da ima vsaj na nekaterih področjih možnost sodelovanja v procesih snovanja politik, česar brez povezovanja zagotovo ne bi imel.

### ***7.3.6 Konkurenca med organizacijami***

Mreže ne morejo delovati brez prevzemanja nalog in sprejemanja odgovornosti vseh, kar pa nekaterim, po mnenju intervjuvancev, ne ustreza. Problem nastane tudi, kadar bi morale organizacije svoje kadre, ki so jih izobrazile, dati na razpolago za potrebe mreže, saj te kadre potrebujejo tudi v lastnih organizacijah. Intervjuvanci imajo predvsem občutek, da se organizacije ne morejo svobodno odpirati in omogočati vpogleda v svoje znanje in resurse, saj bi s tem izgubile konkurenčno prednost, ki jim omogoča pridobivanje finančnih sredstev. Eden izmed vprašanih je to primerjal z razmerami v gospodarstvu, kjer podjetja prav tako ne morejo razkriti svojih konkurenčnih prednosti. Problem nevladnega sektorja je tudi podvajanje različnih funkcij (npr. računovodske, administrativne), saj mreže včasih zato, da lahko ohranijo zaposlitev lastnega kadra, vztrajajo pri podvajanju. Intervjuvanci opazajo tudi, da se morajo organizacije včasih, ne glede na svoje usmeritve in poslanstvo, prilagajati zahtevam finančnih lobijev in glede na to, da se v glavnem financirajo iz podobnih virov, morajo zasledovati tudi iste cilje. V letu prostovoljstva vsi spodbujajo prostovoljstvo, v letu medgeneracijskega sodelovanja pa slednje, zato niso pripravljene svojih prednosti v celoti odpirati mreži, pač pa se povezovanja lotevajo nekoliko preračunljivo, kot meni eden izmed intervjuvancev.

Gotovo je slovenska mentaliteta vrtičkarstva in bojazni za prevzem idej prisotna tudi v nevladnem sektorju, ker se nekateri bojijo konkurence. Poleg tega je veliko egocentrizma, ki ne dovoljuje povezovanja. Nekateri se ne mrežijo, ker ne poznajo prednosti, drugi pa zaradi slabih izkušenj tega ne želijo več. Načeloma pa intervjuvanci vidijo več prednosti in se slabostim trudijo izogniti že v procesu snovanja mreže.

## 8 SKLEP

Skozi zaključno nalogo sem želel prikazati pomen in prednosti povezovanja NVO v mreže v Sloveniji in tudi njihovo vključevanje v tuje mreže. S pomočjo intervjuja s šestimi ključnimi kadri iz nevladnega sektorja sem dosegel cilje, ki sem si jih zastavil na strani 2. Na osnovi intervjujev ugotavljam, da so v Sloveniji mreže in njihovo nastajanje v porastu tako zaradi višjih finančnih vlaganj kakor tudi zaradi prednosti, ki jih prinašajo tako za nevladne organizacije kot za širšo družbo. Intervjuvanci se strinjajo tudi, da ima povezovanje v mreže v obstoječem okolju in razmerah bistveno več prednosti kot slabosti, zato bodo organizacije z njim nadaljevale tudi v prihodnje. Mreže vidijo prednosti in glavni pomen predvsem z vidika prodornosti in učinkovitosti.

Veliko prednost so intervjuvanci videli v skupnem nastopu pri doseganju ciljev na političnem nivoju in pa v skupnem nastopu v medijih. Poleg tega pa je neprecenljivega pomena izmenjava izkušenj in primerov dobrih praks med člani mreže. Ko mreža doseže stopnjo, da ponuja racionalizacijo delovanja in poslovanja ter črpanje sredstev za skupne projekte, pa so navadno doseženi primarni cilji mreženja. Poleg tega se porajajo nove ideje, večje so možnosti in priložnosti za vsako organizacijo. Z besedami intervjuvanca pa so »sinergični učinki dolgoročno bistveno boljši kot pri prizadevanju posameznih organizacij«.

Zaradi tega na osnovi teoretičnih izhodišč in odgovorov intervjuvancev sklepam, da so organizacije, ki se vključujejo v mreže, uspešnejše. Povezovanje pa ima tudi negativne strani. Intervjuvance moti predvsem velik časovni vložek v povezovanje, ki v prvi fazi pogosto ni tolikšen, kot je izkupiček organizacije. Težava je tudi v tem, da se pogosto zahteva prisotnost vodstvenega kadra, čeprav bi lahko strokovni sodelavci veliko bolje sodelovali med seboj. Vsekakor pa glede na razvoj mrež obstaja občutek premajhnega izkoristka povezovanja in tako mreže počasi postanejo same sebi namen ali pa celo začnejo izvajati konkurenčne projekte na trgu. Prevelike mreže tudi ne uspejo zagotoviti participacije vseh članov mreže in ne uspejo doseči pravega konsenza glede rasti mreže, tako da se posamezne razlike še povečujejo, namesto da bi se zmanjšale, kar je tudi eden izmed namenov mreže.

Odgovori intervjuvancev so pokazali, da so ovire predvsem v ljudeh, in sicer je glavni problem mentaliteta posameznikov in strah pred razkritjem svojih idej, ki bi jih nato drugi prevzeli za svoje in s tem zmagali v boju za finance, ki jih je na voljo zelo malo in sprožajo konkurenco med organizacijami. Poleg tega obstaja veliko nepoznavanje področja povezovanja in prednosti, ki jih to področje prinaša. Še vedno pa se organizacije ne prepoznavajo kot partnerstvo, temveč kot konkurenca, in vodje se bojijo za svoj obstoj. V splošnem pa je prisoten tudi egoizem posameznikov, ki želijo biti najboljši na svojem področju in drugih ne spustijo zraven. Poleg vsega pa tudi država ni stimulatívna s svojimi ukrepi in davčnimi mehanizmi niti s prenosom javnih storitev na nevladni sektor.

Intervjuvanci vidijo neizkoriščene potencialne v še večjem povezovanju. S skupnim nastopom bi lahko dosegli bistveno večjo politično moč in tudi črpanje sredstev na razpisih, ki bi jih lahko namenili za krepitev nevladnega sektorja in za zaposlovanje novih kadrov. Nizek odstotek v deležu BDP in nizko stopnjo zaposlenih v tem sektorju je še vedno možno izboljšati in doseči vsaj povprečno raven EU-27.

Povezovanje nevladnih organizacij bi lahko prineslo dodano vrednost tudi v racionalizaciji preko skupnih služb in izogibanju podvojevanja dela. Poleg tega pa bi lahko več naredili tudi za povezovanje različnih organizacij med seboj – ne samo horizontalnih mrež, ampak tudi s projektnimi partnerstvi z visoko stopnjo raznolikosti partnerjev. Potencial pa je tudi v izboljšanju transparentnosti v celotnem sektorju NVO, kar bi posledično pospešilo povezovanje NVO.



## LITERATURA

- Belak, Janko. 1993. Podjetništvo, politika podjetja in management. Maribor: Obzorja.
- Beočanin, Tadej, Matej Cepin, Sabina Dogenik, Marja Guček, Irena Mrak in Petra Pucelj Lukan. 2011. Mladinsko delo v teoriji in praksi. Ljubljana: Mladinski svet Slovenije.
- Biloslavo, Roberto in Iris Podobnik. 2010. Prenos znanja znotraj organizacije vplivni dejavniki in vloga zaposlenih. [Http://dlib.si/v2/Details.aspx?query=%27contributor%253dBiloslavo%252c%2bRoberto%27&pageSize=20&URN=URN%3aNBN%3aSI%3aDOC-SGBYCGCN](http://dlib.si/v2/Details.aspx?query=%27contributor%253dBiloslavo%252c%2bRoberto%27&pageSize=20&URN=URN%3aNBN%3aSI%3aDOC-SGBYCGCN) (7. 6. 2011).
- Blazinšek, Alenka in Jože Gornik. 2010. Praktični nasveti in orodja za podporo mreženju. Ljubljana: CNVOS – Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- Blazinšek, Alenka in Tina Michieli. 2007. Nevladne organizacije in spodbujanje aktivnega evropskega državljanstva. [Http://www.cnvos.si/UserFiles/File/publikacijeCNVOS/spodbujanje\\_aktivnega\\_evropskega\\_drzavljanstva.pdf](http://www.cnvos.si/UserFiles/File/publikacijeCNVOS/spodbujanje_aktivnega_evropskega_drzavljanstva.pdf) (7. 6. 2011).
- CNVOS – Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij. 2009. Memorandum slovenskih nevladnih organizacij. [Http://www.cnvos.si/article/id/229/cid/78](http://www.cnvos.si/article/id/229/cid/78) (13. 7. 2011).
- Črnak - Meglič, Andreja in Tatjana Rakar. 2010. Raziskava indeks civilne družbe. Odnos med organizacijami civilne družbe in državo. [Http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Mojca/CIVICUS\\_studije/STUDIJA\\_PRIMERA\\_3.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Mojca/CIVICUS_studije/STUDIJA_PRIMERA_3.pdf) (7. 6. 2011).
- Črnak - Meglič, Andreja, Tomaž Deželan, Ana Matoz Ravnik, Zinka Kolarič, Mateja Nagode, Tatjana Rakar in Senka Š. Vrbica. 2010. Raziskava indeks civilne družbe. Akcijski plan. [Http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Mojca/CIVICUS\\_studije/Akcijski\\_nacrt\\_CIVICUS.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Mojca/CIVICUS_studije/Akcijski_nacrt_CIVICUS.pdf) (2. 8. 2011).
- Črnak - Meglič, Andreja. 2009. Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev, ustanov in zasebnih zavodov) v letu 2008. [Http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Mojca/CIVICUS\\_studije/STUDIJA\\_PRIMERA\\_1.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Mojca/CIVICUS_studije/STUDIJA_PRIMERA_1.pdf) (13. 8. 2011).
- Dimovski, Vlado. 2002. Management neprofitnih organizacij. V Management – nova znanja za uspeh, ur. Stane Možina, 695–737. Radovljica: Didakta.
- Gornik, Jože in Lidija Mesarič. 2010. NVO Mreženje. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- Keane, John. 1998. Civil Society, New Visions. Cambridge: Polity.
- Klopčič, Sonja. 2007. Mreženje, (ne)kompetenca Slovencev? [Http://www.zdruzenje-manager.si/storage/2642/MRE%20C4%B9%20CB%20DENJE-%20NE%20KOMPETENCA%20SLOVENECEV.pdf](http://www.zdruzenje-manager.si/storage/2642/MRE%20C4%B9%20CB%20DENJE-%20NE%20KOMPETENCA%20SLOVENECEV.pdf) (1. 6. 2011).
- Kolarič, Zinka in Tatjana Rakar. 2010. Indeks civilne družbe. Obseg, struktura in vloga/funkcija slovenskih civilno-druženih organizacij. [Http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Mojca/CIVICUS\\_studije/STUDIJA\\_PRIMERA\\_1.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Mojca/CIVICUS_studije/STUDIJA_PRIMERA_1.pdf) (1. 6. 2011).
- Kolarič, Zinka, Andreja Črnak - Meglič, Liljana Rihter, Ružica Boškič in Tatjana Rakar. 2006. Raziskava »Nevladne organizacije v Sloveniji, CRP Konkurenčnost Slovenije

- 2001–2006 (Celovita analiza pravnega in ekonomskega okvirja za delo nevladnih organizacij). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kolarič, Zinka. 1997. Prostovoljne – neprofitne organizacije v Sloveniji. V *Neprofitni management: prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju* 1 (1): 17–20.
- Kramar, Lidija. 2010. Vodnik za mreženje. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- Michieli, Tina. 2005. Nevladne mreže: vodič po mrežah NVO v Evropski uniji. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- Michieli, Tina. 2007. Prednosti mreženja NVO. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- Mikuš - Kos, Anica. 1995. Neprofitni sektor – izziv institucionalizaciji. *Razgledi* 23 (1): 16–17.
- Monnier, Lionel in Bernard Thiry. 1997. The General Interest: Its Architecture and Dynamics. [Http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8292.00049/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8292.00049/abstract) (1. 9. 2011).
- Rončević, Borut. 2002. Nekaj nastavkov za sociološko obravnavo nevladnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jalovec, 45–70. Koper: Visoka šola za management.
- Rus, Veljko. 1994. Management v neprofitnih organizacijah. V *Management*, ur. Stane Možina, 938–973. Radovljica: Didakta.
- Svetlik, Ivan. 2002. Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, 93–104. Koper: Visoka šola za management.
- Šporar, Primož. 2002. Oris aktualnega dogajanja na področju nevladnih organizacij v Sloveniji in trendi za prihodnost. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jalovec, 313–38. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja. 2008. Management in organizacija. [Http://www2.fm-kp.si/zalozba/ISBN/pdf/978-961-6573-81-8.pdf](http://www2.fm-kp.si/zalozba/ISBN/pdf/978-961-6573-81-8.pdf) (1. 7. 2011).
- Vandeventer, Paul in Myrna Mandell. 2007. *Networks that Work*. Los Angeles: Community Partners.
- Zakon o društvih. Uradni list RS, št. 61/2006, 91/2008, U-I-380/06-11, 102/2008 U-I-57/07-7, 58/2009.
- Zakon o zavodih. Uradni list RS, št. 12/1991, 45I/1994, U-I-104/92, 8/1996, 18/1998 U-I-34/98, 36/2000 – ZPDZC, 127/2006 – ZJZP.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašalnik za vodje nevladnih organizacij





## VPRAŠALNIK ZA VODJE NEVLADNIH ORGANIZACIJ

1. Ime in priimek – reference, vloga v organizaciji?
2. Na kakšnem delovnem mestu delate in koliko časa?
3. Kakšno stopnjo izobrazbe imate?
4. Ali se vam zdi izobrazba pomembna za opravljanje vašega dela? Zakaj?
5. Kakšne so vaše naloge?
6. Opis organizacije (delovanje, namen, cilji).

V katere mreže je (bila) v zadnjih 5 letih vključena vaša organizacija (opis mreže, število partnerjev, namen, trajanje – če je omejeno, rezultati)?

7. Kakšne koristi vam je prinašala vključenost v mreže?
8. Kaj od tega je bilo za vas najbolj koristno in zakaj (navedite 5 najbolj koristnih zadev)?
9. Kako bi opisali učinkovito vodenje mreže (vodja, proces, vzpostavitev zaupanja)?
10. Katere načine komuniciranja v mreži uporabljate? Ali zadoščajo vašim potrebam? Če ne, kje vidite izboljšave?
11. Ste preko mreže dosegli kaj, česar sami ne bi mogli doseči ali pa bi vam bilo samim (kot organizaciji) bistveno težje?
12. Ali menite, da vsi partnerji v mreži lahko enako izkoristijo prednosti mreženja? Ali so jih v vašem primeru?
13. Kje vidite ovire pri povezovanju v partnerstva/mreže (kaj je vas najbolj oviralo, slabe izkušnje ...)?
14. Katere so po vašem splošne prednosti mreženja nevladnih organizacij?
15. Katere so po vašem glavne slabosti mreženja nevladnih organizacij?
16. Kje vidite ovire za mreženje v sektorju in zunaj?
17. Kje vidite neizkoriščene potencialne pri mreženju v nevladnem sektorju?