

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

ZASEBNI ZAVOD KOT NEVLADNA ORGANIZCIJA

Mentor:	mag. Boris Mrak
Pri mentorstvu sodeloval:	dr. Mitja I. Tavčar
Obravnavana organizacija:	Open Society Institute - Slovenia
Somentor iz organizacije:	prim. dr. Matko Vasilij Cerar

KOPER, 2005

BARBARA RAVNIK

POVZETEK

Diplomska naloga zajema opredelitev pomena, vloge, vrst in značilnosti nepridobitnih organizacij v Sloveniji ter oris razvoja in vsebinskega okvirja delovanja nevladnih organizacij. Sledi predstavitev delovanja Open Society Institute - Slovenia, ki vključuje kratko predstavitev ustanovitelja, gospoda Georgea Sorosa, in njegove ideje o odprti družbi. Osrednji del naloge zajema predstavitev udeležencev, vizije, kulture, programov in financiranja obravnavane organizacije. S pomočjo opisa vsebine delovanja organizacije in navedbe dosežkov ter opisa delovanja nevladnih in nepridobitnih organizacij, ki so nastale na pobudo in s pomočjo Open Society Institute - Slovenia, je prikazan vpliv delovanja organizacije na razvoj civilno-druženih iniciativ v Sloveniji. Naloga se zaključi s kritično analizo delovanja obravnavane organizacije, ugotovitvami o delovanju, dosežkih in težavah nevladnih, nepridobitnih organizacij pri nas, ki vodijo k priporočilom za delovanje tovrstnih organizacij.

Ključne besede: Open Society Institute - Slovenia, George Soros, odprta družba, nepridobitne organizacije, nevladne organizacije, financiranje, zasebni zavod

ABSTRACT

The paper includes a definition of the meaning, role, types and characteristics of non-profitable organisations in Slovenia and the description of a development and a frame of contents of how the non-governmental organisations work. An introduction to the Open Society Institute – Slovenia follows. It includes a short introduction relating to the founder, Mr. George Soros, and his idea of open society. The main part of the thesis includes the introduction of participants, vision, culture, programmes and financing of the dealt-with organisation. The influence of the organisation's activities on the development of civil-social initiative in Slovenia is shown by discussing the activities of the organisation and by stating the achievements and description of non-governmental and non-profitable organisations which have emerged as a result of the initiative and with the assistance of the Open Society Institute – Slovenia. The paper is concluded by a critical analysis of the organisation's activity, ascertainment about the operation, achievements and problems of non-governmental, non-profitable organisations in Slovenia which lead to recommendations for the operation of such organisations.

Key words: Open Society Institute - Slovenia, George Soros, open society, non-profitable organisations, non-governmental organisations, financing, private institute

UDK 347.195:334.722(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Tema in obseg diplomskega dela	1
1.2	Zakaj sem se odločila za to temo	2
1.4	Postavitev cilja naloge in hipoteze	3
1.5	Predvidene metode obravnavanja	4
1.6	Težave in omejitve	4
2	Nepridobitne organizacije	5
2.1	Opredelitev, pomen in vloga nepridobitnih organizacij	5
2.2	Vrste nepridobitnih organizacij	6
2.3	Značilnosti nepridobitnih organizacij	8
3	Nevladne organizacije	9
3.1	Razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji	9
3.2	Nevladne organizacije v Sloveniji od začetka 90-ih let	9
3.3	Terminologija, ustavne podlage in pravni okvir	11
3.4	Podatki o nevladnih organizacijah	13
4	Vsebinski okvir delovanja nevladnih organizacij	15
4.1	Udeleženci, vizija in smotri nepridobitnih organizacij	15
4.2	Sodelavci nepridobitnih organizacij	17
4.3	Programi in poslanstvo nepridobitnih organizacij	19
4.4	Financiranje nepridobitnih organizacij	20
5	Predstavitev Open Society Institute - Slovenia	23
5.1	Nastanek in razvoj organizacije	23
5.2	George Soros	23
5.3	Odprta družba	24
5.4	Udeleženci, vizija, poslanstvo in kultura organizacije	25
5.5	Organizacijska struktura	27
5.5.1	Svet Open Society Institute – Slovenia	27
5.5.2	Izvršni direktor Open Society Institute – Slovenia	28
5.5.3	Programske komisije	28
5.5.4	Programski direktorji in drugi sodelavci	29
5.6	Dejavnosti organizacije	29
5.7	Vsebina programov OSI-Slovenia	31
5.8	Osamosvajanje programov	34
5.8.1	MIRK	34
5.8.2	ZiP	35
5.8.3	SCCA	35
5.8.4	PINA	36

5.8.5 KIBLA	37
5.9 Prenehanje delovanja OSI-Slovenia.....	38
5.10 Financiranje organizacije	40
6 Kritična analiza delovanja OSI-Slovenia	44
7 Sklep.....	48
Literatura	52
Viri	54

KAZALO SLIK

Slika 4.1 Viri financiranja nepridobitnih organizacij.....	21
Slika 5.1 Organizacijska struktura Open Society Institute - Slovenia	29
Slika 5.2 Proračun Open Society Institute - Slovenia po letih v mio USD.....	42
Slika 5.3 Proračun Open Society Institute - Slovenia po programskih sklopih	42
Slika 5.4 Proračun izbranih fondacij v letu 1998.....	43

KAZALO TABEL

Tabela 2.1 Razvrstitev nepridobitnih organizacij.....	7
--	----------

SEZNAM KRAJŠAV

ARNES	Akadska in raziskovalna mreža Slovenije
CNVOS	Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij
ESP	European School Project
EUR	evro
IDEA	International Debate Education Association
I*EARN	International * Educational and Resource Network
KIBLA	Multimedijski center KiberSRCeLab
KUD	Kulturno-umetniško društvo
MIO	milijon
MIRK	Mladi in računalniška kreativnost, Zavod za projektno in raziskovalno delo na medmrežju
MISSS	Mladinsko informativno svetovalno središče Slovenije
NPO	nepridobitne organizacije
NVO	nevladne organizacije
OSI-New York	Open Society Institute - New York
OSI-Slovenia	Open Society Institute - Slovenia
PIC	Pravno-informacijski center
PINA	Primorski informacijski atelje
SAZU	Slovenska akademija znanosti in umetnosti
SCCA	Soros Center for Contemporary Art
SIT	slovenski tolar
SOHO centri	Soros Open Houses
SRCINFO	Student Resource Center Information
ŠENT	Slovensko združenje za duševno zdravje
ŠKUC	Študentski kulturno-umetniški center
USD	ameriški dolar
ZDA	Združene države Amerike
ZiP	Za in proti, Zavod za kulturo dialoga
ZRC	Znanstvenoraziskovalni center

1 UVOD

1.1 Tema in obseg diplomskega dela

Nevladne, nepridobitne organizacije so pomemben institut civilne družbe in nujnost za obstoj pravne države in demokracije. Predstavljajo konkurenčnost državnemu oziroma širšemu javnemu sektorju v zvezi z izvajanjem določenih nalog. Praviloma delujejo v širšem javnem interesu. V sodobnem svetu je njihov pomen vse večji in posebno pozornost jim posveča tudi Evropska Unija. Predstavljajo inštrument razširitve možnosti in svobodne izbire posameznikov. S tem smo državljani prevzeli v večji meri sposobnost odgovornosti za svoj razvoj in za razvoj družbe in dobili večjo možnost za vpliv na svojo lastno situacijo.

Nepridobitne organizacije delujejo na različnih področjih, kot so: javna uprava, šolstvo, zdravstvo, socialno skrbstvo, kultura in umetnost, šport, politika in drugo. Od pridobitnih organizacij jih v prvi vrsti ločimo na podlagi ciljev, ki si jih postavljajo. Tako lahko rečemo, da so cilji pridobitnih organizacij pridobitni in jih je mogoče meriti z denarjem, medtem ko so cilji nepridobitnih organizacij nepridobitni in jih, vsaj neposredno, ne moremo meriti z denarjem. Nepridobitne organizacije ne ustvarjajo dobička, temveč ugotavljajo le presežek prihodkov nad odhodki, ki ga lahko uporabijo za financiranje dejavnosti oziroma namena, za katerega je bila pravna oseba ustanovljena.

V diplomski nalogi bom predstavila Open Society Institute - Slovenia, ki je bila nevladna, nepridobitna organizacija. Leta 1992 jo je ustanovil filantrop George Soros. V času svojega delovanja je ustanovitelj zagotavljal tudi finančna sredstva za opravljanje dejavnosti. Po sistemu prava OSI-Slovenia uvrščamo med pravne osebe zasebnega prava, saj je bila ustanovljena kot zasebni zavod, ki ga po vsebini delovanja lahko uvrščamo med fundacije, kakor so se neformalno tudi imenovala pisarne Open Society Institutov po svetu.

OSI-Slovenia je bila z drugimi samostojnimi fundacijami povezana v neformalno mrežo Soros Foundations Network, v katero je bilo vključenih 30 držav po vsem svetu. Mrežo je sestavljalo 31 fundacij iz Vzhodne in Srednje Evrope ter s področja nekdanje Sovjetske zveze, pa tudi iz Gvatemale, Haitija, Mongolije in Južne Afrike. Fundacije imajo skupen cilj, ta pa je spodbujanje razvoja odprte družbe. Izvajajo in podpirajo številne iniciative na področju umetnosti in kulture, otroških in mladinskih dejavnosti, razvoja civilne družbe, ekonomske reforme, izobraževanja na različnih ravneh, pravne reforme, javne uprave, medijev, elektronskih komunikacij, založništva in javnega zdravstva.

V prvem delu diplomske naloge bom opisala pomen in vlogo ter vrste in značilnosti nepridobitnih organizacij. Prikazala bom tudi zgodovinski razvoj in delovanje nevladnih organizacij v Sloveniji. Sledila bo predstavitev ustanovitelja OSI-Slovenia Society

Institute - Slovenia, gospoda Georgea Sorosa, njegove ideje o odprti družbi in mreže Sorosovih fondacij, ki jih je ustanovil po vsem svetu.

Osrednji del diplomske naloge bo obsegal podrobno predstavitev nastanka, razvoja, dejavnosti in financiranja OSI-Slovenija, Open Society Institute - Slovenia. Pri tem bom opisala tudi najpomembnejše udeležence, vizijo in kulturo organizacije. Pri opisu dejavnosti bom upoštevala značilnosti in vrste programov, ki jih bom podrobno predstavila z vidika financiranja in vsebine.

V zadnjem delu diplomske naloge bom prikazala potek in vzroke za prenehanje delovanja OSI-Slovenija, Open Society Institute - Slovenia. Posebno pozornost bom posvetila tudi procesu prenosa izvajanja programov na že obstoječe organizacije in nastajanju novih nepridobitnih organizacij, kar je bila posledica prenehanja delovanja OSI-Slovenija. Opisala bom tudi vidnejše dosežke, ki jih je OSI-Slovenija zabeležil v devetih letih delovanja.

Diplomsko nalogo bom zaključila z ugotovitvami o delovanju, dosežkih in težavah nevladnih, nepridobitnih organizacij pri nas ter opozorila na pomen povezovanja nevladnih organizacij kot tudi vzpostavitev tesnega sodelovanja med Vlado in NVO.

1.2 Zakaj sem se odločila za to temo

Open Society Institute – Slovenia je predstavljala edinstven primer delovanja mednarodne fondacije v našem prostoru, ki je z dodeljevanjem dotacij omogočila ali pospešila razvoj številnih civilno-družbenih iniciativ v Sloveniji, ki vplivajo na oblikovanje politik na različnih področjih družbenega življenja. Sodelavci OSI-Slovenija pa so poleg dodeljevanja donacij posameznikom in organizacijam tudi sami izvajali številne aktivnosti v okviru programskih področij. Zato lahko v okviru obravnavane organizacije razpravljamo o velikem številu različnih dejavnosti, ki so se odvijale na številnih področjih družbenega življenja.

Obravnavana organizacija je poleg tega tudi spodbujala povezovanje delovanja številnih posameznikov in organizacij v Sloveniji. Kot članica mednarodne mreže Sorosovih fondacij je svoje delo usmerjala v povezovanja, sodelovanja in vzpostavljanja partnerstva na mednarodni ravni.

Glede na številna področja delovanja in izrazito vlogo na področju mreženja na mednarodni ravni, so prav gotovo zanimivi dosežki obravnavane organizacije in njeni vplivi na razvoj družbe.

1.3 Opredelitev problema

Kljub izjemnemu pomenu nevladnih, nepridobitnih organizacij, ki s svojim delovanjem prispevajo k izboljševanju kakovosti življenja, pa imajo v Sloveniji le malo možnosti za pridobitev zadostnih finančnih sredstev za opravljanje dejavnosti v načrtanem obsegu. Njihova uspešnost pri samofinanciranju je prav tako skromna in

morda celo sporna. V primerjavi z nevladnimi organizacijami v zahodni Evropi in drugje po svetu imajo nevladne organizacije pri nas na voljo mnogo manj podpornih programov raznih fondacij in drugih institucij, kultura donatorstva in sponzorstva pa je v Sloveniji slabo razvita. Posledica tega je majhno število zaposlenih v posamezni organizaciji ter izguba časa in energije za pridobivanje osnovnih sredstev za delovanje, kar v številnih primerih povzroča životarjenje nevladnih, nepridobitnih organizacij.

Pri tem se postavlja vprašanje priznanja družbe, države oz. lokalnih oblasti, da poteka delovanje nevladnih nepridobitnih organizacij v smeri dobrodelnih in splošno koristnih namenov. S tem v zvezi bi na ravni države morda kazalo oblikovati strategijo financiranja nevladnih, nepridobitnih organizacij in jim s tem omogočiti opravljanje njihovega poslanstva.

1.4 Postavitev cilja naloge in hipoteze

Osnovni cilj diplomskega dela je oris delovanja nepridobitnih, nevladnih organizacij pri nas s poudarkom na pomenu njihovega vpliva na celovit in trajnostno naravnani družbeni razvoj, povečanje družbene blaginje, kakovosti življenja ter socialne varnosti, kar bom prikazala skozi kritično analizo delovanja OSI-Slovenia. Na osnovi te analize bom poskušala izluščiti uporabna vodila in smernice za delovanje sorodnih organizacij v Sloveniji.

Postavi se vprašanje pomena, vloge in težav nevladnih, nepridobitnih organizacij v Sloveniji ter rezultatov njihovega delovanja. Zato bom v diplomskem delu s pomočjo obravnave delovanja OSI-Slovenia preverjala naslednje hipoteze:

- delovanje nevladnih, nepridobitnih organizacij pomembno prispeva k razvoju države ter h kakovosti življenja,
- delovanje NVO vpliva na oblikovanje in izvajanje politik Vlade ter pri tem zagotavlja sodelovanje javnosti pri sprejemanju aktov državne oblasti,
- največja težava, ki zaznamuje delovanje nevladnih, nepridobitnih organizacij je financiranje, viri financiranja iz tujine so jim težko dosegljivi,
- za tovrstne organizacije je značilno majhno število zaposlenih in sodelovanje prostovoljcev,
- zaposlene in sodelavce v NVO označuje visoka stopnja motiviranosti, iniciativnosti, inovativnosti ter močan občutek pripadnosti organizaciji,
- dialog z državo je nujen in se mora poglobiti.

Naloga bo predstavljala eno izmed analiz delovanja nevladnih, nepridobitnih organizacij in predvidoma enega izmed argumentov za večjo podporo delovanju nevladnih, nepridobitnih organizacij v naši družbi ter sistematično ureditev delovanja tega področja.

1.5 Predvidene metode obravnavanja

Pri izdelavi diplomske naloge bom uporabila metodo dedukcije, s pomočjo katere bom preverila postavljene hipoteze o delovanju nevladnih, nepridobitnih organizacij. Za opis oziroma predstavitev obravnavane organizacije pa bom uporabila metodo deskripcije.

V teoretičnem delu naloge bom povzela opazovanja, spoznanja, stališča, mnenja in sklepe različnih avtorjev. Sledila bo analiza delovanja izbrane organizacije, ta pa mi bo na koncu omogočila potrditi oziroma ovreči postavljene hipoteze.

Uporabila bom literaturo domačih in tujih avtorjev. Pomemben vir informacij bodo predstavljala tudi gradiva, ki smo jih izdajali in prejeli v času delovanja OSI-Slovenija ter besedila, ki so dostopna na internetu. Uporabila bom tudi informacije, ki jih bom dobila na osnovi razgovorov s člani Sveta obravnavane organizacije.

Pri svojem delu bom uporabila le javno objavljene podatke, ki za OSI-Slovenija niso pomenili poslovne skrivnosti. Obenem bom poskušala ohraniti realna razmerja, ki zagotavljajo verodostojen prikaz obravnavane problematike.

1.6 Težave in omejitve

Predstavitev in kritična analiza organizacije, ki je delovala na različnih področjih in izvajala veliko število aktivnosti, je zahtevna naloga. Tudi ocena vpliva delovanja te organizacije na razvoj civilne družbe v Sloveniji je groba, saj bi natančnejše podatke lahko dala le poglobljena in veliko bolj obsežna študija.

Omejitve glede predstavitve organizacije se kažejo predvsem pri omejenih možnostih zbiranja gradiva o delovanju in rezultatih delovanja OSI-Slovenija. Organizacija je namreč decembra leta 2000 prenehala z aktivnim delovanjem in je trenutno v postopku izbrisa iz sodnega registra. Dokumenti so seveda ustrezno arhivirani, kljub temu pa letnih poročil ni na voljo za vsa leta delovanja. Tudi literatura, ki bi se nanašala na delovanje nevladnih, nepridobitnih organizacij v Sloveniji, je razmeroma skromna, prav tako najdemo relativno malo razpoložljivih statističnih podatkov in analiz o primerljivosti stanja v Sloveniji s tujino.

Področje naloge je zelo široko, zato se bom osredotočila na oris nepridobitnih, nevladnih organizacij, predstavitev programov izbrane organizacije, način financiranja, najvidnejše dosežke in posledice delovanja organizacije za Slovenijo. S tem bom zajela le majhen delček problematike tega področja, kar hkrati predstavlja tudi eno izmed omejitev.

2 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

2.1 Opredelitev, pomen in vloga nepridobitnih organizacij

V sodobnem svetu zavzemajo nepridobitne organizacije vedno pomembnejše mesto ob pridobitnih. So nadvse raznolike: v najširšem pojmovanju zajemajo vso javno upravo, šolstvo in zdravstvo, socialo in kulturo, politiko in društva, dobrodelnost in šport. Nepridobitne organizacije delujejo v javnem interesu; njihov namen je trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka (Trunk Širca in Tavčar 2000, v).

V literaturi ne najdemo enotne opredelitve nepridobitnih organizacij. V angleščini so običajno označene kot non-profit organisations, včasih še celo kot not-for-profit organisations. Prevodu v slovenščini ustrezajo različne sopomenke, ki se uporabljajo v ekonomskem jeziku: nepridobitne, nedobičkonosne, neprofitne, nevladne, neodvisne, dobrodelne, volonterske, iz davkov izvzete in druge organizacije. Glede na pravno ureditev teh organizacij bi jih lahko bolj natančno imenovali organizacije, ki ne delijo dobička – not profit distributing organisations (Horak 1995, 17).

Nepridobitna organizacija je ciljno naravnana, socialna, odprta, dinamična in sestavljena iz sistemov. Njen cilj je zadovoljevati potrebe različnih interesnih skupin s proizvodi in storitvami. Ustvarjenega dobička organizacija ne sme razdeliti med člane, temveč ga nameni za razširitev, rast in izboljšanje kakovosti storitev in dobrin.

Na vprašanje, kaj je nepridobitna organizacija, se nam ponuja kar nekaj definicij različnih avtorjev. Nepridobitno organizacijo lahko opredelimo kot tisto, katere temeljnega cilja delovanja ni mogoče izraziti z gospodarskimi merili, v prizadevanjih za doseg tega cilja pa lahko izvaja tudi dejavnosti, ki so pridobitno naravnane (Blois 1994, 679).

Nepridobitne organizacije niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička. Cilji nepridobitne organizacije so nepridobitni in praviloma niso neposredno merljivi v denarju. Koristi ustanoviteljev so lahko materialne ali nematerialne, neposredne ali posredne. Kriterij, po katerem bomo prepoznali nepridobitne organizacije je namen oziroma cilj, zaradi katerega so bile ustanovljene. Nepridobitne organizacije delujejo v javnem interesu in je njihov namen trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka, in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička. (Trunk Širca in Tavčar 2000, 2-3).

Ameriške definicije za nepridobitne organizacije so še malo bolj natančne in zajemajo navedbe glede strukture, statusa in ciljev. Nepridobitnim organizacijam je dovoljeno služenje dobička, ki ga morajo nameniti za financiranje bodočih storitev ali ga razdeliti med posameznike, ki nikakor niso vpleteni v delovanje organizacije. Definicije, ki jih zasledimo pri različnih avtorjih, se lahko nanašajo na nepridobitne organizacije na splošno, ali pa govorijo o nepridobitni ustanovi, združenju, dobrodelni

Zasebni zavod kot nevladna organizacija

organizaciji in podobno. Ameriški teoretiki Smith, Baldwin in White vidijo kot glavni razločevalni znak prostovoljnost udejstvovanja in nepridobitno organizacijo označujejo kot kolektivno obliko prostovoljnega udejstvovanja posameznikov. Nepridobitna organizacija je sredstvo, ki ljudem brez prisilnega in odplačnega delovanja omogoča doseči skupne cilje (Trunk Širca in Tavčar 2000, 3, cit. po Connors 1988, 1.3).

Drugi ameriški teoretiki, Wilbur, Finn in Freeland, ugotavljajo, da je svet nepridobitnih organizacij neizmerno raznolik. Ozko strokovno pa bi lahko nepridobitne organizacije opredelili kot organizacije, ki lastnikom ne prinašajo dobička. Dejansko nepridobitne organizacije nimajo lastnikov v smislu zasebnih podjetij (Trunk Širca in Tavčar 2000, 3, cit. po Smith, Bucklin & Associates 1994, VIII).

Temeljni cilj nepridobitnih organizacij ni doseganje morebitnih dobičkov, ampak zagotavljanje čim širše ravni zadovoljenosti potreb različnih interesnih skupin z zagotavljanjem stvari oziroma predvsem storitev (Horak 1995, 18). Prav tako večina opravil v njih temelji na prostovoljnem delu. Nepridobitne organizacije zaradi svoje narave niso sposobne pridobivati lastnih sredstev, zato so v veliki meri odvisne od subvencij, donacij, članarin, prihodkov od prodaj storitev in proizvodov, ki niso nujno prodajani po tržni ceni.

2.2 Vrste nepridobitnih organizacij

V Sloveniji na podlagi Zakona o zavodih, Zakona o društvih, Zakona o ustanovah in še nekaterih drugih zakonov, ki urejajo različna področja gospodarske infrastrukture, sodijo v nepridobitni sektor:

- vzgoja in izobraževanje,
- znanost, kultura, šport,
- zdravstvo, socialno varstvo,
- otroško varstvo,
- varstvo invalidov,
- socialno zavarovanje ali druge dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička.

Prav tako sodijo v ta sektor tudi določena področja pridobivanja javnih dobrin – energetika, promet in zveze, komunala, vodno gospodarstvo, gospodarjenje z drugimi vrstami naravnega bogastva, varstvo okolja, kjer je pridobivanje dobička podrejeno zadovoljevanju javnih potreb.

V tabeli 2.1 je prikazana klasifikacija, uporabljena v nemški teoriji, ki je podobna naši ureditvi in organiziranosti nepridobitnih organizacij (Trunk Širca in Tavčar 2000, 6, cit. po Schwarz 1996, 18).

Tabela 2.1 Razvrstitev nepridobitnih organizacij

Skupine NPO	Smotri in naloge	Vrste in tipi
Državne nepridobitne organizacije		
Izvajalci javnih služb	Opravljajo po demokratični poti določene javne dejavnosti (na državni, občinski itd. ravni)	<ul style="list-style-type: none"> • Javna uprava • Javna podjetja in zavodi <ul style="list-style-type: none"> - promet, pošta, telekomunikacije, energetika; - bolnišnice, domovi, ustanove; - šole, univerze; - muzeji, gledališča, knjižnice.
Napol državne organizacije		
Samoupravne institucije javnega prava	Opravljajo naloge, ki so jim poverjene na zakonski osnovi; članstvo v njih je obvezno; deloma izvajajo dejavnosti po lastni pobudi	<ul style="list-style-type: none"> • Zbornice <ul style="list-style-type: none"> - gospodarske; - obrtne; - nameščenske. • Socialni skladi
Zasebne organizacije		
Nepridobitne organizacije na področju gospodarstva	Pospešujejo in zastopajo gospodarske smotre članov	<ul style="list-style-type: none"> • Poslovna združenja • Organizacije delojemalcev • Poklicna združenja • Organizacije potrošnikov • Zadruga ("podjetja" članov)
Družbeno kulturne nepridobitne organizacije	Opravljajo skupne dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih in podobnih potreb članov	<ul style="list-style-type: none"> • Športna društva • Društva za dejavnosti v prostem času • Cerkev, sekte • Zasebni klubi • Spiritistični krožki
Politične nepridobitne organizacije	Opravljajo skupne dejavnosti za obdelovanje in uveljavljanje političnih (idejnih) interesov in vrednot	<ul style="list-style-type: none"> • Politične stranke • Organizacije za varovanje domovine, narave, okolja • Politično usmerjena združenja in društva • Organizirane državljanske pobude
Socialne nepridobitne organizacije	Opravljajo dobrodelne in podpirne dejavnosti na področju zdravstva in sociale za pomoči potrebne skupine prebivalstva – dobrodelnost, dejavnost v občo korist, socialno skrbstvo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, ubožnim in zapostavljenim ljudem • Dobrodelne institucije • Organizacije za pomoč pri razvoju • Skupine za socialno samopomoč

Vir: Trunk Širca in Tavčar 2000, 6, cit. po Schwarz 1996, 18

Najbolj običajna in pogosta členitev nepridobitnih organizacij poteka glede na njihovo pravno naravo oz. njihove ustanovitelje, ki so lahko republika, občina, mesto, druge javne pravne osebe, pooblašcene z zakonom, domače in tuje pravne in fizične osebe.

Členitve nepridobitnih organizacij niso enotne. V Statističnem letopisu Republike Slovenije se delijo glede na pretežno dejavnost, ki jo opravljajo. Kljub vsemu so pri

nekaterih oblikah organizacij te dejavnosti težko enotno določljive in jih lahko razvrstimo le po prevladujoči značilnosti. Pri razvrščanju organizacij se upošteva, komu so namenjeni učinki dejavnosti. Na podlagi tega kriterija razlikujemo nepridobitne organizacije, katerih učinki dejavnosti so pretežno namenjeni strankam posameznikom (fondacije, zavodi), njihovim članom (združenja, zbornice, društva, verske skupnosti) ali javnosti (javna uprava) (Horak 1995, 47).

2.3 Značilnosti nepridobitnih organizacij

Nepridobitne organizacije delujejo na zelo različnih področjih - od pomoči ostarelim do vzgoje mladih, od reševanja ponesrečencev do kulture, od socialne pomoči do športa, od šolstva do rekreacije, od krajevne samouprave do javnega zdravstva in tako dalje. Kljub raznolikosti področij, na katerih delujejo nepridobitne organizacije, pa imajo nekatere skupne značilnosti (Trunk Širca in Tavčar 2000, 42):

- Nepridobitna naravnost (spodbudo, ki jo sicer vpletenim ljudem dajeta dobiček in lastnina, nadomeščajo drugi motivi; med njimi jih je precej, ki niso materialne narave);
- na obstoj in razvoj nepridobitne organizacije pomembno vpliva po več udeležencev, ki so s to organizacijo v menjalnih razmerjih. Dajejo ji, kar potrebuje (finančna sredstva, delo, znanja, položaj v družbi) in prejemajo od nje koristi, ki so v skladu z njihovimi interesi;
- izidi njihovega delovanja v okviru osnovnega in interesnega poslanstva so večinoma nesnovne storitve in le v manjši meri snovni izdelki.

Značilnosti delovanja nepridobitnih organizacij lahko opišemo tudi (Trunk Širca in Tavčar 2000, 76):

- Povezovati morajo različne "svetove", skupine udeležencev (dom za ostarele združuje medicino in ekonomiko, sindikat združuje politiko, pravo in gospodarstvo, verska gimnazija združuje vero, vzgojo in gospodarstvo);
- mnoge naloge nepridobitnih organizacij so brezmejne (socialne stiske, izboljševanje sveta, varovanje okolja) in presegajo finančne in človeške zmogljivosti: preobremenitev je torej podana vnaprej;
- delovanje v nepridobitni organizaciji je le temeljna spodbuda za sodelavce, zavzetost za "dobro stvar" lahko izkrivi dojemanje ekonomskih pogojev;
- mnoge nepridobitne organizacije so odvisne od javnega financiranja in morajo zato delovati politično;
- nepridobitne organizacije potrebujejo denar, ne smejo pa ga imeti v lasti; odtod izvira nekoristno odklanjanje gospodarskih vidikov ("o denarju pri nas ne govorimo").

V zvezi z značilnostmi nepridobitnih organizacij velja poudariti tudi vključenost prostovoljcev, saj njihovo delo omogoča delovanje številnih nepridobitnih organizacij.

3 NEVLADNE ORGANIZACIJE

3.1 Razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji

Razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji sega daleč v zgodovino, saj so nevladnim organizacijam podobne že različne združbe prijateljev iz 7. in 8. stoletja našega štetja. Zgodovinsko gledano pomeni začetek tovrstnih organizacij nastanek cehov (obrtniških bratovščin), verskih dobredelnih organizacij in fondacij v 14. stoletju. V prvi polovici 19. stoletja zasledimo prva delavska gibanja, ki so bila s kasnejšo ureditvijo prepovedana oziroma omejena v svojem delovanju. Zakon o pravici do združevanja v društva in politična društva iz leta 1867 pomeni prvo zakonsko ureditev tega področja. Najpomembnejše oblike združevanja so bile čitalnice kot shajališča višjih slojev ter tabori kot oblika množičnega zbiranja ljudi na prostem. Pomembno vlogo so imele tudi zadruge oziroma zadružništvo kot gibanje za obrambo interesov slovenskih kmetov, obrtnikov in delavcev, ki je s približno 1700 zadrugami pred drugo svetovno vojno pomenilo izredno množično obliko stanovske samoorganiziranosti. Konec druge svetovne vojne in prihod socialističnega družbenega sistema sta pomenila zaton delovanja NVO. Pomemben mejnik je predstavljalo leto 1974, ki je z novim Zakonom o društvih pomenilo začetek ustanavljanja NVO, vendar so te organizacije ostajale ob nestimulativni finančni podpori države majhne in nemnožične. Po letu 1980 so nastajala številna nova družbena gibanja (mirovna, ekološka, za varovanje človekovih pravic, duhovna itd.), pri čemer je del udeleženih kasneje prešel v politično sfero, del pa ostal na nevladni ravni. Osamosvojitve Slovenije v letu 1991 je na nekaterih področjih (šport, kultura, socialno varstvo) prinesla velik razvoj nevladnih organizacij, ki pa je bil manjši od razvoja takih organizacij v nekaterih drugih tranzicijskih državah (Strojan in Šporar 2000, 3).

3.2 Nevladne organizacije v Sloveniji od začetka 90-ih let

Za področje nevladnih organizacij je obdobje po osamosvojitvi Slovenije pomenilo krepitev in nadaljevanje razvoja, ki se je začel v zgodnjih osemdesetih letih. V primerjavi z drugimi tranzicijskimi državami je osamosvojitve Slovenije pomenila le zmerno povečanje števila novoustanovljenih nevladnih organizacij.

Podobno kot vso ostalo Evropo je Slovenijo v 90. letih zajel pojav postopne preobrazbe civilno-družbenih skupin v nevladne organizacije. Gre za težnje oziroma razumevanje civilne družbe v funkciji nadzorovanja in varovanja pridobitve sistema demokracije. Kot pogoj varstva načel demokracije je prodrla tudi zahteva po upoštevanju demokratičnih meril delovanja in odločanja znotraj nevladnih organizacij. To pomeni zahteve po formalizaciji, profesionalizaciji ter institucionalizaciji nevladnih organizacij.

Zasebni zavod kot nevladna organizacija

Tovrstni trendi so na eni strani privedli do večje preglednosti delovanja NVO, uvedbe sodobnih meril kvalitetnega delovanja (ugotavljanje potreb uporabnikov, vključevanje uporabnikov, vrednotenje), razvoja dialoga z vladnimi strukturami in tako dalje. Po drugi strani je to povezano s prilagajanjem NVO storitvenim dejavnostim in preusmeritvijo njihovih interesov z vsebinskih področij na področje strukturnega delovanja in pridobivanja sredstev.

Pomembno vlogo v nevladnem sektorju je prav gotovo odigral prehod posameznikov v politične stranke, ki se je začel ob koncu osemdesetih let, saj je pomenil odliv velikega števila pobudnikov in ključnih oseb civilne družbe v državno upravo. Rezultat je bila relativno skromna vloga nevladnih organizacij v obdobju po osamosvojitvi Slovenije, kot jo ocenjujejo PIC v Poročilu o nevladnih organizacijah v Sloveniji ter CNVOS, PIC, ŠENT in Umanotera v osnutku Strategije systemskega razvoja nevladnih organizacij.

V primerjavi z drugimi postsocialističnimi državami, za katere velja obdobje po letu 1989 ne le kot obdobje tranzicije oziroma prehoda v nov družbenopolitični in ekonomski sistem, temveč tudi kot obdobje velike rasti in izgradnje novega zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, tega ni mogoče reči za Slovenijo (Kolarič idr. 2002, 108). V tem obdobju namreč v Sloveniji ne beležimo množičnega nastajanja novih nevladnih organizacij, ki je značilno za večino drugih držav. V Sloveniji je bilo 31. decembra leta 1981 registriranih 8.897 društev, leta 1985 10.098 društev, leta 1990 10.320 društev in leta 1995 13.984 društev. Podatki potrjujejo dejstvo, da število društev kot najštevilčnejše pravno-organizacijske oblike nevladnih organizacij narašča, vendar osamosvojitve Slovenije ni predstavljala pomembnega mejnika glede nastajanja novih tovrstnih organizacij (Kolarič idr. 2002, 113).

Eden izmed razlogov je ta, da je Slovenija že v prvi polovici 70-ih let sprejela ustrezno zakonodajo in s tem zagotovila pravno podlago za razvoj tovrstnih organizacij pri nas. Po letu 1988 pa se je začel tudi proces diferenciacije znotraj civilne družbe ter formiranje prvih političnih strank. Velik del protagonistov novih družbenih gibanj se je integriral v strankarski in kasneje v državni establishment. Leta 1990 so bile prve demokratične volitve na Slovenskem, na katerih preostali del glavnih protagonistov novih družbenih gibanj, ki se niso integrirali v politični sistem in ki so nastopali kot neodvisna lista, ni uspel (Kolarič idr. 2002, 110).

Drug pomemben element šibkosti nevladnih organizacij je posledica pomanjkanja celostnega pristopa k razvoju. Država jih ni prepoznala kot strateško pomembne partnerje, zato je bil razvoj odvisen od bolj ali manj naklonjenih razmer na posameznih vsebinskih področjih. Kljub temu je število novo nastalih NVO vztrajno naraščalo, zlasti pomemben je bil razvoj nekaterih novih oblik, ki jih prej ni bilo.

Tako je zakonodaja o ustanovah prinesla možnost ustanavljanja NVO, ki so namenjene pridobivanju in razdeljevanju sredstev, ki jih prej nismo poznali. Podobno je

bilo zaznati pozitiven razvoj v povečanju dejavnosti cerkvenih organizacij zlasti na področju dobrodelne dejavnosti.

Prehod od civilnodružbenih organizacij na NVO je v nekaterih organizacijah pripeljal do »mehčanja« njihovega aktivističnega naboja, t.j. do nevtralizacije političnega pritiska in zahtev. Vzrok tega so institucionalizacija NVO, pojav tržne logike v tretjem sektorju in prevlada močnejših NVO nad šibkejšimi, kar ovira razvoj nevladnega sektorja in ima »nehigienične učinke«.

Razvojno gledano torej devetdeseta leta niso prinesla rešitve številnih težav, s katerimi so se soočale nevladne organizacije. Ključne pomanjkljivosti so ostale sistemska opredelitev njihove vloge, odsotnost vzpostavitve stimulatívnega pravnega in dejanskega okvira za njihovo delovanje, ne zagotovitev pogojev za aktivnejši prenos nalog državne uprave na NVO ipd.. Vse navedeno je pomenilo oviro za kontinuirano in trajno krepitev NVO, za njihovo kadrovsko in finančno stabilnost. Posledično je to ožilo možnosti njihovega sodelovanja in povezovanja, kar je redna praksa v razvitih demokracijah (Šporar, Marega idr. 2003, 8-9).

3.3 Terminologija, ustavne podlage in pravni okvir

V Sloveniji ni zakonsko določene opredelitve pojma nevladna organizacija. Še manj je mogoče najti poenoteno uporabo v praksi. V pravnih predpisih, literaturi in javnosti se tako uporabljajo različni izrazi: nevladna organizacija, civilna družba, neprofitna organizacija, društvo, zavod, ustanova, nepridobitna organizacija, prostovoljna organizacija, zasebna organizacija, organizacija civilne družbe in podobno. Pri ugotavljanju, katera organizacija je nevladna, se največkrat kot kriterij uporablja statusna oblika, v kateri je organizacija ustanovljena. V javnosti za nevladne organizacije veljajo vsaj društva, zasebni zavodi in ustanove (Šporar, Marega idr. 2003, 9-10).

Pojem NVO se v večini držav enači z določenim sektorjem, ki ima v različnih državah različno ime in vsebino (Strojan in Šporar 2000, 6):

- Neprofitni sektor (non-profit sector) se najpogosteje uporablja v ZDA. Za to poimenovanje je značilno poudarjanje, da te organizacije niso ustanovljene zaradi dobička. Če ga ustvarijo, ga morajo porabiti v zvezi z dejavnostjo organizacije oz. ga ne smejo deliti.
- Neodvisni sektor (independent sector), poudarja upravljaljsko neodvisnost od državnega in profitno usmerjenega sektorja. Kljub temu se te organizacije lahko v določeni meri financirajo iz javnih financ ali s podjetniškimi dotacijami.
- Dobrodelni sektor (charitable sector) je značilen za Veliko Britanijo; poudarek je na finančnih prispevkih v dobrodelne, humanitarne namene. Te organizacije ponavadi nimajo lastnih finančnih virov.

Zasebni zavod kot nevladna organizacija

- Prostovoljni sektor (voluntary sector) poudarja prostovoljno, brezplačno delo v teh organizacijah, kar pa ne pomeni, da večine dela ne opravijo stalno zaposleni, torej plačani profesionalci.
- Neobdavčeni sektor (tax-exempt sector) poudarja davčno ugodnejši status (zagotavljanje davčnih oprostitev ali olajšav) v nasprotju s profitnim sektorjem.
- Nevladni sektor (non-governmental sector) poudarja prosto delovanje, delovanje brez vladnega vpliva.
- Socialna ekonomija (associational sector) poudarja vlogo institucij, kot so hranilnice, zadruge, razne zavarovalne institucije.
- Tretji sektor (third sector) poudarja, da poleg države in zasebnega profitnega sektorja obstaja še en sektor, ki je prvima enakovreden. Opozarja tudi, da sta za skladen razvoj nujna tesno sodelovanje in povezovanje med vsemi sektorji.
- V evropskem prostoru se največkrat uporabljata oznaki nevladni in neprofitni sektor oziroma organizacije.

Pojem nevladni se uporablja za oznako formalnih oblik združevanja, ki imajo statusno-pravno položaj pravne osebe zasebnega prava. S to oznako se poudarja neodvisnost zasebno-pravnih organizacij od države na vseh ravneh njihovega obstoja:

- Pri ustanovitvi - organizacije so odvisne le od zakonsko določenih pogojev za registracijo;
- pri delovanju - organizacije samostojno določajo svoje dejavnosti, cilje, naloge in način uresničevanja, država nima neposrednega vpliva na notranje upravljanje;
- pri prenehanju - država ne more odrediti prenehanja takšne organizacije, po prenehanju se premoženje organizacije ne prenese na državo, temveč večinoma na po dejavnosti podobno organizacijo istega tipa.

Pojma nevladni in neprofitni se ne pokrivata v celoti. Po eni strani so NVO lahko neprofitne ali profitne, neprofitne organizacije pa so lahko vladne (državne, javne) ali nevladne.

Ker zakonske opredelitve termina NVO v Sloveniji nimamo, je glede na statusno obliko možno med NVO šteti družbo civilnega prava, društva, ustanove, zasebne zavode, sindikate in politične stranke.

V teoriji neprofitnega sektorja obstaja več definicij NVO (Šporar 2002, 1):

- Pravna - zapisana je v zakonih in drugih predpisih posamezne države ali v mednarodnih dokumentih, ki so pravni vir;
- ekonomska - opredeljuje NVO glede na vir prihodkov in uvršča mednje tiste, pri katerih več kot polovico prihodkov pokrivajo donacije podpornikov in članov;
- funkcionalna - med NVO uvršča le zasebne organizacije, ki imajo splošno koristne in javne namene;

- strukturalno-operacionalna - dodatna definicija, ki med NVO uvršča tiste, ki so ustanovljene formalno in imajo določeno stopnjo organizacijske nepretrganosti; so zasebne, ustanovijo jih nevladni akterji; so neprofitno-distributivne, morebitne presežke prihodkov uporabljajo le za uresničevanje svojega poslanstva in programa; so vodene in upravljane samostojno in vključujejo določeno količino prostovoljnega dela.

Zadnja definicija je širše sprejeta, ker je njena prednost v tem, da zajema širšo množico organizacij in s tem zagotavlja dobro osnovo za primerjavo. Za slovenske NVO je zlasti pomembno, kako pojem NVO definira Evropska unija.

V slovenski pravni teoriji veljajo za glavne značilnosti NVO njihov status, upravljavska neodvisnost od države, neprofitnost, predvsem pa njihov namen, ki naj bi bil splošno, širše družbeno koristen ali dobrodelen. V zvezi z njimi se pogosto uporabljajo besede, kot so uresničevanja poslanstva, državljanska iniciativa, prevzemanje lastne iniciative in odgovornosti za javne naloge ter osebna aktivnost na splošno koristnem in dobrodelnem področju.

Ker izrazoslovje in definicije nekaterih ključnih pojmov glede NVO v Sloveniji niso opredeljeni v enotnem aktu, je tolmačenje prepuščeno posameznim avtorjem ali posameznim aktom. Kot slabost se to največkrat pokaže pri različnem obravnavanju NVO pri različnih ministrstvih in drugih subjektih, pri sodelovanju različnih pravnih subjektov na razpisih ali pa v dajanju prednosti določenim subjektom.

Najširši okvir delovanju nevladnih organizacij daje Ustava Republike Slovenije v poglavju o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah. Ureditev pravice do združevanja, pravice do izražanja in zasebne lastnine so neposredna pravna podlaga za delovanje nevladnih organizacij.

Temeljni pravni predpisi, ki urejajo delovanje NVO, so: Zakon o društvih, Zakon o ustanovah, Zakon o zavodih ter druga zakonodaja. Na delovanje NVO pa pomembno vplivajo tudi nekateri pravni predpisi, ki urejajo davčne in finančne obveznosti nevladnih, nepridobitnih organizacij. Najpomembnejši predpisi s tega področja so: Zakon o dohodnini, Zakon o davku od dobička pravnih oseb, Zakon o davku na dodano vrednost ter Pravilnik o izvajanju davka na dodano vrednost (Šporar 2002).

3.4 Podatki o nevladnih organizacijah

Najštevilčnejša oblika nevladnih organizacij v Sloveniji so društva. V letu 1990 je bilo v Sloveniji registriranih 10.320 društev, v letu 1995 13.984 društev in v letu 2003 18.577 društev (Ministrstvo za notranje zadeve, 2005).

Število registriranih nevladnih organizacij vztrajno raste, vendar na njihovo relativno šibkost kaže podatek, da je le omejen del le-teh resnično aktiven. To potrjujejo tudi druga merila za merjenje obsega nevladnih organizacij, zlasti število ljudi, ki jih nevladne organizacije zaposlujejo ter obstoj sredstev, s katerimi razpolagajo. Ob koncu

Zasebni zavod kot nevladna organizacija

devetdesetih let je bilo tako v društvih zaposlenih okrog 3.000 ljudi, kar je približno 0,4% vseh zaposlenih v Sloveniji. Od teh največ v športu (približno 700) in prostovoljnih gasilskih društvih (600). Humanitarne in invalidske organizacije so imele približno 450 zaposlenih (Šporar, Marega idr. 2003).

Približno 90% društev ni imelo zaposlenih kadrov, enako velja za 80% ustanov in 60% zasebnih zavodov. Samo 1,7% društev je imelo več kot dva zaposlena. Pri tem pa ostaja problem ocena honorarno zaposlenih, ki je v nekaterih posameznih primerih relativno visoka (Šporar, Marega idr. 2003).

Približno 20% društev ni imelo sredstev za zaposlovanje, 45% jih je imelo manj kot en milijon tolarjev letno in le slabih 10% ima letno več kot 10 milijonov tolarjev za zaposlovanje. Nekoliko drugačno sliko dajejo podatki o ustanovah. Ob koncu leta 2001 je bilo ustanovljenih 115 ustanov, od tega jih je delovalo na področju sociale približno 23%, kulture 22%, izobraževanja 19% ter zdravstva 13%, kar pomeni povsem primerljivo strukturo s tujino. Nespodbudni so podatki o ustanovitvenem deležu ustanov in o majhnem prihodku od upravljanja z njimi, saj so letno sposobne zagotovile med 13.000 in 17.000 EUR. Še nazornejši je podatek, da nad 90% vseh ustanov nima niti enega polno zaposlenega (Šporar, Marega idr. 2003).

4 VSEBINSKI OKVIR DELOVANJA NEVLADNIH ORGANIZACIJ

Nevladne organizacije nastajajo zaradi skupnih interesov, ki se lahko osredotočijo na eno samo področje, lahko pa so bolj splošne, se dotikajo večjih področij ali družbe na sploh. Lahko so le izvajalke storitev, lahko pa so družbeno kritične in imajo ambicije dosegati družbene spremembe. Najpogosteje se ti dve področji delovanja med seboj povezuje, zato je vloga NVO strokovna, zagovorniška in nujno tudi politična v smislu javnega opozarjanja na družbene neenakosti in zahteve po družbenih spremembah.

Nevladne organizacije iz Slovenije so slabo vključene v proces približevanja Slovenije Evropski uniji. Žal so premalo aktivne tudi v organih in telesih mednarodnih organizacij. Redke izjeme so predvsem rezultat velike energije in predanosti posameznikov oziroma posameznih nevladnih organizacij (Šporar, Marega idr. 2003).

Te organizacije delujejo pod zelo spremenljivimi in različnimi vplivi. Njihovo delo je zelo težko ocenjevati in vrednotiti s standardnimi merili uspešnosti, kajti cele vrste oblik delovanja preprosto ni mogoče meriti oziroma ocenjevati neposredno. Prav zaradi tega je potrebno v NVO kakovost njihovega delovanja obravnavati celovito, z vidika vseh njenih delov, dejavnosti in funkcij. To pomeni, da je management kakovosti podrejen smotrom in ciljem dejavnosti posamezne organizacije (Mrak 2001).

Dosedanji pojavi razpršenosti, nepovezanosti, nezaupanja in nesodelovanja med nevladnimi organizacijami v Sloveniji, ki v večini primerov niso prepoznale prednosti mreženja in medsebojnega sodelovanja, so se odrazili v šibki moči celotnega sektorja, zlasti v poskusih dialoga z državnimi organi in lokalnimi oblastmi. Trendi povezovanja pa so vendarle obetavni, tako v obliki mreženja, kar lahko ponazorimo z nastankom Centra za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij, Sveta društvenih organizacij Slovenije, Združenja slovenskih ustanov, Mreže zasebnih zavodov, kot tudi sodelovanja na vsebinskem področju, kar kaže že 1. letni festival nevladnih organizacij, ki je potekal leta 2002 in v okviru katerega je bil pripravljen dokument Strategije sistemskega razvoja nevladnih organizacij.

4.1 Udeleženci, vizija in smotri nepridobitnih organizacij

Udeleženci so vsi posamezniki, skupine (formalne in neformalne) ter organizacije, ki imajo interese glede delovanja organizacije ter lahko pomembno delujejo nanjo. Udeleženci so notranji in zunanji, najpomembnejši so lastniki ali drugi razpolagalci z organizacijo. Interesi odražajo potrebe, želje in pričakovanja udeležencev ter izhajajo iz potreb in vrednot udeležencev organizacije (Tavčar 1999, 19).

Zunanje okolje nepridobitne organizacije predstavlja:

- Udeleženci, ki dajejo sredstva (denarna, materialna, delo, znanje itn.);
- udeleženci, ki dajejo legitimnost (primerno upravičenost, usposobljenost, uglednost itn.);

Zasebni zavod kot nevladna organizacija

- uporabniki, ki uživajo koristi storitev nepridobitne organizacije - za protivrednost (članarina, plačilo, prispevek sponzorja) ali brez nje;
- konkurenti - druge nepridobitne organizacije, tudi skupine in posamezniki, ki se potegujejo za iste vire sredstev ali za iste uporabnike;
- kolaboranti - druge organizacije, največkrat nepridobitne, ki se z nepridobitno organizacijo povezujejo zato, da bi dosegale skupne cilje (Trunk Širca in Tavčar 2000, 16).

Vizija izhaja iz interesov najvplivnejših udeležencev in predstavlja vodilo za delovanje, usmeritve in razvoj organizacije. Iz vizije izhajajo smotri, to so temeljni cilji organizacije, cilji pa so jim podrejeni in predstavljajo korake za doseg smotrov. Dobri smotri in cilji naj bodo:

- merljivi (le doseganje merljivih ciljev daje zadovoljstvo nad dosežkom, merljivost je predpogoj za obvladovanje organizacije),
- dosegljivi (ljudje zavzeto delujemo le za doseganje realnih, dosegljivih ciljev, nedosegljivi cilji niso privlačni),
- spodbudni (ljudje se zavzemamo za cilje, ki nam obetajo tudi izpolnjevanje naših interesov) in
- skladni (smotri in cilji tvorijo hierarhijo, podrejeni cilji morajo biti v skladu z nadrejenimi) (Tavčar 1999, 22).

Vizija organizacije je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da v organizaciji vzbuja navdušenje za novo stvarnost (Hinterhuber 1996, 83-84).

Dobra vizija je enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna. Značilnosti dobre vizije so odprtost, spontanost, ustvarjalnost in realizem (Tavčar 1999, 21).

Oblikovanje smotrov in postavljanje ciljev v nepridobitnih organizacijah je zahtevna naloga upravnega odbora. Smotri in cilji morajo biti v skladu z vizijo organizacije, upoštevani morajo biti interesi vseh najpomembnejših udeležencev. Udeleženci nepridobitnih organizacij so številni. Med pomembne zunanje udeležence prištevamo odločevalce v državni upravi, financerje, darovalce, sponzorje, uporabnike, druge nepridobitne organizacije in podobno. Pomembne skupine notranjih udeležencev pa so managerji, strokovnjaki, podporno osebje, izvajalci in drugi. Vsekakor je zadovoljevanje interesov mnogih vplivnih udeležencev zahtevna naloga, s katero se srečujejo nepridobitne organizacije. Smotri se nanašajo na delovanje organizacije v naslednjih treh do petih letih. Za doseg smotrov je potrebno postaviti številne cilje. Vizija, smotri in cilji so del strateškega načrta organizacije. Strateški načrt je dokument, ki prenaša načrtovanje na vse udeležence organizacije in pomeni vodilo za naslednjih nekaj let. Kljub temu je priporočljivo obravnavati strateški načrt kot dinamičen instrument, ki naj ne bi nadomestil človeške razsodnosti in ustvarjalnosti. Strateški načrt

služi tudi za presojanje uspešnosti organizacije. Vsako leto je priporočljivo ovrednotiti napredek v smislu približevanja smotrom in, če je potrebno, glede na ugotovitve strateški načrt prilagoditi.

Mnoge dejavnosti v nepridobitnih organizacijah se izvajajo v obliki projektov, za katere je značilno, da trajajo določen čas, da so nove, tvegane in za organizacijo zelo pomembne dejavnosti. Tak način delovanja zahteva načrtovanje številnih soodvisnih dejavnosti, jasno opredeljevanje nalog, pristojnosti in odgovornosti. Za nepridobitno organizacijo pa tak način delovanja lahko predstavlja težavo zaradi neformalne urejenosti in nezadostne usposobljenosti managerjev.

Za presojanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja nepridobitne organizacije je predpogoj, da postavimo merljive smotre oziroma cilje in ustrezna merila uspešnosti, na osnovi katerih lahko opravimo presojo. Učinkovitost delovanja organizacije je razmerje med izločki in vložki in nam pove, ali organizacija svojo dejavnost opravlja na pravi način. Uspešnost pa je razmerje med izločki in zastavljenimi cilji, pove nam, ali organizacija opravlja prave dejavnosti za doseganje postavljenih ciljev. Ocenjevanje lahko poteka s stališča vseh udeležencev, ki imajo svoje interese v delovanju organizacije. Najpomembnejša je presoja z vidika tistih udeležencev, ki organizacijo preskrbujejo s sredstvi za delovanje, s stališča sodelavcev in s stališča tistih, ki so deležni izidov delovanja organizacije. Osnovna težava pri presoji so merila in standardi uspešnosti. Številne vsebinske kategorije delovanja nepridobitne organizacije lahko merimo le s pomočjo posrednih meril, saj v tem primeru za presojo ne moremo uporabiti dobička in meril, ki iz te kategorije izhajajo. Za nepridobitne organizacije je zato pomembno celovito pregledovanje in presojanje uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije, ki ga izvajamo s tako imenovanimi auditi. Vseobsežne revizije poslovanja obsegajo pregledovanje notranje in zunanje uspešnosti delovanja, ki vključuje presojo zadovoljstva zunanjih in notranjih udeležencev, izidov in načrtov. Managerji v nepridobitnih organizacijah tovrstno presoje le redko uporabijo, ker jih omejujejo pomanjkanja časa, denarja in usposobljenega kadra.

4.2 Sodelavci nepridobitnih organizacij

Nepridobitne organizacije so praviloma storitvene organizacije in njihove storitve pogosto zadevajo občutljive interese in potrebe ljudi. Zato so najpomembnejša temeljna zmožnost nepridobitne organizacije primerno usposobljeni in za vizijo nepridobitne organizacije zavzeti sodelavci, ki imajo občutek za interese udeležencev v menjalnih razmerjih in znanja za ustvarjalno sodelovanje z njimi (Tavčar 2003, 178).

Sodelavci v nepridobitnih organizacijah so upravljavci, vršni in srednji management ter izvajalni management. Upravljavci delujejo v okviru upravnega odbora, sveta, skupščine ali drugega podobnega organa. V okviru vršnega, srednjega in izvajalnega managementa pa delujejo drugi strokovnjaki in osebje. Za nepridobitne

Zasebni zavod kot nevladna organizacija

organizacije je značilno, da poleg zaposlenih sodelavcev pri izvajanju dejavnosti sodelujejo tudi prostovoljci. Razmerje med redno zaposlenimi in prostovoljskimi sodelavci je od organizacije do organizacije različno, tako da je lahko nepridobitna organizacija tudi čisto prostovoljska ali čisto profesionalna.

Podmena, da je človek najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, pripisuje kadrovskim virom strateški pomen. Ustrezno ravnanje z njimi postaja ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so kadrovske politike in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije. Razvoja in uspešnosti organizacije ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, ampak čedalje bolj s prispevki zaposlenih. V zvezi s tem nekateri avtorji poudarjajo, da so imeli odločilno vlogo pri pridobivanju konkurenčnih prednosti organizacije kakovostni kadri in njihovi viri v smislu sposobnosti, znanj in osebnostnih lastnosti, razen tega pa tudi kakovost organizacije in dela, vodenja in uvajanja sprememb ter prilagajanja. V bistvu gre za povezovanje razvoja kadrovskih virov s strateškim vodenjem organizacije (Možina 1998, 7-8).

Nepridobitne organizacije pri zaposlovanju plačanih (profesionalnih) sodelavcev uporabljajo enaka vodila in postopke kot večina drugih organizacij, pri izbiri prostovoljcev pa je pomembno upoštevati njihove lastnosti, zmožnosti in potrebe organizacije. Sodelavce je potrebno za delo motivirati, da bi na ta način dosegli njihovo učinkovito delovanje in jih spodbudili k temu, da so pripravljeni delu v organizaciji posvetiti kar največ časa. Pri tem lahko uporabljamo materialne, posredne ali nematerialne spodbude. Možnosti za materialne spodbude so v nepridobitnih organizacijah majhne, zato so pomembne posredne in nematerialne spodbude ter osebni zgled vodje.

V nepridobitnih organizacijah lahko opazimo tudi zapletene odnose med zaposlenimi, plačanimi sodelavci in prostovoljci. Prostovoljci se v nepridobitni organizacije vključujejo zaradi različnih osebnih razlogov, kot so zadovoljstvo ob opravljenem delu, altruizem, druženje s sorodno mislečimi, spoznavanje novega področja in s tem pridobivanja novih znanj skozi prostovoljstvo, snovanje stikov, ugled in podobno. Prostovoljci v nepridobitni organizaciji delujejo brez plačila in le omejen čas, morda nekaj ur mesečno, saj delo opravljajo v svojem prostem času. Zato lahko opravljajo le manjša, časovno omejena opravila. Pri tem je pomembno uskladiti delo zaposlenih in prostovoljcev, vzpostaviti dobro sodelovanje, razčistiti medsebojna pričakovanja, razmejiti delokroge in se s tem izogniti pojavu nezaupanja ali morda celo slabih odnosov med plačanimi in prostovoljskimi sodelavci.

V primerjavi s pridobitnimi organizacijami, NPO sodelavcem ne morejo nuditi enakih materialnih pogojev, zato so toliko bolj v ospredju posameznikovi interesi, ki jih želi izpolniti preko delovanja v določeni nepridobitni organizaciji. To dejstvo velja še posebej poudariti pri obravnavanju delovanja managerjev, ki so lahko kot strokovnjaki

za obvladovanje organizacij eden izmed najpomembnejših dejavnikov za uspešnost organizacije. Dober manager v nepridobitni organizaciji naj bi omogočal rast sodelavcev in organizacije, združeval pobude, inoviranje, integriranje, delegiranje, osebni razvoj in razvoj organizacije. Pozornost naj bi osredotočal na dolgoročni obstanek organizacije, njegove osebne lastnosti naj bi bile zrelost, vztrajnost, samozavest, prilagodljivost, analitičnost in komunikativnost. Imel naj bi poslušal za potrebe ljudi, spodbujal naj bi obetavne predloge drugih. Njegove odločitve naj bi bile strateške, pri načrtovanju bi moral upoštevati tudi mnenja drugih, zaposloval naj bi le najboljše. Skoraj nemogoče je, da bi manager ustrezal vsem tem zmožnostim, vsekakor pa je potrebno izbiri managerja posvetiti veliko pozornosti. Uspešni managerji se pogosto zaposlujejo v pridobitnih organizacijah, kjer so praviloma bogato materialno nagradjeni, nepridobitne organizacije pa jim tega ne morejo nuditi. Zato njihovo nalogo pogosto opravljajo strokovnjaki, ki pa nimajo niti temeljnih znanj o managementu, kar predstavlja eno izmed pomanjkljivosti, ki so značilne za nepridobitne organizacije.

4.3 Programi in poslanstvo nepridobitnih organizacij

Program je izdelek ali storitev, tudi družina izdelkov ali storitev, namenjenih menjalnemu razmerju z opredeljeno ciljno skupino odjemalcev oziroma uporabnikov (Tavčar 2003, 101).

Izdelki oziroma storitve, ki jih izvajamo v okviru nekega programa, naj bi prinašali uporabnikom pričakovane koristi. Kot sledi iz zgoraj navedene definicije, lahko izdelek ali storitev imenujemo program šele ob povezavi s ciljno skupino odjemalcev ali z uporabniki, ki jim je namenjen.

Izidi delovanja nepridobitnih organizacij so pretežno storitve. Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza *servio*, ki pomeni delati za nekoga, služiti komu, streči, skrbeti zanj, pomagati komu, narediti zanj nekaj, skrbeti, izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, delovati, obnašati se. Pojem storitve je torej pomensko vezan na dejanja, akcije, obnašanje posameznika, ki prispeva k uresničevanju ciljev drugih posameznikov. Vse opredelitve storitev izhajajo iz dejstva, da je osnovna značilnost storitev to, da so storitve aktivnosti oziroma procesi. Za razliko od izdelkov jih izvajamo in ne proizvajamo. Ostale značilnosti storitev delimo na osnovne (procesnost, neotipljivost in neobstojnost) ter izvedene (nezmožnost transporta, neločljivost od izvajalca, sočasnost izvajanja in uporabe, neposrednost odnosa med izvajalci in uporabniki, prepletanje izvajanja in marketinga, sodelovanje uporabnikov v procesu izvajanja, variabilnost in druge). Pri izvajanju storitev moramo upoštevati vse njihove posebnosti. Pri snovanju svojih programov se zato nepridobitne organizacije ne ozirajo le po željah, potrebah in pričakovanih uporabnikov oziroma udeležencev organizacije, temveč tudi po svojih zmožnostih, pričakovanih tveganjih in izidih. Večje število programov, ki jih določena

organizacija izvaja, seveda nujno pomeni večjo porabo sredstev. Ker pa so sredstva v nepridobitnih organizacijah pogosto omejena, je nabor programov običajno ozek.

Izvajanje programov obsega snovanje (razvijanje) proizvodov (storitev, izdelkov), izvajanje storitev oz. proizvodnje izdelkov, zatem pa trženje oz. menjavo. Vsaka izmed teh sestavin naj ima svoje cilje in strategijo za doseganje teh ciljev – to strategijo pa spet sestavljajo dejavnost, urejenost in sredstva (Tavčar 2003, 101)

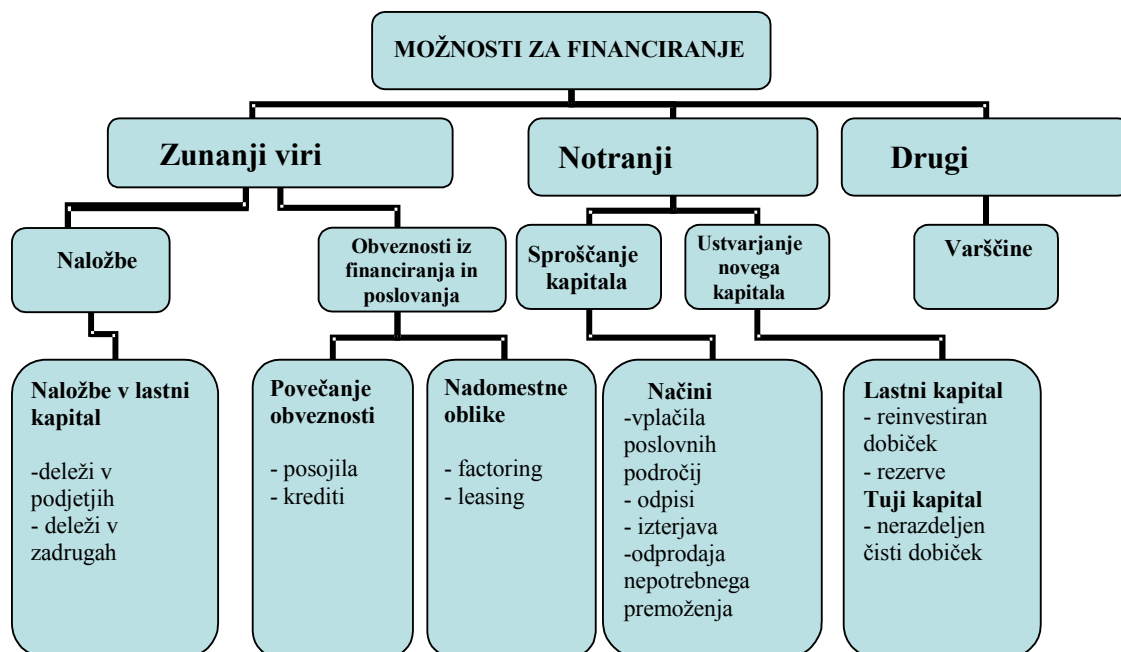
Poslanstvo organizacije je okvir, ki zajema vse pomembne programe za doseganje ciljev organizacije. Organizacija napaja s sredstvi za delovanje samo dejavnosti, ki so v tem okviru; za morebitne dejavnosti, ki še niso bile vključene v poslanstvo, je treba najprej dokazati, da opravičujejo porabo sredstev organizacije, da bodo dovolj prispevale k doseganju ciljev organizacije (Trunk Širca in Tavčar 2000, 26). Razlika med poslanstvom pridobitnih in nepridobitnih organizacij je v tem, da pridobitne organizacije v okviru svojega poslanstva sledijo ciljem čim večjega dobička, pri nepridobitnih organizacijah pa v okviru poslanstva govorimo o interesnem in osnovnem poslanstvu. Interesno poslanstvo zajema izvajanje programov, ki so namenjeni zadovoljevanju interesov tistih udeležencev, ki nepridobitno organizacijo oskrbujejo s finančnimi sredstvi. Osnovno poslanstvo pa zajemajo programi, ki so namenjeni uporabnikom. Poslanstvo naj obsega programe, ki bodo organizaciji ob spreminjajočih se zunanjih vplivih zagotavljali kar največjo konkurenčnost, privlačnost in varnost.

4.4 Financiranje nepridobitnih organizacij

Kot vsaka druga organizacija tudi nepridobitna organizacija ne more poslovati brez sredstev, ki imajo lahko obliko denarja, stvari ali pravic. V razširjenem smislu so sredstva materialna in nematerialna, pri tem pa so najpomembnejša znanja, veščine in zavzetost ljudi, ki izvajajo dejavnosti nepridobitne organizacije. Če upoštevamo, da so v izvajanje dejavnosti nepridobitnih organizacij vključeni tudi prostovoljci, ima management sodelavcev glede zaposlovanja, vodenja, načrtovanja in motiviranja velik pomen.

Vsekakor pa vsaka nepridobitna organizacija potrebuje za delovanje tudi finančna sredstva. Osnovni viri sredstev nepridobitnih organizacij obsegajo zunanje, notranje in druge vire financiranja nepridobitne organizacije (Trunk Širca in Tavčar 2000, 101, cit. po Badelt 1997, 254). Vire podrobno prikazuje slika 4.1.

Slika 4.1 Viri financiranja nepridobitnih organizacij



Vir: (Trunk Širca in Tavčar 2000, 101, cit. po Badelt 1997, 254).

Viri nepridobitnih organizacij so neredni in jih je z gotovostjo težko predvideti, prav tako je težko zagotoviti sistematično financiranje. Pridobivanje sredstev za delovanje nepridobitne organizacije predstavlja eno največjih težav delovanja na tem področju.

Načini za pridobivanje finančnih sredstev so pisma, prireditve, telefoniranje, darila lokalnih podjetij, pridobivanje v podjetjih, odložena darila – volila ter pridobivanje sredstev iz pogodb z javno upravo. Najbolj pogoste metode financiranja so donacije, dotacije, subvencije, državne pomoči, naročila in povračila stroškov nepridobitnim organizacijam za storitve posameznikom.

Na podlagi Zakona o društvih lahko društvo pridobiva sredstva za svoje delovanje s članarinami, iz naslova materialnih pravic in dejavnosti društva, z darili, volili, s prispevki donatorjev, iz javnih sredstev in drugih virov. Za financiranje javnih zavodov se uporablja Zakon o zavodih, ki določa, da lahko zavod pridobiva sredstva iz sredstev ustanovitelja, s plačili za storitve, ki jih nudi, s prodajo blaga in storitev na trgu ter iz drugih virov. Na podlagi zakona o ustanovah prihodki ustanove obsegajo prihodke, ustvarjene z upravljanjem z ustanovitvenim premoženjem, darila, volila, druge naklonitve, prihodke, ustvarjene z opravljanjem dejavnosti, in prihodke, ustvarjene na druge načine. Ustanova lahko pridobiva tudi subvencije oziroma donacije državnih organov. Tako pridobljeni prihodki se lahko uporabljajo le za izvajanje namena ustanove in njeno poslovanje. Zakon kot možen vir sredstev predvideva tudi premoženje domačih ali tujih fizičnih ali pravnih oseb (donatorjev) (Šporar 2004, 212).

Zasebni zavod kot nevladna organizacija

Neprihoditne organizacije v Sloveniji v praksi uporabljajo različne načine pridobivanja finančnih sredstev. Večina organizacij kandidira na javnih razpisih za sofinanciranje projektov oziroma programov. Slabost tega vira sredstev je v tem, da so na ta način pridobljena finančna sredstva običajno na voljo za nazaj, ko je projekt že izveden ali je v teku. Drugo slabost pa predstavlja dejstvo, da so sredstva namenska in običajno krijejo le stroške izvajanja projekta, ne pa tudi stroškov administracije in osebnih dohodkov. Številne organizacije kandidirajo tudi na razpisih v tujini, kjer pa je konkurenca še večja. Sredstva, ki jih organizacije pridobijo na ta način, so običajno povezana z izvajanjem določenega projekta, zato ne predstavljajo dolgoročnega vira, torej ne krepijo stabilnosti organizacije. Med kratkoročne ali večkrat žal celo enkratne vire pridobivanja finančnih sredstev lahko prištevamo tudi donacije fizičnih in pravnih oseb, sponzorska sredstva in podobno. Finančna nestabilnost nevladnih organizacij zato predstavlja velik problem in težave pri strateškem načrtovanju.

V Sloveniji je bila po podatkih Agencije za plačilni promet (Kolarič idr. 2002, 121) povprečna vrednost prihodkov društev, ki posredujejo svoje zaključne račune, približno 6,5 mio SIT. Takšnih društev je bilo nekaj več kot 6.500 (približno 56% vseh društev), skupni prihodki so bili torej približno 43 mrd SIT. Po povprečni vrednosti prihodkov so na prvem mestu invalidska društva, na zadnjem pa gasilska. Vendar kaže upoštevati, da je razdelitev sredstev zelo neenakomerna: do 1 mio SIT prihodkov ima namreč skoraj 45% društev, nobenih prihodkov 19%, več kot 9 mio SIT pa le 9% vseh društev (Kolarič idr. 2002, 122).

5 PREDSTAVITEV OPEN SOCIETY INSTITUTE - SLOVENIA

5.1 Nastanek in razvoj organizacije

Open Society Institute - Slovenia ima predhodnico v slovenskem predstavništvu Open Society Instituta iz New Yorka, ki je pod imenom Open Society Fund - Slovenia začel z delom leta 1992, torej v obdobju po osamosvojitvi Slovenije, ki je predstavljalo krepitev in nadaljevanje razvoja nepridobitnih, nevladnih organizacij pri nas. Ustanovljen je bil kot rezultat truda, naprednih idej, volje in trdega dela zainteresiranih posameznikov, ki so se zavzemali za vzpostavitev in razvoj institucij odprte družbe v Sloveniji. Zaradi sprememb v statusni zakonodaji Republike Slovenije je leta 1994 sklad prenehal z delom. Ustanovljen je bil OSI-Slovenija, nepridobitna, nevladna organizacija, ki je bila registrirana kot zasebni zavod z ustanoviteljem iz tujine. Naziv organizacije prevajamo kot Zavod za odprto družbo – Slovenija, pogovorno pa je bil uveljavljen izraz Sorosova fondacija. Izraz Sorosova fondacija oziroma nacionalna fondacija se je uporabljal za vse tovrstne organizacije tudi v drugih državah. 31. decembra leta 2000 je OSI-Slovenija prenehal aktivno delovati, postopki izpisa organizacije iz sodnega registra še potekajo.

Formalno in vsebinsko je bil OSI-Slovenija del mreže Sorosovih fondacij. Mreža izvaja vrsto programov z raznih področij družbenega življenja, kot so na primer javno zdravstvo, umetnost in kultura ter otroške in mladinske aktivnosti. Programe vodi Open Society Institute v New Yorku ali pa njegova sestrška organizacija v Budimpešti. Namen mreže je mednarodno povezovanje in izmenjava izkušenj, ki zadevajo skupno problematiko držav v prehodu iz zaprtih v odprte družbe. Od leta 1997 ima mreža svoje predstavništvo v Bruslju in spodbuja sodelovanje fondacij z Evropsko skupnostjo, Open Society Institute iz New Yorka pa ima status svetovalca v Ekonomsko socialnem svetu pri Združenih narodih.

5.2 George Soros

Ustanovitelj mreže fondacij, George Soros, se je rodil leta 1930 v Budimpešti. Leta 1947 je emigriral v Veliko Britanijo, kjer je končal londonsko School of Economics, in leta 1956 naprej v Združene države Amerike, kjer je ustanovil mednarodni investicijski sklad in začel z njim ustvarjati svoje bogastvo.

Svojo prvo fondacijo je ustanovil leta 1979 v New Yorku, prva izmed njegovih fondacij v Evropi pa je nastala leta 1984 v Budimpešti. Mreža teh fondacij danes obsega 31 držav. Soros je ustanovitelj tudi mnogih drugih ustanov, med katerimi sta najpomembnejši Centralno evropska univerza v Budimpešti in Mednarodna znanstvena fondacija. Leta 1994 je Soros namenil fondacijam in drugim nepridobitnim institucijam okoli 300 milijonov USD, leta 1995 350 milijonov USD, leta 1996 362 milijonov USD in leta 1997 428 milijonov USD.

George Soros je častni doktor New School of Social Research Univerze v Oxfordu, Ekonomske univerze v Budimpešti in Univerze Yale. Leta 1995 je kot priznanje za vzpostavljanje odprtih družb v svetu prejel Laurea Honoris Causa, najvišje odlikovanje bolonjske univerze.

George Soros je ustanovitelj in lastnik zasebnega investicijskega sklada Soros and Management, ki je glavni investicijski svetovalec skupini Quantum. Quantum Fund N.V., največje in najstarejše izmed podjetij v tej skupini, je v tridesetih letih obstoja pridobilo splošno priznanje in ugled podjetja z najboljšimi poslovnimi rezultati med vsemi svetovnimi investicijskimi skladi.

George Soros je kot eden izmed najpomembnejših filantropov sodobne družbe v letu 1999 dobil naziv častni član ZRC SAZU. Njegova podpora slovenskih raziskovalcev, predvsem pa znanstvenoraziskovalnemu delu v ZRC SAZU, je pomembno zapolnila vrzel v financiranju mednarodnih stikov uveljavljajočih se raziskovalcev in znanstvenikov.

Georgeu Sorosu je 5. marca 2002 predsednik Republike Slovenije, gospod Milan Kučan, na posebni slovesnosti vročil odlikovanje Častni znak svobode Republike Slovenije (Vlada Republike Slovenije 2002). Častni znak svobode Republike Slovenije pomeni priznanje Georgeu Sorosu za zasluge pri spodbujanju in razvijanju odprte demokratične in humane družbe v sodobnem svetu ter za zasluge pri uveljavljanju odprte, strpne in razsvetljene civilne družbe v Sloveniji.

5.3 Odprta družba

Izraz "odprta družba" je populariziral filozof Karl Popper v svoji knjigi "Open Society and Its Enemies", ki je izšla leta 1945. Kot študent ekonomije se je George Soros v Londonu srečal z delom filozofa Karla Popperja, ki je zaznamovalo njegovo misel in bilo pozneje vodilo njegove človekoljubne dejavnosti. Karl Popper je označil plemensko, kolektivistično družbo kot zaprto družbo, in družbo, v kateri so posamezniki soočeni z lastnimi odločitvami, kot odprto družbo (Popper 1999, 173). Karl Popper trdi, da je naše razumevanje v bistvu nepopolno; poslednja resnica, popoln načrt družbe so izven našega dometa. Prisiljeni smo se torej zadovoljiti z nepopolnim, torej z obliko družbene organiziranosti, ki ni na ravni popolnosti, a jo je mogoče izboljšati. Odprta družba je torej družba, ki je odprta za izboljšave. Čim večje je število spreminjajočih se pogojev, pomembnejši postaja ta koncept. Globalna družba teži k spremembam, pa kljub temu prihaja pri ideji o odprti globalni družbi do očitnega zavračanja, saj na primer v Aziji veljajo povsem drugačne vrednote. Raznolikost je ena izmed značilnosti odprte družbe. Odprti družbi se lahko prilagodi katerakoli vrednota, a pod pogojem, da hkrati velja spoštovanje nekaterih drugih univerzalnih vrednot, ki odražajo našo zmotljivost in skrb za sočloveka. Zmotljivost je univerzalna človeška danost in če se je zavedamo, smo že našli skupno osnovo za odprto družbo, ki slavi to raznolikost. Priznavanje naše zmotljivosti je nujno, a ne zadostuje za razčlenitev koncepta odprte

družbe. Potrebno mu je dodati še določeno stopnjo nesebičnosti in nekaj skrbi za druga živa bitja po načelu vzajemnosti.

George Soros opisuje odprto družbo kot sistem pozitivnih vidikov demokracije, kot najvišjo možno stopnjo svobode, ki je združljiva s socialno pravičnostjo (The Atlantic.com 1998). Odprto družbo označuje prevlada zakona, spoštovanje človekovih pravic, manjšin in manjšinskih mnenj, delitev oblasti in tržno gospodarstvo. V praksi je odprta družba označena z vlogo pravosodja, spoštovanja človekovih pravic, manjšin, mnenj manjšin, demokratično voljenih vlad, razvijajoče se civilne družbe ter tržnega gospodarstva, v katerem sta država in trg ločena. Po mnenju Georgea Sorosa je model odprte družbe boljši od kateregakoli načrta, tudi od koncepta popolne konkurence. Popolna konkurenca naj bi opisovala idealen svet obnašanja sodelujočih na trgu, trgi pa ne delujejo v praznem prostoru in ne težijo k ravnotežju. Delujejo na političnem prizorišču, ki pogojuje njihovo evolucijo. Odprta družba priznava zasluge tržnega mehanizma, ne da bi ga idealizirala, poleg tega pa znotraj družbe priznava tudi vlogo vrednot, ki se razlikujejo od tržnih.

Soros predlaga določitev trdnih pravil obnašanja za omejevanje korupcije, za uveljavljanje pravičnih delovnih norm in za zaščito človekovih pravic. Globalni kapitalistični sistem je v izredni ekspanziji. Zaradi prednosti, ki jih ponuja, je privlačen, obenem pa zahteva izjemno visoko ceno od držav, ki se poskušajo iztrgati njegovemu vplivu. Te razmere predstavljajo priložnost za postavitev temeljev odprte globalne družbe. Sčasoma bodo pomanjkljivosti vse bolj očitne in lahko pride do krize. Grozečemu zlomu se lahko izognemo, če pravočasno spoznamo šibke točke. Kar je nepopolno, lahko izboljšamo in za preživetje globalnega kapitalističnega sistema je potrebna družba, ki bo neutrudno poskušala popraviti svoje napake, torej odprta globalna družba. Cilj fondacij Georgea Sorosa je graditi in vzpostavljati infrastrukturo in institucije odprte družbe.

5.4 Udeleženci, vizija, poslanstvo in kultura organizacije

Najpomembnejši zunanji udeleženec v primeru OSI-Slovenia je bil ustanovitelj, George Soros, ki je v celoti zagotavljal sredstva za delovanje organizacije, bistveno sodeloval pri načrtovanju dejavnosti organizacije in s tem v zvezi potrjeval letni vsebinski in finančni načrt organizacije.

Koristi storitev OSI-Slovenia so uživali številni posamezniki in organizacije, ki so se potegovali za sredstva v okviru javnih razpisov OSI-Slovenia. Obenem se je za sredstva oz. pomoč države potegoval tudi OSI-Slovenia in s tem nastopal kot konkurent drugim organizacijam, ki so prav tako poskušale pridobiti sredstva iz teh virov. OSI-Slovenia se je pri izvajanju svojih programov povezoval s številnimi javnimi, državnimi in nepridobitnimi organizacijami, ki so tako nastopale v vlogi sodelavcev.

Zasebni zavod kot nevladna organizacija

Notranji udeleženci organizacije so predvsem vršni manager, srednji managerji, strokovnjaki, kvalificirano in nekvalificirano podporno osebje ter kvalificirani in nekvalificirani izvajalci (Mintzberg 1983, 121-139). V okviru OSI-Slovenia je mesto vršnega managerja zasedala izvršna direktorica, kot srednje managerje pa lahko označimo direktorje posameznih vsebinskih programskih sklopov. Strokovnjaki so sodelovali kot svetovalci v okviru strokovnih komisij, ki so pokrivalo določena področja. Podporno osebje in izvajalci pa so bili številni honorarni sodelavci, študenti oziroma prostovoljci, ki so se vključevali predvsem pri pripravi večjih dogodkov (konferenc, delavnic ali drugih javnih srečanj) ali v primerih povečanega obsega dela (ob zaključku javnih razpisov, ob koncu leta).

Vizija OSI-Slovenia je bila predvsem odraz potreb, želja in pričakovanj najpomembnejšega udeleženca organizacije, ustanovitelja Georgea Sorosa. Vizija vseh fondacij, ki jih je ustanovil po svetu, je vzpostavitev odprte družbe. Osnovni namen delovanja fondacij je krepitev načel odprte družbe, krepitev odpora proti avtoritarnim režimom in negativnim posledicam globalizacije. S tem namenom se preko izvajanja številnih programov zagotavlja podpora civilni družbi, izobraževanju, medijem, javnemu zdravstvu, človekovim pravicam, pravicam žensk kot tudi socialni, pravni in ekonomski reformi.

Skladno z vizijo organizacije je imel tudi OSI-Slovenia možnost, da je glede na potrebe našega okolja oblikoval smotre in njim podrejene cilje organizacije in skladno s tem ustrezno oblikoval določene programe in projekte.

Kultura organizacije nastaja pod vplivom gospodarskega in družbenega okolja in se kaže v vrednotah in stališčih, iz katerih izhajajo norme in pravila vedenja, ki vplivajo na vedenje članov, le-to pa povratno vpliva na kulturo organizacije (Ruettinger 1986, 206-226). Kultura organizacije obsega v organizaciji prevladujoče vrednote, vzore in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci. Za OSI-Slovenia lahko trdimo, da je George Soros predstavljal vzornika, karizmatičnega voditelja in s tem model vedenja in ravnanja. Prav tako je simboliziral organizacijo v okolju in je predstavljal veliko spodbudo za sodelavce. Med sodelavci so vladali dobri odnosi, medsebojno spoštovanje, sodelovanje, vidna je bila zavzetost za organizacijo, vizijo in vrednote. Večina sodelavcev je opravljala svoje delo dolgo po rednem delovnem času ne glede na to, da niso bili dodatno nagrajani, niti niso bili zaradi tega deležni kakršnihkoli ugodnosti v smislu prostih delovnih dni ali drugih bonitet. Delovno zavzetost zaposlenih in drugih sodelavcev zato povezujem z občutkom pripadnosti kolektivu, dobremu delovnemu vzdušju, dobrih medsebojnih odnosih, dobri komunikaciji, natančni razmejitvi del in nalog ter s tem pristojnosti in odgovornosti, zavesti o koristnosti opravljenega dela in z njim povezanim zadovoljstvom.

5.5 Organizacijska struktura

Organi OSI-Slovenia so bili: Svet (upravljavci), izvršni direktor (vršni management) in programske komisije (srednji management). Člani Sveta zavoda in programskih komisij so bili prostovoljci. Statut je opredeljeval tudi možnost ustanovitve Strokovnega sveta, ki bi lahko odločal o strokovnih vprašanjih in opravljal funkcijo nadzornega organa, vendar ni nikoli zaživel.

Posamezne vsebinske sklope so s pomočjo številnih sodelavcev (prostovoljcev) vodili programski direktorji, ki jih lahko označimo kot izvajalni management. Pri pripravi in izvajanju večjih projektov ali javnih dogodkov so kot prostovoljci sodelovali tudi strokovnjaki in zainteresirani posamezniki z različnih področij.

5.5.1 Svet *Open Society Institute* – Slovenia

Svet OSI-Slovenia je imel devet članov. Sedem članov je imenoval ustanovitelj kot svoje predstavnike. En član je bil predstavnik zainteresirane javnosti, prav tako je bil član Sveta tudi predstavnik zaposlenih. Člani Sveta so morali izpolnjevati naslednje kriterije: podpora odprti družbi, znanje o tem, kako naj se dosežejo cilji OSI-Slovenia, ugled, povezava z institucijami, poklici ali segmenti družbe, s katerimi želi OSI-Slovenia sodelovati pri izvajanju svojih programov, geografska razpršenost, sposobnost za delo v skupinah z drugimi člani Sveta in zaposlenimi.

Za člana Sveta je bila lahko imenovana le oseba, ki ni imela nobenih bistvenih osebnih interesov v programih, ki jih je OSI-Slovenia izvajal ali podpiral. Mandat članov Sveta je trajal tri leta, člani so bili lahko po preteku mandata ponovno izvoljeni oziroma imenovani brez omejitev. Člani Sveta za svoje delo niso prejeli sejin ali kakršnihkoli drugih nadomestil. Svet se je redno sestajal in sicer najmanj enkrat na dva meseca, običajno pa vsak mesec. Svet je veljavno odločal, če je bilo na seji navzočih najmanj pet od njegovih devetih članov. O sejah Sveta se je vodil zapisnik, ki se je odobril na naslednji seji. Prevod zapisnikov se je redno pošiljal v vednost ustanovitelju.

Temeljne vloge članov sveta v odnosih z vplivnimi udeleženci lahko opišemo kot vloge spodbujevalca, vzdrževalca, branika ali opazovalca. Podrobne vloge pa lahko opredelimo kot vloge upravičevalca, oskrbovalca, odobritelja, zaščitnika, branilca ali varuha vrednot (Young idr. 1993, 38-46). Člani Sveta OSI-Slovenia so v odnosu do ustanovitelja nastopali v vlogi branika oziroma bolj podrobno, varuha vrednot. Člani Sveta so varovali vrednote, poslanstvo in usmeritve organizacije. Ugotavljali so sprejemljivost zahtev financerja in pri tem opravljali zelo aktivno vlogo. Vsak član Sveta je bil namreč aktivno vključen v delo vsaj ene programske komisije tako da je dobro poznal potrebe uporabnikov na določenem področju. Zato je te potrebe lahko predstavljal financerju in na ta način usmerjal njegove zahteve in pričakovanja. Člani Sveta so po drugi strani v okviru dela programskih komisij in neposrednega svetovanja tesno sodelovali s programskimi direktorji. Člani Sveta so se praviloma vključevali v

delo programskih komisij s tistih področij, na katerih so sicer profesionalno delovali ali so jih dobro poznali. Tako so po drugi strani kot zagovorniki programskih direktorjev oziroma programskih področij na sejah Sveta delovali kot zaščitniki varovanja pridobljenih pozicij določenega programa in “pravic” v financiranju.

5.5.2 Izvršni direktor Open Society Institute – Slovenia

Izvršni direktor je bil odgovoren Svetu za zakonitost dela OSI-Slovenija ter za svoje delo. Izvršnega direktorja je imenoval in razrešil ustanovitelj na podlagi mnenja Sveta. Imenovan je bil za štiri leta. Pogoji za zasedbo tega delovnega mesta so bili najmanj visokošolska izobrazba ustrezne usmeritve, najmanj tri leta delovnih izkušenj na področjih, ki jih pokriva dejavnost OSI-Slovenija, sposobnost za organiziranje in vodenje dela ter znanje najmanj enega tujega jezika, in sicer obvezno angleškega jezika.

Osnovna naloga izvršnega direktorja je bila organiziranje dela in poslovanja organizacije. S programskimi direktorji se je sestajal na rednih tedenskih sejah, katerih namen je bil obojestransko obveščanje in usklajevanje del in nalog. Direktor je o delu poročal članom Sveta OSI-Slovenija.

V primeru obravnavane organizacije je bil izvršni direktor izbran izmed zaposlenih. Vsekakor je bil ustrezen glede osebnostnih značilnosti, poznavanja delovanja organizacije in problematike delovanja nepridobitnih organizacij, vendar s pomanjkljivim znanjem s področja managementa.

5.5.3 Programske komisije

Svet OSI-Slovenija je za posamezne vsebinske programske sklope ustanovil programske komisije. Praviloma so imele pet članov in sicer tri strokovnjake za posamezno obravnavano področje, predstavnika zaposlenih in predstavnika Sveta OSI-Slovenija. Programske komisije so pripravljale strokovne predloge glede posameznih programov za Svet OSI-Slovenija. Nadzirale so izvajanje programov in o tem poročale Svetu. Pomembno vlogo so imele tudi pri odločanju o dodeljevanju podpor projektom oziroma posameznikom, ki so se prijavi na javne razpise. Člani programskih komisij so pregledali vse prispele vloge na posamezen javni razpis, podali svoje mnenje o projektih in posredovali predloge o dodelitvi dotacij članom Sveta. Kadar je šlo za nacionalne programe, je bila odločitev članov Sveta o dodelitvi finančne pomoči dokončna, v primeru mrežnih programov pa je Svet svoje predloge posredoval ustanovitelju. Organi OSI-New York so nato sprejeli dokončno odločitev o financiranju projektov.

Slika 5.1 Organizacijska struktura Open Society Institute - Slovenia



Vir: Open Society Institute - Slovenia

5.5.4 Programski direktorji in drugi sodelavci

Programski direktorji so bili strokovnjaki, ki so predstavljali izvajalni management. Zadolženi so bili za vodenje, koordinacijo, svetovanje, izvajanje ter vsebinsko in finančno poročanje o programih oziroma projektih, za katere so bili zadolženi znotraj določenega vsebinskega sklopa. Pri tem so jim bili v veliko pomoč člani programskih komisij, ki so tako kot člani Sveta delovali kot prostovoljci.

Računovodske storitve v skladu s slovensko zakonodajo je za OSI-Slovenija opravljalo zunanje računovodsko podjetje, zaradi velikih posebnosti pri vodenju računovodstva v mednarodni fundaciji pa je za finančno poslovanje skrbela tudi redno zaposlena računovodkinja. OSI-Slovenija je moral namreč zaradi izjemno stroge davčne zakonodaje v Združenih državah Amerike voditi računovodstvo tudi v skladu z ameriškimi standardi.

Izjemno pomembno delovno mesto je bilo delovno mesto poslovne tajnice, ki je poleg pomoči direktorju predstavljala ključno osebo za stike in tako rekoč obraz organizacije navzven. Če upoštevamo samo dejstvo, da se je na vsak razpis prijavilo vsaj 1.000 prosilcev, ki so osebno ali po telefonu pričakovali dodatne informacije v zvezi s prijavo na razpis in odločitvami glede financiranja prijavljenih projektov, lahko upravičeno govorimo o izjemni zahtevnosti tega delovnega mesta.

5.6 Dejavnosti organizacije

Open Society Institute - Slovenia je v zadnjih letih delovanja izvajal več kot sedemdeset programov. Glede na vsebino so posegali na dvanajst področij: civilna družba, humanitarni programi, mediji, otroške in mladinske aktivnosti, izobraževanje, elektronske komunikacije, SOHO centri, vzhod – vzhod, založništvo in knjižnice, kultura in umetnost ter javno zdravstvo.

Glede na metode dela so se programi delili na dotacijske in operativne, glede na avtorstvo, odločanje in financiranje pa na nacionalne, mrežne in programe s tretjimi partnerji.

V okviru dotacijskih programov so se na osnovi javnih razpisov dodeljevale dotacije. Z njimi so se financirali izobraževanje, individualne udeležbe na mednarodnih srečanjih doma in v tujini ter nizkoprorračunski projekti posameznikov ali nepridobitnih in nevladnih institucij z raznih področij družbenega življenja.

V okviru operativnih programov je OSI-Slovenia izvajal servisne, vzgojne in kulturne dejavnosti, ki so zapolnjevale praznine med instituti odprte družbe. Operativni programi so se postopoma pridružili dotacijskim, s katerimi je OSI-Slovenia začel svoje poslanstvo v letu 1992. V letu 1997 je naraslo število operativnih programov na 41. Njihov delež je bil med skupno 71 programi prevladujoč. Kompleksnejši operativni programi so bili združeni v tako imenovanih centrih SOHO (Soros Open Houses), ki so izvajali servisne in informacijske storitve tako na področju kulture in novih tehnologij kot pravnega zastopništva in svetovanja. Taki centri so bili ustanovljeni v Ljubljani, Mariboru in Kopru in so predstavljali izpostave matičnega OSI-Slovenia.

Dotacijske in operativne programe delimo dalje na nacionalne programe, mrežne programe in programe s tretjimi partnerji in sicer glede na to, v čigavi domeni je vsebinsko in finančno odločanje, povezano s programom. Ta delitev vključuje tudi element sodelovanja OSI-Slovenia z drugimi inštitucijami pri izvajanju programov.

Mrežni programi so bili tisti, ki jih je za potrebe mreže Sorosovih fondacij oblikovala Open Society Institute iz New Yorka ali njegova sestrška organizacija v Budimpešti v sodelovanju z nacionalnimi fondacijami. Njihove vsebine zadevajo skupno problematiko držav, ki prehajajo iz zaprtih v odprte družbe. Svet posamezne nacionalne fundacije odloča ali bo posamezni mrežni program izvajal ali ne.

Nacionalni programi so bili tisti, ki jim je določal vsebine in jih izvajal OSI-Slovenia sam. Vsebine prilagaja okolju, v katerem delujejo. Odločanje o financiranju in izvedbi programa je domena sveta OSI-Slovenia.

Programi s tretjimi partnerji so bili tisti programi, kjer je OSI-Slovenia oblikoval in financiral program skupaj z drugimi mednarodnimi fondacijami ali državnimi ustanovami na enakopravni osnovi.

Vsi programi so se izvajali na osnovi javnih razpisov, ki so bili objavljeni v dnevnem časopisju praviloma dvakrat letno. V primeru nacionalnih programov je bila odločitev članov sveta o sofinanciranju določenih projektov dokončna. Če so se vloge nanašale na mrežne programe, so člani Sveta le potrdili oziroma zavrnili predloge programske komisije in odobrili posredovanje prejetih vlog Open Society Institute - New York. Programske komisije te organizacije so v primeru mrežnih programov odločale o sofinanciranju projektov in o tem obvestile OSI-Slovenia. Kadar je šlo za finančno podporo večjim projektom, je Open Society Institute - New York pred

odločitvijo o sofinanciranju projekta imenoval komisijo, ki je obiskala prosilce, ki so prišli v ožji izbor za sofinanciranje. Šele po ogledu delovanja organizacij in opravljenih razgovorih z vodji projektov so sprejeli dokončne odločitve o financiranju. Pogosto so člani komisije tudi kasneje osebno spremljali potek in izvajanje projektov, ki so prejeli finančno pomoč. Organizacije, ki so bile prejemnice finančne pomoči, so praviloma obiskovali enkrat letno. Njihov namen je bil poleg nadzora izvajanja projekta tudi podrobneje spoznati razmere in potrebe ter še dodatno priskočiti na pomoč, če je bilo to potrebno.

5.7 Vsebina programov OSI-Slovenija

Dotacije v okviru programa civilna družba so bile namenjene nizkoprorračunskim projektom, ki so se zavzemali za uveljavljanje človekovih pravic, programom, ki so izobraževali o pomenu demokracije in civilne družbe, reševali ali odpravljali etnične konflikte in depriviligirane družbene skupine, razvijali civilno-družbeni sektor in podpirali ženske vsebine. Dotacije so bile namenjene tudi okoljevarstvenim projektom. V okviru nacionalnega operativnega programa s področja civilne družbe je bil na pobudo OSI-Slovenija v sodelovanju z Amnesty International Slovenija, Regionalnim okoljskim centrom Slovenija, Mirovnim inštitutom, Društvom za preventivno in prostovoljno delo, Retino in organizacijo Labeco ustanovljen Pravno-informacijski center. V okviru te organizacije so diplomirani pravniki, absolventi in študenti ljubljanske Pravne fakultete pod mentorstvom izkušenih pravnikov in odvetnikov nudili brezplačno pravno pomoč in svetovanje nevladnim in nepridobitnim organizacijam in posameznikom. Svetovanje je potekalo na področjih človekovih pravic, humanitarnega prava, oporečništva in ugovora vesti glede vojaške dolžnosti, družinskega, delovnega in socialnega prava, varstva okolja in statusnega prava za nevladne organizacije.

Humanitarne dejavnosti so bile namenjene pregnancem in beguncem iz Bosne in Hercegovine. Predstavljale so eno od najpomembnejših dejavnosti OSI-Slovenija že od samega začetka, torej od leta 1992 naprej. Vsebine dejavnosti so se sproti odzivale na okoliščine, v katerih so bivali begunci v Sloveniji. Izvajanje programov je potekalo v tesnem sodelovanju z Ministrstvom za šolstvo in šport Republike Slovenije.

V okviru nacionalnega medijskega dotacijskega programa so se dodeljevale dotacije medijskim projektom, štipendije za obisk medijskih hiš v tujini in dotacije za izvedbo novinarskih projektov v tujini. V okviru programa Mediji je potekalo tudi dopolnilno izobraževanje za novinarje. Proti koncu leta 1997 se je izoblikovala ideja o projektu Media Watch. Ta naj bi spremljal in analiziral medijski prostor Slovenije in bil istočasno kritik medijskih praks, ki nasprotujejo razvoju odprte družbe. Vsak mesec so v Galeriji ŠKUC potekali novinarski večeri. To so bili javni pogovori o novinarstvu in medijih, njihov namen pa je bil uvesti redne javne debate o novinarski in medijski problematiki. Medijskim delavcem so ponujali možnost, da izmenjajo izkušnje in s premislekom o lastnem delu pridobijo nova védenja. Gostje večerov so bili domači in tuji novinarji in

uredniki, strokovnjaki in profesorji, nagrajenci in obsojenci, katerih delo je odmevalo v medijskih krogih.

Dotacije v okviru nacionalnega mladinskega programa so bile namenjene dejavnostim mladine med 15. in 20. letom starosti. Posebna pozornost je bila posvečena projektom, ki so se nanašali na problematiko iskanja identitete mladostnikov, mladinskim časopisom, publikacijam, raziskovalnemu delu, izmenjavi s srednjo in vzhodno Evropo in programom, ki so vzpodbujali ustvarjalnost. Mrežni operativni program pa je zajemal Debatni program Karla Popperja, Program izmenjave dijakov in programe Korak za korakom, Zdravstvena vzgoja, Konflikt in komunikacija, Prijateljske vezi in Zloraba otrok.

Med izobraževalnimi programi so zavzemali pomembno mesto nacionalni operativni programi, Študentski informacijski centri, ki so se imenovali Srce. Centri so imeli svoje prostore v Ljubljani, v Kulturno-umetniškem društvu France Prešeren, v Mariboru v Kibli in v Kopru v Pini. Zasnovani so bili kot informacijski servisi, ki so zbirali in posredovali informacije o možnostih študija in štipendiranja v tujini. Namenjeni so bili dijakom, dodiplomskim in podiplomskim študentom ter vsem drugim, ki jih je zanimal študij ali dodatno izobraževanje v tujini. Uporabnikom so bile na voljo informacije o možnostih izobraževanja, študijskih programih in učnih vsebinah na različnih akademskih področjih. Omogočen jim je bil tudi dostop do informacij o načinu in postopku prijave na tuje institucije, pisanju prošenj, življenjepisov in esejov o ciljih. Centri so posredovali tudi informacije o domačih in tujih štipenditorjih, aktualnih in odprtih razpisih, fondacijah in drugih finančnih priložnostih za kritje stroškov študija. Informacije so bile na voljo v tiskanih publikacijah, na zgoščenkah in na medmrežju. Spletne strani teh centrov so prinašale sezname univerz iz več kot 70 držav po svetu, omogočale so spoznavanje z visokošolskimi sistemi, postopki in pogoji prijave na tuje univerze in možnostmi štipendiranja. Elektronsko glasilo SRCINFO je izhajalo tedensko in je obveščalo o aktualnih razpisih za pridobitev štipendij za študij v tujini.

S sodelovanjem ARNESa in Zavoda za šolstvo Republike Slovenije je OSI-Slovenija razvil program računalniškega opismenjevanja, ki ga je poimenoval Mreža šol. Program je bil idejno izoblikovan že leta 1994 z namenom, da bi se osnovne in srednje šole priključile na medmrežje. Zato je bila na osnovi skupnega razpisa dodeljena oprema za priklop na medmrežje številnim šolam po vsej Sloveniji.

Program "Izobraževanje na daljavo" je predstavljal nadgradnjo dotacijskega programa Mreža šol. Sestavljala sta ga dva vsebinska sklopa. V okviru prvega sklopa so bile namenjene podpore za vključevanje učencev v mednarodne računalniške komunikacijske projekte, kot so I*EARN, Kidlink in ESP (European School Project). Tu so učenci med seboj komunicirali o različnih, vnaprej izbranih temah, se na ta način seznanjali bodisi z učno snovjo ali aktualno družbeno problematiko in se obenem tudi računalniško opismenjevali. Mednarodna mreža I*EARN (International * Educational and Resource Network) je povezovala učence in profesorje osnovnih in srednjih šol iz

več kot 50 držav in jim omogočala, da preko medmrežja sodelujejo v projektih na različnih področjih. V okviru drugega sklopa je izbrana razvojna skupina strokovnjakov oblikovala prve vsebinske in programske zasnove šolanja na daljavo, da bi lahko učenci, ki iz najrazličnejših razlogov ne morejo prisostvovati rednemu pouku, uporabljali in spremljali učno snov preko računalniških komunikacij. V tem smislu se je razvilo tesno sodelovanje z Bolnišnično šolo v Kliničnem centru v Ljubljani.

V okviru programa "Elektronske komunikacije" so potekale tudi številne izobraževalne delavnice, poleg tega je bil omogočen brezplačen dostop do medmrežja 300 nevladnim in nepridobitnim organizacijam, ki so delovale v splošno korist na področjih civilne družbe, varstva okolja, umetnosti, kulture in izobraževanja.

SOHO center je drugi izraz za Soros Open Houses oziroma Sorosove odprte hiše. SOHO centri so bili projekti OSI-Slovenija, ki so zagotavljali podporo kulturnim, umetniškim in izobraževalnim centrom, ki so prispevali k razvoju civilne družbe. Centri so bili zasnovani kot kraj, kjer lahko umetniki sproščajo svojo kreativnost in uporabljajo nove tehnologije v kulturnem, umetniškem in izobraževalnem smislu. V Sloveniji so delovali trije SOHO centri: SCCA, KIBLA in PINA.

Vzhod-vzhod je eden izmed najstarejših operativnih programov mreže Sorosovih fondacij. Spodbuja razpravo in izmenjavo mnenj o odprtih vprašanjih tranzicije in razvoja postkomunistične družbe. Podpira mednarodne znanstvene kongrese, srečanja, delavnice ali šole, ki so posvečene aktualni družbeni in znanstveni problematiki človekovih pravic, civilne družbe, humanistike in družbenih ved. V okviru programa so bila pripravljena številna srečanja v Sloveniji, prav tako je bilo omogočena brezplačna udeležba strokovnjakov iz Slovenije na tovrstnih srečanjih v tujini.

V okviru programa Založništvo so se dodeljevale dotacije za izdaje knjig in kulturnim časopisom. V razvejani izdajateljski dejavnosti so bile dotacij deležne le izdaje knjig s področja humanističnih in družbenih ved s posebnim poudarkom na klasično-teoretskih in zgodovinsko-političnih delih, delih s področij lingvistike in teorije diskurzov, interdisciplinarnih teorijah novih umetniških oblik in znanstveno teoretičnih delih, ki obravnavajo deprivilegirane družbene skupine. Z dotacijami so bili sofinancirani tudi časopisi in revije s področja kulture, humanistike in družboslovja.

Mrežni dotacijski program "Knjižničarstvo" je dodeljeval dotacije projektom, ki so jih izvajali v knjižnicah v Sloveniji. Mednje sodijo delavnice, elektronsko čiščenje in arhiviranje zvočnih zapisov, uvajanje servisov poslovnih informacij in podobno.

V okviru programa Umetnost in kultura so se dodeljevale dotacije za izvedbo inovativnih projektov, delavnic, festivalov in izobraževalnih programov s področja scenske umetnosti, glasbe, filma in interdisciplinarnih umetnosti na tistem področju ustvarjanja, ki se nahaja med državo in trgom. Individualne potovalne dotacije so bile namenjene umetnikom, managerjem in drugim umetniškim poklicem za udeležbe in obiske na z umetnostjo povezanih prireditvah in za študijska potovanja. Oblikovana je

bila tudi šola filmske pripovedi, imenovana Pokaži jezik. Sestavljali so jo ustvarjalna delavnica, serija javnih pogovorov filmskih režiserjev in scenaristov o izkušnjah pri snemanju filmov, javna predavanja o značilnostih filmskega jezika in svetovne filmske produkcije ter javne projekcije filmov v Slovenski kinoteki.

Na področju javnega zdravstva je OSI-Slovenia izvajal nacionalne programe, mrežne programe in programe s tretjimi partnerji. Programi so zagotavljali podporo inovativnim projektom z določenih področij javnega zdravstva, predvsem tistih, ki so v sistemih javnega zdravstva pogosto odrinjeni na rob oziroma se jim glede na pomembnost ne posveča dovolj pozornosti. Velik poudarek je bil namenjen tudi spodbujanju dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja ter razvoju timskega dela v zdravstvu. Osnovni namen je bil promocija in pospeševanje razvoja javnega zdravstva, ki presega zgolj zagotavljanje medicinske pomoči in zdravljenja. V razvoj tega področja je bilo nujno vključiti širšo, tudi laično, družbeno skupnost, zagotoviti osveščanje javnosti o njenih pravicah ter ji predstaviti in omogočiti izbiro. Strokovni javnosti pa je bilo potrebno zagotoviti izobraževanje oz. dodatno strokovno izpopolnjevanje, dostop do različnih baz podatkov ter povezovanje s sorodnimi inštitucijami in posamezniki v tujini.

5.8 Osamosvajanje programov

Določeni programi OSI-Slovenia so se izkazali za izjemno uspešne, učinkovite in potrebne v našem okolju. Skladno s tem se je obseg dejavnosti hitro širil in prerasel možnosti nadaljevanja programa v okviru pisarne OSI-Slovenia. V teh primerih se je OSI-Slovenia še v času delovanja odločal za ustanavljanje novih nevladnih organizacij, ki so lahko prevzele izvajanje obširnega programa kot svojo osnovno dejavnost. Na pobudo in s finančno pomočjo OSI-Slovenia so še v času aktivnega delovanja OSI-Slovenia nastale naslednje nevladne in nepridobitne organizacije: MIRK (Mladi in računalniška kreativnost), ZiP (Za in proti, Zavod za kulturo dialoga) in SCCA (Sorosov center za sodobne umetnosti), PINA in KIBLA.

5.8.1 MIRK

MIRK, Zavod za projektno in raziskovalno delo na medmrežju, je neodvisna, nepridobitna nevladna organizacija, ki želi s svojim delom komurkoli, kadarkoli in kjerkoli pokazati poti do znanja. Poslanstvo MIRK-a je izobraževati za življensko učenje z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije. Zato razvija in vzpodbuja projektno delo in poučevanje na daljavo.

Osnovne naloge, ki si jih je zastavila ta organizacija, so spodbujanje uporabe računalniških komunikacij v izobraževanju, razvijanje poučevanja na daljavo, priprava, izvajanje in razširjanje mladinskega projektne dela na medmrežju, oblikovanje in vodenje slovenskih projektov na medmrežju in izdelava spletnih strani za le-te, oblikovanje in izdaja publikacij, priprava didaktičnih gradiv za uporabo on-line projektov pri pouku, organizacija in vodenje seminarjev, pomoč učiteljem in učencem, obiski na šolah,

izobraževanje doma in v tujini, raziskovalno delo ter predstavitve, sodelovanje in promocija na konferencah in sejmih v Sloveniji in tujini (MIRK, Zavod za projektno in raziskovalno delo na medmrežju 2003).

5.8.2 ZiP

Za in proti, Zavod za kulturo dialoga, je nevladna nepridobitna organizacija, katere osnovna dejavnost je izobraževanje, koordinacija in promocija na področju uporabe različnih debatnih tehnik, retoričnih veščin, javnega nastopanja in kritičnega mišljenja. V okviru prizadevanj za izboljšanje kulture dialoga ZiP organizira seminarje o retoriki in debati, poletne debatne šole in okrogle mize, javne debate, dijaška in študentska debatna srečanja na regionalni, nacionalni in mednarodni ravni, seminarje in delavnice za mentorje in mentorice klubov in učitelje, ki želijo debatne tehnike uporabljati kot metode poučevanja ter pripravlja in izvaja različne projekte, povezane z aktualnimi tematikami doma in v svetu.

Debatni program se je v Sloveniji pričel razvijati oktobra 1996 kot eden izmed programov Zavoda za odprto družbo, od marca 1999 pa je registriran kot samostojna nepridobitna, nevladna organizacija. Zavod za kulturo dialoga je kot nosilec debatne dejavnosti v Sloveniji član mednarodne debatne organizacije IDEA (International Debate Education Association), ki združuje več kot trideset držav iz Evrope in Azije.

Formalna oblika debate je uveljavljena intelektualna veščina in dejavnost z večstoletno tradicijo v državah parlamentarne demokracije.

ZiP združuje 30 srednješolskih in 4 študentske debatne klube, v katere je skupaj vključenih približno petsto mladih in njihovih mentorjev. V debatnih klubih se debaterji in debaterke na tedenskih srečanjih pripravljajo na debate s prebiranjem raznovrstnega gradiva, razpravami, izmenjavo idej in podpor. Trditve debat so aktualne in se dotikajo sodobnih dogajanj in problemov nacionalnih in globalnih dimenzij. Debaterji so vsakič dolžni pripraviti argumente za in proti, neodvisno od svojih osebnih stališč, s čimer spoznavajo različne plati posameznih zgodb in se pri tem ne učijo le argumentacije, temveč tudi strpnosti do drugače mislečih (Za in proti, Zavod za kulturo dialoga 2003).

5.8.3 SCCA

Sorosov center za sodobne umetnosti je v letu 1999 zaradi programa prestrukturiranja Sorosovih fondacij začel delovati kot nevladna in nepridobitna organizacija. SCCA je nepridobitna produkcijska, raziskovalna in izobraževalna organizacija s servisno platformo, dostopno javnosti. Poslanstvo organizacije je produciranje, spodbujanje in posredovanje inovativnih umetniških praks ter mednarodno povezovanje. Udeležence in uporabnike sodobne umetnosti opremljajo z znanji, orodji in spretnostmi, ki jih potrebujejo za samostojno delovanje v svetu umetnosti in v sodelovanju s civilno-družbenimi skupinami in posamezniki. Cilj organizacije je vzpostavitev mednarodnega, umetnostnega, raziskovalnega in izobraževalnega centra. Pri tem pričakujejo predvsem

odziv strokovne javnosti mlajše generacije umetnikov, kustosov, kritikov, umetnostnih zgodovinarjev, sociologov kulture, managerjev in drugih. Skupaj s partnerji in sodelavci razvijajo in vodijo raziskovalne in izobraževalne programe ter dokumentacijske projekte, ki prinašajo pogled v delovanje umetnostnega sistema in vzpodbujajo kritično mišljenje, umetniške projekte, ki temeljijo na povezavi z lokalnimi in mednarodnimi akterji zunaj uveljavljenih institucionalnih okvirov, založniško dejavnost kot prispevek k teoriji na področju sodobne umetnosti, informacijsko, arhivarsko in posredniško servisno dejavnost, ki vzpodbuja mednarodna sodelovanja in izmenjave, seznanja z novimi mediji in njihovo kreativno rabo ter pomaga k večji fleksibilnosti delovanja in s tem k neodvisnosti od proračunskih virov financiranja ter mednarodne programe, ki spodbujajo sodelovanje na področju umetnosti in kulture med organizacijami in posamezniki iz držav vzhodne in srednje Evrope, Baltika, Balkana, držav bivše Sovjetske zveze in ZDA (SCCA-Ljubljana, Zavod za sodobno umetnost 2003).

5.8.4 PINA

Kulturno izobraževalno društvo Pina je prostovoljno in nepridobitno združenje za kulturno, umetniško, izobraževalno, raziskovalno in informacijsko dejavnost. Pina je bila ustanovljena leta 1997 kot program Zavoda za odprto družbo - OSI-Slovenia. Leta 1998 se je osamosvojila in postala Kulturno izobraževalno društvo Pina.

Pina kot mladinsko informacijsko-izobraževalno središče in multimedijski center omogoča nenehen pretok informacij in znanj, srečevanje ljudi ter idej in nudi pomoč pri realizaciji umetniških ali civilno-družbenih projektov. Pina bi lahko primerjali z "odprto hišo" ali nekakšno "neformalno akademijo", ki se zaveda, da znanje in informacije ne smejo biti privilegij, ampak pravica dostopna vsem. Zato je cilj organizacije, da si vsi na Pini med seboj znanje delijo in ga posredujejo vsakomur, ki to želi. Učenje poteka skozi druženje, projekte, zabavo in delavnice, s čimer želijo mladim omogočati kvalitetno preživljanje prostega časa.

Ugo je studio za ustvarjalno grafično obdelavo. Studio je namenjen izdelavi letakov, plakatov, domačih strani na medmrežju, oblikovanju neprofitnih časopisov in knjig, pisanju seminarских in diplomskih nalog.

Internetnica nudi prost dostop do medmrežja. Opremljena je s štirimi računalniki. Omogočen je tudi priklop več prenosnih računalnikov.

Študentski informacijski center ponuja informacije o možnostih šolanja in štipendiranja na različnih univerzah in pri tem sodeluje s podobnimi organizacijami doma in v tujini.

Virtualno središče omogoča nepridobitnim organizacijam in umetniškim projektom brezplačni dostop do medmrežja preko Pininega omrežja in prostor na strežniku za gostovanje domačih strani na medmrežju.

Mladinski digitalni video studio je namenjen produkciji nizkopračunskih video projektov.

Galerija ustvarja prostor, ki mladim, še neuveljavljenim ustvarjalcem omogoča realizacijo njihovih vizij in predstavitev širši javnosti. Ponuja predstavitev tudi tistih avtorjev, ki jih običajne institucionalne galerije zaradi različnih razlogov (izobrazba, uveljavljenost...) zavračajo.

Pina je članica mreže, ki jo povezuje Mladinsko informativno svetovalno središče Slovenije (MISSS) in s tem tudi mednarodne agencije Eryca.

Za vse študente, dijake in druge, ki imajo kakršnokoli vprašanje ali težavo s pravnega področja in je sami ne znajo rešiti, ali pa morda ne vejo, na koga bi se lahko obrnili, je na voljo tudi brezplačna pravna pomoč, svetovanje in informiranje (Kulturno izobraževalno društvo Pina 2003).

5.8.5 KIBLA

Multimedijski center KiberSRCeLab - KIBLA je pričel z delovanjem leta 1996 kot projekt Narodnega doma Maribor in Zavoda za odprto družbo Slovenija. Ob nastanku je združil dva programa OSI-Slovenija: SRCe - Študentski informacijski center, ki s pomočjo zajetne baze podatkov na medmrežju ponuja informacije o študiju in štipendijah doma in v tujini, ponuja tiskovine in posreduje prošnje, in Kiber salon oziroma kibernetični laboratorij, ki omogoča prost dostop do medmrežja in brezplačne tečaje o njegovi uporabi ob spoznavanju struktur domačih strani. Poleg obeh konstitutivnih programov so v pritličnih prostorih Narodnega doma nastali še čitalnica z domačo in tujo literaturo, časopisi in periodiko, sodobno opremljen grafični studio, prireditveni prostor za seminarje, predstavitve, predavanja, okrogle mize, razstave, gledališke predstave, video projekcije, koncerte, literarne večere, debatne klube in podobno. V KIBLI delujeta od leta 1998 tudi knjigarna za družboslovje in humanistiko ter od leta 1999 galerija KIBELA. KIBLA je tudi odlično tiskovno središče.

Projekt KIBLA je povsem nepridobiten, obiskujejo ga npr. slušno in govorno prizadeti, ki na ta način lahko prvič pridejo v stik z medmrežjem, pa tudi dijakinje, dijaki, študentke, študenti, brezposelni, ki si tudi s pomočjo medmrežja pomagajo do morebitne zaposlitve. Vsekakor pa je prostor odprt vsem zainteresiranim, ekipa pa vedno na voljo tistim, ki šele vstopajo v svet elektronskih komunikacij.

Usmeritev KIBLA temelji na odprtosti in sodelovanju, o čemer pričata tudi dve obsežni prireditvi: Festival računalniških umetnosti, skupaj z Umetnostno galerijo Maribor in Mladinskim kulturnim centrom, ter Dnevi radovednosti - festival humanistike in družboslovja, na katerem sodelujejo tudi Pokrajinski muzej, Pokrajinski arhiv, Kinematografe Maribor, Pekarno, Prvo in Drugo Gimnazijo, Srednjo turistično šolo, Ministrstvo za znanost in tehnologijo, Ministrstvo za šolstvo in šport. Povezujemo se tudi na medmestni in meddržavni ravni in sodelujejo z Ljubljano, Gradcem, Celjem, Beogradom, Koprno, Mursko Soboto, Tolminom in drugimi kraji doma in v tujini (Multimedijski center KIBLA 2003).

5.9 Prenehanje delovanja OSI-Slovenia

George Soros je že ob ustanovitvi nacionalnih fondacij v posameznih državah opozarjal na časovno omejenost trajanja delovanja posamezne organizacije in obenem že od ustanovitve posamezne fondacije spodbujal vključevanje izvajanja uspešnih programov v že obstoječe inštitucije in ustanavljanje samostojnih nepridobitnih organizacij z zagotovljenimi trajnimi viri financiranja, v okviru katerih bi se lahko nadaljevalo izvajanje začrtanih programov brez njegove finančne pomoči.

Glede na približevanje Slovenije Evropski uniji in relativno visok družbeni bruto proizvod na prebivalca je George Soros leta 1998 pričel s pripravami na prenehanje delovanja OSI-Slovenia. Mednarodni filantrop George Soros je julija 2000 v izjavi za javnost oznanil, da bo OSI-Slovenia deloval le še do konca koledarskega leta. Oznanil je tudi svoje načrte, da bo svojo filantropsko dejavnost v Sloveniji nadaljeval v partnerstvu z Mirovnim inštitutom iz Ljubljane, ki se zavzema za načela odprte družbe in si je znal zagotoviti sredstva iz lokalnih virov. Soros se je zato odločil, da bo v naslednjih treh letih denarno podpiral Mirovni inštitut, neodvisno raziskovalno organizacijo, in tako prispeval k širitvi njene dejavnosti na strateški razvoj in svetovanje. V sodelovanju z Mirovnim inštitutom bo v Sloveniji še naprej podpiral dejavnosti, povezane z vključevanjem Slovenije v Evropsko unijo, in pobude, povezane s Paktom za stabilnost v jugovzhodni Evropi. Mirovni inštitut je prevzel tudi izvajanje programov mediji, civilna družba in vzhod-vzhod.

Tudi za številne druge operativne programe so se našle ustrezne rešitve:

- Program Korak za korakom se je že v času aktivnega delovanja OSI-Slovenija s finančno in organizacijsko-tehnično pomočjo OSI-Slovenia izvajal v okviru druge organizacije. Za ta program je bilo potrebno pridobiti soglasje OSI-New York, da lahko v okviru te organizacije poteka tudi v bodoče,
- Ljubljanski laboratorij za digitalne medije se je razvil v zelo obsežen projekt in se je kot tak, na osnovi soglasja OSI-Slovenia in OSI-New York priključil Kulturno umetniškemu društvu France Prešeren,
- Zavod za razvoj paliativne oskrbe je bil ustanovljen na pobudo članov programskih komisij za področje javnega zdravstva in članov sveta OSI-Slovenia, da bi se v tej obliki lahko nadaljevali obsežni projekti s področja javnega zdravstva,
- Pravno informacijski center, ki je prav tako predstavljal izjemno obsežen projekt OSI-Slovenia, je v začetku leta 2001 pridobil status samostojne nepridobitne organizacije.

Osamosvajanje programov in ustanavljanje novih nevladnih, nepridobitnih organizacij je bilo v veliki meri povezano tudi z vprašanjem zagotavljanja sredstev za nadaljnje izvajanje programov oziroma za začetek delovanja nove samostojne organizacije

in iskanje virov sredstev za v bodoče. V ta proces so se aktivno vključili člani sveta OSI-Slovenija. Člani sveta so bili strokovnjaki z različnih področij družbenega življenja, od katerih je bil vsak profesionalno ali kako drugače povezan z enim izmed sklopov programov, ki jih je izvajal OSI-Slovenija. Skladno s sprejeto strategijo osamosvajanja programov oziroma nastajanja novih samostojnih organizacij so člani sveta aktivno pristopili najprej k zbiranju sredstev s strani ustanovitelja. Od obrazložitve članov sveta in njihovih pogajalskih sposobnosti je bila v veliki meri odvisna višina odobrenih sredstev za nek program oziroma organizacijo. Ustanovitelj je praviloma zagotavljal finančno podporo za nadaljnja tri leta, a je bil znesek finančnih sredstev vsako leto manjši. Tako je ustanovitelj omogočil lažje prehodno obdobje, v katerem so si morale organizacije poiskati druge vire financiranja.

Člani sveta so aktivno delovali tudi v domačem okolju. Sodelovali so pri raziskovanju virov sredstev, pri številnih razgovorih z organizacijami in posamezniki. Pomembna vloga članov sveta kot priznanih strokovnjakov je bila v promociji novonastalih organizacij, kar je prav gotovo pripomoglo k lažjemu pridobivanju sredstev v prihodnosti.

Kljub prenehanju aktivnega delovanja OSI-Slovenija se od leta 2001 pri nas še vedno izvajajo določeni programi oziroma projekti OSI-Slovenija v okviru organizacij MIRK, ZiP, SCCA, PINA, KIBLA, Pedagoški inštitut, Mirovni inštitut, Zavod za razvoj paliativne oskrbe, PIC in KUD France Prešeren. Število in obseg aktivnosti, ki potekajo v okviru teh organizacij in izvirajo iz OSI-Slovenija, se širita in postajata vse bolj pomembna. Trend rasti lahko razumemo kot potrditev potreb naše družbe po izvajanju tovrstnih dejavnosti in kot priznanje sodelavcem za delovanje v smislu splošnih družbenih koristi.

Kljub potrebi po izvajanju dejavnosti pa se vse imenovane nevladne in nepridobitne organizacije srečujejo s problemom financiranja. OSI-Slovenija je v sodelovanju in z dodatno finančno pomočjo OSI-New York vsem naštetim organizacijam zagotovila osnovna finančna sredstva, ki so bila ob osamosvojitvi potrebna za nemoteno delovanje. Prav tako so bila zagotovljena omejena finančna sredstva za izvajanje programov. Pri večini organizacij je šlo za obdobje treh let. Že na samem začetku samostojnega delovanja pa so se vse organizacije znašle na trgu pridobivanja donacij, sofinancerjev in sponzorjev, kjer vlada huda konkurenca, saj so razpoložljiva finančna sredstva, ki se namenjujejo za delovanje nevladnih, nepridobitnih organizacij pri nas veliko premajhna.

Vse organizacije zato v zvezi s pridobivanjem finančnih sredstev, potrebnih za delovanje, kandidirajo na javnih razpisih pristojnih ministrstev in lokalnih skupnosti. Največja težava pri tem je zagotavljanje zadostnega obsega sredstev za osebne dohodke zaposlenih. Sredstva, ki se dodeljujejo na osnovi javnih razpisov, se v veliki meri namenjujejo za kritje programskih stroškov, le manjši delež pa se lahko nameni za plačilo vložnega dela za izvedbo projekta oziroma določenih aktivnosti. Poleg tega se pri

financiranju zahteva lastna udeležba, ki jo je glede na način poslovanja težko zagotoviti. Predvsem pri razpisih lokalnih skupnosti, kot so npr. mestne občine, se iz leta v leto ponavlja tudi problem višine odobrenih sredstev za izvedbo projektov. Zaradi velikega števila prijavljenih kandidatov na razpis se pogosto dogaja, da se za sofinanciranje projektov odobrijo tako nizki zneski, da ne pokrijejo niti stroškov priprave razpisne dokumentacije in pisanja poročil.

Dodaten vir sredstev za izvajanje projektov nevladnih in nepridobitnih organizacij zagotavljajo uspešna slovenska podjetja, ki sodelujejo pri izvedbi določenih projektov kot sponzorji. Žal so sponzorska sredstva povezana le s projekti in praviloma ne pokrivajo administrativnih stroškov in stroškov dela. Pogosto so organizacijam namenjena kot donacija v materialni obliki.

Organizacije seveda bolj ali manj uspešno iščejo vire financiranja tudi v tujini, kjer deluje veliko število fondacij in drugih dobrodelnih organizacij. Žal te organizacije v veliki večini namenjajo finančna sredstva za delovanje organizacij s sedežem v matičnih državah ali za zelo specifične projekte. Zaradi hude konkurence je pridobivanje sredstev iz teh virov zelo težko in nezanesljivo.

Organizacije uporabljajo tudi samofinanciranje. Storitve, ki jih izvajajo, so seveda namenjene nizkoprorračunskim projektom, projektom, ki se zavzemajo za uveljavljanje človekovih pravic, programom, ki so namenjeni depriviligiranim družbenim skupinam, projektom, ki pomagajo reševati ali odpravljati etnične konflikte ter razvijati civilno-družbeni sektor. Zato cene storitev ne morejo biti tržne. Finančna sredstva, ki jih organizacije zberejo na ta način, torej lahko predstavljajo le neznamenit del v potrebnem proračunu posamezne organizacije.

5.10 Financiranje organizacije

Sredstva za izvajanje dejavnosti OSI-Slovenia je zagotavljal ustanovitelj George Soros. Zagotovil je sredstva za kritje stroškov administracije in režije kot tudi sredstva za izvajanje programov. Na osnovi predloga proračuna za naslednje leto, ki ga je bilo potrebno predložiti Open Society Institute-New York do meseca septembra v tekočem letu, je bil sprejet in odobren proračun za posamezne nacionalne fondacije za prihodnje leto. Sredstva so se praviloma nakazovala na bančni račun organizacije vnaprej za posamezno četrletje oziroma po potrebi.

Od skupne vsote, ki jo je ustanovitelj odobril za izvajanje dejavnosti OSI-Slovenia v določenem letu, je bilo 12% sredstev namenjenih za kritje stroškov administracije in režije ter 88% sredstev za izvajanje programov.

Manjši delež sredstev za izvajanje programov so prispevali tudi tretji partnerji, ki so sodelovali z OSI-Slovenia pri oblikovanju in izvajanju določenih programov. Tretji partnerji niso prispevali sredstev za kritje stroškov administracije in režije.

Ustanovitelj je nacionalne fundacije spodbujal k pridobivanju sredstev iz drugih virov in v ta namen tudi izvajal različne aktivnosti. Pisarna v New Yorku je izdajala brošure s popisom različnih virov financiranja v tujini, spodbujal je mednarodno sodelovanje tudi v smislu pridobivanja finančnih sredstev za izvajanje dejavnosti ter prirejal izobraževanja na to temo, kjer so bila udeležencem dostopna tudi razna gradiva kot pomoč pri pisanju vlog oziroma prošenj za pridobitev finančnih sredstev.

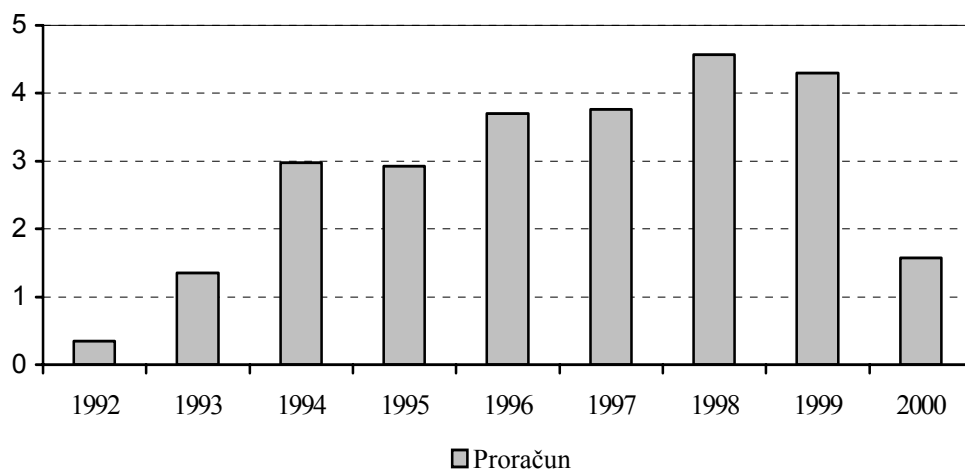
Iz prikaza proračuna OSI-Slovenija od leta 1992 do leta 2000 je razvidno veliko povečanje proračuna v prvih petih letih delovanja organizacije, za katera je bilo posledično značilno tudi veliko povečanje izvajanih programov in zato tudi povečanje števila posameznikov in inštitucij, ki so prejeli dotacije. Glede na večji proračun pa je večji znesek predstavljalo tudi 12 % proračuna, ki se ga je lahko namenilo za kritje stroškov administracije in režije. To je pomenilo tudi večje število zaposlenih oziroma zunanjih sodelavcev.

Glede prikazanega proračuna OSI-Slovenija za posamezno leto je potrebno opozoriti na dejstvo, da prikazana finančna sredstva predstavljajo le del sredstev, ki so bila dejansko porabljena za določeno državo. Prikazani proračun namreč zajema le sredstva, ki so bila nakazana na bančni račun OSI-Slovenija in v Sloveniji tudi porabljena. Prav bi bilo, da poleg teh sredstev kot finančno pomoč ustanovitelja Sloveniji upoštevamo še:

- Sredstva, ki so bila namenjena za kritje stroškov nastanitve, prehrane in plačila kotizacij za udeležbo izbranih kandidatov iz Slovenije na šolanjih, konferencah, seminarjih in delavnicah v tujini, in
- sredstva, ki so bila namenjena kritju stroškov obiskov predavateljev in drugih strokovnjakov iz tujine pri nas.

Če si natančneje ogledamo le programe s področja javnega zdravstva, lahko ugotovimo, da se je vsako leto vsaj 15 zdravnikov udeležilo enotedenskih seminarjev v Salzburgu, da sta odpotovala vsako leto vsaj dva zdravnika na šestmesečno izobraževanje v Združene države Amerike, da se je vsako leto vsaj 10 zdravstvenih delavcev udeležilo različnih konferenc, seminarjev in delavnic, ki so potekale v državah mreže Sorosovih fundacij in da sta vsako leto potekali vsaj dve konferenci, srečanja ali delavnici z mednarodno udeležbo v Sloveniji. Vse stroške, povezane z nastanitvijo, prehrano in kotizacijami, je za te udeležence kril Open Society Institute-New York, ki je kril tudi potne stroške in honorarje vabljenim predavateljem, ki so se udeležili strokovnih srečanj pri nas. Višina stroškov nikoli ni bila znana in javno prikazana. Glede na to, da so programi javnega zdravstva predstavljali le del dejavnosti OSI-Slovenija, lahko ugotovimo, da je bil finančni prispevek ustanovitelja, ki ga je namenil Sloveniji, veliko višji, kot je na osnovi uradnih podatkov prikazan v nadaljevanju.

Slika 5.2 Proračun Open Society Institute - Slovenia po letih v mio USD

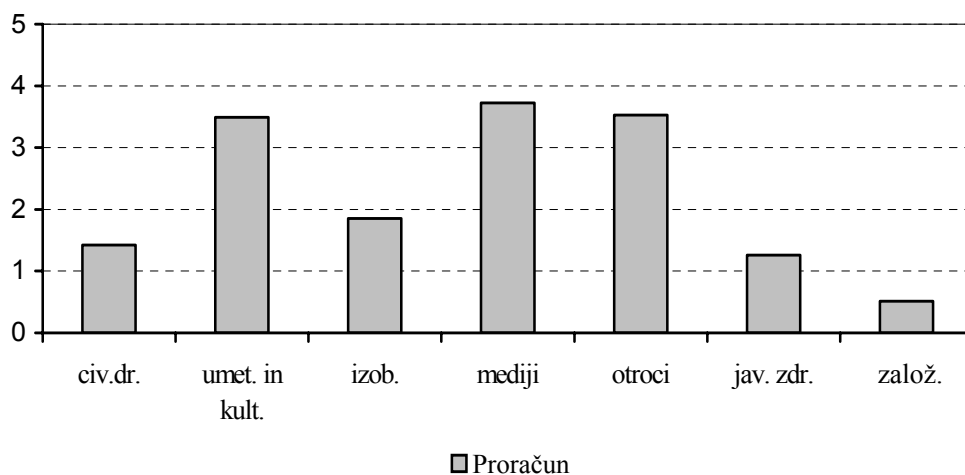


Vir: Open Society Institute - Slovenia, 2000

Kot kaže slika 5.2, je znašal proračun OSI-Slovenija v letu 1992, torej v prvem letu delovanja, 350.000 USD. Število programov, ki jih je izvajal OSI-Slovenija, in s tem tudi število zaposlenih, je do leta 1998 strmo naraščalo. S tem se je povečeval tudi proračun, ki se je v letu 1999 rahlo zmanjšal, v letu 2000 pa vidimo strm padec višine proračuna. Razlog je v zmanjševanju števila programov, osamosvajanju programov in zaključevanju izvajanja programov zaradi prenehanja delovanja OSI-Slovenija ob koncu leta 2000. Iz istega razloga je bil tega leta izveden samo en javni razpis za dodeljevanje dotacij, kar je prav tako vplivalo na višino letnega proračuna.

Na sliki 5.3 vidimo še razporeditev proračuna OSI-Slovenija od leta 1992 do leta 2000 glede na posamezne vsebinske programske sklope.

Slika 5.3 Proračun Open Society Institute - Slovenia po programskih sklopih

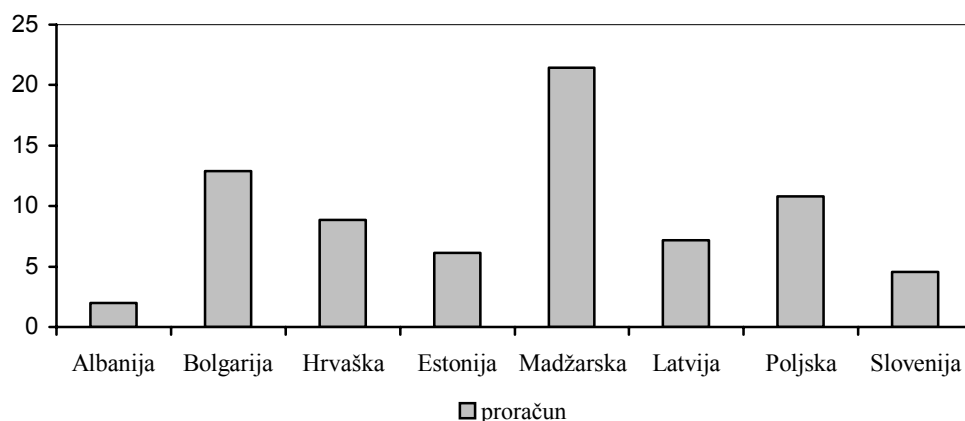


Vir: Open Society Institute - Slovenia 2000

Največji delež sredstev je bil v devetih letih delovanja OSI-Slovenija namenjen podpori medijskim projektom, projektom, ki se navezujejo na otroke ter programom s področja umetnosti in kulture. Tem sledijo izobraževalna dejavnost, civilna družba, javno zdravstvo ter založniška dejavnost. Pri tem moramo upoštevati, da je prikazana delitev na samo sedem vsebinskih programskih področij zelo splošna.

George Soros je od leta 1992 do 2000 za dejavnosti OSI-Slovenija namenil več kot 25 milijonov ameriških dolarjev. Slika 5.4 prikazuje primerjavo letnega proračuna OSI-Slovenija z letnimi proračuni nekaterih drugih izbranih nacionalnih fondacij. Za prikaz te primerjave je bilo izbrano leto 1998, ko je bil proračun OSI-Slovenija najvišji.

Slika 5.4 Proračun izbranih fondacij v letu 1998



Vir: Open Society Institute–New York, 2002

Proračun OSI-Slovenija je v letu 1998 znašal 4,571 mio ameriških dolarjev. Če upoštevamo življenjske stroške v državah, ki so prikazane na sliki 5.4, lahko ocenimo, da je bil letni proračun OSI-Slovenija relativno nizek, močno pa odstopa proračun Madžarske fondacije, ki je prejela veliko več sredstev kot druge države. Vzrok je v tem, da sta na Madžarskem poleg nacionalne fondacije delovali tudi pisarna Open Society Institute-New York in Srednjeevropska univerza, kjer je bil omogočen dodiplomski oz. podiplomski študij izbranim študentom iz držav, v katerih so delovale nacionalne fondacije.

Na zahtevo ustanovitelja so bilo celotno poslovanje OSI-Slovenija enkrat letno pregledali slovenski in ameriški revizorji. Slovenski revizorji so se pri revidiranju poslovanja zlasti posvetili pregledu ustreznosti postopkov glede izpeljave javnih razpisov. Zaradi strogega finančnega nadzora v Združenih državah Amerike pa so ameriški revizorji pregledovali predvsem finančno dokumentacijo v zvezi z odobrenimi donacijami.

6 KRITIČNA ANALIZA DELOVANJA OSI-SLOVENIA

OSI-Slovenia je nastal z namenom uresničevanja skupnih interesov ustanovitelja in zainteresiranih posameznikov v Sloveniji. Skupni interes predstavlja spodbujanje širjenja ideje o odprti družbi, za katero je značilna pravna država, spoštovanje človekovih pravic, manjšin in manjšinskih mnenj, delitev oblasti in tržno gospodarstvo. Z namenom uresničevanja te ideje je George Soros preko mreže fondacij razvil številne programe. Z izvajanjem programov in številnih drugih aktivnosti je OSI-Slovenia sledil interesom ustanovitelja ter interesom drugih pomembnih notranjih in zunanjih udeležencev, zato lahko s tega vidika delovanje organizacije označimo kot uspešno.

Programi obravnavane organizacije, ki ji lahko pripišemo prožnost, dovezetnost in odprtost za novo, so posegali na številna področja. V začetku delovanja organizacije so prevladovali donacijski programi, ki so se jim sčasoma pridružili številni operativni programi. S povečevanjem razpoložljivih finančnih sredstev se ni povečevalo le število programov, temveč je delovanje organizacije posegalo na vedno nova področja. Od ustanovitve organizacije dalje je očitna hitra rast obsega njenih dejavnosti, obsega finančnih sredstev, s katerimi je organizacija razpolagala, in števila sodelavcev.

Pri tem se nam lahko postavi vprašanje smiselnosti izjemne programske pestrosti. Organizacija je na ta način postala velika, težje pregledna in težje obvladljiva. Brez dvoma se je bilo težko odreči izvajanju novega programa, za katerega je bilo vnaprej zagotovljeno financiranje in za katerega je obstajala ocena o družbeni koristnosti. Morda pa bi ožja programska usmeritev prinesla večjo prodornost in boljše rezultate, saj je razpršenost dejavnosti na preštevilna področja povzročila premalo izdelane operativne programe, kar morda kaže na premajhno profesionalnost vodstvenih struktur v selekciji pomembnosti področij oziroma na slabo izdelano strateško načrtovanje. Člani sveta OSI-Slovenia in člani strokovnih komisij so bili priznani strokovnjaki z različnih področij, ki pa bi morali poleg razvoja stroke oziroma področja, na katerem so delovali, upoštevati tudi druge vidike delovanja organizacije. Z namenom doseganja večje uspešnosti in učinkovitosti ter s tem večjega vpliva na razvoj družbenih dejavnosti bi bila ožja programska usmeritev morda bolj smiselna. To bi seveda zahtevalo premišljeno načrtovanje in odločanje, ki bi moralo temeljiti na strokovni analizi okolja, v katerem je organizacija delovala. Za tovrstne aktivnosti pa žal ni bilo na voljo finančnih sredstev in morda tudi ne dovolj ustreznih znanj vodstva.

OSI-Slovenia je s svojim delovanjem in širjenjem ideje o odprti družbi veliko prispeval k javnemu opozarjanju na družbene neenakosti in pomanjkljivosti. Preko javnih dogodkov in razprav so se izoblikovali številni predlogi sprememb. Kljub javnemu delovanju pa je potrebno opozoriti na problem nezadostne javne promocije. V samem začetku delovanja OSI-Slovenia je namreč ustanovitelj narekoval politiko »keep low« na podlagi izkušenj drugih nacionalnih fondacij, ki so delovale v državah, kjer

ideja o odprti družbi ni bila dobrodošla. Z leti se je izkazalo, da je delovanje OSI-Slovenija pri nas dobro sprejeto. Vendar je javnost premalo poznala poslanstvo in možnosti organizacije. V veliki meri gre za posledico premajhne skrbi za lastno promocijo, saj nikoli ni bil vzpostavljen dialog z državo niti sistematično obveščanje javnosti o delovanju in dosežkih organizacije, kar bi zagotovo prispevalo k ugledu, vplivu in posredno pripomoglo tudi k lažjemu pridobivanju finančnih sredstev iz drugih virov.

Od leta 1992 do 2000 je George Soros za dejavnosti OSI-Slovenija namenil več kot 25 milijonov ameriških dolarjev, kar pomeni, da so povprečni letni prihodki te organizacije znašali skoraj 2 mio USD, kar bi danes pomenilo približno 360 mio SIT. V Sloveniji so statistični podatki v zvezi s financiranjem zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja zelo pomanjkljivi. Dobiti je mogoče podatke o financah za društva, ki so svoje zaključne račune posredovala Agenciji RS za plačilni promet. Leta 1996 je bilo takih društev 6.518, to pomeni 56,3% vseh društev. Iz bilance uspeha je razvidno, da je imelo posamezno društvo v letu 1996 v povprečju 6,6 mio SIT, leta 1997 pa 7,9 mio SIT. Najvišje prihodke so imele invalidske organizacije, in sicer v povprečju 23 mio SIT, najnižje prihodke pa gasilska društva, in sicer 3,2 mio SIT (Kolarič idr. 2002, 121). Glede na zgoraj navedeno primerjavo razpoložljivih finančnih sredstev je bil OSI-Slovenija na področju NVO zelo velika organizacija. Finančna sredstva je OSI-Slovenija na podlagi javnih razpisov namenjal za sofinanciranje projektov in dejavnosti na številnih področjih. Domnevamo lahko, da bi delovanje na le nekaj področjih prineslo vidnejše rezultate in spremembe v družbi, vendar bi bila za tako trditev potrebna obsežna študija.

Kljub temu, da OSI-Slovenija ni sistematično obveščal javnosti o svojem delovanju, je zaradi finančne podpore številnim projektom, organizacijam in posameznikom na številnih področjih užival velik ugled med prejemniki donacij, hkrati pa je s temi projekti posredno prihajal v stik z različnimi javnimi in državnimi službami. Gre torej za vpliv na razvoj številnih družbenih dejavnosti preko projektov, ki so se izvajali na naslednjih področjih

- vzgoje in izobraževanja (program Korak za korakom, ki promovira inovativne vzgojne in učne metode, se danes izvaja v 36 vrtcih in v 49 oddelkih v 20 osnovnih šolah v Sloveniji, v osnovnih in srednjih šolah ter na univerzah v Sloveniji so bili ustanovljeni debatni krožki, v katerih dijaki in študentje pridobivajo veščine korektnega in nekonfliktnega komuniciranja, dodeljene so bile številne donacije za razvoj občolskih dejavnosti, finančno podporo za izobraževanje so prejeli tudi številni mentorji, učitelji in profesorji),
- založništva in medijev (omogočen je bil tisk in prevod okrog 200 knjig, približno 20.000 knjig je OSI-Slovenija podaril splošno-izobraževalnim knjižnicam

Zasebni zavod kot nevladna organizacija

v Sloveniji, sofinancirana so bila študentska občila, kulturne revije, opravljene so bile raziskave slovenskega medijskega prostora in medijskih praks),

- elektronskih komunikacij (številne osnovne in srednje šole so prejele računalniško opremo in s tem možnost priključitve na medmrežje, usposobljen je strežnik, ki še danes omogoča uporabo elektronskega poštnega naslova in postavitev spletnih strani na medmrežju več kakor 300 nevladnim in nepridobitnim organizacijam, kulturno-umetniškim skupinam, študentskim in dijaškim skupinam ter umetnikom),
- civilne družbe (OSI-Slovenia je financiral več kakor 500 civilno-družbenih projektov in akcij, ki so jih organizirale naravovarstvene organizacije, organizacije za človekove pravice, društva za prostovoljno delo, društva etničnih manjšin, ženske skupine, študentska društva, združenja istospolno usmerjenih posameznikov, združenja uporabnikov psihiatričnih storitev, društva proti spolni zlorabi otrok in nasilju nad ženskami, društva za pomoč zasvojenim, mladinski centri itn.),
- humanitarne pomoči (izobraževanje, psihosocialna in pravna pomoč ter kulturne dejavnosti beguncev v Sloveniji; denarna pomoč za šolanje begunskih otrok),
- javnega zdravstva (oddelek za nevrologijo mariborske bolnišnice je prevzel novi protokol zdravljenja hudih poškodb glave, ki prinaša bistveno izboljšanje rezultatov zdravljenja, OSI-Slovenia je prispeval k razvoju inovativnih projektov s področja geriatrije, gerontologije, duševne in telesne prizadetosti, paliativne oskrbe ter zmanjševanja škode zaradi zlorabe drog ter spodbudil proces vključevanja teh področij v redni študijski program Medicinske fakultete Univerze v Ljubljani in v nacionalni program javnega zdravstva),
- kulture in umetnosti (inovativni umetniški in kulturni projekti v scenskih in vizualnih umetnostih ter glasbi, mednarodni programi in festivali kulturnih in civilno-družbenih iniciativ, mednarodna šola filmske pripovedi, razstave in podobno) in
- nevladnih organizacij (s pomočjo OSI-Slovenia so bile ustanovljene nevladne nepridobitne organizacije PIC, Kibla v Mariboru in Pina v Kopru, MIRK, ZiP, Zavod za razvoj paliativne oskrbe ter projekt Ljudmila, ki deluje v okviru KUD France Prešeren).

Ugotovimo lahko, da je OSI-Slovenia pomembno spodbudil razvoj družbe pri nas in vplival nanj. Z izvajanjem številnih programov je vplival na povečanje družbene blaginje, višjo kakovost življenja in zagotavljanja večje socialne varnosti. Na razvoj družbe je pomembno vplival s spodbujanjem javnosti in civilnodružbenih skupin k vključevanju v pripravo nacionalnih programov na različnih področjih, s sodelovanjem

in vključevanjem določenih vsebin v obstoječi nacionalni izobraževalni program, s pomočjo osveščanja javnosti in podobno. Prav tako je preko organizacij, ki so nastale po prenehanju delovanja OSI-Slovenija, zagotovil vpliv in prisotnost ideje o odprti družbi pri nas tudi v prihodnje. Ob upoštevanju finančne stabilnosti organizacije, obsega finančnih sredstev, števila sodelavcev z različnimi znanji, vključenosti v mednarodno mrežo in tesne povezanosti s sorodnimi organizacijami pa bi kljub vsemu morda lahko pričakovali večjo dediščino. V mislih imam predvsem nevladne, nepridobitne organizacije, ki so nastale s pomočjo OSI-Slovenija. Mnenja sem, da bi jih OSI-Slovenija lahko bistveno bolj pripravila na samostojno pot in sicer s pomočjo ugleda in vpliva, ki ga je imela, s pomočjo sodelavcev in njihovih znanj, z izkoriščanjem možnosti, ki jih je ponujala vključenost v mrežo Sorosovih fondacij in z boljšimi pripravami na samostojno financiranje.

7 SKLEP

Nevladne, nepridobitne organizacije praviloma služijo širšemu družbenemu interesu. Delujejo predvsem na področjih, kot so zdravstvo, socialno skrbstvo, izobraževanje, kultura in umetnost, šport, varovanje okolja in podobno.

OSI-Slovenija je bil edinstven primer delovanja mednarodne nepridobitne, nevladne organizacije v našem prostoru, ki je z dodeljevanjem dotacij in izvajanjem operativnih programov omogočil ali pospešil razvoj številnih civilno-družbenih iniciativ v Sloveniji, ki vplivajo na oblikovanje politik na različnih področjih družbenega življenja. Poleg tega je dosegel tudi večje odpiranje Slovenije navzven in povezovanje posameznikov in institucij doma in v tujini.

OSI-Slovenija je ustanovil George Soros z namenom širitve ideje o odprti družbi, ki je bila vodilo njegove človekoljubne dejavnosti. Po njegovem mnenju odprto družbo označuje prevlada zakona, spoštovanje človekovih pravic, manjšin in manjšinskih mnenj, delitev oblasti in tržno gospodarstvo. Odprta družba je tista družba, ki je odprta za izboljšave. Razvoj civilne družbe, izobraževanje in vrsta drugih aktivnosti so pomembni za to, da bi se družbe razvijale v smeri odprtosti. Z namenom preoblikovanja zaprtih družb v odprte je Soros ustanovil mrežo nacionalnih fondacij, ki so delovale predvsem v vzhodni in srednji Evropi.

Svoje ideje je preko nacionalnih fondacij uresničeval z izvajanjem velikega števila programov, ki so potekali v okviru vsebinskih sklopov civilne družbe, humanitarnih programov, medijev, otroških in mladinskih aktivnosti, izobraževanja, elektronskih komunikacij, SOHO centrov, projektov vzhod-vzhod, založništva, knjižnic, kulture, umetnosti in javnega zdravstva. S tem je pomembno prispeval k razvoju družbe in h kakovosti življenja.

Že v času delovanja OSI-Slovenija so zaradi obsežnosti in velikih potreb po izvajanju nekaterih programov pri nas nastale nove nevladne organizacije, v okviru katerih se ti programi razvijajo naprej. Po prenehanju aktivnega delovanja OSI-Slovenija se je izvajanje nekaterih programov preneslo na že obstoječe organizacije, prav tako je bilo ustanovljenih nekaj novih nepridobitnih organizacij, ki omogočajo potek določenih aktivnosti še danes.

Z opredelitvijo nevladnih, nepridobitnih organizacij, obravnavanja delovanja izbrane organizacije ter nevladnih, nepridobitnih organizacij, ki so z njeno pomočjo nastale, sem poskušala preveriti hipoteze, da

1. delovanje nevladnih, nepridobitnih organizacij pomembno prispeva k razvoju države ter h kakovosti življenja,
2. delovanje NVO organizacij vpliva na oblikovanje in izvajanje politik Vlade ter pri tem zagotavlja sodelovanje javnosti pri sprejemanju aktov državne oblasti,

3. je največja težava, ki zaznamuje delovanje nevladnih, nepridobitnih organizacij, financiranje, viri financiranja iz tujine so težko dosegljivi,
4. sta za tovrstne organizacije značilno majhno število zaposlenih in sodelovanje prostovoljcev,
5. zaposlene in sodelavce v NVO označujejo visoka stopnja motiviranosti, iniciativnosti, inovativnosti ter močan občutek pripadnosti organizaciji,
6. je dialog z državo nujen in se mora poglobiti.

Prvo hipotezo lahko glede na opisane dejavnosti in rezultate delovanja nevladnih, nepridobitnih organizacij nedvomno potrdimo. Ob obravnavi izbrane organizacije lahko spremljamo izvajanje številnih dejavnosti oziroma programov, ki so se začeli v Sloveniji izvajati na pobudo Georgea Sorosa in ki so vplivali na razvoj družbe pri nas. Kot argument lahko služijo nove vsebine, ki so danes vključene v naš izobraževalni sistem, sistem javnega zdravstva, sociale in podobno.

Tudi drugo hipotezo lahko potrdimo. Projekti, ki so se izvajali v okviru ali s pomočjo OSI-Slovenija, in seveda s sodelovanjem drugih NVO, ki so prejemale pomoč ali bile ustanovljene s pomočjo OSI-Slovenija, še danes pomembno vplivajo na oblikovanje in izvajanje politik Vlade. Te organizacije se namreč vključujejo v pripravo številnih nacionalnih programov z različnih področij družbe, sodelujejo pri oblikovanju predlogov za spremembe oziroma dopolnitve zakonov ter oblikujejo številne amandmaje k predlogom zakonov. Dejavnosti, ki se navezujejo na omenjene aktivnosti, pa potekajo javno, organizacije si prizadevajo o svojem delu informirati čim širšo strokovno in laično javnost. S tem zagotavljajo sodelovanje javnosti pri sprejemanju aktov državne oblasti. Na tem mestu lahko omenimo številne predloge zakonov s področja nevladnih organizacij, ki jih pripravlja PIC, sodelovanje pri pripravi nacionalnega programa s področja zdravstva in podobno.

Tretjo hipotezo, ki se nanaša na financiranje, lahko prav tako potrdimo. Za OSI-Slovenija je bila značilna finančna stabilnost, obseg sredstev, s katerimi je obravnavana organizacija razpolagala v določenem letu, je bil v primerjavi z drugimi tovrstnimi organizacijami pri nas zelo visok. Razpoložljivi podatki kažejo, da ima le zelo majhen odstotek društev relativno visoke prihodke. Za večino nevladnih in nepridobitnih organizacij pri nas, tudi tistih, ki so nastale s pomočjo OSI-Slovenija, predstavlja največji eksistenčni problem zagotavljanje trajnih in zadostnih virov finančnih sredstev, ki bi jim omogočali nemoteno izvajanje dejavnosti. Zato je pomembno neprestano iskanje novih virov financiranja, doma in v tujini, zagotavljanje sredstev iz različnih virov in samofinanciranje. Samofinanciranje ne more v celoti zadostiti potrebam, tudi sponzorska sredstva predstavljajo le manjši del potrebnih sredstev, pridobivanje sredstev v tujini je težavno in nezanesljivo, financiranje s strani države pa se zdi dokaj neurejeno in razdrobljeno. Pomembno je, da se nevladne organizacije v svojih prizadevanjih za pridobitev finančnih sredstev za delovanje zato obračajo na vse

Zasebni zavod kot nevladna organizacija

omenjene vire financiranja. Sredstva za delovanje je skoraj v celoti zagotavljal ustanovitelj iz tujine, kar za naše okolje ni običajno. Večina tovrstnih organizacij seveda poskuša pridobivati sredstva za delovanje tudi v tujini, kar pa je zaradi velike konkurence zelo težko. Poleg tega tuja javnost ocenjuje, da je Slovenija bogata država z visokim standardom in v slovenske projekte ne vlaga svojega kapitala.

Finančna sredstva v primeru OSI-Slovenia je ustanovitelj zagotavljal za tekoče koledarsko leto vnaprej in ne za nazaj, kot je to pogosta praksa za pridobivanje sofinanciranja prek javnih razpisov iz javnih sredstev v Sloveniji. S tem ni bil zagotovljen le nemoten potek izvajanja programov, temveč je bila zagotovljena tudi določena varnost za zaposlene. Ustanovitelj je kljub temu organizacijo že od začetka delovanja spodbujal k samostojnosti, k pridobivanju sredstev iz drugih virov, iskanju drugih trajnih virov financiranja in ponujal možnosti izobraževanja na tem področju. Vodstvo OSI-Slovenia pa se v finančno relativno stabilnem okolju ni dovolj zavedalo pomena tovrstnih aktivnosti za prihodnost programov. Novonastale organizacije se danes tudi iz tega razloga srečujejo s problemom financiranja. Tudi omenjena finančna stabilnost, ki je veljala za OSI-Slovenia, za novonastale organizacije v neki meri pomeni težavo pri iskanju novih virov financiranja, saj so zaradi svojega izvora v javnosti dobile oznako, ki še danes oblikuje zmotno predstavo o finančnem položaju teh organizacij. Nove, trajne vire financiranja tako bolj ali manj uspešno iščejo doma in v tujini. To dopolnjujejo tudi z drugimi, občasnimi viri financiranja in s samofinanciranjem. OSI-Slovenia v primerjavi z drugimi nepridobitnimi organizacijami pri nas praviloma ni kandidiral na javnih razpisih za pridobivanje dodatnih sredstev iz proračuna. Osamosvojeni programi oziroma novonastale organizacije so se tako pojavili kot kandidati za sofinanciranje v okviru javnih razpisov šele leta 2001. Težava je bila tudi z uveljavljanjem referenc, saj so se projekti v preteklosti izvajali v okviru nekdanje pravne osebe, OSI-Slovenia. Prav tako OSI-Slovenia v skladu z navodili ustanovitelja ni pridobival lastnih sredstev v obliki kotizacij za udeležbo na številnih delavnicah, kongresih, simpozijih in delavnicah, ki jih je pripravljal, ni prejemal donacij s strani podjetij ali posameznikov, v ta namen ni organiziral dobrodelnih prireditev in ni pridobival zapuščin. Izjemno pomemben vir sredstev pa je, tako kot to velja za druge nepridobitne organizacije, predstavljalo delo prostovoljcev, ki so bili vključeni v izvajanje dejavnosti, predvsem pa v pripravo in izvedbo številnih javnih dogodkov OSI-Slovenia.

Tudi četrta hipoteza se je izkazala za pravilno. Zaposlenost je eden izmed najpomembnejših kazalcev razvitosti določenega sektorja. Statistični podatki o zaposlenih v nevladnih organizacijah so pri nas zelo pomanjkljivi, vendar je iz razpoložljivih virov razvidno, da večina, kar 91% društev in 81,3% fondacij v Sloveniji, nima zaposlenih kadrov (Kolarič idr. 2002, 118). Pri OSI-Slovenia je bilo v letu 1998 v rednem delovnem razmerju 14 delavcev, vendar lahko obravnavana organizacija v tem primeru velja za izjemo. Že samo dejstvo, da večina organizacij nima zaposlenih, pa

kljub temu deluje, nas navaja k sklepu, da v večini tovrstnih organizacij sodelujejo prostovoljci. Pri obravnavani organizaciji so bili prostovoljci upravljavci, člani strokovnih komisij ter številni drugi strokovnjaki, ki so poleg redno in honorarno zaposlenih sodelavcev ter občasno študentov sodelovali pri vodenju in tudi pri izvajanju dejavnosti organizacije.

Glede na razpoložljive podatke in značilnosti nevladnih, nepridobitnih organizacij lahko tudi peto hipotezo označimo za pravilno. Civilno družbo označujemo kot gibalno družbo, ki prinaša nekaj novega, kar sili k napredku. Civilna družba je organizirana v nevladnih, nepridobitnih organizacijah, katerih največje bogastvo so, tako kot to velja za organizacije nasploh, sodelavci. Nevladne nepridobitne organizacije sodelavcem težko nudijo redno zaposlitev ali visoke dohodke. Zato se za delovanje na tem področju odločajo posebej motivirani posamezniki, zaradi različnih osebnih razlogov, kot so zadovoljstvo ob opravljenem delu, altruizem, druženje s sorodno mislečimi, snovanje stikov, ugled in podobno. Pri izvajanju dejavnosti nevladnih, nepridobitnih organizacij sodelujejo tudi številni prostovoljci, za katere prav tako velja, da so za delo na nekem področju motivirani in imajo močan občutek pripadnosti organizaciji. Delovanje nevladnih, nepridobitnih organizacij je prineslo v življenje vsakega izmed nas veliko novega, drugačnega, novih možnosti in priložnosti, zato lahko sodelavce teh organizacij označimo kot iniciativne in inovativne.

Tudi zadnja hipoteza se je izkazala za pravilno. Nevladne, nepridobitne organizacije spodbujajo sodelovanje posameznikov in skupin ter njihovo vključevanje v procese odločanja. S tem dobijo posamezniki možnost, da sami prevzamejo nadzor nad svojimi življenji in aktivno sodelujejo pri oblikovanju družbenih sprememb. Zato bi država morala zagotoviti NVO informacije, jih vključiti v postopke odločanja, pripravo zakonov ter jim omogočiti vključevanje v pripravo in sprejemanje podzakonskih in drugih aktov. Prav tako pa bi morali tudi predstavniki NVO aktivneje pristopati k različnim procesom oblikovanja politike. Razvoj in vse večja organiziranost civilne družbe pri nas mora pripeljati do tesnejšega sodelovanja in dialoga med državo in civilno družbo, kar bi zagotovilo tudi bolj urejeno in sistematično financiranje dejavnosti, ki jih izvajajo nevladne in nepridobitne organizacije.

LITERATURA

- Badelt, Christoph. 1997. *Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschl.
- Blois, Keith. 1994. *Marketing and nonprofit organizations*. Oxford: Butterworth Heinmann.
- Connors, T.D. 1988. *The Nonprofit Organizations Handbook*. McGrawHill.
- Hinterhuber, Hans H.. 1996. *Strategische Unternehmensfuehrung*. Berlin: Walter de Gruyt.
- Horak, Christian. 1995. *Controlling in Nonprofit Organizations*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts – Verlag.
- Kolarič, Zinka, Črnak Meglič Andreja, Vojnovič Maja. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: FDV (MT).
- Mintzberg, Henry. 1983. *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice – Hall.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mrak, Boris. 2001. *Kakovostno delovanje nepridobitnih – nevladnih organizacij kot osnovni pogoj za obstanek in njihov nadaljnji razvoj*. Program s povzetki referatov: Drugi strokovni posvet Visoke šole za management v Kopru, Bernardin, 16. in 17. november 2001. Koper: Visoka šola za management.
- Popper, Karl. 1999. *The Open Society and Its Enemies*. London: Routledge.
- Ruettinger, Rolf. 1986. *Unternehmenskultur – Erfolge durch Vision und Wandel*. Duesseldorf: Econ Verlag.
- Schwarz, Peter. 1996. *Management in Nonprofit Organisationen. 2. Aufl.* Bern:Paul Haupt.
- Smith, Bucklin & Associates. 1994. *The Complete Guide To Non-Profit Management*. New York: Wiley.
- Strojan, Tatjana in Primož Šporar. 2000. *Poročilo o usklajenosti ureditve položaja nevladnih organizacij v Sloveniji s priporočili Open Society Instituta New York*. Ljubljana: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij.
- Šporar, Primož. 2002. *Delovno gradivo za pripravo strategije systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij - PIC.
- Šporar, Primož. 2004. *Poročilo o položaju nevladnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC.
- Šporar, Primož, Milena Marega, Bojan Žnidaršič, Vesna Leskošek, Tatjana Greif in Zoran Maksimovič. 2003. *Strokovne podlage za program vključevanja NVO v pripravo, izvedbo in vrednotenje razvojnih strateških dokumentov Republike Slovenije*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij in Regionalni center za okolje za Srednjo in Vzhodno Evropo.
- Tavčar, I. Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, I. Mitja. 2003. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Računalniški izpis.

- Trunk Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 2000. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Young, Dennis R., Robert M. Hollister, Virginia A. Hodgkinson in Frances Hasselbein. 1993. *Governing, leading and Managing nonprofit organizations: new insights from research and practice*. San Francisco: Jossey – Bass.

VIRI

- Kulturno izobraževalno društvo Pina. 2003. Vstopna stran. <http://www.kid-pina.si> (07.03.2003)
- Lupa. 2002. Prvi festival nevladnih organizacij. Vstopna stran. <http://www.cnvos.si/lupa/home.htm> (22.02.2004).
- Ministrstvo za notranje zadeve. 2005. Vstopna stran. <http://www.mnz.com> (24.05.2005)
- MIRK, Zavod za projektno in raziskovalno delo na medmrežju. 2003. Vstopna stran. <http://www.mirk.si> (07.01.2003)
- Multimedijski center KIBLA. 2003. Vstopna stran. <http://www.kibla.org> (07.03.2003)
- Obligacijski zakonik. Uradni list RS, št. 83/2001 in 32/2004.
- Open Society Institute – New York. 2002. Vstopna stran. <http://www.soros.org> (16.12.2002)
- Open Society Institute – Slovenia. 2000. Vstopna stran. <http://www.soros.si> (12.12.2002)
- Pravilnik o izvajanju zakona o davku na dodano vrednost. Uradni list RS, št. 79/2002.
- SCCA, Zavod za sodobno umetnost – Ljubljana. 2003. Vstopna stran. <http://www.ljudmila.org/scca> (07.03.2003).
- Statistični urad Republike Slovenije. 2005. Vstopna stran. http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp (09.02.2005).
- The Atlantic.com. 1998. Vstopna stran. <Http://www.theatlantic.com/issues/98jan/opensoc.htm> (28.01.2003).
- Vlada Republike Slovenije. 2002. Vstopna stran. <Http://www2.gov.si/up-rs> (30.01.2003).
- Zakon o davku na dodano vrednost. Uradni list RS, št. 89/1998, 17/2000 Odl.US, 19/2000 Odl.US: U-I-39/99, 27/2000 Odl.US: U-I-173/99, 66/2000 Odl.US: U-I-78/99-20, 30/2001, 82/2001 Odl.US: U-I-188/99-19 in 67/2002.
- Zakon o davku od dobička pravnih oseb. Uradni list RS, št. 72/1993, 20/1995, 18/1996, 34/1996, 82/1997 Odl.US: U-I-296/95, 27/1998 Odl.US: U-I-81/96, 1/2000 Odl.US: U-I-332/97, 50/2002 in 108/2002.
- Zakon o dohodnini. Uradni list RS, št. 34/1991-I, 71/1993 (2/1994-popr.), 1/1995 Odl.US: U-I 77/94-12, 2/1995 Odl.US U-I 77/94-12, 7/1995, 11/1995, 11/1996, 14/1996 Odl.US: U-I-62/1995, 18/1996, 44/1996, 68/1996 Odl.US: U-I-19/94, 10/1997, 82/1997 Odl.US: U-I296/95, 87/1997, 13/1998, 1/1999, 11/1999, 36/1999 Odl.US: U-I-10/98, 15/2000 in 35/2000 Odl.US: U-I-397/98-14.
- Zakon o društvih. Uradni list RS, št. 60/1995, 49/1998 Odl.US: -št. U-I-223/1996 in 89/1999.
- Zakon o ustanovah. Uradni list RS, št. 60/1995.
- Zakon o zavodih. Uradni list RS, št. 12I/1991, 45-I/1994 Odl.US: U-I-104/92, 8/1996, in 36/2000.
- Za in proti, Zavod za kulturo dialoga. 2003. Vstopna stran. <http://www.ljudmila.org/debata> (07.03.2003)

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
ZASEBNI ZAVOD KOT NEVLADNA ORGANIZACIJA

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

ZASEBNI ZAVOD KOT NEVLADNA ORGANIZACIJA

Mentor:	mag. Boris Mrak
Pri mentorstvu sodeloval:	dr. Mitja I. Tavčar
Obravnavana organizacija:	Open Society Institute - Slovenia
Somentor iz organizacije:	prim. dr. Matko Vasilij Cerar

KOPER, 2005

BARBARA RAVNIK