

**Delovna skupina  
za neprofitno vodenje v srednji  
in vzhodni Evropi**

# **Priročnik o vodenju nevladnih organizacij**

**A Handbook of NGO Governance**

**Marilyn Wyatt**

© Marilyn Wyatt 2004. Original English edition published by the European Center for Not-for-Profit Law, Apáczai Csere János u. 17, Budapest 1052, Hungary

Založnik slovenske izdaje:  
Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj, ustanova  
p.p. 4440, Resljeva 20, 1000 Ljubljana

Uredništvo slovenske izdaje:  
Mag. Alena Lipavec

Avtorica priloge Vodenje NVO v Sloveniji:  
Tina Divjak, PIC – Pravno-informacijski center nevladnih organizacij

Prevod iz angleškega besedila:  
Dr. Cirila Toplak

Lektor:  
Milan Žlof

Tehnično uredništvo in tisk:  
Medium d.o.o., Zabreznica

Papir:  
100 % recikliran papir

Naklada:  
500 kom

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana  
65.012:334.012.46(035)  
WYATT, Marilyn  
Priročnik o vodenju NVO / Marilyn Wyatt ; [prevod iz angleškega besedila Cirila Toplak]. - Ljubljana : Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj, ustanova, 2005  
ISBN 961-6450-14-X  
223787264

Ljubljana, februar 2006

**Delovna skupina za neprofitno vodenje v srednji in vzhodni Evropi je skupina neprofitnih vodij, strokovnjakov in praktikov, ki proučuje probleme neprofitnega vodenja v srednji in vzhodni Evropi.**

**Delovno skupino so leta 2001 ustanovili sodelavci *BoardSource International Fellowship Program on Nonprofit Governance*, da bi spodbujali dobro vodenje in razvijali podlage za delovanje neprofitnih vodstev v regiji.**

Člani delovne skupine:

**Nilda Bullain**, European Center for Not-for-Profit Law, Budimpešta

**Natalia Cebotarenco**, Društvo »Drugs«, Kišnjev

**Vasilina Dibajlo**, GURT NGO Resource Center, Kijev

**Darina Kadunkova**, European Institute, Sofija

**Vladimir Korzh**, Counterpart International, Minsk

**Bohdan Maslič**, Ukraine Citizen Action Network, Kijev

**Zoran Puljić**, NGO Development Foundation, Sarajevo

**Balazs Sator**, Civil Society Development Foundation Hungary, Budimpešta

**Emils Stalis**, svetovalec, Riga

**Julija Tikomirova**, Counterpart Creative Center, Kijev

**Marilyn Wyatt**, svetovalka, Varšava

**Kelmend Zajazi**, Macedonia Local Government Reform Project, Skopje

Za več informacij

o Delovni skupini za neprofitno vodenje v srednji in vzhodni Evropi

obiščite [www.ngogovernance.org](http://www.ngogovernance.org)

# Vsebina

* <b>Zahvale</b>	<b>3b</b>
* * <b>Uvod</b>	<b>4a-4b</b>
* <b>O uporabi tega priročnika</b>	<b>5a</b>
<b>Načela in smernice za dobro vodenje NVO</b>	<b>5b-29b</b>
<b>1. NVO so odgovorne skupnosti, v kateri delujejo</b>	<b>5b</b>
<b>1. 1</b> NVO si prizadevajo, da bi delovale kar najodgovorneje	<b>5b</b>
<b>2. Dobro vodenje je temeljna oblika odgovornosti</b>	<b>6a-6b</b>
<b>2. 1</b> Odgovorna organizacija ima delujoč sistem notranjega vodenja	<b>6a-6b</b>
<b>3. Dobro vodenje ima formalno strukturo</b>	<b>7a-11a</b>
<b>3. 1</b> Temeljni akti NVO formalno določajo njeno vodstveno strukturo	<b>7a-8a</b>
<b>3. 2</b> Upravni odbor je glavni vodstveni organ	<b>8b</b>
<b>3. 3</b> Upravni odbor skupaj sprejema odločitve	<b>9a-9b</b>
<b>3. 4</b> Posamezni člani upravnega odbora imajo različne dolžnosti	<b>10a-10b</b>
<b>3. 5</b> Upravni odbor ima predsednika	<b>11a</b>
<b>4. Dobro vodenje pomeni, da je vodenje ločeno od upravljanja</b>	<b>11b-16b</b>
<b>4. 1</b> Upravni odbor ni enako zaposleni	<b>11b-12b</b>

<b>4. 2</b>	Upravni odbor vodi, zaposleni upravljajo	<b>13a-13b</b>
<b>4. 3</b>	Upravni odbor pooblašča direktorja	<b>14a-14b</b>
<b>4. 4</b>	Upravni odbor in direktor tesno sodelujeta	<b>15a</b>
<b>4. 5</b>	Upravni odbor redno ocenjuje direktorjevo delo	<b>15b</b>
<b>4. 6</b>	Upravni odbor načrtuje menjavo direktorja	<b>16a-16b</b>
<b>5.</b>	<b>NVO so organizacije s poslanstvom</b>	<b>17a-18b</b>
<b>5. 1</b>	Upravni odbor skrbi za uresničevanje poslanstva organizacije	<b>17a-17b</b>
<b>5. 2</b>	Upravni odbor skrbi za uresničevanje poslanstva z učinkovitim načrtovanjem	<b>18a</b>
<b>5. 3</b>	Upravni odbor skrbi za uresničevanje poslanstva z rednim ocenjevanjem organizacije	<b>18b</b>
<b>6.</b>	<b>NVO uvajajo najvišja strokovna in etična merila</b>	<b>19a-25b</b>
<b>6. 1</b>	Upravni odbor določi strokovna in etična merila organizacije	<b>19a-19b</b>
<b>6. 2</b>	Člani upravnega odbora niso plačani za svoje delo	<b>20a-20b</b>
<b>6. 3</b>	Upravni odbor sprejme pravilnik o ravnanju v primeru navzkrižja interesov	<b>21a-21b</b>
<b>6. 4</b>	Upravni odbor določi merila strokovnega ravnanja	<b>22a-23b</b>
<b>6. 4. 1</b>	Upravni odbor določi pravila svojega delovanja	<b>22a</b>
<b>6. 4. 2</b>	Upravni odbor sprejema utemeljene odločitve	<b>22a-22b</b>
<b>6. 4. 3</b>	Upravni odbor se redno sestaja na strokovno vodenih sejah	<b>22b-23a</b>
<b>6. 4. 4</b>	Upravni odbor dokumentira svoje delo	<b>23a</b>
<b>6. 4. 5</b>	Upravni odbor si določi letne cilje in delovne načrte	<b>23a-23b</b>
<b>6. 4. 6</b>	Upravni odbor ima učinkovite komisije	<b>23b</b>
<b>6. 5</b>	Upravni odbor si prizadeva za svoj razvoj	<b>24a-25b</b>

<b>7.</b>	<b>NVO odgovorno upravljajo in porabljajo finančne vire</b>	<b>25b-27b</b>
<b>7. 1</b>	Upravni odbor nadzoruje finančne zadeve organizacije	<b>25b-26a</b>
<b>7. 2</b>	Upravni odbor vzpostavi notranji nadzor	<b>26b</b>
<b>7. 3</b>	Upravni odbor sodeluje pri pridobivanju finančnih virov	<b>27a-27b</b>
<b>8.</b>	<b>NVO se prilagajajo skupnosti, v kateri delujejo</b>	<b>28a-29b</b>
<b>8. 1</b>	Upravni odbor združuje interese organizacije in skupnosti	<b>28a</b>
<b>8. 2</b>	Upravni odbor spodbuja pregledno komuniciranje	<b>28b</b>
<b>8. 3</b>	Upravni odbor nadzira objavo letnega poročila	<b>29a</b>
<b>8. 4</b>	Upravni odbor deluje kot vezni člen med organizacijo in njeno bazo	<b>29b</b>

## **Od teorije k praksi**

**6a-28a**

Kaj je odgovornost?	<b>5b</b>	<b>1. 1</b>
Kaj je dobro vodenje?	<b>6a</b>	<b>2. 1</b>
Prevajanje izraza »governance« v srednje- in vzhodnoevropske jezike	<b>6b</b>	<b>2. 1</b>
Osnovne oblike NVO v srednji in vzhodni Evropi	<b>7a-7b</b>	<b>3. 1</b>
Kako naj temeljni akti opredeljujejo vodenje?	<b>8a</b>	<b>3. 1</b>
Ima vaša NVO več vodstvenih organov? Kako lahko vodstveni organi sodelujejo	<b>8b-9a</b>	<b>3. 2</b>
Primer pravilnika: odločitve upravnega odbora izven rednih sej	<b>9b</b>	<b>3. 3</b>
Opis dolžnosti člana upravnega odbora	<b>10a</b>	<b>3. 4</b>
Posebna vloga ustanoviteljev	<b>10a-10b</b>	<b>3. 4</b>
Naloge predsednika	<b>11a</b>	<b>3. 5</b>
Zakaj pride do navzkrižja interesov, kadar zaposleni v upravi glasujejo v upravnem odboru?	<b>11b</b>	<b>4. 1</b>
Izsledki raziskave: kadar so zaposleni v upravi sočasno tudi člani upravnega odbora	<b>12a</b>	<b>4. 1</b>

**2a**

Direktorjeva tožba: »Kaj mi je treba upravnega odbora?« (1. del)	<b>12b</b>	<b>4. 1</b>
Osnovne naloge upravnega odbora	<b>13a</b>	<b>4. 2</b>
Naj bo direktor član upravnega odbora s pravico do glasovanja?	<b>13b</b>	<b>4. 2</b>
Opis delovnega mesta direktorja	<b>14a</b>	<b>4. 3</b>
Razmerja med upravo in upravnim odborom	<b>14b</b>	<b>4. 3</b>
Ključno sodelovanje: direktor in predsednik upravnega odbora	<b>15a-15b</b>	<b>4. 4</b>
Ko direktor odide	<b>16a-16b</b>	<b>4. 6</b>
Vaša NVO še nima izjave o poslanstvu? Tu je treba začeti	<b>17a-17b</b>	<b>5. 1</b>
Sodelovanje upravnega odbora pri načrtovanju	<b>18a</b>	<b>5. 2</b>
Vloga upravnega odbora pri ocenjevanju	<b>18b</b>	<b>5. 3</b>
Primer pravilnika: kodeks obnašanja	<b>19a</b>	<b>6. 1</b>
Direktorjeva tožba: »Kaj mi je treba upravnega odbora?« (2. del)	<b>19b</b>	<b>6. 1</b>
Zakaj člani upravnega odbora delujejo v upravnem odboru?	<b>20a</b>	<b>6. 2</b>
Primer pravilnika: nagrajevanje članov upravnega odbora	<b>20b</b>	<b>6. 2</b>
Kaj je navzkrižje interesov?	<b>21a</b>	<b>6. 3</b>
Primer pravilnika: navzkrižje interesov	<b>21b</b>	<b>6. 3</b>
Seznam vsebin vaših pravilnikov	<b>22a</b>	<b>6. 4. 1</b>
Informacijski program za vaš upravni odbor	<b>22b</b>	<b>6. 4. 2</b>
Primer dnevnega reda seje upravnega odbora	<b>23a</b>	<b>6. 4. 3</b>
Letne dejavnosti upravnega odbora	<b>23b</b>	<b>6. 4. 5</b>
Koristni napotki za pridobivanje novih članov upravnega odbora	<b>24a-24b</b>	<b>6. 5</b>

Naloge in pristojnosti komisije za razvoj upravnega odbora	<b>25a</b>	<b>6. 5</b>
Ključni finančni kazalci, ki naj jih upravni odbor spremlja	<b>25b</b>	<b>7. 1</b>
Naloge in pristojnosti finančne komisije	<b>26a</b>	<b>7. 1</b>
Pomen revizij	<b>26b</b>	<b>7. 2</b>
Sodelovanje vašega upravnega odbora pri pridobivanju finančnih virov	<b>27a-27b</b>	<b>7. 3</b>
Direktorjeva tožba: »Kaj mi je treba upravnega odbora?« (3. del)	<b>28a</b>	<b>8. 1</b>
Primer pravilnika: komuniciranje	<b>28a-28b</b>	<b>8. 2</b>
Izsledki raziskave: letna poročila	<b>29a</b>	<b>8. 3</b>
Začnimo na pravem koncu: uvajanje članov upravnega odbora	<b>29a-29b</b>	<b>8. 4</b>

## **Sklep: prvi koraki k dobremu vodenju**

**30a-31b**

## **\* Seznam osnovnih pogojev za dobro vodenje**

**32a-33b** **3a**

## **\* Viri**

**34a**

## **\* Priloga: vodenje nevladnih organizacij**

**34b-35b**



# Zahvale

Avtorica te publikacije je Marylin Wyatt, regionalne vidike, izkušnje in splošen koncept priročnika pa so prispevali člani Delovne skupine za neprofitno vodenje v srednji in vzhodni Evropi.

Delovna skupina se zahvaljuje številnim predhodnim bralcem priročnika, še zlasti:

Laurie Ball, Elici Barakovi, Jiřiju Bárti, Anni Belia, Fatmirju Bitiki, Nathalie Bolgert, Ádámu Czibolyju, Katalin Erstey, Natasi Gaber, Rayni Gavrilovi, Draganu Goluboviću, Jenny Hyatt, Serhiju Ivanjuku, Biruté Jatautaitė, Sašu Klekovskemu, Lidiji Kořucka-Žuk, Medini Korda, Bohdanu Kravčenko, Johnu Kubiniecu, Irīni Kulitāne, Nóri Kuntz, Annette Laborey, Pandetu Lazarevskemu, Kristini Mänd, Miklósu Marschallu, Matúšu Mináriku, Davidu Mooru, Ivi Morica, Barbari Mozdierz, Besimu Nebiu, Marii Prohaska, Ani Rožička, Ljudmili Rudenko-Kardaš, Nafi Saracini, Niraju Sarafu, Raisi Sinelnikovi, Cathy Shea, Marini Starodubski, Zoranu Stojkovskemu, Rebeci Tolson, Marianni Török, Andrásu F. Tóthu, Zoltánu Valcsicsáku in Jaceku Wojnarovskemu.

3b

Ta priročnik je nastal na pobudo

*Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe*, izdajo pa je omogočila velikodušna podpora *Charles Stuart Mott Foundation and Freedom House*.

# \* Uvod

Delovna skupina za neprofitno vodenje v srednji in vzhodni Evropi od svoje ustanovitve leta 2001 raziskuje probleme, s katerimi se spoprijemajo neprofitna vodstva. Skupina, sestavljena iz strokovnjakov in praktikov iz devetih držav, proučuje vodenje z edinstvenega vidika neprofitnih in nevladnih organizacij (NVO) v srednji in vzhodni Evropi.

Ob proučevanju neprofitnih upravnih odborov v ZDA smo uvideli, da zahodni modeli vodenja pogosto še zdaleč ne ustrezajo realnosti v naših lastnih državah. NVO v srednji in vzhodni Evropi delujejo v nenavadnem okolju, ki so ga zaznamovale komunistična preteklost ter težavne politične, socialne in ekonomske tranzicije v zadnjih letih. Potrebe in okoliščine delovanja posameznih organizacij se močno razlikujejo in so odvisne od lokalnih navad, izkušenj in ciljev. Čeprav ni zmeraj lahko najti skupnih izhodišč, menimo, da je sektor NVO v tem delu sveta treba okrepiti z oblikovanjem usklajenih, lokalnim potrebam prirejenih smernic za neprofitno vodenje. Takšne smernice štejemo za praktično, pa tudi strateško potrebne, saj naj bi pomagale našim NVO delovati učinkoviteje, pripomogle pa naj bi tudi k večji preglednosti in odgovornosti v celotnem sektorju NVO.

Zato smo se namenili predlagati niz napotkov, ki bi lahko spodbudili izmenjavo znanj o dobrem vodenju v regiji in nakazali, kako abstraktno teorijo spremeniti v delujočo prakso. Ta priročnik je plod naših prizadevanj. Zasnovan je na osmih temeljnih načelih, ki jih štejemo za bistvene pri vodenju NVO kjerkoli v svetu. Ta načela, podana v osmih poglavjih priročnika, so osnova za smernice vodenja, ki so navedene v podpoglavjih in podrobneje opisane v spremnih besedilih. Smernice, še zlasti odseki besedila ob straneh, odsevajo naše prepričanje, da se v prizadevanjih, da bi uporabljali načela dobrega vodenja, v srednji in vzhodni Evropi srečujemo z drugačnimi težavami kot v ZDA ali drugje. Skozi ves priročnik si prizadevamo upoštevati posebnost razmer v srednji in vzhodni Evropi in ponujati rešitve za posebne probleme, s katerimi se srečujejo naše NVO.

Prepričani smo, da je lahko priročnik vodnik za dobro vodenje povsod v srednji in vzhodni Evropi, ne glede na zrelost posamezne organizacije ali sektorja NVO v posamezni državi. Zavedamo se, da si je smernice mogoče razlagati kot posebej primerne za velike NVO, ki delajo v spodbudnem okolju in so zmožne izvajati precej zapletene delovne naloge. Strinjamo se, da so nekateri nasveti na naslednjih straneh takšni, da jih je morda težko uporabiti tam, kjer zakonodaja še ni ustrezno urejena in se lokalni odnos do vladanja spreminja. Jasno nam je tudi, da bodo manjše in novejšje NVO – ki delajo s prostovoljci, majhnim proračunom in neformalnim vodstvenim organom, sestavljenim iz dveh ali treh prijateljev – v skušnjavi, da smernice odpišejo kot preveč ambiciozne ali preveč zapletene za njihove preproste dejavnosti.

Prepričani pa smo, da je dolžnost vsake NVO, da pravočasno in resno razmisli o svojih pristopih k vodenju. Z zgodaj vzpostavljenim dobrim vodenjem gre nadaljnji razvoj NVO v pozitivno smer, saj dobro vodenje stabilizira organizacijo in uravnoveša sprejemanje odločitev. Dobro vodenje je tudi znak integritete sektorja NVO v posamezni državi. Prizadevni in odgovorno delujoči vodstveni organi določajo standarde vodenja in s svojim vedenjem potrjujejo temeljne vrednote, ki jih zagovarjajo naše NVO, zato niso pomembni le za NVO, ampak tudi za zasebni in javni sektor.

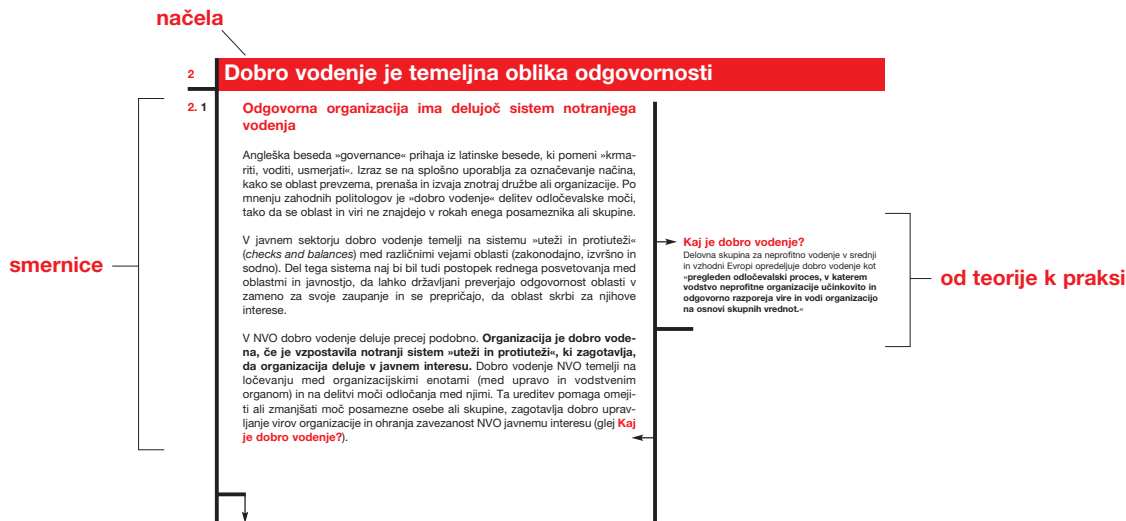
Vabimo torej tako nove kot že utečene NVO k uporabi tega priročnika, vsaj kot vodnika za njihov nadaljnji razvoj. Pozdravljamo vaša prizadevanja za krepitev sektorja NVO v srednji in vzhodni Evropi in vam želimo kar največji uspeh pri doseganju tega cilja.

**Delovna skupina za neprofitno vodenje v srednji in vzhodni Evropi**

# \* O uporabi tega priročnika

Priročnik vsebuje več različnih vrst informacij. Poglavlja izražajo splošno sprejeta **načela** neprofitnega vodenja. Ta načela so izhodišča za **smernice** dobrega vodenja, ki so zajete v podpoglavjih in opisane v spremnem besedilu. Odseki ob straneh kažejo, kako pri izvajanju smernic preiti **od teorije k praksi**, pri čemer so pogosto upoštevane regionalne razmere. V dodanih črtanih praznih prostorih lahko sami dopišete zaznamke, pripombe in ideje o uporabi smernic v svoji NVO.

Organizacije, ki želijo izboljšati vodenje, se morda sprašujejo, kje se začeti ravnati po nasvetih iz priročnika. Prvi korak je **seznam osnovnih pogojev za dobro vodenje** na koncu priročnika, s katerim boste ocenili vodstvene zmožnosti svoje organizacije. Nato bo verjetno najbolj smiselni postopen pristop: v skladu s potrebami svoje organizacije boste določili prednostne korake in jih izvedli enega za drugim. V sklepnih **prvih korakih k dobremu vodenju** so nadaljnji predlogi, kako izboljšati vodenje organizacije. **Viri**, navedeni na koncu, pa usmerjajo k dodatnim informacijam o vodenju NVO v srednji in vzhodni Evropi.



# NVO so odgovorne skupnosti, v kateri delujejo

## NVO si prizadevajo, da bi delovale kar najodgovorneje

NVO temeljijo na načelu pravice državljanov do svobodnega združevanja. Večina držav v srednji in vzhodni Evropi priznava to pravico v svojih ustavah in zakonodaji. Nekatere države jo potrjujejo tudi s posredno ali neposredno finančno podporo NVO, ki lahko zajema popolno ali delno davčno olajšavo. V zameno za to podporo se NVO zavežejo, da bodo izvajale dejavnosti, ki zadovoljujejo potrebe javnosti ali skupnosti, ne pa zasebnih dobičkonosnih interesov lastnikov ali delničarjev.

**Dokler NVO prejemajo posredno ali neposredno podporo javnega sektorja, se od njih pričakuje, da bodo kar najodgovornejše do skupnosti, v kateri delujejo.** Ta skupnost zajema člane, uporabnike, donatorje, vlado in druge udeležence ali skupine. Tudi organizacije s članstvom so odgovorne širši skupnosti, če so posredno ali neposredno odvisne od njene podpore.

NVO bi se morale vesti odgovorno celo v državah, kjer javnost tega ne pričakuje ali kjer pravna ali politična sfera ni naklonjena sektorju NVO. Povsod po srednji in vzhodni Evropi je zaznati t. i. »primanjkljaj odgovornosti«, saj NVO pogosto čutijo le malo pritiska, naj se vedejo odgovorno – donatorji ne preverjajo, kako je bil porabljen njihov denar, uporabniki ne sprašujejo, kdo financira organizacijo in iz kakšnih razlogov. Vendar pa najboljše NVO dojemajo primanjkljaj odgovornosti kot še toliko večjo spodbudo, da dokažejo, da si zaslužijo posebne prednosti, ki so jih deležne. Z odgovornim in okolju prilagajajočim se vedenjem NVO dokazuje svojo zavezanost javnemu interesu (glej **Kaj je odgovornost?**).

### Kaj je odgovornost?

Splošen slovar razlaga »odgovornost« (accountability) kot »obveznost ali pripravljenost sprejeti odgovornost (responsibility) ali odgovarjati za svoja dejanja.«<sup>11</sup> V slovenščini prevajamo z »odgovornost« tako »accountability« kot »responsibility« (op. prev.).

Prva znana uporaba te besede v navedenem pomenu v angleščini je iz leta 1794 – obdobja prosvetljenih idej o javnem interesu, civilni družbi in načinih dobrega vodenja.

Odgovornost pomeni, da NVO redno dokazuje, da modro porablja svoje vire in ne zlorablja svojih posebnih prednosti za izvajanje dejavnosti, ki so v nasprotju z njenim neprofitnim statusom. Odgovorna NVO deluje pregledno in brez zadržkov daje svoje bilance in dokumentacijo na vpogled javnosti, najsi gre za ustanovitelje, uporabnike ali druge zainteresirane.

S takšnim odgovornim ravnanjem NVO izraža svojo zavezanost demokratičnim vrednotam in dolgoročno prispeva k razvoju civilne družbe v srednji in vzhodni Evropi.

## 2.1 Odgovorna organizacija ima delujoč sistem notranjega vodenja

Angleška beseda »governance« prihaja iz latinske besede, ki pomeni »krmariti, voditi, usmerjati«. Izraz se na splošno uporablja za označevanje načina, kako se oblast prevzema, prenaša in izvaja znotraj družbe ali organizacije. Po mnenju zahodnih politologov je »dobro vodenje« delitev odločevalske moči, tako da se oblast in viri ne znajdejo v rokah enega posameznika ali skupine.

V javnem sektorju dobro vodenje temelji na sistemu »uteži in protiuteži« (*checks and balances*) med različnimi vejami oblasti (zakonodajno, izvršno in sodno). Del tega sistema naj bi bil tudi postopek rednega posvetovanja med oblastmi in javnostjo, da lahko državljani preverjajo odgovornost oblasti v zameno za svoje zaupanje in se prepričajo, da oblast skrbi za njihove interese.

V NVO dobro vodenje deluje precej podobno. **Organizacija je dobro vodena, če je vzpostavila notranji sistem »uteži in protiuteži«, ki zagotavlja, da organizacija deluje v javnem interesu.** Dobro vodenje NVO temelji na ločevanju med organizacijskimi enotami (med upravo in vodstvenim organom) in na delitvi moči odločanja med njimi. Ta ureditev pomaga omejiti ali zmanjšati moč posamezne osebe ali skupine, zagotavlja dobro upravljanje virov organizacije in ohranja zavezanost NVO javnemu interesu (glej **Kaj je dobro vodenje?**).

### Kaj je dobro vodenje?

Delovna skupina za neprofitno vodenje v srednji in vzhodni Evropi opredeljuje dobro vodenje kot »pregleden odločevalski proces, v katerem vodstvo neprofitne organizacije učinkovito in odgovorno razporeja vire in vodi organizacijo na osnovi skupnih vrednot.«

2

## Dobro vodenje je temeljna oblika odgovornosti

2. 1

V srednji in vzhodni Evropi je angleško besedo »governance« včasih skoraj nemogoče prevajati (glej **Prevajanje izraza »governance« v jezike srednje in vzhodne Evrope**). Pomeni tamkajšnjih prevodov se lahko znatno razlikujejo od angleške besede, ki izhaja iz posebne angleške politične tradicije. Še bolj zavajajoče je lahko, da se za opisovanje funkcij zaposlenih in vodstvenega organa v srednji in vzhodni Evropi pogosto uporablja ista beseda. NVO lahko naredijo prvi korak k boljšemu vodenju tako, da razmislijo o izrazih, ki jih uporabljajo za označevanje funkcij različnih akterjev v organizaciji, in poskrbijo, da se ti nazivi dovolj razlikujejo med seboj.

ZAPISKI:

### Prevajanje izraza »governance« v jezike srednje in vzhodne Evrope.

Znano je, da je besedo »governance« težko prevajati v jezike srednje in vzhodne Evrope. Veliko težavo pomeni dejstvo, da se lokalni prevodi »governance« pogosto uporabljajo tudi za prevajanje angleške besede »management«, kar zamegljuje pomensko razliko med obema izrazoma.

Čeprav je angleški filozof John Locke že pred več kot 300 leti vpeljal koncept dobrega vodenja kot »delitve oblasti«, je bilo takšno razumevanje vodenja (znova) sprejeto v srednji in vzhodni Evropi šele pred dobrim desetletjem. Besede, ki jih uporabljamo za prevajanje izraza »governance« – npr. bolgarsko »upravlenie« in različice v ruščini in drugih slovanskih jezikih – tako izvirajo iz zelo drugačne politične tradicije in ne posredujejo natančno pomena, ki ga je besedi pripisal Locke.

6b

Ta zmeda lahko oteži razmislek o vodenju in prizadevanja za ločitev funkcije upravnega odbora od zaposlenih.

Opomba prevajalke:

Slovar slovenskega knjižnega jezika (izdaja I. 1998) takole opredeljuje pojma upravljanje in vodenje:

**Upravljati** – 1. urejati, usmerjati življenje v kaki družbeni skupnosti; 2. odločati o uporabi, izkoriščanju, vzdrževanju česa: upravljati ... premoženje ... sklad.

**Upravljanje** – dejavnost, ki se ukvarja z urejanjem, usmerjanjem življenja v kaki družbeni skupnosti; ločiti funkcijo vodenja od funkcije upravljanja.

**Voditi** – 6. biti na najvišjem mestu pri usmerjanju dejavnosti kake skupine, skupnosti organizacije; biti na najvišjem mestu pri odločanju o poteku česa: predsednik vodi delo, priprave.

## 3.1 Temeljni akti NVO formalno določajo njeno vodstveno strukturo

Temelj za vodenje NVO je ponavadi nacionalna zakonodaja, ki določa notranjo vodstveno strukturo glede na vrsto organizacije (glej **Osnovne oblike NVO v srednji in vzhodni Evropi**). Vodstveni organ (ali organi) organizacije morajo biti po zakonu podrobneje opredeljeni v njenih temeljnih aktih – to so akt o ustanovitvi, statut in drugi splošni akti. Izrecna določitev vodstvenega organa z nazivom je pomembna, saj pojasnjuje, kdo v organizaciji odloča in kdo je odgovoren za nadzor. **Jasno opredeljena vodstvena struktura NVO je prvi korak k vzpostavitvi stabilne in predvidljive osnove za odgovorno delovanje.**

V srednji in vzhodni Evropi lahko vodstveno strukturo NVO zaplete več dejavnikov. Zakonodaja o NVO v regiji, ki ponekod še ni dokončno urejena, je včasih nedoločna, protislovna ali pa sploh ne omenja vodenja in odgovornosti upravnih odborov. Zakon lahko navaja več različnih vrst vodstvenih organov, ne da bi pojasnil njihov namen ali pristojnosti. Posledično je pravna odgovornost neustrezno dodeljena in upravni odbor nima druge vidne dolžnosti, kot da je obstajal v času uradne prijave.

Drug zaplet zadeva strukturo društev in fundacij. Veliko društev v srednji in vzhodni Evropi ne deluje kot dejanske članske organizacije – to obliko so

### Osnovne oblike NVO v srednji in vzhodni Evropi

Na splošno obstajata dve zakoniti obliki NVO v srednji in vzhodni Evropi: društva in fundacije (ustanove).

**Društva** so organizacije, ki temeljijo na članstvu in katerih članstvo je najvišji vodstveni organ. Lahko so ustanovljena z namenom služenja javnemu interesu ali skupnim interesom članov. Pravila o tem, kdo in koliko ljudi lahko ustanovi društvo, se razlikujejo. V Romuniji in Latviji lahko društvo ustanovijo tudi pravne osebe, v Makedoniji pa to ni dovoljeno. Na Madžarskem je za ustanovitev potrebnih vsaj deset članov, v Estoniji pa samo dva.

**Fundacije** (ustanove) tradicionalno upravljajo premoženje, ki služi določenemu namenu. Fundacije nimajo članov. Vodijo jih odbori direktorjev, ki jih imenujejo ustanovitelji in katerih sestava pogosto trajno ostane nespremenjena. V nekaterih državah lahko fundacije služijo zasebnemu namenu, marsikje pa jim je dovoljeno delovati izključno v javnem interesu. Nekaterne države predpisujejo minimalni kapital, potreben za ustanovitev. Obstajajo tudi časovne omejitve obstoja fundacij. V Sloveniji in na Madžarskem so lahko fundacije trajne, v Estoniji pa jih je mogoče ustanoviti samo za določen čas.



## Dobro vodenje ima formalno strukturo

privzela samo zaradi uradne prijave. Čeprav temeljni akti opredeljujejo občni zbor kot najvišji vodstveni organ, se ta dejansko redko sestaja in izvaja malo vodstvenih nalog. Med letnimi sklici drug organ, pogosto imenovan upravni odbor, prevzame dejavnejšo vodstveno vlogo, toda tudi njegove dolžnosti so pogosto slabo opredeljene. Poleg tega občni zbor in upravni odbor velikokrat sestavljajo izkušenejši zaposleni v upravi in se zato le malo razlikujeta od vrha uprave. Tudi v fundacijah lahko nastane zmeda okrog vprašanja, kdo dejansko vodi fundacijo, pri čemer si ustanovitelji pridržujejo nekatere pravice in prednosti, ki so, če smo natančni, vodstvene narave. Dejanska vodstvena funkcija se zato seli med različnimi skupinami, nobena od teh pa je ne izvaja ustrezno.

Številne NVO v srednji in vzhodni Evropi imajo tudi dvojno vodstveno strukturo, ki je značilna za evropske korporacije. V tovrstni ureditvi obstajata dejansko dva vodstvena organa: nadzorni odbor, ki večinoma nadzoruje finančne zadeve organizacije, in poseben organ, ki se pogosto imenuje upravni odbor. Prednost te dvojne strukture je, da je vodenje tako del vsakodnevnih dejavnosti organizacije. Lahko pa povzroča tudi težave, če upravni odbor večinoma sestavljajo zaposleni, kar je običajno. Čeprav zaposleni dobro poznajo organizacijo, njihova prisotnost v vodstvenem organu zamegljuje ločnico med vodenjem in upravljanjem in hitro pripelje do navzkrižja interesov (glej poglavje 4.1). Položaj postane še težavnejši, če se

**Druge oblike.** Približno polovica držav srednje in vzhodne Evrope dovoljuje vsaj še eno dodatno obliko NVO. Poleg fundacij, ki delujejo zlasti kot organizacije za delitev finančne pomoči, nekatere države priznavajo tudi NVO, ki opravljajo storitve. Slednje so posebna oblika organizacij, ki nimajo članstva, potegujejo se za finančno podporo in proizvajajo dobiček, npr. zasebne bolnišnice, inštituti, centri za usposabljanje ipd. Obstajajo pod različnimi nazivi: od »javnih profitnih družb« na Češkem do »centrov« v Albaniji.

Vse NVO pa bolj ali manj izrecno veže »prepoved delitve«, s čimer je mišljena delitev dobička ali neto zaslužka posameznikom.

3

## Dobro vodenje ima formalno strukturo

3. 1

nadzorni odbor sestaja samo enkrat ali dvakrat letno. Ob tako neredni dejavnosti nadzorni odbor hitro neha opravljati svoje delo in zanemari svoje dolžnosti, s čimer NVO prikrajša za učinkovit notranji nadzor.

V navedenih oteževalnih okoliščinah bi morala NVO izboljšati vodenje z jasno določitvijo in poenostavitvijo razmerij med svojimi vodstvenimi organi. Četudi je zakonodaja nejasna, ne onemogoča ali prepoveduje dobrega vodenja, in organizacija lahko sama veliko naredi za izboljšanje svoje vodstvene strukture, začenši s svojimi temeljnimi akti (glej **Kako naj temeljni akti opredeljujejo vodenje?**). Če se zadovoljimo z nejasno vodstveno strukturo, lahko to pripelje do notranjega razdora ali celo opustitve vodenja. Dobro zasnovana vodstvena struktura pa po drugi strani povečuje odgovornost delovanja in je osnova za učinkovito, dobro vodeno organizacijo.

ZAPISKI:

### Kako naj temeljni akti opredeljujejo vodenje?

Temeljni akti vaše NVO – akt o ustanovitvi, statut in pravilniki – so lahko temelji dobrega vodenja, če zajemajo naslednje informacije o vašem vodstvenem organu ali organih (ob drugih informacijah, ki jih predpisuje zakon):

- naziv vodstvenega organa ali organov,
- najvišji in poglavitni vodstveni organ in njuno razmerje do drugih organizacijskih enot,
- osnovne naloge in pristojnosti,
- dolžnosti posameznih članov upravnega odbora, kot sta lojalnost in ohranjanje zaupnosti informacij,
- najmanjše potrebno število članov upravnega odbora,
- pravila o članstvu (vključno s pogoji za vpis, suspenzom in izključitvijo),
- pogoji glede mandatov (dolžina mandatov, omejitve glede ponovne izvolitve),
- najmanjše potrebno število sej upravnega odbora v letu,
- način sklicevanja sej (kdo da pobudo, kako določimo datum, kdo določi dnevni red itd.),
- postopki sprejemanja odločitev (sklepčnost, način glasovanja in zapisovanja)
- ukrepi za primer navzkrižja interesov.

8a

## Dobro vodenje ima formalno strukturo

### Upravni odbor je glavni vodstveni organ

Ne glede na vodstveno strukturo organizacije mora ta imeti en vodstven organ, ki izvaja stalen in dosleden nadzor in je pristojen za sprejemanje odločitev. Glavni vodstveni organ ni zmeraj tudi najvišji vodstveni organ. V organizacijah, ki temeljijo na članstvu, je npr. najvišji vodstveni organ zmeraj občni zbor članov, katerega odločitve in navodila zmeraj odtehtajo odločitve in navodila drugih organov organizacije. A če se članstvo sestane samo za nekaj ur na leto, je težko trditi, da izvaja »stalno in dosledno« vodenje. Za izvajanje vodstvenih nalog v času med občnimi zbori je ponavadi potreben še drug vodstveni organ. Ta, glavni vodstveni organ se lahko imenuje upravni odbor, svet ali izvršni odbor, v tem priročniku pa ga imenujemo »upravni odbor«.

Razlika med najvišjim vodstvenim organom in glavnim vodstvenim organom je pomembna, kajti ljudje, ki delajo v NVO v srednji in vzhodni Evropi, včasih sklepajo, da kadar njihova organizacija temelji na članstvu, ne potrebujejo – ali celo ne smejo imeti – drugega vodstvenega organa. Vendar NVO potrebujejo redno delujoči vodstveni organ, ki vodi organizacijo med občnimi zbori, in ponavadi ni pravnih ovir za imenovanje takšnega organa. Temeljni akti organizacije bi morali jasno opredeliti, katere vodstvene pristojnosti občni zbor prenese na drug, glavni vodstveni organ (glej **Ima vaša NVO več vodstvenih organov? Kako lahko organi sodelujejo**). Organigram, ki prikazuje prenos pristojnosti med vodstvenim organom ali organi, direktorjem in zaposlenimi v upravi, je lahko dodatno uporabno orodje za razjasnitev narave teh razmerij.

### Ima vaša NVO več vodstvenih organov? Kako lahko organi sodelujejo.

NVO v srednji in vzhodni Evropi imajo pogosto več kot en organ z vodstvenimi pristojnostmi. Ti organi lahko plodno sodelujejo, če temeljni akti in pravilniki jasno opredeljujejo poglobilne naloge vsakega izmed njih ter načela prenašanja pristojnosti in poročanja med njimi. Čeprav so njihovi nazivi lahko različni, obstajajo štiri vrste osnovnih organov z ločenimi vodstvenimi nalogami:

- **Najvišji vodstveni organ sprejema ključne odločitve.** V društvih najpomembnejše odločitve pogosto sprejema občni zbor članov. To so odločitve, ki so ključnega pomena za obstoj NVO in zajemajo zadeve, kot je poslanstvo ali razpust organizacije. Odgovornosti za takšne odločitve ni mogoče prenesti na drug organ. Najvišji vodstveni organ pa lahko prenese druge pristojnosti na glavni vodstveni organ.
- **Glavni vodstveni organ vodi.** Ponavadi obstaja poseben organ, ki izvaja sprotne vodstvene naloge, kot je določanje pravil ravnanja in strategij organizacije. Ponavadi ga imenujemo »upravni odbor«. Ta organ pogosto prenese dejansko izvajanje svojih odločitev na zaposlene (plačane ali prostovoljce). Čeprav je odgovoren najvišjemu vodstvenemu organu, sme sprejemati številne odločitve v imenu NVO.

## Dobro vodenje ima formalno strukturo

### Upravni odbor skupaj sprejema odločitve

Najpomembnejša prednost upravnega odbora je, da je kolektivni vodstveni organ. **Upravni odbor predstavlja interese številnih deležnikov NVO, kolektivno vodenje pa pomaga organizaciji, da ostaja osredotočena na svoje poslanstvo in v njej ne prevladajo posamezni interesi članov ali skupin članov.** Upravni odbor tako dopolnjuje delovanje direktorja, katerega prednost so sposobnosti, vizija, karizma in pregled, ki ga lahko ima posameznik.

Kolektivno vodstvo ima tudi praktične prednosti. Kot združba ima upravni odbor širino perspektive in globino izkušenj, ki prekašajo zmožnosti posameznega vodje. Kot enoten organ pa lahko upravni odbor sintetizira različne poglede v skupne vizije in cilje, s čimer utrjuje enotnost organizacije.

Kolektivno vodstvo je pogosto težavno in temeljni akti bi morali z določitvijo pravil o skupinskem odločanju pomagati upravnemu odboru, da deluje kot učinkovita skupina. Predvideti bi npr. morali, da lahko upravni odbor sprejema odločitve samo na uradno sklicanih sejah, kjer je prisotna večina članov (potrebna večina za sklepčnost). Temeljni akti bi morali določati, koliko članov je potrebnih za sklepčnost, kako se sklicujejo seje ter način sprejemanja in zapisovanja odločitev. Takšne smernice upravnemu odboru pomagajo pri doslednem izvajanju nalog in preprečujejo dvome o veljavnosti sprejetih odločitev.

- **Zaposleni ali direktor upravlja.** Poseben organ ali posameznik pogosto izvaja odločitve najvišjega in glavnega vodstvenega organa in upravlja vsakodnevne dejavnosti NVO. V društvih ta organ ponavadi sestavljajo izkušenejši zaposleni, v fundacijah pa ima ponavadi to vlogo posameznik, kot je direktor. V obeh primerih sta organ oz. posameznik odgovorna prej navedeni-ma vodstvenima organoma.
- **Nadzorni odbor nadzira in pregleduje.** Včasih imajo NVO dodaten organ, ki nadzoruje sprejemanje in izvajanje odločitev, uporabo finančnih virov in zakonitost delovanja NVO. Ta nadzorni organ je ponavadi neodvisen od upravnega odbora (kot na Madžarskem in Poljskem) in poroča neposredno najvišjemu vodstvenemu organu. Nadzorni odbor ima ponavadi pravico prisostvovati sejam upravnega odbora, pregledovati dokumente in spremljati dejavnosti NVO, da bi lahko sprejemal preudarne odločitve, nima pa pravice glasovanja. Predsednik nadzornega odbora ponavadi skrbi, da je nadzorni odbor celovito informiran in sposoben izvajati svoje naloge.



## Dobro vodenje ima formalno strukturo

### 3. 4 Posamezni člani upravnega odbora imajo različne dolžnosti

Čeprav člani upravnega odbora vodijo organizacijo kot kolektivni vodstveni organ, ima vsak izmed njih tudi posebne dolžnosti. *International Center for Not-for-Profit Law* v prispevku »Integriteta, dobro vodenje in preglednost« poudarja, da je »dolžnost članov upravnega odbora, da so privrženi organizaciji, da svoje pristojnosti v okviru organizacije izvajajo skrbno in marljivo ter da ohranjajo zaupne tiste informacije o organizaciji, ki niso namenjene javnosti« (glej [www.icnl.org](http://www.icnl.org)). Od članov upravnega odbora se torej pričakuje, da se bodo redno udeleževali sej, dejavno sodelovali v razpravah in interesom NVO dajali prednost pred katerikoli drugimi zasebnimi ali poklicnimi interesi ter interesi drugih organizacij. Podroben opis tega, kar se od članov upravnega odbora pričakuje, jim lahko pomaga razumeti njihovo vlogo in način, kako jo najbolje odigrati (glej **Opis dolžnosti člana upravnega odbora**).

Upravni odbori lahko ob osnovnih nalogah posameznim članom naložijo še dodatne, posebne dolžnosti. Član upravnega odbora, ki je finančni strokovnjak, je lahko npr. pristojen, da nadzoruje pripravo letnega proračuna, član upravnega odbora, ki je odvetnik, pa lahko dobi širšo pristojnost za nadzor pravnih poslov NVO. Upravni odbor mora jasno opredeliti takšen prenos pristojnosti, ki ne sme biti kar samodejen glede na poklicno usposobljenost posameznih članov upravnega odbora. Tudi ne zadostuje, da se člani upravnega odbora pri delu v upravnem odboru omejujejo na specializirane strokovne storitve. Prva in najpomembnejša dolžnost vsakega člana upravnega odbora je sodelovati pri skupnih razpravah in odločitvah upravnega odbora kot celote.

#### Opis dolžnosti člana upravnega odbora

Čeprav naj člani upravnega odbora ne bi prejeli plačila za svoje delo, je »opis delovnega mesta« zanje kljub temu koristen. Članom upravnega odbora lahko pomaga razumeti, kako naj se v upravnem odboru vedejo in katerim dejavnostim naj dajejo prednost. Opis je tudi uporabno orodje za seznanjanje novih članov upravnega odbora s tem, kaj se od njih pričakuje. Član upravnega odbora naj bi:

1. se zavedal poslanstva organizacije in si prizadeval za njegovo uresničitev,
2. se redno udeleževal sej upravnega odbora,
3. se vnaprej pripravil na seje,
4. ohranjal zaupnost informacij,
5. prispeval k strokovnemu in nepristranskemu vodenju,
6. se izogibal uresničevanju posebnih namenov in navzkrižjem interesov,
7. sodeloval v delu komisij in pri posebnih dogodkih,
8. podpiral direktorja,
9. sodeloval pri pridobivanju finančnih virov,
10. promoviral organizacijo v skupnosti.

10a

#### Posebna vloga ustanoviteljev

Ravnanje z ustanovitelji je kočljivo. Številne NVO v srednji in vzhodni Evropi so še zmeraj odvisne od posameznikov, ki so ustanovili organizacijo, bodisi ker imajo posebne pravne pravice (kot na Madžarskem) bodisi ker zasedajo vodstvene položaje v NVO, kot sta direktor ali predsednik. V

3

## Dobro vodenje ima formalno strukturo

3. 4

Člani upravnega odbora, ki so v organizaciji zelo dejavni, včasih kljub najboljšim namenom težko sprejmejo, da imajo avtoriteto samo kot člani upravnega odbora in ne kot posamezniki. Član upravnega odbora, ki npr. prostovoljno sodeluje v dejavnostih NVO, nima pravice nalagati dela zaposlenim preprosto zato, ker je član upravnega odbora. Ustanovitelji NVO v srednji in vzhodni Evropi so pogosto poseben problem, saj njihova osebna avtoriteta daleč prekaša avtoriteto drugih članov upravnega odbora (glej **Posebna vloga ustanoviteljev**).

Direktor naj si v sodelovanju s predsednikom upravnega odbora prizadeva skrbeti, da se člani upravnega odbora zavedajo meja svoje moči in ne poskušajo neposredno upravljati NVO. Najboljši začetni korak v tej smeri je lahko samoocenjevanje (glej poglavje 6.5).

ZAPISKI:

tem primeru ustanoviteljeva osebna avtoriteta pogosto presega pravice in dolžnosti, ki mu položajno pripadajo. Ustanoviteljevo mnenje ima preprosto večjo težo, morda zaradi naravnega občutja hvaležnosti ali podrejenosti »roditelju« NVO ali pa ker ima ustanovitelj izreden strokoven ugled. Ustanovitelji po drugi strani pogosto visoko cenijo sodelovanje z organizacijo, ki so jo ustanovili, in so pripravljeni vztrajati v njej za nedoločen čas. Drugi člani so razumljivo v zadregi, ko je treba namigniti, da je prišel čas, da se ustanovitelji umaknejo.

Strateško razmišljajoče NVO so uvidele, da je neizogibno, da ustanovitelji postopoma izgubijo svoje posebne pravice, razen kadar jim pripadajo po zakonu ali je tako zapisano v statutu. Naj bo ustanovitelj še tako dragocen, če deluje in odloča mimo pravil, ki veljajo za vse druge, lahko nenameroma prepreči izvajanje potrebnih dejavnosti in zavira rast organizacije.

Ustanovitelju je mogoče preprečiti, da bi oviral razvoj NVO med drugim tako, da se spodbuja, če je član upravnega odbora, da z drugimi člani sodeluje na enakopravni osnovi. Upravni odbor lahko npr. sprejme pravilo, da se odločitve sprejemajo samo na sejah, kjer je prisotna potrebna večina, in vpelje jasno opredeljena pravila delovanja v upravnem odboru. Takšne spremembe je treba vpeljati diplomatsko, da ustanovitelji ne dobijo vtisa, da so ogroženi ali da jim organizacija ni hvaležna. Ne pozabite pojasniti, da je namen sprememb okrepiti NVO in da bodo nova pravila veljala za vse. Nekatere NVO poiščejo novo, zelo ugledno vlogo za ustanovitelje, kjer pa nimajo moči odločanja, kot je npr. predsednik posvetovalnega sveta.

10b

## Dobro vodenje ima formalno strukturo

### Upravni odbor ima predsednika

Kot nobena skupina tudi upravni odbor ne more učinkovito delovati brez predsednika. Predsednik je predvsem pristojen za usklajevanje dela upravnega odbora in deluje kot zveza z zaposlenimi, še zlasti z direktorjem. Dolžnosti predsednika ponavadi zajemajo sklicevanje in vodenje sej ter imenovanje članov komisij (glej **Naloge predsednika**). Predsednik nima posebne pristojnosti odločanja, razen če mu jo izrecno podeli upravni odbor v polni sestavi.

Za imenovanje predsednika je mogoče uporabiti več različnih metod – lahko ga npr. izvoli članstvo organizacije ali sam odbor. Med zaželenimi lastnostmi predsednika so zmožnost vodenja razprave na kolegialen, a odločen način in dosledno spoštovanje predpisanih postopkov in vnaprej dogovorjenega dnevnega reda. Bistvenega pomena je tudi, da ima dober občutek za čas in strateško vizijo. Način imenovanja predsednika in njegove pogloblitve naloge je najbolje predpisati v temeljnih aktih, da bi se izognili nesporazumom in sporom.

ZAPISKI:

### Naloge predsednika

Vloga predsednika ni zmeraj samoumevna, toda predsednik si nikakor ne sme dopustiti, da si ni na jasnem glede svojih dolžnosti. Zato je zelo koristno sestaviti opis osnovnih nalog predsednika, ki naj med drugim:

1. določa datume sej,
2. oblikuje dnevne rede sej (skupaj z direktorjem),
3. vodi razprave na sejah: zlasti naj sledi dnevnemu redu in vzdržuje red,
4. usklajuje vse dejavnosti upravnega odbora izven sej,
5. imenuje predsednike komisij in prisostvuje sestankom komisij, če čas dopušča,
6. nadzira zaposlovanje in ocenjevanje delovne uspešnosti direktorjev,
7. skrbi za uspešno delo in samoocenjevanje uspešnosti upravnega odbora,
8. predstavlja organizacijo v javnosti.



## Upravni odbor ni enako zaposleni

Ločitev upravljanja od vodenja je osnovno pravilo dobrega vodenja. Pravilo temelji na prepričanju, da ločitev teh dveh funkcij omogoča sistem »uteži in protiuteži«, ki zagotavlja, da je organizacija dobro vodena in da se pomembne odločitve sprejemajo v prid javnemu interesu.

Da bi lažje razumeli logiko te predpostavke, pogledjmo nasprotno situacijo. Upravni odbor, ki ni ločen od zaposlenih – tj. odbor, katerega članstvo je identično zaposlenim, intimno povezano z njo ali pa ji je podrejeno –, se pri enakopravnem predstavljanju interesov deležnikov spoprijema z dejanskimi ali možnimi težavami. Te težave se pojavijo, ker so ljudje, ki sprejemajo odločitve in presojuje njihovo pravilnost, tudi tisti (ali blizu tistim), ki jih te odločitve zadevajo ali jih dejansko izvajajo. Tako npr. eden izmed zaposlenih, ki je član upravnega odbora, lahko soodloča o višini lastne plače na osnovi samoocene svoje delovne uspešnosti! Možnosti zlorabe v takšni situaciji navajajo k sklepu, da **upravni odbor, ki ni ločen od upravnih funkcij, prihaja v stalno dejansko ali navidezno navzkrižje interesov, saj sta nadzorna in izvršna funkcija pomešani** (glej **Zakaj pride do navzkrižja interesov, kadar zaposleni v upravi glasujejo v upravnem odboru?**).

Od zaposlenih neodvisen upravni odbor pa po drugi strani ne more takoj postati predmet sumničenj, da je v ozadju njegovih dejanj kaj drugega kakor

## Zakaj pride do navzkrižja interesov, kadar zaposleni v upravi glasujejo v upravnem odboru?

Predstavljajte si, da se mora NVO odločiti, ali bo konkurirala na razpisu pomembne ustanove. Projekt ni popolnoma v skladu z dosedanjimi dejavnostmi NVO, toda če bo pridobila razpisana sredstva, bo za več let zagotovljen denar za plače zaposlenih. Zadevo prejme v presojo upravni odbor, saj gre za vprašanje poslanstva NVO. Če zaposleni glasujejo v upravnem odboru in se upravni odbor odloči za sodelovanje na razpisu, lahko drugi – upravičeno ali neupravičeno – sklepajo, da je bila edini razlog za takšno odločitev želja zaposlenih, da bi si zagotovili lastne dohodke, ne pa upoštevanje poslanstva NVO.

Drug primer: v NVO, ki ima težave pri izvajanju svojih dejavnosti, zaposleni, ki so odgovorni za izvajanje programov – vključno z direktorjem –, ne sprevidijo, da težave izvirajo prej iz njihovega načina dela kot iz zunanjih dejavnikov. Neodvisni člani upravnega odbora vidijo izvor težav jasneje, pa tudi lažje sprejemajo težke odločitve o odpuščanju zaposlenih.

Take in podobne situacije kažejo, da odbor, četudi ga samo deloma sestavljajo zaposleni v upravi s pravico do glasovanja, ne more prepričljivo delovati v smislu »uteži in protiuteži« interesom uprave (upravni odbori se spopadajo tudi z drugimi oblikami navzkrižja interesov; več o tem v poglavju 6.3).

## Dobro vodenje pomeni, da je vodenje ločeno od upravljanja

### 4. 1

javno dobro. Upravni odbor omejuje moč zaposlenih, toda organizacije ne upravlja in neposredno ne razpolaga z njenimi viri. Ta posebna funkcija postane še pomembnejša, ko se finančni viri povečajo in postanejo dejavnosti kompleksnejše: dejaven in neodvisen upravni odbor je pomirljiv znak donatorjem, uporabnikom in drugim deležnikom, da je NVO strokovno vodena in da v organizaciji ne prihaja do navzkrižja interesov. Prizadeven upravni odbor smiselno prevzema tudi tiste ključne vodstvene naloge, za katere direktor oceni, da jih sam ne more več obvladovati. »Uteži in protiuteži«, ki so razlog za ločevanje upravne in vodstvene funkcije, torej niso samo filozofska usmeritev, ampak prinašajo tudi konkretne koristi.

V srednji in vzhodni Evropi, kjer se številne NVO šele razvijajo, njihovi privrženci žal za zdaj še ne posvečajo veliko pozornosti vprašanju vodenja, zaradi česar je le malo pritiska na NVO, naj ločijo funkciji upravljanja in vodenja, in neredko je najti upravne odbore, ki jih povečini ali celo izključno sestavljajo zaposleni (glej **Izsledki raziskave: ko so zaposleni v upravi sočasno tudi člani upravnega odbora**). V manjših ali novejših organizacijah je včasih v praksi tudi zelo težko izpeljati ločitev vodenja od upravljanja. Če so finančni in človeški viri omejeni, člani upravnega odbora pogosto prostovoljno opravljajo naloge zaposlenih, s čimer se zabiše ločnica med upravnim odborom in zaposlenimi. Ločiti obe funkciji in najti dovolj usposobljene ljudi za opravljanje ene in druge se zdi nemogoča naloga: kritična masa sposobnih ljudi v večini držav srednje in vzhodne Evrope se preprosto ne zdi dovolj velika, da bi lahko posamezniki ločeno opravljali naloge vodenja in upravljanja.

### Izsledki raziskave: ko so zaposleni sočasno tudi člani upravnih odborov

NVO v srednji in vzhodni Evropi morda zaradi postopka prijave pogosto začnejo delovati z zaposlenimi in upravnim odborom, ki jih sestavljajo isti posamezniki. Položaj v Ukrajini je glede tega precej značilen. Nedavna raziskava\* je pokazala, da so direktorji člani vodstvenega organa v več kot 90 % NVO. Od teh jih tri četrtine upravnim odborom tudi predsedujejo! V več kot dveh tretjinah upravnih odborov NVO so člani tudi drugi zaposleni v upravi, skoraj v vseh primerih s pravico do glasovanja.

A po nedavnih korporativnih škandalih vse več donatorjev in drugih podpornikov v Ukrajini in drugje dvomi o kakovosti vodenja NVO. Tisti, ki delijo finančna sredstva, v zameno pričakujejo zagotovila, da bo njihov »vložek« zaščiten in porabljen v ustrezne namene. Tako kot v svetu korporacij podporniki NVO štejejo neodvisnost članstva upravnega odbora za poglavito zagotovilo pravilnega delovanja in zaščito pred zlorabo ali navzkrižjem interesov.

Nauk: dobre prakse vodenja lahko izboljšajo delovanje vaše NVO tudi tako, da pritegnejo dodatne finančne vire.

\* *Nonprofit Governance Practices in Ukraine (glej Viri).*

## Dobro vodenje pomeni, da je vodenje ločeno od upravljanja

### 4. 1

Dodaten izziv za vodenje v srednji in vzhodni Evropi je prepričanje številnih NVO, ki imajo prepletena vodstva in zaposlene, da ni razloga za spremembe, če je organizacija uspešna. Poseganje v upravni odbor v rastoči, toda še zmeraj precej učinkoviti organizaciji se lahko zdi nepotrebno ali celo nepremišljeno početje. Direktorji v državah srednje in vzhodne Evrope, ki se lahko pohvalijo z uspešnim zagonom svojih NVO, se dejansko pogosto sprašujejo, zakaj bi se sploh morali ukvarjati z upravnim odborom (glej **Direktorjeva tožba: »Kaj mi je treba upravnega odbora?« [1. del]**). V organizaciji, ki se je uspešno razvijala ob minimalnem vpletanju upravnega odbora, lahko drezanje v upravni odbor v trenutku, ko je organizacija v položaju, da ji dejavnosti zares stečejo, povzroči splošno zmedo. Zato neredko ugotavljamo, da so prav najuspešnejši direktorji najmanj dojemljivi za potrebo po upravnem odboru.

Vendar pa je še veliko bolj tvegano, da je že uveljavljena organizacija še vedno brez upravnega odbora. Sčasoma tudi dominanten direktor spozna, da večji, kot je proračun organizacije, večja so pričakovanja deležnikov glede strokovnega vodenja in ustrezne rabe virov. To še posebej velja za organizacije, ki so se morale nehati zanašati na izključno tuje donatorje in iščejo lokalno finančno podporo iz razpršenih virov. Pridobivanje finančne podpore iz lokalnih virov verjetno ne bo uspelo, če deležniki niso prepričani, da organizacija deluje na dobrih osnovah in v javnem interesu.

Organizacije, ki si prizadevajo rasti, zato priznavajo, da dolgoročen razvoj ni mogoč brez dobrih vodstvenih praks, začenši z ločitvijo upravnega odbora od uprave.

### Direktorjeva tožba: »Kaj mi je treba upravnega odbora?« (1. del)

To je izjava direktorja majhne NVO na Poljskem:

»Nikoli nisem videl potrebe po odboru. Seveda se je naš upravni odbor sestajal dvakrat na leto, toda počeli niso nič. Le zakaj bi? Naši projekti so dobro tekli in nikoli nismo imeli težav s pridobivanjem sredstev.

Ko pa je Poljska postala članica EU, so se naši viri financiranja spremenili. Morali smo se znova osredotočiti na naše poslanstvo in si pridobiti sredstva iz drugih virov ali pa bi propadli. Naši donatorji so nenadoma začeli zahtevati vpogled v naš strateški načrt, programe dela in merila za ocenjevanje uspešnosti.

Tem rečem se nisem nikoli posebej posvečal in zgrabila me je panika. Na srečo pa sem odkril, da sta dva izmed članov upravnega odbora imela nekaj izkušenj s prijavljanjem na razpise EU svojih lastnih malih podjetij in sta mi bila pripravljena pomagati.

Skupaj smo ustvarili novo organizacijsko strukturo, program dela v skladu z zahtevami EU in sistem za ocenjevanje naših projektov. Ne vem, kako bi preživel brez njiju.«

# Dobro vodenje pomeni, da je vodenje ločeno od upravljanja

## Upravni odbor vodi, zaposleni upravljajo

Ločitev vodenja od upravljanja pomeni, da so ločene tako naloge kot ljudje, ki jih opravljajo. Običajno pravilo je, da **zaposleni sprotno upravljajo organizacijo, medtem ko upravni odbor določa pravila, nadzira in strateško usmerja organizacijo**. Večina modelov vodenja izpostavlja kot pglavitna področja pristojnosti upravnega odbora: 1. skrb za poslanstvo, 2. določanje vrednot in meril, 3. zagotavljanje virov in 4. širjenje dometa organizacije (glej **Osnovne naloge upravnega odbora**). Seveda to ne pomeni, da uprava nima ničesar opraviti s strategijo ali da člani upravnega odbora nikoli ne sodelujejo pri vsakodnevnih dejavnostih. To pomeni, da obstaja tanka, toda pomembna ločnica med obema področjema, ki je nobena stran ne sme prestopiti.

Razmejitve med vodenjem in upravljanjem je med drugim mogoče ohraniti tako, da poskrbimo, da funkciji opravljajo različni ljudje. Ta zahteva bi se mogla zdeti nesmiselna, saj uprava ponavadi o NVO ve več od članov upravnega odbora in je zato morda v boljšem položaju za določanje strateških smernic ali oceno uspešnosti in potreb NVO. Kot že rečeno, pa lahko prihaja do motečih navzkrižij interesov, če zaposleni kot člani upravnega odbora sprejemajo lastne proračune, določajo lastne plače, ocenjujejo lastne projekte ter nasploh spremljajo in nadzorujejo dejavnosti, ki jih sami izvajajo, zato zaposleni ne bi nikoli smeli biti člani upravnega odbora s pravico do glasovanja.

## Osnovne naloge upravnega odbora

Ne glede na velikost, poslanstvo, starost ali proračun NVO so osnovne naloge upravnega odbora določanje politike in strateških smernic ter nadziranje na naslednjih področjih:

- **Poslanstvo:** upravni odbor osredotoča NVO na njeno poslanstvo tako, da skrbi, da vsi člani organizacije jasno razumejo poslanstvo in se strinjajo z njim, oblikuje prepričljivo vizijo in ustrezno načrtuje in ocenjuje projekte ter storitve.
- **Vrednote:** upravni odbor določa vrednote organizacije in merila strokovnosti z lastnim zgledom in s pravili, ki jih sprejema za druge člane organizacije.
- **Viri:** upravni odbor zagotavlja ustrezne virov NVO – človeške, materialne in finančne –, tako da zaposli direktorja, nadzoruje finance organizacije, skrbi za pridobitev potrebnih finančnih virov in pomaga pri njihovem iskanju.
- **Domest:** upravni odbor uveljavlja NVO v skupnosti in deluje kot vezni člen med člani, donatorji, uporabniki in drugimi deležniki.

## Dobro vodenje pomeni, da je vodenje ločeno od upravljanja

Številne NVO se strinjajo s takšno ureditvijo, dokler ne gre za direktorja. Upravni odbor je pogosto tako zelo odvisen od direktorja, da se zdi njegovo članstvo v odboru popolnoma samoumevno. Obstaja veliko razlogov za članstvo direktorja v upravnem odboru in proti temu (glej **Naj bo direktor član upravnega odbora s pravico do glasovanja?**). Številne NVO vključijo direktorja v upravni odbor kot člana brez pravice do glasovanja. Direktor se potem seveda ne sme udeleževati razprav o vsebinah, ki ga neposredno zadevajo, kot je njegova plača ali ocena njegove delovne uspešnosti. Pod nobenim pogojem pa ne more direktor biti predsednik upravnega odbora: takšna koncentracija moči v rokah posameznika resno ogroža odgovorno delovanje celotne organizacije.

ZAPISKI:

### Naj bo direktor član upravnega odbora s pravico do glasovanja?

Obstajajo številni razlogi za in proti:

#### ZA:

1. direktor upravni odbor seznanja z »dejanskim« delom NVO,
2. deluje kot most med strategijo in njeno izvedbo,
3. spodbuja učinkovito sodelovanje med upravnim odborom in upravo,
4. odgovornost direktorja je tako večja in ga navaja k strateškemu razmišljanju.

#### PROTI:

1. kadar direktor glasuje o odločitvah, ki ga neposredno zadevajo, pride do navzkrižja interesov,
2. odnosi med direktorjem in člani upravnega odbora, v nasprotju s katerimi glasuje, se poslabšajo,
3. ločnica med dolžnostmi upravnega odbora in direktorja se zamegli,
4. donatorji in drugi štejejo NVO za manj odgovorno, kot bi jo lahko.

Pogost kompromis je, da je direktor sicer član upravnega odbora, vendar nima pravice do glasovanja. Direktor naj ne bi sodeloval pri odločitvah o ničemer, kar ga neposredno zadeva (npr. njegova plača ali druge nagrade).

## Dobro vodenje pomeni, da je vodenje ločeno od upravljanja

### Upravni odbor pooblašča direktorja

Upravni odbor je pristojen za usmerjanje in nadziranje organizacije, toda sestanice se samo občasno in njegovi člani so zaposleni posamezniki, ki imajo malo časa. Upravni odbor v takšnih oteževalnih praktičnih okoliščinah opravlja svoje dolžnosti zlasti tako, da za njihovo izpolnjevanje pooblasti direktorja.

Upravni odbor se s tem ne odreka svoji odgovornosti za določanje pravil in strateških smernic ali izvajanje nadzora. Ostaja glavni organ odločanja in direktor je upravnemu odboru odgovoren za svoja dejanja. V mejah, ki jih določi upravni odbor, pa direktor samostojno upravlja organizacijo, tako kot se mu zdi najustrežnejše, in sprejema skoraj vse vsakodnevne odločitve.

Upravni odbor ohrani svoje pristojnosti in zaščiti direktorja tako, da temeljni akti jasno opredeljujejo prenos pristojnosti na direktorja. Izrecen prenos pristojnosti je lahko zajet v opisu delovnega mesta direktorja (glej **Opis delovnega mesta direktorja**). Jasno postavljeno hierarhično razmerje med upravnim odborom in direktorjem pomaga lajšati sodelovanje med njima in sproščati trenja, ki se neizogibno pojavljajo tudi v najboljših odnosih. Upravnemu odboru pa tudi preprečuje, da bi na direktorja prevalil preveč odgovornosti ali, nasprotno, da bi se spuščal v podrobno upravljanje.

#### Opis delovnega mesta direktorja

Zmeraj je dobro natančno zapisati, kaj upravni odbor pričakuje od direktorja. Dolžnosti v opisu delovnega mesta direktorja ponavadi zajemajo:

1. zaposlovanje, odpuščanje in nadzorovanje zaposlenih,
2. upravljanje in ocenjevanje projektov in dejavnosti,
3. iskanje, pridobivanje in upravljanje finančnih virov,
4. pripravo letnega proračuna,
5. predlaganje pravil in strateških pobud upravnemu odboru,
6. komuniciranje z deležniki,
7. uveljavljanje organizacije v skupnosti,
8. podporo upravnemu odboru pri njegovem delu.

4

# Dobro vodenje pomeni, da je vodenje ločeno od upravljanja

4. 3

Zavedamo se, da je tovrsten prenos pristojnosti še toliko težje izvedljiv v NVO v srednji in vzhodni Evropi, kjer pogosto – in pogosto neuradno – samo direktor odloča o vsem. Čeprav je mogoče iz organigrama razbrati drugače, se v praksi zdi, da dejansko direktor prenaša pristojnosti na upravni odbor, s čimer je običajno razmerje postavljeno na glavo.

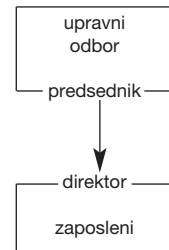
**Direktor ne sme biti preveč samoljuben, temveč dovolj moder, da zmore prepoznati koristi, ki jih prinaša obrnjeno razmerje moči in povrnitev višje avtoritete upravnemu odboru.** Direktor bo za vzpostavitev pravega razmerja sil morda primoran poučiti in opogumiti upravni odbor, da prevzame svoje vodstvene dolžnosti, začeni morda s preprosto shemo razmerij v organizaciji (glej **Razmerja med upravo in upravnim odborom**).

Pogosto neuradna oblast postane zares tudi uradna šele potem, ko upravni odbor dejansko zaposli (ali odpusti) direktorja. Resnično uspešen direktor bo zato morda pozval upravni odbor, naj oceni njegovo delovno uspešnost in morda celo zaposli njegovega naslednika (glej poglavje 4.6, ki sledi)!

ZAPISKI:


## Razmerja med upravo in upravnim odborom

Kadar je upravni odbor aktiven, je uradno razmerje moči v NVO videti takole:



Na praktični ravni pa je partnerstvo med upravnim odborom in upravo pogosto videti takole:



Obe razmerji lahko obstajata sočasno in v idealnih razmerah ustvarjata pozitivno napetost, ki krepi proces odločanja in povečuje zmogljivosti organizacije.

14b

# Dobro vodenje pomeni, da je vodenje ločeno od upravljanja

## Upravni odbor in direktor tesno sodelujeta

Čeprav je direktor podrejen upravnemu odboru, je na praktični ravni njuno sodelovanje najuspešnejše, kadar je tesno in kooperativno. Plodno sodelovanje med upravnim odborom in direktorjem zahteva trdo delo, medsebojno spoštovanje in prilagajanje. Drug drugega podpirata, si svetujeta in se hrabrita, kadar je treba. Za dobre odnose je bistvena dobra komunikacija, za katero sta enako odgovorna direktor in upravni odbor (glej **Ključno sodelovanje: direktor in predsednik upravnega odbora**).

Direktor je dolžan točno, celovito in pravočasno obveščati upravni odbor o NVO in skupnosti, v kateri deluje. Odkrito mora spregovoriti o navodilih, ki jih potrebuje od upravnega odbora, in o primerih, ko se upravni odbor preveč podrobno ukvarja z upravljanjem. Upravni odbor na drugi strani naj bo jasen in neposreden pri dajanju napotkov, smernic in odzivov, namenjenih direktorju. Upravni odbor naj spremlja direktorjevo delo in mu pri tem tudi pomaga. Člani upravnega odbora naj se zanimajo, kritizirajo, raziskujejo in hvalijo na način, ki pri direktorju ne sme zbujati nobenih dvomov glede njihovih pričakovanj in ki ga spodbudi, da se bo kar najbolj potrudil.

ZAPISKI:

### Ključno sodelovanje: direktor in predsednik upravnega odbora

Morda noben odnos v organizaciji ni pomembnejši od odnosa med direktorjem in predsednikom upravnega odbora. Dober odnos med njima je osnova za trdno in ciljno vodenje organizacije, medtem ko je slab odnos lahko prava mora, ne le za vpletene, ampak za celotno NVO.

Navajamo nekaj predlogov, kako graditi dober odnos med tema ključnima posameznikoma:

1. Dogovorite se za redne pogovore, najraje osebne.
2. Nemudoma odgovarjajte na telefonske klice in elektronska sporočila drug drugega. Ne gre le za vpljudnost, takšno ravnanje kaže tudi, da resno jemljeta drug drugega.
3. Razen v primeru zares zaupne zadeve posredujta svoje elektronsko dopisovanje tudi drugim članom upravnega odbora. Nihče noče biti izključen iz komunikacije o pomembnih zadevah.
4. **Za predsednika upravnega odbora:** Poskrbite, da je delo direktorja redno in pravično ocenjeno. Pravzaprav je bolje, da prevzamete pobudo pri tem in pomagata direktorju pri zastavljanju letnih ciljev in mu posredujete odzive upravnega odbora.



4

## Dobro vodenje pomeni, da je vodenje ločeno od upravljanja

4. 5

### Upravni odbor redno ocenjuje direktorjevo delo

Med povratnimi informacijami, ki jih upravni odbor namenja direktorju, naj bi bilo tudi redno ocenjevanje njegove delovne uspešnosti, najbolje na letni ravni. Ocena naj temelji na vnaprej postavljenih merilih, kot so opis delovnega mesta in zastavljeni letni cilji. Ocena bo direktorju v pomoč pri razumevanju pričakovanj upravnega odbora in pri ugotavljanju, katera področja dela je mogoče še izboljšati. Ocena je osnova za določanje višine plače in v nekaterih primerih za dokumentiranje nezadovoljivih rezultatov, ki lahko vodijo k odpustu.

Predsednik ponavadi da konkretno pobudo za ocenjevanje direktorja, vendar pa je pomembno, da upravni odbor ocenjuje njegovo delo kot enoten organ. Člani upravnega odbora lahko najprej razpravljajo o delovni uspešnosti direktorja in svoje ugotovitve primerjajo z opisom delovnega mesta in zastavljenimi letnimi cilji. Predsednik upravnega odbora ali celoten upravni odbor nato sporoči oceno direktorju, skupaj s priporočili in novimi nalogami.

**5. Za direktorja:** Pokažite, da cenite predsednikov prispevek. Če veste, kakšno je predsednikovo mnenje in kakšni so njegovi nasveti, dobite koristen vpogled v najtežje dele svojih delovnih nalog in izveste, kaj si člani upravnega odbora dejansko mislijo.

ZAPISKI:

15b

## Dobro vodenje pomeni, da je vodenje ločeno od upravljanja

### Upravni odbor načrtuje menjavo direktorja

Upravni odbori, ki imajo srečo, da sodelujejo s sposobnim direktorjem, so pogosto zadnji, ki bi razmišljali o njegovem morebitnem nasledniku, vendar se jim ignoriranje tega problema lahko maščuje. **Veliko organizacij v srednji in vzhodni Evropi se je znašlo v velikih težavah, ko je njihov čislani direktor nenadoma odšel** (glej **Ko direktor odide**). Prav vsak, naj bo še tako nepogrešljiv, lahko nenadoma zbolí, sprejme drugo zaposlitev ali se preseli v drug kraj. S staranjem vodstev naših NVO bo v regiji potrebna nova generacija visoko usposobljenih vodij in to prej, kot si lahko predstavljamo.

Preudarno vodenje zahteva, da je treba menjavo direktorja načrtovati, četudi mu upravni odbor zaupa, zlasti za primer, ko je potrebna hitra zamenjava. Načrt naj zajema seznam možnih kandidatov za delovno mesto ali pa naj opredeljuje vsaj način, kako jih izbrati. Upravni odbor lahko razmisli o možnosti, da katerega od izkušenejših zaposlenih pripravi, da bi po potrebi lahko vskočil. Poišče lahko tudi zunanje vire ali koga zaposli začasno. Upravni odbor naj poskrbi, da je opis aktualnih delovnih nalog direktorja pripravljen v pisni obliki.

Upravni odbor naj se po potrebi z aktualnim direktorjem brez zadrege odkrito pogovori o potrebi, da se pripravi načrt za direktorjevo zamenjavo. Direktorju je treba zagotoviti, da to ni način izražanja dvomov o njegovi uspešnosti. Če je odnos z direktorjem primeren, lahko sam odigra koristno

### Ko direktor odide

Organizacija v Bolgariji je slovela po svoji kari-zmatični direktorici. Po sedmih letih vodenja so jo zaposleni oboževali in projekti te NVO so bili najboljši v regiji. Predstavljajte si torej osuplost upravnega odbora, ko je naznanila, da zapušča delovno mesto brez odpovednega roka.

»Preprosto čutim, da moram še kam drugam,« je pojasnila. Pojavila se je priložnost, ki je bila predobra, da bi jo zavrnila. V nekaj dnevih se je preselila na zahod države, kjer jo je čakalo novo delovno mesto. Za seboj je pustila NVO, za katero se je zdelo, da se odlično razvija – dokler se stvari niso postavile na glavo.

Člani upravnega odbora so prvič zaslutili težave, ko je projektni vodja, ki so ga prosili, naj vskoči, obvestil predsednika, da so finančna poročila videti pomanjkljiva. Bivša direktorica je sama vodila finančno knjigovodstvo in je pogosto delala doma. Projektnega vodjo je skrbelo, da se je odselila, ne da bi vse dokumente vrnila v pisarno. Po njegovem mnenju bi to lahko povzročilo težave, ker je bilo treba kmalu oddati začetno poročilo o pomembnem projektu.

Predsednik je pozval projektnega vodjo, naj nadaljuje iskanje manjkajočih dokumentov, in o zadevi obvestil odbor. Projektni vodja se mu je čez nekaj dni spet oglasil z novico, da je imela samo bivša direktorica dostop do bančnih računov NVO. Zaposleni so ga opozorili, da je treba izplačati plače in poravnati najemnino, toda izplačil ni mogel izpeljati. Odkril je tudi

## Dobro vodenje pomeni, da je vodenje ločeno od upravljanja

vlogo pri opredeljevanju potrebnih lastnosti in izkušenj za to delovno mesto, predlaganju možnih kandidatov in celo lažšanju zamenjave.

Če direktor nenadoma odide, zaradi navzkrižja interesov ni zaželeno, da ga nadomesti predsednik upravnega odbora. Prav tako ni dobra praksa, da se odhajajoči direktorji preselijo med člane upravnega odbora. Številne nove direktorje prisotnost predhodnikov v upravnem odboru ovira ali celo frustrira, saj lahko te osebe dvomijo o njihovih odločitvah ali pozabijo, da niso več glavne. Ponavadi je bolje za odhajajočega direktorja poiskati drugo vlogo, kot je častni položaj svetovalca.

ZAPISKI:

pismo donatorja, ki je zahteval pojasnilo, kako je bil porabljen njegov finančni prispevek, a o tej vsoti denarja ni bilo nobene dokumentacije in ni vedel, kaj naj mu odgovori.

Tedaj se je upravni odbor zavedel, da bivša direktorica ni bila tako popolna, kot se je zdela. Malomarno vodenje financ NVO in prispevkov donatorjev bi lahko povzročilo škandal ali še kaj hujšega. Treba je bilo hitro ukrepati, da bi ohranili dobre odnose z donatorji ter izpolnili dolžnosti do zaposlenih in drugih vpletenih.

Zgodba se je na srečo dobro končala. Projektni vodja je po nekaj tednih našel manjkajoče finančne podatke. Predsednik se je dogovoril z banko, da sta si poslej s projektnim vodjem delila nadzor nad računi. Poročila so bila pravočasno oddana, zaposleni in najemnina plačani. Upravni odbor je projektnega vodjo imenoval za novega direktorja.

Ena njegovih prvih nalog na direktorskem položaju je bila sestaviti opis delovnih nalog direktorja in dokumentirati nove finančne postopke. Bil je odločen, da ko bo prišel njegov čas za odhod, NVO ne bo znova pahnil v takšno stisko.

## 5.1 Upravni odbor skrbi za uresničevanje poslanstva organizacije

NVO se od profitnih organizacij razlikujejo v tem, da so bile ustanovljene z namenom, da zadovoljujejo potrebe skupnosti ali članstva, ne pa da služijo dobiček za lastnike in delničarje. Preprosto povedano je poslanstvo NVO dejavnost, ki jo izvaja, da bi zadovoljila določeno potrebo. Poslanstvo je ponavadi povezano z nizom temeljnih, globoko ukoreninjenih vrednot, kot je spoštovanje narave ali pomoč revnim. Poslanstvo in vrednote navdihujejo ljudi, da se vključijo v organizacijo, in usmerjajo njene dejavnosti in cilje. Izjava o poslanstvu je ponavadi del ustanovitvenih aktov NVO.

Ena od osnovnih dolžnosti upravnega odbora je opredeliti in izraziti poslanstvo NVO, skrbeti za njegovo uresničevanje in ga promovirati (glej **Vaša NVO še nima izjave o poslanstvu? Tukaj je treba začeti**). **Ko upravni odbor skrbi za uresničevanje poslanstva organizacije, na nek način ščiti njeno bistvo.** Upravni odbor mora predvsem skrbeti, da poslanstvo ustreza potrebam skupnosti ali članstva in da NVO uresničuje svoje poslanstvo z vsem, kar počne. Upravni odbor mora tudi paziti, da domet, stroški in pričakovani učinki poslanstva ostajajo v mejah možnega.

Naloga upravnega odbora je tudi, da poslanstvo izrazi v strnjeni in prepričljivi izjavi. Izjava o poslanstvu je informativno in spodbudno sporočilo za več ciljnih skupin, tako koristnike in prostovoljce, kot tudi donatorje, medije in zaposlene v organizaciji. Izjava o poslanstvu je oporna točka pri načrtovanju in razvoju, ki predstavlja skupni imenovalac projektov, komuniciranja in

### → Vaša NVO še nima izjave o poslanstvu? Tukaj je treba začeti

Če vaša NVO še ni uspela zapisati izjave o poslanstvu, pozovite vaš upravni odbor, da prevzame pobudo pri njenem oblikovanju. To je odličen način, kako z opredelitvijo usklajenega sporočila za vse vaše notranje in zunanje komunikacije doseči soglasje upravnega odbora o skupni viziji organizacije. Pisanje izjave o poslanstvu je lahko tako preprosto, kot so naslednji koraki:

**1. korak:** Vzemite si dve uri za osredotočeno razpravo, ki naj jo v idealnih okoliščinah usmerja usposobljen moderator. Direktor in izkušenejši zaposleni naj obvezno sodelujejo.

**2. korak:** Sprva vsak zase in nato skupaj si zastavite vprašanja:

- Kakšne vrste organizacija smo?
- Katere potrebe zadovoljujemo?
- Kdo so naši koristniki?
- Kaj delamo in kako to počnemo?
- Kje delamo?
- Zakaj delamo?

**3. korak:** Poskusite doseči soglasje o odgovorih. Če to ni mogoče, ste morebiti odkrili temeljno trenje v vaši organizaciji, ki ga je potrebno razrešiti.

## 5 NVO so organizacije s poslanstvom

5. 1 drugih ključnih dejavnosti. Upravni odbor naj poskrbi, da se z izjavo o poslanstvu seznanijo in poslanstvo sprejme za svoje vsak član organizacije – začeni s člani upravnega odbora.

Upravni odbor bi moral tudi redno preverjati, ali se poslanstvo ujema s tekočimi ali načrtovanimi dejavnostmi. Do neujemanja med poslanstvom in projekti lahko pride iz več razlogov: morda potreba po izvornih storitvah ne obstaja več, morda so poslanstvo ogrozili omejeni viri ali pa dejavnosti, ki imajo s poslanstvom zgolj obrobno povezavo. Upravni odbor naj občasno preveri, ali NVO še naprej služi svojemu izvornemu namenu, kot je izražen v temeljnih aktih, in ali organizacija ni vpletena v kakršnekoli nezakonite, neetične ali nedovoljene dejavnosti. Upravni odbor lahko z rednim preverjanjem izjave o poslanstvu ugotavlja, ali prihaja do neujemanj in kaj je potrebno storiti, da bi se poslanstvo in projekti znova uskladili.

**4. korak:** Izrazite soglasje v enem ali dveh kratkih, udarnih stavkih.

**5. korak:** Pokažite rezultat nekaj koristnikom, zaposlenim in ljudem, ki niso povezani z vašo NVO. Kaj menijo? Ali vsi razumejo sporočilo? Ali se jih dotakne? Če so odgovori na ta vprašanja pritrdilni, potem imate izjavo o poslanstvu. Če ne, morate besedilo še nekoliko dodelati.

ZAPISKI:

## 5 NVO so organizacije s poslanstvom

### 5.2 Upravni odbor skrbi za uresničevanje poslanstva z učinkovitim načrtovanjem

Načrtovanje je na poslanstvo osredotočena dejavnost, ki dela organizacijo odgovornejšo. Načrtovanje je postopek določanja ciljev in oblikovanja strategije za njihovo doseglo glede na pridobljene in razpoložljive vire. Lahko ima več oblik: letni proračun, kadrovski načrt ali celovit strateški načrt. Ne glede na obliko ali domet načrtovanja pa je ena od osnovnih dolžnosti upravnega odbora, da skrbi, da načrtovanje poteka kot učinkovit in urejen proces (glej **Sodelovanje vašega upravnega odbora pri načrtovanju**).

Upravni odbor poskrbi, da si zaposleni v upravi postavijo uresničljive cilje in določijo logične korake za doseglo teh ciljev v izvedljivem roku. Z drugimi besedami, upravni odbor ponavadi bolj nadzoruje in spremlja proces načrtovanja, kot da bi se vpletal v majhne podrobnosti neposrednega načrtovanja.

Ker upravni odbor nima opravka z vsakodnevnimi dejavnostmi, lahko k načrtovanju prispeva dragoceno širšo perspektivo in preveri temeljne predpostavke uprave. Upravni odbor tudi skrbi, da se načrt dejansko izvaja in da se ga po potrebi priredi, preusmeri ali celo opusti.

Večji kot je obseg načrtovanja, večji je ponavadi tudi prispevek upravnega odbora. Zaposleni v upravi pa ponavadi pripravijo končni dokument načrta.

### Sodelovanje vašega upravnega odbora pri načrtovanju

Povzemamo izkušnjo madžarskega direktorja:

»Kot vodja srednje velike NVO sem pred nekaj leti spoznal, da potrebujemo strateški načrt. Donatorji so tako zahtevali in tudi meni se je dolgoročen načrt dela zdel potreben. Čeprav sem sprva menil, da je to naloga zaposlenih v upravi, mi je svetovalec predlagal, naj v proces vključimo tudi upravni odbor.

vedel sem, da ta nova, dodatna zahteva članov upravnega odbora ne bo navdušila. Navsezadnje jim je bilo dovolj težko že udeleževati se seji! Člani upravnega odbora pa so presenetljivo dejavno sodelovali v razpravi, ki jo je usmerjal naš moderator. Na moje presenečenje so imeli dobre zamisli o smereh prihodnjega razvoja NVO in so celo izrazili pripravljenost, da intenzivneje sodelujejo pri iskanju novih finančnih virov.

Nato sva s predsednikom zastavila dolgoročne cilje naše NVO. Zaposleni so pripravili shematski načrt, nato pa sva ga s predsednikom predstavila na naslednji seji upravnega odbora.

Upravni odbor odtlej sodeluje v procesu načrtovanja. Vsako leto pregleda načrt in po potrebi priredi cilje. V naši NVO je načrtovanje postalo dejavnost, pri kateri ima glavno pobudo upravni odbor. To se mi zdi v redu, saj vem, da se lahko zanesem nanje in mi ni treba samemu prevzemati celotne odgovornosti.«

## 5 NVO so organizacije s poslanstvom

### 5.3 Upravni odbor skrbi za uresničevanje poslanstva z rednim ocenjevanjem dela

Upravni odbor z ocenjevanjem zagotavlja, da organizacija učinkovito izpolnjuje svoje neprofitno poslanstvo. Ključni prispevek upravnega odbora na tem področju je tako kot pri načrtovanju usmerjanje in spremljanje (glej **Vloga upravnega odbora pri ocenjevanju**).

Četudi dejansko ocenjevanje opravijo zaposleni ali zunanji sodelavec, upravni odbor pazi, da so zastavljena prava vprašanja in da izsledki dejansko prinesejo izboljšave. Upravni odbor bi moral tako ravnati, če gre za celovito ocenjevanje učinkovitosti ali učinkov organizacije kot celote ali pa zgolj posameznega dela, kot so finance.

Upravni odbor naj pri ocenjevanju poskrbi, da so razlogi za ocenjevanje znani, da se ocenjujejo bistveni dejavniki in da so dosledno uporabljena smiselna merila. Upravni odbor bi moral pregledati izsledke ocenjevanja in preveriti, ali so priporočila za spremembe, če so ustrezna, dejansko tudi upoštevana.

Upravni odbor bi moral tudi proučiti, ali izsledki ocenjevanja kakorkoli vplivajo na splošno usmerjenost NVO, in tako poskrbeti, da kakovostno ocenjevanje pripomore tudi h kakovostnemu načrtovanju.

ZAPISKI:

### Vloga upravnega odbora pri ocenjevanju

Kako lahko upravni odbor oceni delo NVO?

Neprofitne dejavnosti je ponavadi težko ocenjevati, saj ni finančnih rezultatov, ki bi kazali, ali je NVO dovolj učinkovita. Vendar pa je podobno, kot je finančni dobiček merilo uspeha v poslih, za NVO pomemben »socialni dobiček«. Upravni odbor lahko torej najprej ugotovi, kakšne vrste »socialni dobiček« je mogoče pričakovati kot rezultat dela NVO.

Upravni odbor se lahko vpraša: Kaj naj bi se v družbi spremenilo? Kaj je dodana vrednost, ki jo hočemo doseči v naslednjih nekaj letih? Upravni odbor naj se osredotoči samo na nekaj poglobitnih področij, kjer je mogoče pričakovati ustrezne učinke. Upravni odbor s takšnimi razpravami, v katere so vključeni tudi zaposleni, lahko pripomore, da si vsak v NVO zagotovo prizadeva za doseg istih ciljev.

Upravni odbor naj nato razmisli, kako bi bilo mogoče izmeriti rezultate s pomočjo naslednjih vprašanj: Kateri so ključni kazalci našega položaja? Kateri vire informacij lahko uporabimo pri presoji kazalcev? Kakšna je vrednost kazalcev in kakšno vrednost hočemo doseči? Kako bomo spremljali naš napredek v prihodnjem časovnem obdobju?

Zrelejše NVO lahko uporabijo sistem zagotavljanja kakovosti, ki zajema številne kazalce, povezane z izpolnjevanjem njihovega poslanstva in vodenjem organizacije.

18b

## Upravni odbor določi strokovna in etična merila organizacije

Od NVO se pogosto pričakujejo višji standardi ravnanja kot od dobičkonosnih organizacij. Ker so NVO deležne davčnih olajšav in drugih koristi, se od njih pričakuje, da bodo zavezane skupnosti, članom ali drugim deležnikom, tudi nasploh in ne zgolj na področju njenega poslanstva, in da bo ta zaveza razvidna iz zglednega ravnanja celotne organizacije. Upravni odbor skrbi, da so vrednote in prioritete, ki jih razglasa organizacija, zares tiste, po katerih želi biti prepoznavna (glej **Primer pravilnika: kodeks obnašanja**).

Najpomembnejše merilo, s katerim se presoja NVO, je skladnost njenih dejavnosti z zakonskimi okviri. Upravni odbor mora vedeti, katera zakonodaja velja za organizacijo in ali so njene dejavnosti zakonite. Če organizacija deluje mimo zakona, mora upravni odbor poskrbeti za potrebne popravke. Četudi je mogoče prenesti nekatere pristojnosti na direktorja, je v skoraj vseh državah srednje in vzhodne Evrope upravni odbor tisti, ki jamči za zakonitost delovanja NVO.

Upravni odbor nadzoruje strokovnost in etičnost NVO še na druge načine. Kakovost storitev, plače in ugodnosti, ki jih je deležen vrh zaposlenih, ter resničnost objavljenih informacij so samo nekatera izmed meril, s katerimi javnost presoja integriteto NVO. Upravni odbor mora paziti, da neuspehi ali nepremišljene poteze na teh področjih nepopravljivo ne umažejo ugleda NVO. **Ali uporabniki zaradi malomarnega dela ali preveč denarja, porabljenega za razkošne pisarne, začenjajo dvomiti, da so viri res porabljeni za izpolnjevanje poslanstva NVO?** Če je tako, mora upravni

## Primer pravilnika: kodeks obnašanja

Zapis kodeksa obnašanja je primeren način potrditve vrednot, ki jih zagovarja NVO, in načinov udejanjanja teh vrednot v vsakodnevnih dejavnostih. Obstoj kodeksa obnašanja kaže, da si organizacija upa postavljati merila obnašanja in zastaviti svoj ugled zanje.

To je seveda mogoče samo, če kodeks obnašanja ni zgolj mrtva črka na papirju. Zato poskrbite, da bodo s kodeksom obnašanja seznanjeni vsi zaposleni in jih objavite na spletni strani vaše NVO. Vaš upravni odbor naj nato v sodelovanju z direktorjem skrbi, da je kodeks obnašanja resno upoštevan v vsej NVO in da se po njem vsi dosledno ravnavo.

Kodeks obnašanja je tako pomemben, da bi upravni odbor moral dati pobudo, da se zapiše, četudi ga dejansko nato zapišejo zaposleni, ki pomagajo upravnemu odboru pri delu, ali drugi sodelavci organizacije.

Razprava o vsebini kodeksa je pravzaprav dobra priložnost za dogovor med upravnim odborom in vrhom zaposlenih o skupnih vrednotah in ciljih.

Na spletu boste našli številne dobre primere kodeksov obnašanja, ki jih lahko uporabite kot model. Večina jih zajema:

- poslanstvo NVO,
- odgovornost in preglednost,
- rabo finančnih virov,
- vodstvo upravnega odbora,
- prakse upravljanja,
- izogibanje navzkrižjem interesov.



## NVO uvajajo najvišja strokovna in etična merila

6. 1

odbor poskrbeti, da se takšno ravnanje spremeni ali da se neupravičeni dvomi razpršijo (glej **Direktorjeva tožba [2. del]**). Tudi le navidezno vprašljive prioritete lahko omajajo zaupanje v organizacijo tako učinkovito kot dejansko nezakonito početje.

Člani upravnega odbora imajo o NVO pogosto druge vire informacij kot zaposleni v upravi in morali bi prisluhniti govoricam o organizaciji. Člani upravnega odbora dajejo pomemben zglede tudi z lastnim ravnanjem, ki mora biti neoporečno. NVO ima pravico pričakovati od članov upravnega odbora, da bodo zglodno presojali in ravnali ne le v sejni sobi, ampak v življenju nasploh. Nekateri upravni odbori so sprejeli pravilo, da lahko izključijo člana, ki je zagrešil kaznivo dejanje.

ZAPISKI:

### Direktorjeva tožba: »Kaj mi je treba upravnega odbora?« (2. del)

To je izpoved direktorja pomembne nacionalne podporne organizacije v eni od držav višegrajske skupine:

»Kot direktor ene ključnih organizacij v državi sem razvil prijateljske odnose s poglavitnimi tujimi donatorji, ki podpirajo civilno družbo. Vendar sem nekoč imel resne težave z obnašanjem neke donatorske ustanove. Njen predstavnik je bil po mojem prepričanju krivičen do naše NVO in nam je odtegnil podporo brez tehtnega razloga.

Nisem se hotel spreti z njim, saj sem menil, da bi bil takšen odziv neprimeren – videti bi bilo, kot da imam v mislih samo, kako si bom zagotovil plačo. Zato sem se raje obrnil na enega izmed članov našega upravnega odbora, ki je prav tako osebno poznal predstavnike tega donatorja. Pogovoril se je z njimi in izvedel, da je donator osumil našo organizacijo neetičnega ravnanja. Na srečo je lahko pojasnil zadevo, zaradi katere je nastal nesporazum, in uspeli smo rešiti problem.

Posredovanje člana upravnega odbora je bilo ključnega pomena, saj on sam ni imel neposredne koristi od pridobivanja podpore, ki smo jo potrebovali in si jo zaslužili. Na koncu je donator znova odobril finančno podporo naši NVO.«

19b

# NVO uvajajo najvišja strokovna in etična merila

## Člani upravnega odbora niso plačani za svoje delo

Nagrajevanje članov upravnega odbora je v profitnem sektorju običajno, v neprofitnem sektorju pa se šteje za neprimerno, ker se pripravljeno člana upravnega odbora, da dela prostovoljno, razume kot dokaz, da posameznikov, ki delujejo v organizaciji, ne motivirajo priložnosti za osebno okoriščanje.

Zato je ključnega pomena, da člani upravnega odbora nimajo nikakršne neposredne ali posredne koristi od dela v upravnem odboru. Kadar člani upravnega odbora prejemajo honorar, plačo ali druge otipljive koristi, pride do dejanskega ali navideznega navzkrižja interesov, kajti priložnosti za osebno okoriščanje prevladajo – ali se vsaj zdi, da prevladajo – nad interesi organizacije in uporabnikov njenih storitev. Razkošna potovanja, možnosti zaposlitve za družinske člane ter druge ugodnosti in koristi (naj bodo še tako majhne) lahko prav tako navajajo k sumom, da so etična merila organizacije ohlapna ali da se finančni viri porabljajo v druge namene, kot je njeno neprofitno poslanstvo. Ne le člani upravnega odbora, tudi njihovi sorodniki, prijatelji in sodelavci bi se morali izogibati uživanju dejanskih ali navideznih koristi, tako neposrednih kot posrednih, od NVO (glej poglavje 6.3).

Na žalost se v državah srednje in vzhodne Evrope pogosto sklepa, da bodo ljudje privolili v delo v upravnem odboru NVO samo, če se jim ponudi priložnost za pridobitev gmotne koristi. Organizacija, ki želi izpolnjevati najvišja strokovna in etična merila, pa se lahko odloči, tako kot so se številne doslej, da **ljudje, ki jih članstvo v upravnem odboru zanima zaradi**

## Zakaj člani upravnega odbora delujejo v upravnem odboru?

Tu je nekaj odgovorov iz raznih delov srednje in vzhodne Evrope:

»Morda zveni malce noro, toda člani našega upravnega odbora delujejo v upravnem odboru zaradi prepričanja in ničesar drugega. Niti forinta ne prejmemo za svoje delo.« (Madžarska)

»Strokovnost in visoka kakovost storitev organizacije je poglobitni razlog mojega sodelovanja v upravnem odboru.« (Ukrajina)

»V neznanski užitek mi je biti priča skupnosti vrednot v tako raznolikem mednarodnem upravnem odboru. Osebno korist imam od duha avanture, ki vodi člane upravnega odbora, da raziskujejo svet, ki se razteza zunaj njihovih meja.« (Češka)

»Verjamem, da imam kot član upravnega odbora možnost, da vnašam pozitivne spremembe v našo organizacijo in družbo nasploh. Želim sodelovati pri uvajanju sprememb.« (Latvija)

»Z delom v upravnem odboru se lahko skromno oddolžim skupnosti, na katero sem navezan.« (Poljska)

## NVO uvajajo najvišja strokovna in etična merila

**materialnih koristi, niso idealni kandidati za članstvo.** V resnici obstaja široka paleta razlogov, da ljudje pristanejo na delo v odboru, potem ko so se seznanili s poslanstvom organizacije (glej **Zakaj člani upravnega odbora delujejo v upravnem odboru?**). Mednje spadajo občutek pripadnosti pomembni stvari, zanimanje za področje, na katerem organizacija deluje, in osebno angažiranje za pomoč soljudem.

Člani upravnih odborov včasih sprašujejo, ali je primerno, da so plačani za strokovne storitve, ki jih opravljajo za organizacijo. Član upravnega odbora, ki je odvetnik, lahko npr. NVO nudi pravno svetovanje, za katero bi bil sicer plačan. Plačevanje članov upravnega odbora za strokovne storitve na splošno ni dobra praksa. Če obstajajo tehtni razlogi za plačilo članu upravnega odbora, mora biti transakcija izvedena strogo po pravilniku o navzkrižju interesov. Pomembno je, da zadevni član upravnega odbora ne sodeluje pri razpravi in odločitvi o svoji nagradi in oceni strokovnih storitev.

Članom upravnega odbora se seveda lahko povrnejo neogibni stroški, ki nastanejo zaradi izvajanja dolžnosti upravnega odbora (glej **Pravilnik: povračilo stroškov članom upravnega odbora**).

ZAPISKI:

### Primer pravilnika: povračilo stroškov članom upravnega odbora

Čeprav so člani upravnega odbora NVO ponavadi prostovoljci, to ne pomeni, da morajo stroške dela v upravnem odboru poravnati iz lastnega žepa. Organizacija, ki si to lahko privošči, lahko članom upravnega odbora povrne potne stroške in stroške bivanja, posebna usposabljanja ipd.

Če ta praksa ni opredeljena v temeljnih aktih, naj upravni odbor sprejme pravilnik, ki določa, kateri stroški se članom upravnega odbora povrnejo, morebitne omejitve vračila in kako naj upravičenci dokumentirajo svoje zahteve. Seveda obstoj takšnega pravilnika ne sme biti ovira za člane upravnega odbora, da ne bi povrnjene vsote podarili nazaj svoji NVO!

## NVO uvajajo najvišja strokovna in etična merila

### 6. 3 Upravni odbor sprejme pravilnik o ravnanju v primeru navzkrižja interesov

Namesto da NVO prepuščajo etična vprašanja osebni presoji, bi morale vse sprejeti pravilnik o ravnanju v primeru navzkrižja interesov. Sprejetje takšnih pravil ravnanja je še zlasti pomembno za organizacije v srednji in vzhodni Evropi, kjer je po indeksu civilne družbe Civicus raven registriranega slabega vodenja in korupcije relativno visoka (glej poročila Civicus o posameznih državah na [www.civicus.org](http://www.civicus.org)). Upravni odbor s sprejetjem pravilnika o ravnanju v primeru navzkrižja interesov izboljša odgovornost in preglednost delovanja organizacije in lahko pripomore k zagotovitvi dodatnih finančnih virov. Pravilnik je tudi vodnik pri reševanju situacij, ki bi lahko prizadele ugled organizacije ali z njo povezanih posameznikov.

**Do navzkrižja interesov pride, kadar posameznik okleva med konkurenčnimi izbiri, ki otežijo ali vplivajo na njegovo odločanje.** Pri navzkrižju interesov se zdijo interesi organizacije ponavadi manj pomembni kot druge, bolj osebne zadeve. Pojav navzkrižja interesov ne pomeni samodejno, da je posameznik storil kaj napačnega. Nevarnost je morda prej v navidezno kot v dejansko napačnem ravnanju. V navzkrižje interesov se lahko zaplete kdorkoli, toda še zlasti je pogost pri upravnih odborih, katerih člani so vplivni člani skupnosti s številnimi povezavami (glej **Kaj je navzkrižje interesov?**).

Pravilnik o ravnanju v primeru navzkrižja interesov pomaga upravnemu odboru pri nadziranju početja članov organizacije in nepristranskem

### Kaj je navzkrižje interesov?

Navzkrižje interesov je situacija, v kateri **zunanj** interesi vplivajo – ali se zdi, da vplivajo – na **zmožnost posameznika za sprejemanje pravičnih in nepristranskih odločitev v imenu NVO**. Do navzkrižja interesov lahko pride, kadar so možnosti za neposredno materialno okoriščenje (znane tudi kot »dodeljevanje samemu sebi«), kadar imajo koristi tesni sodelavci ali družinski člani, kadar druge povezave vplivajo na pravične in nepristranske sodbe ali kadar osebni interesi ali privrženosti trčijo ali konkurirajo z interesi NVO. Navzkrižje interesov je lahko **dejansko ali navidezno**: zajema tudi situacije, v katerih se dozdeva, da gre za koristoljubje, četudi ni storjen noben dejanski prekršek.

Pogosti primeri navzkrižja interesov:

- kadar je član upravnega odbora NVO, ki deli finančno podporo, sočasno direktor organizacije, ki prejema podporo,
- kadar je član upravnega odbora NVO sočasno direktor druge NVO, ki s prvo NVO tekmuje za finančna sredstva,
- kadar organizacija članu upravnega odbora odobri brezobrestno posojilo,
- kadar NVO najame zakonskega partnerja člana upravnega odbora za izvajanje strokovnih storitev,
- kadar je član upravnega odbora v sorodu s članom uprave.

## NVO uvajajo najvišja strokovna in etična merila

odzivanju na situacije, v katerih posameznikovi mnogovrstni interesi trčijo ali si nasprotujejo (Glej **Pravilnik: navzkrižje interesov**). Pravilnik ponavadi zajema dolžnost celovitega razkritja potencialnih ali dejanskih navzkrižij interesov in vzdržanje pri razpravi ali odločanju o zadevi, v katero je posameznik osebno vpleten. Številni upravni odbori od svojih članov zahtevajo, da vsako leto podpišejo izjave o razkritju morebitnih navzkrižij interesov. Pravilnik bi moral veljati tudi za zaposlene, prostovoljce, pa tudi za družinske člane, poslovne partnerje in druge tesne sodelavce.

Seveda ne zadostuje, da je pravilnik samo sprejet. Upravni odbor mora poskrbeti, da se pravilnik tudi dosledno spoštuje, sicer nima nobenega učinka.

ZAPISKI:

### Primer pravilnika: navzkrižje interesov

Pravilnik o ravnanju v primeru navzkrižja interesov daje smernice za ravnanje v košljivih ali pristranskih situacijah in pomaga ohranjati ugled NVO. Če vaša NVO želi sprejeti pravilnik o ravnanju v primeru navzkrižja interesov, lahko poiščete primere na spletnih straneh *Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe* ([www.ceetrust.org](http://www.ceetrust.org)) in *Civil Society Development Foundation Hungary* ([www.ctf.hu](http://www.ctf.hu)).

Pravilnik bi moral zajemati naslednje elemente:

- 1. Pojasnilo o namenu.** Pravilnik naj opredeli, kaj pomeni navzkrižje interesov in koga zadeva.
- 2. Smernice ravnanja.** Člani upravnega odbora in uprave morajo takoj razkriti vsakršno dejansko, navidezno ali možno navzkrižje. Morali bi biti izključeni iz razprav in odločitev, ki zadevajo situacije, od katerih bi njihovi družinski člani ali poslovni partnerji mogli imeti kakršnekoli neposredne ali posredne koristi.
- 3. Letno razkritje.** Člani upravnega odbora in zaposleni v upravi podpišejo izjavo, v kateri potrdijo, da so seznanjeni s pravilnikom, in v kateri razkrijejo katerokoli dejansko ali navidezno navzkrižje interesov, v katero bi mogli biti vpleteni.

## 6 NVO uvajajo najvišja strokovna in etična merila

### 6. 4 Upravni odbor določi merila strokovnega ravnanja

Strokovna merila upravnega odbora pogosto kažejo raven strokovnosti celotne organizacije. Utečen in dobro organiziran upravni odbor je ponavadi na čelu organizacije s podobnim ugledom. Upravni odbor bi moral posvetiti posebno pozornost svojemu strokovnemu ravnanju na naslednjih področjih.

6. 4 1 **Upravni odbor določi pravila svojega delovanja.** Upravni odbor potrebuje dogovorjene postopke za opravljanje dela. »Polnopravnost« upravnega odbora povečuje odgovornost in učinkovitost ter zagotavlja trdne temelje za sodelovanje. Najboljši vodnik za delovanje upravnega odbora je niz dobro napisanih temeljnih aktov, ki vsebujejo pravila o zadevah, kot so izbiranje članov, urniki sej in postopki sprejemanja odločitev. Upravni odbor lahko podrobnejše postopke določi s pravilniki, ki lahko urejajo katerokoli področje, od kraja sestankov do oblike dnevnih redov. Vsa pravila delovanja upravnega odbora, najsilj bodo zajeta v temeljnih aktih ali pravilnikih, bi morala biti zbrana v priročniku, namenjenem članom upravnega odbora (glej **Seznam vsebin vaših pravilnikov**). Dober predsednik se bo dosledno držal pravil, saj bo s tem pomagal odboru, da bo ostal osredotočen na delo in na pravi poti.

6. 4 2 **Upravni odbor sprejema utemeljene odločitve.** Sprejemanje preudarnih odločitev je odvisno od dveh dejavnikov: točnih informacij in zmožnosti za njihovo uporabo. Člani upravnega odbora potrebujejo celovite in pravočasne informacije, prav tako pomembno pa je, da vedo, kako naj jih uporabljajo, da

#### Seznam vsebin vaših pravilnikov

Seznam, ki sledi, ni popoln, dal pa vam bo predstavilo o pravil(nik)ih, ki bi jih moral sprejeti vaš upravni odbor:

1. volitve članov upravnega odbora
2. pravila ravnanja ob odstopu in odhodu članov upravnega odbora
3. zapolnitev prostih mest v upravnem odboru
4. zaželenost članov upravnega odbora
5. komisije
6. samoocenjevanje upravnega odbora
7. sklicevanje sej upravnega odbora
8. sprejemanje odločitev v nujnih primerih
9. priprava in posredovanje dnevnega reda
10. prisotnost na sejah
11. sklepčnost
12. načini glasovanja
13. priprava in odobritev zapisnikov sej
14. določanje in sprejemanje novih pravilnikov
15. vračanje stroškov članom upravnega odbora

22a

## NVO uvajajo najvišja strokovna in etična merila

6. 4  
2

bi usmerjali in krepili organizacijo. Člani upravnega odbora naj prosijo zaposlene za pomoč pri pripravljanju sej tako, da zaposleni dovolj časa vnaprej pripravijo strnjena in skrbno izbrana gradiva. Zaposleni lahko pripomorejo k informiranosti upravnega odbora tako, da članom občasno posredujejo splošne informacije (glej **Informacijski »program« za vaš upravni odbor**). Člani upravnega odbora bi morali brez zadrege prositi zaposlene za več informacij ali za drugače predstavljene informacije, če se jim zdi, da je to potrebno za sprejemanje preudarnih odločitev. **Upravni odbori se tudi ne bi smeli zanašati zgolj na zaposlene kot edini vir informacij.** Poiskati morajo tudi druga mnenja in stališča, da bi se seznanili s celotno zgodbo. Od vsakega člana upravnega odbora se pričakuje, da bo prišel na seje pripravljen, kar pomeni, da bo prebral vse zadevno gradivo. Na sejah je tako mogoča aktivna razprava in sprejemanje odločitev, hkrati pa se je moč izogniti dolgočasnemu povzemanju informacij, ki bi jih člani upravnega odbora z lahkoto poprej sami prebrali.

6. 4  
3

**Upravni odbor se redno sestaja na strokovno vodenih sejah.** Temeljni akti ponavadi določajo najmanjše potrebno število letnih sej upravnega odbora. Čeprav ne obstaja idealno število, je enkrat na leto redko dovolj, da bi upravni odbor opravil vse svoje naloge. Nekateri odbori so spoznali, da lahko opravijo svoje delo na dveh do treh dolgih sejah na leto, medtem ko se drugi raje sestajajo pogosteje. Kakorkoli se že odločimo, člane odbore je treba obvestiti o datumih sej veliko vnaprej in jim dati čas, da se pripravijo nanje. Večina NVO meni, da se člani upravnega odbora redneje udeležujejo sej, če je njihov urnik določen v začetku leta. Seje potekajo učinkoviteje, če je dnevni red skrbno pripravljen in dosledno upoštevan. Člani upravnega odbora se

### Informacijski »program« za vaš upravni odbor

Kako bodo člani vašega upravnega odbora stalno dobro informirani? Tukaj je nekaj »miselne hrane«, ki jim jo lahko posredujete v rednih presledkih:

- mesečna ali četrletna poročila o dejavnostih (kratka – ne več od ene strani!),
- bilteni in obvestila organizacije (ne le vaši lastni – tudi od konkurenčnih in partnerskih organizacij!),
- izvlečki iz časopisov in revij o vaši NVO, njenih uporabnikih in donatorjih,
- poročila o projektih ali človekoljubnih pobudah v vaši skupnosti ali regiji,
- članki o področju vašega poslanstva ali širših in povezanih temah, kot je širitev EU,
- seznam spletnih strani, kjer lahko člani upravnega odbora pridobijo več informacij.

## 6 NVO uvajajo najvišja strokovna in etična merila

6. 4 bodo raje udeleževali sej, če se bo od njih pričakovalo, da aktivno sodeluje  
3 in resno razmišljajo (glej **Primer dnevnega reda seje**).

6. 4 **Upravni odbor dokumentira svoje delo.** Zapisnik seje upravnega odbora je  
4 osnovni instrument odgovornosti. Zapisnik je vrsta institucionalnega spomina, ki omogoča usklajeno in premišljeno delo organizacije, ne da bi nanjo vplivali posebni interesi posameznikov ali njihova prizadevanja za pridobitev večjega vpliva. Upravni odbor naj imenuje osebo, ki bo vodila zapisnik o vseh uradnih sestankih, vključno s krajem in časom, prisotnostjo, dnevnim redom in sprejetimi odločitvami. Predlog zapisnika potrdijo člani upravnega odbora s pravico do glasovanja, preden se z njegovo končno vsebino seznanijo vsi. Odločitve upravnega odbora glede ravnanja v posameznih situacijah zberite v priročniku o ravnanju, ki je dostopen vsem v organizaciji. Direktor je v sodelovanju s predsednikom upravnega odbora odgovoren za posodabljanje priročnika, kadar nastane potreba.

6. 4 **Upravni odbor si določi letne cilje in delovne načrte.** Tako kot organizaci-  
5 ja določi letni delovni načrt za leto vnaprej, naj si tudi upravni odbor zastavi letne cilje. Cilji lahko zadevajo razvoj upravnega odbora ali pa se navezujejo na širše potrebe NVO kot tiste, zajete v strateškem načrtu. Letne seje, na katerih si upravni odbor zastavi cilje, osredotočijo upravni odbor na njegove strateške cilje in preprečujejo, da bi zabredel v rutino, malenkosti ali inercijo. Odlični odbori ugotavljajo, da jim redni načrt ponavljajočih se dejavnosti, kot je sprejemanje proračuna, ocenjevanje projektov in dela direktorja, pomaga

### ← **Primer dnevnega reda seje upravnega odbora**

Sestanek odbora direktorjev  
Ponedeljek, 22. september 2003  
18.00–21.00

- 17.30 Prihod in kava/čaj
- 18.00 Predsednikov nagovor
- 18.15 Potrditev zapisnika sestanka z dne 18. junija
- 18.20 Poročilo direktorja
- 18.45 Poročilo komisije za razvoj upravnega odbora
  - izvolitev novega člana
- 19.15 Poročilo finančne komisije
  - povzetek ključnih kazalcev
  - odobritev najema novih pisarn
- 19.45 Strateški načrt
  - odobritev strateških ciljev za 2004
- 20.30 Potrditev ciljev uprave za 2004
- 21.00 Dogovor o naslednjem sestanku

23a



## NVO uvajajo najvišja strokovna in etična merila

6. 4 učinkoviteje organizirati delo (glej **Letne obveznosti upravnega odbora**).  
5 Predsednik poskrbi, da so te redne dejavnosti zajete v dnevne rede sej in da upravni odbor občasno preveri izvajanje svojih letnih ciljev.

6. 4 **Upravni odbor ima učinkovite komisije.** Komisije pomenijo uporabno  
6 strukturo za učinkovito delo. Komisija lahko opravi nekatera dela, ki ne morejo ali s katerimi ni treba čakati do naslednje seje upravnega odbora, kot so proučitev posameznega vprašanja (npr. razvojne priložnosti), zbiranje informacij za seznanitev celotnega upravnega odbora (npr. o finančnem stanju organizacije) ali pripravljalne dejavnosti za izvajanje katere od bistvenih nalog upravnega odbora (npr. izvolitev novih članov). Ni nujno, da v komisijah delujejo samo člani upravnega odbora, vanje kaže povabiti tudi člane uprave ali zunanje sodelavce, kot so strokovnjaki za področje dejavnosti komisije. Komisije so tudi dober način, kako poiskati in »preizkusiti«  
prihodnje člane upravnega odbora, tako da se uvedejo v delo organizacije. Stalne komisije so ponavadi navedene v temeljnih aktih, medtem ko začasna strokovna telesa in delovne skupine sproti imenuje predsednik. Vsaki komisiji je treba dati jasna navodila, kaj so njene naloge. Ponavadi so takšna navodila v pisni obliki in vključujejo smernice za sestajanje in izbor članov ter način poročanja. Komisije morajo predvsem vedno delovati z zavestjo, da opravljajo delo za upravni odbor, ne pa da sprejemajo samostojne odločitve. Najpogosteje imenovani komisiji sta finančna komisija in komisija za razvoj upravnega odbora.

### Letne obveznosti upravnega odbora

Krog dejavnosti, ki se redno znajdejo na dnevnem redu, zagotavlja, da vaš upravni odbor ne bo zanemaril katere od svojih pomembnih dolžnosti. Razmislite o stalnem koledarju naslednjih točk dnevnih redov sej:

- ocena direktorjeve delovne uspešnosti,
- sprejem letnega proračuna,
- imenovanje in uvajanje novih članov upravnega odbora,
- določanje letnih ciljev upravnega odbora,
- pregled in posodabljanje strateškega načrta,
- dejavnosti upravnega odbora z namenom pridobivanja finančnih virov,
- samoocejevanje upravnega odbora,
- družabne dejavnosti za člane upravnega odbora.

## Upravni odbor skrbi za svoj razvoj

Večina odborov ugotavlja, da imajo menjave članov tako slabosti kot tudi prednosti. Poglavitna slabost je neučinkovitost. Člani upravnega odbora si zelo prizadevajo, da bi našli skupni jezik in delali kot skupina. Ko je ravnotežje doseženo, pa ga novi član ali izguba starega znova poruši. Najti ustrezne zamenjave za člane upravnega odbora se lahko zdi tudi neizvedljiva naloga, saj so najboljši ljudje zasedeni, ljudje z največ časa pa nimajo toliko strokovnega znanja. Zaradi teh težav ni presenetljivo, da številni upravni odbori v srednji in vzhodni Evropi obdržijo iste člane več let.

Vendar pa ima rotacija članov upravnega odbora tudi številne prednosti. **Novi člani prispevajo sveže perspektive in nove vire, preprečujejo stagniranje upravnega odbora in omogočajo NVO, da se širi v skupnosti.** Ker so upravni odbori v srednji in vzhodni Evropi uvideli te koristi, vse bolj vzpostavljajo redno kroženje članov upravnega odbora, da bi tako izboljšali svoje zmožnosti vodenja. Pridobitev pravih ljudi v upravni odbor lahko zahteva izredne napore in vaša organizacija bi morala razumeti ta prizadevanja kot proces. Nekaj minut, ki jih na vsaki seji upravnega odbora posvetite pridobivanju novih članov upravnega odbora, se izkaže za dobro investicijo.

Temeljni akti NVO naj določajo način izbora novih članov, trajanje mandata in dovoljeno število zaporednih mandatov za posameznega člana. Četudi ni določenih omejitev, je v interesu organizacije, da se člani upravnega odbora zamenjajo po petih ali šestih letih. Temeljni akti naj opredelijo pogoje za

### Napotki za pridobivanje članov upravnega odbora

Morda se nobena ovira za učinkovito delovanje upravnega odbora ne navaja pogosteje kot težavnost pritegovanja novih članov. V nekaterih skupnostih je kritična masa sposobnih ljudi res izredno majhna. Drug razlog za to težavo pa je morda v prepričanju številnih NVO, da so najboljši člani upravnega odbora tisti, ki so najbolj znani. Tako padejo v past, da poskušajo pridobiti ljudi, za katere je najmanj verjetno, da bodo imeli čas. Sledi nekaj napotkov, ki vam lahko pomagajo k večjemu uspehu pri sestavljanju prvorazrednega upravnega odbora.

#### 1. Iščite sposobnosti in ne zgolj prestiž.

Namesto da se vprašate, kdo je najbolj znana oseba, ki jo lahko pridobite, se vprašajte raje, katero strokovno znanje potrebujete, da bo odbor dobro opravljal svoje delo.

Računovodkinja na porodniškem dopustu bo mogoče več pripomogla k delu upravnega odbora kot bivši predsednik vlade.

#### 2. Najprej opredelite vlogo upravnega odbora v organizaciji.

Pri številnih odborih, sestavljenih iz znanih pomembnežev, ni dovolj časa in interesa za dejansko vodenje organizacije. Ko pa se boste odločili, da je prav to delo vašega upravnega odbora, bo lažje poiskati

## NVO uvajajo najvišja strokovna in etična merila

### 6. 5

članstvo v odboru, kot je članstvo v organizaciji. Upravni odbor naj pri izboru novih članov upošteva tudi druge lastnosti, kot so strokovno znanje, osebne vrednote in odsotnost očitnih navzkrižij interesov (glej **Napotki za pridobivanje novih članov upravnega odbora**).

Raznolikost prav tako postaja vse pomembnejša, in ne le, kar zadeva starost, spol ali etnično pripadnost. NVO v srednji in vzhodni Evropi so sprva ponavadi imele upravne odbore, sestavljene samo iz posameznikov, ki so prihajali iz neprofitnega sektorja. Danes najboljše organizacije rekrutirajo člane upravnega odbora tudi iz zasebnega in javnega sektorja, kajti potrebe po novih finančnih virih se povečujejo. Zato je vse večja težava navzkrižje interesov. Novi člani upravnega odbora, ki ne prihajajo iz običajnih okolij, pomagajo preprečevati »učinek črednega razmišljanja«, prinašajo nove možnosti povezovanja in pogosto uvajajo ambicioznejša pričakovanja in cilje.

Ko vaš odbor izbira nove člane, naj preveri ne le njihova strokovna merila, ampak tudi osebnostno »ujemanje«. Vsaka skupina ima svoj značaj in odbori niso izjeme. Novi člani morajo imeti ujemačo se osebnosti in vedeti, kako poteka delo v skupini.

Čeprav lahko prihod novih članov razdiralno vpliva na delo upravnega odbora, se bodo novinci s skrbnim uvajanjem hitro vključili v vašo NVO. Če si vzamete dovolj časa, da nove člane seznanite s projekti, pravilniki, strateškimi vprašanji in pričakovanji glede njihovega prispevka, se bo to obrestovalo z učinkovitim delom in prijetnim ozračjem. Temeljito uvajanje

znana imena in se odločiti za dobrega strokovnjaka, ki je pripravljen zavihati rokave.

3. **Iščite v poslovnih krogih.** Večina NVO ima odbore, ki jih sestavljajo ljudje iz podobnega nevladnega okolja. Poslovneži iz majhnih podjetij v vaši skupnosti pa imajo morda dragoceno upravljavsko znanje, ki vam lahko pomaga. Tudi večja podjetja, ki se zavedajo strateškega pomena delovanja v skupnosti, je mogoče prepričati, da izkušenejšim zaposlenim omogočijo, da delujejo v vašem upravnem odboru.
4. **Bodite ustvarjalni.** Premišljena strategija za pridobivanje novih članov NVO je lahko uspešna. Ustvarjalnost lahko sega od nenavadnih dogodkov, ki odsevajo vaše dejavnosti, do kratkega, a zanimivega biltena, ki ga pošiljate krogu možnih kandidatov za člane upravnega odbora. Nekatere NVO so uspešno pridobile nove člane upravnega odbora celo z oglaševanjem! Z uporabo novih pristopov boste dosegli širši krog sposobnih ljudi, ki so lahko pravi člani upravnega odbora za vašo NVO.

## NVO uvajajo najvišja strokovna in etična merila

6. 5

daje članom upravnega odbora možnost, da se spoznajo med seboj in uvidijo prednosti in značilnosti drug drugega. Upravni odbor se tako lažje povezuje v skupino in verjetneje je, da bodo člani upravnega odbora radi delovali za vašo NVO.

Uvajanje in druge dejavnosti, namenjene izboljšanju skupinskega dela, so lahko naloga komisije za razvoj upravnega odbora (glej **Naloge komisije za razvoj upravnega odbora**). Ta komisija lahko opravlja tudi nalogo rednega samoocenjevanja upravnega odbora. Samoocenjevanje je proces, v katerem si odbor podrži ogledalo in oceni lastno uspešnost. Samoocenjevanje odboru pomaga izboljšati njegovo razumevanje vodenja in opredeliti njegov prispevek k uspešnosti NVO.

Samoocenjevanje naj bi se izvajalo letno in na osnovi letnih ciljev, ki si jih je odbor zastavil. Lahko je preprosto, npr. iskrena polurna razprava upravnega odbora o uspehih in željah, lahko pa je tudi kompleksna tema daljšega druženja čez vikend, ki ga usmerja zunanji moderator. Seznam osnovnih pogojev za dobro vodenje na koncu priročnika ponuja orodje, ki ga vaš odbor lahko uporabi za presojo lastne uspešnosti.

ZAPISNIK:

### Naloge komisije za razvoj upravnega odbora

Številni odbori so spoznali, da jim komisija za razvoj upravnega odbora (imenovana včasih tudi komisija za vodenje) lahko pomaga pri izboljšanju vodenja. Komisija za razvoj upravnega odbora:

- usklajuje zamenjave članov upravnega odbora,
- pripravlja uvajanje novih članov upravnega odbora,
- skrbi, da si upravni odbor zastavi letne cilje,
- izvaja samoocenjevanje upravnega odbora,
- skrbi, da upravni odbor izvaja sklepe, sprejete na osnovi samoocenjevanja.

Komisija lahko tudi spremlja izvajanje pravilnikov o delovanju upravnega odbora, npr. vračanje stroškov ali letno razkritje navzkrižja interesov, in pazi, da so dosledno upoštevani in po potrebi posodobljeni.

## Upravni odbor nadzoruje finančne zadeve organizacije

Ena najpomembnejših nalog upravnega odbora ob določanju poslanstva organizacije je zagotavljanje finančne stabilnosti in dobrega upravljanja organizacije. Kratkoročno zdravje in dolgoročni obstoj NVO sta pogosto odvisna od pozornosti, ki jo upravni odbor namenja tej ključni nalogi.

Upravni odbor mora zlasti skrbeti, da ima organizacija dovolj sredstev za izpolnjevanje svojega poslanstva. Če proračuna ni, bo upravni odbor najprej naložil direktorju, naj ga pripravi. Upravni odbor bo nato preveril, ali so odhodki namenski in upravičeni, ali so sredstva porabljena v skladu s postopki, ali se investicije skrbno upravljajo, ali se vodijo popolne in točne knjige o finančnih transakcijah in ali se dovolj prizadeva za pridobivanje in ohranjanje razpršenih finančnih virov. Upravni odbor lahko tudi določa članarine v organizacijah s članstvom.

Zdi se, da je to veliko dela za odbor – in res je tako! Četudi ima NVO nadzorni odbor, naj upravni odbor izvaja reden finančni nadzor in ne zgolj enkrat letno. V dobro organizacije naj bo upravni odbor pozoren ne le na dobre novice, ampak tudi na znake, da je organizacija v težavah. Opozorilne signale, kot so upadanje prihodkov ali nerazložljivi vnosi v finančne knjige, je treba zaznati in raziskati.

Številnim upravnim odborom je lažje, če spremljajo finančne kazalce (glej **Ključni finančni kazalci, ki naj jih odbor spremlja**).

### Ključni finančni kazalci, ki naj jih odbor spremlja

Upravni odbor bi moral biti zmeraj seznanjen s splošnim finančnim stanjem NVO. Članom upravnega odbora je pri opravljanju te naloge v pomoč, če imajo kar največ informacij. Namesto da bi pregledovali celotne finance, številni upravni odbori na vsaki seji preverjajo niz naslednjih ključnih kazalcev:

- razpoložljiva gotovina (da je dovolj gotovine za izplačilo plač in kritje stroškov),
- predvidevanja gotovinskih tokov (da so finančni načrti realistični in primerni),
- prihodki in odhodki (da NVO sredstva ustrezno pridobiva in troši),
- razmerje med dejanskim in načrtovanim proračunom (da so pričakovani prihodki in odhodki realizirani ali da se seznanijo z razlogi za odstopanja),
- bilanca rezerv (da se ne zmanjšajo pod določeno raven).

## NVO odgovorno upravljajo in porabljajo finančne vire

Kratek pregled teh kazalcev je treba vključiti v dnevni red vsake seje upravnega odbora. Da bi člani upravnega odbora lahko dobro opravljali svoje delo, morajo prejeti finančna poročila vnaprej in ne šele na seji upravnega odbora. **Če finančni podatki niso popolni ali lahko razumljivi, ima odbor pravico, pravzaprav dolžnost, da jih zahteva v uporabnejši obliki.** Razume se, da bi morali vsi člani upravnega odbora znati interpretirati finančne podatke, ki jim jih posreduje direktor. Po potrebi naj se jim omogoči osnovno usposabljanje za izvajanje te naloge.

Upravni odbor pogosto imenuje finančno komisijo za podrobnejše spremljanje finančnih zadev (glej **Naloge finančne komisije**).

ZAPISKI:

### Naloge finančne komisije

Finančna komisija ponavadi nadzoruje izvajanje proračuna. Če je le mogoče, naj jo vodi strokovnjak za finance. Če v vašem odboru ni takšnega človeka, razmislite o možnosti, da kot člana komisije k sodelovanju pritegnete izkušenega zunanjega sodelavca. Poglavitne naloge komisije so:

- zagotavljati, da je letni proračun pripravljen in predložen upravnemu odboru v sprejetje,
- zagotavljati, da so poročila za tekoče leto pripravljena in predložena odboru v sprejetje,
- nadzorovati prihodke in odhodke,
- primerjati tekoče finančno stanje s finančnimi predvidevanji,
- poskrbeti za izvedbo revizije.

Ne pozabite, da mora biti komisija dovolj vključena v delovanje organizacije, da lahko nadzoruje finančne zadeve, vendar pa naj ne odreja konkretnih nalog zaposlenim.

# NVO odgovorno upravljajo in porabljajo finančne vire

## Upravni odbor vzpostavi notranji nadzor

Notranji finančni nadzor ohranja premoženje NVO in ureja upravljanje virov. Notranji nadzor spodbuja tako integriteto kot učinkovitost. Kadar je notranji nadzor vzpostavljen kot izrecno pravilo, dviguje zaupanje donatorjev in članov v preudarno in učinkovito rabo virov NVO.

Upravni odbor naj poskrbi za vzpostavljanje in izvajanje notranjega nadzora. Med najpomembnejšimi elementi notranjega nadzora, ki jih odbor lahko uvede, so strokovni računovodski standardi, razmejitev finančnih odgovornosti (npr. tako, da je potrjevanje računov ločeno od izvajanja bančnih transferjev), preudarna investicijska politika in letne revizije (glej **Pomen revizij**).

Upravni odbor naj redno preverja, ali notranji nadzor izvajajo vsi zaposleni v organizaciji.

ZAPISKI:

## Pomen revizij

V velikih organizacijah neodvisna revizija ni le dobra praksa, ampak jo ponavadi določa zakon. Veliko organizacij v srednji in vzhodni Evropi pa ne izvaja revizij zaradi prevelikih stroškov. Velika računovodska podjetja v regiji ponavadi ne ponujajo brezplačnih storitev za NVO, zato se strošek za zunanjega revizorja ne zdi upravičen, še zlasti, kadar pomeni velik del vašega proračuna.

Revizija brez pripomb jasno kaže donatorjem, da je NVO finančno zanesljiva. Dober revizor ne bo samo ocenil vaše finančne bilance, ampak vam bo pomagal učinkoviteje voditi vaše finance. Če na trgu ne najdete revizorja za sprejemljivo ceno, preverite pri nacionalnem združenju revizorjev, ali bi sposoben posameznik prevzel delo brezplačno. Morda bo revizor pripravljen opraviti delo za ugodnejšo ceno, če se bo na podjetje obrnilo več NVO hkrati.

Naj bodo plačani ali prostovoljci, revizorji nikoli ne smejo biti kakorkoli povezani z organizacijo. Predvsem zaposleni naj ne izvajajo revizij ali jih naročajo – to je naloga upravnega odbora.

Ko je revizija opravljena, naj upravni odbor poskrbi, da se priporočila revizorja izvajajo in da so revidirane bilance objavljene v letnem poročilu.

## Upravni odbor sodeluje pri pridobivanju finančnih virov

Večina članov upravnih odborov je presenečena, ko izve, da je pridobivanje finančnih virov tudi del njihovih dolžnosti, toda ta naloga je naraven nasledek dolžnosti upravnega odbora, da poskrbi za zadostne vire NVO. V državah srednje in vzhodne Evrope postaja sodelovanje upravnega odbora pri pridobivanju virov vse pomembnejše. Ker se mednarodni financerji umikajo iz regije, je pridobivanje podpore iz lokalnih virov postala najvišja prioriteta za večino organizacij, in člani upravnega odbora so lahko med najučinkovitejšimi zbiratelji finančnih prispevkov za NVO.

Člani upravnega odbora namreč nimajo nobene osebne koristi od katerekoli prejete podpore, ne pridobivajo sredstev za lastne plače, pisarniške prostore ali v druge namene, ki bi jih bilo mogoče šteti za neposredno ali posredno korist. **Člani upravnega odbora s sodelovanjem pri pridobivanju finančnih virov zgolj izražajo osebno zavezanost poslanstvu, kar dela zbiranje sredstev toliko bolj utemeljeno.** Člani upravnega odbora lahko tudi razširijo krog stikov organizacije in s tem novih možnih virov financiranja. Njihovo sodelovanje pri pridobivanju virov navsezadnje kaže, da je upravni odbor aktiven in prizadeven, s čimer se utrjuje zaupanje, da je NVO dobro vodena in odgovorna, verjetnost zlorabe podarjenih sredstev pa majhna.

Sodelovanje upravnega odbora pri pridobivanju virov ne pomeni, da naj bi člani upravnega odbora navezali stik z donatorji in »prosili za denar«, kar je delo, ob katerem bi se številni člani upravnega odbora lahko počutili nelagodno. Navezovanje novih stikov, podpisovanje pisem, sprejemanje materialnih daril in vodenje družabnih dogodkov so samo nekateri od

27a

### Sodelovanje vašega upravnega odbora pri pridobivanju finančnih virov

Upravni odbor za uspešno sodelovanje pri pridobivanju finančnih virov potrebuje troje:

#### 1. motivacijo:

Najprej se boste morali pogovoriti, kaj pomeni pridobivanje sredstev kot nova vloga upravnega odbora. Razložite, zakaj je pomembno, da člani



## NVO odgovorno upravljajo in porabljajo finančne vire

načinov, s katerimi lahko člani upravnega odbora sodelujejo pri pridobivanju virov. Upravni odbor lahko tudi ob pridobivanju novih članov razmisli, ali naj bo njihovo aktivno sodelovanje pri pridobivanju sredstev ena od nalog, vključno s »prošenjem za denar« skupaj z direktorjem ali drugimi zaposlenimi.

Usklajevanje z zaposlenimi je ključnega pomena, kajti NVO mora nastopati enotno. Direktor naj poskrbi, da bodo zaposleni upravnemu odboru zagotovili vso potrebno podporo pri pridobivanju finančnih virov (glej **Sodelovanje vašega upravnega odbora pri pridobivanju finančnih virov**).

Upravni odbori imajo tudi splošno nadzorno odgovornost za človeške vire. Čeprav upravni odbor za vodenje zaposlenih pooblasti direktorja, je naloga upravnega odbora, da poskrbi, da se spoštuje ustrezna delovna zakonodaja in da so zaposleni spoštovani, primerno plačani in imajo možnosti za poklicno napredovanje. Upravni odbor naj v okviru pravilnikov opredeli pritožbeni postopek za obravnavanje pritožb in pravično in nepristransko reševanje sporov.

ZAPISKI:

upravnega odbora sodelujejo (če nimate dobrih razlogov, morda navsezadnje niti ni potrebe, da sodelujejo!):

- natančno razložite, kaj želite, da storijo, in predlagajte več možnih dejavnosti; skupaj razmislite, kako bi lahko pomagali: lahko navežejo koristne stike, imajo govor, napišejo pismo, gredo z vami, ko se odpravite zaprosit za sredstva, svetujejo glede promocijskega gradiva ali opravijo kakšne druge malenkosti;
- v več državah, kjer so v veljavi dohodninske olajšave, lahko za začetek določijo odstotni delež davka na svoj dohodek, ki naj gre organizaciji;
- ohranite realistična pričakovanja in obveščajte upravni odbor o napredovanju.

27b

### 2. podpora:

Olajšajte delo in pomagajte članom upravnega odbora pri njihovih prizadevanjih tako, da priprave in nadaljevalne aktivnosti poverite zaposlenim. Članom upravnega odbora npr. pripravite navodila, kaj naj rečejo, in jim priskrbite vsa gradiva, ki jih potrebujejo, da lahko utemeljeno govorijo o vaši NVO in projektu.

### 3. hvaležnost:

Zahvalite se članom upravnega odbora in jim pokažite, da njihova pomoč nekaj zaleže! Če so ponosni na sodelovanje z vašo organizacijo, bodo radi o njej govorili tudi drugim.

# NVO se prilagajajo skupnosti, v kateri delujejo

## 8.1 Upravni odbor združuje interese organizacije in skupnosti

Učinkovit neprofitni odbor pomeni točko, kjer se interesi NVO kot organizacije prekrivajo z interesi skupnosti, v kateri NVO deluje. Dober odbor s skrbno porabo virov, skrbi za uresničevanje poslanstva, postavljanjem meril in ocenjevanjem rezultatov umešča NVO v njeno okolje kot znanega, zanesljivega in odgovornega partnerja, ki pomaga pri zadovoljevanju potreb celotne skupnosti (glej **Direktorjeva tožba [3. del]**).

**Upravni odbor je na nek način prehod med notranjim življenjem NVO in zunanjo skupnostjo, za katero NVO deluje in od katere je odvisna.** To so vrata, ki se odpirajo v obe smeri. Upravni odbor skrbi, da se NVO prilagaja skupnosti in da NVO pozna in razume to skupnost, kar je še posebej pomembno za poslanstvo in strateško vodenje. Upravni odbor si mora nenehno zastavljati zahtevna vprašanja o razlogih za sam obstoj organizacije: Je naše poslanstvo pomembno? Ali zadovoljujemo dejansko potrebo? Ali ljudje razumejo, kaj počnemo in zakaj?

ZAPISKI:

### Direktorjeva tožba: »Kaj mi je treba upravnega odbora?« (3. del)

To je izkušnja direktorja iz jugovzhodne Evrope:

»Bil sem novi direktor ene od prvih fundacij v naši postsocialistični, povojni državi. Takrat je vladalo splošno nezaupanje do vsega novega in drugačnega. Ko je fundacija podelila prve finančne podpore, me je več ljudi krivično obtožilo, da sem dal prednost NVO iz svoje etnične skupnosti.

Upravni odbor naše fundacije je raznolik glede na politično usmerjenost, etnično pripadnost in spol članov. Celoten odbor, zlasti pa tisti člani, ki so bili istega etničnega porekla kot ljudje, ki so me obtožili slabega upravljanja, so se hitro odzvali in pojasnili, da je bil postopek dodeljevanja finančne pomoči pravičen, objektivni in utemeljen na vnaprej določenih merilih izbora. Če ne bi bilo upravnega odbora, bi naša fundacija takrat lahko propadla.«

28a

### Primer pravilnika: komuniciranje

Upravni odbori rastočih NVO morajo pravilnike o notranjem in zunanjem komuniciranju šteti za najpomembnejše. Upravni odbor naj opredeli poglobitve vrednote, na katerih temelji komuniciranje, kot so poštenost, verodostojnost, pripadnost in preglednost. Poskrbi naj tudi, da bodo smernice za uresničevanje teh vrednot jasno opredeljene. Katere informacije naj npr. ostanejo zaupne, tudi kadar si organizacija prizadeva, da bi bilo njeno delovanje popolno-

# NVO se prilagajajo skupnosti, v kateri delujejo

## Upravni odbor spodbuja pregledno komuniciranje

NVO je na številne načine odgovorna javnosti. Vladi je dolžna predložiti finančna poročila ali se občasno ponovno registrirati. Donatorjem dolguje poročila o porabi virov in ocene izvedenih projektov. Uporabnikom mora predstaviti svoje storitve in način, kako te zadovoljujejo potrebe skupnosti.

Širša javnost od NVO zahteva neobičajno preglednost. Privilegij potegovanja za javne vire in razpolaganja z njimi pomeni, da mora NVO pošteno in natančno prikazati svoje notranje delovanje. To ne pomeni, da naj se NVO na zunaj predstavlja kot popolna organizacija, temveč le, da ne more prikriti razlogov, zakaj ni popolna.

Upravni odbor skrbi, da so sprejeta osnovna načela komuniciranja in da so vse informacije o organizaciji – promocijska gradiva, vloge za finančno podporo, pisma za zbiranje prispevkov, finančna poročila, poročila uradnim organom, spletne strani, opis storitev – dobro predstavljene in resnične (glej **Primer pravilnika: komuniciranje**). Upravni odbor lahko za to imenuje novega člana, ki je strokovnjak za komuniciranje z javnostjo ali podobno področje. Pri gradivih, ki jih je treba pripraviti in oddati v določenem roku, zlasti kadar gre za pravne akte, mora odbor še posebej skrbno paziti, da so dokumenti pravočasno oddani in da vsebujejo celovite in prave informacije.

ZAPISKI:

ma pregledno? Pravilnik o komuniciranju lahko zajema:

– **temeljna merila:** kateri so osnovni elementi komuniciranja – to so lahko letno poročilo, sodelovanje članov upravnega odbora v raznih forumih in dovoljenje uporabnikov za uporabo njihovih fotografij;

– **splošne postopke in dovoljenja:** katera so potrebna splošna načela (da je npr. treba na vsa elektronska sporočila odgovoriti v treh delovnih dneh) in dovoljenja (direktor mora npr. odobriti vsak stik z mediji);

– **komuniciranje upravnega odbora:** kako odbor komunicira z zaposlenimi, ali naj imajo člani upravnega odbora poseben seznam e-naslovov, ali se lahko zaposleni v upravi neposredno obrnejo na upravni odbor, če imajo težave z direktorjem;

– **komuniciranje v kriznih situacijah:** kako je NVO pripravljena na izjemne razmere; ponavadi upravni odbor prevzame vodilno vlogo, zlasti v komuniciranju z javnostjo, toda več kot en predstavnik za medije ima lahko prav nasproten učinek od zelenega (naj bo to direktor ali predsednik upravnega odbora?);

– **komuniciranje pri pridobivanju virov:** kako opredeliti izjemno pomembno sodelovanje upravnega odbora, ali je člane upravnega odbora mogoče citirati v brošuri, namenjeni zbiranju prispevkov, ali se sme natisniti njihova fotografija, tako da predstavljajo NVO v poslovnih krogih; če je tako, bo izrecen pravilnik pripomogel k njihovu učinkovitejšemu sodelovanju.

# NVO se prilagajajo skupnosti, v kateri delujejo

## Upravni odbor nadzira objavo letnega poročila

Letno poročilo je vzvod, s katerim je javnosti omogočen dostop do finančnih in drugih podatkov o organizaciji. Letno poročilo pokaže, koliko denarja je organizacija pridobila, kdo ga je prispeval in za katere projekte ter administrativne stroške je bil porabljen. Ponavadi letna poročila vsebujejo revidirane finančne bilance ali najnatančnejše razpoložljive podatke o financah. Letno poročilo je tudi primerno mesto za objavljanje informacij o dejavnostih in projektih NVO.

Upravni odbor skrbi, da je letno poročilo redno objavljeno in da je dostopno vsem deležnikom v papirni ali elektronski obliki (glej **Rezultati raziskave: letna poročila**).

ZAPISKI:

## Rezultati raziskave: letna poročila

Raziskava madžarske NVO\* iz leta 2002 je pokazala, da 81 % organizacij pripravlja letna poročila. To je dobra novica, kajti »organizacije javnega dobrega« (ki so obsegale 68 % organizacij, zajetih v raziskavi) morajo na Madžarskem po zakonu vsako leto objaviti poročilo.

Avtorji študije pa so ugotovili tudi, da pri izpolnjevanju te zakonske zahteve številne NVO uporabljajo »minimalističen pristop« k preglednosti in odgovornosti. Z drugimi besedami, samo 32 % zajetih v raziskavi se je zelo potrudilo pri distribuciji svojih letnih poročil. Zdi se, da je večina poročil ostala neprebrana v predalu.

Nauk: upravni odbori morajo poskrbeti, da letna poročila niso le pripravljena, ampak da dejansko pridejo v javnost v natisnjeni ali elektronski obliki.

\* *Nonprofit Governance Practices in Hungary (glej Viri).*

## Začnimo na pravem koncu: uva- janje članov upravnega odbora

Smiselno je porabiti pol dneva za uvajanje novih članov upravnega odbora. Novi člani se bodo seznanili s timom in poučili o težavah, s katerimi se spopada vaša NVO. Dobili bodo tudi vtis o kulturi in vrednotah vaše NVO. Verjetno bodo nato delovali v odboru z večjo zavzetostjo.

## NVO se prilagajajo skupnosti, v kateri delujejo

### 8. 4 Upravni odbor deluje kot vezni člen med organizacijo in njeno bazo

Čeprav delo upravnega odbora večinoma poteka zunaj organizacije, je ena njegovih ključnih nalog, da je zmeraj pozoren na odnos med NVO in skupnostjo, v kateri ta deluje. Upravni odbor skrbi, da se NVO odziva na potrebe in želje deležnikov; sprašuje, kaj drugi mislijo o organizaciji in zbrano posluša, kaj imajo povedati. Člani upravnega odbora pogosto slišijo neposrednejša in brez okraskov povedana mnenja kot zaposleni in jim je tako dostopen drugačen, neprecenljiv vpogled. Ko upravni odbor deluje kot zveza z deležniki, izvaja posvetovalni proces, ki je znak dobrega vodenja.

Člani upravnega odbora lahko tudi seznanjajo širšo javnost z novicami o NVO. Lahko predstavljajo NVO raznim ciljnim skupinam, kot so poslovni družabniki, interesne skupine v skupnosti in uradniki, če jih naštejemo le nekaj, in njihova zavzetost je lahko nadvse koristna. Obstaja veliko načinov, kako lahko to počnejo: pisanje pisem privržencem, komuniciranje z mediji, navezovanje stikov ali opravljanje telefonskih klicev za zbiranje prispevkov.

Zaposleni lahko pomagajo članom upravnega odbora pri nenapornem igranju te vloge tako, da organizirajo srečanja in logistično podporo. Pomen ambasadorske vloge upravnega odbora bi moral biti poudarjen tudi pri uvajanju novih članov (glej **Začnimo na pravem koncu: uvajanje članov upravnega odbora**).

Uvajanje bo olajšal tudi izbor privlačnih gradiv o vaši NVO. Lahko jih zberete v »priročnik za člane upravnega odbora«, vsebujejo bistvene dokumente, ki jih člani upravnega odbora potrebujejo – temeljne akte, člene ustrezne zakonodaje (npr. o pristojnostih upravnega odbora), zapisnike prejšnjih sej upravnega odbora, opis delovnega mesta direktorja, strateški načrt, proračun tekočega leta in revidirane bilance za predhodno leto). Uvajanje bi lahko potekalo takole:

- 9.00 Dobrodošlica (predsednik)
- 9.30 Pregled projektov in financ (direktor)
- 10.15 Podrobnejša seznanitev z dolgoročnimi vprašanji in cilji (direktor)
- 10.45 Odmor
- 11.00 Vloge in odgovornosti upravnega odbora (predsednik)
- 11.30 Načela ravnanja in postopki upravnega odbora (urniki sej, zahteve glede prisotnosti, druga pričakovanja v zvezi z delom, navzkrižje interesov) (predsednik)
- 12.15 Razprava (vprašanja in odgovori) (predsednik/direktor)
- 13.00 Zaključek

\*

## Sklep: Prvi koraki k dobremu vodenju


Upravni odbori veliko prispevajo k izboljšanju delovanja posameznih organizacij in celotnega nevladnega sektorja za zadovoljevanje potreb spreminjajočih se družb.

Upravni odbori igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju podpornikom, da neprofitni sektor deluje v dobro širših ciljev skupnosti, ko NVO v srednji in vzhodni Evropi iščejo nove in trajne lokalne vire financiranja. Organizacije, ki si prizadevajo za uspešne in pravične demokratične družbe, morajo dokazati, da se dobro vodenje začne pri njih samih, s prizadevnimi in odgovornimi upravnimi odbori.

A kako sploh dobro voditi? Kako naj vodje NVO, ki nimajo izkušenj z upravnimi odbori, sploh začno uvajati nove zamisli o vodenju v svoji organizaciji?

Tako direktorju kot članom upravnega odbora se lahko zdi cilj dobrega vodenja zelo težko dosegljiv. Pogosto pa ga je lažje doseči s številnimi majhnimi koraki kakor z enim ogromnim preskokom. Če boste sledili naslednjim osmim korakom, bodo vaše možnosti za uspeh večje, vložen napor pa manjši in celo prijeten.

30a



**1** Z upravnim odborom pričnete razpravo o njegovi vlogi v organizaciji. Včasih že zgolj pobuda za razpravo nakaže nove možnosti in upravnemu odboru prepreči, da ne zapade v rutinsko stagniranje. Razpravo lahko pričnete s predpostavko, da bi novi načini delovanja upravnega odbora lahko pripomogli h krepitvi NVO in olajšali direktorjevo delo. Poudarite, da splošne težnje tako v poslovnem kot nevladnem sektorju nakazujejo, da postaja vloga upravnega odbora vse pomembnejša. Nato pa prijazno vprašajte člane upravnega odbora, kako bi lahko po njihovem mnenju pripomogli k drugačnemu ali boljšemu razvoju vaše NVO.

## Sklep: Prvi koraki k dobremu vodenju

**2** Poizvedite, kaj spodbuja člane vašega upravnega odbora k delovanju v odboru. Krasno bi bilo, če bi dosegli začetno soglasje, da je treba stvari drugače zastaviti. Nekateri ljudje so pač zmeraj zadovoljni z enakim stanjem in želijo, da stvari ostanejo nespremenjene. Odpor do sprememb lahko usahne, če člani vašega upravnega odbora sicer potrdijo, a morda nekoliko prilagodijo svoje vzgibe za prostovoljno delovanje v odboru. Kakšna članica vašega upravnega odbora je morda članica preprosto zato, ker rada dela z otroki. Prehod od vsebinskih k vodstvenim nalogam bi lahko razumela kot nevarnost, da bo prikrajšana za te prijetne stike. V takšnem primeru članico upravnega odbora pomirite, da bo, četudi se spremeni usmeritev njenega delovanja, v novi vodstveni vlogi še zmeraj imela priložnost za stik z otroki. Ko člani upravnega odbora začno sodelovati v aktivnem vodenju, so ponavadi navdušeni nad tovrstnim delom.

**3** Delujte postopoma in si določite prednostne cilje. Na osnovi širših ciljev svoje NVO določite najpomembnejša področja delovanja upravnega odbora, ki so potrebna spremembe. Je pridobivanje virov najvišja prioriteta? Začnite tako, da predlagate manjše dejavnosti, s katerimi se upravni odbor lahko vključi v iskanje finančnih virov. Ali donatorji potrebujejo dokaze, da je organizacija kompetentno vodena? Opredelite razmerja v organizaciji v pisni obliki in poskrbite, da bodo takšna tudi v praksi. Najpomembneje je nekje pričeti in si nato z majhnimi dosežki prizadevati za spremembe.

30b

**4** Dajte upravnemu odboru na razpolago veliko časa za razmislek o načrtu lastnega razvoja. Bolje je, da se tega ne lotite na eni od rednih sej. Razprava bo tekla v drugačni smeri – bolj o strateških vsebinah in manj o strukturi –, če bo mogoče ustvarjalno razmišljati ob posebni priložnosti in v posebnih okoliščinah. O datumu srečanja se dogovorite dovolj zgodaj, da se ga lahko udeležijo vsi člani upravnega odbora. Prepričajte se, da so izklopili mobilne telefone! Morda bi bilo dobro povabiti zunanjega moderatorja. Seznam osnovnih pogojev za dobro vodenje na koncu priročnika je dobra osnova za začetek razprave upravnega odbora o vodenju in njegovi lastni vlogi.

**5** Poskrbite, da bosta upravni odbor in direktor skupaj začela proces uvajanja sprememb. Ne eden ne drugi ga ne more sprožiti sam. Nadgradnja uspešnega dela vašega upravnega odbora mora biti plod

## \* Sklep: Prvi koraki k dobremu vodenju

skupnih naporov, ki temeljijo na vzajemnem zaupanju in podpori. Naj predsednik upravnega odbora in direktor zgodaj in pogosto načneta pogovor o procesu uvajanja sprememb in se dogovarjata o primernih strategijah in skupnih ciljih. Če si nasprotujeta, bo proces verjetno težaven.

**6** Pridobite prave ljudi v upravni odbor. Dobro vodenje res temelji na institucionaliziranih strukturah in postopkih, toda zares zaživi šele, če člani upravnega odbora vedo, kako iz vodenja narediti priložnost za osebno zadovoljujoče delo. Morda je eden od prvih korakov, ki ga lahko naredi vaša NVO, imenovanje novih članov upravnega odbora, ki imajo enake vrednote kot vaša organizacija, dobro delajo v skupini in so pripravljeni dejavno sodelovati v vodenju. Ljudje, ki nimajo časa in energije, da bi se posvečali upravnemu odboru, bodo verjetno zavirali vaša prizadevanja za spremembe.

**7** Namenite finančne vire organizacije za razvoj upravnega odbora. Dobro vodenje ne bi smelo biti drago, toda zanj je vendarle treba nameniti del finančnih sredstev vaše organizacije, če naj bi res delovalo. Morda potreben vložek ne bo presegel niti cene okrepljenih med večernim sestankom upravnega odbora, ko so člani lačni po dolgem delovnem dnevu. Kasneje boste upravni odbor vključili kot posebno postavko v letni proračun. Upravnemu odboru namenjena sredstva se lahko porabijo za daljši sestanek, ko bo treba članom zagotoviti prenočišče, ali za plačilo moderatorja, ki bo usmerjal samoocenjevanje. Denar, namenjen vašemu upravnemu odboru, se bo zmeraj izkazal za dobro porabljenega.

**8** Sprijaznite se z dejstvom, da bo uvajanje sprememb dolgotrajno. Strukture, procesi in mentaliteta se morajo spremeniti od znotraj. Preveč sprememb naenkrat lahko deluje razdiralno. Ljudje se morajo navaditi na nove načine razmišljanja in se sprijazniti z drugačnimi pristopi. Dajte si veliko časa, da boste pri upravnem odboru uveljavili nove zamisli.

Seznam osnovnih pogojev za dobro vodenje, ki sledi, vam lahko pomaga usmerjati razpravo o vodenju tako, da upravni odbor osredotoči na področja, kjer bi bilo njegovo delo mogoče izboljšati. Prosite člane upravnega odbora, da na vprašanja najprej odgovorijo vsak zase, potem pa primerjajte rezultate, ali pa odgovarjajte skupaj in iščite soglasje o tem, kaj naj bi upravni odbor počel drugače in zakaj. Po želji skrajšajte seznam, če je vaša organizacija novejša ali



## Sklep: Prvi koraki k dobremu vodenju

manjša in se šele začena posvečati svojim vodstvenim praksam. Če je vaša organizacija večja, pa boste morda dodali vprašanja, ki bodo zadevala posamezna problematična področja.

**Potem ko bo vaš upravni odbor opravil samoocenjevanje, bo verjetno želel uvesti nove pristope postopoma. Vrstni red in ritem izvajanja smernic, ki jih navaja ta priročnik, sta odvisna od številnih dejavnikov, vključno z edinstvenimi potrebami in stopnjo razvoja vaše organizacije.**

Uveljavitev pravila »upravni odbor ni enako zaposleni« (v okviru načela »dobro vodenje pomeni, da je vodenje ločeno od upravljanja«) bi moral biti prvi cilj katerekoli organizacije. Izvajanje smernice »upravni odbor načrtuje menjavo direktorja« pa bo morda počakalo, dokler med člani upravnega odbora več ne bo zaposlenih.

Vaša organizacija bi morala razmisliti o najemu moderatorja, ki vam bo pomagal strukturirati proces spreminjanja, opredeliti pomembna področja in oblikovati načrt za uvedbo novih praks. Dober moderator lahko deluje kot posrednik med različnimi stališči v vaši organizaciji in pojasni ali priredi smernice, ki jih vsebuje ta priročnik. 31b

Predvsem pa je pomembno zapomniti si, da mora vsaka organizacija najti svojo pot do dobrega vodenja. Z izpraševanjem, razpravo, razlago in ustvarjalnim prirejanjem smernic, ki jih vsebuje ta priročnik, lahko vaša NVO vzpostavi zares dobro vodenje in veliko prispeva k razvoju celotnega neprofitnega sektorja v srednji in vzhodni Evropi. Pot do cilja bo težavna, a tudi zanimiva.

## Želimo vam kar največ uspeha!

\*

## Seznam osnovnih pogojev za dobro vodenje

Ste se v organizaciji zavedli pomena dobrega vodenja? Uporabite naslednji seznam, da ocenite delovanje upravnega odbora, v prostor med posameznimi trditvami pa zapišite morebitne komentarje. Člani upravnega odbora naj primerjajo svoje odgovore in skupaj opredelijo prednosti in slabosti. Naslednji korak je lahko priprava načrta za izboljšanje dela upravnega odbora.

### DA DELNO NE

1.    Naša organizacija ima formalno vzpostavljeno vodstveno strukturo.
2.    Naš upravni odbor skupaj sprejema odločitve.
3.    Naš upravni odbor ima vodjo ali predsednika.
4.    Naš direktor ima opis delovnega mesta, v katerem so navedeni pričakovanja in cilji.
5.    Naš upravni odbor letno ocenjuje direktorjevo delo.
6.    Zaposleni, vključno z direktorjem, niso člani našega upravnega odbora s pravico do glasovanja.
7.    Direktor ni predsednik upravnega odbora.
8.    Naša organizacija ima zapisano poslanstvo, ki je znano celotni organizaciji.

32a

# Seznam osnovnih pogojev za dobro vodenje

9.    Naš upravni odbor se osredotoča na strateško vodstvo in razmišljanje o širši perspektivi.
10.    Naš upravni odbor se ne ukvarja s sprotnim upravljanjem in se ne vpleta po nepotrebem v podrobnosti naših dejavnosti.
11.    Naš upravni odbor skrbi, da v vsej organizaciji poteka ustrezno načrtovanje.
12.    Naš upravni odbor skrbi, da se projekti in dejavnosti redno ocenjujejo in da upoštevamo priporočila iz teh ocen.
13.    Naš upravni odbor je seznanjen s financami organizacije in redno spremlja njeno finančno stanje.
14.    Naš upravni odbor skrbi, da je vpeljan delujoč interni finančni nadzor.
15.    Naš upravni odbor skrbi, da so bilance organizacije predmet rednih revizij.
16.    Naš upravni odbor je udeležen pri pridobivanju finančnih virov.
17.    Naš upravni odbor skrbi, da se pripravi in razpošlje letno poročilo.

# Seznam osnovnih pogojev za dobro vodenje

## DA DELNO NE

18.    Člani našega upravnega odbora niso plačani za svoje delo in nimajo drugih neposrednih ali posrednih koristi od delovanja v odboru.
19.    Naš upravni odbor je sprejel in izvaja pravilnik o ravnanju v primeru navzkrižja interesov.
20.    Naš upravni odbor postavlja visoka strokovna in etična merila.
21.    Naš upravni odbor ima jasen pravilnik o svojem delovanju.
22.    Naš upravni odbor se redno sestaja ob vnaprej določenih datumih.
23.    Vsi člani upravnega odbora prihajajo na seje točno in pripravljeni na delo.
24.    Seje upravnega odbora so osredotočene na določanje pravil, nadzor in strateško usmerjanje.
25.    Na sejah upravnega odbora poteka dejavna razprava in sprejemanje odločitev, ne pa odobravanje brez preverjanja in poslušanje poročil zaposlenih.
26.    Naš predsednik zna voditi razpravo, vzdrževati red in vključiti vse člane upravnega odbora v izvajanje potrebnih nalog.

## Seznam osnovnih pogojev za dobro vodenje

27.    Seje upravnega odbora potekajo po vnaprej določenem dnevnem redu.
28.    Naš upravni odbor vodi zapisnike vseh svojih sej.
29.    Vsi člani upravnega odbora imajo zapisane smernice o delu, ki se od njih pričakuje.
30.    Naš upravni odbor dobro deluje kot skupina.
31.    Naš upravni odbor si zastavlja letne cilje.
32.    Naš upravni odbor redno ocenjuje svoje delo.
33.    Posamezni člani delujejo v odboru za določeno število mandatov v okviru sistema rednega kroženja.
34.    Naš upravni odbor strateško pridobiva nove člane.
35.    Novi člani upravnega odbora so celovito vpeljani v organizacijo in delovanje upravnega odbora.
36.    Člani našega upravnega odbora navdušeno igrajo vlogo ambasadorjev organizacije.

## Viri:

BoardSource. **The BoardSource Governance series.** (Washington: BoardSource, 2003).

Hnat, Volodymyr, Olena Houmenyuk, Marilyn Wyatt, Edward Zahkarchenko. **Nonprofit Governance Practices in Ukraine.** (Washington, BoardSource, 2003). [www.icps.kiev.ua/doc/ngo\\_governance\\_eng.pdf](http://www.icps.kiev.ua/doc/ngo_governance_eng.pdf)

International Center for Not-for-Profit Law. **»Integrity, Good Governance, and Transparency. Rules for Self Regulation.«** [www.icnl.org/gendocs/selfreq.html](http://www.icnl.org/gendocs/selfreq.html)

Levente Mura-Mészáros, Judith R. Sidel, Balázs Sátor, Marilyn Wyatt. **Nonprofit Governance Practices in Hungary.** (Washington: BoardSource, 2002). [www.csdf.hu/angol/ngo.doc](http://www.csdf.hu/angol/ngo.doc)

Sátor Balázs. **»Introducing the Concept of Governance.«** Alliance 8:4 (december 2003), 38–39. [www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=29](http://www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=29)

34a

Wyatt Marilyn. **»Access, Accountability, and Advocacy: The Future of Nonprofit Governance.«** Global Connections 4 (avgust 2002). [www.resource-alliance.org/documents/Issue\\_4\\_August\\_2002.pdf](http://www.resource-alliance.org/documents/Issue_4_August_2002.pdf)

———. **»New Approaches to Governance in Central and Eastern Europe.«** Alliance 8:4 (december 2003), 36–37. [www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=28](http://www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=28)

## Vodenje nevladnih organizacij v Sloveniji

### Ustanova

Edini organ za vodenje, ki ga določa zakon,<sup>1</sup> je upravni odbor. Ustanova pa ima lahko v skladu z aktom o ustanovitvi oziroma pravili<sup>2</sup> tudi druge organe.

Upravni odbor sestavljajo najmanj trije člani, način in postopek njihovega imenovanja pa mora vsebovati akt o ustanovitvi.<sup>3</sup>

Člani upravnega odbora so imenovani za določen čas, če z aktom o ustanovitvi oziroma s pravili ni določeno drugače. Člani upravnega odbora ne morejo biti:

- osebe, ki niso polnoletne ali ki niso poslovno sposobne;
- osebe, zaposlene v ustanovi;
- osebe, ki opravljajo nadzor nad ustanovo.

Zakon določa samo dve bistveni nalogi upravnega odbora, in sicer skrb za izvajanje namena ustanove in njeno zastopanje, druge naloge pa so lahko določene še z aktom o ustanovitvi ali pravili. Dolžnost upravnega odbora je tudi ravnati s premoženjem ustanove s skrbnostjo dobrega gospodarja. Upravni odbor ima predsednika, ki ga člani izvolijo izmed sebe. Predsednik predstavlja in zastopa ustanovo. Ustanovitelji ali donatorji lahko predlagajo predčasno razrešitev upravnega odbora, če ta ne izpolnjuje svojih nalog. Predčasno je lahko razrešen tudi posamezni član upravnega odbora, če njegovo delovanje ni v skladu z interesi ustanove.

Če pravila oziroma statut ne določajo drugače, upravni odbor odloča z večino glasov članov. Ob neodločenem rezultatu odloča glas predsednika. Član upravnega odbora ne more odločati o zadevah, v katerih je udeležen on, njegov zakonec ali sorodnik.

<sup>1</sup> Zakon o ustanovah, Ur. l. RS, št. 60/95.

<sup>2</sup> 18. člen zakona določa, da ima ustanova pravila oziroma statut, ki jih sprejme ustanovitelj v 30 dneh po izdaji soglasja k aktu o ustanovitvi.

<sup>3</sup> Akt o ustanovitvi mora člane prve uprave tudi poimensko določiti.

# Priloga: vodenje nevladnih organizacij, kot to določa slovenska zakonodaja

## Društvo

Zakon o društvih<sup>1</sup> določa, da način vodenja društva določa temeljni akt. Sam zakon torej ne določa organov in notranje strukture društva, odločitev o vrsti, številu in pristojnostih organov je prepuščena članom društva.

*Ponavadi ima društvo naslednje organe:*<sup>2</sup>

- *predsednik: zastopa društvo v pravnem prometu, izvoli ga občni zbor društva za dobo, ki je določena v statutu;*
- *občni zbor: sestavljajo ga vsi člani društva, njegova naloga je sprejemanje statuta in sprememb statuta, voli predsednika društva ter druge organe društva, potrjuje vsebinski in finančni načrt dela ter vsebinska in finančna poročila o delu ter sprejema vse druge pomembne odločitve;*
- *upravni odbor: izvršilni organ občnega zbora, opravlja organizacijska, strokovno-tehnična in administrativna dela ter vodi delo društva med obcnima zboroma v skladu z akti, ki jih občni zbor sprejme;*
- *nadzorni odbor: spremlja delo upravnega odbora in drugih organov društva ter opravlja nadzor nad finančno-materialnim poslovanjem društva.*

## Zavod

Zakon o zavodih<sup>3</sup> natančno določa organe zavoda, njihovo sestavo in naloge.

Zavod vodi svet zavoda (ali drug kolegijski organ), ki ga sestavljajo predstavniki ustanovitelja, delavcev in uporabnikov oziroma zainteresirane javnosti. Svet sprejema statut in druge splošne akte zavoda, programe dela in razvoja zavoda ter spremlja njihovo izvrševanje, določa finančni načrt in sprejema zaključni račun zavoda, predlaga ustanovitelju spremembo ali razširitev dejavnosti ter daje mnenja in predloge o različnih vprašanjih

<sup>1</sup> Ur. l. RS, št. 60/95, 49/98, Odl. US RS: št. U-I-223/96, 89/99.

<sup>2</sup> Strojan, T., Šporar, P., Bien, S.: Nevladne organizacije v Sloveniji, poročilo 2000, Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC, Ljubljana, 2000.

<sup>3</sup> Ur. l. RS, št. 121/91, 45-I/94, Odl. US RS: U-I-104/92, 8/96, 36/00.



## Priloga: vodenje nevladnih organizacij, kot to določa slovenska zakonodaja

Poslovodni organ zavoda je direktor (ali drug individualni organ), ki organizira in upravlja delo in poslovanje zavoda, predstavlja in zastopa zavod ter je odgovoren za zakonitost dela zavoda. Direktor upravlja tudi strokovno delo zavoda in je odgovoren za strokovnost dela zavoda, če ni za to določen strokovni vodja.

Strokovni svet (ali drug kolegijski organ) obravnava vprašanja s področja strokovnega dela zavoda, v okviru svojih pooblastil odloča o strokovnih vprašanjih, določa strokovne podlage za programe dela in razvoja zavoda in daje svetu, direktorju in strokovnemu vodji mnenja in predloge glede organizacije dela in pogojev za razvoj dejavnosti.

ZAPISKI:





**ISBN 961-6450-14-X**