

**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 Maslić, 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

Vsebina

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

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

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

Od teorije k praksi

6a-28a

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

2a

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

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

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

* 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

4b

* 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 upoštewane 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.

