

KAKOVOST V NEVLADNIH ORGANIZACIJAH TER ODZIV NEVLADNIH ORGANIZACIJ, CERTIFICIRANIH PO MODELU »NVO STANDARD KAKOVOSTI« NA POTREBE MLADIH

Blanka Kaker

Slovenski institut za kakovost in meroslovje

blanka.kaker@siq.si

Tina Divjak

Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij

Prvi del prispevka prikazuje pregled različnih modelov in standardov kakovosti, ki jih uporabljajo nevladne organizacije po svetu kot del svoje strategije za zagotovitev strokovnosti, transparentnosti ter dobrega in racionalnega upravljanja z viri (ISO 9001, model poslovne odličnosti, PQASSO). V drugem delu prispevka je podrobneje predstavljen slovenski model »NVO Standard kakovosti« ter dobra praksa pri uvajanju tega modela v organizacijah, ki delajo z mladimi.

QUALITY IN NGOS AND THE RESPONSE OF NGOS WITH CERTIFICATES MATCHING THE MODEL 'NGOS QUALITY STANDARDS' TO THE NEEDS OF YOUNGSTERS

The first part of the paper gives an overview of different models and quality standards used by non-governmental organizations around the world as part of its strategy to ensure professionalism, transparency and good and rational management of resources (ISO 9001, business excellence model, PQASSO). The second part is presented in detail Slovenian model "NGO Quality Standard" and good practice in implementing this model in organizations working with young people.

Uvod

Nevladne organizacije predstavljajo pomemben del razvite, demokratično urejene družbe, ki s svojim raznolikim delovanjem prispevajo k družbeni blaginji in razvoju družbe. V sodobnosti nevladne organizacije opravljajo (vsaj) dve pomembni funkciji – politično in storitveno. Ob tem, da predstavljajo eno od oblik sodelovanja državljanov pri upravljanju države in družbe, so namreč tudi pomemben izvajalec javno koristnih storitev na področjih sociale, zdravja, družine, mladih, kulture, športa, okolja itd. V tem delu dopolnjujejo javno storitve in so še posebej vezane na potrebe in pričakovanja uporabnikov. Te organizacije vse pogosteje dajejo poudarek tudi kakovosti izvajanja svojih dejavnosti, ob tem pa morajo ostalim partnerjem pokazati strokovnost, transparentnost ter dobro in racionalno upravljanje z viri

Standardi kakovosti

Vodstva organizacij za učinkovito in uspešno vodenje uporabljajo najrazličnejša orodja in pristope. V nadaljevanju so kratko opisani najbolj znani standardi/modeli sistemov kakovosti, ki so primerni za nevladne organizacije ali so bili razviti prav za le-te.

Standard ISO 9001

Standard ISO 9001 je že dvajset let pomembno orodje sistemov vodenja. Pri razvoju standarda so bila upoštevana načela vodenja kakovosti, ki jih danes uporabljajo v svetu uspešne organizacije, tako proizvodne kot storitvene. Zato je standard povzetek dobre poslovne prakse in kot tak v pomoč organizacijam, ki žele slediti samo najboljšemu.

Standard se osredotoča predvsem na učinkovitost sistema vodenja kakovosti pri izpolnjevanju zahtev odjemalcev. Namenjen je vsem vrstam organizacij, ne glede na velikost, organiziranost, proizvod ali storitev, ki želijo obvladovati in izboljševati svoje poslovanje ter povečevati zadovoljstvo svojih odjemalcev.

Standard ISO 9001 je zasnovan na principu stalnih izboljšav (PDCA-krog: planiraj-izvedi-preveri-ukrepaj) ter določa zahteve za sistem vodenja kakovosti, delovanje vodstva, ravnanje z viri, izvajanje osnovne dejavnosti in nadzor z analizami in izboljševanjem

PQASSO(Practical Quality Assurance System for Small Organisations)

V Veliki Britaniji je bil ta sistem razvit za manjše in srednje organizacije. Gre za sistem samoocenjevanja, kjer organizacija postopoma izboljšuje vse vidike delovanja. Obsega 12 področij kakovosti: planiranje kakovosti, upravljanje in vodenje, usmerjenost k uporabnikom, *zaposleni in prostovoljci, usposabljanje, upravljanje finance, delovno okolje in varstvo pri delu, izvajanje storitev, mreženje in partnerstvo, nadzorovanje in evalvacija ter rezultati*. Kasneje se je razvil tudi sistem zunanjega ocenjevanja.

Investors in People

Ta sistem želi izboljšati kakovost delovanja organizacij preko dela ljudi. Tako ne pokriva vseh vidikov delovanja, ampak predvsem vodenje in upravljanje s človeškimi viri. Njegov namen je zagotoviti, da individualno, skupinsko in organizacijsko usposabljanje in razvoj podpirata organizacijo pri doseganju njenih ciljev. Standard se izvaja preko sistema zunanjega ocenjevanja z rednimi pregledi.

Investing in Volunteers

To je standard, razvit v Veliki Britaniji in namenjen organizacijam, ki v svoje delo vključujejo prostovoljce. Organizacije lahko s pomočjo tega standarda ocenijo svoje ravnanje s prostovoljci ter tudi javno dokazujejo svojo zavezo k prostovoljstvu.

Drugi 'nevladni' standardi

Po svetu obstajajo številni sistemi kakovosti, ki so oblikovani posebej za nevladni sektor. Nekateri so zelo preprosti in vsebujejo najosnovnejše zahteve glede notranjih aktov, spoštovanja zakonov, konflikta interesov, varstva osebnih podatkov, letne finančne revizije in objave letnih poročil. Drugi so pa že bolj zapleteni in zahtevajo že določene predpogoje za izvajanje standarda (določeno obdobje delovanja, delovanje v javnem interesu, neprofitnost, ipd.). Oblikovani so na tri različne načine:

- Sistem samoocenjevanja,
- Sistem pritožbe,
- Zunanje ocenjevanje (podelitev certifikata).

Zanimivi sistemi so: NPO Certification Model iz Pakistana, ACFID's (Australian Council for International Development) Code of Conduct for non-governmental development organisations, PVO (private voluntary organisations) Standards, Standards for Excellence iz ZDA, Becoming VISIBLE, NAVCA Performance Standard, Quality Assurance System for Refugee Organisations, Quality in Alcohol and Drug Services itd.

Standardi družbene odgovornosti

Številne vladne in nevladne organizacije so v pomoč organizacijam/podjetjem pripravile različne standarde, kodekse, smernice za področje družbene odgovornosti. Najbolj znani standardi na področju družbene odgovornosti so OECD Guidelines, Social Accountability 8000 (SA8000), AccountAbility 1000 (AA1000), UN Global Compact, Sustainability Reporting Guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI) ter ISO 26000, ki pa je še v pripravi. Pokrivajo področja zaposlenih in človekovih pravic, podkupovanja in korupcije, varovanja okolja in informacij.

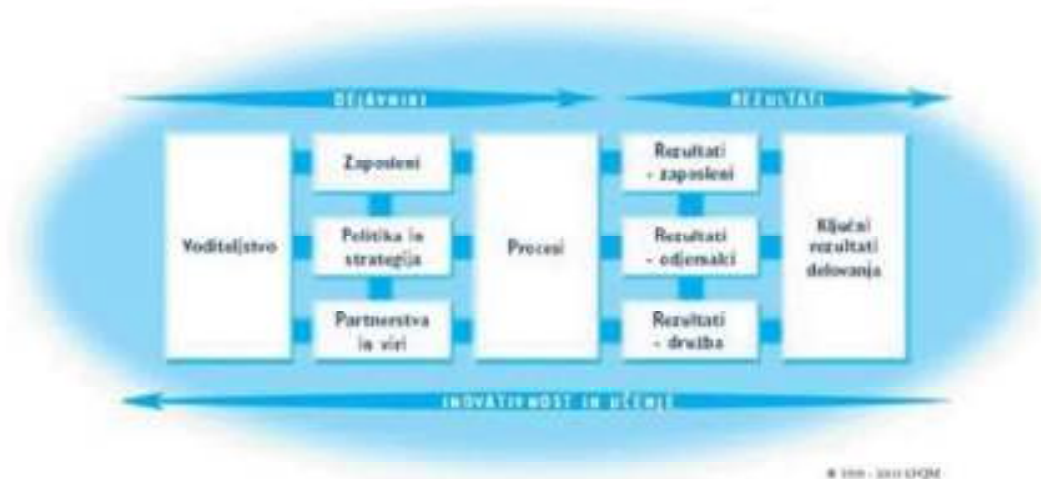
Model poslovne odličnosti

European Foundation for Quality Management (v nadaljevanju: EFQM) je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije (EU-DG III) razvil **model za poslovno odličnost**, katerega namen je bil pomagati evropskim organizacijam pri vzpostavljanju ustreznega sistema upravljanja, s katerim bodo dosegle odličnost. Program priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost postavlja smernice in merila po vzoru evropske nagrade za kakovost

Devet predalov v modelu predstavlja merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako neka organizacija napreduje v smeri odličnosti, in so razvrščena v "dejavnike" in "rezultate". Posameznemu merilu je pripisano največje mogoče število točk, ki ga lahko dodelimo pri ocenjevanju določenega področja, tako v procesu samoocenjevanja znotraj organizacije kot tudi v procesu ocenjevanja vlog prijaviteljev za priznanje.

Model nam v bistvu pove, da se zadovoljstvo odjemalcev, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosežejo z izvajanjem politike in strategije, upravljanjem s sposobnostmi zaposlenih in upravljanjem s partnerstvi in viri, ter procesi, kar končno privede do odličnosti v ključnih rezultatih delovanja.

Tako se tista stran modela, kjer so "rezultati", ukvarja s tem, kar je organizacija dosegla in dosega; "dejavniki" pa opisujejo, kako se ti rezultati dosegaajo.



Kratek pregled meril

1. **Voditeljstvo;** kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vednjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal.
2. **Politika in strategija;** kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustreznimi politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.
3. **Zaposleni;** kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov
4. **Partnerstva in viri;** kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.
5. **Procesi;** kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje
6. **Rezultati v zvezi z odjemalci;** kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.
7. **Rezultati v zvezi z zaposlenimi;** kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojetanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.
8. **Rezultati v zvezi z družbo;** merila dojetanja prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).
9. **Ključni rezultati delovanja;** kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati.

Podobnosti in razlike

Opisanih je kar nekaj standardov/modelov vodenja kakovosti. Nekaj je takšnih, ki so bili razviti najprej za »profitne« organizacije, sedaj pa se uporabljajo in so namenjeni vsem vrstam organizacij, ne glede na velikost, organiziranost, proizvod ali storitev, (npr. ISO 9001, Investors in People, EFQM). Nekaj standardov pa je bilo razvitih prav za nevladne organizacije (NVO Standard kakovosti, PQASSO).

ISO 9001 je nekakšna osnova vseh standardov/modelov za zagotavljanje, upravljanje ali vodenje kakovosti. Posamezna organizacija lahko v svoj sistem vodenja kakovosti integrira tudi dodatne sisteme (npr. s področja zaposlenih Investors in People, s področja družbene odgovornosti SA8000).

Tabela prikazuje kako so pomembna področja kakovosti v nevladnih organizacijah zajeta v standardih

Področje/Standard	ISO 9001	EFQM	NVO Standard kakovosti	PQASSO
Voditeljstvo in vodenje	X	X	X	X
Vodenje finančnih virov	-	X	X	X
Zaposleni in prostovoljci	X	X	X	X
Vodenje procesov	X	X	X	X
Učenje in razvoj	X	X	X	X
Osredotočenost na uporabnike	X	X	X	X
Vpliv na družbo	-	X	X	X
Trajnostni razvoj	-	X	-	X

NVO – Standard kakovosti

Model, ki temelji na standardu ISO 9001:2000, nekaterih tujih sistemih oblikovanih posebej za NVO (PQASSO, Investing in Volunteers) in modelu poslovne odličnosti EFQM, je v letu 2007 oblikovala delovna skupina sestavljena iz strokovnjakov s področja kakovosti in predstavnikov nevladnih organizacij. Model je oblikovan tako, da na eni strani odgovarja potrebam NVO (nekoliko olajšane zahteve glede na ISO 9001:2000), pod drugi strani pa spodbuja organizacije, da še posebej razvijejo procese, ki so za nevladne organizacije še posebej pomembni. Tako je velik poudarek dan finančni transparentnosti in odgovornosti, notranjemu in zunanemu komuniciranju, enaki obravnavi zaposlenih in prostovoljcev (mentorstvo, motivacija, usposabljanje), vodenju projektov, graditvi partnerstev in mrež, odnosom z vsemi deležniki, kazalnikom uspeha (kazalnik vpliva na družbo) in načelu nediskriminatornega obravnavanja. Pristop ima vgrajeno metodologijo PDCA: »Planiraj (Plan) – Izvedi (Do) – Preveri (Check) – Ukrepaj (Act)«. Takšen pristop omogoča NVO tudi integracijo z drugimi sistemi ali modeli v enovit sistem vodenja NVO. V modelu so zahteve zbrane v petih poglavjih: voditeljstvo in vodenje, zaposleni in prostovoljci, vodenje virov, vodenje procesov, spremljanje in vrednotenje (evalvacija) ter izboljševanje.

Standard omogoča samoocenjevanje ali certificiranje. Na voljo so delavnice, na katerih se udeleženci teoretično in praktično (preko oblikovanja lastnega poslovnika kakovosti) spoznajo z NVO standardom kakovosti. Organizacija se lahko odloči za vzpostavitev sistema brez zunanje presoje ali se za večjo prepoznavnost in zunanjo potrditev odloči za certifikat. Sistem certificiranja v partnerstvu zagotavljata CNVOS Center nevladnih organizacij Slovenije in SIQ Slovenski institut za kakovost. Presoje z usposobljenimi registriranimi presojevalci, ki pa vsi prihajajo iz NVO sektorja, opravlja CNVOS, ki ima proces presoj tudi certificiran, certifikate pa podeljuje SIQ. Certifikat se podeljuje za tri leta, v tem ciklusu se v organizaciji poleg certifikacijske presoje opravita še dve redni presoji.

Prve delavnice za uvajanje standarda kakovosti NVO so bile organizirane konec leta 2007, prve organizacije so certifikat pridobile v letu 2008. Do sedaj so bili izvedeni trije ciklusi izobraževanj, ki se jih je udeležilo preko 40 organizacij, 15 od njih jih trenutno ima certifikat.

Učinki uvedbe sistema kakovosti v organizacijah, katerih uporabniki so tudi mladi

TiPovej! Zavod za ustvarjalno družbo, ustanovljen leta 2005 z namenom širjenja kulture ustvarjalnosti, usposabljanja za uresničevanje idej in prispevanja k oblikovanju ustvarjalne družbe je ena prvih certificiranih organizacij. Njihove dejavnosti so razdeljene na tri ciljne skupine: mlade, nevladne organizacije in podjetja. V času po certifikacijski presoji so nadgradili spletno stran in jo prilagodili potrebam posameznih ciljnih skupin.

Za mlade organizirajo različne projekte za uresničevanje njihov idej – kako na podlagi ideje oblikujejo poslovni načrt in vstopijo na trg. Še posebej pomemben projekt Usposabljanje mladih za aktivno vključevanje na trg dela, v okviru

katerega razvili spletno aplikacijo Levji skok, <http://www.levjiskok.si/>, in izvedli 7-dnevni trening veščin zaposlovanja. Treninga se je udeležilo 29 iskalcev prve zaposlitve, ki so jih z individualnim razgovorom in svetovanjem spremljali še po izvedenem treningu. V roku dveh mesecev po treningu jih je 11 našlo prvo službo, 8 pa se jih vpisalo na fakulteto v nadaljnje izobraževanje. TiPovej je torej nadgradil svoj odnos z uporabniki tako, da jih spremlja tudi po koncu usposabljanj. Med izvajanjem storitev redno opravljajo ustno evalvacijo in prilagajajo program usposabljanja. Neprestano torej izvajajo PDCA pristop, s čimer so storitve še bolj prilagojene potrebam uporabnikov.

Inštitut VIR je nevladna organizacija z abstinenčnim visokopraznim programom obravnave mladih in družin, ki imajo težave zaradi nedovoljenih drog. Storitve obsegajo svetovanje, rehabilitacijski program z vključevanjem cele družine, programe za izboljševanje odnosov med starši in otroci, pari itd. Po certifikacijski presoji so nadgradili svojo spletno stran tako, da je še posebej informativna za uporabnike njihovih storitev in vse, ki se zanimajo za njihov program (npr. blog anonimne uporabnice). Svoje storitve so nadgradili z metodami za boljšo informiranost uporabnikov (uporaba osebnih podatkov, informacije o inštitutu), napredek uporabnikov redno evalvirajo, na tej podlagi presojujejo tudi, ali je uporabnik zrel za naslednjo stopnjo v programu.

Zaključek

Sistem vodenja kakovosti je za nevladne organizacije nekaj popolnoma novega, na prvi pogled nepredstavljivega in nezdružljivega s sedanjim načinom dela, ki temelji na fleksibilnosti in prilagajanju vsakodnevnim spremembam. Zato je bil razvit NVO Standard kakovosti. Standard naj bi privlačen in uporaben za nevladne organizacije, hkrati pa bi naj pokrival vse pomembne elemente sistema vodenja kakovosti.

Prednosti sistema kakovosti

za nevladni sektor kot celoto so:

- izboljšanje kredibilnosti in ugleda,
- prepoznanje šibkih točk in s tem opredelitev smernic za krepitev kapacitet.

za posamezno organizacijo:

- jasno definiranje namena, dejavnosti in uporabnikov,
- jasno opredeljena vodstvena struktura in razmerja med organi,
- izboljšano odzivanje na potrebe uporabnikov in izboljšanje storitev,
- izboljšanje odnosa in komunikacije med zaposlenimi,
- večje priznanje, podpora in zaupanje s strani lokalnega okolja, uporabnikov in donatorjev.

Vodenje sistema kakovosti je pomemben korak za nevladne organizacije v Sloveniji. Da bi se standard, ki je bil razvit NVO standard kakovosti čim bolje izkoristil v smislu učinkovitejšega in lažjega opravljanja nalog, večje odzivnosti na potrebe deležnikov in s tem razvoja sektorja, je potrebno spodbujati širok pristop k sistemu vodenja kakovosti. Organizacije ga morajo uporabiti kot orodje za strateški razvoj, razvoj posameznih dejavnosti in prepoznavnost, kot je to razvidno iz prikazanih primerov organizacij TiPovej in Institut Vir, katerih pomembni deležniki so mladi.

Literatura:

1. NVO – Standard kakovosti – Zahteve, junij 2008
2. ISO 9001:2008 – Sistemi vodenja kakovosti - Zahteve
3. Blanka Kaker: *Standardi družbene odgovornosti*, Zbornik srečanja partnerjev SIQ, Novo mesto 2008
4. Brošura Model odličnosti EFQM, Urad za meroslovje, 2004
5. Poročila s presoj (arhiv SIQ)