



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA PRAVOSODJE IN JAVNO UPRAVO



*Naložba v vašo prihodnost*  
OPERACIJSKO PROGRAMSKO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad

## Opolnomočenje NVO: INFORMIRANJE, ZNANJE IN POVEZOVANJE

*uredil Matej Sande*

**Opolnomočenje NVO:  
INFORMIRANJE, ZNANJE IN POVEZOVANJE**

*uredil Matej Sande*

Opolnomočenje NVO:  
informiranje, znanje in povezovanje

*Urednik:* Matej Sande

*Izdalo in založilo:* Združenje DrogArt  
Ljubljana, 2012

*Lektorirala:* Katarina Mihelič  
*Oblikovanje:* DA kreativna grafika / Felix Osina  
*Tisk:* Tiskarna Vovk

*Naklada:* 500 izvodov

Združenje DrogArt, odgovorni nosilec projekta vsebinske mreže NVO s področja sociale Opolnomočenje NVO – informiranje, znanje in povezovanje

---

CIP – Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

061.23:613.83

OPOLNOMOČENJE NVO : informiranje, znanje & povezovanje / uredil Matej Sande. – Ljubljana : Združenje DrogArt, 2012

ISBN 978-961-91028-8-6

i. Sande, Matej  
263677696

---

## Vsebina

- 1 *Informiranje, znanje in povezovanje v NVO*  
*Matej Sande*
  
- 6 *Kako vplivati na motivacijo sodelavcev NVO in kako jih zadržati v organizaciji*  
*Špela Frlec in Ajda Erjavec Bartolj*
  
- 32 *Zagon socialnega podjetja*  
*Igor Pavel*
  
- 54 *Priprava akcijskega načrta za prenos dobre prakse v NVO*  
*Matej Sande*
  
- 72 *Terensko delo kot možnost hitrejšega odziva in širjenja dejavnosti na področju zmanjševanja škodljivih posledic drog*  
*Dare Kocmur*
  
- 94 *Delo s prostovoljci v nevladnih organizacijah*  
*Maja Zorman*

## Predstavitev dobrih praks na področju drog in zasvojenosti v tujini in možnosti za njihov prenos

- 124 Programi za nosečnice in matere odvisnice z otroki, namenjeni zmanjševanju škode zaradi uporabe drog – Condrops (München)  
*Mateja Fingušt Pesek*
  
- 130 Varovana stanovanja 40 plus (Betreutes wohnen 40 plus) – prenos dobre prakse  
*Albina Ramadani*
  
- 136 MARA – oskrbovana stanovanja za aktivne uporabnice nedovoljenih drog in za ženske na substitucijski terapiji  
*Sabina Zorec in Eva Rogina*
  
- 144 Večdimenzionalna družinska terapija – MDFT  
*Tomaž Koren*
  
- 152 Možnosti za razvoj socialnega podjetništva – čiščenje odvzetenega infektivnega materiala  
*Tina Šterk*
  
- 160 Zmanjševanje škode ter terapija za uporabnike stimulansov in klubskih drog  
*Mina Paš*

## Informiranje, znanje in povezovanje v NVO

**Matej Sande**

V nevladnih oziroma zasebnih neprofitnih organizacijah izvajamo pomembne socialnovarstvene storitve in zadovoljujemo potrebe številnih uporabnikov naših programov. Uporabniki lahko do nekaterih storitev dostopajo samo v okviru dela teh organizacij, saj niso dostopne v naboru storitev, ki jih na področju socialnega varstva zagotavljajo javne službe. Večinski del prihodka NVO običajno predstavljajo javna sredstva, ki so pogosto prenizka za načrtovano izvedbo programov, poleg tega redno nastajajo zamiki v financiranju, povezani z zamudami na javnih razpisih, ki nastajajo npr. zaradi rebalansa proračuna. To v nevladnih organizacijah povzroča nestabilnost v financiranju in posledično težave pri zagotavljanju kakovosti izvajanja storitev. Ker je kljub nestabilnemu financiranju treba vzdrževati visoko raven kakovosti storitev za uporabnike, v NVO pogosto pride do težav znotraj organizacije. Te so poleg težav s financiranjem povezane z zaposlenimi in njihovo motivacijo za opravljanje danih nalog, za katere ne prejema dogovorjenega plačila ali pa prejema odloženo plačilo. Zaposleni morajo kljub nepredvidljivi finančni situaciji v organizacijah prevzemati vedno več različnih delovnih nalog, v zadnjem času se povečuje predvsem delež administrativnega dela predvsem na račun kontrolnih podatkov, ki jih zahtevajo financerji, oziroma jim jih je sofinancirana NVO dolžna posredovati. Problemi nastajajo tudi pri iskanju in zaposlovanju novih kadrov, saj je visoko usposobljene kadre za prevzemanje zahtevnih nalog ob nestabilnem izplačilu plač težko dobiti. Težave v NVO niso povezane samo s financami, čeprav je nestabilno financiranje na vsakem skupnem srečanju NVO na področju sociale izpostavljeno kot najbolj pereča

težava. Pogosto so večja težava posredne posledice finančnih težav. Vodje v organizacijah imajo vedno več različnih delovnih nalog, povezanih z administrativnim delom. Manj se ukvarjajo z vodenjem in strokovnim delom, kar pomeni, da je manj časa posvečenega razvoju kadrov, načrtovanju in spremljanju aktivnosti, strategiji organizacije, upravljanju s tveganji in podobnimi pomembnimi temami za vodenje organizacije. Organizacijam zaradi vseh razpoložljivih virov, ki so usmerjeni v strokovno delo, ki ga želijo opraviti v danih razmerah po svojih najboljših močeh, zmanjkuje časa za mreženje, razvoj, izobraževanje in razvijanje človeških virov. Nestabilno financiranje in struktura prihodkov, v kateri večina sredstev prihaja predvsem iz državnih virov, lahko povzroči tveganja za organizacijo, kot so najemanje kreditov, odpuščanje in prerazporejanje delavcev, na drugi strani pa ne prispeva k razvoju organizacije. Prav razvoj organizacij pa bi omogočil NVO usmerjanje v alternativne oblike financiranja, iskanje in pridobivanje ‚evropskih sredstev‘, prodajo storitev, socialno podjetništvo, civilni dialog, iskanje sponzorjev in pripravo medijskih akcij za podporo storitvam NVO.

Zgoraj opisano stanje je bilo povod, da smo leta 2010 začeli izvajati projekt Opolnomočenje NVO, informiranje, znanje in povezovanje, katerega nosilec je bilo Združenje DrogArt. Z nevladnimi organizacijami, ki delujejo na področju zmanjševanja škode in širše na področju socialnega varstva, smo želeli preiti na novo raven v kontekstu povezovanja, mreženja in civilnega dialoga ter zagotavljanja večje kakovosti programov in profesionalizacije vodenja NVO. Eden od rezultatov projekta je tudi ta priročnik, ki združuje glavne teme izobraževanj, ki so bila v okviru projekta organizirana za več kot 50 organizacij, vključenih v vsebinsko mrežo NVO na področju sociale.

Glavni namen projekta je bil opolnomočenje in razvoj nevladnih organizacij, ki delujejo na področju zmanjševanja škode zaradi prepovedanih drog in alkohola v Republiki Sloveniji. Opolnomočenje se nanaša na krepitev vloge mreže NVO pri dialogu in sodelovanju z drugimi nevladnimi organizacijami, državo (ministrstvi, lokalno skupnostjo, uradi) ter strokovno in širšo javnostjo. Razvoj organizacij se je nanašal na krepitev delovanja obstoječe Zveze nevladnih

organizacij na področju drog, zasvojenosti in njenih članic ter povečanju kakovosti delovanja mreže.

Projekt je bil prvotno namenjen NVO na področju zmanjševanja škode in alkohola v RS, vanj pa so se vključevale tudi druge nevladne organizacije, ki delujejo na področju socialnega varstva v RS. Za partnerje v projektu smo izbrali tri ključne nevladne organizacije, ki delujejo na področju zmanjševanja škode zaradi drog: Društvo za zmanjševanje škodljivih posledic drog Stigma, Društvo Zdrava pot in Zveza nevladnih organizacij na področju drog in zasvojenosti.

Za projekt smo se odločili na podlagi opravljene hitre ocene stanja v NVO na področju zmanjševanja škode pri nas in uvodnega sestanka partnerskih organizacij, kjer smo določili glavne probleme, ki so povezani z našim delom in učinki našega dela. Pred pripravo projekta smo s partnerskimi organizacijami ocenili, da so bili področje dela in rezultati organizacij, ki delujejo na področju zmanjševanja škode, do zdaj pogosto podcenjeni. Organizacije so v dialogu z javnimi ustanovami in zakonodajalci nastopale premalokrat ali pa so bile izrazito podzastopane. Nevladne organizacije opravljajo ključno vlogo pri zmanjševanju tveganj in preventive na področju socialnega varstva in zdravstva, rezultati pa so glede na kadrovsko opremljenost razmeroma visoki, vendar nemalokrat spregledani in premalo vrednoteni.

Glavni cilji projekta Opolnomočenje NVO so bili:

- doseganje enakih možnosti za sodelovanje NVO na področju zmanjševanja škode z drugimi nevladnimi organizacijami, lokalno skupnostjo in resornimi ministrstvi
- povečanje kakovosti NVO pri odnosih z mediji in javnostjo, pri upravljanju s človeškimi viri (zaposleni, prostovoljci), pri vodenju in neprofitnem upravljanju organizacij ter pridobivanju strokovnih znanj in veščin;
- aktivno sodelovanje pri civilnemu dialogu ob pripravi novega nacionalnih programov in posledično vplivu na vsebino nacionalnega programa in nastajajoče zakonodaje o obravnavi uporabnikov in prometu ter proizvodnji s prepovedanimi drogami;

- promocija sektorja NVO skozi promocijo dobrih praks in oza-veščanje javnosti prek medijev in gospodarstva.

Povezovanje in sodelovanje smo okrepili tudi med drugimi nevladnimi organizacijami na področju sociale. Z usklajenimi pobudami smo se zavzemali za sprejem in spremembe zakonodaje in drugih predpisov ter za vzpostavitev trajnega in sistematičnega sodelovanja z odločevalci in s financerji z namenom odprave sistemskih ovir pri izvajanju uspešnih obstoječih programov in razvoju novih. Nalogo združevanja in zastopanja nevladnih organizacij na področju drog in zasvojenosti ob koncu projekta bo prevzela Zveza nevladnih organizacij na področju drog in zasvojenosti ([www.zmanjsevanje-skode.si](http://www.zmanjsevanje-skode.si)), ki je v okviru projekta okrepila svoje delovanje.

Z organizacijo izobraževanj, izmenjavo izkušenj in znanj ter ogledom dobrih praks v tujini so se zaposleni in prostovoljci v nevladnih organizacijah strokovno izpopolnjevali za nudenje kakovostnejše pomoči uporabnikom in za bolj profesionalno upravljanje nevladnih organizacij. Aktivnosti smo usmerili v razvoj novih programov, s katerimi želimo povečati možnost izbire med programi pomoči za uporabnike in omogočiti večjo dostopnost programov.

Glavni dosežki projekta so bili:

- aktivno sodelovanje pri pripravi Nacionalnega programa na področju drog 2011–2020 in priprava posveta o programu;
- predlogi in dopolnitve k osnutku Zakona o socialno varstveni dejavnosti in priprava okrogle mize o vsebini osnutka zakona;
- pobuda za spremembo Zakona o proizvodnji in prometu s prepovedanimi drogami, priprava posveta in vodenje dialoga z Ministrstvom za zdravje;
- pobuda za podaljšanje roka javne razprave Nacionalnega programa na področju socialnega varstva 2011–2020 in oblikovanje dopolnitev predloga nacionalnega programa;
- pobude za spremembe v izvajanju javnih razpisov na področju socialnega varstva z glavnim namenom zagotavljanja stabilnejšega

financiranja programov, zmanjšanja zamikov v izplačilu in skrajšanja rokov čakanja na rezultate razpisov;

- pomoč pri vzpostavljanju programov pomoči na področju drog in zasvojenosti v lokalnem okolju na področju Republike Slovenije – Prekmurje, Notranjska;
- ogledi dobrih praks v tujini in priprava akcijskih načrtov za prenos dobrih praks v Slovenijo;
- poglobljeno izobraževanje o socialnem podjetništvu in spodbujanje članic za prijavo na javnem razpisu za spodbujanje socialnega podjetništva;
- ustanovitev delovne skupine za pripravo standardov in normativov za NVO, ki delujejo na področju drog in zasvojenosti, ter kriterijev evalvacije njihovih programov;
- priprava kampanje ozaveščanja in zbiranja sredstev za NVO na področju drog in zasvojenosti v sodelovanju z agencijo Pristop;
- vzpostavitev trajnega sodelovanja z Društvom novinarjev Slovenije z namenom izboljšanja poročanja o uporabnikih drog in pridobivanja večšin zaposlenih v NVO za učinkovitejše medijsko komuniciranje;
- vzpostavitev neformalne vsebinske mreže NVO na področju sociale z 61 članicami.

Projekt je imel zelo velik doseg in je uspel povezati NVO, ki delujejo na področju drog in zasvojenosti v delujočo Zvezo NVO, ki združuje različne interese članic in presega stare delitve glede na delovanje t. i. nizkega in visokega praga. V organizacijah smo prepoznali moč in kakovost skupnega sodelovanja in civilni dialog z odločevalci postavili na drugo raven, kjer smo zavzeli aktivno vlogo partnerja v procesu pogajanj za boljše pogoje dela.

Priročnik kot eden izmed rezultatov projekta predstavlja glavne teme izobraževanj, izvedenih v okviru projekta, in je namenjen vsem tistim, ki se v NVO trudijo za razvoj in prihodnost organizacij, dvigovanje kakovosti dela z zaposlenimi, iskanje možnosti za samofinanciranje, socialno podjetništvo, uvajanje novih idej, prenos dobrih praks in kakovost dela s prostovoljci.

# Kako vplivati na motivacijo sodelavcev NVO in kako jih zadržati v organizaciji

**Špela Frlec**, dr. soc. ped.  
ACH d. d.  
spela.frlec@ach.si

**Ajda Erjavec Bartolj**, univ. dipl. psih.  
OŠ Šentjernej

## *Povzetek*

Nizka motivacija in visoka stopnja fluktuacije kadrov (in prostovoljcev) se zdita pereč problem, za katerega vodilni v NVO še iščejo sistemske pristope in rešitve. Prispevek zato predstavlja nabor teoretičnih razumevanj, s katerimi si NVO lahko pomagajo pri razvoju lastnih strategij, ter nekaj smernic in vodil, o katerih je smiselno razmišljati pri uvajanju različnih dejavnosti, ki naj bi prispevale k višji motiviranosti in ostajanju sodelavcev. Razumevanje delovanja mehanizmov človeške motivacije se zdi temeljno pri krepitvi ciljno usmerjene komunikacije z zaposlenimi, s prostovoljci in ne nazadnje s širšo javnostjo.

Pri implementaciji svetujemo celosten pristop, prilagojen posameznikom in objektivnim razmeram, ter sistematičen/dolgoročni razvoj kompetenc motiviranja v organizaciji – odsvetujemo pa parcialne in površinske ukrepe, saj ti večinoma ne dosegajo zelenega učinka. Med orodji trajnostnega razvoja motivirajoče organizacijske klime priporočamo zlasti postavljanje ciljev in podajanje povratne informacije.

## *Ključne besede*

*nevladne organizacije, organizacijska klima, zadovoljstvo pri delu, motivacija, razvoj človeškega kapitala, ciljna usmerjenost*

## UVOD – IZZIVI S PODROČJA MOTIVACIJE V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

Visoka fluktuacija in nizka stopnja delovne uspešnosti sodelavcev nevladnih organizacij (NVO) sta ključni temi razglabljanj najodgovornejših v teh organizacijah. Obe dejstvi pogosto povezujejo s težavami pri motiviranju sodelavcev in te so razlog, da smo v okviru projekta *Opolnomočenje NVO na področju zmanjševanja škode – informiranje, znanje in povezovanje* pripravili delavnico *Zagotavljanje zadovoljstva in učinkovitosti pri delu zaposlenih v NVO*, na kateri smo obravnavali vsebine, ki jih v ponekod povzemamo v tem prispevku.

„**Povečanje kakovosti NVO** pri odnosih z mediji in javnostjo ter pri upravljanju s človeškimi viri – usposabljanje za vodenje in neprofitno upravljanje organizacij, pridobivanje strokovnih znanj in veščin ...“ predstavlja enega štirih glavnih ciljev projekta, kar predvsem **kaže na potrebe po dodatnih znanjih in orodij** s tega področja, ki jih zaznavajo same nevladne organizacije.

Pri tem pa se postavlja vprašanje, v kolikšni meri si lahko NVO pri tem pomagajo z obstoječim strokovnim znanjem in pristopi, ki so se razvili v kontekstu drugačnih organizacij, v kolikšni meri pa je treba izgraditi lastne metode motiviranja in zadržanja sodelavcev.

Mnogo sistemskih načinov spodbujanja in motiviranja zaposlenih – če sploh obstajajo – izvirajo še iz časov, ko je bil temeljni produkcijski dejavnik delo (ali vsaj kapital!), in še zdaleč ne ustrezajo sedanjim časom in potrebam tako organizacij kot zaposlenih, kjer naj bi bil temelj znanje. Sistemi nagrajevanja in motiviranja pa so kljub zimskemu spanju nenehno predmet interesa, saj gre za strateško občutljivo tematiko v politiki organizacij. Razlog za ta interes je razumljiv: uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim rezultatom, večji učinkovitosti, zadovoljstvu sodelavcev in ne nazadnje zadovoljstvu odjemalcev storitev, kupcev (v gospodarstvu) ali uporabnikov (v NVO). **Slabo ravnanje na tem področju pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti odhod tistih kadrov, ki največ prispevajo k organizacijskemu razvoju in uspešnosti.**

Gospodarstvo ima zagotovo največ sredstev in interesa za razvoj pristopov, ki preprečujejo tako upravljanje s človeškimi viri, in ima na tem področju tudi najdaljšo zgodovino, pa vendar ob porastu števila NVO ter povečevanju pomena in obsega dela nevladnega sektorja ne preseneča, da se tudi tu porajajo potrebe po rešitvah. Glede na dejstvo, da gospodarske organizacije (kljub trudu) še niso našle dokončnih odgovorov na vprašanja motiviranja in zadržanja kadrov, je verjetno **smiselno, da NVO skušajo poiskati lastne rešitve**, pri tem pa bi bilo nespametno, da bi po nepotrebnem odkrivali „toplo vodo“.

Iz navedenih razlogov organizacijski analitiki skušajo natančneje opredeliti značilnosti delovanja nevladnih organizacij ter z opaznanji prispevati k njihovem bolj kakovostnemu delu. V prispevku se bomo omejili predvsem na kakovostno delo NVO na področju motiviranja (v povezavi z zadržanjem sodelavcev) in v zvezi s tem obširne mednarodne analize delovanja zaposlenih in prostovoljcev v nevladnih organizacijah (npr. People in Aid: Motivating Staff in Volunteers Working in NGOs in the South, 2007; Trachtenberg, 2006) ugotavljajo, da se različne nevladne organizacije soočajo s podobnimi izzivi motiviranja in zadržanja zaposlenih kot organizacije drugih vrst – kot možni dejavniki nizke delovne motivacije in zapuščanja organizacije se namreč omenjajo:

- nizka plača
- reorganizacija organizacije in nizka varnost zaposlitve
- povečana zaposljivost zaposlenih – večja dostopnost alternativnih zaposlitev
- pomanjkanje osebne varnosti
- pomanjkanje medsebojnega spoštovanja in upoštevanja
- prenizko število zaposlenih in iz tega izhajajoča delovna preobremenjenost zaposlenih
- pomanjkanje možnosti za razvoj
- pomanjkanje delovne kulture

Zdi se, da je specifična motivacija sodelavcev (kakršnekoli organizacije) v največji meri povezana s človeškimi, univerzalnimi in kulturnimi,



motivacijskimi mehanizmi, ki se sprožajo v okoliščinah organiziranega delovanja. Ljudje so v vseh organizacijah ljudje, raznovrstnost organizacijskih okolij pa nudi paleto različnih kontekstov, v katerih lahko uporabimo različne pristope motiviranja. Upoštevajoč ta vidik, se tudi zavedajmo, da **delo znotraj iste organizacije lahko poteka v zelo različnih kontekstih, zato je pomembno, če želimo s sistemskimi ukrepi uspeti, da to različnost razčlenimo** – novega člana organizacije (morda) drugače bolj učinkovito motiviramo kot dolgoletno zaposlenega ali kot prostovoljca in pri načrtovanju sistemskih pristopov je to modro upoštevati.

## MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE

Kako vemo, kdaj je oseba motivirana? Če pogledamo primere, lahko razločimo različne vidne znake in simptome motivirane osebe. Rečemo lahko, da resnično motivirani ljudje izražajo:

<b>trud</b>	izžarevajo energijo ali entuziazem glede nalog,
<b>vztrajnost</b>	izražajo trajno moč in energijo ter zanimanje,
<b>smer</b>	zanimanje in napor usmerjajo v ustrezne cilje in aktivnosti

Vedeti moramo, da je **vsako delovanje motivirano** – tudi tisto, ki gre z vidika opazovalca v „napačno“ smer. Tako lahko lažje razumemo soljudi, namesto da bi jih označevali z etiketami, npr. Janez je len. Analiza motivacije nam poleg razumevanja omogoča tudi identifikacijo ovire v ciljno usmerjenem delovanju, npr. Janezu manjka energije; Janez ni vztrajen in Janez je z mislimi drugje, in ne pri svojem delu, kar pomeni, da je poznavanje motivacije ključno za učinkovito odzivanje na zastoje, ovire in izzive, ki se pojavljajo pri vsakodnevem delu sodelavcev.

Kaj torej je motivacija? Opredelitev motivacije, ki je po našem mnenju primerna ter dovolj splošna in eklektična (izhaja in deloma povzema opredelitve drugih avtorjev), opisuje motivacijo kot sklop

energijskih sil, ki nastajajo tako v posamezniku kot tudi zunaj njega in vplivajo na to, da začne aktivnost, hkrati pa določajo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje (Pinter, 1998). Bistveno pri tej opredelitvi je, da poudarja sklop energijskih sil ter nakazuje „**različne potrebe, nagone, instinkte in zunanje dejavnike ... ne da bi nujno postavljala v ospredje katerega koli od teh virov**“ (Pinter, 1998, str. 12). V nadaljevanju navajamo nekaj teorij motivacije, s katerimi si vodje NVO lahko pomagajo pri motiviranju svojih zaposlenih, vsi skupaj pa pri motiviranju uporabnikov in javnosti (glej tudi Zorman: Delo s prostovoljci v nevladnih organizacijah). Vse kategorizacije teorij motivacije so do določene mere arbitrarne, saj vedno v posamezni kategoriji med teorijami prihaja po eni strani do prekrivanja, po drugi do občutnega razlikovanja – zdi se, da je polje človeške motivacije in usmerjenega delovanja žal preveč kompleksno, da bi ga posamezni modeli zadovoljivo pojasnili, vseeno pa nam lahko pomagajo vsaj delno razumeti določene motivacijske mehanizme.

Za nazornejšo predstavitev posameznih teorij in njihovih uporabnih vidikov smo pri njihovih opisih dodali primere iz delovnega življenja NVO, v katerih nastopata Janez in njegov vodja. Janez bo v tem prispevku naš namišljeni prijatelj – sodelavec NVO. Je socialni pedagog, zaposlen kot koordinator projekta v društvu, ki se ukvarja s preventivo na področju preprečevanja nasilja v družini. Zaposlen je za nedoločen čas, vendar je njegova zaposlitev odvisna predvsem od sposobnosti (njegove in sodelavcev) zagotavljanja potrebnih sredstev za vzdrževanje obstoječih in razvoj novih projektov. Dela v timu sodelavcev, njegovo delo pa zajema pridobivanje sredstev za izvajanje projektov, načrtovanje aktivnosti, organizacijo in koordinacijo dela sodelavcev (tudi prostovoljcev) ter poročanje deležnikom o stanju na projektu. Svoje delo ima rad in ga dobro opravlja.

Primeri so hipotetični in namenjeni predvsem jasni ponazoritvi teorij, zato poudarjamo, da ne pomenijo predlogov za implementacijo.

## BEHAVIORISTIČNI PRISTOP K MOTIVACIJI

Pristopov k motivaciji, ki uporabljajo behavioristične okvire (instrumentalno pogojevanje), običajno ne pojmujejo kot teorijo motivacije, temveč kot teorijo učenja. Za behavioriste je motivacija hipotetični konstrukt, ki se ga ne da opazovati in se jim zdi zato neuporaben – vemo le, da se verjetnost človeškega vedenja poveča, če temu vedenju sledi nagrada (ali izognitev kazni, ki bi sicer sledila), oz. zmanjša, če mu sledi kazen (oz. odtegnitev nagrade, če jo je človek pričakoval). Odmeven behavioristični eksperiment s področja storilnostne motivacije sta razvijala Luthans in Kreitner (1998) in mu dala ime *organizacijska vedenjska modifikacija* (organizational behavior modification). Posameznika po modelu organizacijske vedenjske modifikacije lahko motiviramo na dva načina. Eden od načinov povečanja zaželenega vedenja je kontroliranje (manipuliranje) dražljajev v delovnem okolju, ki vplivajo na posameznika, npr. če vodja želi, da bi zaposleni delali nadure, jim nudi take pogoje, da je delo v nadurah privlačno. Drug način vplivanja na vedenje je uporaba ojačevanja nagrade in kazni.

Ko že govorimo o behaviorističnih teorijah, naj omenimo še Thorndikeja (Ramlall, 2004), ki v svoji teoriji ojačevanja predvideva, da **nagrada in kazen** delujeta na posameznika na dva različna načina. **Kazen povzroča brisanje določenih oblik obnašanja, medtem ko se z nagrado pridobivajo nove oblike obnašanja.**

Behaviorizem, čeprav se z motivacijo ne ukvarja, je svojimi koncepti izjemno vplival zlasti na začetke razumevanja motiviranega delovanja v organizacijah, kot smo že uvodoma omenili, pa je miselnost behaviorističnih predpostavk pogosto še danes prisotna v organizacijah. Ni torej odveč poudariti, da gre v osnovi za teorijo učenja, ki temelji na zunanji/ekstrinzični motivaciji, kjer posameznik delo opravlja z namenom doseganja cilja, ne z namenom samega opravljanja dejavnosti (takrat govorimo o t. i. notranji/intrinzični motivaciji). **Zunanje motiviran posameznik brez zunanjih spodbud z dejavnostjo preneha, medtem ko je notranja motivacija bolj trajnostna.** Še en dragocen prispevek behavioristične teorije učenja, ki ga je smiselno upoštevati pri vodenju, pa je, da **učenje (delovni**

**proces) poteka veliko hitreje in učinkoviteje, kadar je posameznik povratne informacije (kazni/nagrade) deležen sproti – ne šele ob koncu dejavnosti.**

Predsednik Janezovega društva je bil nekaj časa prepričan, da si s tako teorijo v NVO ne more kaj prida pomagati – denarja za finančno stimulacijo nima, torej ne more nagrajevati, kaznovanje pa se v preteklosti ni obrestovalo: Janezu enkrat ni podpisal dopusta, da bi ga ‚kaznoval‘, ker je zavrnil njegovo prošnjo, da bi prišel na delo v soboto, zato se je povprečno število nadur, ki jih je ta opravil, zmanjšalo za polovico – kaznovanje je torej nekoristno. Po delavnici na temo motiviranja zaposlenih pa je Janezov šef uvidel, kako široko lahko dojemamo nagrajevanje in kaznovanje ... in da ju pravzaprav vsakodnevno uporablja, kadar pohvali sodelavca ali z nekom grobo komunicira ... Odločil se je, da Janeza pri delu motivira in usmerja s povratnimi informacijami – morda pa vendarle sestanki niso sami sebi namen, če so namenjeni optimizaciji dela ... Ves navdušen se je še domislil, da bi morda ob petkih zadnji dve uri delovnika namenili druženju zaposlenih – kot nagrado za pridno celotedensko delo, zakaj pa ne?<sup>1</sup>

## HERZBERG: DVOFAKTORSKA TEORIJA

Frederick Herzberg (1976, 2003) v dvofaktorski teoriji zagovarja, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu izhajata iz dveh različnih vrst dejavnikov: higienikov in motivatorjev. *Občutki nezadovoljstva* pri delu se navezujejo na kontekst oz. okolje, v katerem poteka delo. Te dejavnike Herzberger imenuje higienijski faktorji (naziv poudarja pomen preventive težav, ne eliminacije) ali **dissatisfaktorji**, mednje pa spadajo politika organizacije, stopnja nadzora – vodstvo, medosebni odnosi, delovni pogoji, plača, dodatki pri plači, ugodnosti, ki

<sup>1</sup> Ukrep je bil med zaposlenimi dobro sprejet in zdelo se je, da se je izboljšala tudi delovna klima. Navdušenje je trajalo, dokler se je petkovih druženj udeleževal tudi predsednik, potem pa se je v nekaj mesecih poleglo in počasi se je ideja razvodenela v skrajšan petkov delovnik. Ko bi se vodja le zavedal, kako dragoceni so bili ti petki, ko so se počutili kot karavana popotnikov, ki na poti proti skupnemu cilju počiva ... kot tim.

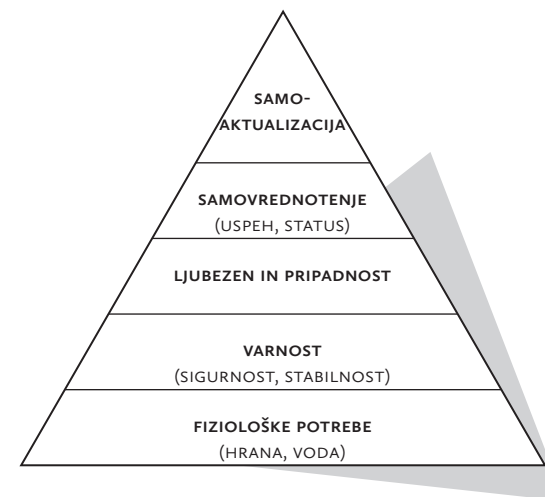
jih nudi organizacija zaposlenih (čeprav plača velikokrat služi kot indikator za uspeh, jo v raziskavah najpogosteje najdemo omenjeno v vlogi demotivatorja), status, varnost.

Motivatorji ali **satisfaktorji** pa so tisti dejavniki, katerih odsotnost po Herzbergu naj ne bi povzročala nezadovoljstva, njihova prisotnost pa omogoča razvoj zadovoljstva (česar zgoj higieniki ne). To so: dosežki, priznavanje dosežkov, delo samo, odgovornost, napredovanje, rast (samoaktualizacija). Motivatorji so za aktivnost posameznikov kritičnega pomena. Če jih je dovolj, bodo delavci dosegali dobre rezultate, če jih je malo, ne pomagajo niti dobri, visokokakovostni higieniški pogoji. Ob prisotnosti motivatorjev in odsotnosti higienikov pa notranje motivirani posamezniki včasih vztrajajo dlje, kot bi bilo pričakovati, vendar le za določen čas (Herzberg, 1976).

Predsednik Janezovega društva je v zagonu spoznavanja orodij za motiviranje zaposlenih tokrat ugotovil, da ima kar srečo, da vodi organizacijo, kjer zaposleni delajo zavzeto in jih njihovo delo izpolnjuje, saj resnično nima denarja, da bi izboljševal stanje higienikov ... Po razmisleku je spoznal, da se je morda prenačlil – v končni fazi se lahko loti vsaj nekaterih dejavnikov ... pred prihodom poletja so na hodnik postavili avtomat za vodo, kar se je izkazalo kot večplastno delujoč ukrep, saj se je ob družabnih klepetih vzpostavilo še boljše delovno ozračje.

## MASLOW: TEORIJA SAMOAKTUALIZACIJE

Posameznikova motivacija je po Maslowu hierarhična (1954). Zadovoljevanje nižjih potreb (fiziološke potrebe, potreba po varnosti, ljubezni in pripadnosti) povzroča/omogoča pojavljanje višjih potreb (potreba po spoštovanju, samospoštovanju in samoaktualizaciji), kar pomeni, da so fiziološke potrebe dominantne aktivne determinante in organizatorji vedenja, dokler niso zadovoljene, šele nato lahko zadovoljujemo višje potrebe (glej sliko 1). Zadovoljevanje višjih pa potreb vodi k nastanku zdrave osebnosti, odmiku od patološkega, k samoaktualizaciji, ki naj bi bila cilj človeka kot višje razvitega bitja.



Slika 1: Hierarhija potreb po Maslowu

Janezov vodja je zaznal, da Janez svoje delo v popolnosti obvladuje, zato ga pogosto pohvali. Pa vendar se zdi, da Janezu ta pohvala ne pomeni prav veliko in da ga delo dolgočasi. Kako ga še lahko nagradi, motivira? Ob pogledu na piramido Maslowa razmišlja ... Janezove fiziološke potrebe so zadovoljene, prav tako potrebe po varnosti ter po ljubezni (oz. v kontekstu organizacije – po kolegialnih, toplih odnosih) in pripadnosti (Janez mu je dal vedeti, da se dolgoročno vidi kot sodelavec društva, saj se v kolektivu dobro počuti ter je pristno zavezan dejavnostim in ciljem društva). Kljub temu se zdi, da Janez ni popolnoma zadovoljen, zato se je vodja odločil, da mu ponudi izzive, ki so v piramidi hierarhično višji – ponudil mu bo razvoj in vodenje novega projekta (več priložnosti za ustvarjalno in neodvisno delo, ki je bolj kompleksno, več avtonomije in višji status v organizaciji).

## TEORIJA PRIČAKOVANJA

Vroom v teoriji VIE, pri čemer pomeni valenca (Valency) vrednost, ki jo pripišemo cilju, instrumentalnost (Instrumentality) prepričanje, da nekaj, kar naredimo, vodi k nečemu drugemu, in pričakovanje (Expectancy) verjetnost, da bo akcija vodila k nekemu izidu, razlaga, da je motivacija neposredno povezana s prepričanjem o tem, ali je izid možno doseči ali ne. Pričakovanje bo močno, če bo posameznik prepričan, da bo akciji sledil zeleni izid. Majhno ali ničelno pa bo pričakovanje, če bo posameznik prepričan, da akciji ne bo sledil zeleni izid. Na moč pričakovanj vpliva tudi transfer preteklih izkušenj na sedanjo situacijo, kar so dokazali že behavioristi (Vroom, 1964).

V nasprotju s teorijo potreb, ki so osredotočene na posameznikovo preteklost, se teorija pričakovanja osredotoča na rezultate, ki se bodo predvidoma zgodili v prihodnosti. Posameznik je bolj motiviran takrat, ko veliko pričakuje – ko je prepričan, da bo akcija obrodila zelen rezultat. Iz tega sledi, da ekstrinzična motivacija deluje samo, ko je posamezniku jasna povezava med njegovim delom in nagrado, ki temu sledi. Intrinzična motivacija, izhajajoča iz dela samega, je zato bolj močna in trajnostna, saj so rezultati intrinzične motivacije bolj pod kontrolo posameznika (glej tudi *Behavioristični pristop k motivaciji*).

Janez je bil nad priložnostjo, da prevzame novi projekt, navdušen, kar zacvetel je. Navdušenje je iz meseca v mesec kopnelo – pričakoval je, da bo v vodenju sodelavcev in koordinaciji tega projekta užival: imel je potrebno znanje in prečudovite sodelavce, kako ne bi šlo po maslu? Toda spremenilo se je čisto vse – z dejavnostmi projekta so zamujali, postajal je zadirčen in s sodelavci se je zapletal v konflikte. Predsednik ga je povabil na razgovor, kjer je Janez spoznal, da je nezadovoljen predvsem zato, ker je razočaran nad spremenjenimi delovnimi odnosi. Pričakoval je, da mu bodo sodelavci stali ob strani, ko so drug drugemu krili hrbet, zdaj pa so mu ga obrnil. Predsedniku je zaupal svoje težave in ta je spoznal, da s tem projektom Janeza

ni ne nagradil ne motiviral ... kvečjemu obratno. Janez je bil prepričan, da projekta ni mogoče uspešno končati (nizka instrumentalnost in pričakovanje), pa vendar si je tega srčno želel (visoka V), pot nazaj pa tudi ni bila več možna. Predsednik se je odločil, da mu ponudi coaching, kjer bo poiskal sprejemljive rešitve.

## TEORIJA DOSEŽKOV

Teorija dosežkov (McClelland, 1976) je izjemno popularna med menedžerji in v nasprotju z drugimi teorijami, ki temeljijo na potrebah, še vedno zanima tudi raziskovalce. McClelland (1961) omenja tri najpomembnejše potrebe: potrebo po dosežkih, potrebo po afiliaciji in potrebo po moči. Po McClellandu (po Armstrong, 1991) imajo posamezniki mnogo potreb, vendar je **potreba po dosežkih** odločilna za določanje posameznikove ravni učinkovitosti, in kar je najbolj pomembno, potreba po uspehu je pridobljena, ne prirojena. S perspektive vodij ima potreba po uspehu zelo privlačno noto in ta je, da lahko to potrebo s spodbujanjem povečamo (da ne govorimo o tem, da naj bi bila to relativno trajna osebna lastnost). Jasno je, da potreba po uspehu ni edina potreba, ki je prisotna v delovnem okolju. McClelland celo pravi, da je pri mnogo delavcih **potreba po afiliaciji** večja od potrebe po uspehu. Za te delavce so socialni odnosi pri delu pomembnejši od izpolnjevanja delovnih nalog. Ti ljudje raje delajo v skupinah in so enako pozorni na potek opravljanja nalog kot na končni rezultat. McClelland govori tudi o **potrebi po moči** kot dodatnem vplivu na motivacijo, ki jo je že Freudov učenec Alfred Adler imel za osnovno človekovo gibalno.

Janez je veliko razmišljal o sebi in obratu v službi. Šele zdaj je spoznal, kako zelo pomembni so mu delovni odnosi – brez podpore sodelavcev se počuti popolnoma nemočen. Odločil se je, da s sodelavci ponovno vzpostavi prijateljski odnos, kar mu je tudi uspelo. Žal pa je delo pri projektu trpelo ravno

toliko kot prej in sledil je ponoven pogovor z vodjo. Predsednik društva ga je postavil pred dejstvo – če Janez projekta ne bi spravljal v tek, je ogroženo financiranje projekta, s tem pa tudi Janezovo delovno mesto.

## TEORIJA POSTAVLJANJA CILJEV

V današnjem času koncept cilja v taki ali drugačni obliki postaja bistveni del motivacijskih in osebnostnih teorij. Izražen je v mnogo konceptih (Pervin, 2003), vsem pa je skupen poudarek na namenski, ciljno usmerjeni akciji.

Uporaba načel postavljanja ciljev v organizacijskem okolju je razvidna iz široke uporabe tako imenovanega **MBO** (*management by objectives*) oz. ciljnega vodenja (Odiorne, 1978, v Mento, Steel in Karren, 1987). Vemo, da postavitve ciljev izboljša izvedbo naloge (Phillips in Gully, 1997; Mento, Steel in Karren, 1987). Cilji delujejo kot motivatorji, saj neposredno vplivajo na aktivnost s kanaliziranjem pozornosti ter z mobiliziranjem truda in njegovim vzdrževanjem (Locke in Latham, 1990). Kljub temu pa je treba omeniti, da so vplivi teh ciljev pri preprostih nalogah močnejši kot so pri bolj zapletenih (Wood, Mento in Locke, 1987).

Veliko študij, ki so proučevale postavljanje ciljev na zelo heterogenih področjih človekovega delovanja, dokazuje, da izrecni, izizvalni cilji večajo in vzdržujejo motivacijo in raven dosežkov (Mento, Steel in Karren, 1987; Champion in Lord, 1982).

Pri postavljanju ciljev se moramo posvetiti tudi pomenu **povratnih informacij**, ki so nujni sestavni del, če želimo, da bi postavljanje ciljev zares delovalo (Tolchinsky in King, 1980, v Champion in Lord, 1982). Tako cilji kot povratne informacije so osnovni sestavni deli motivacijskega kontrolnega sistema, ki vpliva na vedenje, cilje in okolje.

Predsednik društva je, ko je Janezu postavil ultimatum, doživel veliko stisko, saj je Janez pomemben član delovnega kolektiva in je sposoben kakovostnega dela, poleg tega pa mu je odpu-

ščanje tuje, toda če projekt ne bo financiran, lahko zaradi take finančne polomije ogrozi celotno društvo. Naslednja skrb, ki se mu je podila po glavi, pa je bila misel, da bi se v takem ‚prijateljskem‘ vzdušju, tudi če bodo trenutno krizo rešili s skupnimi močmi, razvila kultura kampanjskega dela in doseganja minimalnih standardov kakovosti dela.

Z Janezom sta se zato o problematiki pogovorila in Janez je sam prišel do tega, da bo moral poiskati rešitve, kako lahko s sodelavci vzdržuje kakovostne odnose in hkrati opravlja vlogo vodje. Po šoku takšnega ultimata je že razmišljal o tem, da prijateljski odnosi niso več možni, če želi obdržati svoje delo ... v končni fazi pa si prijatelj, ki ga tako puščajo na cedilu, niti ne želi – odgovornosti za njihovo ne-delovanje ne bo več prevzemal nase. Predsednik mu je torej pomagal oblikovati cilj (participativno, tako da ga je Janez sprejel in ponotranjil, glej *Nudenje dodatnih informacij*): V roku enega meseca Janez opravi individualne razgovore z vsemi člani projektnega tima, v katerih se bodo pogovorili o dosedanjem delu in začrtali drugačne smernice sodelovanja – v teh smernicah bodo skupaj opredelili delovne naloge in akcijski načrt izvedbe, dogovor pa bodo simbolično podpisali.

## TEORIJA PRAVIČNOSTI

Ta teorija se ukvarja s percepcijo posameznikov o tem, kako se z njimi ravna v primerjavi z drugimi (z referenčno skupino). Pravičnost vključuje čustva in percepcije ter je vedno komparativno-primerjalni proces, čeprav sta pravičnost (equity) in enakost (equality) različna koncepta.

Teorija trdi, da bodo posamezniki bolj motivirani, če bodo obravnavani pravično, in demotivirani, če bodo do njih nepravični. Posameznik, ki opaža nepravično nagrajevanje, lahko reagira na različne načine. Lipičnik (1998, str. 175) tako navaja 6 načinov, ki jih uporabljajo zaposleni, da bi zmanjšali občutek nepravičnosti:

- povečujejo svoje vloške, da bi s tem opravičili večje nagrade, ko občutijo, da so nagrajeni bolje kot drugi
- zmanjšujejo svoje vloške ...
- skušajo doseči nadomestilo po zakonitih in drugih poteh, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja ...
- z izbiro druge osebe za primerjavo
- resničnost želijo izkriviti tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična
- zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena.



Slika 2: Teorija pravičnosti v sliki

Pogosto zaposlenim ni pomembno, koliko in kaj kdo dobi, ampak koliko dobi relativno – v odnosu do drugih. Koliko dobi, mu namreč pove, koliko je vreden za organizacijo/delodajalca.

Kljub trnovi poti se je Janez končno pobral in projekt je stekel po pričakovanjih. Čeprav ni bilo enako kot prej, je s sodelavci

vzpostavil dober delovni odnos. Na tej poti pa ga je vendarle nenehno žrlo, da mora on vlagati toliko več truda in energije v delo kot oni, čeprav na bančnem računu konec meseca ni bilo prav veliko razlike. Na trenutke je prav zameril predsedniku, da mu je naprtil ta projekt, s katerim so bile same težave. In medtem ko jih je on – včasih do večernih ur – živčno reševal kot odgovorna oseba in skrbnik projekta, so sodelavci vse preveč brezskrbno zapuščali pisarne in se posvečali bolj sproščujočim dejavnostim. K sreči se je relativno kmalu pokazala luč na koncu tunela in pri projektu so se začeli uspehi, deževati pa so začele tudi pohvale (znotraj društva, s strani uporabnikov in s strani stroke). Janez je imel občutek, da je njegov izreden trud končno opažen in nagrajen, pa čeprav ne finančno.

## SOCIALNO-KOGNITIVNA TEORIJA

Socialno-kognitivna teorija obravnava **motivacijo kot kognitivno instanco** (Bandura, 1977, 1995, 1997) in opisuje tri različne oblike kognitivnih motivatorjev, ki smo jih že spoznali kot nosilne konstrukte v okviru drugih teorij. Ti kognitivni motivatorji vključujejo: vzročne atribucije (*causal attributions*), pričakovanja izida (*outcome expectancies*) in cilje (*goals*).

Motivacijski proces teče v začaranem krogu, saj posameznik, ko doseže želeno raven učinkovitosti, s tem ni več zadovoljen in si postavi nove standarde, ki zahtevajo spet nove osebne motive itn. (glej tudi Maslow: *teorija samoaktualizacije*).

Janez se je v naši zgodbi ogromno naučil, njegov vodja pa tudi. Predsednik društva se je pravzaprav odločil, da bo na podlagi te izkušnje prevetрил svoj način vodenja: delo zaposlenih bo spremljal in usmerjal bolj redno ter jih spodbujal k participaciji in soodločanju, kjer je to le mogoče – zdi se, da tako pristopajo veliko bolj zavzeto in odgovorno. Pravzaprav bi se lahko o vodenju kaj naučil od Janeza ...

Šest oz. sedem teorij motivacije, ki smo jih opisali, seveda ne predstavlja celotne zakladnice znanja, ki je nastalo kot posledica analiziranja in ugotavljanja značilnosti človeške motivacije, saj je opus teoretičnih analiz in empiričnih raziskav na področju motiviranja zagotovo eden najbolj bogatih na področju razumevanja človekovega delovanja. Pa vendar verjetno ta peščica pomembnejših teorij zadostuje, da zaznamo vzorec podobnosti (ki je zagotovo delno povezan tudi z dejstvom, da so novejša teorije povzemale in nadgradile nekatere ideje predhodnih), pa tudi morebitnih omejitev, ki izhajajo iz preozkega in pretirano poenostavljenega pojasnjevanja usmerjenega delovanja posameznikov.

## KAKO NVO PRETAPLJAJO TEORIJ V PRAKSO?

Različne nevladne organizacije po svetu skušajo zapisane teoretske pristope uporabiti tako, da bi izboljšali notranje delovanje organizacije pa tudi sodelovanje z zunanjimi deležniki. Zdi se, da je nevladni sektor izjemno raznovrsten pa tudi znotraj posamezne organizacije se dogaja spekter popolnoma različnih situacij (samo pogledajmo Janezov primer), zato je podajanje univerzalnih receptov že vnaprej obsojeno na neuspeh. To pa ne pomeni, da ni mogoče zagotoviti uspeha, celo nasprotno: upoštevanje smernic in vodil, ki izhajajo iz akumuliranega znanja o motiviranju zaposlenih (tudi zadržanju ter prenosu znanja in kompetenc), ugodno vpliva na delovno učinkovitost posameznikov in skupin. Na tem mestu naj poudarimo, da lahko upravičeno trdimo, da je motiviranje (pa tudi vodenje) osebna/strokovna kompetenca v najširšem smislu (zajema raven znanja, veščin, strategij, osebnosti), kar pomeni, da je **poznavanje mehanizmov motivacije in orodij spodbujanja v organizacijah le delček tistega, kar potrebuje dober motivator** oz. vodja, če želi ta medosebni proces uspešno izpeljati.

Raziskovalci mednarodne organizacije People in Aid: Motivating Staff in Volunteers Working in NGOs in the South, 2007 v empirični

študiji tako ugotavljajo, da **na organizacijsko dinamiko nevladne organizacije v največji meri vpliva medsebojna interakcija človekovih potreb in zunanjega okolja**. Ta opredelitev je zelo široka, vendar avtorji ugotavljajo, da drži za NVO v revnih in bogatih okoljih ne glede na to ali so v osnovi profitne ali neprofitne. Dodaja še to, da je mogoče zaznati medkulturne in socio-ekonomske razlike med delovanjem NVO v različnih državah, ki se pokažejo predvsem v načinu izražanja, upravljanja in razreševanja izzivov.

Vprašanje, ki se ob teh ugotovitvah kar samo zastavlja, pa je, kakšni in kako učinkoviti so posamezni pristopi soočanja z ovirami, ki izhajajo iz upravljanja človeških virov in so pravzaprav stalnica organiziranega sodelovanja ljudi. Mednarodna analiza je avtorje omenjene raziskave (prav tam) pripeljala do zaključka, da je **glavno orodje motiviranja in zadrževanja zaposlenih naslavljanje njihovih osebnih in profesionalnih potreb**. S tem sklepom se seveda strinjamo, saj gre za univerzalno modrost, ki jo je mogoče utemeljiti z različnimi teorijami motivacije, ki smo jih že omenili. Pri tem pa poudarjamo, da je strategije za motiviranje in zadrževanje sodelavcev v konkretni organizaciji treba natančneje opredeliti – sistematično upoštevanje osebnih in strokovnih potreb sodelavcev je namreč samostojen cilj, proti kateremu se organizacija lahko začne premikati, šele ko opredeli svojo različico tega cilja ter strategij za doseganje – vključno z mehanizmi evalvacije teh strategij in doseganja zastavljenih ciljev. Dejstvo, da univerzalnih odgovorov na dileme upravljanja s človeškimi viri ni, pa še ne pomeni, da nimamo nobenih ugotovitev o tem, kaj pripomore k motiviranju in zadrževanju sodelavcev v NVO oz. katere strategije so se izkazale kot manj učinkovite – **pomembno je le, da se zavedamo, da je uspešnost posamezne strategije odvisna od zelo različnih dejavnikov, zato so primeri dobre in malo manj dobre prakse izredno dragocen vir informacij, kako se tega izziva (ne) lotiti, hkrati pa se moramo zavedati tveganja nekritičnega prenašanja/mešanja modelov rešitev, ki prihajajo iz različnih kontekstov** – pred implementacijo posameznih strategij je na mestu natančna analiza konteksta delujoče rešitve, saj se namreč v tem običajno skrivajo razlogi za (ne)uspešnost posameznih strategij.

Smernice kakovostnega dela so torej dokaj splošne: organizacija naj ustvarja organizacijsko okolje, kjer se zaposleni počutijo upoštevani in imajo dovolj podpore za uresničevanje lastnih potencialov ter aktivno prispevajo k razvoju organizacijskih strategij, struktur in procesov oz. učinkovitosti organizacije. **Pri tem je pomembno, da organizacija zagotovi kadrovske strategije, protokole, procese in postopke, ki omogočajo usklajevanje organizacijskih ciljev z osebnimi cilji sodelavcev.**

To ne preseneča, saj smo že pri splošnih motivacijskih teorijah spoznali, da je **zunanje spodbujana motivacija dokaj kratkotrajna v primerjavi z notranje izvirajočo, ki pa se poraja predvsem ob aktivnem sodelovanju oz. soustvarjanju delovnih pogojev in vsebine dela. Soustvarjanje pa še dodatno spodbuja angažiranost, zavzetost in odgovornost posameznika, da svoje delo opravi kakovostno, zmanjša pa se tudi verjetnost, da bo organizacijo zapustil.** Iz navedenih razlogov je izjemno modro, da vodja v organizaciji pozna različne pristope k vodenju sodelavcev in se zaveda, kako njegov način vodenja vpliva na njihovo motivacijo. Pa vendar, kot smo – upamo – uspeli nakazati, **virji motivirajočih spodbud niso vezani le na odgovorno osebo v organizaciji (ali plačilo) – motivirajočo delovno klimo gradijo vsi člani NVO.** Če NVO želi trajnostno napredovati – motivirati, razvijati in ohranjati ključne kadre, je pomembno, da v organizaciji vzpostavimo kanale za ciljno naravnano komunikacijo, tj. komunikacijo, kjer imajo sodelujoči (oz. vsaj eden od njih) zelo jasno opredeljen namen komunikacije oz. predviden/želen izid ter strategije, kako bodo to dosegli. Brown (1999) tako pravi, da je za vzpostavljanje kakovostnega in dolgotrajnega odnosa s prostovoljci (poleg že omenjene skladnosti ciljev) zelo pomembno, da je obema strankama (NVO in prostovoljec) jasno, kakšni so pričakovanja, naloge, odgovornosti in cilji sodelovanja. Vzajemno postavljanje in razjasnjevanje sodelovanja na sodelavce in uporabnike NVO deluje motivirajoče, to pa velja upoštevati tudi sicer, saj **postavljanje ciljev in realno načrtovanje strategij doseganja zastavljenih ciljev posameznika običajno napolnijo z energijo in elanom, dvignejo raven aktivacije in so pravzaprav uvod v motivirano vedenje.**

To je za nevladne, zlasti neprofitne organizacije izjemnega pomena, saj se glede finančnega preživetja na trgu lahko zanesejo predvsem na znanje, strokovnost in večšine ljudi: zaposlenih in prostovoljcev (Walker, 2001, v Trachtenberg, 2006) – organizacije, ki s svojimi (človeškimi) viri ne znajo upravljati, propadejo in jih nadomestijo druge, ki so morda bolj večše menedžmenta ali pa prav tako sčasoma mesto prepustijo novim organizacijam. In čeprav se kapitalistična terminologija (npr. upravljanje s človeškimi viri, storilnostna naravnost, človeški kapital) marsikateremu zaposlenemu v NVO, ki sicer srčno dela za organizacijo, sliši trdo in brezosebno, so koncepti, ki se za njo skrivajo, vendarle človeku prijazni in gotovo dobrodošli tudi v nevladnem sektorju, saj poudarjajo prispevek vsakega posameznika kot individuuma, razvoj organizacije pa neločljivo povezujejo z napredkom in rastjo njenih sodelavcev.

Dve učinkoviti in priljubljene orodji, s katerimi si razvoj kadrov v gospodarstvu pomaga že lep čas, sta postavljanje ciljev in podajanje povratne informacije. Postavljanje ciljev je pravzaprav temelj dejavnosti in njenega smisla pa tudi predpogoj za ocenjevanje, kako uspešna je bila posamezna dejavnost/ukrep, podajanje povratne informacije pa je orodje, s katerim uravnavamo smer vožnje proti cilju in hkrati uravnavamo tudi hitrost – pravilno podana povratna informacija namreč delovanje spodbuja, nespretna uporaba pa lahko vodi tudi k zaviranju akcije.

## POSTAVLJANJE CILJEV

... se zdi tako vsakdanje in običajno, da včasih pozabimo, kako zelo smo si ljudje v drobnih strategijah življenja različni, zato hitro lahko zapademo v scenarij neutemeljenih predpostavk, nesporazumov in zmot. Nekatere pogoste napake pri zastavljanju ciljev so gotovo prevelika ohlapnost ciljev in njihova nedosegljivost, neustrezno nagrajevanje, pomanjkanje soudeležbe pri postavljanju ciljev ipd. Verjetno ni treba poudarjati, da so bistvene razlike lahko že v niansah:



če predsednik Janeza zgolj usmerja in ta sam pride do spoznanja, da mora urediti delovne odnose (če želi biti uspešnejši), je to seveda popolnoma druga zgodba, kakor če bi mu predsednik razložil, kje je težava in kakšne so možne rešitve – tudi če bi Janez prikimal in se morda celo iskreno strinjal, bi bila njegova pripravljenost na soočenje z izzivom znatno manjša.

Če je le možno, naj bodo torej cilji določeni sporazumno. Udeležba pri postavljanju ciljev ima dve koristi: ustvarja motivacijo in predanost ter zagotavlja realnost ciljev. Pri kompleksnih nalogah naj bo cilj specifičen in izzivajoč ter dosegljiv, pri preprostih in rutinskih nalogah pa naj bo cilj čim teže doseči, saj bo s težavnostjo cilja premo sorazmeren napor, ki ga bo posameznik vložil v dejavnost. V nadaljevanju na kratko navajamo nekatera osnovna pravila postavljanja ciljev:

- Cilj mora biti jasno določen.
- Cilj mora biti izzivalen. Cilji ne smejo biti zastavljeni tako, da bi zaposlenega preobremenili.
- Cilj mora biti časovno omejen in merljiv.
- Postavimo samo nekaj ciljev, ti pa naj bodo razumljivi.
- Omogočimo povratno informacijo.

Metoda postavljanja ciljev se še vedno razvija. Začetniki so predpostavljali, da mora biti cilj, ki motivira, specifičen, težko dosegljiv in časovno omejen. Novejše raziskave kažejo, da sta kritična elementa motivacije sprejemanje cilja s strani posameznika in dajanje povratnih informacij.

## NUDENJE POVRATNIH INFORMACIJ

Vpliv povratnih informacij na ciljno vodenje oziroma postavljanje ciljev smo omenjali – gre za izredno močan **vpliv socialnega prepričevanja**, ki ga je mogoče uporabiti pa tudi zlorabiti – vsi npr. poznamo vplive negativnih komentarjev na samospoštovanje. To je v veliki meri sestavljeno in **ponotranjenih sodb** drugih. Zavedati pa se moramo,

da se o tem, ali bomo uporabljali socialno prepričevanje ali ne, ne moremo odločati – naši komentarji in dejanja vedno vplivajo na druge ne glede na to, ali je to naša želja ali ne. Zato je pomembno, da svojo komunikacijo najprej ozavestimo, v naslednjem koraku pa tudi uravnamo glede na cilj, ki bi ga s posamezno povratno informacijo radi dosegli (skladno s predpostavkami ciljno naravnane komunikacije).

Nič nenavadnega ni, da se posamezniki v procesu učenja srečujejo z neuspehi. Pomembno je, da imajo strokovno pomoč, ki jim pomaga razumeti, da so neuspehi del učnega procesa in da se iz napak učimo. Vodje lahko pomagajo sodelavcem, da si po uspešno izvedeni nalogi izkušnje razlagajo tako, da krepijo samoučinkovitost. In kako naj bi to počeli?

Navajamo le nekaj temeljnih vodil za dajanje konstruktivnih, neogrožajočih povratnih informacij (Lamovec, 1998):

1. **Nanašajo naj se na vedenje, in ne na osebnost.** Povedati je treba, kaj je oseba storila, nikakor pa se ji ne sme pripisovati različnih osebnostnih lastnosti.
2. **Uporabljajo naj se opisi, in ne sodbe** o tem, kaj se tistemu, ki podaja informacije, zdi dobro ali slabo.
3. **Opisuje naj se specifično situacijo**, ne pa abstraktnega vedenja (vedno ...).
4. Osredotočiti se je treba na **vedenje tukaj in zdaj**.
5. Govoriti je **treba o svojih zaznavah in čustvih in ne dajati nasvetov**. Posameznik se mora sam odločiti, ali želi spremeniti svoje vedenje.
6. Povratne informacije posamezniku **ne smejo biti vsiljene**. Njihov namen je pomagati drugemu, zato se jih ne sme uporabljati za sproščanje lastnih napetosti.
7. Daje se **le toliko povratnih informacij, kot jih drugi lahko v danem trenutku sprejme**.
8. Osredotočiti se je treba **na vedenje, ki ga** posameznik lahko spremeni.

Na tem mestu naj poudarimo, da je podajanje povratnih informacij proces, ki je umeščen med vse druge komunikacijske procese med posamezniki – odnosi med posamezniki imajo svojo zgodovino, zato je pomembno, kakšen je odnos med posameznikoma tudi zunaj podajanja povratne informacije – **dober odnos je najboljša popotnica, če želimo, da naša povratna informacija pade na plodna tla in obrodi spremembo vedenja.**

## SKLEP

Če prepustimo kritičen razmislek o posameznih predlogih bralcu, naj prispevek sklenemo z mislijo, da so vprašanja dvigovanja ravni motiviranost v organizaciji pravzaprav podobna prav tem vprašanjem, ko se ta nanašajo na posameznika. Odgovori ležijo znotraj posamezne organizacije oz. človeka, ta pa jih odkrije, ko si natančno in iskreno odgovori na določena eksistencialna vprašanja: Kdo sem?, Kam grem?, Kaj želim z delovanjem doseči?, Kaj mi to prinaša in kako je to usklajeno z mojim trenutnim stanjem?, Kaj v resnici skušam doseči, ko grem proti specifičnemu cilju?, Koga in kaj moram upoštevati na poti, da bom cilj res dosegel? itn.

Na področju motiviranja in zadržanja kadrov lahko posamezna NVO takoj **naredi prve korake k napredku že z natančno samokritično analizo trenutnega stanja**, nadaljuje z **opredelitvijo dolgoročnih in kratkoročnih ciljev** na področju razvoja kadrov ter **strategij** doseganja teh ciljev, na tej poti pa se poslužuje **redne povratne informacije**, ki, zlasti če poteka med vsemi deležniki, vzpostavlja odprto in varno učno oz. delovno vzdušje.

Se še vedno sprašujete, kako se lotiti razvoja učinkovitega sistema motiviranja in zadržanja sodelavcev v vaši konkretni NVO? **Sistemska skrb za motivacijo je nenehno spreminjajoč se izziv**, kjer je ‚oboroženost‘ z različnimi vzvodi motiviranja in teoretičnim znanjem zgolj opora pri načrtovanju, uporabi, evalviranju in spreminjanju strategij, uspešnost pa je v celoti odvisna od konteksta. Tako nejasnim pravilom igre pa smo lahko kos le, če **prisluhujemo gradnikom sistema/**

**organizacije: sodelavcem** oz. zaposlenim in prostovoljcem. Ne samo da oni iz prakse najbolj natančno vedo, kaj jih (de)motivira, in je njihov pogled veliko bolj relevanten od teoretičnega, celo v teoriji je to najbolj logičen korak – **soustvarjanje namreč prispeva k večjemu prevzemanju odgovornosti in k motivaciji za delo.**

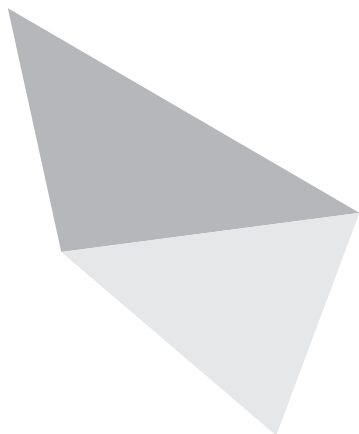
Zavedajmo se torej: vsak sistem sestavljajo ljudje in tudi **vsaka sistemska sprememba se začne s spremembo posameznika** (vplivnejši je posameznik v organizaciji, vplivnejša je tudi sprememba). Posameznike pa lahko motivirajo zelo različni vzvodi oz. pogoji, kot smo spoznali tudi pri Janezu. Še preden se torej lotite analize trenutnega stanja v svoji NVO, je treba narediti **miselni preobrat** – saj se temeljno vprašanje ne glasi več Kako motivirati in zadržati sodelavce NVO?, temveč **Kaj motivira mojega konkretnega sodelavca, sodelavko?**

## LITERATURA

- Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London, Kogan Page.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), str. 191–215.
- Bandura, A. (ur.) (1995). *Self efficacy in changing societies*. Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Brown, E. (1999). The scope of volunteer activity and public service. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), str. 17–26.
- Campion, M. A. in Lord, R. G. (1982). A control system conceptualization of the goal setting and changing process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(2), str. 265–287.
- Gradiva projekta Opolnomočenje NVO na področju zmanjševanja škode – informiranje, znanje in povezovanje..* [http://www.zmanjsjevanje-skode.si/o\\_projektu/podatki\\_o\\_projektu/](http://www.zmanjsjevanje-skode.si/o_projektu/podatki_o_projektu/)

- Gradiva projekta *People in Aid: Motivating Staff in Volunteers Working in NGOs in the South – Frontera*. (2007). <http://www.peopleinaid.org/publications/MotivatingNGOSouth.aspx>
- Herzberg, F. (1976). *The Managerial Choice: To Be Efficient and To Be Human*. New York, Irwin.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Best of Harvard Business Review, January*, str. 87–96.
- Lamovec, T. (1998) *Priročnik za psihologijo motivacije in emocij*. Ljubljana: FF, Oddelek za psihologijo
- Latham, G. P. in Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), str. 212–247.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Locke, E. A. in Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. New York: Prentice Hall.
- Luthans, F. in Kreitner, R. (1985). *Organizational behavior modification and beyond*. Glenview, Foresman.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D. C. in Burnham, D. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 25, str. 159–166.
- Mento, A. J., Steel, R. P. in Karren, R. J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 39(1), str. 52–83.
- Pervin, L. A. (2003). *The science of personality*. Oxford: Oxford University Press.
- Phillips, J. M. in Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), str. 792–802.
- Pinter, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of America Academy of Business*, 5(1/2), str. 52–63.
- Trachtenberg, J. (2006). *Sustaining Volunteer Motivation in the Nonprofit Organization: Reasons for volunteer attrition and possible solutions in the Binghamton American Heart Association*. New York: Capstone Project.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and motivation*. London, John Wiley & Sons, Inc.
- Wood, R. E., Mento, A. J., in Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), str. 416–425.

# Zagon socialnega podjetja



**Igor Pavel**, dipl. soc. del.  
Dobrovita plus d. o. o.  
igor@dobrovita.com

## *Povzetek*

Socialno podjetništvo je gibanje, ki je vzniknilo v procesu dezinstucionalizacije psihiatrične bolnice v Trstu konec šestdesetih let prejšnjega stoletja in se razmahnilo v celotni Evropi. Socialni podjetniki imajo običajno družboslovno predznanje in upravljajo podjetja, ki imajo družbeno koristno poslanstvo. Prispevek predstavi smernice za načrtovanje zagona socialnega podjetja ali za pregled urejenosti poslovanja že obstoječega. V posameznih sklopih so naštetna področja dejavnosti socialnega podjetja, ki pri načrtovanju zagona zahtevajo posebno pozornost. Prispevek je pripomoček za načrtovanje zagona socialnega podjetja ali preverjanje že obstoječega.

***Ključne besede*** socialno podjetništvo, socialna ekonomija

## UVOD

Na področju izvedbe socialnovarstvenih projektov se srečujemo z omejenimi resursi. Podjetja na področju gospodarstva jasno sledijo svojemu poslanstvu, ki je osredotočeno na ustvarjanje dobička, in zlahka prepoznajo elemente, ki jim pomagajo pri zagotavljanju tega cilja. Tisti socialno varstveni projekti, ki prerastejo v podjetja in ostajajo zvesti svojemu družbeno koristnemu poslanstvu, pa se zlahka znajdejo v navzkrižju interesov v skupnosti. Običajno je poslanstvo socialnih podjetij usmerjeno v zagotavljanje novih delovnih mest za težje zaposljive osebe, invalide, marginalne skupine ipd. Številne interesne skupine na poslanstvo projektov gledajo iz različnih perspektiv, kar lahko vodi v kolizijo interesov.

S tem pojavom se srečamo tudi, ko govorimo o socialnem podjetništvu. Zmeda je toliko večja, ker razlaga terminov ‚sociala‘ in ‚podjetništvo‘ stojita diametralno nasprotno in se tudi v praksi pogosto izključujeta. A nasprotje je le navidezno, sami smo ga ustvarili, zato ga zlahka tudi odpravimo. Socialno podjetništvo pomeni najprej premik v naših glavah in razmišljanju v smeri vključevanja različnih ljudi, tudi tistih iz marginalnih skupin, v poslovni proces. To ni čisto običajno podjetje, katerega poslanstvo je zgolj ustvarjanje dobička za lastnika, in prav tako ni več le socialnovarstveni projekt, v katerem v skrajnem primeru na eni strani nekdo na podlagi predpisov daje pomoč, na drugi strani pa je uporabnik tisti, ki jo pasivno prejema. Zelo ozkogledno in odmaknjeno od realnega življenja. V zameno za pasivno dinamiko, ki jo sproža tako gledanje, se lahko odpremo k ustvarjanju nove kreativne oblike sodelovanja, kar pomeni korak naprej tako v razmišljanju kot v praksi. Naj osvežimo bistvena cilja socialnih podjetij (Pavel, Štefanič, 2006, str. 14), ki sta:

- zagotavljati podporno okolje, v katerem lahko osebe s posebnimi potrebami razvijajo svoje sposobnosti, ki so eden od pogojev produktivnosti delavca,
- postati in ostati podjetje, ki se samo vzdržuje ter vključenim zagotavlja stalno zaposlitev.

Sociala in gospodarstvo pa žal stojita na svojih bregovih, in kot ugotavljamo, se v praksi vsakdanjega življenja le težka zgradi most, ki bi ju povezal. Tako kot je v gospodarstvu bogokletno govoriti o socialni, beseda dobiček težko pade na plodna tla v svetu sociale.

Razlogi za takšno stanje so zagotovo tudi v sistemu izobraževanja. Le redkim izbrancem, ki izberejo družboslovne študijske programe, so omogočeni razumevanje računovodskih izkazov in njihova kratka analiza. Poznavanje računovodskih izkazov pa sodi v osnovno izobrazbo, saj zagotavlja finančno pismenost, ki bi bila dobrodošla za vse. Socialnovarstveni projekti običajno nastanejo ob izdatnem angažiranju posameznikov, entuziastov, ki želijo narediti svet boljši in prijaznejši za vse. Na čelu teh so večinoma družboslovci, ki le izjemoma poznajo ‚posel‘ in njegove zakonitosti. Z različnimi tehnikami, ki so mešanica terapevtskega svetovanja in poznavanja skupinske dinamike, uspešno obvladujejo področje ravnanja s človeškimi viri in odnose z javnostmi. Področje poslovanja, ekonomije, ekonomike pa deluje prezapleteno, da bi mu ob obilici dela namenili prostor in čas. In velikokrat je videti, kot da je projekte in podjetja možno upravljati brez posebnih dodatnih znanj s področja poslovanja. Vendar je tako razmišljanje zmotno in žal prepogosto privede do propada sicer dobrega projekta, nevladne organizacije, socialnega podjetja ali katerekoli druge pravne oblike delovanja in poslovanja, še posebej takrat, ko ta preseže določeno število zaposlenih, obseg poslovanj, prihodka, odhodkov idr. Treba si je priznati, da v teh primerih poleg zdrave pameti in socialnega čuta potrebujemo nova znanja, ki se povezujejo tudi s področjem ekonomije. Sociala se v praksi delovanja srečuje s številnimi deležniki in interesi. Vsak deležnik postavlja v ospredje svoje interese, zato je včasih le težka določiti prioritete – ali je v ospredju humanitarno poslanstvo ali ekonomska rast. Zainteresirana javnost bo lahko podala povsem drugačen odgovor na to vprašanje, zato direktorju v socialnopodjetniškem sektorju ni lahko pri postavljanju ciljev. Vpleteni so uporabniki, svojci, zaposleni, novinarji, stroka, institucije socialnega varstva, širša javnost. V socialni so resursi omejeni in velikokrat ne vemo, na kaj lahko računamo in na kaj ne.

Vendar pa brez denarja ni mogoče delati dobrih stvari! Zato je najbolje, da ga v največji meri zagotovimo sami z lastno dejavnostjo in se tako postavimo ob bok javnim institucijam, ki razpolagajo s proračunskimi sredstvi. To je tudi edini način, da ustvarimo močno civilno družbo, ki bo prijazna tako do okolja kot do marginalnih skupin in posameznikov.

Sicer pa se poslovanje socialnih iniciativ podjetij pravzaprav v ničemer ne razlikuje od poslovanja običajnih podjetij. Razlikujemo se v poslanstvu. Gonilo našega delovanja so specifične vrednote, poslovanje ostaja enako. Običajno podjetje ustanovi podjetnik na podlagi podjetniške ideje, za katero meni, da bi mu prinesla dobiček ob vlaganju določenih resursov (denarja, dela, strojev, znanja ipd.). Socialno podjetje lahko prav tako ustanovi posameznik ali organizacija z namenom zaposlovanja določene ranljive skupine ljudi, z namenom zagotavljanja določenega humanitarnega poslanstva, vendar pa prav tako na podlagi podjetniške ideje in z namenom ustvarjanja dobička ob vlaganju omejenih resursov.

Za izvedbo podjetniške ideje, čeprav s humanitarnim poslanstvom ali brez, je treba v osnovi narediti načrt. Načrtovanje danes pomeni prihodnost pri vseh pomembnih življenjskih projektih in odločitvah. Živimo namreč v času nenehnih in naglih sprememb na vseh področjih, od družbenega, socialnega in ekonomskega do tehničnega, zato je še kako pomembno, da načrtujemo in si oblikujemo vizijo prihodnosti.

## **KAJ JE SOCIALNO PODJETNIŠTVO?**

Do zdaj je le nekaj držav v Evropi sprejelo zakonodajo na področju socialnega podjetništva. To so večinoma države, ki predhodno niso imele vzpostavljene ustrezne skrbi za ranljive skupine prebivalcev. V to skupino držav Slovenija nikakor ne sodi, vsaj na področju zaposlovanja težje zaposljivih in oseb s statusom invalida. Prve invalidske delavnice nastanejo pri nas že v obdobju po drugi svetovni vojni, v letu 1954. Uršič (1995) je v letu 1995 izdal strokovno monografijo z

naslovom Zaposlovanje invalidov, v kateri podaja primerjavo politik, koncepcij in ukrepov ter opisuje zgodovino nastanka prvih invalidskih delavnic po drugi svetovni vojni v Sloveniji.

Socialno podjetništvo je ideologija, ki je vzniknila v lokalnem okolju nezadovoljenih potreb civilne družbe. Zapolnjuje prostor, ki je za državni in ekonomski sektor nezanimiv in je posledično tudi zaradi tega osiromašen. Socialno podjetništvo običajno povezuje lokalno skupnost, daje odgovore za reševanje problemov, ki so državni administraciji nepomembni, ekonomskemu sektorju pa ne dovolj donosni, da bi jim posvetili ustrezno mero interesa. Zagotovo socialno podjetniške ideje lokalni prostor obogatijo in njihova sprejetost je po navadi kazalec kulturne ravni, širine in tolerance neke družbe.

## **SMERNICE ZA ZAGON SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA**

V tem prispevku podajam smernice, ki so lahko v pomoč ob zagonu socialnega podjetništva. Oblikovane so na podlagi lastnih izkušenj, ki sem jih pridobil v izmenjavi izkušenj s socialnimi podjetniki nekaterih drugih evropskih držav. Pri tem bi posebej izpostavil socialna podjetja v Veliki Britaniji in socialne kooperative v Italiji. Tudi pri svojem vsakodnevnem delu in sodelovanju v nevladnem sektorju se vedno pogosteje srečujem s številnimi posamezniki in skupinami, ki želijo ustanoviti organizacijo za zaposlovanje in usposabljanje težje zaposljivih oziroma oseb s statusom invalida. Predstavljeni pripomoček lahko služi kot orodje za pomoč in preverjanje takšnih iniciativ, ki so na poti, da se formalizirajo v podjetje, zavod ipd. Lahko pa je uporaben tudi za preverjanje učinkovitosti izvajanja dejavnosti v že obstoječih subjektih. Prikazanim smernicam smo sledili in jim še sledimo v podjetju s statusom invalidskega podjetja in pri preverjanju delovanja podjetja so se nam izkazale kot uspešne. Njihovo uporabo sem svetoval tudi številnim nevladnim in neprofitnim iniciativam, ki želijo postaviti socialno podjetje ali drugo obliko zaposlovanja ranljivih skupin.

Na naslednjih straneh tako najdete prikaz več sklopov smernic za razmislek o tem, na kaj vse je treba pomisliti pri tovrstnem izzivu, tudi če se sicer teh stvari ne vprašate ravno na začetku. Znano je, da se socialnega podjetništva praviloma lotevajo družboslovci, humanitarni delavci v želji, da bi rešili problem brezposelnosti konkretnih težje zaposljivih ljudi ali kakšen drug problem lokalnega okolja. Običajno je tudi to, da nimajo izkušenj z zagonom podjetniškega podjetja, poznavanjem ekonomskih zakonitosti, trženja ali finančnega poslovanja. Tovrstne izkušnje in prakse so prisotne v okolju socialnega podjetništva po vsej Evropi, lahko rečem, da po vsem svetu. Socialni podjetniki se s tovrstnimi vprašanji, ki jih podajam v smernicah, večinoma srečujejo šele takrat, ko so že ‚vstopili na letalo‘, ki naj bi jih s skrbno izbrano posadko, sestavljeno prav tako iz vrst težje zaposljivih in oseb s statusom invalida, popeljalo v poslovni svet. Deset sklopov smernic nam podaja okvir razmisleka, da bi preprečili ‚strmoglavljenje‘ sicer dobre in družbeno koristne ideje. Koristno je, da opredelite odstopanja v vaši socialnopoljetniški iniciativi. Jasno je, da ob zagonu socialnega podjetja ni mogoče urediti vsega naenkrat, kar je opisano v nadaljevanju. Zaželeno pa je, da si zastavite cilje skladno z vizijo in poslanstvom vaše organizacije ter v časovnici predvidite, kdaj boste posamezno področje uredili. Smernice so lahko koristne tudi za preverjanje in dopolnjevanje že obstoječih projektov ali socialnih podjetij. Predstavljam jih v nadaljevanju.

## 1. SKLOP: STRATEGIJA SOCIALNEGA PODJETJA

Odločili ste se ustanoviti socialno podjetje. Običajno se ideja porodi v okviru humanitarne organizacije, ki izvaja širšo paleto storitev za določeno ciljno skupino. Tovrstne organizacije se redno srečujejo s problemom brezposelnosti svojih klientov oziroma uporabnikov storitev ter z vsemi socialnimi in zdravstvenimi posledicami, ki gredo z roko v roki po tej poti. Številni brezposelni klienti in uporabniki storitev organizacije so sposobni opravljati delo ter si s tem zagotoviti redno plačilo in samostojnost, vendar zaradi posebnih potreb praviloma niso zmožni poiskati in obdržati redne zaposlitve v običajnih

pogojih dela. Potrebujemo prilagojeno okolje, kar pa hkrati ne pomeni nujno tudi manj produktivnega okolja. Ustanovitev socialnega podjetja z namenom zaposlitve omenjene skupine uporabnikov je kot odgovor na prej omenjene probleme tako rekoč na dlani.

Da bi se izognili poznejšim nesporazumom in težavam, je najprej dobrodošel razmislek o poslovni ideji. V ta namen si odgovorimo na naslednja vprašanja:

- Kakšne storitve ali izdelke bomo ponudili na trgu, da bomo v določenem obdobju ustvarili toliko prihodkov, da bo socialno podjetje neodvisno od donacij in samostojno na trgu?
- Kakšno pravno-formalno obliko podjetniškega podjetja bomo izbrali in zakaj prav to?
- Kdo so deležniki ter kakšni so njihovi interesi, vpliv in razmerje moči?

Ob teh vprašanjih je treba iskati odgovore ob strategiji ustanavljanja socialnega podjetja, lastniške strukture in sposobnost integriranja novih poslovnih zamisli v celoten sistem (Musek Lešnik, 2003). Pri tem bomo preverili še naslednje:

- Socialno podjetje ima strategijo, ki je skladna z vizijo, poslanstvom in cilji ustanovitelja.
- Strategija (kjer že obstaja) se je razvila v obliki procesa v sodelovanju z deležniki ter upošteva prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje, s katerimi se organizacija srečuje (SWOT-analiza).
- Obstaja poslovni načrt organizacije za obdobje 3–5 let. Poslovni načrt je neposredno povezan s strategijo organizacije ter identificira dejavnosti, s katerimi se bodo dosegli začrtani cilji.
- Določena oseba ali tim je bil imenovan, da prevzame odgovornost za razvoj, spremljanje in pregled (revizijo) poslovnega načrta.
- Razvoj novih poslovnih ali projektnih idej je ovrednoten skladno s celotno strategijo in cilji organizacije. Obstaja možnost za razvoj novih idej in organizacija je zanje odprta.

#### PRIMER

Zaposlitveni center ŠENTPLAVŽ je pravna oseba posebnega pomena, ki zagotavlja ZAŠČITENA DELOVNA MESTA invalidom, ki zaradi invalidnosti dosegajo od 30 do 70 % pričakovanih delovnih rezultatov in jim je Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje izdal odločbo, da so zaposljivi na zaščiteneh delovnih mestih. Zaposlitveni center je bil ustanovljen v letu 2005 z namenom zagotavljanja delovnih mest za osebe s statusom invalida na Gorenjskem. Skladno s poslanstvom, vizijo in cilji ustanovitelja – ŠENT – Slovensko združenje za duševno zdravje – je ZC Šentplavž razvil strategijo delovanja v lokalnem okolju. Ukvarja se z dejavnostjo sestavljanja in pakiranja plastičnih polizdelkov in izdelkov. Naročniki so podjetja iz Gorenjske, ki tako podpirajo zaposlovanje oseb s statusom invalida. Svet Zavoda ZC Šentplavž je skrbno izbran iz predstavnikov različnih interesnih skupin, ki se srečujejo tri- do štirikrat letno in usmerjajo delovanje Zaposlitvenega centra. VEČ INFORMACIJ NA [www.sentplavz.com](http://www.sentplavz.com).

## 2. SKLOP: UPRAVLJANJE SOCIALNEGA PODJETJA

V Republiki Sloveniji se lahko glede na obstoječo zakonodajo socialno podjetništvo izvaja v različnih pravno-formalnih oblikah. Večinoma uporabljene so naslednje: d. o. o. – družba z omejeno odgovornostjo, zadruga, društvo ali zasebni zavod.

V 2. sklopu smernic želimo raziskati trdnost dogovorov glede upravljanja neposredno v organizaciji, glede sprejemanja odločitev in odgovornosti ter razumevanja organizacije in njenih deležnikov s pregledom naslednjih segmentov:

- Socialno podjetje ima vzpostavljeno primerno pravno-formalno strukturo glede na dejavnosti, ki jih izvaja, in obenem ustrezno pravno dokumentacijo.

- Izvršni odbor, ki ga sestavljajo najmanj tri osebe, je bil imenovan za vodenje organizacije. Izvršni odbor se srečuje na rednih srečanjih (najmanj vsakih šest mesecev), da razpravlja o napredku in strategiji socialnega podjetja.
- Izvršni odbor je redno obveščen o novostih s strani ustanovitelja, ki je dolžan zagotoviti, da se zaveda vseh operativnih in finančnih vprašanj, ki bi lahko vplivala na smer organizacije.
- Člani izvršnega odbora so bili izbrani in sodelujejo na podlagi relevantnih izkušenj, vpliva in strokovnosti. Organizacija skrbi za krepitev zmogljivosti članov Izvršnega odbora.
- Organizacijska struktura je zastavljena z jasno razporeditvijo odgovornosti in avtoritete. Sestavljen je organigram socialnega podjetja.
- Socialno podjetje je analiziralo želje in potrebe deležnikov ter razume, katera stran ima določen interes in vpliv.
- Socialno podjetje je vzpostavilo mehanizem povratnih informacij z namenom zagotoviti zadovoljevanje potreb ključnih deležnikov.

Ustanovitelj, ki je lahko fizična ali pravna oseba, z imenovanjem poveri upravljanje socialnega podjetja določeni osebi (direktorju), ki prevzame odgovornost za poslovanje subjekta. Direktor mora imeti sposobnosti za vodenje ljudi, znanje in poslovne izkušnje, ki mu lahko koristijo pri poslu. Prav tako se mora zavedati svojih šibkih točk in poznati načine, da jih lahko preseže. Učinkovito je, da v podjetniško skupino (Izvršni odbor) povabi k sodelovanju ljudi, ki dopolnjujejo njegove izkušnje. Vsak član izvršnega odbora prevzame določena področja poslovanja socialnega podjetja in obveznosti, ki se na ta področja nanašajo.

## 3. SKLOP: STRANKE IN UPORABNIKI

V tem sklopu preverimo tržni potencial obstoječih oziroma bodočih strank. Zanima nas, ali bodo potrošniki pokazali interes za nakup naših izdelkov in storitev. Treba je poznati ciljno skupino potrošnikov, na



katere se obračamo, njihove navade in potrebe, ki jih želimo zadovoljiti s prodajo izdelkov in storitev. Ob tem je treba predvidevati, kako velika je skupina naših potencialnih strank ter v kakšnem obsegu bomo lahko zadovoljili njihove potrebe po naših izdelkih in storitvah. Ob raziskovanju obsega skupine potencialnih strank/klientov formiramo ceno izdelka. Oblikujemo jo tako, da izračunamo stroške proizvodnje oziroma izvedbe in dodamo razliko, ki jo želimo zaslužiti. Nujno je tudi vedeti, koliko je potrošnik pripravljen plačati za določen izdelek oziroma storitev in kakšno ceno je oblikovala konkurenca. Ob prodaji nenehno preverjamo zadovoljstvo strank in upoštevamo njihove želje ter izdelek razvijamo in prilagajamo njihovim potrebam. Če smo sposobni strankam ponuditi izdelek ali storitev, ki je v nasprotju s ponudbo konkurence prilagojen njihovim potrebam, in to ponudimo po sprejemljivi ceni, smo uspeli!

Raziskali bomo tudi moč trga in širino socialnega podjetja ob razumevanju potreb trga:

- Socialno podjetje pozna svoje ključne kupce/stranke. Organizacija je izvedla raziskavo trga, tako da pozna želje obstoječih in potencialnih kupcev ter koliko so pripravljeni plačati za izdelek oziroma storitev.
- Na trgu je zadostno povpraševanje po izdelkih in storitvah socialnega podjetja, tako da je realno možno računati na dobro poslovno priložnost.
- Socialno podjetje razume potrebe svojih uporabnikov in upravičencev ter je razvilo lastne dejavnosti za zadovoljevanje teh potreb.
- Povratne informacije strank in uporabnikov se zbirajo sistematično, redno obravnavajo in upoštevajo pri izboljšanju delovanja organizacije.
- Zadovoljstvo strank in uporabnikov je na visoki ravni in organizacija se lahko pohvali z visoko stopnjo uspešnosti pri ponovnem obisku strank, stranke se vračajo.

#### 4. SKLOP: SOCIALNE IN OKOLJEVARSTVENE VREDNOTE

Socialna podjetja so družbeno odgovorna. Poleg tega, da proizvajajo in tržijo izdelke oziroma storitve, ustvarjajo dodano vrednost tudi v družbenem smislu. Pomembno je, da se tega zavedajo, to ovrednotijo in promovirajo kot dober zgled. Dejstvo je, da so stigmatizirane vse organizacije, ki zaposlujejo ranljive skupine. Povprečen potrošnik bo z velikim zadovoljstvom enkrat na leto kupil voščilnice, ki jih prodaja lokalna humanitarna organizacija. Veliko več pomislekov pa bo isti potrošnik imel, preden bo naročil storitev na svojem domu od podjetja, kjer so zaposleni predstavniki ranljivih skupin. Zadržki in predsodki so posledica nepoznavanja drugačnosti in strah pred njo. Poslanstvo socialnih podjetij je prav tako kulturno. S svojim delovanjem in promoviranjem dobre prakse zmanjšujejo stigma, ki je prisotna v družbi. Nujno je, da socialno podjetje predvidi dejavnosti v tej smeri in jih tudi ovrednoti.

- Socialno podjetje se zaveda pomena rezultatov svojih dejavnosti in širšega vpliva na družbo, ki ga želi doseči.
- Socialno podjetje se zaveda ocene družbenega vpliva in orodij za merjenje rezultatov in vplivov njenih aktivnosti. Izbralo je primerno orodje za obrazložitev pozitivnega družbenega vpliva/vrednosti. *Socialna bilanca*<sup>1</sup> je eno izmed primernih orodij za analizo pozitivnih družbenih učinkov socialnega podjetja.
- Socialno podjetje je vzpostavilo proces in sistem za merjenje rezultatov svojih družbenih dejavnosti ter je temu namenilo določena sredstva (ljudi, denar).
- Sistem merjenja rezultatov vpliva socialnega podjetja na družbene spremembe je vgrajen v vsakodnevne dejavnosti in podprt s strani ustanovitelja.
- Socialno podjetje uporablja zbrane podatke o rezultatih in jih objavlja v tržnih materialih, zloženkah, poročilih izvršnega

<sup>1</sup> <http://www.bilanciosociale.it/>

odbora in drugih dokumentih, da jasno artikulira in prikaže družbeno vrednost.

#### PRIMER

Turistična agencija PREMIKI – Zavod za svetovanje, promocijo in razvoj dostopnega turizma Ljubljana – se je registrirala v letu 2005. Ideja se je oblikovala zaradi pomanjkanja ponudbe turističnih zmogljivosti in aranžmajev za osebe s posebnimi potrebami. Agencija Premiki je sodelovala v številnih mednarodnih projektih in dodobra raziskala tržni potencial. Danes ponuja turistične pakete za osebe s posebnimi potrebami. Agencija Premiki in njena direktorica Dolores Kores sta prejemnici številnih mednarodnih nagrad in priznanj za inovativno projektno delo na področju turizma za vse.

VEČ INFORMACIJ NA [WWW.PREMIKI.COM](http://www.premiki.com).

Končni potrošnik vidi in lahko preveri izdelek oziroma storitev, ki jo socialno podjetje ponuja na trgu. Izdelek je rezultat kompleksnega delovanja podjetja in potrošnik lahko oceni videz, embalažo, ga potipa, preveri kakovost in uporabnost ter dobi vtis o delovanju organizacije. Še posebej pri izvajanju storitev na potrošnika naredi vtis, kako skupina delavcev ‚nastopi na odru‘. Potrošnik se bolj ali manj zaveda, da je ‚nastop na odru‘ podprt v zakulisju socialnega podjetja. Vsekakor pa morajo zaposleni poznati delovanje podjetja in predvideti, kje lahko pride do težav na poti proizvodnega procesa do končnega potrošnika. Treba je raziskati, kako poteka delovanje posameznih aktivnosti, in ugotoviti, kateri podatki in sistemi so v uporabi za podporo dejavnosti. Pri tem, kako se organizacija sooča s tveganji za dolgoročni obstoj, preverimo naslednje vidike:

- Socialno podjetje načrtuje dejavnosti in sredstva z namenom zagotavljanja (cenovne) učinkovitosti.
- Projekti in pogodbe so pregledane z namenom zagotavljanja, da so sredstva korektno razporejena in porabljena ter rezultati doseženi.

- Socialno podjetje zbira uporabne podatke in z njimi upravlja skladno z zakonom ter internimi akti organizacije ali klientov (Konkurenčne klavzule, Zakon o varovanju osebnih podatkov ...).
- Zbrani podatki se analizirajo in predstavijo izvršnemu odboru z namenom strateškega načrtovanja, poročanja in trženja.
- Socialno podjetje je izvedlo analizo tveganj in načrtovalo strategije za upravljanje s tistimi tveganji, ki bi lahko imela znaten negativen učinek.
- Socialno podjetje ima sklenjeno kakovostno zavarovanje za primere zmanjševanja negativnih posledic nastalih škod z namenom izboljšanja učinkovitosti lastnih aktivnosti.

## 6. SKLOP: SISTEM, PODATKI IN PROCES

Dejavnosti podjetja so podprte z računalniško opremo. Namen je pospešiti pretok informacij različnim oddelkom v podjetju, pospešiti analizo podatkov, potrebnih za delovanje vseh segmentov podjetja, in vse to izvajati z namenom, da se potrošniku zagotovi kakovostno ter hitro zadovoljevanje potreb. Dokler je socialno podjetje majhna enota, ki šteje do desetino zaposlenih, kompleksni procesi niso nujno potrebni, saj se osebje srečuje vsakodnevno in si ob tem izmenja informacije. Količina informaciji je premo sorazmerna z obsegom poslovanja ali višino prihodkov, ki jih socialno podjetje ustvari. Težave nastanejo, ko se poveča obseg posla in s tem število zaposlenih. Takrat je ob obilici dela, ki mora biti opravljeno za trg, na preizkušnji tudi, ali imamo ustrezen sistem, zbiranje in analizo informacij ter njihovo procesiranje. Ustrezna računalniška, strojna in programska oprema nam pomaga pri tej nalogi. Ali imamo ustrezno opremo, ki bo ravno zadovoljila potrebe naše organizacije? Naslednje pomembno vprašanje pa je, ali so zaposleni usposobljeni za delo na omenjeni opremi?

V tem sklopu bomo raziskali sisteme in procese v uporabi za podporo in povečanje organizacijskih dejavnosti ter omogočanje učinkovitega dela.

Glavne smernice glede povečanja učinkovitosti dela so:

- Socialno podjetje uporablja informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (IKT), ki zadovoljuje njihove potrebe. Sistem IKT je zanesljiv in služi svojemu namenu.
- Primerna in lahko dostopna IKT-podpora za upravljanje s sistemom.
- Vsi uporabniki IKT-sistema so usposobljeni in sposobni uporabljati opremo in programsko opremo skladno s svojo vlogo in odgovornostmi v organizaciji.
- Proces shranjevanja varnostnih kopij je redno zagotovljen za primer, da sistem pade oziroma pride do okvare.
- Organizacija ima vpeljane administrativne postopke (izpolnjevanje obrazcev) in delovni čas zaposlenih je proporcionalno namenjen, da zaposleni opravijo tovrstno delo.
- Zaposleni razumejo in se zavedajo, kaj se od njih zahteva v smislu izvajanja celotnega sistema, zbiranja in upravljanja podatkov ter procesa dela.

## 7. SKLOP: FINANCE

Dejavnost finančnega oddelka v podjetju sodi med informacijske funkcije. Podjetja, ki so že dlje časa na trgu, posedujejo povzetek glavnih finančnih rezultatov, kratko analizo in oceno finančnega poslovanja ter stanja podjetja. Pri zagonu socialnega podjetja ali novih projektov v obstoječem je treba načrtovati otvoritveno bilanco podjetja, kar naredimo z računovodstvom. V njej ovrednotimo potrebna začetna sredstva (stalna in gibljiva) ter način financiranja začetnih sredstev. Pri zagonu socialnih podjetij običajno računamo na pridobitev zagonskih sredstev na podlagi razpisov s strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, Evropskega socialnega sklada ali drugih skladov. Zagonska sredstva so praviloma sofinancirana in prejemki omejeni na določeno obdobje. Iz obeh navedenih dejstev sledi, da je zagonska sredstva upravičeno uporabiti za razvoj dejavnosti, ki ima možnost sofinanciranja tudi po izteku dotacije. V ta

namen izdelamo finančne projekcije za obdobje naslednjih treh do petih let, ki zajemajo:

- Scenarij poslovanja
- Predračun izkaza uspeha
- Predračun denarnega toka
- Predračun bilance stanja
- Analizo in kontrolo stroškov
- Oceno praga rentabilnosti
- Analizo temeljnih finančnih kazalnikov in
- Analizo občutljivosti finančnih projekcij za različne (nepredvidene) dogodke

Temu sledi Načrt ukrepanja v izjemnih okoliščinah, saj delamo dolgoročno ter želimo predvideti dogodke in finančne posledice tveganja. Preglejte mogoča tveganja in probleme, ki bi lahko nastali pri poslu. Ocenite verjetnost, da se posamezno tveganje uresniči, ter finančne in druge učinke. Predvidite ukrepe, s katerimi bi se lahko izognili tveganju ali zmanjšali negativne učinke. Pomembno je, da je sklop Financ nenehno pod nadzorom s strani menedžmenta, sicer so lahko posledice negativne.

Pri preverjanju procesa obstoječega finančnega upravljanja, sposobnosti socialnega podjetja za upravljanje s tveganji in splošne finančne stabilnosti je torej smiselno preveriti naslednje elemente:

- V socialnem podjetju je imenovana oseba (npr. direktor), ki je odgovorna za strateške in operativne finančne zadeve. Oseba ima podporo izvršnega direktorja in upravnega odbora za učinkovito upravljanje s financami.
- Socialno podjetje ima zapisane finančne postopke in politiko, ki je sprejeta s strani upravnega odbora, s katerimi je osebje s področja financ in računovodstva seznanjeno. Organizacija ima politiko vključno z rezervnim skladom, pravilnik o finančnem poslovanju in seznam tveganja z namenom zagotavljanja učinkovitega upravljanja s financami organizacije.

- Poročilo o finančnem poslovanju je redno (enkrat letno, četrtletno) in vsebuje: prihodke in odhodke, poslovanje po stroškovnih mestih, primerjavo s preteklimi finančnimi rezultati, napoved denarnih tokov, poročila o pomembnih finančnih tveganjih.
- Finančno poročilo je redno predstavljeno, dostopno in lahko razumljivo ter zanesljivo.
- Prag rentabilnosti oziroma točka preloma (*break even point*) za proizvode in storitve, ki jih ponuja organizacija, je izračunana in razumljiva.
- Socialno podjetje je proaktivno pri zagotavljanju trajnostnega razvoja (dobičkonosnost, likvidnost in solventnost).
- Socialno podjetje razume in zagotavlja finančno poslovanje skladno z zakonodajo in internimi akti. Upravni odbor prejema redna finančna poročila socialnega podjetja, vključno z opisom finančnih tveganj in razlago, kako so bila razrešena.

## 8. SKLOP: USTVARJANJE PRIHODKA

Iz realiziranega prihodka se napajajo vse dejavnosti socialnega podjetja, zato je pomembno, da temu posvetimo posebno pozornost. Neustrezno za dolgoročni obstoj socialnega podjetja je, da ves prihodek ustvarja na podlagi pogodbe z enim samim naročnikom. Če je v vaši organizaciji tako, morate nemudoma vložiti znaten napor v iskanje novih naročnikov z namenom minimaliziranja odvisnosti od izključno edine donacije ali naročnika. Ob tem je treba upoštevati, da je iskanje novih, kakovostnih naročnikov in sklepanje pogodb dolgotrajen proces. Lahko traja več tednov, mesecev, včasih celo leta. S pregledom dejavnosti v tem sklopu raziščemo razpršenost prihodkov in zagotavljanje aktivnosti za stabilno prihodkovno bazo za razvoj v prihodnosti:

- Socialno podjetje ima razpršen prihodek in nobena stranka ali donator ne tvori več kot 20 odstotkov celotnega prihodka.

- Socialno podjetje ima v poslovnem načrtu predvidene dejavnosti za minimaliziranje odvisnosti od donacij in se premika v smeri samozadostnosti.
- Socialno podjetje zna poiskati ustrezne razpise z uporabo široke palete možnosti (internet, mreženje s partnerskimi organizacijami, publikacije) ter zna postaviti prioritete.
- Socialno podjetje ima znanja in izkušnje za pripravo razpisne dokumentacije oziroma je sposobno poiskati ustrezno strokovno pomoč na področjih, kjer mu izkušenj primanjkuje.
- Socialno podjetje je osredotočeno na ugoden rezultat razpisa in ima visoko stopnjo pridobljenih pogodb.
- Pri pripravi razpisov socialno podjetje ovrednoti vse nastale stroške, ki so/bodo nastali s pogodbo.

### PRIMER

Zaposlitveni center Dobrošin, d. o. o., se je v decembru 2010 začel ukvarjati s sestavljanjem plastičnih izdelkov in polizdelkov za znanega naročnika. Omenjeni naročnik je edina stranka ZC Dobrošin in prinaša celotni prihodek. Zaradi prevelike odvisnosti in tveganja, ki ga prinaša vezanost na edinega naročnika, je osebje izdelalo načrt pridobivanja novih naročnikov za izvajanje podobnih storitev. Vendar pa je v obdobju recesije težko poiskati ustrezen dobičkonosen posel. Pogajanja s posameznimi naročniki pa so dolgotrajna in ne obrodijo zaželenih sadov. Pridobitev novih del je za obstoj ZC Dobrošin eksistenčnega pomena.

## 9. SKLOP: TRŽENJE IN KOMUNIKACIJE

Trženje socialnega podjetja je pomembna dejavnost in velikokrat zanemarjena, ker večino naše pozornosti posvetimo zaposlovanju ranljivih skupin in pridobivanju sredstev na razpisih za državne dotacije. Vendar je dejstvo, da smo podjetje in da mora biti ustrezen del

prihodkov ustvarjen na trgu. Posvetiti se moramo dejavnosti trženja storitev ali izdelkov, ki jih ustvarjamo. Trženje je obsežno področje znanj, ki so ga najbolj razvili v ZDA (Kotler, 1996). V trženju se moramo osredotočiti na trženjski splet, to so dejavnosti, povezane s tako imenovanimi 4P – *product, production, place, promotion* –, ali kot navaja Vidic (1999): proizvod, prodajne poti, cene in prostor. V načrtu trženja razmislimo o vseh dejavnostih, ki so zajete v posamezni „P“.

V tem sklopu preverimo, kako socialno podjetje trži svoje izdelke in storitve ter kako posreduje informacije o svojih vrednotah širši javnosti:

- Socialno podjetje ima načrt trženja za svoje izdelke in storitve.
- Socialno podjetje namenja sredstva (čas, denar in zaposlene) za prodajne in tržne aktivnosti.
- Tržni materiali jasno opredelijo storitve/izdelke organizacije in so usmerjeni na primerne ciljne skupine.
- Socialno podjetje je razvilo prodajno mesto, da pritegne stranke.
- Socialno podjetje ima komunikacijski načrt, da artikulira svoje vrednote in dejavnosti deležnikom. Komunikacijski materiali so izdelani z občutkom in dostopni za skupine uporabnikov.

## 10. SKLOP: UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI IN RAZVOJ ORGANIZACIJE

Področju človeških virov in kadrovskemu razvoju organizacije se v socialnem podjetju običajno posveča največ pozornosti. V primerjavi z običajnimi podjetji je znanje o ravnanju s človeškimi viri v socialnih podjetjih na zavidljivo visoki ravni. Razumljivo, saj se ukvarjamo z zaposlovanjem ranljivih skupin in poleg tega ima v večini primerov vodstveni kader družboslovno izobrazbo. Pri načrtovanju proizvodnje oziroma opravljanja storitev je treba predvidevati število zaposlenih za nemoten potek dejavnosti. Ob tem je treba predvideti, katere obveznosti oziroma dela in naloge prevzema posamezni član kolektiva. V Kadrovskem načrtu predvidevamo razporeditev delovnih mest, ki so

nujno potrebna za izvajanje dejavnosti in s katerimi želimo zagotoviti dolgoročno sodelovanje zaposlenih. Vprašajmo se, s kakšno strategijo do zaposlenih bomo zagotovili stabilnost izvajanja dejavnosti organizacije, o sistemu nagrajevanja, izobraževanja ipd. Potreben je razmislek, katera delovna mesta so primerna za ranljive ciljne skupine in kakšen bo proces usposabljanja na teh delovnih mestih.

Preverimo uporabljeni sistem in procese za podporo osebju, zaposlenim in prostovoljcem, ki pripomorejo h krepitvi dobre klime in produktivnosti:

- Vsi zaposleni imajo ustrezno pogodbo o zaposlitvi in opis deli in nalog.
- Socialno podjetje ima pravilnike in druge interne akte za podrobnejšo razlago procesa dela, varstva pri delu ter posameznih pravic in dolžnosti zaposlenih.
- Zaposleni imajo karierni načrt. Socialno podjetje aktivno podpira usposabljanje in izobraževanje skladno s kariernim načrtom.
- Dobro delo zaposlenih je prepoznano in nagrajeno.
- V socialnem podjetju so vzpostavljene jasne komunikacijske poti, pritožbeni postopki so jasni, prav tako pa so druge teme, ki bi zanimale zaposlene, obravnavane skladno s politiko socialnega podjetja.
- Socialno podjetje redno analizira poslovni načrt z namenom prepoznati morebitne vrzeli in izpolniti potrebe po novih sredstvih, znanju, izkušnjah ter zaposlenih, kar bi lahko omogočilo učinkovito izvajanje storitev oziroma proizvodnjo in prodajo izdelkov

### PRIMER

ŠENTPRIMA, Zavod za svetovanje, usposabljanje in rehabilitacijo invalidov, je skupina strokovnih sodelavk, ki so najprej podporna služba delodajalcem in osebam s statusom invalidne osebe pri iskanju in ohranjanju delovnega mesta. Od ustanovitve v letu 2005 so v organizaciji vzpostavili učinkovito upravljanje s človeškimi viri, ki zajema vrsto pravilnikov

s področja dela in varstva pri delu, karijerne načrte zaposlenih, organizacijo in izvedbo letnih razgovorov idr. Danes storitve izobraževanja in svetovanja pri procesih ravnanja s človeškimi viri kot storitev ponujajo zainteresiranim podjetjem.

VEČ INFO NA [www.sentprima.com](http://www.sentprima.com).

## SKLEP

Podane smernice želijo opozoriti na logičen in konsistenten pristop ob izzivih zagona socialnega podjetja. V vsaki fazi razvoja je pomembna fleksibilnost in samorefleksija o tem, kje je socialno podjetje in kje želi biti v prihodnosti. Prav tako pomembne so praktične ugotovitve o upravičenosti procesov in projektov, ki lahko potekajo v organizaciji. Smernice lahko koristijo pri oblikovanju socialnopodjetniškega koncepta in tudi pri odkrivanju vrzeli večje zmogljivosti podjetja.

Treba je poudariti, da si moramo za zagon ali pregled delovanja socialnega podjetja vzeti čas ter pri tem aktivno in ustrezno vključiti vse sodelujoče, zaposlene, prostovoljce idr. Kar se da realno je treba ovrednotiti težavnost realizacije posameznih smernic ter oceniti stopnjo odstopanja vašega projekta. Dobro je, da ugotovitve zapišemo v obliki poročila, iz katerega izhajamo pri oblikovanju nadaljnjih korakov krepite socialnega podjetja, projekta, iniciative. Postopek pregleda socialnega podjetja po opisanih smernicah in navodilih je smiselno periodično ponoviti vsako leto.

Če ste skrbno pregledali in zapisali odstopanje vašega socialnega podjetja od prikazanih smernic, ste si s tem oblikovali seznam nalog, ki jih morate opraviti, da okrepite svojo organizacijo. Sistematično se lotite vsakega sklopa posebej in ocenite, kaj morate še postoriti. Če imate težave pri iskanju odgovorov o tem, kaj je treba storiti in kakšno metodo izbrati, vam priporočam, da si poiščete pomoč svetovalca.

Ko se lotite ustanavljanja socialnega podjetja, pa vam toplo priporočam, da najprej temeljito razmislite o podjetniški ideji in preverite možnost obstoja na trgu. Prvi koraki so izredno pomembni, saj

z njimi lahko preprečite številne preglavice, ki so tako ali drugače povezane z obstojem podjetja v naslednjem obdobju. Upam, da vam bodo opisane smernice v pomoč pri zagonu oziroma analizi delovanja socialnega podjetja.

## LITERATURA

- Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje, nadzor*, str. 36. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Musek Lešnik K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*, 287. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Pavel, I. in Štefanič, P. (2006). Socialno podjetje: razlike in podobnosti. V P. Igor (ur), *Socialno podjetje, od ideje k praksi*, str. 13–40, Ljubljana: Šent – Slovensko združenje za duševno zdravje.
- Uršič, C. (1995). *Zaposlovanje invalidov: primerjava politik, koncepcij in ukrepov*, str. 35. Ljubljana: Inštitut RS za rehabilitacijo: Republiški zavod za zaposlovanje.
- Vidic, F. (1999). Izbira pravega trga. V V. Franci (ur), *Kako razviti uspešno podjetje*, str. 109–129. Ljubljana: Gea College, Poslovno izobraževalni center.

# Priprava akcijskega načrta za prenos dobre prakse v NVO



**Matej Sande**, dr. soc. ped.  
Pedagoška fakulteta in Združenje DrogArt  
matej@drogart.org

## *Povzetek*

V prispevku so podani okvirna navodila in predlogi za izdelavo akcijskega načrta in prenos dobre prakse med NVO. Prikazani sta dve fazi priprave akcijskega načrta od analize izvorne ideje ter določanja namenov in ciljev do izdelave načrta prenosa in prioritiziranja različnih akcij ter finančnega načrta. Poseben poudarek je namenjen oceni tveganj znotraj in zunaj organizacije ter načrtovanju ustreznih odzivov nanje. V prispevku je predstavljen tudi prenos dobre prakse, ki smo ga v letu 2009 izvedli na Združenju DrogArt. Projekt After taxi je pod drugim imenom sprva potekal v Italiji, zdaj pa že tretje leto uspešno deluje v treh večjih mestih v Sloveniji. Podrobnosti akcijskega načrta in ocene tveganj so prikazani skozi proces prenosa dobre prakse omenjenega projekta.

## *Ključne besede*

*akcijski načrt, prenos dobre prakse, After taxi, ocena tveganj*

## UVOD

V nevladnih organizacijah se pogosto srečujemo s terminom dobra praksa, bodisi da smo jo uvedli kot inovacijo, jo spoznali v tujini ali pa jo uspešno ali neuspešno prenesli v domače okolje. Dobra praksa pomeni preprosto nekaj, kar v danem okolju dobro deluje ter zadovoljuje potrebe uporabnikov in organizacije. V poslovnih in IT-okoljih je definicija lahko še bolj preprosta in pomeni nekaj, kar je v industriji sprejet način dela, ki deluje v podobnih poslovnih ali informacijskih okoljih in sistemih. Na področju socialnega varstva pa se pri prenosu dobrih praks iz tujine pogosto srečujemo s prenosom med različnimi sistemi blaginje, različnimi kulturnimi okolji, podporo lokalne skupnosti in različnimi stopnjami tveganja. Pri prenosu dobrih praks moramo na področju socialnega varstva poleg omenjenega upoštevati tudi potrebe uporabnikov, potrebe deležnikov, vključenih v projekt, in iskati ustrezne finančne vire za storitev, ki je nova ter še ni vključena v obstoječe vire in sisteme financiranja. Prenos dobre prakse v proizvodnem procesu ali v informacijskih okoljih je lahko manj zahteven, saj se običajno nanaša predvsem na podjetje, partnerje in stranke, medtem ko moramo pri prenosu projektov na področju socialnega varstva poskrbeti tudi za to, kako bo projekt sprejet v širšem okolju in lokalni skupnosti ter kako bo sprejet pri financerjih programov.

Na področju drog in zasvojenosti je EMCDDA<sup>1</sup> (Evropski center za spremljanje drog in zasvojenosti) objavil spletni portal dobrih praks, na katerem je tudi definicija dobre prakse, ki so jo pripravili strokovnjaki s področja preventive, terapije in zmanjševanja škode. Dobre prakse bi tako po tej definiciji morale vključevati oziroma upoštevati:

- relevantnost intervencije glede na probleme, ki jih naslavljamo, in glede na ciljno skupino,
- transparentnost, zanesljivost in prenosljivost uporabljenih metod,
- sistematično zbiranje in dostopnost izkušenj ob implementaciji,

<sup>1</sup> <http://www.emcdda.europa.eu/best-practice/about>

- upoštevanje konteksta, v katerega vpeljujemo intervencijo,
- upoštevanje učinkovitosti in izvedljivost intervencije v širšem odločevalskem procesu.

Prenos dobre prakse lahko poleg pozitivnih stvari in prednosti za organizacijo zanjo pomeni tudi zelo veliko tveganje. Prenos brez temeljitega akcijskega načrta in analize potreb je lahko za organizacijo veliko finančno breme, če se izkaže, da uporabniki tega ne potrebujejo ali nočejo uporabljati ali da je organizacija premajhna, da bi bila sposobna skrbeti za nov kompleksen projekt po zgledu iz tujine. Pri prenosu je tako izrednega pomena, da se dobro informiramo o tem, kaj so bile glavne težave in zapleti v času, ko je projekt deloval v tujini, in kakšne ovire lahko pričakujemo pri prenosu v domače okolje.

Prenos dobrih praks je lahko tvegan in zahteven ter pomeni prenos celotnega projekta (v nadaljevanju bo opisan primer projekta After taxi) ali pa razmeroma preprost in nezahteven v smislu prenosa manjših aktivnosti (delavnica ali del projekta). Na Združenju DrogArt smo tako uspešno prenesli večji projekt After taxi, ki je pred tem leto dni uspešno deloval v Italiji. Projekt v Italiji ne deluje več zaradi preskromne podpore lokalnega okolja in po prenosu deluje samo še v Sloveniji. Pri prenosu je bilo treba oceniti potrebe in potencial projekta ter predvideti večji finančni vložek, ki ne bo pokrit z javnimi sredstvi in pomeni potencialno tveganje za organizacijo. Primer prenosa manjše aktivnosti je bil prenos lističev za nazalno uporabo kokaina (snifanje) s terenskega dela sorodne organizacije v Franciji, ki prav tako deluje na področju nočnega življenja. Šlo je zgolj za prenos ideje, kjer poskušajo zmanjšati število prenosov virusov HIV in hepatitisa zaradi souporabe pribora (bankovca, slamice, tulca) pri snifanju kokaina. Lističi za enkratno uporabo so bili pri nas odlično sprejeti in povpraševanje uporabnikov po njih je presegllo vsa pričakovanja. Prenos je bil nezahteven in preprost ter ni pomenil nikakršnega finančnega tveganja za organizacijo.

Pri zahtevnem prenosu dobre prakse so tako izjemnega pomena dobro načrtovanje, ocena potreb uporabnikov in lokalne skupnosti ter ocena potrebnih finančnih in kadrovskega virov za izvedbo



projekta. Številnim težavam pri prenosu dobre prakse se lahko izognemo s pripravo dobrega akcijskega načrta prenosa.

## PRIPRAVA AKCIJSKEGA NAČRTA

Pri pripravi akcijskega načrta je priporočljivo, da v **prvi fazi** razmislimo o naslednjih štirih stvareh:

1. Podrobna analiza projekta in izvorne ideje
2. Določitev namenov in ciljev
3. Pogovor z izvajalci projekta
4. Razmislek o intelektualni lastnini

Pri **podrobni analizi projekta in izvorne ideje** poskušamo dobiti čim več informacij o tem, kje in kako se projekt izvaja, v kakšnem okolju in sistemu blaginje deluje (ali je večinski financer aktivnosti država ali se storitve ponujajo na trgu). Poskušamo pridobiti dovolj informacij o izvorni ideji. Se je razlikovala od načina trenutne izvedbe? Če se je, zakaj je prišlo do sprememb? Ali je bila pred izvedbo narejena hitra ocena stanja? So bile potrebe uporabnikov upoštevane in vključene? Kaj so bili glavni pomisleki pred izvedbo? Kje so bile glavne težave pri zagonu projekta/programa/storitve?

Na podlagi pridobljenih informacij pogledamo **namen in cilje projekta** ter določimo namen in cilje projekta v domačem okolju, kamor prenašamo projekt. Pri zapisu namena se vprašamo, **ZAKAJ** nekaj počnemo, pri ciljeh pa, **KAJ** konkretno hočemo doseči s projektom.

**Pogovor z izvajalci projekta** je ključnega pomena. Če je le možno, se osebno srečajmo z iniciatorji in izvajalci projekta. Oseba, ki je razvijala idejo in začela projekt, nam bo lahko posredovala pomembne informacije o zagonu projekta (glej prvo točko o podrobni analizi projekta). Izvajalci projekta nam bodo posredovali relevantne podrobnosti iz vsakodnevnega dela pri projektu ter o zaznavanju in reševanju težav pri njihovem delu.

Pred prenosom je potreben tudi **razmislek o intelektualni lastnini** projekta. Z izvajalci projekta oziroma z organizacijo se

moramo dogovoriti tudi o ‚lastništvu‘ projekta. Ima organizacija, s katero bomo sodelovali, pri prenosu kakšne pomisleke glede prenosa v povsem enaki ali prilagojeni obliki? So aktivnosti ali deli projekta poslovna skrivnost organizacije? Je za prenos potrebno plačilo? So kakšna odprta vprašanja glede intelektualne lastnine uporabljene pri zagonu projekta? Je organizacija dejanski ‚lastnik‘ projekta ter lahko omogoči in si želi omogočiti prenos projekta v tujino? So potrebni kakšni formalni postopki? Lahko uporabimo drugo ime projekta? Lahko projekt poljubno spreminjamo in prilagajamo ali je potrebno predhodno soglasje organizacije, ki je ‚lastnica‘ projekta.

Če so odgovori na naša vprašanja oziroma razmislek ob omenjenih štirih točkah spodbudni in kažejo na to, da bi bil prenos lahko uspešen ter da ovire niso videti nepremagljive, se lahko v drugi fazi lotimo podrobne priprave akcijskega načrta.

V **drugi fazi** izdelave akcijskega načrta za prenos dobre prakse morajo biti v ospredju naslednje teme:

1. Razmislek o akcijah in idejah (kaj vse lahko prenesemo)
2. Izdelava načrta prenosa
3. Podrobnosti prenosa in prioritete akcij
4. Finančni načrt/sponzorji
5. Iskanje izvajalcev in podizvajalcev

Ko začnemo razmišljati o podrobnostih prenosa, nas bodo najprej zanimale **konkretne akcije in ideje**, ki jih lahko prenesemo in razvijemo. Morda ne bo smiselno prenašati vsega. Projektu lahko kaj dodamo ali odvzamemo. Redki so primeri, ko lahko iz enega v drugo okolje prenesemo celoten projekt in upamo na popoln uspeh. Bolj verjetno je, da bomo po razmisleku iz prve faze vedeli več. Izvajalci projekta v tujini ali v drugi organizaciji nam bodo predstavili svoje pomisleke in težave, na podlagi katerih se bomo lahko odločili o tem, katere akcije bomo prenesli v okviru prenosa dobre prakse.

Na podlagi razmisleka v prvi fazi in prvi točki druge faze nam je verjetno že jasno, kaj bomo prenašali in kje se bodo verjetno pojavile prve težave. V drugi točki **izdelamo načrt prenosa**. Odgovoriti

si moramo na vprašanje, kako bomo najbolje dosegli cilje, ki smo si jih zadali v prvi fazi. Izdelamo podrobno shemo akcij in jih umeštimo v časovnico.

Nato se posvetimo **podrobnostim prenosa in postavimo prioritete akcij**. Razmislimo, kako bomo dosegli različne deležnike, kako bomo sodelovali z lokalno skupnostjo, kako bomo merili zadovoljstvo uporabnikov. Predvidimo, katere aktivnosti bodo odvisne od drugih, kaj moramo narediti prej in kaj pozneje. Kdo bo naredil celostno podobo? Kakšno bo ime projekta? Kje ga bomo oglaševali, da bomo imeli čim večji doseg?

Sledi priprava **finančnega načrta**. V tej točki nas zanima, koliko bo vse to organizacijo stalo in kje bo dobila potrebna sredstva. Bomo lahko projekt vključili kot del večjega projekta v organizaciji in zanj pridobili sredstva na javnih razpisih ali bomo za sredstva kandidirali s samostojnim projektom? Kaj bo, če projekt ne bo sofinanciran? Kakšna so minimalna sredstva, s katerimi še lahko izvedemo projekt? Se nam za projekt splača najemati kredite, če predvidevamo sodelovanje sponzorjev ali prodajo storitev na trgu v poznejših fazah izvedbe projekta? Je projekt zanimiv za sponzorje? Kaj lahko naredimo, da bo za sponzorje bolj privlačen?

Sledi iskanje **izvajalcev**, ki bodo najboljši za izvedbo zadanih nalog. Imamo v organizaciji kadre, ki bodo lahko kos novemu projektu? So prosti? Bodo, če projekt v prvi fazi ne bo sofinanciran, lahko nekaj časa delali prostovoljno? Bomo lahko zagotovili sredstva za njihovo plačilo? Bomo v projekt vključevali prostovoljce? Katera dodatna znanja bi potrebovali zaposleni v organizaciji? Kdo bo lahko prevzel vodenje? Bomo potrebovali zunanje izvajalce oziroma podizvajalce?

## **OPIS PRIMERA IN PRENOSA DOBRE PRAKSE**

V tem poglavju je opisan prenos dobre prakse, ki smo ga na Združenju DrogArt opravili v letu 2010. Najprej je na kratko opisan kontekst prenosa, nato pa je skladno s priporočili iz prejšnjega poglavja prikazan

način prenosa dobre prakse. Projekt se v času prenosa v Italiji ni več izvajal, saj so ga zaradi prenehanja financiranja občine kljub izjemnemu uspehu in zadovoljstvu uporabnikov začasno ustavile.

Leta 2009 smo v okviru projekta Safe coast, ki ga je financirala Evropska komisija in katerega nosilec je bilo Združenje DrogArt, začeli sodelovati z italijanskim kulturnim društvom Etnoblog iz Trsta. V času pred začetkom sodelovanja se je kulturno društvo Etnoblog ukvarjalo z organizacijo prireditev elektronske glasbe in projektom Overnight, ki je deloval na področju zmanjševanja škodljivih posledic drog v nočnem življenju, v okviru socialne kooperative pa izvajajo projekt On Stage, ki deluje na področju konstrukcije odrov za dogodke in koncerte ter zaposluje mlade iz ranljivih ciljnih skupin.

Sodelovanje obeh organizacij je bilo že na začetku izjemno dobro, saj smo izvajali podobne stvari na različne načine, tako da so se ideje o prenosu dobrih praks med organizacijama utrnile že na prvih nekaj srečanjih.

Ker sta obe organizaciji delovali prvotno na področju nočnega življenja, je bila za nas izjemno zanimiva zamisel subvencioniranih taksi prevozov za mlade. V okviru občine so že imeli organizirane avtobusne prevoze za mlade iz glavnih lokacij, kjer so potekale zabave, v center mesta. V okviru projekta Overnight pa so se odločili še za Overnight taxi, ki je mladim od 14. do 25. leta nudil subvencionirane taksi prevoze v času, ko ni bilo razpoložljivega javnega prevoza ali pa so bile povezave v nočnem času manj pogoste. Mladi so izkaznico in kupone za vožnjo prejeli v prostorih Etnobloga v Trstu, lahko pa so jih prevzeli tudi njihovi starši. Kupone so lahko koristili po polnoči, z njimi pa so se lahko peljali tudi njihovi prijatelji.

Ker se nam je zdelo, da bi pri nas lahko tak projekt uspel, smo se lotili prenosa dobre prakse. Skladno s fazami prenosa, opisanimi v prejšnji točki, nas je najprej zanimalo, kakšna je bila **prvotna ideja projekta** in zakaj so se v Italiji odločili za zagon projekta. Ker sta bila oba začetnika projekta Overnight taxi Silvia Pallaver in Paolo Rizzi na voljo za vsa vprašanja in pojasnila, smo lahko dobili informacije iz prve roke in preverili, kako se je projekt začel od ideje do izvedbe.

Zanimali so nas **nameni in cilji** projekta ter kako so jih v organizaciji v času trajanja projekta uspeli doseči. Glavni namen projekta Overnight taxi je bil zmanjševanje tveganj v nočnem življenju z uporabo subvencioniranega taksi prevoza. Glavni cilji projekta so bili:

- zmanjševanje števila prometnih nesreč,
- promocija taksi prevozov med mladimi,
- načrtovanje zabave vnaprej.

V Etnoblogu so bili nad idejo o prenosu navdušeni. Ker smo načrtovali projekt z drugim imenom in novo celostno grafično podobo ter nekaterimi vsebinskimi spremembami, ni bilo težav z intelektualno lastnino, saj sta se avtorja strinjala z načrtom prenosa in izvedbo projekta v Sloveniji. Z avtorji smo se dogovorili, da bomo pri vseh javnih predstavitev ob začetku projekta poudarili, da gre za prenos dobre prakse iz organizacije Etnoblog.

Ko smo dobili vse potrebne informacije o začetku in poteku projekta, smo v drugi fazi natančno **načrtovali potek prenosa**.

Pri izdelavi akcijskega načrta smo najprej razmislili, kaj lahko prenesemo in kaj bomo projektu nujno dodali oziroma kaj bomo spremenili. Že takoj na začetku se nam je starostna skupina (14 do 25 let) zdela preozko zastavljena, zato smo se odločili, da jo razširimo, tako da bodo prevozi dostopni mladim do 30. leta. Prav tako se nam je po analizi cen voženj in pogovoru s taksi službami zdel znesek na kuponih prenizek, zato smo se odločili, da ga povišamo na 15 € (pozneje smo znesek povišali na 20 €). V Italiji so bili lastnikom lokalov na voljo tudi ‚bianco‘ kuponi, za katere ni bilo treba predložiti identifikacijske izkaznice. Uporabljali so jih, če je oseba v lokalu ocenilo, da je oseba preveč opita in kaže znake, da se bo domov vrnila s svojim vozilom. Pri pripravi našega projekta smo se odločili, da tega v prvi preizkusni fazi projekta ne bomo uporabili, čeprav se nam je zdelo smiselno in neposredno povezano z zmanjševanjem škode. Hoteli smo se namreč znebiti očitkov, da bi spodbujali uporabo alkohola in da bi prišlo do nepravilne uporabe kuponov v lokalih oziroma da se ne bi uporabljali namensko.

Naredili smo **hitro oceno stanja** in ugotovili, da bi bil projekt med mladimi dobro sprejet in da bi uporabljali storitve subvencioniranega taksi prevoza in načrtovali svojo zabavo vnaprej. Kuponi namreč niso dostopni povsem preprosto, saj je potrebna registracija na spletni strani, izdelava izkaznice in prevzem v info točki, tako da je treba zabavo načrtovati vnaprej.

Natančno smo definirali podrobnosti prenosa ter postavili **vrstni red in prioriteto akcij**. Naredili smo več fokusnih skupin za preverjanje ideje in izbiro imena za projekt. V ožji skupini smo določili ožji izbor imen in jih preverili na fokusnih skupinah s predstavniki ciljne skupine mladih. Idejo smo preverili tudi s taksi službami. Po preverjanju osnovne ideje in izboru imena smo se lotili priprave celostne grafične podobe projekta in vzpostavitve spletne strani ter programiranja sistema vnosa v bazo podatkov, ki bo omogočil spletno prijavo brez podvajanja podatkov in informatorki v info točki omogočil nemoteno izdajanje kuponov.

Vzporedno je potekalo **iskanje izvajalcev in podizvajalcev**. Iskali smo koordinatorja projekta, ki bo odgovoren za izvedbo projekta, doseganje zastavljenih ciljev, iskanje sponzorjev in pripravo razpisov ter dogovarjanje s taksi službami, ki bodo izvajale prevoze. Kolegi iz Italije so nas opozorili, da je bilo veliko težav z izstavljanjem računov taksi služb, saj so sodelovali z različnimi samostojnimi podjetniki. Ker so bile v projekt vključene različne pravne osebe, so nastajali zapleti pri izstavljanju računov in izvajanju nadzora nad dejansko opravljenimi storitvami. Na podlagi izkušenj iz Italije smo se ob zbiranju ponudb odločili za taksi društvo, ki je združevalo različne samostojne podjetnike pod enim računovodstvom in enim klicnim centrom. Tako smo ob začetku projekta pričakovali poenostavljeno poslovanje in manj težav zaradi uporaba enega klicnega centra.

Čeprav med potekom projekta v Italiji ni prihajalo do zlorab kuponov, smo se odločili, da bomo naredili vse, kar je mogoče, da bomo preprečili morebitne zlorabe in ponarejanja kuponov. Ker je bil budget omejen, smo izključili vse drage opcije z hologrami in podobno razmeroma drago zaščito ter se odločili za numeriranje kuponov. Kuponi so imeli tako enako ‚reliefno‘ odtisnjeno serijsko

številko kot izkaznica, vsak komplet kuponov in izkaznice pa je bil označen še s suhim žigom organizacije. S taksi službo smo se dogovorili, da vse taksiste informirajo o tem, na kaj morajo biti pri prevzemu kuponov pozorni, saj bodo sicer sami odgovorni za škodo, ki bi nastala ob zlorabah.

Vzporedno je potekala **izdelava finančnega načrta**. Še preden smo tiskali kupone, smo morali oceniti vrednost kuponov. Vrednost je morala biti dovolj visoka, da se bo mladim ‚splacalo‘ opraviti ves proces prijave in prevzemanja kuponov, ter dovolj nizka, da bomo lahko načrtovana sredstva v višini 10.000 € za prevoze razporedili na dovolj veliko število kompletov kuponov. Pomemben je bil tudi razmislek, da ne bomo zaradi projekta ogrozili tekočega poslovanja organizacije. Vrednost kuponov, ki so bili v obdobju ene akcije še neizkoriščeni, je bilo tveganje za organizacijo, saj nismo vedeli, kako visok račun bo na podlagi dejansko izvedenih prevozov izstavilo taksi društvo. Zato smo se odločili, da bodo periode akcij skrbno načrtovane in da bodo kuponi veljavni do točno določenega datuma. Tako smo želeli preprečiti, da bi tudi po koncu enega obračunskega obdobja računi za prevoze še prihajali. V takem primeru ne bi vedeli, koliko denarja še ostaja in koliko kuponov v enem koledarskem letu še lahko izdamo.

Promocijo projekta smo skrbno načrtovali ter vključili večino brezplačnih in ‚cenejših‘ komunikacijskih kanalov (zloženke, Facebook, spletna stran, objave v medijih). Presenetil nas je odziv novinarjev, saj je bil interes za projekt izreden. Projekt je bil predstavljen v osrednjih televizijskih dnevnikih in v večjih slovenskih tiskanih dnevnikih in časopisih. Interes je bil tako velik, da smo že v nekaj urah dosegli maksimalno število registracij na spletnem strežniku in naslednji dan vrsto čakajočih za prevzem kuponov pred info točko. Presenetil nas je tudi odziv staršev, ki so prihajali po kupone za svoje otroke ter jim tako omogočili varno pot z zabave domov.

Sprva so bili subvencionirani taksi prevozi na voljo samo v Ljubljani, v drugem letu projekta pa smo prevoze omogočili tudi v Mariboru in Kopru (od leta 2011). V dveh letih delovanja smo v vseh treh mestih omogočili 2.246 voženj. Številka je bi bila lahko verjetno enkrat višja,

če bi imeli za prevoze na voljo več sredstev, pri tem pa moramo upoštevati, da so se mladi vozili večinoma v spremstvu svojih prijateljev, tako da je dejanski doseg projekta večji. V letu 2012 je bilo do septembra 1.207 voženj, kar pomeni, da uporaba After taxi storitev narašča.

Poleg pozitivnih odzivov pa so sledili tudi negativni odzivi na projekt, saj smo dobivali kritike, da projekt spodbuja uporabo alkohola pri mladih in da s tem, ko omogočamo pijani mladini pot domov, ne delujemo v okviru zmanjševanja škode zaradi alkohola.

## TEŽAVE IN ZAPLETI

Težave in zapleti lahko nastanejo v vseh fazah prenosa dobre prakse. Še tako dober projekt ima lahko v nekem okolju potencial, ko pa ga prenesemo v drugo, zaradi pomanjkanja interesa, drugačnih navad uporabnikov ali pomanjkanja sredstev ne uspe. Prenos dobre prakse Overnight taxi – After taxi je dober primer, ko je projekt v eni državi dobro sprejet in financiran, v državi, iz katere smo prenašali dobro prakso, pa ne deluje več zaradi pomanjkanja sredstev.

V nadaljevanju so prikazane glavne težave in zapleti, do katerih lahko pride pri prenosu dobre prakse in na katere moramo biti še posebej pozorni. V oklepajih so prikazane aktivnosti, ki lahko ob skrbnem načrtovanju preprečijo ali zmanjšajo težave.

### 1. Ali bo ideja delovala tudi v okolju, v katerem deluje organizacija pri nas?

- pogovor z izvajalci projekta v organizaciji, iz katere prenašamo projekt
- hitra ocena stanja in potreb uporabnikov, kamor prenašamo projekt
- fokusne skupine in pogovori s preostalimi deležniki pred prenosom projekta (identifikacija deležnikov)
- pregled podobnih že obstoječih projektov

### 2. Kakšna bo uspešna promocija ali storitev projekta?

- določanje ciljnih skupin deležnikov

- preverjanje imena in storitev projekta pri ciljni skupini
- dobra celostna podoba projekta ter uspešna promocija v tiskanih in spletnih medijih
- spodbujanje interesa za projekt pri novinarjih in sodelovanje z novinarji
- Kakšna so finančna tveganja ob prenosu?
- zagotavljanje lastnih sredstev za zagon projekta v organizaciji
- izdelava seznama potencialnih sofinancerjev projekta
- preverjanje sponzorske privlačnosti projekta
- preverjanje tveganja za tekoče poslovanje organizacije
- preverjanje finančnih posledic ob morebitnem neuspehu projekta

### 3. Kakšna tveganja in zaplete še lahko predvidimo ob prenosu?

- razmislek o izboru kadrov, ki bodo primerni za izvedbo zadane naloge
- ocena potrebnih znanj za izvedbo projekta v organizaciji
- preverjanje morebitnih partnerjev ali podizvajalcev projekta
- preverjanje interesa za projekt v lokalni skupnosti
- ...

Pri prenosu dobre prakse je pomembno, da načrtujemo tveganja in težave ter se jim poskušamo izogniti tako, da se nanje ustrezno pripravimo ali prilagodimo izvedbo projekta. Tveganja so lahko zunanja (izhajajo iz okolja organizacije) ali notranja (izhajajo iz organizacije ter so povezana z vodenjem in zaposlenimi ter poslovanjem organizacije). Na vsa tveganja ne moremo vplivati, saj nekatera niso odvisna od nas in se lahko pojavijo neodvisno od naših akcij. Pri izvajanju projekta smo npr. imeli vpliv na to, kako lahko zaščitimo kupone proti ponarejanju in zmanjšamo tveganje za organizacijo, na vedenje mladih v taksijih pa nismo imeli prav nobenega vpliva. Na kupone smo sicer napisali, da bodo uporabniki sami odgovorni za poškodbe ali čiščenje taksija, več od opozoril pa nismo mogli narediti. Neprimerno vedenje mladih bi lahko resno ogrozilo naše sodelovanje z izvajalci subvencioniranih prevozov.

Glavna tveganja, ki smo jih v večji ali manjši meri predvideli v našem projektu in se niso uresničila, so bila:

- Goljufanje pri kuponih. Čeprav nas je to najbolj skrbelo in smo precej časa porabili za načrtovanje zaščite in zaščito, do goljufij ni prihajalo in ponarejenih kuponov v tretjem letu izvajanja nismo zasledili. K temu so verjetno pripomogli tudi zaščitni ukrepi in informiranje taksistov v taksi službah. So pa mladi poskusili uporabljati pretečene kupone iz predhodnih akcij (drugačne barve), ki jih niso uspeli unovčiti pravočasno.
- Neprimerno vedenje mladih. Ker smo predvidevali, da bodo mladi na poti z zabave opiti, nas je skrbelo, da se bodo neprimerno obnašali v vozilu in ga umazali ali poškodovali. Tega v vsem času izvajanja projekta ni bilo. Podrobna evalvacija projekta je tako pokazala, da taksisti niso imeli nobenih težav z mladimi. Podrobna analiza evalvacije pri uporabnikih storitev pa je pokazala, da nekaj manj kot polovica mladih ob klicanju taksija ni bila opita. Izmed anketirancev ( $n = 211$ ) je 46,5 % mladih ocenilo, da so bili ob klicanju taksija trezni (12,3 %), utrujeni (4,3 %) ali pa so spili zgolj eno rundo in se niso počutili pijane (29,9 %).
- Pridobivanje sponzorjev. Pri pripravi projekta nas je skrbelo, da projekt ne bo privlačen za sponzorje. Predvidevali smo, da bomo za glavne sponzorje uspeli pridobiti zastopnike avtomobilskih znamk in zavarovalnice, ki so s proizvodi in storitvami usmerjeni predvsem v mlade potrošnike pod 30. letom. V prvih dveh letih smo tako uspeli pridobiti za sponzorja zastopnika avtomobilске znamke in eno zavarovalnico.
- Sofinanciranje projekta iz javnih sredstev in sredstev FIHO. Čeprav so projekt v Italiji prenehali sofinancirati iz javnih sredstev, smo pričakovali boljši odziv financerjev pri nas zaradi neposrednih koristi, ki jih projekt lahko prinese pri zmanjševanju števila prometnih nesreč v nočnem času in z zmanjševanjem tveganega vedenja mladih. Projekt je bil izredno dobro sprejet pri Mestni občini Ljubljana, kot del širših programov pa ga financirajo tudi Urad RS za mladino in FIHO.

Tveganja in zapleti, ki smo jih predvideli in so se uresničili:

- Zapleti s taksi službami. Glede na izkušnjo iz Italije smo predvidevali zaplete s taksi službo predvsem pri doslednem opravljanju obveznosti in izstavljanju realnih računov za opravljene storitve. Nismo pa predvideli, da bodo uporabniki s kuponi After taxi morali čakati dlje ter da bomo morali tako veliko časa posvetiti preverjanju izdanih računov taksi službe in realnega obračunavanja. Nekateri taksisti tudi niso hoteli voziti, če je stranka plačala s kuponi After taxi. Uporabniki so se tudi pritoževali, da smo izbrali predragega ponudnika, tako da se z vrednostjo na kuponih lahko peljejo manj kilometrov. Ko smo zaradi zapletov zamenjali ponudnika taksi prevozov, se je prijavilo več taksi služb. Tako smo na podlagi pogovorov z lastniki/direktorji in analize cen ter zagotavljanja kakovosti storitev izbrali novo taksi službo v Ljubljani, s katero zelo dobro sodelujemo.
- Odziv javnosti. Pričakovali smo, da bo odziv javnosti pozitiven, saj gre za lahko razumljiv koncept zmanjševanja škode na področju alkohola. Nismo pa pričakovali tako burnega odziva, tako velikega interesa mladih in njihovih staršev. Sesutega strežnika zaradi prevelikega povpraševanja, tako burnega in pozitivnega medijskega odziva. Poleg vsega tega nas je presenetil odziv dela strokovne javnosti, ki projekt ocenjuje kot promocijo pitja alkohola in servis za opite mladostnike. Ker smo možni negativni odziv predvideli, smo že v prvi fazi prenosa poskušali pri zasnovi projekta odgovoriti na očitke o spodbujanju pitja alkohola. Tako smo prevoze načrtovali samo po polnoči, ko je javni transport omejen, samo na določene dneve v tednu, omejili starostno skupino in opustili idejo o bianko kuponih v lokalih. S subvencioniranimi taksi prevozi smo želeli poleg zmanjšanja prometnih nesreč zaradi opitosti in načrtovanja zabave pri mladih doseči spremembo vedenja, saj bodo z uporabo kuponov ugotovili, da taksi prevozi s skupino prijateljev niso tako dragi, da si jih ne bi mogli skupaj privoščiti. Zmanjšanja števila prometnih nesreč v času trajanja projekta ne moremo pripisati projektu After taxi, saj na to vpliva še veliko drugih dejavnikov, lahko pa z rezultati

evalvacije pokažemo na to, da skoraj polovica mladih v času, ko so uporabljali storitve prevoza, ni bilo opitih, in da jih več kot polovica (55,6 %; n = 225) zaradi pozitivne izkušnje z After taxijem pogosteje uporablja taksi storitve. Najbolj pomembna ugotovitev evalvacije projekta pa je, da 84,1 % mladih zaradi uporabe After taxija ni opitih sedlo za volan (n = 226). Glede na rezultate evalvacije smo dosegli večino zastavljenih ciljev projekta. Rezultati tudi nazorno dokazujejo, da projekt ne spodbuja mladih k pitju, ampak k manj tveganemu in odgovornemu vedenju, saj načrtujejo svojo pot domov z zabave, skoraj polovica pa jih ob uporabi storitve ni bila opita.

## SKLEP

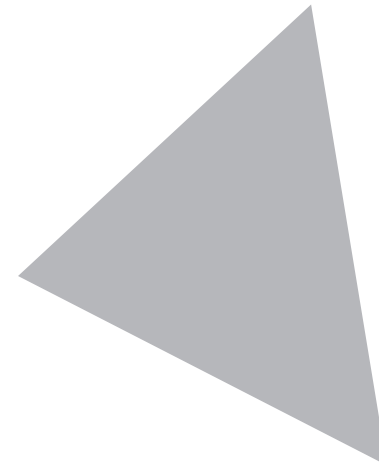
Pri prenosu dobre prakse ni dovolj, da smo navdušeni nad idejo ali dobro delujočim projektom. Pri prenosu moramo biti pozorni na tveganja, ki lahko nastopijo ob prenosu in celo finančno ogrozijo organizacijo. Če se na prenos pripravimo in izdelamo akcijski načrt prenosa, hitro oceno stanja ter podrobno oceno finančnih in kadrovskih virov, smo že na dobri poti do uspeha. Kot je bilo že omenjeno, dober projekt v tujini še ne pomeni sam po sebi uspešnega projekta v naši organizaciji. Lahko, da so bili za uspeh izvirnega projekta odgovorni odlični tim, predani in motivirani izvajalci, podpora (socialnega) marketinga, ugodne finančne razmere na trgu pred nastopom krize, posluš države in lokalne skupnosti, zares odlično ocenjene potrebe uporabnikov itd. Če smo pozorni na te dejavnike, če razumemo pomen načrtovanja in ocene stanja ter pomembno vlogo oglaševanja, dostopnosti storitev in kakovosti izvajanja, smo na dobri poti do uspeha.

Najpomembnejše stvari pri prenosu dobre prakse so gotovo hitra ocena stanja in potreb uporabnikov v okolju, kamor prenašamo projekt. Samo z dobrim odzivom na dejanske potrebe uporabnikov socialno varstvenih storitev ali drugih deležnikov (organizacij, skupnosti) bo projekt lahko uspešen. Ključna je še izdelava časovnice oziroma programa prenosa in vrstnega reda aktivnosti ter

ocena morebitnih tveganj ob prenosu. Z upoštevanjem morebitnih tveganj in načrtovanjem ustreznega odziva lahko že v fazi prenosa poskrbimo, da bomo projekt izvedli s čim manj zapleti.

## LITERATURA

- Colja, A. (2011). Safe coast. A model of successful cross border cooperation. V M. Sande (ur.) *Nightlife reconsidered*. Trieste, Etnoblog.
- Pallaver, S. in Rizzi, P. (2011). The Etnoblog Intercultural Association. V M. Sande (ur.) *Nightlife reconsidered*. Trieste, Etnoblog.
- Shapiro, J. (2012). *Action planning*. Pridobljeno 1. 9. 2012 s svetovnega spleta <http://www.augsburg.edu/cdc/.../pdf/.../ActionPlan.pdf>.



# Terensko delo kot možnost hitrejšega odziva in širjenja dejavnosti na področju zmanjševanja škodljivih posledic drog

**Dare Kocmur**, dipl. soc. del.

Društvo za zmanjševanje škode zaradi drog Stigma  
drustvo.stigma@siol.net

## *Povzetek*

Na področju zmanjševanja škodljivih posledic drog v populaciji, ki injicira droge, imamo v Sloveniji velik razkorak med razvito strukturo služb javnega zdravstva, tj. mrežo metadonskih centrov, katerih število je naraščalo premo sorazmerno s pojavom novih kritičnih mest, kjer je uporaba drog naraščala, ter omejenim številom nevladnih organizacij. Na kratko: mreža nizkopražnih programov, ki jih izvajajo NVO-ji, se ne prekriva z mrežo metadonskih centrov. Vzdrževalni programi z uporabo nadomestnih zdravil (metadon, subuxone, substitol) ponujajo adekvaten odgovor na del potreb te populacije, ne ponujajo pa celostnega odgovora na večino problemov. Ostaja problem tistih delov populacije, ki ni vključena v ta program in torej ostaja skrita, statistično pa dosega veliko večji obseg kakor vključeni v sistem javnega zdravstva. Razvoj mobilnega terenskega dela v okviru nekaterih NVO-jev je deloma premostil nastalo vrzel, v celoti pa še vedno ostaja razkorak tako v geografskem kakor v organizacijskem pogledu. Za vzpostavljanje bolj celovite mreže nizkopražnih intervencij predlagamo razvoj avtohtonega terenskega dela v okviru lokalnih skupnosti, predvsem v tistih delih Slovenije, kjer ni nobenih terenskih stikov. V tem pogledu pojmujeemo terensko delo kot alternativno izhodišče za



razvoj intervencij zmanjševanja škode ,od spodaj navzgor'. Članek obravnava izkušnje terenskega dela Stigme ter značilne težave pri začetnih uvažanjih programa. Spodbuda za razvoj avtohtonih intervencij terenskega dela ima smisel ob hkratnem vključevanju novih iniciativ v mreženje NVO-jev na tem področju predvsem zaradi možnosti nudenja strokovne pomoči pri pripravi in implementaciji projektov.

**Ključne besede** *terensko delo, zmanjševanje škode, injicirajoči uporabniki drog, nizek prag*

## UVOD

Področje zmanjševanja škode na področju uporabe (ne)dovoljenih drog ima v Sloveniji svojo zgodovino že od leta 1991 (začetki vzpostavljanja programa Društva Stigma), ko se je na področju problematike injicirajočih uporabnikov drog (v nadaljevanju IUD) vzpostavil prvi program zamenjave injekcijskih igel, terenskega dela in svetovanja. Poudarek je seveda na uporabnikih heroina kot primarne droge. Okvir zmanjševanja škode je seveda širši in zajema tudi druge vidike problematične rabe drog. V tem prispevku se bomo držali področja delovanja Stigme in njej podobnih organizacij.

Problem, na katerega želimo opozoriti, je v določenem neskladju glede razvoja iniciativ na tem področju, s tem pa je povezano tudi pomanjkanje potrebnih intervencij. Če izhajamo iz primerjave med širitvijo dejavnosti na področju javnega zdravstva (metadonski centri) ter nizkopražnimi programi zamenjave igel in terenskega dela, lahko vidimo, da se je glede na širjenje problematike uporabe drog temu ustrezno razširil sektor metadonskih centrov (povsem upravičeno), medtem ko se je na področju nizkopražnih programov iniciativo prepuščilo morebitnemu odzivu v vzpostavljanju novih programov oz. novih nevladnih organizacij na tem področju. Metadonskih centrov

imamo v Sloveniji v tem trenutku 22 v različnih mestih, nizkopražnih programov stacionarnega tipa, ki svoje delo nadgrajujejo s terenskim delom, pa le nekaj: v Ljubljani, Mariboru, Kopru, Celju, Novi gorici in Žalcu. Čeprav je bil tudi na tem področju dosežen določen napredek v širitvi in kakovosti delovanja, je glede na mrežo kritičnih točk, katerih indeks so v tem primeru metadonski centri, ostal v praksi velik razkorak.

Z vidika prvega nacionalnega programa na področju drog je bil prostor za delovanje nizkopražnih NVO-jev sicer formalno odprt, vendar pa s tem še ni bilo zagotovljeno, da bi širitev teh programov nastajala načrtno in sistematično kakor v primeru širjenja metadonskih centrov. Ker je področje nizkopražnih programov največkrat – tako pri nas kakor v tujini – prepuščeno iniciativi na področju NVO-jev, se problem stihijskega razvoja lahko opazuje iz različnih zornih kotov. Iniciativa v formiranju novih programov oz. NVO-jev je deloma vprašljiva zaradi znanih problemov nestabilnega ali pomanjkljivega financiranja, po drugi strani pa pomanjkanje sistematičnega širjenja sovпада tudi s pomanjkanjem interesa na ravni lokalnih skupnosti.

V tem primeru se zdi simptomatično, da se je v Sloveniji na področju drog sicer dokaj hitro vzpostavil sistem lokalno akcijskih skupin, tako imenovanih LAS, ki so v svojem delu združevale in povezovalе različne institucije (CSD, zdravstveni zavodi, policija, šola, starši) predvsem s cilji preprečevanja širjenja pojava. Struktura LAS je lahko odlična ideja v povezovanju in načrtovanju potrebnih odgovorov, žal pa je bila v tem okviru dimenzija zmanjševanja škode največkrat spregledana. Vpeljava lokalnih raziskav – ,hitre ocene stanja' – je osnova tudi za načrtovanje intervencij zmanjševanja škode, kar bi omogočilo relevantno izhodišče tudi za načrtovanje lokalnih projektov terenskega dela in s tem tudi spodbudo za razvoj nizkopražnih programov na lokalni ravni. Žal je bila v devetdesetih letih ta priložnost zamujena. Na lokalnih ravneh se je pojav širjenja uporabe drog sicer evidentiral in s tem ,priznal', namesto pragmatične reakcije v smeri zmanjšanja škodljivih posledic pa se je največkrat odzval z ideološkim odgovorom o potrebi ozaveščanja in spodbujanja zdravega življenjskega sloga.

Iztočnica tega članka je v premisleku o potencialih terenskega dela kot hitrejšega, v organizacijskem pogledu tudi ,lažjega' pristopa k načrtovanju dejavnosti na področju zmanjševanja škode. Čeprav je v doktrinarnem pogledu sicer najbolj smiselno, da terensko delo pomeni nadgradnjo in širitev dela dnevnih centrov za IUD, pa vidimo v terenskem delu kot izhodišču delovanja večji potencial za zagon in možnost pospešenega razvoja na tem področju.

## TERENSKO DELO V SLOVENIJI

Terensko delo na področju drog je dejavnost v skupnosti, katere najpomembnejši cilj je zmanjšanje škodljivih posledic, omogočanje izboljšanja zdravja ter zmanjševanje tveganja širjenja okužb. Namenjena je posameznikom in skupinam, ki jih obstoječe službe ne morejo učinkovito doseči.

Ključne točke terenskega dela so: terensko delo lahko doseže posameznike, ki nimajo stikov z obstoječimi službami; terensko delo ponuja zaščitna sredstva in spodbuja spremembe vedenja; terensko delo z napotitvijo spodbuja iskanje pomoči v različnih ustanovah in drugih službah. Terensko delo sicer poznamo v treh temeljnih sklopih: poulično, na domu, v okviru drugih služb, npr. zaporih.

V našem prostoru dominira predvsem poulično delo, obiski na domu so lahko izjemne narave (v povezavi s slabim zdravstvenim stanjem uporabnika, njegovo nemobilnostjo in določenimi potrebami), delo v zaporih pa pri nas bolj pojmuje kot obliko skupnostnega sodelovanja, ker tudi vloga terenskih delavcev v tem okviru izhaja iz precej formalnih dogovorov med obema službama.

Ni vrste drog, katerih uporaba ne bi imela potencialno škodljivih posledic. Droge so lahko škodljive za posameznika in njegovo zdravje pa tudi za skupnost in javno zdravje. V tistih skupnostih, na primer, kjer sta močno prisotna uporaba drog in kriminal, povezan z drogami, nastopajo škodljive posledice uporabe drog tako pri uporabnikih pa tudi ljudeh, ki drog ne uporabljajo. Zato je pomembno vzpostaviti intervencijsko strategijo s prednostnim seznamom ciljev

in nalog. Ti cilji, ki so lahko hkrati tudi cilji terenskega dela, so: preprečevanje začenjanja z uporabo drog; preprečevanje začenjanja injiciranja drog; spodbujanje opuščanja uporabe drog, predvsem injiciranja; zmanjševanje škodljivih posledic uporabe drog.

Izkušnje iz prakse kažejo, da bodo imele intervencije večji učinek pri uvajanju teh sprememb, ko bodo pragmatične pri navezovanju stikov z uporabniki drog in se bodo pri nujenju storitev prilagajale potrebam uporabnikov drog. Ravno tako pa morajo upoštevati prednost javnemu zdravju pred medicinskimi ali zakonskimi vidiki uporabe drog. Iz teh navodil je razvidno, da ponuja terensko delo eno izmed najbolj pragmatičnih in prilagodljivih intervencijskih metod v javnem zdravstvu.

Namen in cilji terenskega dela so torej:

1. Doseganje t. i. skritih skupin uporabnikov drog, zlasti tam, kjer je ta problem največji, ter jih opremiti s pomembnimi informacijami o preprečevanju poškodb zdravja, pravicah uporabnikov ter možnostih reševanja socialnih in drugih stisk.
2. Nuditi storitve v življenjskih okoljih uporabnikov.
3. Zmanjševati škodljive posledice, ki so posredno ali neposredno povezane z uporabo drog.
4. Izvajati sekundarno zamenjavo igel v nam nedostopnih prostorih, kar vključuje sodelovanje ključnih akterjev med uporabniki drog.
5. Identificirati spremembe in trende na t. i. sceni drog z namenom oblikovanja čim bolj učinkovitih programov.
6. Ugotavljati potrebe za vpeljevanje novih programov in načinov dela na področju drog.
7. Vzpostaviti racionalno širitev mreže v okviru kritičnih regij, kar vključuje večja in manjša slovenska mesta.

Uvajanje preventivnih programov zmanjševanja škode v populaciji IUD s poudarkom preventive širjenja nalezljivih okužb (virusi hepatitisa, HIV) je smiselno zagotoviti na podlagi enotne metodologije različnih programov, ki vključuje raziskovanje terena na podlagi hitre ocene stanja, nudenje stoodstotne anonimnosti, vpeljavo šifre

klienta, evidenco razdeljenih medicinskih pripomočkov, preverjanje tveganih vzorcev vedenja – kar lahko omogoči podlago za mrežno sodelovanje nevladnih organizacij na tem področju. S tega vidika je tudi možnost implementacije novih programov terenskega dela lahko dodatno podprta z strani strokovne podpore ter izmenjave izkušenj z strani organizacij na tem področju.

Za zagon novih projektov terenskega dela ni dovolj samo strokovna podpora na podlagi mreženja NVO, potrebna je tudi lokalna iniciativa novih akterjev oz. nosilcev novih projektov, kar zahteva sodelovanje z lokalno skupnostjo, ki vključuje zagovorništvo učinkovitejše obravnave IUD. Tudi v tem primeru je sicer možna strokovna podpora na podlagi mreženja NVO-jev, vendar mora osnovna iniciativa nastati na lokalni ravni. Sodelovanje te vrste vsebuje zagovorništvo za uvajanje inovativnih pristopov v ta okolja in s tem tudi promocijo koncepta zmanjševanja škode v strokovni in laični javnosti. S tega vidika je treba doseči večji posluš za probleme in obravnavo IDU's in s tem tudi ustrezno destigmatizacijo v oceni njihovih potreb ter obravnavi. Uporabniki drog potrebujejo stik s službami na terenu, ki jim lahko zagotovijo neoviran dostop do potrebnih informacij, distribucijo medicinskih pripomočkov in vzgojno-informativnih gradiv ter osebnih in skupinskih svetovanj. Poslanstvo terenskih delavcev je tudi v spodbujanju uporabnikov za prevzemanje vloge sekundarne zamenjave igel (uporabniki za uporabnike) ter pobudi za vrstniški vpliv na spremembo vedenja. To pomeni tudi bolj aktivno vključevanje IDU's v prevzemanju konstruktivnejših socialnih vlog. Ob pomanjkanju tovrstnih programov večji delež skrite populacije IUD ostaja zunaj nadzora, zaradi česar se dejavniki tveganja povečujejo.

## ZAKAJ TERENSKO DELO Z IUD?

Uporabniki drog, ki droge injicirajo, so najbolj ranljiva skupina s povečanim tveganjem v zvezi z nevarnostjo širjenja s krvjo prenosljivih virusov (HIV in virusi hepatitisa), kar pomeni nevarnost za širjenje epidemije tudi v splošni populaciji. Poglavitna nevarnost širjenja

epidemije HIV med injicirajočimi uporabniki drog izhaja iz ugotovljenih etnografskih dejstev glede načina uporabe pribora za injiciranje (različni vidiki souporabe različnih pripomočkov: voda, filtri, igle, kuhalniki). Kjer je neovirana dostopnost do sterilnega pribora manjša – zaradi neformalne socialne kontrole lekarne niso univerzalen odgovor na potrebe IUD –, imamo dve poglavitni nevarnosti: povečano tveganje za souporabo injekcijskega pribora ter pomanjkanje pravih informacij in dejavnikov ozaveščanja. S tem imamo dejansko nevarnost za širjenje epidemije s krvjo prenosljivih virusov (različni tipi hepatitisa, HIV) ali bakterijskih infekcij. Dodatna nevarnost za širjenje nalezljivih bolezni izvira iz dejstva, da ima lahko velik delež uporabnikov drog spolne odnose tudi z osebami, ki ne uporabljajo drog, prav tako je tveganje prisotno pri posledični prostituciji zaradi drog. V tem je ključna nevarnost za širjenje epidemije tudi v splošni populaciji. Medicinski vidik preventive je v tem primeru tesno povezan s problemom socialne izključenosti uporabnikov drog. Premagovanje socialne izključenosti, zmanjšanje škodljivih posledic in preventiva nalezljivih bolezni so v logičnem sosledju, ob tem pa je treba izhajati tudi iz pravic uporabnikov drog:

- pravica do zaščite pred nalezljivimi boleznimi (HIV, hepatitis), ki je stalna grožnja med osebami, ki injicirajo droge (v tem okviru se je aktualiziral pomen programov zamenjave igel);
- pravica do izbire primerne zdravstvene obravnave in možnost izbire v okviru substitucijskih programov (metadon, subtidol, subutex) ter s tem omogočanje potencialne destigmatizacije v odnosu zdravnik-pacient/uporabnik;
- pravica do zdravljenja zaradi hepatitisa in aidsa, bakterijskih okužb (zastrupitve krvi, ipd.);
- pravica do primerne socialne zaščite in zaposlitve (kar pomeni potrebo po redčenju socialne vloge ‚džankija‘, katere definicija je predvsem v tem, da je edina);
- ne nazadnje tudi pravica do javnega govora o problemih, ki so bili – v samoumevnem akceptiranju ‚vojne proti drogam‘ – zgolj stvar vladajočega diskurza oz. retorike droge z svojim

vztrajanjem v simbiozi med represijo in zdravljenjem; alternativa temu se je začela v začetku devetdesetih let z nastopom koncepta zmanjševanja škode.

Namen terenskega dela je aktivno doseganje določene ciljne skupine. Večina drugih služb temelji na delu znotraj svojih prostorov in čaka, da posamezniki sami poiščejo pomoč, terensko delo pa skuša navezati stike s ciljno skupino tam, kjer se uporabniki zadržujejo. Poleg obravnave že tveganih vedenj imajo dodatno možnost oz. prednost, da navežejo stik z uporabniki že na začetku njihove kariere pred prehodom na bolj tvegane in bolj škodljive oblike uporabe drog.

Terensko delo, ki želi učinkovito doseči spremembe v skupnosti IUD, mora razumeti cilje, ki jih želi doseči. Vloga terenskih delavcev je v zagotavljanju sterilnega pribora ter hkrati potrebnih informacij in spodbud za upoštevanje varnostnih navodil. Pomembno je ponavljanje sporočil za zmanjševanje tveganja, ki pomaga pri trajnejšemu utrjevanju priporočenih sprememb vedenja. Če so sporočila o spremembah vedenja pogosta, pri tem pa se spreminja tudi način njihove prezentacije – odvisno od konkretnih primerov in situacij –, je bolj verjetno, da se bodo spremembe vedenja tudi v resnici zgodile. Rutinsko utrjevanje je učinkovito predvsem pri naboru ‚zlatih pravil‘, ki jih je dobro ponavljati ves čas.

Terenski delavci morajo poznati vzroke, ki vplivajo na povečevanje tvegane vedenja in pri tem uporabnike drog spodbujati k premagovanju ovir na poti k spremembam vedenja. Treba je raziskati, ali posamezniki uporabljajo vso razpoložljivo zaščito in kako ter kakšne so ovire. Iz prakse vemo za primere, ko posamezni IUD poznajo in razumejo določene vrste tveganja, pa zaradi zunanjih okoliščin (pomanjkanje čiste vode, stresna situacija, velika želja po takojšnjem ‚zadetku‘ droge ipd.) vseeno tvegajo. Potrebna so opozorila, da tovrstna tveganja ne poniknejo v pozabo oz. se ne spregledajo kot pogojena z zunanjimi dejavniki, in jih kot taka vključiti v svetovanja. Ponavljanje in utrjevanje ključnih sporočil sta ključnega pomena.

Cilj terenskega dela je doseči čim več skritih uporabnikov drog, spodbujanje sprememb vedenja in ohranitev doseženih sprememb.

Vendar pa razdeljevanje medicinskih pripomočkov in svetovanje v smeri zmanjševanja škodljivih posledic ni edina naloga terenskega dela. Obseg sprememb, ki jih terensko delo neposredno doseže, je lahko omejen takrat, ko obstajajo potrebe po bolj usmerjenem svetovanju ali zdravstveni obravnavi. V teh primerih je potrebna nadaljnja napotitev oz. mediacija pri sprejemu medicinske pomoči (pri posameznih IUD – hujše poškodbe ven ali odmiranje tkiva) ali pa takrat, ko terenski delavci med IUD spodbudijo zanimanje za popolno prenehanje uporabe drog.

## OPIS PRIMERA

Vzpostavitev nove dejavnosti in opis ključne ovire.

Ključna ovira pri implementaciji terenskega dela v pomenu novega projekta v novem okolju je **problem vstopa na sceno uporabnikov drog**. Tu ne gre za ugotavljanje ‚stanja stvari‘ v pomenu hitre ocene stanja. Predpostavka zbiranja podatkov v začetni fazi temelji na vključitvi pomembnih poznavalcev uporabniške scene, se pravi nekaterih posameznih uporabnikov, s katerimi smo že prej navezali stik. Ocena, ki jo imamo na podlagi te metodologije, nam služi samo kot vnaprejšnja orientacija glede tega, na kaj lahko računamo in na kaj naj bi bili pripravljeni, medtem ko vzpostavljanje konkretnih stikov, ki pomenijo začetno širjenje uporabniške mreže, ostaja odprto. Kako navezati začetne stike in kako na tej podlagi graditi naprej?

Socialno okolje v življenju uporabnikov drog je pomemben dejavnik in sam po sebi lahko odločilno vpliva na kakovost stikov med uporabniško sceno in službami. Strah v povezavi s stigmatiziranjem se zdi v večji meri prisoten v manjših krajih, kjer je stopnja neformalne socialne kontrole že zaradi majhnosti okolja toliko večja. Terensko delo, ki računa na specifično manjših mest, se torej prilagaja tem posebnostim oziroma lahko nanje računa že vnaprej tudi takrat, kadar svojo dejavnost širi na nove lokacije. Tu govorimo o problemu temeljnega nezaupanja, ki obstaja na sceni drog, gre za problem odzivanja na prisotnost novih akterjev v nudenju pomoči.

Če bi želeli pokazati na primerjavo med značilnostmi terenskega pouličnega dela, ki so npr. tipične za večja evropska mesta, in manjšimi slovenskimi mesti, bi s to primerjavo tudi lažje osvetlili težave, ki se običajno pojavljajo v začetnih fazah načrtovanja projektov v slovenskem prostoru. Zlasti je to značilno v zadnjih letih, ko se je terensko delo iz večjih mest, kot so Ljubljana, Maribor, Koper, premaknilo z razvojem mobilnega terena s kombiji tudi v druge regije in manjša mesta ...

Na lanskoletni konferenci IHRA v Bejrutu se je na eni plenarnih sej – Hard to reach communities – who do we mean and why do we talk about them (avtorica Pye Jakobbson) znova aktualiziralo vprašanje nekaterih osnovnih pojmov, v našem primeru terminov, kot so: skupine s povečanim tveganjem, težko dosegljive skupine in 'skrita populacija'.

Prezentacija je izpostavila skrbi in frustracije, ki so vidne pri načrtovalcih terenskega dela, ki se nanaša na tako imenovane težko dosegljive skupine. Ljudje so videni kot posebej težko dosegljivi, če pripadajo kateri od marginaliziranih skupin, kot so injicirajoči uporabniki drog, seksualni delavci (sex workers), posebej težko dosegljivi pa naj bi bili videti tisti, ki pripadajo več kot eni marginalizirani skupini, npr. uporabnice drog, ki se ukvarjajo tudi s prostitucijo.

Omenjena predstavitev izkušenj dela z osebami z dvojno stigmo je pokazala drugačno sliko. V resnici si večina ljudi želi, da bi bili doseženi, da bi imeli koristne stike z ustreznimi službami, in vsakdo bi bil rad opažen s strani drugega. Pri nas je sicer veliko odvisno od osnovnih prioritet, kako so NVO-ji na področju zmanjševanja škode in ulične preventive organizirani glede vsebin svojega dela. V sklopu terenskega dela so bile naše dejavnosti glede stikov s prostitutkami bolj posredno naravnane s sekundarno distribucijo kondomov ter sterilnega pribora z vključitvijo nekaterih uporabnikov.

Kritična opažanja glede terenskih služb kažejo na pomanjkljivosti, ko se zelo pogosto vidi, da terenske službe nimajo pravih ocen potreb, vrstniškega vključevanja ter orodij za evalvacijo. Predpostavka, da so določene skupine težje dostopne, se jemlje kot izgovor, da se v razvoju stagnira. Možna posledica tega je, da marsikatero službo niso

povsem adekvatne, ker ostaja nerešen problem določenih skupin, ki niso nikoli dosežene, z napačno oceno, da si tega ne želijo. To je lahko past tudi za načrtovalce terenskega dela pri nas, saj je problem začetne neodzivnosti napačno takoj pripisati domnevi, da si IUD ne želijo terenskih stikov.

Kot že rečeno, pomembno je, da ne obvisimo na fetišizaciji pojma 'težko dosegljivih', ker je prej problem začetne vzpostavitve mreže kompleksnejše narave kakor pa prehitra domneva, da IUD ne želijo stikov. To pomeni, da nekateri pristopi, ki jih poimenujemo z že uveljavljeno terminologijo, ne smejo postati zaradi te terminologije samo 'žeton v igri', kar lahko že vnaprej blokira motivacijo terenskih delavcev. Težavnost terenskega dostopa do IUD je zato vredna premisleka tudi v okviru dosedanjih izkušenj, ki so značilne za naš prostor. Dilema je pravzaprav univerzalnejše narave in nima zveze samo s problemi najtežje dosegljivih z dvojno ali trojno stigmo (odvisnost, bolezen, prostitucija, kriminal ...) v povezavi z uporabo drog. Gre namreč za izkušnje, ko implementacija osnovnih načel in metod terenskega dela ni nujno avtomatična v pomenu uspešne realizacije. Predvsem smo to opazili pri vstopanju na nove terene oz. lokalne skupnosti, kjer je bilo treba vedno znova orati ledino.

Zato se mi zdi koristno, da poskusimo težavnost vstopanja na teren reflektirati tudi s strani naših lastnih izkušenj. Pokrivamo precejšen del osrednje Slovenije, dele Gorenjske, Notranjske, Dolenjske in Zasavja. Občine, kjer trenutno izvajamo terensko delo, so: Novo mesto, Krško, Senovo, Kranj, Jesenice, Trbovlje, Domžale, Kamnik, Ribnica, Kočevje, Ljubljana, Pivka in Postojna. Svetovalno delo v zaporih poteka v ZPKZ Ig, Dob in Ljubljana.

Strategija pouličnega dela pri širjenju svoje dejavnosti v novih okoljih primarno temelji na novo pridobljenih notranjih informacijah, ki jih po navadi dobimo na podlagi poglobljenih intervjujev s posameznimi uporabniki drog. Z njimi po navadi pridemo v stik v naših dnevnikih centrih, izkaže pa se, da so iz drugega kraja bivanja. Lahko pa gre tudi za pretok informacij, ki krožijo v dnevnikih centrih in na terenu, na podlagi katerih lahko pridemo do ključnih oseb, ki so vir koristnih informacij. V manjših krajih, kjer je vrstniški pogled

nad lokalno sceno uporabnikov že zaradi manjšega števila ljudi na sceni dokaj pregleden, je mogoče z večjo gotovostjo sklepati o verodostojnosti podatkov o značilnostih lokalne scene, če gre za okvir hitre ocene stanja, ki kaže na obstoj tveganega vedenja in skritosti populacije. Na terenu je mogoče pridobiti določene ključne informacije: trende, številčnost pojava, zlorabe, dejavnike tveganja, vpletenost mladih, vključenost v druge službe, socialne probleme, skratka tiste odločilne indice, ki po navadi pomenijo pretehtan razlog za pristop v nekem novem okolju. Vendar imamo lahko naenkrat problem. Znana sta nam socialna anamneza in obseg tveganja v določeni lokalni sceni, značaj lokalne uporabniške scene pa je precej neviden oz. razdrobljen do te mere, da na začetku ni videti oprijemljivih vzvodov za uspešno vzpostavlanje začetnih stikov, še manj pa za širjenje mreže stikov, ko terensko delo postane del življenja IUD. ‚Težko dosegljivi‘ so v tem primeru torej lahko dojeti predvsem v kontekstu urbanih značilnostih okolja manjših mest v primežu neformalne socialne kontrole. Kar pomeni, da vemo, da uporabniška scena obstaja, vendar je nekako nevidna, primež neformalne socialne kontrole deluje. Urbanega druženja in srečevanja ni v isti meri, kot je to značilno za velika evropska mesta (strokovne smernice in študije terenskega dela pa največkrat izvirajo na tej podlagi). Opažanje znakov pojava – zunanjih lokacij odvrženih igel – večkrat kaže samo na sledove občasne prisotnosti redkih posameznikov, ne pa formiranja stalnih vrstniških skupin. Ko izpostavljam razliko med večjimi evropskimi mesti, npr. Manchestrom, Amsterdamom, Rotterdamom, Londonom ali pa Chicagom in Vancouvrom, z manjšimi slovenskimi mesti, želim opozoriti na dejstvo, da koncepti terenskega dela ter povzetki praks iz teh okolij – ob vseh pametnih priporočilih – niso avtomatično prenosljivi na neko drugo podlago, npr. sistem razdrobljenih mest in manjših krajev v Sloveniji. To je treba poudariti. Izkušnje iz Rotterdama so nam bile predstavljene že leta 1995 na seminarju o terenskem delu na Otočcu. Organizacija Lifeline iz Manchestra je bila v nekem obdobju (sredi devetdesetih) partner Stigme, njeni terenski delavci so bili so z nami v Ljubljani, naši pri njih, takratni fokus je bil teren v Ljubljani, se pravi delo znotraj mesta, v katerem organizacija že deluje; zdaj

imamo že več let novo situacijo s širjenjem terenske mreže v druga mesta. Izkušnje iz takratnega obdobja ne odgovarjajo več novi situaciji širitve terenskega dela v manjša slovenska mesta.

Značilnost evropskih mest je urbano kroženje, četrti, periferije, stiki na ulici so nekako ‚prekriti‘ z običajnim vrvežem, terenske ekipe so lahko precej mobilne v pešačenju ali s krajšimi relacijami javnega prevoza, stiki se dogajajo v individualnih stikih ali različno velikih skupinah na obrobju, vse skupaj ima pridih urbanosti, mestnega utripa ... pa tudi osamelosti zapuščenih kvartov. Problem doseganja skrite populacije je v tem okviru v tesnejši zvezi z socialno večino, imeti ‚skil‘, nos in pozornost, hkrati pa tudi sposobnost evidentiranja in sprotnega organiziranja v načrtovanju razvoja mreže. Značilnost večjih mest je torej v tem, da dovršen del lokacij, kjer se potencialno zadržujejo uporabniki drog, ni ravno velika skrivnost (seveda pa se tudi v teh primerih po že vzpostavljenih stikih lahko širi mreža na pred tem ‚nevidne‘ lokacije). Na drugi strani imamo problem manjših slovenskih mest s prej opisanimi značilnostmi. Fenomen ‚težko dosegljivih‘ se lahko torej pojavlja v zelo različnih kontekstih.

V diskusiji, ki je sledila prezentaciji na omenjeni konferenci, je nekdo izpostavil poučno anekdoto: V stavbi na precej prometnem področju Dunaja ga je obiskal znanec. Pred njegovo stavbo se večkrat sprehajajo prostitutke/uporabnice drog. Omenil je naslednje: „Tu okoli tvoje hiše je pa polno odvisnic, ki se prostitutirajo, so pa res težko dosegljive, mar ne?“ „Oh, ne ravno,“ je bil njegov odgovor, „saj so pred tvojim nosom!“

Poenostavljeno, če imamo nekoga pred nosom, pa ga težko dosežemo, je vprašanje, ali gre res samo za njegovo nedostopnost ali našo avtoblokado, ki je nasedla na fetiš ‚težko dosegljivih‘.

## PRIPOROČILA ZA IZVEDBO

Nevidnost in razdrobljenost uporabniške scene v manjših krajih zahteva drugačen pristop. Po naših izkušnjah je v teh primerih potrebno načrtovanje, ki je plansko in strateško usmerjeno v skupnost. Vstop

na sceno lahko načrtujemo tako, da razvijemo preliminarno mrežo z vsemi tistimi službami, ki prihajajo v stik z uporabniki drog. S tem pristopom pravzaprav počnemo dve stvari naenkrat: v lokalni skupnosti se predstavimo in razložimo razloge za svojo prisotnost; kdo smo, kaj počnemo, kakšni so naši cilji in metode, s kakšnimi razlogi in informacijami operiramo, kakšen je naš javni status ter kakšna je seveda lahko naša potencialna korist za skupnost in uporabnike. Mreža služb, ki jo kontaktiramo, so lahko CSD, občina, metadonska ambulanta, lekarne, mladinski domovi, policija. Vse posebej ali pa v najboljšem primeru vse naenkrat pri aktivnosti LAS. Terensko delo v lokalni skupnosti tako pridobiva zaupanje, glas o tem se počasi širi med službami in uporabniki, obveščanje uporabnikov z naše strani pa posebej poteka še s sodelovanjem sekundarnih informatorjev – uporabnikov drog – ter z info letaki z opisi dejavnosti in kontaktno GSM-številko, ki jih pustimo za distribucijo v večini omenjenih služb. Nekako gre za infiltracijo v lokalno skupnost po metodi skupnostnega sodelovanja.

Zgornja dejstva nakazujejo na nujnost tesnega sodelovanja in svetovanja med terenskimi delavci in drugimi lokalnimi organizacijami. Bolj kot etika dela v ‚podzemlju‘ – ta bi lahko povzročila nepotreben razkorak med terenskim delom in službami, ki delujejo znotraj lokalne skupnosti – je pomembno sodelovanje med vsemi organizacijami in s tem oblikovanje široke mreže storitev. Terensko delo mora zadržati svojo ‚neodvisnost‘ in ‚ulično verodostojnost‘, vendar pa lahko to uresniči tudi brez izgube podpore ali sodelovanja drugih območnih organizacij.

Stik z nekaterimi akterji lokalne scene je seveda najhitrejši pri metadonski ambulanti, vendar je tudi delikaten. V večini primerov lahko dosežemo toleranco do naše prisotnosti s strani službe, ko gre za uvodno fazo vzpostavljanja stikov, večje nelagodje pa izvira iz podmene, da ‚zalezujemo‘ metadonske paciente, ki naj bi bili vendarle stabilni ... mi pa seveda želimo stik tudi z vsemi drugimi uporabniki. Podoben scenarij se nam je že večkrat ponovil v različnih mestih. Zaradi pomanjkanja ‚statične ulične scene‘ (ne pa dejanske scene z njenimi problemi) smo pravzaprav dosegli to, da smo kreirali

‚novo situacijo‘. Prisotnost nove službe na terenu deluje kot formativni princip, da se razdrobljenost uporabniške scene v nekem segmentu transformira v bolj kohezivno obliko. Za intervencije terenskega dela je s tem omogočena stabilnejša podlaga, delo s skupnostjo uporabnikov pa v večji meri širi zavest o pomembnosti preventivnih sporočil. V tem bi lahko videli formulo pristopa, ki je značilna za manjša okolja. Pomembno je seveda vzpostaviti interni dogovor o možni lokaciji na podlagi mnenja uporabnikov in se po potrebi prilagajati toliko časa, dokler ne pride do bolj splošnega konsenza.

Smisel razvoja terenskega dela vidimo v upoštevanju dosedanjih izkušenj tistih organizacij, ki so na tem področju širile svoje delovanje, po drugi strani pa v širitvi in zagonu terenskega dela na ravni tistih lokalnih skupnosti, ki ostajajo prazne lise na zemljevidu zmanjševanja škode, tako da začnejo uvajati potrebne intervencije tudi z lastnimi potenciali na lokalni ravni. Širitev mobilnega terenskega dela s strani že obstoječih NVO-jev po regijah, ima svoje meje (zaradi organizacijskih in finančnih možnosti) in se ne more širiti kar naprej. Pri kontinuiranem razvoju terenskega dela, ki začne potekati na lokalni ravni na podlagi lastne iniciative, se pravi z akterji lokalne scene strokovnjakov, kar ponuja perspektivo stabilnejših programov, je vloga terenskega dela zlasti pomembna tudi kot spodbuda za medvrstniško informiranje in samopomoč. Gre za potencial terenske ekipe, ki ima stike na svoji lokalni sceni vsak delovni dan v tednu, in ne samo enkrat tedensko, kakor pri NVO-jih, ki širijo svojo dejavnost predvsem zaradi premoščanja vrzeli oz. neaktivnosti lokalnih akterjev. Vzroki za izvajanje in širjenje terenskega dela, usmerjenega k vrstniškimi skupinam, so enaki tistim za izvajanje običajnega terenskega dela:

- obstoječe intervencije terenske ekipe ne morejo vedno doseči čisto vseh ciljnih skupin
- vrstniško svetovanje, ki deklarira podporo – ki jo ima v terenski ekipi – tudi svojim vrstnikom, tako omogoča tudi večjo afirmacijo vloge strokovnih terenskih delavcev in s tem učinkovitejši

odziv večjega števila uporabnikov drog, ki se vključijo v stike na terenu.

Obstaja še en dodaten razlog za izvajanje terenskega dela, usmerjenega k vrstnikom: terenski delavci spodbujajo predvsem tisto količino vedenjskih sprememb pri posameznikih, ki zadeva njihovo zdravje in pomoč pri preurejanju osebnega socialnega statusa. Reševanje določenih problemov IDU's v lokalni skupnosti, ki so v povezavi z njihovo marginalizacijo in stigmatizacijo kot skupine, pa je poleg načrtovanja skupnostnih ukrepov različnih služb odvisno tudi od določenega vidika samoorganizacije IDU's, predvsem v utemeljevanju osnovnih pravic v zvezi z zdravstveno samozaščito in destigmatizacijo njihove vloge. Pomemben element vrstniškega povezovanja je torej tudi v njihovi samoorganizaciji in predstavniki vlogi v lokalni skupnosti. Na lokalni ravni se tako pokaže produktivna možnost predstavnikiške funkcije uporabnikov v nudenju sodelovanja pri pripravi projektov. S tako obliko sodelovanja se tudi odziv uporabniške scene lahko povečuje. Vloga uporabnikov v okviru sodelovanja pa lahko pridobi tudi formalizirano funkcijo oz. možnost zaposlovanja. V tem primeru je priporočljivo, da se vključuje tiste uporabnike, ki kažejo na večjo stabilnost in pripravljenost na sodelovanje, lahko pa se vključi tudi bivše uporabnike, ki imajo za to interes.

Uporabniki nedovoljenih drog se pogosto srečujejo s stigmatizacijo in diskriminacijo. To pogosto vpliva na mnogo vidikov posameznikovega življenja (npr. težave pri iskanju zaposlitve in prebivališč). Mnogo jih ima prekinjene stike z družino, kar je pogosto velika ovira pri ponovnem vzpostavljanju stikov z družino, pri vstopu v terapevtske programe in odločitvi za abstinenco. Dodaten problem za vstop v nekatere terapevtske programe je tudi pomanjkanje finančnih sredstev. Zaradi kriminalizacije uporabe drog se jih mnogo zaplete v kazenski sistem. Z zdravstvenega vidika lahko poročamo o precejšnjem tveganju za zdravstvene zaplete, možnosti okužb in predoziranja. V zadnjem času opazujemo tudi povečano problematiko z brezdomstvom in revščino. Ocenjujemo, da obstaja precejšnje pomanjkanje programov (varne sobe za injiciranje drog, več zatočišč, dnevni centri za

uporabnike/-ce drog v Kranju in Novem mestu). Še ena težava, ki jo opazujemo, je pomanjkanje metadonskih centrov. Mnogo uporabnikov drog mora vsakodnevno premagovati velike razdalje, da pridejo do metadonske ambulante – ta čas bi lahko bolj učinkovito izkoristili za iskanje zaposlitve, stanovanja ...

## TEŽAVE IN ZAPLETI

Začetna, na videz poenostavljena dilema v glavah izvajalcev in načrtovalcev je pravzaprav v tem: imamo ustrezne informacije, ki smo jih pridobili od ljudi s scene, ustvarjamo klimo zaupanja, predstavili smo vsebino dela, vsi indici javne podobe naše organizacije kažejo, da izvajamo nizkopražni program, da smo uporabnikom prijazna služba (v tem se lahko znova skriva past nasedanja na avtomatične šablone koncepta zmanjševanja škode, m. op.), nudimo pomoč, brezplačen material, sterilen pribor, kondome, infomateriale, osebno asistenco in svetovanje, morda gojimo še dodatno iluzijo, da našo organizacijo na uporabniški sceni novega terena vsi poznajo enako kot uporabniki, kjer ima organizacija svoj sedež delovanja ...

Resnica je včasih zelo preprosta: če retroaktivno analiziramo vtise za pretekla obdobja vstopanja na nove terene, ko nam je sčasoma uspelo prebiti led, smo na začetku na uporabniški sceni lahko opazili različne reakcije: strah, nezaupanje, dvom, nejevero, lahko celo lokal-patriotski ponos, češ, od kod so se zdaj vzeli tile iz Ljubljane? Iz lastnih izkušenj smo se naučili, da se vztrajanje kljub začetni 'praznini' in negotovosti glede vzpostavitve zadostne mreže z uporabniki spleča tudi takrat, ko se zdi, da projekt ne teče nikamor. Takšen primer je bil npr. začetek terenskega dela v Novem mestu. Vztrajali smo nekaj mesecev, potem se je terenska scena razvila in zdaj poteka uspešno. Če pomislimo na to, da bi takrat sprejeli odločitev, da razvoj projekta ustavimo, se ob sedanjih sliki uspešnega razvoja lahko zamislimo, kakšno napako bi takrat storili. Tudi ob še tako slabem ali včasih celo ničnem odzivu se spleča vztrajati, če se zavedamo, da so bili preliminarni ukrepi pred tem sistemsko že izpeljani. In v to je treba imeti



tudi nekaj zaupanja. Gre za manjša mesta, uporabniki se res zdijo ‚skriti‘, tudi pred nekaterimi metadonskimi centri ni vedno – sicer drugod značilnega grupiranja.

V manjših mestih, kjer terenska ekipa še ni znana na sceni, je operativnost mobilne enote pogojena z racionalno izrabo razporejanja časa. Ekipa je locirana na dogovorjenem postanku, princip dela v parih pa zahteva, da sodelavca ostaneta skupaj. V začetnih fazah je značilno, da morajo nosilci lokalnega projekta vzdržati v začetni negotovosti, ohraniti potrpežljivost in zaupanje. Tudi sami se učimo iz lastnih napak oz. s streznitvijo po prevelikih pričakovanjih, ko smo verjeli, včasih tudi na podlagi fantazme o tem, da Stigma vsi poznajo, da bo zagon projekta relativno preprost in hiter. V resnici ni ravno tako, kot smo včasih mislili ali pa verjeli. V tej uvodni fazi, ki se premika z milimetrskimi koraki, se postavi vprašanje časovne spremenljivke, skoraj že ugibanje o tem, koliko časa še vztrajati, da se projekt premakne z mrtve točke in zaživi. Objektivnih, pričakovanih indeciv v zvezi z napredovanjem največkrat ni, začetno vrtenje v krogu, občasn, redki stiki se zdijo premalo, občutek za racionalnost početja pa je na krajši rok včasih vprašljiv. Zjutraj je treba zgodaj začeti, dva človeka morata na pot, preveriti preskrbo v kombiju, materiale, bencin. Na dogovorjeni lokaciji se je treba držati dogovorjenega časovnega okvira ... Če v takih okoliščinah ne pride do stikov z uporabniško sceno, se delavci slabo počutijo in si postavljajo vprašanja.

Stoično, potrpežljivo vztrajanje lahko na uporabniški sceni navsezadnje vzbudi zanimanje. Če obdobje uvajanja na novem terenu poteka počasneje, je vseeno treba zagotoviti čas. Pridobljene izkušnje kažejo, da ni odveč tudi nekaj mesecev uvajanja. In še enkrat: spleča se vztrajati, če se zavedamo, da so bili preliminarni ukrepi pred tem sistemsko že izpeljani.

Morda bi se na podlagi teh izkušenj lahko vprašali, kakšne so dejanske potrebe nekega okolja, če je uvajalna doba terenskih stikov tako dolga. V okolju, kjer je uvajanje terena potekalo dolgo, smo dobili odgovor, da si uporabniki želijo imeti svoj dnevni center. V tem je tudi problem, ki smo ga načeli v uvodu te razprave. Število dnevnih centrov se ne širi po analogiji s kritičnimi mesti metadonskih centrov.

Terensko delo, ki temelji na širjenju terenskih stikov posamične organizacije, lahko premošča te vrzeli, ne more pa v celoti zapolniti praznine. V tem kontekstu je začasen, zasilen izhod.

## SKLEP

V uvodu te razprave sem kot iztočnico omenil potencial terenskega dela kot hitrejšega, v organizacijskem pogledu tudi lažjega pristopa k načrtovanju dejavnosti na področju zmanjševanja škode. Ta perspektiva je smiselna na dveh različnih ravneh. Če obstoječi NVO-ji na področju zmanjševanja škode še lahko premoščajo vrzel v pomanjkanju dnevnih centrov s širitvijo terenskega dela, je to veliko bolje kot nič, kar je prva raven. Vendar pa tako ne more biti v nedogled. Perspektiva terenskega dela, ki se namesto ‚od zunaj‘ razvije v matičnem okolju ‚od znotraj‘, ima perspektivo v tem, da lahko sčasoma preraste v širše organizirano dejavnost, ki sčasoma dobi večjo podporo, razširi članstvo, organiziranost svojega dela in morda omogoči tudi formiranje novih dnevnih centrov. Čeprav smo že rekli, da je terensko delo v doktrinarnem pogledu sicer najbolj smiselno, ko predstavlja nadgradnjo in širitev dela dnevnih centrov za IUD, pa vidimo v terenskem delu kot izhodišču delovanja večji potencial za sam zagon in možnost pospešenega razvoja na tem področju.

Kako hitreje in lažje začeti? Osnovne miselne spodbude so v naslednjem. Formiranje terenske ekipe pomeni najmanj oz. vsaj dva izvajalca, ki vzpostavljata stik in širita mrežo na terenu. Lokalna iniciativa, ki temelji na zmanjšanem obsegu organizacijskih stroškov, je v večji meri sprejemljiva za akterje v lokalni skupnosti (občina, preostale ustanove v okviru LAS) kakor tudi za druge financerje (MDDSZ, MZ ...). Formalne zahteve za delovanje novega društva so v zmanjšanem obsegu, prostor za dnevni center ni potreben (vsaj na začetku) formalni sedež organizacije je manjši problem kot ustanovitev dnevnega centra, obseg materialnih stroškov (medicinski pripomočki in pisarniško poslovanje) je bistveno manjši. Če je lažje začeti s terenskim delom kakor z dnevnim centrom, je potemtakem terensko delo,

ki je doma v matičnem okolju, lahko prvi korak k zagotavljanju bolj celostnih programov tudi v drugih okoljih.

Domet terenskega dela, ki kroži po mestih v okviru časovne razporeditve enega tedna, ne more povsem nadomestiti potencialov dnevnega centra ali potencialov terenske ekipe, ki deluje vsak delavnik. V kvantitativnem obsegu nikakor. Tudi vključevanje uporabnikov kot sekundarnih distributerjev sterilnega pribora izhaja iz teh okoliščin in je zaradi tega lahko sestavni del terenskega dela.

Ocenjujemo, da smo v program uspeli vključiti uporabnike drog, ki jim je program namenjen. V letu 2010 se je povečalo število vključenih uporabnikov v Zasavju, poleg tega pa opazamo povečanje števila uporabnikov v Beli Krajini (Črnomelj, Semič) – ti uporabniki se v program vključujejo v Novem mestu. Zmanjšanje števila vključenih oseb opazamo v Kamniku, Ribnici in Kočevju. Glavni razlogi so predvsem v vključitvi precejšnjega števila uporabnikov v terapevtske skupnosti, nekaj jih je na prestajanju kazni zapora. Pri starejši populaciji so se pojavile zdravstvene težave, povezane z dolgoletno uporabo drog (hepatitis ...), ta del populacije se večinoma vključuje v programe dnevnih centrov v Ljubljani. Poglavitna težava, ki jo opazamo že nekaj let, je povezana z dinamiko uporabniških scen v različnih občinah. Največ stikov z uporabniki v večini občin bi lahko navezovali ob ponedeljkih in petkih. Ker ne moremo biti prisotni na vseh lokacijah hkrati, smo prisiljeni v to, da se na nekaterih lokacijah pojavljamo v časovnih terminih, ki niso najbolj primerni. To težavo rešujemo z motiviranjem uporabnikov za sekundarno terensko delo.

Vendar pa je pogled na našo situacijo z neke druge perspektive deloma zadovoljiv. Ni nam več treba dokazovati, da dostopnost sterilnega pribora in delo nizkopražnih služb koristi javnemu zdravju. Problemi, ki ostajajo, so zapolnjevanje potreb v delu teh služb: opremljenost terenskih služb z vsemi pripomočki – tudi sterilnimi filtri, vodo in kuhalniki – ter uvajanje novih standardov: igle v zaporih, varne sobe in preventiva predoziranja z omogočanjem uporabe naloxona na terenu.

## LITERATURA

- Rhodes, T. (1996). Terensko delo z uporabniki drog: načela in izvajanja. *Mreža drog, IV(4)*, str. 49–55.
- Droge in terensko delo, tematska številka. (1996). *Mreža drog, IV(2)*.
- Wye, S. Q., Madden, A., Poeder, F., McGuckin, S. in Shying, K. (2006). *A framework for peer education by drug-user organisations*. Canberra: AIVL. Pridobljeno 7. 10. 2012 s svetovnega spleta: <http://www.aivl.org.au/files/FrameworkforPeerEducation.pdf>
- Kocmur, D. (1999). *Etnografija, rituali uživanja drog med IUD populacijo*. Pridobljeno 7. 10. 2012 s svetovnega spleta: <http://drustvo-stigma.si/etnografija-uivanja-drog/218-etnografija-rituali-uivanja-drog-med-iud-populacijo>
- Kocmur, D. (2005). *Žepni priročnik za varnejše injiciranje*. Ljubljana: Društvo za zmanjševanje škode zaradi drog Stigma. Pridobljeno 7. 10. 2012 s svetovnega spleta: [http://drustvo-stigma.si/images/stories/stigma/varnejse\\_injiciranje/varnejse\\_injiciranje.pdf](http://drustvo-stigma.si/images/stories/stigma/varnejse_injiciranje/varnejse_injiciranje.pdf)
- Zamernik, E. (n. d.) *Nedovoljene droge in zloraba zdravil*. Pridobljeno 7. 10. 2012 s svetovnega spleta: <http://drustvo-stigma.si/etnografija-uivanja-drog/219-nedovoljene-droge-in-zloraba-zdravil>
- Piciga, I., Okorn, S., Vatovec, A. in Baligač, A. (1998). *Ulično delo, preventiva na področju nelagodja, odvisnosti in aidsa*. Ljubljana, 1998.

# Delo s prostovoljci v nevladnih organizacijah

**Maja Zorman**, univ. dipl. soc. ped.  
Združenje DrogArt  
maja@zmanjsevanje-skode.si

## *Povzetek*

V prispevku je predstavljeno prostovoljstvo v nevladnih organizacijah z vidika vodenja prostovoljcev in zakonske ureditve organiziranega prostovoljstva pri nas. Uvod in prvo poglavje osvetlita veščine, ki jih za vodenje prostovoljcev potrebuje vodja oziroma njihov mentor, ter aktivnosti in procese, ki so priporočljivi za uspešno delo s prostovoljci v nevladni organizaciji. Izpostavljen je pomen motivacije prostovoljcev za opravljanje prostovoljskega dela. Več o motiviranju zaposlenih in prostovoljcev si lahko preberete v poglavju *Kako vplivati na motivacijo sodelavcev NVO in kako jih zadržati v organizaciji*. V drugem poglavju sledi pregled zakonske ureditve na področju prostovoljstva, ki jo v Sloveniji ureja Zakon o prostovoljstvu, sprejet leta 2011. Sledijo priporočila za delo s prostovoljci, ki so predstavljena v obliki seznama aktivnosti in korakov, ki naj bi jih upoštevali pri delu s prostovoljci. Poleg so opisani praktični primeri, temelječi na izkušnjah pri delu s prostovoljci v nevladni organizaciji DrogArt. Priporočila so povzeta po britanskih standardih poklicnega vodenja prostovoljcev. Sklep prispevka odpira razmislek o pomenu ukvarjanja s prostovoljci v nevladnih organizacijah.

**Ključne besede** *prostovoljstvo, organizirano prostovoljstvo, prostovoljec, motivacija prostovoljcev, nevladna organizacija, prostovoljska organizacija, vodenje prostovoljcev, Zakon o prostovoljstvu*

## UVOD

Leta 2011 sprejet Zakon o prostovoljstvu (2011) prostovoljstvo opredeljuje kot družbeno koristno brezplačno aktivnost, ki jo opravlja posameznik prostovoljec ter z njo prispeva k izboljšanju kakovosti življenja posameznikov in družbenih skupin ter k razvoju solidarne, humane in enakopravne družbe.

Prostovoljci se od preostalih zaposlenih v organizacijah ne ločijo le glede na brezplačnost opravljanja dela. O pomembnih razlikah lahko govorimo tudi z vidika motivacije, predanosti organizaciji in delu ter razpoložljivosti in časa, ki ga prostovoljci namenijo za delo v organizaciji. Prostovoljstvo je lahko dolgotrajno, lahko pa se organizira ‚ad hoc‘ kot odziv na aktualne potrebe, npr. pri saniranju posledic naravnih nesreč. Prostovoljec lahko kadarkoli preneha opravljati prostovoljno delo.

Zaradi omenjenih razlik so za vodenje prostovoljcev potrebna drugačna, dodatna znanja in pristopi kot pri vodenju zaposlenih. Ljudje, ki delajo s prostovoljci, morajo razumeti in vedeti (Skills – Third Sector, 2011):

- Kako **pridobiti, motivirati in obdržati** prostovoljce (ljudje se odločajo za prostovoljstvo iz številnih različnih razlogov, zato vodja potrebuje znanje in sposobnosti, da ve, kaj pritegne prostovoljce v organizacijo, kaj jih motivira ter kako ohraniti entuziazem in pripadnost prostovoljcev organizaciji in delu, ki ga opravljajo).
- Kako **prepoznati vlogo in nalogo prostovoljcev** (vodja potrebuje znanje, kako prepoznati in deliti ter širiti naloge in aktivnosti, tako da je prostovoljcem in zaposlenim jasno, kako se

vloga prostovoljcev sklada in dopolnjuje z delom zaposlenih v organizaciji).

- Kako **vzpostaviti odnos ter ohranjati razmerja med prostovoljci in zaposlenimi** (vodja mora prepoznati in razumeti različne potrebe, interese in odgovornosti prostovoljcev in zaposlenih ter jih znati usklajevati).
- Kako **voditi, podpirati in nadzirati** prostovoljce (vodja potrebuje znanje, kako prostovoljcem redno sporočati povratne informacije in jih uskladiti z morebitnimi pomisleki glede ohranjanja njihovega občutka pripadnosti ter sočasno skrbjo za zagotavljanje kakovosti dela organizacije).
- Kako **uporabljati zakonska in druga (strokovna, etična) vodila in načela** (vodja mora poznati pravne okvire, strokovne smernice in etična načela ter to, kako se te razlikujejo glede na zaposlene in prostovoljce).

Za uspešno izvajanje navedenih aktivnosti je treba prepoznati potrebe organizacije po vključevanju prostovoljcev in izhajati iz prepoznanih potreb. Jamšek in Kronegger (2010) opozarjata na zavedanje, da uvajanje prostovoljskega dela ne sme biti prestiž organizacije, temveč odgovor na točno določeno potrebo uporabnikov organizacije ali organizacije same. Nevladne organizacije se med seboj razlikujejo po velikosti, storitvah in programih, ki jih izvajajo, sredstvih, ki jih prejemajo, namenu njihovega delovanja, prevladujoči vlogi prostovoljcev, načinu vključevanja prostovoljcev itd., zato se razlikuje tudi število vključenih prostovoljcev in aktivnosti, ki jih organizacije nameenjajo delu z njimi. Ne glede na specifične vsake nevladne organizacije prostovoljstvo organizaciji prinese dodano vrednost, ko organizacija prepozna potrebe po vključevanju prostovoljcev, vzpostavi kulturo, ki podpira prostovoljstvo, se s prostovoljci sistematično ukvarja, prepoznava in izpolnjuje njihove potrebe, skrbi za njihov razvoj in vse te aktivnosti vključuje v delovanje organizacije.

## OBSTOJEČE PRAKSE VODENJA PROSTOVOLJCEV V NVO

V socialnovarstvenih programih, sofinanciranih s strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, je leta 2010 v Sloveniji 10.861 prostovoljcev opravilo 1.490.957 ur prostovoljskega dela, kar pomeni povprečno okoli 137 ur na leto na posameznega prostovoljca (Smolej, Marčič, Žiberna in Jakob Krejan, 2011). Po podatkih, navedenih v poročilu o izvajanju programov socialnega varstva v letu 2010 (prav tam), tvorijo **prostovoljci 81,9 % vseh izvajalcev v omenjenih programih** (število zaposlenih je 1.445, število preostalih plačanih izvajalcev 958). Iz navedenih podatkov lahko sklepamo na izkušnje v nevladnih organizacijah o zasičenosti z delom in pomanjkanjem kadra. Zato so prostovoljci pomemben in nepogrešljiv vir za izvajanje programov socialnega varstva.

Organizacija, ki je prepoznala potrebe po vključevanju prostovoljcev in je uspešno pridobila prve prostovoljce, se mora z njimi ukvarjati, jih voditi in usposabljeni, če želi od njih dobiti večjo vrednost. Prostovoljec lahko v organizaciji dobi največ iz izkušenj, ki mu jih ponudi prostovoljsko delo, pri čemer je pomembno, da izhajamo iz njegove motivacije za prostovoljsko delo v organizaciji.

**Motivi, zaradi katerih se ljudje odločajo za prostovoljno delo**, so predvsem pomoč drugim, zaradi občutka biti koristen in storiti nekaj dobrega za druge, izkušenj, ki jih lahko naberejo, novih poznanstev, izkoriščanja prostega časa ter drugi osebni razlogi. Svetlik (2002) pravi, da se prostovoljci v organizacijo vključijo, ker se identificirajo z njenim poslanstvom, zato jim morajo vodje pogosto pokazati, kako pomemben je njihov prispevek k temu. Pomembno je, da zaposleni v NVO, ki se ukvarjajo s prostovoljci, poznajo motive, zaradi katerih so se ljudje odločili postati prostovoljci njihove organizacije, in jim tako prilagoditi tudi vrste motivacije in spodbud, ki jih bodo spodbujale k doseganju čim boljših rezultatov. Prostovoljci bodo v organizaciji vztrajali tako dolgo, dokler se bodo čutili upoštevanje in spoštovane ter bodo imeli možnost kreativnega (so)ustvarjanja in izpopolnjevanja.

Z raziskavo, ki so jo leta 1998 izvedli v Ameriki (UPS Foundation, 1998), so ugotovili, da sta dve petini prostovoljcev prenehali opravljati prostovoljno delo v organizaciji, ker se tam niso oziroma so se malo ukvarjali s prostovoljci. Prostovoljci so navajali, da v organizaciji niso dobro izkoriščali njihovega časa in njihovih talentov ter da naloge in vloga prostovoljcev niso bile dovolj jasno opredeljene. V raziskavi (prav tam) so ugotovili še, da je več prostovoljcev prenehalo s prostovoljskim delom zaradi slabega vodenja prostovoljcev v organizaciji kot zaradi spremenjenih osebnih ali družinskih potreb prostovoljcev.

Medtem ko je povezava med uspešnim pridobivanjem, ohranjanjem prostovoljcev in kakovostjo njihovega vodenja dobro uveljavljena, **pomen vodenja prostovoljcev ostaja pogosto prezrto področje dela v nevladnih organizacijah**. Naložbe, status in priznanja s strani vodij prostovoljcev vplivajo na večje zadovoljstvo prostovoljcev pri opravljanju njihovega dela in pri njihovi uspešnosti (National Occupational Standards for the Management of Volunteers, 2010).

Trendi v nevladnih organizacijah in usmeritvah evropske kohezijske politike spodbujanja razvoja nevladnih organizacij spodbujajo nevladne organizacije za prevzemanje učinkovitih metod vodenja organizacij, ki se uporabljajo v profitnem sektorju. Čeprav so nekatere nevladne organizacije temu naklonjene, druge pa se odločno upirajo, **sprejetje Zakona o prostovoljstvu lahko nakazuje smernice sistematizacije in profesionalizacije tudi na področju prostovoljstva**.

## ZAKONSKA UREDITEV NA PODROČJU PROSTOVOLJSTVA V SLOVENIJI

Zakon o prostovoljstvu (ZProst, 2011) se je začel uporabljati februarja 2011 in pomeni začetek sistemske ureditve prostovoljstva. Zakon „določa prostovoljstvo in njegov pomen, temeljna načela prostovoljstva, pogoje opravljanja organiziranega prostovoljstva, pravice in obveznosti prostovoljcev in prostovoljskih organizacij ter vlogo države, samoupravnih lokalnih skupnosti, prostovoljskih in nepridobitnih

organizacij, ki delujejo na področju prostovoljstva, pri spremljanju ter spodbujanju in razvoju organiziranega prostovoljstva“. (1. člen, ZProst, 2011.)

**Prostovoljstvo** je v zakonu opredeljeno kot „družbeno koristna brezplačna aktivnost posameznikov, ki s svojim delom, znanjem in izkušnjami prispevajo k izboljšanju kakovosti življenja posameznikov in družbenih skupin ter k razvoju solidarne, humane in enakopravne družbe. Prostovoljstvo krepi medsebojno solidarnost ljudi, spodbuja razvoj človeških zmožnosti in vseživljenjskega učenja, zagotavlja družbeno povezanost in sodelovanje pri reševanju problemov posameznikov in družbe“. (2. člen, ZProst, 2011)

Novost, ki se uvaja v pravni red na obravnavanem področju, je poenotenje in sistematično vodenje evidenc o prostovoljcih in opravljenem prostovoljskem delu (Smolej, Marčič, Žiberna in Jakob Krejan, 2011). Zakon o prostovoljstvu natančno določa vrste prostovoljskega dela ter opredeli organizirano prostovoljstvo.

**Vrste prostovoljskega dela** so glede na 23. člen Zakona o prostovoljstvu naslednje:

- *Organizacijsko delo*, ki je opravljanje prostovoljskega dela vodenja projektov in programov, njihova organizacija ali organizacija dela projekta ali programa in opravljanje mentorstva prostovoljcem.
- *Vsebinsko delo*, ki je opravljanje prostovoljskega dela, za izvajanje katerega so potrebna posebna znanja in veščine ali pa gre za osnovno prostovoljsko delo posameznega programa ali projekta. Posebna znanja in veščine prostovoljec pridobi v vzgojno-izobraževalnem sistemu ali na usposabljanju prostovoljske organizacije.
- *Drugo delo*, ki je opravljanje prostovoljskega dela kot pomožnega dela ali dela za podporo prostovoljskemu programu ali projektu ali dela, za opravljanje katerega ni potrebno posebno usposabljanje.

Kot **organizirano prostovoljstvo** je opredeljeno „prostovoljsko delo, ki se skladno z določbami omenjenega zakona opravlja v okviru prostovoljskih organizacij, kot jih opredeljuje prvi odstavek 9. člena

Zakona o prostovoljstvu in ga posameznik izvaja redno in najmanj 24 ur letno“. (7. člen, ZProst, 2011.) Kot **prostovoljske organizacije** pa zakon (9. člen, ZProst, 2011) opredeljuje organizacije, ki izpolnjujejo naslednje pogoje:

- so pravne osebe zasebnega prava,
- vpisane so v vpisnik prostovoljskih organizacij (iz 38. člena ZProst, 2011),
- njihovo delovanje je z zakonom opredeljeno kot nepridobitno,
- njihova osnovna dejavnost ni v nasprotju z opredelitvijo prostovoljstva (iz 2. člena ZProst, 2011),
- prostovoljcem zagotavljajo in jih usposabljujejo za prostovoljsko delo ali
- se v njih izvaja prostovoljsko delo v dobro drugih ali v splošno korist.

Zakon ne opredeljuje obveznega vpisa nevladnih organizacij v register oziroma vpisnik prostovoljskih organizacij. Opredeljuje pa **obveznosti prostovoljskih organizacij**:

- Vpis nevladne organizacije v vpisnik prostovoljskih organizacij, za vodenje katerega je pristojna Agencija za javnopravne evidence in storitve (AJPES).
- Vodenje evidenčnih list prostovoljcev in opravljenega prostovoljskega dela (23. člen ZProst, 2011); aplikacijo za vodenje evidence ponuja tudi Slovenska filantropija.
- Obveznost nezgodnega zavarovanja prostovoljcev, če se prostovoljsko delo opravlja v pogojih, ki pomenijo nevarnost za zdravje ali življenje prostovoljcev, ali če je tako dogovorjeno z dogovorom o prostovoljskem delu. Zaradi različnih zmožnosti organizacij zavarovanje za druga dela ni obvezno, je pa priporočljivo.
- Oddajanje poročil o prostovoljstvu enkrat letno AJPES-u na enotno predpisanem obrazcu (41. člen, ZProst 2011).

**Spodbude** za razvoj in spremljanje organiziranega prostovoljstva za nevladne organizacije so po zakonu, a v praksi še ne povsem implementirane, naslednje:

- Ministrstva morajo najmanj 10 % razpisanih sredstev javnih razpisov s področij, kjer delujejo tudi prostovoljske organizacije, nameniti prostovoljskim organizacijam za programe ali projekte, ki vključujejo prostovoljsko delo ali pa so namenjeni razvoju prostovoljstva (37. člen, 2. odstavek).
- Kot zagotovitev lastnega deleža financiranja na razpisih ministrstev in lokalnih skupnosti se lahko prostovoljsko delo upošteva kot lastni materialni vložek prostovoljskih organizacij (37. člen, 5. odstavek).
- Prav tako se na razpisih ministrstev med upravičene stroške sofinanciranja projektov in programov štejejo stroški vodenja, usklajevanja in mentorstva prostovoljcev (37. člen, 6. odstavek)

Zakon podrobno določa tudi **pogoje opravljanja organiziranega prostovoljskega dela** ter **pravice in obveznosti** prostovoljcev in prostovoljskih organizacij, med katerimi kot pravice prostovoljcev opredeljuje:

- predhodno seznanitev z organizacijo, vsebino in pogoji prostovoljskega dela ter s pravicami in obveznostmi, ki mu kot prostovoljcu pripadajo po zakonu oziroma na podlagi splošnih aktov prostovoljske organizacije,
- seznanitev z morebitnimi nevarnostmi opravljanja prostovoljskega dela,
- sklenitve pisnega dogovora o prostovoljskem delu,
- izdaja potrdila o opravljenem prostovoljskem delu,
- seznanitev z etičnimi pravili organizacije in drugimi etičnimi pravili, ki so pomembna za posamezne oblike prostovoljskega dela,
- ustrezno usposabljanje za prostovoljsko delo in druga usposabljanja v zvezi s prostovoljskim delom,
- mentorstvo prostovoljcem, ki med trajanjem prostovoljskega dela nudi strokovno pomoč in podporo,

- zagotovitev varnosti v času usposabljanja za prostovoljsko delo in v času opravljanja prostovoljskega dela,
- dnevni in tedenski počitek v dogovorjenem obsegu,
- aktivno sodelovanje pri odločanju v zadevah, ki vplivajo na prostovoljsko delo,
- odklonitev dela, ki se prostovoljcu zdi moralno nesprejemljivo ali je v nasprotju z določili Zakona o prostovoljstvu ali drugih zakonov,
- povrnitev dogovorjenih stroškov, ki jih je prostovoljec imel v zvezi z opravljanjem prostovoljskega dela,
- varstvo osebnih podatkov skladno z Zakonom o varstvu osebnih podatkov.

V nadaljevanju podajam nabor priporočil za delo s prostovoljci v nevladnih organizacijah. Priporočila so povzeta po britanskih nacionalnih standardih poklicnega vodenja prostovoljcev (National Occupational Standards for the Management of Volunteers, 2010). Standardi zajemajo tako aktivnosti za zagotavljanje ustreznih pogojev za delo prostovoljcem kot tudi priporočila za zaščito nevladnih organizacij pred morebitnimi tveganji, ki jih lahko pomeni vključevanje prostovoljcev v nevladno organizacijo.

Avtorji (Smolej, Marčič, Žiberna in Jakob Krejan, 2011) v poročilu o izvajanju programov socialnega varstva v letu 2010 navajajo podatek o velikem deležu (81,9 %), ki ga tvori delo prostovoljcev pri izvajanju programov na področju socialnega varstva. Zato ne gre spregledati pomena odgovornosti, ki jo prevzemajo nevladne organizacije za zagotavljanje kakovosti izvedbe prostovoljskega dela in zaščite organizacije pred morebitnim škodljivim ravnanjem (za uporabnika ali organizacijo) s strani prostovoljca. Organizacija se lahko deloma zaščiti pred odgovornostjo za dejanja prostovoljcev s podpisom izjave prostovoljca oziroma prostovoljke pred začetkom izvajanja prostovoljskega dela. Z izjavo se zaščiti pred odgovornostjo za dejanja prostovoljcev, ki so v nasprotju z dogovorom o izvajanju prostovoljskega dela ali v nasprotju z zakonskimi določili, prostovoljec oziroma prostovoljka pa s podpisom prevzeme formalno odgovornost

za lastna ravnanja. Izjava, ki jo oblikuje nevladna organizacija, ki se ukvarja z zmanjševanjem škodljivih posledic drog, tako na primer vključuje zavezo o neuporabi kakršnihkoli psihoaktivnih substanc med opravljanjem prostovoljskega dela. Dogovor lahko zajema tudi zavezo prostovoljca oziroma prostovoljke, da ne bo preprodajal/-a prepovedanih in dovoljenih drog ali drugim omogočal/-a uporabe prepovedanih drog ter druge zaveze.

## PRIPOROČILA ZA IZVEDBO

Omenjeni britanski standardi zajemajo šest ključnih področij, za vsako področje je naveden spekter aktivnosti v podporo zagotavljanja učinkovitega dela s prostovoljci. Pred implementacijo standardov je potrebna pobuda za vključevanje prostovoljcev v organizacijo in sprejetje pobude s strani odgovornih v organizaciji. Pobuda lahko pride s strani različnih deležnikov organizacije (Kronegger, 2010):

- od uporabnikov,
- od izvajalcev programa,
- s strani vodstva,
- s strani druge organizacije ali lokalne skupnosti.

Predstavljeni standardi lahko služijo različnim načinom uporabe. Uporabimo jih lahko na primer za strateško načrtovanje vključevanja prostovoljcev v organizacijo in delo z njimi. Uporabimo jih lahko pri zaposlovanju in izboru kadrov (zaposlenih in prostovoljcev) pri usposabljanju in kot podporo za premagovanje ovir pri delu s prostovoljci, za spremljanje, merjenje in vrednotenje uspešnosti dela s prostovoljci, za samoocenjevanje učinkovitosti vodenja prostovoljcev, za prepoznavanje potreb razvoja in kreiranja novih priložnosti ali kot smernice pri iskanju rešitev za uspešnejše delo s prostovoljci. Standardom lahko sledimo po korakih, kot so navedeni, lahko se osredotočimo na posamezno področje, odvisno od faze, ki je aktualna za organizacijo oziroma program, ki vključuje prostovoljce. Ves

čas pa je pomembno spremljati in evalvirati delo, njegove učinke, zadovoljstvo izvajalcev, ugotavljati potrebe različnih deležnikov, prepoznavati tveganja in načrtovati njihovo zmanjševanje, implementirati rezultate evalvacij in načrtovati razvoj programa ali projekta.

V nadaljevanju bodo predstavljena področja, ki jih opredeljujejo britanski standardi za delo s prostovoljci. Ta področja so:

- vzpostavljanje pogojev za delo s prostovoljci v organizaciji,
- promocija prostovoljstva,
- *vključevanje prostovoljcev v organizacijo,*
- izobraževanje in vodenje prostovoljcev,
- vloge in odnosi v organizaciji,
- *smernice za izvajanje prostovoljskih programov.*

Za vsako področje so najprej navedene naloge, potrebne za uspešno delo s prostovoljci na posameznem področju, nato pa so podani predlogi aktivnosti za doseganje teh nalog. Priporočila za izvedbo in primeri dobrih praks so opisani za posamezno področje za naborom aktivnosti.

## OBLIKOVANJE STRATEGIJE VKLJUČEVANJA PROSTOVOLJCEV IN VZPOSTAVITEV KULTURE ORGANIZACIJE, KI PODPIRA PROSTOVOLJSTVO

### Ključne naloge:

- Razvoj strategije vključevanja prostovoljcev v organizacijo
- Razvoj kulture prostovoljstva
- Razvoj strukture, sistema in postopkov za podporo prostovoljstvu
- Oblikovanje načrta za doseganje strateških ciljev
- Ocena prispevka prostovoljcev k ciljem strategije
- Preverjanje skladnosti strategije s poslanstvom, vizijo in cilji organizacije



Nabor aktivnosti:

- prepoznavanje interesnih skupin, njihovih potreb, prioritet in drugih dejavnikov, ki so pomembni za pripravo učinkovite strategije,
- prepoznavanje vloge prostovoljcev za doseganje ciljev strategije organizacije,
- ocena in upravljanje s tveganji, ki jih pomeni vključevanje prostovoljcev v organizacijo in delo,
- pridobivanje podpore in prepoznavanje vloge prostovoljcev v organizaciji,
- prepoznavanje, oblikovanje in evalvacija strukture, sistema in postopkov vključevanja in delovanja prostovoljcev v organizaciji; načrtovanje in prepoznavanje virov, potrebnih za izvedbo načrta,
- poročanje o prispevku prostovoljcev prostovoljcem in drugim interesnim skupinam organizacije.

Deležniki, ki aktivno sodelujejo v nevladni organizaciji, lahko prispevajo konstruktivne predloge, zato jih spodbudite in upoštevajte njihove povratne informacije. To so lahko prostovoljci, ki že sodelujejo z vami. Če v organizacijo do zdaj še niste vključevali prostovoljcev, si oglejte in proučite primere dobrih praks v sorodnih organizacijah ter v čim večji meri upoštevajte različne relevantne informacije o vključevanju prostovoljcev in delu z njimi. O strukturi, sistemu in postopkih se posvetujete tudi z drugimi deležniki (zaposleni v organizaciji, zunanji sodelavci, partnerske organizacije, upravni odbor ...). Prostovoljcem organizacija lahko odpre možnost, da predstavijo svoje predloge in podajo povratne informacije na rednih mesečnih sestankih ekipe prostovoljcev. Take sestanke običajno vodi koordinator ali vodja programa. O predlogih in pripombah prostovoljci lahko spregovorijo tudi v individualnih neformalnih pogovorih z mentorjem ali drugim zaposlenim v organizaciji. Nevladna organizacija se lahko loti tudi bolj sistematičnega zbiranja povratnih informacij na organiziranih evalvacijskih srečanjih, kamor povabi vse izvajalce in vodje ter koordinatorje programov in projektov. Pogostost in način izvajanja evalvacijskih srečanj sta odvisna od potreb organizacije, njene

velikosti, števila programov, ki jih izvaja, števila in načina vključevanja izvajalcev v organizacijo in od drugih dejavnikov. Ne glede na raznovrstnost dejavnikov je pomembno, da so v oblikovanje strategije, poslanstva, vizije in ciljev vpeti vsi deležniki organizacije.

## **SPODBUJANJE PROSTOVOLJSKEGA DELA**

**Ključne naloge:**

- Spodbujanje prostovoljskega dela v organizaciji med potencialnimi in aktualnimi prostovoljci

Nabor aktivnosti:

- predstavitev organizacije in prostovoljskega dela med potencialnimi prostovoljci in v organizaciji,
- spodbujanje aktivnih prostovoljcev za nadaljevanje sodelovanja v organizaciji,
- organizacija aktivnosti za spodbujanje prostovoljstva,
- letni intervjuji z aktivnimi prostovoljci,
- pomoč pri prepoznavanju in odpravi ovir za spodbujanje in v podporo prostovoljstvu znotraj organizacije,
- pomoč prostovoljcem pri (re)definiranju vloge prostovoljcev in njihovega prispevka.

Prostovoljci v organizaciji so različno aktivni glede na njihovo motivacijo za delo, čas, s katerim razpolagajo, pomen, ki ga pripisujejo prostovoljskemu delu, in glede na druge dejavnike. Program se tako lahko ponaša z zavidljivim številom usposobljenih prostovoljcev, a se pri njegovem izvajanju sooča s pogostim pomanjkanjem izvajalcev. Kaj lahko storimo v takem primeru? Preden se odločimo za uporabo metod in tehnik, s katerimi bomo spodbujali prostovoljce k večji aktivnosti ali začeli pridobivati nove, je dobro preveriti stanje in prepoznati dejavnike, ki lahko vplivajo na situacijo. Vprašati se moramo, ali so potrebe večje od razpoložljivih virov? Ali so vloge izvajalcev ustrezno opredeljene in razdeljene? Kakšna je motivacija prostovoljcev, idr. Hager in Brudney (2004) predlagata, da organizacije, ki

naletijo na podobne težave, sprejmejo ukrepe za njihovo zmanjšanje z bolj neposrednim angažiranjem prostovoljcev. Prostovoljci naj na primer sami naredijo načrt in skrbijo za njegovo izvajanje, kako bodo pokrili potrebe za izvedbo nalog, ki se pričakujejo od njih. Pri izdelavi načrta bodo prepoznali pomen njihovega dela, krepili druge veščine, razvijali nove ideje in bili bolj notranje motivirani. Če so naloge prezahtevne, se bodo lahko počutili nesposobne, zato naj prostovoljci vedno delajo ob mentorstvu izkušenejšega prostovoljca, koordinatorja ali vodje. Če o problemu intenzivno razpravljamo, mu pripisujemo velik pomen in prostovoljce posredno spodbujamo k večji aktivnosti, po mnenju Hagerja in Brudneya (prav tam) prostovoljci to lahko občutijo kot povečan nadzor ali kot del vsakodnevnih pritiskov, ki so jih deležni na plačanem delovnem mestu ali v šoli, na fakulteti ali v družini. V tem primeru je lahko ravno naš poskus reševanja težave z intenzivnejšo komunikacijo eden od razlogov za njihovo manjšo aktivnost in manjšo motivacijo za prostovoljsko udejstvovanje v organizaciji. Več o motivaciji in načinih motiviranja si preberite v poglavju *Kako vplivati na motivacijo sodelavcev NVO in kako jih zadržati v organizaciji*.

## PRIDOBIVANJE IN VKLJUČEVANJE PROSTOVOLJCEV

### Ključne naloge:

- Načrtovanje vključevanja in pridobivanja prostovoljcev
- Oglaševanje
- Vodenje pridobivanja in vključevanje prostovoljcev v organizacijo

### Nabor aktivnosti:

- določanje vloge prostovoljcev v organizaciji,
- prepoznavanje in določitev znanj, spretnosti in izkušenj, ki so potrebne za opravljanje dela prostovoljca v organizaciji,
- nadziranje postopka pridobivanja prostovoljcev,
- dogovor o vzajemnih pričakovanjih s prostovoljci,
- prepoznavanje primernih medijev in načinov oglaševanja,
- priprava oglasa za pridobivanje prostovoljcev,

- prepoznavanje zahtev uvajanja prostovoljcev v organizacijo,
- priprava informacij in drugih potrebnih materialov za seznanitev z organizacijo in vlogo prostovoljcev v njej,
- izvedba uvodnih intervjujev,
- ocena primernosti kandidatov za prostovoljce,
- iskanje ustrezne vloge za kandidate za prostovoljce v organizaciji,
- organizacija uvodnih aktivnosti za prostovoljce,
- nudenje pomoči prostovoljcem pri prepoznavanju in razumevanju njihove vloge in prispevka, ki ga lahko prispevajo pri doseganju ciljev organizacije,
- posredovanje smernic za varno in učinkovito opravljanje njihovih nalog.

Z načrtovanjem pridobivanja in vključevanja novih prostovoljcev pri DrogArtu začnemo konec poletja in aktivnosti okrepimo na začetku študijskega leta. Med prostovoljce namreč vključujemo predvsem študentsko populacijo, zato tudi aktivnosti pridobivanja in vključevanja prilagodimo njim. Glavna ciljna skupina programov združenja, kamor so vključeni prostovoljci, so mladi. Te programe izvajamo po metodi vrstniškega učenja, zato je pomembno, da so tudi prostovoljci podobne starosti in imajo podoben način življenja kot ciljna skupina. Nove prostovoljce k sodelovanju vabimo z letaki, ki jih pripravimo in natisnemo sami. Na letaku so kratko opisani programi in projekti Združenja, v katere vabimo prostovoljce. Navedeni so kontaktni podatki in rok prijave za sodelovanje. Letake distribuirajo aktivni prostovoljci DrogArta po fakultetah, na prireditvah in dogodkih, kjer je tudi sicer prisotna ekipa DrogArta. Za promocijo na fakultetah je ponekod treba predhodno pridobiti dovoljenje odgovornih, za kar poskrbi koordinator projekta. Vabilo novim prostovoljcem objavimo tudi na različnih spletnih straneh (spletne strani DrogArt, socialna omrežja in forum ter portali, kot je [www.prostovoljstvo.org](http://www.prostovoljstvo.org)). Z mladimi, ki izrazijo interes za prostovoljsko delo v organizaciji, zaposleni izvedejo kratke uvodne intervjuje, katerih namen je preverjanje motivacije prostovoljcev, odgovornosti ter njihovega odnosa do drog in uporabnikov. Na uvodnih intervjujih kandidate za prostovoljce

vprašamo, kateremu programu se želijo priključiti oz. katere aktivnosti želijo opravljati, ter jih pri tem usmerjamo. Če na uvodnem intervjuju zaznamo pomisleke na katerikoli strani, o teh spregovorimo in kandidatom svetujemo vključitev v programe, za katere menimo, da bi bolj ustrezali njihovim motivom in željam za prostovoljstvo. Opravljen uvodni intervju je predpogoj za udeležbo na izobraževalnem vikendu, ki je na kratko predstavljen v naslednji točki.

## **IZOBRAŽEVANJE, VODENJE IN MOTIVIRANJE PROSTOVOLJCEV**

### **Ključne naloge:**

- Načrtovanje, organiziranje in spremljanje prostovoljskih dejavnosti
- Vodenje in motiviranje prostovoljcev
- Omogočanje razvoja znanja, spretnosti in kompetenc prostovoljcev
- Zagotavljanje podpore za pomoč razvoja prostovoljcev (mentorstvo)
- Omogočanje učenja v skupini
- Vodenje evidence prostovoljcev
- Upravljanje s stroški prostovoljcev
- Pomoč pri prepoznavanju in reševanju težav prostovoljcev

### Nabor aktivnosti:

- načrtovanje aktivnosti, ki so skladne s strateškimi cilji, postopki in kulturo prostovoljstva v organizaciji,
- organizacija prostovoljcev in drugih potrebnih virov za izvajanje nalog,
- spremljanje dejavnosti za zagotavljanje izpolnjevanja zahtev,
- informiranje prostovoljcev o njihovih aktivnostih in odgovornostih,
- nudenje podpore med opravljanjem njihovih nalog,
- pogovor ter izmenjava povratnih informacij o aktivnostih in opravljenih nalogah.
- pomoč pri načrtovanju in evalvaciji njihovega učenja in razvoja,
- omogočanje pridobivanja izkušenj, priložnosti za učenje in razvoj spretnosti in veščin ter nudenje pomoči pri implementaciji sposobnosti pri opravljanju nalog,

- vzpostavitev parametrov podpore,
- priprave na srečanja,
- upoštevanje različnih potreb, sposobnosti in želja prostovoljcev po vključevanju v organizacijo,
- vodenje srečanj z ustreznimi aktivnostmi za vodenje skupinske dinamike,
- pregled in evalvacija srečanj z namenom prihodnjih izboljšav,
- zbiranje osebnih podatkov o prostovoljcih v skladu z varstvom osebnih podatkov (zbiranje zgolj tistih osebnih podatkov, ki jih potrebujemo),
- upoštevanja načela zaupnosti pri uporabi osebnih podatkov,
- izplačila stroškov, ki so povezana z opravljanjem prostovoljskega dela (stroški prevoza na delo ipd.),
- vodenje evidence stroškov, povezanih s prostovoljnim delom,
- upravljanje z nepravilnostmi skladno z računovodskimi standardi in politiko organizacije,
- pomoč pri reševanju problemov, ki vplivajo na prostovoljce in so vezani na opravljanje njihovega dela, odnose ali osebne probleme,
- pomoč pri reševanju problemov, vezanih na izvedbo in vodenje prostovoljcev.

Znanje, potrebno za izvajanje prostovoljskega dela pri DrogArtu, prostovoljci pridobijo na izobraževalnem vikendu. Udeležba na izobraževalnem vikendu in uspešno opravljen izpit sta obvezni pogoj za začetek opravljanja dela. Izobraževalni vikend je namenjen tudi aktualnim prostovoljcem, ki aktivno sodelujejo pri njegovi izvedbi z deljenjem izkušenj in izvajanjem nekaterih vsebin. Pri izvedbi sodelujejo še zaposleni in zunanji sodelavci, k sodelovanju pa povabimo tudi zunanje izvajalce, na primer policiste, pravnike idr. Vsak kandidat za prostovoljca na izobraževalnem vikendu prejme interno gradivo, kjer so zbrane vsebine, ki jih mora osvojiti pred opravljanjem prostovoljskega dela pri DrogArtu. Ekipi prostovoljcev se pridruži po uspešno opravljenem pisnem in ustnem izpitu, podpisu *Izjave za DrogArt sodelavce*, kjer so v štirih točkah opredeljene zaveze prostovoljca oziroma sodelavca ter *Dogovora o prostovoljskem delu*.

Primeri dogovorov o prostovoljskem delu so predstavljeni v priložniku za mentorje ABC prostovoljstva (Gornik in Oblak, 2010). Vsak DrogArt prostovoljec dobi svojega mentorja in nadomestnega mentorja, ki sta mu na voljo za spremljanje dela ter v pomoč in podporo. Mesečni mentorski sestanki s prostovoljci so namenjeni pregledu opravljenega dela znotraj programa, načrtovanju dela, pridobivanju dodatnih znanj in veščin ter po potrebi interviziji. Prostovoljci svoje znanje lahko izpopolnjujejo tudi na mesečnih predavanjih, ki jih organiziramo na info točki DrogArt. Zaradi velikega števila prostovoljcev komunikacija o delu in drugih aktivnostih, ki jih izvajajo prostovoljci, poteka na spletnem forumu DrogArt. Vsak od programov združenja ima prilagojen način dela ter pravilnik o delovanju ekipe. Prostovoljcem za njihovo delo priskrbimo sredstva in pripomočke, s katerimi skušamo zagotoviti, da njihovo delo poteka čim bolj nemoteno (kovčki s prvo pomočjo, zaščitne rokavice za terensko ekipo, majice, označbe, ležalne podloge, torbe ...).

### **VODENJE SAMEGA SEBE, USKLAJEVANJE ODNOSOV TER ODGOVORNOSTI MENTORJA, ZAPOSLENIH IN PROSTOVOLJCEV**

#### **Ključne naloge:**

- Vodenje in stalen razvoj virov in sposobnosti za vodenje prostovoljcev (lastnih sposobnosti in sposobnosti drugih)
- Razvoj in spodbujanje sodelovalnih delovnih odnosov med prostovoljci in drugimi sodelujočimi v organizaciji
- Razvoj in vzdrževanje sodelovanja in prizadevanja v podporo strategiji vključevanja prostovoljcev v organizacijo
- Prepoznavanje, ocena in nadzor varnostnih in zdravstvenih tveganj

#### **Nabor aktivnosti:**

- prepoznavanje in evalvacija lastnih vrednot, motivacije in prizadevanj,
- upravljanje lastnega časa in osebnih virov za doseg lastnih ciljev,

- nenehno izpopolnjevanje znanja, spretnosti in kompetenc za vodenje prostovoljcev,
- prispevanje k širšemu naboru znanj o vodenju prostovoljcev,
- zagotavljanje razumevanja medsebojnih vlog, odgovornosti in prispevka k ciljem organizacije,
- zagotavljanje učinkovitega dela med prostovoljci ter prostovoljci in drugimi zainteresiranimi, kot so zaposleni sodelavci ali partnerji v drugih organizacijah,
- ukvarjanje z medsebojnimi konflikti, če pride do njih,
- prepoznavanje posameznikov in organizacij, ki lahko podprejo strategijo vključevanja prostovoljcev v organizacijo,
- razvoj in vzdrževanje učinkovitega partnerstva s posamezniki in organizacijami z dogovorom o medsebojnih pričakovanjih in protokolih,
- ugotavljanje in ocenjevanje potencialnih tveganj pri vključevanju prostovoljcev v delo organizacije,
- določitev zdravstvenih tveganj in tveganj, povezanih z zagotavljanjem varnosti,
- določanje in izvajanje ukrepov za obvladovanje tveganj.

Eden od ukrepov za obvladovanje tveganj so že večkrat omenjene izjave ali dogovori, sklenjeni med organizacijo in prostovoljcem. Na DrogArtu je vsak prostovoljec ob podpisu izjave seznanjen o štirih osnovnih pravilih, ki veljajo za vse sodelavce DrogArta. V izjavi je poleg pravil opredeljena tudi sankcija za primere kršitev, ki predvideva izključitev iz DrogArtovih programov. Ob informacijah o kršitvi dogovora se pogovorimo z osebo, ki je podala informacijo o kršitvi. Od nje skušamo dobiti čim več informacij, okoliščine pa skušamo razjasniti tudi v osebnem pogovoru z domnevnim kršiteljem. Na podlagi opravljenih pogovorov se vodja programa, ki se po potrebi posvetuje s kom od zaposlenih, odloči za ukrep – opozorilo pred izključitvijo iz programa ali izključitev iz programa. Vse konflikte, ki nastanejo v ekipi prostovoljcev ali med prostovoljci in preostalimi deležniki, rešujemo podobno. Vpletene osebe čim prej po

prejemu informacije povabimo na pogovor, po potrebi jih med seboj soočimo in se dogovorimo o načinu rešitve konflikta.

*Zakon o prostovoljstvu (2011) določa, da je prostovoljska organizacija dolžna nezgodno zavarovati svoje prostovoljce za čas opravljanja prostovoljskega dela v primeru opravljanja nevarnega prostovoljskega dela ali če je tako dogovorjeno z dogovorom o prostovoljskem delu. Slovenska filantropija, Združenje za promocijo prostovoljstva, se je z eno od zavarovalnic dogovorila za ugodnejši sistem zavarovanja prostovoljcev in uporabnikov, ki se udeležujejo prostovoljskih aktivnosti. Postopek in več informacij je objavljenih na spletnem naslovu [www.prostovoljstvo.org](http://www.prostovoljstvo.org).*

## **RAZVOJ SMERNIC ZA PODPORO IN VODENJE PROGRAMOV, KI VKLJUČUJEJO PROSTOVOLJCE**

### **Ključne naloge:**

- Promocija nevladne organizacije in njenih storitev različnim deležnikom
- Izvajanje projektov, ki vključujejo prostovoljce
- Pridobivanje sredstev za podporo in razvoj prostovoljskega dela v organizaciji
- Predvidevanje in poraba sredstev za izvajanje dejavnosti za prostovoljce ter omogočanje infrastrukture in drugih sredstev za izvajanje prostovoljskih aktivnosti
- Organizacija dogodkov, ki vključujejo prostovoljce
- Zagotavljanje kakovosti storitev, ki vključujejo prostovoljce
- Vodenje in sodelovanje na srečanjih, ki se jih udeležujejo prostovoljci
- Zagotavljanje informacij za izvajanje prostovoljskih aktivnosti
- Poročanje o aktivnostih, ki jih izvajajo prostovoljci, zunaj organizacije

### **Nabor aktivnosti:**

- promocija koristi organizacije in njene dejavnosti s ključnim sporočilom zainteresiranim, kot so lokalna skupnost, financerji, partnerji, uporabniki storitev itd.,
- zbiranje informacij, ki jih zahtevajo financerji in drugi deležniki, ter njihovo posredovanje,
- načrtovanje projektov, ki vključujejo prostovoljce,
- ciljno usmerjen, celosten in jasen pristop pri iskanju virov financiranja,
- zagotavljanje sredstev, ki so potrebna za izvajanje dejavnosti za prostovoljce,
- opredeljevanje in načrtovanje sredstev, ki jih organizacija potrebuje za izvajanje prostovoljskih aktivnosti,
- učinkovito upravljanje potrebnih materialnih virov ter spremljanje (u)porabe infrastrukture in sredstev,
- sestanki, izobraževanja, srečanja z zunanjimi deležniki,
- promocijski dogodki,
- dogodki, namenjeni druženju,
- načrtovanje dogodkov, virov za organizacijo in izvedbe, priprava prostora, zagotavljanje prisotnosti, koordinacija organizacije in dogodka ter evalvacija,
- določanje ciljev, standardov kakovosti in njihovo spremljanje,
- zagotavljanje učinkovitega izvajanja storitev,
- implementacija izboljšav na področju kakovosti storitev,
- načrtovanje, vodenje, izvajanje in evalvacija projektov, ki vključujejo ali imajo vpliv na prostovoljce.

V nevladnih organizacijah se s promocijo organizacije in njenih dosežkov kot tudi s sistematičnim delom s prostovoljci pogosto premalo ukvarjamo. Eden od razlogov je že večkrat omenjena kadrovska podhranjenost. Po mnenju zaposlenih v nevladnih organizacijah nas zakonske zahteve in zahteve financerjev silijo k temu, da vedno več časa namenimo administrativnemu delu, zato nam ga za delo z uporabniki in prostovoljci primanjkuje. Ukvarjanje s prostovoljci in promocija organizacije se tako zdita nepotrebno delo ali luksuz, ki si ga

organizacija ne more privoščiti. Če si ga finančno morda lahko privošči, to delo še vedno dojema kot čas, za katerega bi bilo bolje, da ga nameni uporabnikom, zaradi katerih organizacija deluje. Tako razmišljanje ostaja znotraj okvirov, ki omejujejo razvoj organizacije in zagotavljanje kakovostnih storitev za uporabnike, ter lahko vodi do „paradoksa uspeha“ (Audia, Locke in Smith, 2000), s katerim se lahko sooči organizacija, ki svoje delo opravlja zelo dobro in uspešno. Ker je tako zelo osredotočena na strokovno področje na katerem deluje, lahko spregleda področja in spretnosti, ki niso v neposredni povezavi z izvajanjem dejavnosti. Kot primer dobre prakse navajam primer Društva za zmanjševanje škode zaradi drog Stigma, ki je s spremljanjem stanja pri rednem delu začelo razvijati novo dejavnost. Pri delu na terenu so se srečevali z neprimerno odvrženimi iglami, ki so nevaren odpadek in so lahko vir okužb hepatitisa B in C ter virusa HIV, zato so začeli razvijati dejavnost odstranjevanja odvrženih igel. Poleg izvajanja čistilnih akcij kot dela svoje redne dejavnosti razvijajo promocijo in izvajajo aktivnosti, namenjene ozaveščanju javnosti o nevarnostih, ki jih pomenijo odvržene igle. Storitve so začeli ponujati tudi na trgu. Poleg zaposlenih v društvu jo izvajajo prostovoljci – uporabniki z vizijo, da bodo ti za opravljeno delo prejeli plačilo in se bo dejavnost razvila v socialno podjetništvo. Omenjena dobra praksa je podrobneje opisana v poglavju Možnosti za razvoj socialnega podjetništva – čiščenje odvrženega infektivnega materiala.

~

Britanski nacionalni standardi (2010) vključujejo še podrobnejše opise nalog za doseganje uspešnega dela s prostovoljci. V pomoč pri učinkovitejši implementaciji sta na voljo tudi celoviti in za uporabo preprosti matriki *znanje in razumevanje* ter *osebnostne lastnosti*, ki naj bi jih imela oseba, ki dela s prostovoljci. V matrikah so za vsako od šestih ključnih področij navedeni znanja in kompetence ter relevantne osebnostne lastnosti. Matrik zaradi obsežnosti v tem prispevku ne bom prikazovala. Priporočam njihovo uporabo za lažjo orientacijo

uporabe standardov ali za opis znanj in kompetenc, ki jih zahteva delovno mesto vodja prostovoljcev.

Zaradi kadrovskega primanjkljaja, s katerim se pogosto soočajo v nevladnih organizacijah, so lahko aktivnosti za vodenje prostovoljstva porazdeljene med več zaposlenih, pri čemer matriki lahko služita v pomoč pri delegiranju posameznih aktivnosti. Matriki sta prav tako uporabni pri načrtovanju usposabljanj in izobraževanj ter za učinkovito izvedbo posameznih aktivnosti, s katerimi bo organizacija zagotavljala uspešnejše vodenje prostovoljstva. Nekaj orodij za izvedbo navedenih aktivnosti je predstavljenih v priločniku za mentorje (Gornik in Oblak, 2010).

## TEŽAVE IN ZAPLETI

Ko govorimo o prostovoljstvu, je bolj kot kvantitativni vidik vključevanja prostovoljcev v nevladne organizacije pomemben kvalitativni vidik. Kvalitativni del zajema **prepoznavanje potreb organizacije po prostovoljcih, prepoznavanje potreb prostovoljcev, predvidevanje vloge prostovoljcev, izvajanje usposabljanj, vodenje in nudenje podpore, usmeritev in zagotavljanje ustreznih virov za delo**. Ne glede na to, kako dober namen imajo prostovoljci, ob pomanjkanju strukture v najboljšem primeru lahko (p)ostanejo neučinkoviti, organizacije pa ne izrabijo njihovega potenciala in znanja. V slabših primerih se lahko pomanjkljivosti izražajo pri delu z uporabniki ali uporabnikom celo škodujejo.

Da bi se izognili težavam in zapletom pri delu, je pomembna jasna in preprosta struktura dela, ki je taka, da vsakdo v organizaciji pozna svojo vlogo in nalogo kot prostovoljec ali zaposleni ter posledice neupoštevanja in neizpolnjevanja dogovorov. Delo prostovoljcev nenehno spremljajmo, z njimi vzdržujmo stik in komunikacijo, o njihovem opravljenem delu jim nudimo povratne informacije in bodimo dosledni pri sledenju dogovorjeni strukturi. **Struktura dela naj bo jasna in preprosta ter hkrati dovolj odprta in fleksibilna.** Z

zaupanjem, ki ga podelimo prostovoljcem, podelimo tudi odgovornost ter omogočimo kreativnost in razvoj.

Za nazornejšo predstavitev navajam primer dogovorjene strukture dela glede prevoza prostovoljcev na mesto opravljanja dela v društvu, kjer prostovoljci večino dela opravijo na terenu. Na dogovorjeno lokacijo so več let prihajali z lastnim prevozom. Dogovorili so se med seboj, kdo od njih bo vozil in določili zbirno mesto. Prostovoljcu, ki je vozil, je društvo izdalo potni nalog, na podlagi katerega so mu povrnili potne stroške. Formalno so bile stvari urejene in so dobro potekale. Čez čas so prostovoljci začeli opozarjati, da jim dogovorjeni način ne ustreza, saj so izpostavljeni tveganjem in nevarnostim, ker je vožnja po celonočnem delu utrujajoča in naporna, hkrati pa ima voznik veliko odgovornost. Na podlagi pogovorov so zaposleni in prostovoljci iskali rešitev, ki je odgovorila na potrebe vključenih deležnikov. Obstoječo strukturo dela so prilagodili tako, da za prevoze prostovoljcev na oddaljene lokacije ali dalj časa trajajoče aktivnosti društvo najame profesionalnega voznika, s katerim ima sklenjen dogovor. Spremenjen način dela nudi večjo varnost, udobje, pri številčnejši ekipi pa tudi stroškovni prihranek ter ima še druge prednosti.

## SKLEP

Organizacija, ki ima prostovoljce, s prostovoljci ne more ne-delati. Prostovoljec bo prostovoljno deloval v organizaciji, dokler bo z delom ali s svojo prisotnostjo v njej zadovoljeval svoje motive, zaradi katerih se je odločil za sodelovanje. Ko/če mu organizacija tega ne bo omogočala, ne bo več njen prostovoljec. Delo s prostovoljci lahko z vidika delovnih nalog razumemo kot dodatno delo, ki ga je v organizaciji že tako preveč, kadra za izvajanje pa vedno premalo. Drži, da je za prepoznavanje in opredeljevanje potreb in vloge prostovoljcev, za njihovo pridobivanje in usposabljanje, aktivno vključevanje v aktivnosti programov in projektov, komunikacijo z njimi ter spremljanje njihovega dela potreben dodaten čas in kader ter spremljanje zakonodaje in dobrih praks dela s prostovoljci. Toda gre za dolgoročno

investicijo. Raziskave in izkušnje potrjujejo, da je ob sistematičnem delu s prostovoljci vložek statistično pomembno povezan z večjo učinkovitostjo in uspehom programov in organizacij, ki vključujejo prostovoljce (Brudney, 1999). Uspešni prostovoljci, ki so ustrezno usposobljeni za izvajanje programov in poznajo delovanje organizacije, so lahko najboljši kandidati za sodelavce ob pojavu potreb in sredstev za nova delovna mesta v organizaciji.

## LITERATURA

- Audia, P. G., Locke, E. A. in Smith, K. G. (2000). The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change. *The Academy of Management Journal* 43(5), str. 837–853. Pridobljeno 1. 9. 2012 s svetovnega spleta: <http://www.jstor.org/stable/1556413>.
- Brudney, J. L. (1999). *The Effective Use of Volunteers: Best Practices for the Public Sector. Law and Contemporary Problems*. Pridobljeno 25. 6. 2012 s svetovnega spleta: <http://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1154&context=lcp>.
- Gornik, J. in Oblak, A. (ur.). (2010). *ABC prostovoljstva: priročnik za mentorje*. Ljubljana: Slovenska filantropija, Združenje za promocijo prostovoljstva.
- Hager, M. A. in Brudney, J. L. (2004). *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*. Pridobljeno 12. 6. 2012 s svetovnega spleta: [http://www.urban.org/UploadedPDF/411005\\_VolunteerManagement.pdf](http://www.urban.org/UploadedPDF/411005_VolunteerManagement.pdf).
- Jamšek, P. in Kronegger, S. (2010). Vzpostavljanje pogojev za delo s prostovoljci. V J. Gornik in A. Oblak (ur.), *ABC prostovoljstva: priročnik za mentorje*, str. 14–21. Ljubljana: Slovenska filantropija, Združenje za promocijo prostovoljstva.

*National Occupational Standards for the Management of Volunteers.* (2010). Sheffield: Skills – third Sector. Pridobljeno 12. 6. 2012 s svetovnega spleta: [http://www.skills-thirdsector.org.uk/documents/NOS\\_Volunteer\\_Managers\\_Full\\_Version\\_NEW.pdf](http://www.skills-thirdsector.org.uk/documents/NOS_Volunteer_Managers_Full_Version_NEW.pdf).

*National Occupational Standards for the Management of Volunteers. Pocket-sized edition.* 2010. Sheffield: Skills – third Sector. Pridobljeno 12. 6. 2012 s svetovnega spleta: [http://www.skills-thirdsector.org.uk/documents/NOS\\_Volunteer\\_Managers\\_Pocket\\_Booklet\\_AW3.pdf](http://www.skills-thirdsector.org.uk/documents/NOS_Volunteer_Managers_Pocket_Booklet_AW3.pdf).

Skills – Third Sector. (31. 5. 2011). *Why Voluntee Management Require Specific skills. A Report.* Pridobljeno 12. 6. 2012 s svetovnega spleta: [http://www.skills-thirdsector.org.uk/documents/Why\\_volunteer\\_management\\_skills\\_matter\\_FINAL.pdf](http://www.skills-thirdsector.org.uk/documents/Why_volunteer_management_skills_matter_FINAL.pdf).

Smolej, S., Marčič, R., Žiberna, V. in Jakob Krejan, P. (2011). *Spremljanje izvajanja programov socialnega varstva.* Poročilo o izvajanju programov v letu 2010. Ljubljana: IRSSV. Pridobljeno 8. 7. 2012 s svetovnega spleta: <http://www.irssv.si/publikacije/leto-2011/index.html>.

Svetlik, I. (2002). Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V D. Jelovac (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, str. 93–104. Ljubljana: Radio Študent, Študentska organizacija Univerze

UPS Foundation (1998). *Managing Volunteers: A Report from United Parcel Service.* Pridobljeno: 12. 6. 2012 s svetovnega spleta: <http://academic.regis.edu/volunteer/specialcollection/SpecFiles/1998UPSsurvey.pdf>.

Zakon o prostovoljstvu. Uradni list RS, št. 10/2011 (16/2011 popr.). Pridobljeno 12. 6. 2012 s svetovnega spleta: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=102198>.


*A free online handbook for volunteer managers that anyone can edit.* Pridobljeno 25. 6. 2012 s svetovnega spleta: <http://wiki.volunteermanagers.org.uk>.

*Etični kodeks organiziranega prostovoljstva.* (2006). Pridobljeno 13. 6. 2012 s svetovnega spleta: <http://www.prostovoljstvo.org/eticni-kodeks>.

Grossman, J. B., in Furano, K. (2002). *Making the Most of Volunteers.* Philadelphia, New York, Oakland: Public/Private Ventures. Pridobljeno 25. 6. 2012 s svetovnega spleta: [http://www.ppv.org/ppv/publications/assets/152\\_publication.pdf](http://www.ppv.org/ppv/publications/assets/152_publication.pdf).

Swinney, J. (2005). *Volunteers and volunteering.* Leicester: National Institute of Adult and Continuing Education.






**Predstavitev dobrih  
praks na področju  
drog in zasvojenosti  
v tujini in možnosti  
za njihov prenos**

## Programi za nosečnice in matere odvisnice z otroki, namenjeni zmanjševanju škode zaradi uporabe drog – Condrobs (München)

### Condrobs München

www.condrobs.de · online@condrobs.de



**Mateja Fingušt Pesek**, univ. dipl. soc. del.  
Društvo Zdrava pot  
mateja.zdravapot@siol.net

### ŽENSKA SVETOVALNICA – FRAUENBERATUNGSSTELLE

Organizacija CONDROBS v Münchnu izvaja od leta 1986 tudi programe za zasvojene ženske. Delo temelji na podlagi izkušenj in znanj, ki kažejo na potrebo po posebnih pristopih pri delu z ženskami. Terapevtske ponudbe se razlikujejo po intenzivnosti in vrsti nastanitve. Strokovni delavci jih podpirajo pri zdravljenju, krepitvi samopodobe in sprejemanju odgovornosti.

Program je namenjen materam uporabnicam drog, ki so v stiski ter potrebujejo pomoč in podporo pri vsakodnevnih aktivnostih in skrbi za otroka, ter nosečim uporabnicam nedovoljenih drog. Prav tako lahko pomoč v tem programu poiščejo vse zainteresirane uporabnice drog, ki se želijo prostovoljno vključiti v program. Ciljna skupina so tudi bližnje osebe – partner, svojci, polnoletni otroci, starši.

**Namen programa** ženske svetovalnice je omogočiti materam uporabnicam drog, da, izhajajoč iz svoje perspektive, artikulirajo (brez strahu, stiska, stigme, obsojanja) in ubesedijo svoj položaj, da so slišane, upoštevane in da se zavejo vseh možnosti izbire. Ker same najbolje poznajo svoj položaj, pomembno vplivajo na kreiranje in načrtovanje programa. S tem dobijo moč in vpliv nad svojim življenjem ter možnost samoorganizacije, kar vodi h kakovostnejšemu spopadanju z različnimi socialnimi vlogami ter sprejemanju večje odgovornosti zase in svojega otroka. Namen programa je dolgoročno usmerjen, saj se storitve po rezultatih in evalvaciji dopolnjujejo, načrtujejo in izvajajo skupaj z uporabnicami glede na njihove potrebe, potrebe

lokalne skupnosti in družbe (varne hiše ali materinski dom za odvisnice, saj v zdaj delujočih odvisnic ne sprejemajo!).

#### **Cilji programa:**

- opuščanje tveganega življenjskega sloga, skrb za zdravje otroka in za lastno zdravje,
- izbira načina urejanja – zagotavljanje dostopnosti različnih informacij,
- krepitev moči uporabnic – destigmatizacija, sposobnost sprejemanja odgovornosti,
- večanje samopodobe in lastne vrednosti,
- izboljšanje funkcionalne sposobnosti (aktivno sodelovanja pri načrtovanju in izvajanju načrtovanih procesov)
- urejen status
- nudenje konkretne (tukaj/zdaj) pomoči pri reševanju vsakodnevnih težav,
- socialna integracija
- vzpostavitev samopomoči, samoorganizacija
- osvajanje večine reševanja konfliktov ter pridobivanje socialnih spretnosti in veščin pri skrbi za otroka in vzgoji, odnosih s partnerjem in družino, odnosu do denarja in dela, stigme ter ravnanje z njo
- vzpostavljanje stikov z otroki in družinami (kjer so otroci v rejništvu)

#### **Storitve, ki jih izvajajo v ženski svetovalnici:**

- pomoč pri ureditvi življenjskega prostora
- vzpostavitev načrta pomoči
- strukturiranje dnevnih in tedenskih obveznosti
- individualni in skupinski pogovori
- pomoč pri zmanjševanju uporabe nedovoljenih substanc
- vzpostavitev socialnih stikov
- individualna svetovalna srečanja z oblikovanjem individualnega načrta
- skupina za samopomoč za matere – uporabnice nedovoljenih drog

- zagovorništvo, spremljanje na različne institucije nudenje medsebojne podpore, reševanje posameznih konfliktnih situacij, učenje socialni veščin,
- izvajanje izobraževalnih delavnic – motivacijsko delo
- razbremenilne aktivnosti, usmerjene h kakovostnemu preživljanju prostega časa
- mediacija med uporabnicami in institucijami (reševanje sporov in sprejemanje kompromisov)
- učna pomoč otrokom
- pomoč pri organizaciji in izvedbi vsakodnevnih aktivnosti
- nudenje konkretne pomoči tukaj in zdaj pri reševanju težav

## **MOŽNOSTI ZA IZVEDBO PROGRAMA V NAŠEM PROSTORU**

Med mnogimi programi Condrosba smo se osredotočili na tiste, ki pokrivajo področja pomoči, ki so pri nas slabše pokrita, število uporabnikov potrebnih take oskrbe pa strmo narašča. Gre za programe pomoči za nosečnice in matere odvisnice z otroki, namenjene zmanjševanju škode zaradi uporabe drog. Na podlagi hitre ocene stanja smo ugotovili dejanske potrebe ciljne skupine. Ugotovili smo, da ne obstajajo programi pomoči, ki bi zagotavljali tovrstne storitve za uporabnice. Opravili smo analizo projekta in pripravili našim razmeram prilagojen program. Nekateri koraki, ki so pomembni, da lahko program steče tudi pri nas, so bili že opravljeni.

Izvedli smo predstavitev vizije programa, ki ga želimo prenesti v naš prostor v določenem lokalnem okolju, in načela, na katerih bi temeljilo delovanje programa. Gre za predstavitev programa pomoči lokalnim oblastem ter institucijam, s katerimi je potrebno sodelovanje (patronažna služba, CSD, substitucijska ambulanta, bolnišnica). Eden od pomembnih korakov pri prenosu je pridobitev ustreznih prostorov, kjer bo lahko dejavnost potekala, ter si zagotoviti možnost ustreznega financiranja za izvajanje programa. Prostor za izvajanje programa smo pridobili s strani mestne občine, ki nam je oddala v

najem pisarniške prostore v centru mesta. Program naj bi izvajali vse delovne dni v tednu kot samostojen program, financiran s strani MDDSZ in lokalne skupnosti.

Ugotavljamo, da so tovrstne storitve za uporabnice izjemno pomembne v smislu sistema pomoči. Težava, ki se ob tem pojavlja v slovenskem prostoru, je, da se še vedno na prvo mesto postavlja varovanje osebnih podatkov pred otrokovimi pravicami. Kar pomeni, da je veliko težje vzpostaviti mrežo pomoči vseh potrebnih institucij, ki bi morale ukrepati in sodelovati, da bi bila pomoč za uporabnice celovita. Še vedno se nam zdi nemogoče tako tesno sodelovanje vseh institucij, kot smo ga spoznali v organizaciji Condrops, saj se v našem prostoru posveča večja pozornost temu, da vsaka organizacija pokriva svoje področje, še zdaleč pa ni posluha za sodelovanje.

V programih zmanjševanja škode zaradi uporabe nedovoljenih drog, ki jih izvajamo v Društvu Zdrava pot, je žensk uporabnic drog le 25 odstotkov vseh vključenih uporabnikov. Od tega je 50 odstotkov mater uporabnic nedovoljenih drog, kar pomeni, da imajo enega, dva ali celo več otrok. Uporabnice drog se s svojo odvisnostjo težje spopadajo kot moški, saj jih družbeni stereotipi, ki veljajo za zasvojenca veliko bolj obsojajo in stigmatizirajo. Matere uporabnice drog pa so na družbeni lestvici najnižje, saj za okolico predstavljajo vse, kar naj mati ne bi bila. Večini je skupno, da imajo slabe izkušnje s strokovnjaki, javnim institucijam ne zaupajo in največkrat iščejo pomoč v nevladnih organizacijah. Težave, s katerimi se spopadajo, so izredno specifične, saj ne potrebujejo podpore le za lastno preživetje, izražajo tudi skrb in si želijo pomoč pri spopadanju z vlogo odvisnice, ki želi nadzorovati svojo odvisnost, matere (najpogosteje samohranilke), partnerice, žene in tudi pomoč pri veliki želji po stikih z otroki, ki so bili iz različnih razlogov oddani v rejništvo. Pri spremenjanju in učenju, kako se spopadati z različnimi vlogami, potrebujejo matere, ki uporabljajo nedovoljene droge, nove pristope, predvsem v smislu ‚nemoraliziranja‘ in sprejemanja. Sodelovanje in povezovanje javnih ustanov in nevladnih organizacij v nudenju pomoči, strokovno vodenje in veliko podpore ne samo strokovnih delavcev

(sociala, zdravstvo, vrtci, šolstvo, policija) temveč tudi partnerjev, pomembnih bližnjih, prijateljev.

Dosedanja praksa kaže, da se z materami odvisnicami sistematično ne ukvarja nobena javna služba (z izjemo skrbi centrov za socialno delo, ki delujejo le po javnih pooblastilih v korist otroka), da so te po rojstvu otroka (če nimajo razumevajočih staršev, kar jih večina nima) velikokrat prepuščene same sebi. Zaradi stigme in obsojanja se ne izpostavljajo niti takrat, ko so stiske nevzdržne, saj se bojijo obsojanja in odklonilnega odnosa. Veliko jih po rojstvu otroka postane še bolj socialno izključenih, kot so bile prej. Prav zaradi tega bi bila pridobitev možnosti izvajanja tega programa ključna pomoč ženskam – materam, odvisnim od prepovedanih drog.

# Varovana stanovanja 40 plus (Betreutes wohnen 40 plus) – prenos dobre prakse

**Condrobs Munchen**

www.condrobs.de · online@condrobs.de

**Albina Ramadani**, dipl. soc. del.

Društvo Zdrava pot  
drustvo.zdrava.pot@siol.net

V okviru projekta Opolnomočenje NVO smo si v maju 2011 ogledali nemški primer dobre prakse Varovana stanovanja 40 plus, ki deluje pod okriljem organizacije Condrobs. Na kratko bomo opisali program in možnosti za njegov prenos v slovenski prostor.

## **VAROVANA STANOVANJA 40 PLUS**

Program terapevtske stanovanjske skupnosti (v nadaljevanju TSS) 40 plus se osredotoča na posebne potrebe starejših uporabnikov. Podlaga za delo z uporabniki je sprejemanje njihove (trenutne) odvisnosti od drog. Ta program omogoča uporabnikom, da skupaj s strokovno podporo oblikujejo način življenja, s katerim lahko pristopijo k zadnjemu delu svojega življenja z dostojanstvom in najvišjo možno kakovostjo življenja.

Terapevtska stanovanjska skupnost je namenjena (bivšim) uporabnikom prepovedanih substanc, ki so stari 40 let in več ter si želijo pomoč pri stabilizaciji svoje življenjske situacije in razvoju novih perspektiv. Program TSS je srednje- do dolgoročno nadzorovana oblika bivanja za ljudi, ki ne zmorejo ali ne želijo živeti sami. Pri tem imajo na razpolago opremljene sobe v večjih stanovanjskih skupnostih.

Del stanovanj je rezerviran za osebe s težkimi telesnimi ovirami. Možnost bivanja ni časovno omejena. Za vključitev v program je treba pridobiti mnenje pristojnega socialne službe, socialno poročilo s svetovalnice ali drugega programa ter zdravniško potrdilo, na katerem je razvidno, da je ta ukrep za uporabnika nujen.

### **Cilji programa:**

- preprečevanje osamljenosti ter izgradnja in razvoj življenjskih perspektiv v starosti
- opremljanje za samostojno življenje
- krepitev potenciala samopomoči in osebne odgovornosti
- zdravstvena stabilizacija
- doseganje in ohranjanje abstinence

### **Storitve v programu:**

- pomoč na zdravstvenem področju
- pomoč pri stabilizaciji in ravnanju v krizah
- pomoč pri strukturiranju dneva
- pomoč pri udeležbi v družbenem življenju in izgradnji trajnostnih socialnih kontaktov
- pomoč pri oblikovanju prostega časa
- pomoč pri iskanju zaposlitve
- nabava obleke in obutve
- pomoč pri nakupih, kuhanju, čiščenju, vodenju gospodinjstva
- možnost kosila v dnevnem centru (cena: 1,20 €)

## **POTREBE PO TOVRSTNIH PROGRAMIH V SLOVENSKEM PROSTORU**

Delovanje Condropsa, katerega eno glavnih vodil je hitro prilaganje potrebam uporabnikov, je naravnano zelo pragmatično. Tudi pri nas se že nekaj časa kaže potreba po tovrstnih namestitvah, mi pa smo šele začeli govoriti o tem.

Glede na podatke nizkopražnih programov na področju drog v Sloveniji opažamo trend staranja populacije odvisnih od nedovoljenih drog. Število potrebnih take oblike pomoči torej strmo narašča, zanje primernih tovrstnih oblik pomoči pa ni na voljo. Zaradi življenjskega sloga in slabega zdravstvenega stanja uporabniki drog veliko hitreje v življenju (Nemci postavljajo mejo nad 40 let) potrebujejo podporno življenjsko obliko namestitve, ne izpolnjujejo pa pogojev

za druge oblike institucionalnega varstva, kot so domovi za starejše. Prenos programa je absolutno potreben, saj v Sloveniji ni primerenih dolgoročnejših namestitev za tovrstno starajočo se populacijo s posebnimi potrebami. Zavetišča za brezdomne odvisnike (taki sta trenutno le dve, v Ljubljani – Stigma in Šent) so namenjena le kratkoročnim namestitvam oseb, ki se znajdejo na cesti, in imajo zapolnjene zmogljivosti. Uporabnikom, ki sicer ne dosegajo abstinence (takih je precej, saj bi naj bilo po nekaterih raziskavah le 3 % populacije odvisnih od drog sposobnih abstinence), imajo pa specifične težave, zaradi katerih niso sposobni samostojnega življenja, je smiselno nuditi dostojne podporne življenjske oblike. V naslednjem poglavju bomo skušali predstaviti pomembne komponente pri prenosu programa, zarisati smernice ter opozoriti na možne težave pri vzpostavitvi tega. Predlagamo, da se zaradi preprostejšega kandidiranja za sredstva program prvotno zastavi kot eksperimentalni.

## **AKCIJSKI NAČRT ZA PRENOS PROGRAMA V SLOVENSKO OKOLJE**

1. **HITRA OCENA STANJA** Najprej je treba narediti hitro oceno stanja. S to namreč pridobimo pomembne podatke, s katerimi se seznanimo s potrebami, npr. koliko takšnih stanovanj bi potrebovali za določeno občino, regijo. Hkrati je ocena stanja pomembna za prikaz problematike institucijam, ki so pomembne pri finančni podpori projekta (občina, pristojno ministrstvo – MDDSZ).
2. **PODPORA LOKALNE SKUPNOSTI IN PRIDOBITEV PROSTOROV** Glede na oceno stanja je prvi korak pridobiti podporo lokalne skupnosti, ki naj bi ob pripoznanju potreb izvajalcem omogočila pridobitev občinskih/državnih stanovanj brez najemnine. Predlagamo, da so izvajalke programov nadzorovanih stanovanj za starejše uporabnike nevladne organizacije, ki delujejo na področju drog. Za pridobitev podpore s strani lokalne skupnosti je potrebna dobra predstavitev s hitro oceno stanja, namenom

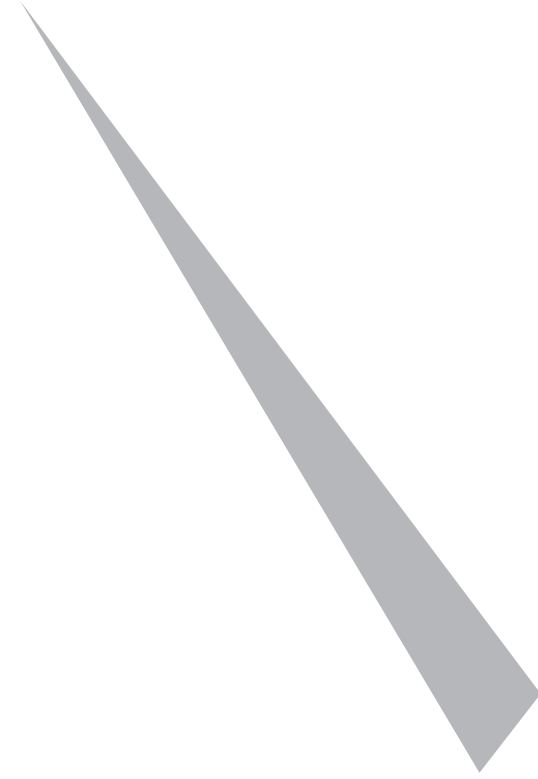
in cilji programa ter pozitivnimi učinki za dobrobit populacije, lokalne skupnosti in širše javnosti.

3. **STROŠKI** Predlagamo, da je bivanje v tovrstnih namestitvah za uporabnike, ki so brezposelni, brez stroškov najemnine. Stroške bivanja (obratovalni stroški) naj bi sofinancirale občine stalnega prebivališča uporabnika programa, če je zaposlen, pa stroške bivanja in obratovanja uporabnik nosi sam (to je predlog, podoben nemškemu modelu, prilagojen je slovenskim razmeram, realen izid pa je vprašljiv, odvisen od finančnega stanja občine ter tudi sposobnosti pogajanja). Za pridobitev sredstev za stroške kadra se lahko kandidira na razpisu Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve.
4. **ZAKONSKE PODLAGE** Zakonske podlage za prenos programa niso potrebne, potrebna pa bi bila navedba v nov nacionalni program.

## MOŽNE TEŽAVE IN ZAPLETI

Pri prenosu dobre prakse pričakujemo naslednje težave, na katere bi morali biti še posebej pozorni:

- Negativen odziv javnosti, ki sama čuti pomanjkanje števila primernih neprofitnih stanovanj.
- Potrebna je pozornost pri izboru lokacije. Če se nam denimo ponudi stanovanje v bloku oziroma večstanovanjski hiši, lahko pričakujemo zaplete. Pritožbe sostanovalcev zaradi strahu pred težavami ali zaradi dejanskih težav. V Nemčiji imajo večinoma v najemu stanovanjske hiše.
- Pojavi se lahko problem plačila stroškov obratovanja, saj občine v Sloveniji nimajo prakse zagotavljanja sredstev za obratovalne stroške. Obstaja le možnost subvencije najemnine. Morda bi lahko uporabniki zaprosili za to in pokrili svoj delež obratovalnih stroškov v stanovanju.



# MARA – oskrbovana stanovanja za aktivne uporabnice nedovoljenih drog in za ženske na substitucijski terapiji

**LAGAYA – društvo za pomoč ženskam, odvisnicam**  
www.lagaya.de · mara@lagaya.de

**Sabina Zorec**, univ. dipl. soc. del.  
Društvo za zmanjševanje škode zaradi drog Stigma  
sabina.zorec@gmail.com

**Eva Rogina**, univ. dipl. soc. del.  
eva.rogina@gmail.com

## OPIS PROGRAMA

Program MARA je bil ustanovljen 1992 kot projekt mesta Stuttgart ter zasilno zavetišče za brezdomne ženske in dekleta uporabnice nedovoljenih drog.

Danes program MARA zajema oskrbovana stanovanja za uporabnice nedovoljenih drog in ženske na substitucijski terapiji. V nizkopražnem programu ženskam nudijo namestitev v oskrbovanih stanovanjih ter celotno in individualno pomoč za premagovanje specifičnih socialnih težav.

## NAMEN IN CILJI

MARA I je namenjena aktivnim uporabnicam drog oziroma ženskam, ki imajo več odvisnosti hkrati in so brezdomke ali pa jim grozi brezdomstvo. Ciljna skupina MARE I so tudi ženske, ki souporabljajo tudi druge nedovoljene substance in so v substitucijskem programu. Ženske v MARI I najdejo varno okolje. Cilji MARE I so zdravstvena, finančna in psihosocialna stabilizacija. Kontinuirano svetovanje in oskrba dajeta ženskam podporo, da ponovno najdejo svoje perspektive ter da najdejo alternative trenutni življenjski situaciji in te udeležijo. Dolgoročno naj bi ženske znotraj programa našle motivacijo za prve korake v življenje brez odvisnosti od drog (Mara I, 2005).

MARA II je namenjena ženskam, ki želijo s substitucijo doseči stabilnost in so motivirane za življenje brez dodatnega konzumiranja



drog, vendar pa tega same brez podpore še ne morejo vzpostaviti. Namenjena je ženskam, ki že imajo perspektive za prihodnost oziroma so pripravljene te izdelati s pomočjo svetovalk. Predvideva se pripravljenost za sodelovanje s svetovalkami kot tudi odprtost za delo v skupini. MARA II je nadaljevanje MARE I.

V MARI II se lahko ženske distancirajo od scene drog in se odpojejo dodatni uporabi ter začnejo sprejemati nadaljnje odločitve. Učijo se preoblikovati svoj vsakdan. Potrebujemo psihosocialno pomoč in podporo, da lahko zdržijo in predelajo težave in občutke, ki se ponovno pojavijo, ko prenehajo uporabljati droge. Cilj programa je, da ženske prevzamejo več odgovornosti za svoje zdravje, urejanje svojih zadev in svoje življenje. Dolgoročni cilj je življenje brez drog in ponovna vključitev v družbo (Mara II, 2005).

MARA Individual (od maja 2011) je namenjena ženskam, ki živijo v svojih stanovanjih in imajo težave z odvisnostjo ter potrebujejo občasno pomoč in podporo v posebnih življenjskih situacijah in/ali kritičnih življenjskih obdobjih. Cilj je ohranitev stanovanja in spodbujanje samostojnosti. V bistvu gre za krepitev vsakodnevnih kompetenc, obvladovanje odvisnosti ali krize, razvoj perspektiv ter povečanje stabilnosti, da lahko ponovno samostojno zaživijo (MARA Individual: LAGAYA e.V., 2012).

## OPIS STORITEV

V okviru programa MARA I in II nudijo:

- stanovanjsko oskrbo, individualne in skupinske pogovore
- svetovanje o pravnih, socialnih in zdravstvenih težavah
- podporo in spremstvo pri stikih z vladnimi službami, zdravniki, policijo, sodstvom
- krizne intervencije
- pomoč pri urejanju dolgov
- posredovanje pri vključitvi v substitucijske programe, svetovanje, detoksikacijo, zaposlitev itd.
- prostočasne dejavnosti

- pomoč v času bolnišničnega zdravljenja ali med prestajanjem kazni zapora (Junker, Ohnmeiß, Schmid, Schmöller in Voigt, 2005).

Namestitev poteka v opremljenih enoposteljnih sobah v različno velikih oziroma v enosobnih stanovanjih (Junker idr., 2005). V programu imajo skupno prostora za namestitev 20 žensk (Betreute Wohngemeinschaften: LAGAYA e.V., 2012).

V okviru MARE Individual nudijo:

- redne terenske stike
- podporo pri stabilizaciji in ponovni vzpostavitvi resursov v kriznih časih
- svetovanje in podporo pri individualnih težavah, predvsem delo na področju preventive recidiva
- napotitev v različne institucije in svetovalnice (Ohnmeiß, Schmid in Schubert, 2012).

## PRIPOROČILA ZA IZVEDBO

Od leta 2010 znotraj Društva Stigma izvajamo projekt Varne hiše za uporabnice nedovoljenih drog, ki so žrtve nasilja. Ženske lahko bivajo v hiši eno leto z možnostjo podaljšanja. Srečujemo se s težavo, kam namestiti uporabnico po preteku možnosti bivanja v Varni hiši. Naše uporabnice so v večini primerov brezdomke ali pa je šlo za prikrito brezdomstvo, kratka so v kompleksni in težavni situaciji, ki jo sestavljajo velika materialna stiska, brezposelnost, dolгови in težave z duševnim zdravjem. Zaradi zahtevnosti in dolgotrajnosti reševanja njihove problematike uporabnice ostanejo v hiši dlje časa. So brez zadostnih sredstev za najem sobe ali stanovanja. Prijava na razpis za pridobitev neprofitnega stanovanja se zdi najbolj primerna rešitev, največji problem omenjenih razpisov pa je v tem, da se nanje vedno prijavi število prosilcev/-k, ki znatno presega razpoložljiva stanovanja. Do zdaj nobena naša uporabnica, ki se je prijavila na razpis, ni uspela zadostiti vsem merilom upravičenosti, čeprav so

brez premoženja, nekatere z otroki, njihov edini vir dohodka pa je denarna socialna pomoč ... Tu se pokaže potreba po dodatnih bivalnih prostorih znotraj našega programa, ki bi bil namenjen uporabnicam, ki so stabilne na substitucijski terapiji, a potrebujejo varno namestitve in podporo pri organizaciji vsakdana. Na podlagi dosežanj izkušenj vedno znova ugotavljamo veliko potrebo po možnosti namestitve za daljše obdobje po koncu programa v Varni hiši. Projekt Varna hiša dolgoročno ne zmore reševati stanovanjske problematike naše ciljne skupine, po drugi strani se nam zdi smiselno, da dodatne namestitvene zmogljivosti za bolj stabilne uporabnice ostanje znotraj ponudbe našega projekta. Z uporabnicami vzpostavimo dobre odnose sodelovanja in zaupanja med bivanjem in nudenjem pomoči v Varni hiši. Na podlagi vzpostavljenih odnosov bomo lažje sodelovali tudi naprej. Prek kontinuirane podpore s strani istih svetovalk se gradi na že obstoječem zaupanju.

Takšno možnost namestitve nudi MARA II. Prenos dobre prakse bi prispeval k bolj celostni in kakovostni ponudbi storitev našim uporabnicam.

Na ogledu dobre prakse in iz pogovorov z izvajalci sva ugotovili bistveno razliko med nemškim in slovenskim sistemom financiranja ter tudi povezanosti oziroma sodelovanja med nevladnim in vladnim sektorjem. Namestitve za vsako posamezno uporabnico pri njih financira Center za socialno delo in občina, iz katere uporabnica prihaja.

Prenos projekta MARA II bomo najprej predstavili potencialnim financerjem, Mestni občini Ljubljana ter Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve. Prvi korak po predstavitvi ideje bi bil raziskati možnosti najema stanovanj (neprofitna stanovanja ali stanovanja MOL-a, ki bi jih dobili v brezplačno uporabo).

Za izvedbo takšnega programa se nam zdijo primernejše manjše stanovanjske enote za dve ali največ tri uporabnice. Ker gre za možnost daljšega bivanja, predvidevamo od tri do pet let, bomo sčasoma potrebovali več stanovanjskih enot, okvirno za deset uporabnic.

Stanovanja bomo primerno opremili ob pomoči donacij rabljenega pohištva in po potrebi tudi gospodinjskih aparatov.

Za program oskrbovanih stanovanjskih enot razmišljamo o imenu Kali. Zdi se nam pomembno, da bi ime izražalo nekaj pozitivnega in ženstvenega. Kali je hindujska boginja začetkov in koncev, naravnih ciklov rojstva in smrti, je utelešenje matere Narave, spira in končuje staro in pripravlja prostor za nove začetke.

Uporabnicam bomo ob namestitvi nudili različne oblike pomoči, podobno kot jih nudijo v programu MARA II. V okviru našega programa bi uporabnicam nudili možnost daljše namestitve, individualne in skupinske pogovore, svetovanje o pravnih, socialnih in zdravstvenih težavah, po potrebi bi jim nudili podporo in spremstvo na različne institucije, krizne intervencije (24-urna dosegljivost prek dežurnega telefona), pomoč pri urejanju dolgov, svetovanje glede možnosti zaposlitve, podporo pri ohranjanju stabilnosti (predvsem preventiva recidiva), informacije o možnosti vključitve v visokoprazne programe ... Nudenje pomoči in način dela bosta enaka, kot sta v okviru Varne hiše. Naše storitve bodo za uporabnice dostopne glede na potrebe vsake posamezne uporabnice. Nudili jim bomo podporo pri kakovostnem preživljanju vsakdana in glede na njihovo željo bomo organizirali pristočasne dejavnosti.

## TEŽAVE IN ZAPLETI

Prva težava se pojavi pri najemu oziroma pridobitvi stanovanja. Kje in kako dobiti primerno stanovanje z neprofitno najemnino? Naslednja težava se pojavi pri lokaciji najema oz. pri sprejemanju okolice (pričakovano nestrinjanje s strani sosedov). Zelo pomembna je tudi velikost stanovanja, saj je nujno, da bi imela vsaka uporabnica svoj osebni prostor/sobo.

Ali bodo uporabnice redno plačevale stroške bivanja? Kaj narediti, če katera izmed uporabnic ne bo poravnala svojih stroškov? Iz katerega vira financiranja bi bilo mogoče zagotoviti denar za takšne – upamo, da izredne – primere neplačevanja?

## LITERATURA

- Betreute Wohngemeinschaften: LAGAYA e.V.* (2012). Stuttgart:  
LAGAYA – Verein zur Hilfe suchmittelabhängiger  
Frauen e.V. Pridobljeno 27. 6. 2012 s svetovnega spleta:  
<http://www.lagaya.de/Betreute-Wohngemeins.20.0.html>.
- Junker, C., Ohnmeiß, U., Schmid, T., Schmöller, B. in Voigt, C. (ur.).  
(2005). *Mädchen, Frauen und Sucht. 20 Jahre LAGAYA Verein  
zur Hilfe suchmittelabhängiger Frauen e.V., Stuttgart*. Stuttgart:  
LAGAYA – Verein zur Hilfe suchmittelabhängiger Frauen e.V.
- MARA Individual: LAGAYA e.V.* (2012). Stuttgart: LAGAYA  
– Verein zur Hilfe suchmittelabhängiger Frauen  
e.V. Pridobljeno 27. 6. 2012 s svetovnega spleta:  
<http://www.lagaya.de/MARA-INDIVIDUAL.19.0.html>.
- Ohnmeiß, U., Schmid, T. in Schubert, A. (ur.). (2012). *Jahresbericht  
2011*. Stuttgart: LAGAYA – Verein zur Hilfe suchmittelabhängiger  
Frauen e.V.
- Mara I. Betreutes wohnen für dorgenabhängige Frauen. Konzeption.*  
(2005). Neobjavljeno delo.
- Mara II. Betreutes wohnen für substiturte Frauen. Konzeption.* (2005).  
Neobjavljeno delo.

# Večdimenzionalna družinska terapija – MDFT

**MDTF Academy, Nizozemska**  
www.mdft.nl · rigter.h@kpnmail.nl

**Tomaž Koren**, inž. kmetijstva  
Zveza nevladnih organizacij na področju drog in zasvojenosti  
tomaz.koren@zmanjsevanje-skode.si

## OPIS PROGRAMA

MDFT je razvil profesor dr. Howard Liddle, CTRADA<sup>1</sup> – Center for Treatment Research on Adolescent Drug Abuse na Univerzi v Miamiju, program pa so začeli izvajati leta 1985 v ZDA. MDFT so razvijali v sodelovanju z NIDA<sup>2</sup>. Izvedli so klinično raziskavo za mladostnike, ki imajo težave z zlorabo konoplje in alkohola ali odvisnostjo od njiju. Leta 2001 se je pet zahodnih držav EU odločilo za pilotsko raziskavo možnosti vpeljave programa MDFT za zdravljenje mladostnikov, ki imajo težave s konopljo. Iz tega se je leta 2001 razvila projektna skupina INCANT<sup>3</sup> (Internacional Cannabis Need for Treatment), ki je leta 2003 v sodelovanju z ministrstvi za zdravje Belgije, Francije, Nemčije, Nizozemske in Švice izvedla pilotsko raziskavo programa MDFT. Raziskava programa MDFT v Evropi se je izvajala neodvisno od razvijalcev programa MDFT v ZDA. MDFT je na voljo v 14 glavnih študijah o razširjenosti in uporabi alkohola in drog, kriminala, simptomih duševnih in vedenjskih motenj ter odnosu do šole in družine.

<sup>1</sup> CTRADA, spletna stran: <http://www.med.miami.edu/ctrada/>

<sup>2</sup> NIDA, National Institute on Drug Abuse, ZDA, spletna stran: <http://www.drugabuse.gov/>

<sup>3</sup> INCANT, spletna stran: <http://www.incant.eu/>

## NAMENI IN CILJI PROGRAMA

Program MDFT je namenjen mladostnikom od 12. do 19. leta, ki imajo težave zaradi uporabe nedovoljenih drog in alkohola ter posledično z okoljem, v katerem živijo, saj vpliva na njihove vedenjske vzorce v povezavi z družino, prijatelji, šolo, delom, prostim časom –, ali pa imajo težave z drugimi vedenjskimi motnjami, kot so problematično obnašanje, prestopništvo ali brezdelje z vzorci duševnih bolezni.

Terapije pri programu MDFT stremijo k temu, da terapevt gradi vezi med mladostnikom in njegovimi starši, njegov cilj pa je daljši uspeh zdravljenja (Sherman, 2010). V program zdravljenja je vključeno mladostnikovo okolje – prijatelji, starši, sorodniki in učitelji.

Cilj programa je, da mladostnik zmanjša uporabo drog ter poveča lastno samozavedanje in izboljšanje odnosov v družini, šoli ter okolici.

## OPIS STORITEV

V program zdravljenja se lahko vključi vsak mladostnik, ki ustreza spodnjim kriterijem:

- starost od 13 do 18 let
- diagnosticirana odvisnost od konoplje oziroma zloraba konoplje v zadnjem letu
- vsaj eden od staršev mora biti v bližini zaradi prisotnosti pri zdravljenju
- mladostnik in vsaj eden od staršev morata poznati lokalni jezik (multikulturalnost)
- strinjanje za pristop k zdravljenju s strani mladostnika in starša

Izključujoča ciljna skupina:

- uporabnik je hospitaliziran oziroma potrebuje oskrbo na domu
- uporabniki, ki potrebujejo nadomestno zdravljenje zaradi opiatov (metadon, buprenorfin itd.)

Napotitev na program zdravljenja:

- samoprijavljen, družina ali šola
- zdravstvene in druge ustanove, ki se ukvarjajo z mladostniki
- prevzgojni domovi, tožilstvo, sodišče

Terapija MDFT se izvaja v treh korakih (Dakof, 2012):

1. FAZA: grajenje temeljev za spremembe
2. FAZA: pomoč pri spremembah pri mladostniku in družini,
3. FAZA: utrditev spremembe

## IZVAJANJE PROGRAMA MDFT

Pri programu MDFT se terapija lahko izvaja v domačem okolju mladostnika v prisotnosti enega ali obeh staršev ali na vsakem drugem prostoru, za katerega se dogovorijo terapevt in mladostnik/starši. Terapija ni vezana na eno lokacijo. Terapevt je dostopen mladostniku/družini 24 ur na dan. Terapija se izvaja v obdobju 6–12 mesecev in ni pogojena z abstinenco uporabnika od konoplje ali alkohola. V programu se izvajajo urinski testi, ki pa so le vodilo terapevtu v dogovoru z mladostnikom, da se lahko ali pa tudi ne preveri prisotnost konoplje v telesu. Namen testa ni, da se uporabnika kaznuje, temveč vodilo dogovora med terapevtom in mladostnikom z doseganjem določenih ciljev, ki sta jih zastavila, npr. prenehanje uporabe konoplje za določen čas (Henk, 2011).

Mladostnik je lahko v vsakem trenutku v stiku s svojim terapevtom, saj mu je ta na voljo, dosegljiv je tudi po telefonu. Terapevt spremlja mladostnikovo življenje in ga spremlja v času zdravljenja, se ,vključuje' v njegovo okolje in ga spodbuja k uresničevanju zastavljenih ciljev. Dela tudi s starši mladostnika in tudi pri njih razrešuje probleme, ki so vezani na mladostnika ali družino, s tem pa skupaj dosegajo zastavljene cilje. Terapevt v programu MDFT ima določen delovni čas (8 ur), vendar lahko zaradi narave dela ta čas prilagaja potrebam mladostnika in starša.

Zdravljenje poteka 12 mesecev z evalvacijo uspešnosti programa na 3, 6, 9 in 12 mesecev.

Program MDFT je klinično preizkušen in ima določen protokol dela in evalvacije, zato je potrebno izobraževanje vseh terapevtov, ki bi želeli delovati po tem programu. V programu sta poleg terapevta tudi nadzornik in menedžer.

Izobraževanje za MDFT-terapevta, nadzornika in menedžerja se opravlja na akademiji MDFT na Nizozemskem.

## PREDNOSTI PROGRAMA

- program ne obravnava samo uporabnikove zlorabe konoplje, ampak tudi druge probleme (prestopništvo, depresivnost, strah, socialno izključenost, probleme v družini itd.)
- uporabnik lahko vstopi v program prostovoljno (ali je napoten s strani institucij – sodišča, CSD, šole)
- velika uspešnost programa
- novi pristop zdravljenja na terenu in podpora mladostniku/staršu
- dosegljivost in fleksibilnost terapevta
- timsko delo (tim in nadzornik)
- program je narejen za multikulturno okolje

Rezultati (Henk Rigter, Craig Henderson, Isidore Pelc, Peter Tossmann, Olivier Phan, Vincent Hendriks, Michael Schaub, Cindy Rowe, 2012) po 12 mesecih terapije MDFT in primerjava s terapijo IP<sup>4</sup>.

MDFT in IP sta bila enako uspešna skoraj v vseh merjenjih uspešnosti programov, vendar se je MDFT izkazal bolje kot IP v zmanjšanju:

- odvisnosti od konoplje (velik učinek)
- števila dni uporabe konoplje pri težkih uporabnikih konoplje
- težav, povezanih z uporabo konoplje
- osebnih težav

<sup>4</sup> IP – Individualna Psihoterapija

- težav z okolico
- izboljšanju učnega uspeha v šoli

Po raziskavi INCANT (Rigter, H. idr., 2012), ki je bila opravljena v obdobju od 2006 do 2007 v primerjavi s tradicionalnim pristopom zdravljenja (IP, TAU<sup>5</sup>, CBT<sup>6</sup>), je program MDFT prekosil vse druge programe glede učinkovitosti, saj so imeli manj kot desetodstotni izstop iz programa v obdobju 12 mesecev. Se pravi, da je program uspešno končalo brez povratka na ponovno zdravljenje 90 odstotkov mladostnikov, ki so bili napoteni ali vključeni v program MDFT.

## PRIPOROČILA ZA IZVEDBO

V Sloveniji statistične rasti uporabnikov konoplje ne opažamo od leta 1999 do 2011 (Hibell, B., Guttormsson, U., Ahlström, S., Balakireva, O., Bjarnason, T., Kokkevi, A. in Kraus, L., 2012), vendar pa je porast uporabnikov, ki iščejo pomoč zaradi težav z uporabo konoplje, vse večji (Hren, Ministrstvo za zdravje RS, 2011). Na Zvezi nevladnih organizacij na področju zmanjševanja škodljivih posledic drog<sup>7</sup> in v sodelovanju z nevladno organizacijo Konoplja.org<sup>8</sup> smo leta 2011 naredili hitro oceno stanja programov, ki bi se ukvarjali z uporabniki konoplje. Ugotovili smo, da v Sloveniji ni programa zdravljenja, ki bi bil preizkušen in bi obravnaval uporabnike konoplje ter težave, povezane s tem.

Po pregledu literature in raziskav smo ugotovili, da je najbolj primeren program za mladostnika terapija MDFT, saj obravnava mladostnika in družino v celoti ter ne pogojuje abstinence mladostnika pri uporabi konoplje za vstop v program MDFT.

<sup>5</sup> TAU – Treatment As Usual.

<sup>6</sup> CBT – Cognitive-behavioral therapy.

<sup>7</sup> Zveza nevladnih organizacij na področju zmanjševanja škodljivih posledic drog, spletna stran: <http://www.zmanjsevanje-skode.si>.

<sup>8</sup> Konoplja.org je organizacija, ki deluje na področju zmanjševanja škode pri uporabi marihuane ter informiranja na področju medicinske in industrijske konoplje, spletna stran: <http://www.konoplja.org>.

Finančni vložek v metodo zdravljenja z MDFT je tedensko pribl. 164 dolarjev, pri zdravljenju, ki temelji na ambulantni obravnavi, pa je tedenski strošek zdravljenja 365 dolarjev na uporabnika (CTRADA, 2011).

Program se je pokazal kot zelo uspešen (Rigter, H. idr., 2012) pri kliničnem obravnavanju uporabnika za samo 1/3 stroškov ambulantnega zdravljenja (CTRADA, 2011) in tudi z višjo statistiko uspešnega zdravljenja – nad 90 odstotkov. Iz tega lahko sklepamo, da je program glede na podatke, ki smo jih pridobili, cenejši glede na vloženi kapital ter tudi bolj uspešen pri obravnavanju in doseganju zastavljenih ciljev pri mladostniku, ki ima težave s konopljo.

Zavedamo se pomembnosti programa za zdravljenje uporabnikov konoplje, ki imajo težave zaradi uporabe konoplje ali se soočajo z njimi. Program MDFT od leta 2003 poteka v petih evropskih državah (Belgija, Francija, Nemčija, Nizozemska in Švica). Večdimenzionalna družinska terapija je učinkovit in fleksibilen pristop h kliničnemu zdravljenju uporabnika, ki se sooča s problematično rabo konoplje.

## LITERATURA

CTRADA. (2011). *MDFT – Multidimensional Family Therapy*.

CTRADA, I.

Dakof, G. (2012). *Description of MDFT training program 2011–2012*.

MDFT international.

Hibell, B., Guttormsson, U., Ahlström, S., Balakireva, O.,

Bjarnason, T., Kokkevi, A. in Kraus, L. (2012). *The 2011*

*ESPAD Report*. Pridobljeno 12. 6. 2012 s svetovnega spleta:

[http://www.espad.org/Uploads/ESPAD\\_reports/2011/The\\_2011\\_ESPAD\\_Report\\_FULL\\_2012\\_06-08.pdf](http://www.espad.org/Uploads/ESPAD_reports/2011/The_2011_ESPAD_Report_FULL_2012_06-08.pdf).

Rigter, H., Henderson, C., Pelc, I., Tossman, P., Phan, O.,

Hendriks, V., Schaub, M. in Rowe, C. (2012). *Multidimensional*

*Family Therapy lowers the rate of cannabis dependence in*

*adolescents: a randomised controlled trial in Western European outpatient settings*. Nizozemska: MDFT.

Henk, R. (2011.). *Uporaba urinskih testov za preverjanje prisotnosti THC-ja v urinu*. (intervju, 22. november 2011, intervjuval: K. Tomaž).

Hren, J. (2011). Ministrstvo za zdravje RS. (intervju, 22. november 2011, intervjuval: T. Koren).

Rigter, H. (2011). *MDFT Multidimensional Family Therapy, MDFT Academy*. [www.mdft.nl](http://www.mdft.nl).

Sherman, C. (2010). *NIDA*. Pridobljeno 13. 6. 2012 s svetovnega spleta: <http://www.drugabuse.gov/news-events/nida-notes/2010/12/multidimensional-family-therapy-adolescent-drug-abuse-offers-broad-lasting-benefits>.

Multidimensional Family Therapy Manual (used in the Cannabis Youth Treatment Multisite Study). Spletna stran: [http://www.chestnut.org/LI/cyt/products/MDFT\\_CYT\\_v5.pdf](http://www.chestnut.org/LI/cyt/products/MDFT_CYT_v5.pdf)

## Možnosti za razvoj socialnega podjetništva – čiščenje odvrženega infektivnega materiala



**Tina Šterk**, univ. dipl. sod. del.  
Društvo za zmanjševanje škode zaradi drog Stigma  
drustvo.stigma@siol.net

### **OPIS PROGRAMA**

Temeljno izhodišče delovanja Društva za zmanjševanje škode zaradi drog Stigma je takojšen odziv na potrebe uporabnikov drog. Ukvarjamo se predvsem z uporabniki, ki nimajo zadovoljivih stikov z drugimi službami pomoči ali pa jih sploh (še) ne iščejo. Naša ciljna skupina so uporabniki, ki droge injicirajo.

Programi, ki jih izvajamo, so: zamenjava sterilnega pribora za injiciranje, dnevni center, terensko delo, Varna hiša za uporabnice nedovoljenih drog, ki so žrtve nasilja, svetovanje v Zavodih za prestanje kazni zapora, telefonsko in osebno svetovanje v zvezi z drogami, hepatitisom in HIV-om.

Poleg tega izvajamo tudi čistilne akcije na lokacijah, kjer leži odvržen pribor za injiciranje in preostali infektivni material (alkoholni robčki, žlice ...).

### **NAMEN IN CILJ ČISTILNIH AKCIJ LOKACIJ Z ODVRŽENIM INFEKTIVNIM MATERIALOM**

V Ljubljani in drugih krajih po Sloveniji je veliko lokacij, kjer leži odvržen infektivni material (injekcijske igle, alkoholni robčki, žlice), za sanacijo pa ni primerno poskrbljeno. S tem namenom smo začeli organizirati čistilne akcije, ki se jih udeležujejo tudi naši uporabniki (odvisniki od nedovoljenih drog). Glavni cilj in motivacija za čistilne



akcije je predvsem skrb za čistočo širše okolice in skrb za zdravje vseh prebivalcev. Pri tem je treba poudariti, da občasne čistilne akcije niso dovolj. Čiščenje teh lokacij se mora izvajati redno, po možnosti vsak dan, saj lahko le z nadzorovanjem področij onemogočimo nenadzorovano širjenje nalezljivih bolezni, preprečimo morebitne nesreče pri vbodu s potencialno okuženo injekcijsko iglo (hepatitis C) ter ne nazadnje poskrbimo za videz okolice. Čiščenje teh lokacij zaradi pomanjkanja kadra izvajamo le občasno, do nedavnega pa smo imeli tudi težave pri nakupu zaščitne opreme, saj naši sofinancerji ne dovoljujejo stroškov investicije. Zaščitno opremo smo vendarle dobili prek FIHO.

Lokacije z odvzetenim infektivnim materialom določimo s pomočjo uporabnikov nedovoljenih drog in prebivalcev, ki nas pokličejo ter opozorijo na lokacije z odvzetenimi injekcijskimi iglami. Te so v večini primerov v okolici, kjer stanuje preprodajalec drog, in tudi v okolici centrov za zdravljenje odvisnih od prepovedanih drog (t. i. metadonske ambulante). Glavna nevarnost teh lokacij je, da so lahko v bližini stanovanjski objekti, šole, vrtci ... Količina odvzetenih igel je odvisna od popularnosti lokacije med uporabniki nedovoljenih drog. Na najbolj prometnih lokacijah najdemo tudi več tisoč igel. Glede varnosti uporabnikov nedovoljenih drog, ki se na takih lokacijah zadržujejo, kot tudi prebivalcev bi bile rešitev vsekakor t. i. varne sobe. Programi varnih sob so značilni za Evropska mesta, ki imajo večje število uporabnikov drog, ki jih injicirajo. Od leta 1986 je v Evropi več kot 90 varnih sob, ki operirajo v 37 mestih (Švica, Nemčija, Nizozemska, Španija, Luxemburg, Norveška, Kanada, Avstralija). Slovenija ima programe zmanjševanja škode že od leta 1992. Učinkovitost teh ukrepov je največja takrat, kadar so programi celostni in se med seboj smiselno dopolnjujejo. Tu je še vedno vrzel, kajti ob programih stacionarne zamenjave injekcijskih igel, mobilne zamenjave igel, svetovanju ter terenskem delu z uporabniki drog nimamo varnega prostora, kjer bi bilo mogoče v normalnih pogojih injicirati drogo. Kakor izhaja iz pojma ‚varne sobe‘, gre v tem primeru za vodenje programa pod nadzorom, ki ga vodijo strokovni delavci ter za katerega sicer veljajo dosledne organizacijske in metodološke predpostavke.

## **OPIS STORITVE ČIŠČENJA LOKACIJ Z ODVRŽENIM INFEKTIVNIM MATERIALOM**

V letu 2011 smo začeli sistematično pregledovanje lokacij, kjer ležijo odvzete injekcijske igle. Ugotovili smo, da je samo v centru Ljubljane in bližnji okolici več kot 30 takih lokacij, ki bi jih bilo treba redno pregledovati in čistiti, kar pa zahteva logistiko in nekaj dodatnih delavcev. Tako smo začeli razmišljati o razširitvi dejavnosti občasnih čistilnih akcij iz neplačane, prostovoljne storitve v plačljivo storitev. Storitve čiščenja lokacije z odvzetenim infektivnim materialom bi opravljali uporabniki nedovoljenih drog, ki bi jih v ta namen zaposlili v okviru socialnega podjetja. Uporabniki nedovoljenih drog so na trgu dela nekonkurenčni, brezposelnost v tej ranljivi skupini je visoka. S financerji (MOL, podjetja, šole, vrtci) bi se lahko zagotovila zaposlitev uporabnikom nedovoljenih drog ter posledično izboljšanje njihovega socialnega in ekonomskega statusa. Pridobili bi vsi, tako uporabniki nedovoljenih drog kot tudi MOL, ki bi tako rešila problem odvzetenih igel na lokacijah, ki ogrožajo prebivalstvo.

Z vključevanjem uporabnikov nedovoljenih drog v izvajanje čiščenja lokacij z odvzetenim infektivnim materialom omogočimo evidentiranje lokacij, kjer so neprimerno odvzete igle, prav tako pa pripomoremo k ponovni vključenosti uporabnikov nedovoljenih drog v družbo kot dela zmožnih in produktivnih državljanov. Pomemben del vključevanja uporabnikov nedovoljenih drog je njihovo poznavanje scene in možnost medvrstniškega učenja, ki bi ga izvajali na lokacijah, kjer se zadržujejo odvisniki od nedovoljenih drog.

V poskusnem obdobju projekta socialnega podjetja bi čistili vsak dan po nekaj ur oz. po potrebi. Razdeljeni bi bili v dve ekipi po tri delavce, obe bi imeli po enega mentorja/koordinatorja. Čistili bi lokacije MOL-a, ki smo jih že evidentirali, hkrati pa bi prek uporabnikov nedovoljenih drog evidentirali tudi nove lokacije. Prav tako bi storitev čiščenja odvzetenega infektivnega materiala opravili pri prebivalcih, ki bi nas obvestili o potrebi čiščenja po telefonu ali elektronski pošti, ter vrtcem, šolam, gospodarskim družbam ...

Poskrbljeno bo za pravilno odstranjevanje in shranjevanje infektivnega materiala (posebni zabojniki za infektivne odpadke) ter njihovo nadaljnjo obravnavo (kontaktiranje podjetja Mollier, ki se ukvarja z odstranjevanjem nevarnih odpadkov). Delavci bodo imeli primerno opremo za varno delo (pobiralce smeti/igel, rokavice, zabojnike, lopate ...).

Positivni učinki rednega čiščenja že omenjenih lokacij se kažejo v zagotavljanju varnega in čistega okolja za vse prebivalce MOL. Redno čiščenje lokacij bo pomembno vplivalo na videz mesta Ljubljane in okolice.

Dodano vrednost vidimo v tem, da bi očiščene lokacije skladno z našimi možnostmi ponovno oživili in vrnili v uporabo lokalni skupnosti. Na očiščenih in urejenih lokacijah želimo z donatorskimi in sponzorskimi sredstvi izvajati različne dogodke (kulturni dogodki, dogodki v povezavi z ozaveščanjem javnosti ...).

V sklopu projekta socialnega podjetja bomo tudi izobraževali širšo javnost in odvisnike od prepovedanih drog o tej problematiki, kar bo dvignilo raven ozaveščenosti (npr. kaj narediti, če pride do vboda, kaj je hepatitis C ...).

## PRIPOROČILA ZA IZVEDBO

- Evidentiranje in popis lokacij z odvrženim infektivnim materialom (prek uporabnikov nedovoljenih drog, klicev prebivalcev ...).
- Nakup ustrezne zaščitne opreme (zaščitne rokavice, zaščitna obutev) in pripomočkov (zabojniki za infektivne odpadke (60- in 10-litrski), pobiralniki smeti/igel, grablje ali lopata, če gre za večje količine odvrženih igel).
- Pred začetkom čistilne akcije je treba izvesti izobraževanje o ravnanju z infektivnimi odpadki in prvo pomoč, če pride do vboda s potencialno okuženo iglo, kar lahko izvede društvo; delavec nato podpiše, da je seznanjen s protokolom ter da bo obvezno uporabljal/-a zaščitno opremo in pripomočke; sledijo formalno

obvezna cepljenja za hepatitis A in B ter varstvo pri delu in prva pomoč, za kar so pristojne druge institucije .

- Vzpostavi se računalniška evidenca vodenja klicev ali elektronske pošte, kjer prebivalci obveščajo o lokaciji z odvrženimi iglami. Evidenca naj vsebuje podatke o imenu in tel. številki klicatelja, lokaciji, približnem številu igel in težavnosti terena.
- Pri več lokacijah z odvrženim infektivnim materialom se je treba povezati z mestno občino ter začeti pogovore o reševanju problematike.
- Če se odločite za socialno podjetje, je treba narediti poslovni načrt. Pomembno pri tem je, da se ne osredotočite le na eno storitev, ki bi jo izvajali, ampak, da imate več ‚železa v ognju‘.

## TEŽAVE IN ZAPLETI

- Če bodo storitev izvajali uporabniki nedovoljenih drog, se je treba zavedati specifik dela s to populacijo. Priporočljivo je, da v čistilne akcije vključite čim večje število uporabnikov in nato med njimi izberete tiste, ki so se pri tem delu izkazali za vestne in previdne. Zavedati se je treba, da je delo nevarno in da zahteva ljudi, ki dosledno upoštevajo varnostni protokol. Prav tako je treba izločiti tiste, ki na tako delo pridejo pod vplivom različnih substanc (nedovoljenih drog, alkohola), saj v takem stanju tega dela ne morejo opravljati. Priporočljivi so redni tedenski sestanki z ekipo, ki opravlja delo čistilcev lokacij z odvrženim infektivnim materialom, in supervizija oz. intervizija po možnosti enkrat mesečno. Dokler se ne vzpostavi zanesljiva ekipa, jih je treba tudi spremljati na terenu.
- Ker imamo opravka z infektivnimi odpadki, moramo poskrbeti tudi za ustrezne zabojnike, v katere zbiramo odvržen infektivni material za odvoz teh zabojnikov in za njihovo ustrezno uničenje. To naj opravijo za to usposobljena podjetja. Tukaj se pojavi problem, ker je večina uporabnikov nedovoljenih drog na vzdrževalni substituciji (metadon, substitol ...), in zato ne smejo

voziti avta. V tem primeru imejte v mislih, da je treba zagotoviti voznika, ki pa je lahko kdo od že zaposlenih v društvu ali pa uporabnik, ki ni na substitucijski terapiji in tudi drugače ne jemlje več prepovedanih drog in alkohola v času vožnje.

- Zaplete pa se lahko tudi pri nezainteresiranosti mestne občine za to problematiko, saj je večina lokacij v njihovi lasti. Ker ne boste mogli izdati računa, boste ob pomemben vir zaslužka. Ob tem se lahko spet vrnem na že povedano, da imejte več železa v ognju in ponudite tudi druge storitve, na primer izobraževanja po šolah, vrtcih, podjetjih o problematiki odvrženih igel, načinu prenosa hepatitisa C in kaj narediti, če pride do vboda z iglo.

## SKLEP

Na podlagi zapisanega lahko sklenemo, da imamo v MOL veliko število lokacij z odvrženim infektivnim materialom, zato bi nujno potrebovali službo, ki bi se ukvarjala s čiščenjem teh lokacij, kot tudi varne sobe za uporabnike nedovoljenih drog.

Čiščenje lokacij z odvrženim infektivnim materialom lahko izvajajo uporabniki nedovoljenih drog pod vodstvom mentorjev. S tem jim omogočimo dodaten zaslužek oz. zaposlitev, hkrati pa bo poskrbljeno za redno čiščenje teh lokacij in večjo varnost vseh prebivalcev mesta

Prav tako lahko s čistilnimi akcijami, v katerih bodo sodelovali uporabniki nedovoljenih drog, izboljšamo javno podobo NVO, ki delajo na področju zmanjševanja škode zaradi drog, saj se uporabnikov nedovoljenih drog drži stigma delomrznežev in nesposobnežev za vsakršno delo.

Prek čistilnih akcij lahko javnost in uporabnike nedovoljenih drog ozaveščamo o problemu odvrženega infektivnega materiala, o tem, kako ravnati, če pride do vboda, ter jih informiramo o virusih hepatitisa in drugih prenosljivih boleznih. To lahko delamo neposredno na lokaciji, kjer se po navadi zadržujejo uporabniki nedovoljenih

drog, kot tudi prek ozaveščanja na različnih izobraževanjih, okroglih mizah.

Sklenemo lahko, da so čistilne akcije inovativen način zaposlovanja uporabnikov nedovoljenih drog, ki tako dobijo priložnost za ponovno vključitev v družbo. Prav tako pa lahko čistilne akcije lokacij z odvrženim infektivnim materialom kot dobra praksa zaživijo tudi v drugih občinah po Sloveniji.

# Zmanjševanje škode ter terapija za uporabnike stimulansov in klubskih drog

**Blenheim CDP: The London drug agency,  
program EBAN**

[www.blenheimcdp.org.uk](http://www.blenheimcdp.org.uk) · [c.campbell@blenheimcdp.org.uk](mailto:c.campbell@blenheimcdp.org.uk)

**Mina Paš**, dr. med.  
Združenje DrogArt  
[minka@drogart.org](mailto:minka@drogart.org)

## **BLENHEIM CDP: THE LONDON DRUG AGENCY, PROGRAM EBAN**

Blenheim CDP je angleška dobrodelna organizacija, ki deluje v Londonu. Uporabniki organizacije so uporabniki cracka, kokaina in drugih stimulantnih drog, ki so v glavnem brezdomci.

## **NAMEN IN CILJI PROGRAMA**

Zmanjšanje škode za uporabnike cracka in kokaina.

## **OPIS STORITEV**

EBAN je enota omenjene organizacije, ki deluje v londonskem okrožju Haringey, znanem po velikem številu uporabnikov cracka in kokaina. V centru EBAN izvajajo svetovanje, psihosocialne intervencije, informiranje in jih usmerjajo v preostale ustanove, ki se ukvarjajo z odvisnostjo.

Uporabnikom je na voljo tudi dnevni center, kjer lahko dobijo topel obrok, uporabijo računalnik, operejo perilo in se stuširajo. V dnevnem centru izvajajo izmenjavo igel, uporabnikom pa so na voljo tudi komplementarne terapije (akupunktura, masaža, aromaterapija in refleksologija). V dnevnem centru je ena soba rezervirana samo

za ženske, saj v dnevni center prihajajo večinoma moški uporabniki in se zaradi tega ženske velikokrat počutijo ogrožene.

Zaposleni v dnevnem centru so psihoterapevti, socialni delavci, večino kadra pa sestavljajo tako imenovani *drug workerji*. Drug worker ima končano dveletno izobraževanje, nekakšen kolidž, v katerega se vključijo po končani srednji šoli.

V centru dvakrat tedensko po nekaj ur dela tudi medicinska sestra, ki opravlja oskrbo ran, svetovanje glede zdravja uporabnikov in odvzeme krvi za testiranje za HIV in hepatitis.

## **SMISELNOST PRENOSA PROGRAMA V NAŠ PROSTOR**

V zadnjih letih tudi v Sloveniji opažamo porast uporabe kokaina med intravenoznimi uporabniki heroina, zato bi bilo dobro dnevne centre, ki so bili prvotno namenjeni uporabnikom opiatnih drog, prilagodili potrebam intravenoznih uporabnikov stimulantnih drog.

## **PRIPOROČILA ZA IZVEDBO**

Večina prostorov, v katerih potekajo programi dnevnih centrov, je za uporabnike stimulantnih drog neprimernih, saj so ti emocionalno zelo nestabilni in impulzivni, zato je pomembno, da je dnevni center sestavljen iz več med seboj ločenih prostorov, pri čemer je eden namenjen izključno ženskam. Ženske so namreč med uporabniki drog posebej ogrožena podskupina, in zato še bolj potrebujejo varen prostor.

Z intravenozno uporabo kokaina je povezano mnogo večje tveganje za infekcije mest vbodov, zato bi bilo nujno v dnevne centre vključiti tudi zdravstveno osebje. Vključitev zdravstvenega osebja bi bila v Sloveniji nujna za vse programe zmanjševanja škode za uporabnike drog.

V Sloveniji bi bilo zelo smiselno razmisliti tudi o vpeljavi novega profila poklica, podobnega ‚drug workerju‘ v Veliki Britaniji. Takšna izobrazba bi bila zelo smiselna za zaposlene v vseh organizacijah, ki se ukvarjajo z uporabniki drog, saj so ti ljudje zelo dobro usposobljeni v praktičnih znanjih. Imajo osnove socialnega dela, socialne pedagogike, svetovanja in medicine, hkrati pa so uporabnikom blizu.

## **TEŽAVE IN ZAPLETI**

Glavna težava, ki lahko upočasni aplikacijo takšnega programa, je seveda povezana s finančnimi sredstvi. Vendar pa je zdaj nastopil skrajni čas, da se tudi država v celoti zave, da se s tem, ko se ustrezno poskrbi za populacijo uporabnikov drog, stroški, ki jim ima država z njimi, občutno zmanjšajo. Pomembno je tudi, da se posamezne organizacije začnejo intenzivneje ukvarjati s pridobivanjem finančnih sredstev prek donacij in akcij pridobivanja sredstev v javnosti.

Priročnik Opolnomočenje NVO: informiranje, znanje in povezovanje projekta vsebinske mreže nevladnih organizacij s področja sociale Opolnomočenje NVO na področju zmanjševanja škode – informiranje, znanje in povezovanje, ki ga financirata Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada in Republika Slovenija, Ministrstvo za pravosodje in javno upravo. Projekt Opolnomočenje NVO se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov, razvojne prioritete, Institucionalna in administrativna usposobljenost; prednostne usmeritve: spodbujanje razvoja nevladnih organizacij, civilnega dialoga in socialnega dialoga.



