



**Ustanova ZSU -
združenje slovenskih ustanov**

VODNIK

**K LOKALNIM
RAZVOJNIM
FUNDACIJAM
V SLOVENIJI**



dobra družba
izkoristimo potencial nevladnih organizacij



**Ustanova ZSU -
združenje slovenskih ustanov**

VODNIK

**K LOKALNIM
RAZVOJNIM
FUNDACIJAM
V SLOVENIJI**



P&C

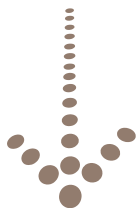


CNS



CNM _ Center za nefitni management

Lokalne razvojne fundacije
so odlično orodje,
s katerim lahko
državljeni skupaj in vsak posebej
sooblikujemo razvoj
svojega lokalnega okolja
in skupnosti, v kateri živimo.



So pot k politično neodvisnemu in trajno
trdnemu financiranju organizacij civilne
družbe, njihovih programov in projektov
v lokalni skupnosti.

Vodnik k lokalnim razvojnim fundacijam namenjamo

gospodarstvenikom,

da bodo v njem prepoznali primerno obliko vključevanja in investiranja v lokalno skupnost in s tem uresničevali načela družbene odgovornosti kot donatorji in sponzorji;

posameznikom – državljanom,

predstavnikom civilne družbe v lokalni skupnosti, ki zaznavajo potrebe svoje lokalne skupnosti in jih želijo urejati neodvisno od trenutne lokalne politične strukture in njene (politično zastavljene) strategije razvoja te lokalne skupnosti, da bodo s pomočjo orodij lokalne razvojne fundacije ustvarili pogoje za urejanje teh potreb;

lokalnim društvom, zasebnim zavodom

in drugim oblikam organizacij civilne družbe – z drugim poimenovanjem: nevladnim, neprofitnim organizacijam, da bodo organizirano združile moči in si zagotovile dolgoročno trajna in neodvisna, predvsem finančna sredstva za zadovoljevanje skupnih potreb in uresničevanje programov in projektov v svoji lokalni skupnosti s hitrejšim in odzivnim zapolnjevanjem vrzeli;

uradnikom javne uprave in politikom,

ki delujejo v lokalni skupnosti, da bodo lažje prepoznavali resnične potrebe lokalnega okolja in sodelovali brez političnega vpliva in odločanja ter kot državljeni in člani te skupnosti podpirali izvirne, politično neobarvane želje in potrebe lokalnega prebivalstva,

ki jih štejemo za temeljne

potencialne sooblikovalce razvoja lokalne skupnosti.

Vsebina

I. (U) vodnik.....	8
II. LRF SE PREDSTAVIJO.....	11
Kaj je LRF.....	12
Stoletje razvoja.....	13
Značilnosti.....	14
III. NABOR SREDSTEV	17
Gospodarstvo je temelj financiranja.....	18
Premoženje.....	20
IV. USTANOVITEV	23
Ustanovitelji	24
Ustanovne priprave.....	25
V. VODENJE	27
Vodenje in upravljanje	28
Ustanovitelji	29
Uprava.....	30
Razmerje med 3P.....	31
VI. NALOŽBE.....	33
Uporabniki.....	34
- OCD.....	34
- Lokalno okolje	35
Uresničevanje poslanstva	36
- Financiranje projektov.....	37
- Preverjanje.....	38
VII. ORGANIZEM LRF	41
Shema finančnih tokov.....	42
Kdo vam svetuje, strokovna literatura.....	43
Koristne povezave	43





[U] vodnik

Če vode ne zajamemo iz vodnjaka, je celo najboljša le potencialna osvežitev. S to, še vedno aktualno mislijo iz Ji Činga – Vodnjaka modrosti sprejmite pričujoči vodnik.

Strah pred neznanim je ovira, ki marsikomu povzroča veliko težav pri osebnotnem razvoju. Kadar se z neznanim sooča skupina ljudi ali skupnost v nekem okolju, se lahko ta strah še bolj okrepi. Zato ima družba toliko težav pri svojem razvoju, še posebej, če rezultati ne prinašajo neposrednih osebnih koristi, ampak so namenjeni boljšemu življenju skupnosti v sedanjosti in prihodnosti.

Morda smo v naši prelepi deželi pred dobrima desetletjema že doživljali moč odločanja posameznikov, organizacij civilne družbe in njenih predstavnikov, čeprav takrat bolj navidezno, saj je bil enotirni politični vpliv nedvoumno jasen. Pozitivna izkušnja takratnih samoupravnih interesnih skupnosti in nezadovoljene potrebe sedanjih lokalnih skupnosti pa se izražajo tudi v delovanju fundacij (ustanov), ki smo jih namenoma **poimenovali lokalne razvojne fundacije** ali, krajše, **LRF**. V tujini so že desetletja znane pod imenom community foundations oziroma skupnostne ustanove v neposrednem prevodu.





Čas je, da nadgradimo orodja, metode in mehanizme, ki bodo pomagali ljudem v območju skupnosti, za katerega so se odločili, da bodo v njem s svojim delovanjem želeli vplivati na pozitivni osebnostni razvoj in blaginjo te skupnosti.

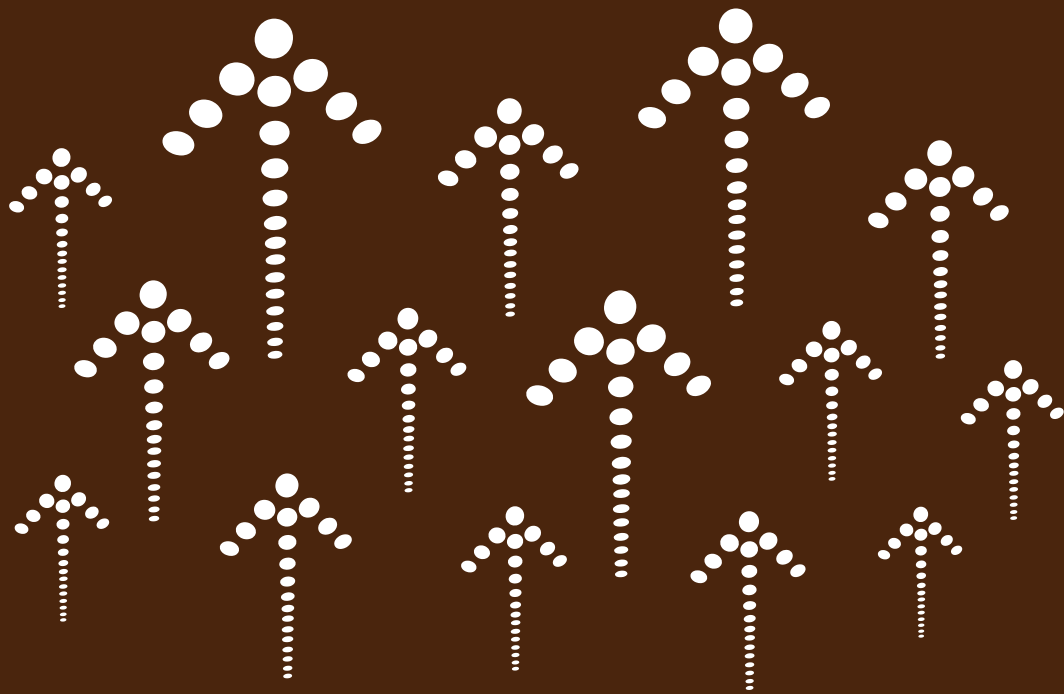


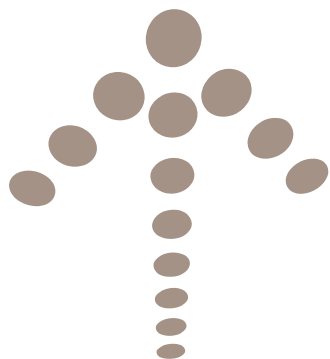
LRF so zagotovo »tržna niša«, le da lahko prinašajo skupnosti več kakor katera koli gospodarska dejavnost. Bistveno, kar moramo vedeti, je, da mora imeti odločilno besedo državljan kot del civilne družbe in kot član njenih organizacij.



Vsak od nas ima v življenju več vlog. Vsem igralcem teh različnih vlog je ena vendarle skupna: vloga državljana v okolju, kjer živi in deluje. Lahko morda po meri drugih – a naš namen je, da ga s tem vodnikom popeljemo k odločitvi, da postane sooblikovalec razvoja svojega lokalnega okolja in skupnosti.







LRF SE PREDSTAVIJO





Kaj je LRF

Lokalna razvojna fundacija je organizacija, ki jo upravljajo prebivalci skupnosti za blaginjo skupnosti. Je neodvisna človekoljubna organizacija, ki zbira, upravlja in razdeljuje sredstva, ki jih dobi od večinoma lokalnih donatorjev. Glavni cilj lokalne fundacije je izboljšanje kakovosti življenja na določenem geografskem območju, ponavadi mesta ali občine. Bistvo njenega stabilnega delovanja so stalna sredstva. Takšna fundacija upravlja denar, čas, talent in ideje. Njena organizacijska gibkost in smiselno prilagajanje željam donatorjev omogočata odločanje, kako, kje in v kakšnem časovnem okviru naj se njihova donatorska ali sponzorska sredstva porabijo v skupno korist.

12



FUNDACIJA (oz. ustanova po Zakonu o ustanovah) je na določen namen vezano premoženje in je pravna oseba zasebnega prava, v našem primeru s splošno koristnim in praviloma trajnim namenom. Glede na vlogo finančnega mehanizma, ki jo opravljajo lokalne razvojne fundacije, je pravna oblika ustanove oziroma fundacije¹ najprimernejša oziroma najbolj ustreza njihovi definiciji;²

LOKALNA deluje na lokalni ravni, na območju ene ali več občin;

RAZVOJNA s svojo vlogo, predvsem s skrbno načrtovanim in premišljenim razdeljevanjem pridobljenih sredstev za splošno koristne projekte in programe, s podporo ključnim organizacijam civilne družbe (OCD) in posredovanjem med različnimi deležniki v svojem okolju skrbi za razvoj območja, na katerem deluje.

1 Kako ustanoviti fundacijo in druga pravna vprašanja v zvezi z delovanjem NVO: <http://www.pic.si/index.php?podrocje=NVO>.

2 Več o lokalnih razvojnih fundacijah po svetu, okolju za delovanje nevladnih organizacij v Sloveniji, ključnih virih in mehanizmih financiranja, organiziranosti akterjev, pomembnih za vzpostavitev LRF in priporočilih za vzpostavitev LRF, glej Tina Divjak, Primož Šporar Vzpostavitev lokalnih razvojnih fundacij, <http://www.lrf.si> ali <http://www.pic.si>.



Stoletje razvoja

LRF so del svetovnega gibanja, ki se je začelo v ZDA že leta 1914³. Organizacije se morajo v posameznih državah prilagoditi različni tradiciji, zgodovini, kulturi in potrebam. Tako smo v Sloveniji, kjer pojma skupnost, kot ga poznajo v anglosaških državah (community), ne poznamo⁴, razmišljali o najprimernejšem modelu in terminu za Slovenijo. Glede na glavni namen teh organizacij v Sloveniji smo se odločili za poimenovanje **lokalna razvojna fundacija**.

LRF v Sloveniji so ustanovljene z namenom, da vzpostavijo transparentne in učinkovite sisteme zbiranja in dodeljevanja sredstev organizacijam civilne družbe na lokalni ravni za izvajanje splošno koristnih nepridobitnih dejavnosti. Osredotočajo se predvsem na dejavnosti, ki prispevajo k razvoju lokalne skupnosti na socialnem, kulturnem, športnem, vzgojno-izobraževalnem področju, na področju zdravstvenega, otroškega, invalidskega in socialnega varstva, na področju varstva okolja, naravnih vrednot in kulturne dediščine, na področju pristočasnih dejavnosti, turizma ipd. Cilj njihovega delovanja je zagotoviti stalen in dolgoročen vir financiranja splošno koristnih projektov, ki jih izvajajo organizacije civilne družbe na lokalni ravni.

V letu 2006 so v Sloveniji nastale štiri lokalne razvojne fundacije: LRF za Pomurje v Moravskih toplicah, LRF Banjške in Trnovske Planote v Lokvah, Fundacija Vincenca Drakslerja v Kranju in LRF Posavja v Brežicah.

3 Od takrat se je ideja o LRF razširila v 41 držav (Avstralija – prva je bila ustanovljena leta 1983, Nova Zelandija – 1988, Severna Irska – 1979, Bolgarija – 1992, Slovaška – 1994, Nemčija – 1996, Italija – 1999, Poljska – 1999, itd.).

4 Nekateri avtorji sicer community foundation neposredno prevajajo v slovenski jezik kot skupnostne ustanove (Tomaž Klenovšek, Skupnostne ustanove – model za Slovenijo, Lex Localis, letnik 3., št. 3 (2005), str 147 - 162).





Značilnosti

Kljub različnim poimenovanjem ali razlikam v delovanju imajo lokalne fundacije po svetu nekaj skupnih značilnosti. Najpomembnejše pri njihovem delovanju je, da povezujejo akterje pri iskanju, obravnavi in reševanju lokalne problematike v korist vse skupnosti in hkrati vsakega posameznika, ki v njej prebiva. Skrb in naklonjenost do drugih ljudi ali človekoljubje⁵, ne glede na narodnostne, verske in druge razlike, jih vodi, da želijo drugemu na kakršen koli način polepšati življenje.

NEODVISNOST

Fundacije so ustanovljene izključno v splošno koristen namen in so neodvisne od nadzora ali vpliva drugih organizacij, vlade ali donatorjev.

14



TERITORIALNA USMERJENOST

Osredotočajo se na določen teritorij, geografsko območje, ponavadi vas ali mesto, lahko tudi regijo ali pokrajino.

POZNAVANJE IN VEDENJE

Dobro poznajo in razumejo območje, na katerem delujejo, vključno s potrebami, priložnostmi, ljudmi in institucijami.

⁵ Človekoljubje ali filantropija, pomeni po definiciji Slovarja slovenskega knjižnega jezika ljubezen do drugih ljudi in pripravljenost pomagati jim. Človekoljubje govori o ljubezni do vsega človeštva, ne glede na narodnostne, verske in druge razlike. Ne pomeni samo prostovoljnega dela, ampak vse načine pomoči, s katerimi lahko drugemu na kakršen koli način polepšamo življenje. **Družbena odgovornost** je del filantropije. Ponavadi govorimo o družbeni odgovornosti podjetij, obstaja pa tudi družbena odgovornost posameznikov, ki označuje odnos med posameznikom in družbo. Pojem družbene odgovornosti vključuje stalen, pa vendar dinamičen odnos med osebnimi potrebami, interesi, vrednotami, prepričanji, odnosi in obnašanji vsakega posameznika in skupnostmi, v katerih posameznik (so)deluje oz. družbo. Povzeto po referatu Mojce Drevenšek, Družbena odgovornost: kaj, zakaj, kako?, ki ga je predstavila na 6. konferenci kakovosti marca 2005.

VKLJUČENOST

V svoje aktivnosti vključujejo vse skupine lokalnega prebivalstva in vse vrste institucij, ki so vključene kot donatorji ali upravičenci.

TRAJNOST

Zbrana sredstva fundacijam omogočajo vnaprejšnje načrtovanje, lažje spopadanje s problemi v skupnosti in njihovo dolgoročno reševanje. Dolgoročno dogovorjene donacije so naložba, ki fundacijam in uporabnikom omogočajo finančno trajnost in varnost.

INOVATIVNOST

Neprestano iščejo nove ideje in pristope v sodelovanju z donatorji, ne-profitnimi organizacijami in predstavniki skupnosti.

FLEKSIBILNOST

Fundacije sprejemajo različne oblike premoženja od različnih tipov donatorjev in se odzivajo na širok spekter interesov in potreb skupnosti.

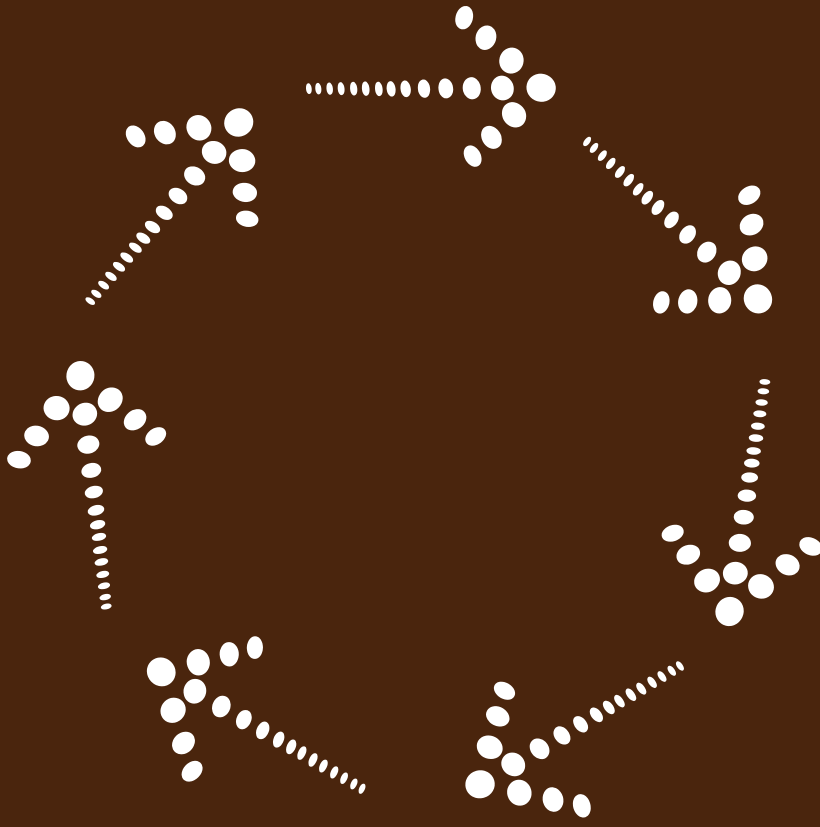
ODGOVORNOST

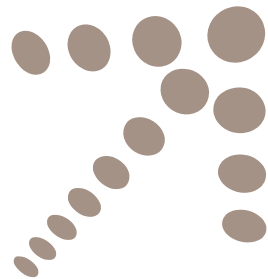
Imajo transparentno politiko in prakso glede vseh vidikov delovanja. Splošno javnost in donatorje redno obveščajo o svojih namenih, aktivnostih in finančnem položaju.

STROKOVNOST

V svoje delo vključujejo vrhunske strokovnjake iz svojega okolja, ki s svojim prostovoljnim delom in svetovanjem prispevajo k strokovnosti delovanja.







NABOR SREDSTEV





Gospodarstvo je temelj financiranja

Poti do uspešnega pridobivanja sredstev za materialno rast lokalne skupnosti so:

- donacije in sponzorstva lokalnega gospodarstva,
- subvencije občinskih in državnih javnih sredstev kot dopolnilo za kvalitetnejšo izvedbo zastavljenih programov in projektov,
- sredstva iz mednarodnih razpisov,
- sredstva iz lastne dejavnosti – storitev kot dopolnilni vir, predvsem za sofinanciranje lastnih operativnih stroškov.

Viri sredstev, iz katerih se napajajo LRF, so večinoma zasebni, lahko pa so delno tudi javni. Ti zadnji pri posameznih projektih lahko predstavljajo celo večinski delež financiranja. Zato je vnaprej dorečena vloga obeh virov, njun odnos in razmerje znotraj projekta izjemnega pomena. V pomoč pri urejanju takih odnosov bo zato Zakon o javnem-zasebnem partnerstvu.⁶ Javno-zasebno partnerstvo torej lahko izboljša dostop do financiranja storitev in programov, prispeva k izboljšanju veččin in metod dela in omogoča stalen in kontinuiran dostop do storitev.

Gospodarstvo in LRF naj bosta najpomembnejša partnerja na lokalni ravni.

⁶ (Ur. list RS, št. 127-5348/2006), ki ureja namen in načela zasebnega vlaganja v javne projekte in/ali javnega sofinanciranja zasebnih projektov, ki so v javnem interesu, načine spodbujanja javno-zasebnega partnerstva in institucije, ki skrbijo za njegovo spodbujanje in razvoj, pogoje, postopek nastajanja in oblike ter način izvajanja javnega-zasebnega partnerstva in posebnosti koncesij gradenj in storitev.



Podjetja, podjetniki in obrtniki so steber financiranja razvoja lokalne skupnosti

LRF so področje, kateremu lokalno gospodarstvo največ daje in iz katerega črpa človeške vire – ljudi, ki s svojim znanjem, izkušnjami in ustvarjalnostjo delujejo na uspeh in razvoj gospodarstva – to je nekako tako kot perpetuum mobile, krog, ki generira samega sebe.

»Osnovne vrednote naroda ali družbe, ki jim zavestno ali pa tudi nezavedno sledi vsaka človeška skupnost, v resnici najbolj določajo splošni kulturni nivo in kvaliteto njenega življenja in so kot neke vrste cilj, h kateremu hodi družba, kot tudi glavni prometniki in kačipotji v njenem vsakdanjem življenju.

Moramo se začeti jasno zavedati dejstva, da je lepota in kvaliteta življenja v vsaki družbi odvisna od kvalitete vsakega člana ali pa vsaj od večine članov te družbe in da je za graditev materialno in duhovno bogate družbe treba začeti ustvarjati možnosti za nastanek ali razvoj in rast materialno in tudi duhovno bogatih posameznikov⁷.

Najuspešnejša metoda sodelovanja je zagotovo win-win situacija. To pomeni pridobljene pozitivne učinke za vse udeležence in v nadaljevanju izboljšanje socialne izključenosti in kvaliteten razvoj družbenih dejavnosti.



7 Povzeto iz knjige Slovenci in prihodnost Janeza Svetine, 1991, Založba Didakta, Radovljica.



Premoženje

Lokalne razvojne fundacije izvajajo štiri različne med seboj soodvisne aktivnosti.

1. Iskanje

Prva in prioriteta aktivnost LRF je **iskanje sredstev**. Fundacija zbira, upravlja in razdeljuje finančna sredstva za trenutne ali dolgoročne koristi lokalne skupnosti. Denar zbira od širokega kroga donatorjev, tako od fizičnih oseb kot od podjetij, dobrodelnih skladov in javnih organizacij. Pri tem je poudarek predvsem pri iskanju podpore pri lokalnih virih. Kot dopolnilni vir, predvsem za sofinanciranje lastnih operativnih stroškov, imajo sredstva iz lastnih dejavnosti oziroma storitev. Primarni cilj fundacije je zgraditi trajno, neprestano rastočo premoženjsko bazo, ki bo skupnosti služila tudi v prihodnosti.

2. Lastna dejavnost – storitve

Druga aktivnost LRF je **izvajanje dogovorjenih storitev za partnerje in sponzorje**. Ponuja jim fleksibilne, stroškovno učinkovite storitve, ki so prilagojene njihovim interesom in potrebam. Partnerji prispevajo sredstva, ki se lahko porabijo za zadovoljitev katerih koli potreb skupnosti, ali pa sredstva nakažejo za točno določen namen ali organizacijo, ki ji želijo pomagati. Prispevki partnerjev so lahko denarni ali v obliki poroštva, v nepremičninah ali materialnih dobrinah.



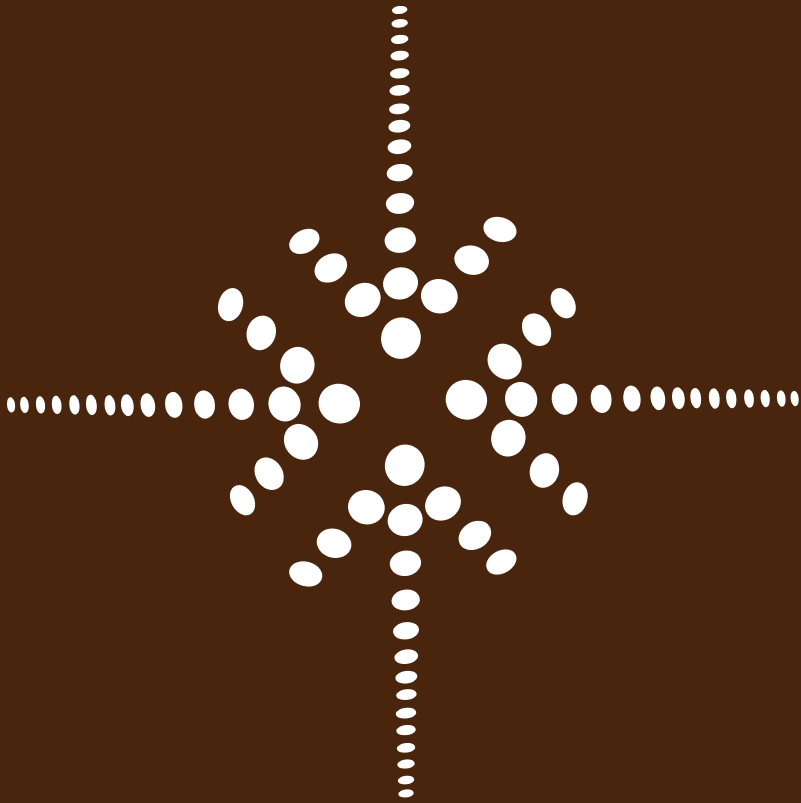
3. Upravljanje

Tretja aktivnost LRF je **finančno upravljanje**. Fundacija igra vlogo dobrega gospodarja zbranih sredstev, ki jih investira in nadzira njihovo porabo. Pri tem upošteva investicijska načela in neodvisne strokovne nasvete o upravljanju investiranih sredstev.

4. Podpora programom in projektom

Četrta aktivnost LRF je **investicijska in programska podpora**. Z uporabo obresti od investicij financira programe, ki zadovoljujejo širok krog lokalnih potreb. Sredstva po programu porabijo predvsem v splošno koristen namen (npr. finančna podpora lokalnih neprofitnih organizacij), lahko pa tudi v dobrodelne namene (npr. dodeljevanje štipendij revnim mladostnikom), da bi pospešili razvoj lokalne skupnosti ipd. V okviru fundacije so možni tudi posebni, ločeni skladi, v katerih so naložena sredstva, ki so jih donatorji namenili za točno določen namen (t. i. omejena sredstva, npr. za otroke, odvisnike, kulturo ipd.). Prioritete se oblikujejo na podlagi spremljanja lokalnih pogojev, analize manjkajočih storitev in sredstev ter z reagiranjem na spreminjajoče se potrebe. Celoten proces dodeljevanja sredstev z informiranjem spodbujajo lokalne posvetovalne komisije.







USTANOVITEV





Ustanovitelji

LRF praviloma ustanovi več ustanoviteljev. Pobuda za ustanovitev fundacije lahko pride od posameznikov ali od različnih institucij v posamezni regiji, ki menijo, da bi taka oblika organizacije koristila razvoju določene, širše skupnosti in bi s svojim delovanjem zadovoljevala izražene potrebe in prinašala kakovostne spremembe v okolje.

Da bi bila fundacija čim bolj učinkovita in družbeno koristno naravnana, je zaželeno, da se pri ustanovitvi združi več ustanoviteljev iz različnih sfer družbenega življenja. V idealnem primeru se pritegne med ustanovne partnerje poleg gospodarskih subjektov in posameznikov v regiji z večjimi ali manjšimi vložki⁸ tudi organizacije civilne družbe.

24



Ustanovitelji naj bodo predvsem:

- **gospodarski subjekti:** večja ali manjša družbeno odgovorna podjetja, podjetniki in obrtniki, ki želijo vlagati v razvoj okolja;
- **posamezniki,** ki so ozaveščeni o tem, kaj se dogaja v regiji, in stremijo k izboljšanju stanja in stabilnemu razvoju svojega okolja;
- **nevladne in neprofitne organizacije,** kot so razvojne, pospeševalne agencije in druge nevladne organizacije, ki lahko s svojim znanjem, sredstvi in izkušnjami oblikujejo prihodnost razvoja okolja, v katerem delujejo;
- **bolje izjema** kot pravilo: organi lokalne uprave, župan in občinska politična struktura⁹ naj v LRF praviloma ne bi imeli izvršne ali odločujoče vloge, saj že imajo politično izoblikovana strateška izhodišča razvoja. Če želijo podpreti projekte LRF, naj se vključijo predvsem s sofinanciranjem pomembnejših projektov, ki sicer niso prednostni v lokalnem ali regijskem programu.

⁸ Tomaž Klenovšek, Skupnostne ustanove – model za Slovenijo, Lex Localis, letnik 3., št. 3 (2005), str 147 - 162.

⁹ Zakon o ustanovah sicer dovoljuje soustanoviteljstvo tudi javnim organizacijam, kljub temu da je fundacija organizacija zasebnega prava.



Ustanovne priprave

LRF je vpeta v življenje posamezne regije, zato lahko posamezni ustanovitelj od nje pričakuje, da bo izboljševala življenje ljudi v skupnosti in zadovoljevala širok spekter potreb prebivalcev te skupnosti. LRF izboljšuje kakovost življenja tako ustanoviteljev kot družbe, ki imajo zato neposredne ali posredne koristi od nje, saj je že po svojem poslanstvu usmerjena v dolgoročen stabilen razvoj.

Pomembna naloga ustanoviteljev je, da investirajo manjše ali večje finančne vložke v LRF in nadaljujejo zbiranje sredstev za delo ustanove in distribucijo sredstev in storitev nevladnim organizacijam in v izjemnih primerih posameznikom za točno določene ali družbeno koristno naravnane projekte, ki bodo prispevali k razvoju določene regije.

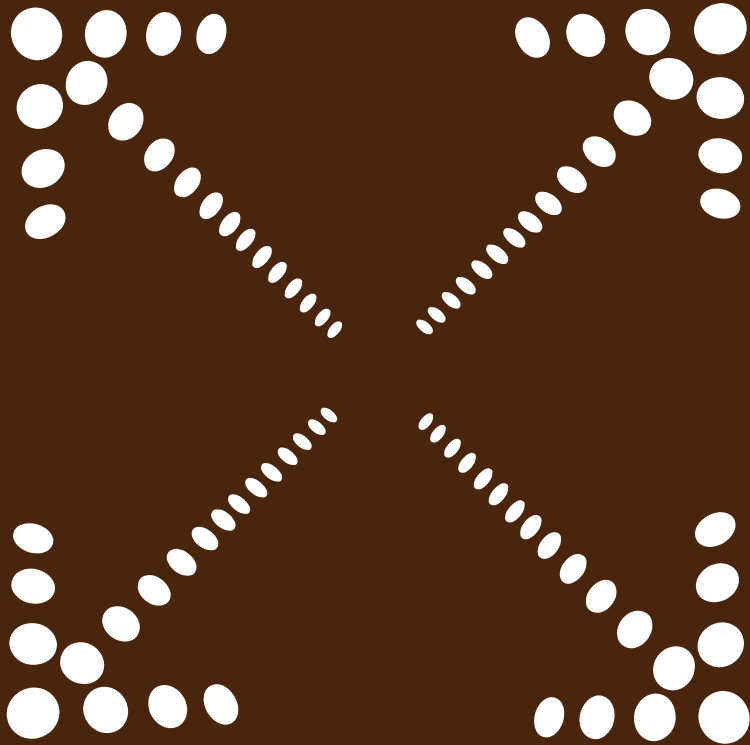
Poleg že omenjenega lahko posamezni ustanovitelj predvsem ob ustanovitvi, če je zainteresiran, pa tudi kasneje, predlaga organizacijsko strukturo, prispeva svoje videnje o ključnih problemih, potrebah in razvojnih usmeritvah posamezne geografske regije, prispeva svoj socialni kapital, ideje, sodeluje pri strateškem načrtovanju dela LRF za določeno časovno obdobje.

Aktivno državljanstvo ali aktivna participacija ustanoviteljev je temelj za vzpostavitev vzajemnega procesa prispevanja in pričakovanja zelenih rezultatov. Zbiranje sredstev na eni strani in občutljivost ustanoviteljev za različne potrebe in probleme v družbi na drugi strani kaže, da poznajo okolje, v katerem živijo, in se zavzemajo za svoje poslanstvo znotraj LRF.

Edino ozaveščen ustanovitelj lahko tako po svojih najboljših močeh prispeva k inovativnemu razvoju regije. Poleg tega pa lahko njegova zavzetost znotraj LRF pritegne še druge prebivalce regije, da jo vzamejo »za svojo«, saj je LRF oblikovana zanje in le z njimi lahko učinkovito uresničuje svoje poslanstvo.

Delovanje LRF poleg ustanoviteljev oblikujejo še člani uprave in strokovnih odborov, zaposleni – direktor, strokovnjaki in administracija, ter prostovoljci – strokovnjaki z različnih področij.







VODENJE





Vodenje in upravljanje

Trdna podpora odnosom vodstva LRF s potencialnimi donatorji, sponzorji ter lokalnimi, državnimi in mednarodnimi javnimi financerji je odlično in profesionalno obvladovanje veščin, ki jih bolj poznamo iz gospodarstva, lahko pa so v rokah LRF še učinkovitejše orodje, saj je njihov učinek namenjen blaginji lokalne skupnosti.

Ugled LRF in posledično uspešnost sta odvisna od smotrnega upravljanja premoženja, ki so jim ga zaupali donatorji in partnerji. Ob v marsičem nedorečenem zakonu o ustanovah oziroma fundacijah, neustrezni davčni zakonodaji glede olajšav in neprimernih računovodskih standardih za fundacije je zelo pomembno, da LRF vodi ustrezno usposobljena ekipa, ki zna ob obstoječih danostih delovati tudi po mednarodno uveljavljenih, uspešnih modelih ter po lastni odgovornosti.

Uvajanje načela "Dobro vodenje pomeni, da je vodenje ločeno od upravljanja"¹⁰ bi moralo biti prvo načelo lokalnih razvojnih fundacij. Le tako je zagotovljeno transparentno in kredibilno delovanje.

Fundacijo vodi najmanj tričlanska uprava, ki jo imenujejo ustanovitelji. Število članov uprave se določi glede na velikost območja, ki ga pokriva, vendar ne več kot 9 članov. Uprava lahko imenuje direktorja, ki je njen izvršni organ in zaposli administracijo po potrebi.



¹⁰ Marlyn Wyatt, Priročnik o vodenju NVO, str. 30a – priporočeno gradivo in udeležba na seminarju »Vodenje NVO«.



Ustanovitelji

Ustanovitelji morajo pri imenovanju prve uprave ravnati po teh vodilih:

1. Formalno strukturo vodenja morajo opredeliti v dveh temeljnih aktih, ki morata izhajati iz Zakona o ustanovah¹¹: aktu o ustanovitvi in statutu. Pravilniki so interne narave.
2. Prednostne cilje, razmerja moči in protokol odločanja v fundaciji je treba določiti pisno.
3. V upravo morajo izbrati ljudi, ki bodo ustvarjalno, dolgoročno in odgovorno pripomogli k boljšemu razvoju LRF.
4. Pri kadrovanju uprave morajo upoštevati poznavanje in razumevanje motivov kandidatov za delovanje in razvoj LRF.
5. Za delo uprave morajo nameniti dovolj finančnih sredstev.
6. Sprejeti morajo dejstvo, da bo proces delovanja in razvoja počasen.



¹¹ Uradni list RS, št. 60, 20. 10. 1995, 2788. Zakon o ustanovah, str. 4742.



Uprava fundacije

Uprava fundacije si prizadeva, da:


- zvesto sledi poslanstvu fundacije;
- spoštuje najvišja etična in strokovna merila;
- krepi ugled fundacije in z njo povezanih posameznikov;
- spodbuja učinkovito in strokovno delovanje fundacije na osnovi smiselnih pravil;
- deluje timsko;
- so človeški viri v fundaciji cenjeni in je poskrbljeno za njihov razvoj;
- zaposli in prenese izvršne pristojnosti na direktorja ter ga podpira;
- konstruktivno sodeluje znotraj LRF (z organi in zaposlenimi);
- so potrebe po finančnih virih pravočasno ugotovljene;
- nadzoruje in ohranja finančno trdnost fundacije;
- povečuje učinkovitost dejavnosti z rednim načrtovanjem in (samo)-ocenjevanjem;
- odgovorno in pametno pridobiva in porablja finančne vire¹²;
- služi kot zveza s ciljnimi skupinami fundacije in širšo skupnostjo.






Razmerje med 3P


Za dobro vodenje organizacije je pomembno razmerje med **3P** (ang. product, process, people), to pomeni

P1 **skrb za procese:**

zunanje: s financerji, uporabniki, zainteresirano javnostjo,

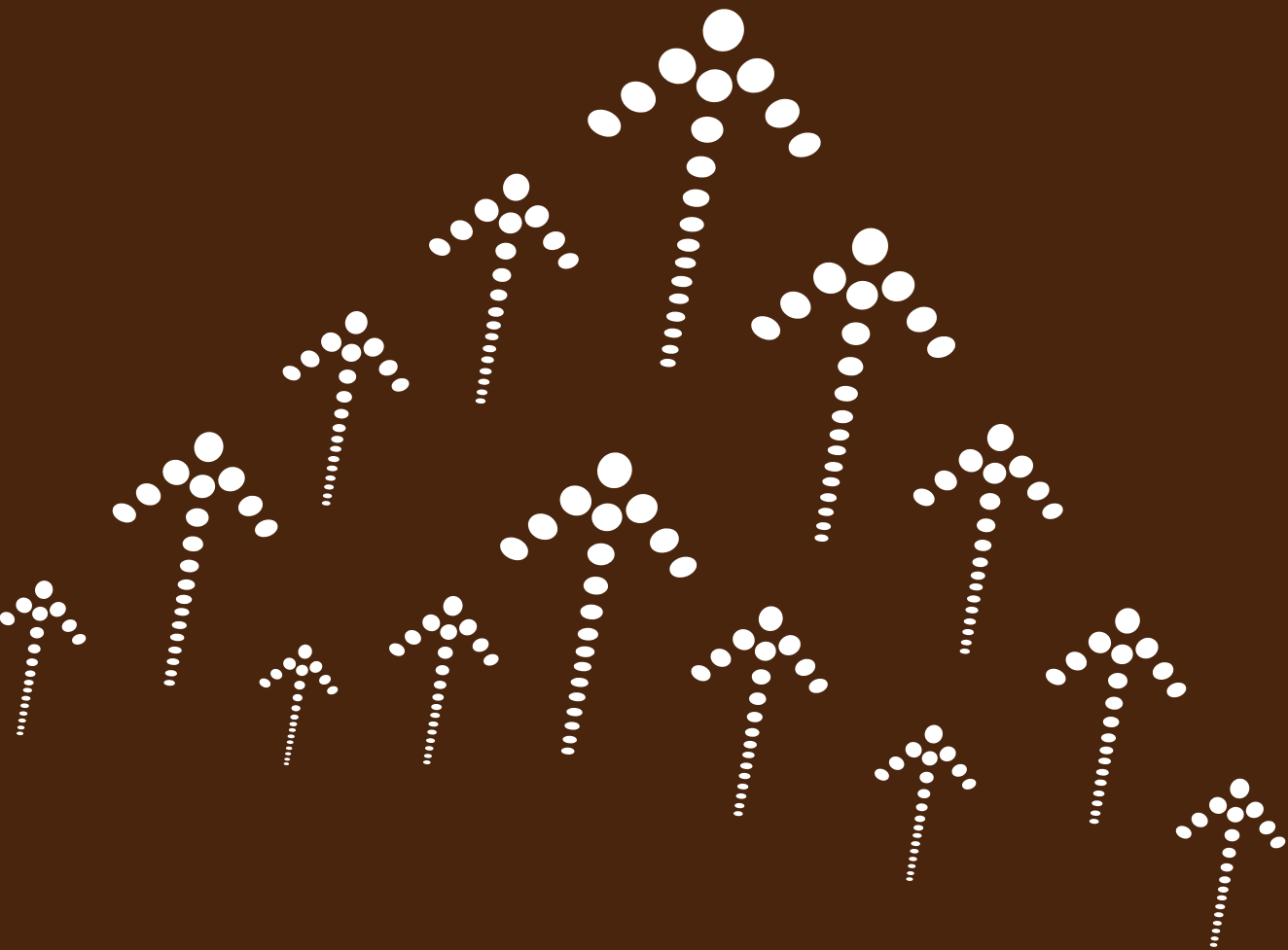
notranje: med zaposlenimi in organi fundacije;

P2 **skrb za produkte, programe in aktivnosti,** ki jih fundacija namenja okolju;

P3 **skrb za ljudi,** ki delajo zanje in z njimi.

Če so ti elementi v ravnotežju, pomeni, da so ljudje v LRF v sinergičnem odnosu z okoljem in uspešno vodijo in upravljajo organizacijo, kar zagotovi stabilno delovanje, učinkovito upravljanje virov in uspešno uresničevanje poslanstva.¹³







NALOŽBE





Uporabniki

Uporabnike LRF lahko delimo na organizacije civilne družbe (OCD), predvsem društva in zasebne zavode (tudi nevladne organizacije – NVO), in na lokalno okolje, v katerem LRF deluje, oziroma skupnost ljudi, ki živijo na tem območju.

1. Organizacije civilne družbe (OCD)

Slovenski steber civilne družbe – »nevladni« sektor je med najmanj razvitimi v Evropi, predvsem zaradi odsotnosti neodvisnih virov financiranja. Zaradi svoje nerazvitosti društva, zasebni zavodi ipd. zelo težko izvajajo svoje programe in se še težje vključujejo v oblikovanje politik na lokalni in nacionalni ravni.

S tem ko LRF podpirajo posamezne OCD, hkrati podpirajo celoten nevladni sektor. Zagotavljajo stalen, dolgoročen vir financiranja splošno koristnih projektov, ki jih izvajajo OCD na lokalni ravni. S svojo mednarodno prepoznavnostjo, povezovanjem in premoženjem se LRF lažje in z večjimi možnostmi uspeha prijavljajo na evropske in druge mednarodne razpise. Hkrati so povezovalci OCD na lokalni ravni, kar pomeni večjo moč pri lokalnih in nacionalnih razpisih. Kot zaupanja vredni in transparentni partnerji tudi skušajo pridobiti čim več individualnih donatorjev (podjetja, posamezniki) ter jim predstaviti vse pozitivne strani družbeno odgovornega ravnanja in rezultate, ki jih OCD dosegajo.

Pridobljena sredstva¹⁴ LRF prek razpisov razdeljujejo OCD za splošno koristne programe, organizirajo različna usposabljanja za krepitev njihovih zmogljivosti ipd. Prek naštetih dejavnosti se krepi in raste celoten nevladni sektor. Posamezne organizacije postanejo zmožne izvajati svojo dejavnost in se začnejo kot aktiven, strokoven in odgovoren sogovornik vključevati v partnerstvo z državo, občino in zasebnim sektorjem.

¹⁴ LRF naj za svoje delovanje porabi največ 15 % pridobljenih sredstev (priporočilo).



Poleg tega LRF spodbujajo prostovoljno delo in človekoljubje. Izvajajo akcije, s katerimi želijo motivirati posameznike za delovanje v različnih organizacijah, kjer lahko s svojim delom pomagajo dvigovati kakovost življenja sebi in drugim. S podporo lokalnim organizacijam se civilni steber krepi predvsem na obrobjih Slovenije.

Poleg sedanjih štirih LRF jih bo v prihodnosti nastalo še več. Kot mreža na nacionalni ravni se bodo vključevale v oblikovanje politik in ob dobrih praksah iz tujine zahtevale sistemske zakonske spremembe.

Ker pa dobri odnosi pomenijo menjavo, lahko tudi OCD pomagajo LRF, da se bodo krepile in razvijale. Pripomorejo lahko s sodelovanjem pri njihovih aktivnostih, z obveščanjem o potrebah, ki so jih zaznale v okolju, s podporo iniciativam, ki jih fundacija predlaga javnemu in zasebnemu sektorju, z odzivnostjo in spodbujanjem k čim aktivnejšemu delovanju.

2. Lokalno okolje – skupnost prebivalcev okolja

Občine imajo zakonsko določene pristojnosti in omejena sredstva, zato velikokrat zmanjka sredstev za majhne programe, ki pa lahko zelo pozitivno vplivajo na kakovost življenja posameznikov v lokalni skupnosti. LRF želijo preko splošno koristnih projektov, ki jih financirajo, doseči prav to. Ti projekti so namenjeni ljudem in razvoju okolja.¹⁵

LRF z analizo potreb med nevladnimi organizacijami in posamezniki ugotavlja, katere probleme je potrebno rešiti, in temu primerno namenja pridobljena sredstva. Tako se neposredno odziva na potrebe ljudi. Kot partner zasebnemu in javnemu sektorju lažje daje pobude in predloge, ki so hitreje slišani kot pobude posameznika. LRF motivira posameznike, da prevzamejo odgovornost in aktivno vlogo v življenju v svoji lokalni skupnosti. Organizira dogodke in akcije, prek katerih posamezniki z majhnimi dejanji veliko prispevajo k spremembam v okolju.





Uresničevanje poslanstva

Namen: Vsaka LRF je ustanovljena z določenim namenom. Glede na potrebe in strateške usmeritve lokalnega okolja ter vizije fundacije mora predhodno opredeliti področja, ki jih bo finančno podprla. Široko zastavljena področja delovanja dajejo dodatne možnosti za različne interese in akcije ustanoviteljev, donatorjev, zaposlenih in prebivalcev regije¹⁵.

Prioritete že obstoječih slovenskih lokalnih razvojnih fundacij so: usposabljanje oziroma krepitev kapacitet OCD, podpora partnerskim programom OCD, pisarniška in programska oprema za delo OCD, projekti s področja aktivnega preživljanja prostega časa, zdravega načina življenja, oživljanja kulturnega programa po vaseh, razvoja turizma (ureditev pohodniških poti ipd.), mladih itd.

Način: LRF finančno podpira projekte OCD in drugih iniciativ, ki so v skladu z njenimi cilji in poslanstvom. Lahko podpre le eno organizacijo, ki bo s svojim projektom dvignila kakovost življenja ali pa projektno skupino organizacij, ki se bodo skupaj lotile interdisciplinarnega reševanja zastavljenega problema. V te namene ima LRF določena sredstva, ki jih lahko razdeli v okviru terminsko in vsebinsko določenih razpisov ali »ad hoc« projektom, če je tako vnaprej dogovorjeno. Ta podpora je večinoma namenjena organizacijam, ki imajo aktivno vlogo in jasno poslanstvo v določeni regiji, in za realizacijo projekta ali nakup potrebne pisarniške in programske opreme. V posebnih primerih se lahko zgodi, da donator izrazi zahtevo ali predlaga področje, kateremu



¹⁵Tomaž Klenovšek, Skupnostne ustanove – model za Slovenijo, Lex Localis, letnik 3., št. 3 (2005), str 147 - 162.

namenjena svoja sredstva, na primer inovativno reševanje problematike zlorabe in uporabe drog.

LRF se lahko odloči, da bo del sredstev vložila v krepitev zmogljivosti nevladnega sektorja, ter organizira izobraževanja z različnih področij neprofitnega upravljanja in tako usposobi OCD, da še bolje opravljajo svoje poslanstvo. S storitvenimi dejavnostmi lahko poveča ustvarjalni potencial tako lokalne razvojne fundacije kot OCD in dvigne kakovost delovanja nevladnega sektorja ter še dodatno aktivira civilnodružbene iniciative in človekoljubje v svojem okolju.

LRF lahko finančno podprejo manjše projekte ali pa se odločijo za večje finančne vložke v posamezni projekt na določenem področju.

Financiranje projektov

Financiranje več manjših projektov kaže na to:

- da LRF podpira (servisira) celotno regijo;
- da informira organizacije, ki že dobivajo finančno podporo, da obstajajo še druge organizacije in posamezniki, ki delujejo v njihovem okolju;
- da seznanja upravo in druge organe LRF, da v regiji obstaja široka paleta organizacij;
- oblikuje možnosti tudi za lastno promocijo preko objave primerov dobrih praks in družbeno zanimivih zgodb.

Financiranje večjih projektov pa prinaša:

- večji učinek na določeno področje potreb;
- manj papirnatega in administrativnega dela za LRF;
- večjo medijsko pozornost - večji finančni vložki lahko lažje pritegnejo pozornost večjega števila medijev¹⁶.

¹⁶ Community Foundation Primer An outline for discussion and an initial organization start up Kit (<http://www.cmif.org/Documents/primer98-2Whole.pdf>).



LRF se mora strateško odločiti, kako in kakšne projekte bo (so)financirala, da bo sistemsko zaobsegla vsa področja, na katerih se bodo pojavile potrebe. S takim pristopom bo prepoznana kot razgledana organizacija in ne bo imela omejenih interesov razvojnih projektov. Fundacija mora prepoznavati sodobne in inovativne pristope reševanja problemov, saj bo le tako lahko podprla tudi nove projekte in nove oblike dela v regiji.

V javnosti mora biti znana kot fundacija, ki zagotavlja zagonska sredstva za posamezne projekte, in ne kot ustanova, ki razdeljuje dolgoročno finančno podporo istim OCD. Pri razdeljevanju sredstev med uporabnike mora zasledovati novosti in uresničljivost projektov, motivacijo ljudi, ki delajo pri projektu, saj se le tako lahko izogne prevelikim tveganjem pred napačno izbranimi projekti.



Preverjanje

Za pomoč pri pravičnem in transparentnem razdeljevanju sredstev LRF lahko ustanovi poseben posvetovalni organ, ki je lahko sestavljen iz ustanoviteljev, zaposlenih, občanov oziroma uporabnikov (določeno v posebnem pravilniku) in ima te naloge:

- analizira stanje geografske regije in konkretizira področja, na katerih so izražene potrebe (sociala, kultura, okolje, mladi, zdravje) celotne regije;
- oblikuje predlog programa financiranja, ki ga sprejema uprava LRF;
- oblikuje izhodišča razpisa, določi formo razpisa, se dogovori, ali bodo osredotočeni samo na razpisne termine ali bodo podpirali tudi »ad hoc« projekte;
- določi kriterije, ki jih bo zasledovala, npr. uresničljivost, inovativnost pri izboljšanju obstoječega stanja, investicije v tradicijo ipd., in način ocenjevanja;
- omogoči potencialnim prijaviteljem možnost svetovanja pri pripravi prijave;

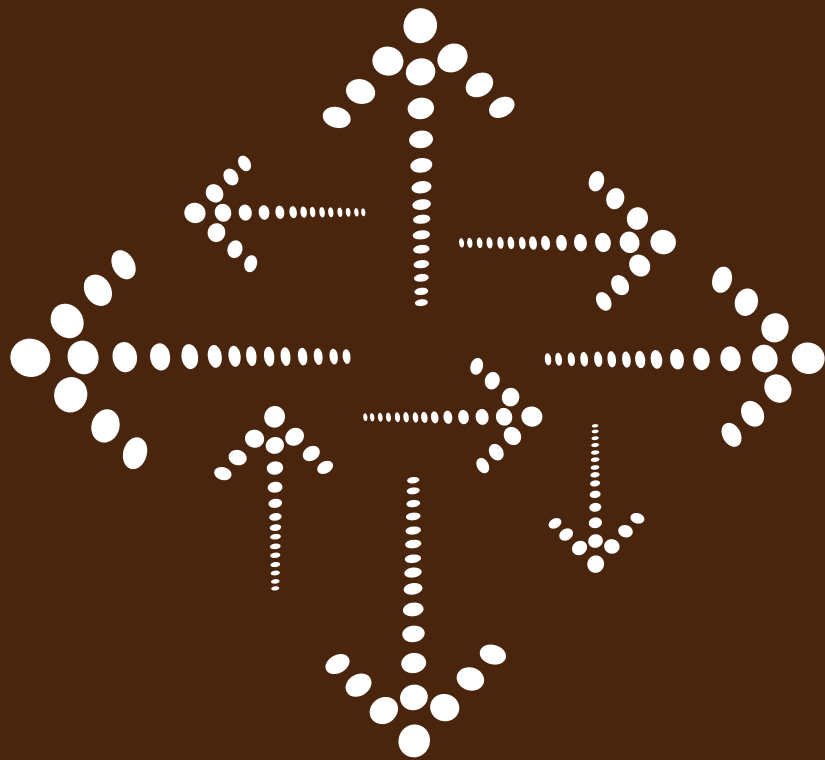
- predlaga načine nadzora in poročanja o napredku projektov (vmesna poročila, obiski pri projektih, skupni sestanki), da se poveča pregled nad učinkovitostjo programa financiranja;
- oblikuje predloge za bodoče financiranje;
- evalvira svoje delo na podlagi uspešno izpeljanih projektov.

Delo organa je razporejeno čez celotno terminsko obdobje in načrtovano.

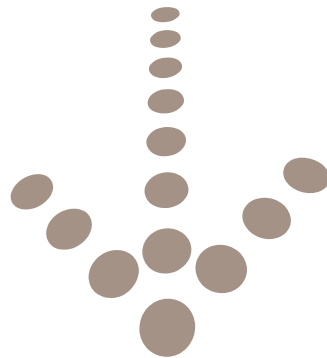
Učinkovitost LRF se evalvira na podlagi programa razdeljevanja sredstev in učinkovitega odzivanja na potrebe, izražene v določeni regiji. Evalvacija ponavadi poteka na dveh ravneh. Najprej sama LRF ovrednoti program razdeljevanja sredstev in njegovo učinkovitost, in če program ni dovolj učinkovit, ga ustrezno preoblikuje. Nad samim programom investiranja sredstev in njegovo učinkovitostjo pa zagotovo stalno bedijo potencialni donatorji, ki se bodo odločali, ali naj vlagajo svoja sredstva v LRF, ki bo v prihodnosti vplivala na bodoči kapital in razvojni uspeh fundacije¹⁷.



¹⁷ Community Foundation Primer An outline for discussion and an initial organization start up Kit (<http://www.cmif.org/Documents/primer98-2Whole.pdf>).

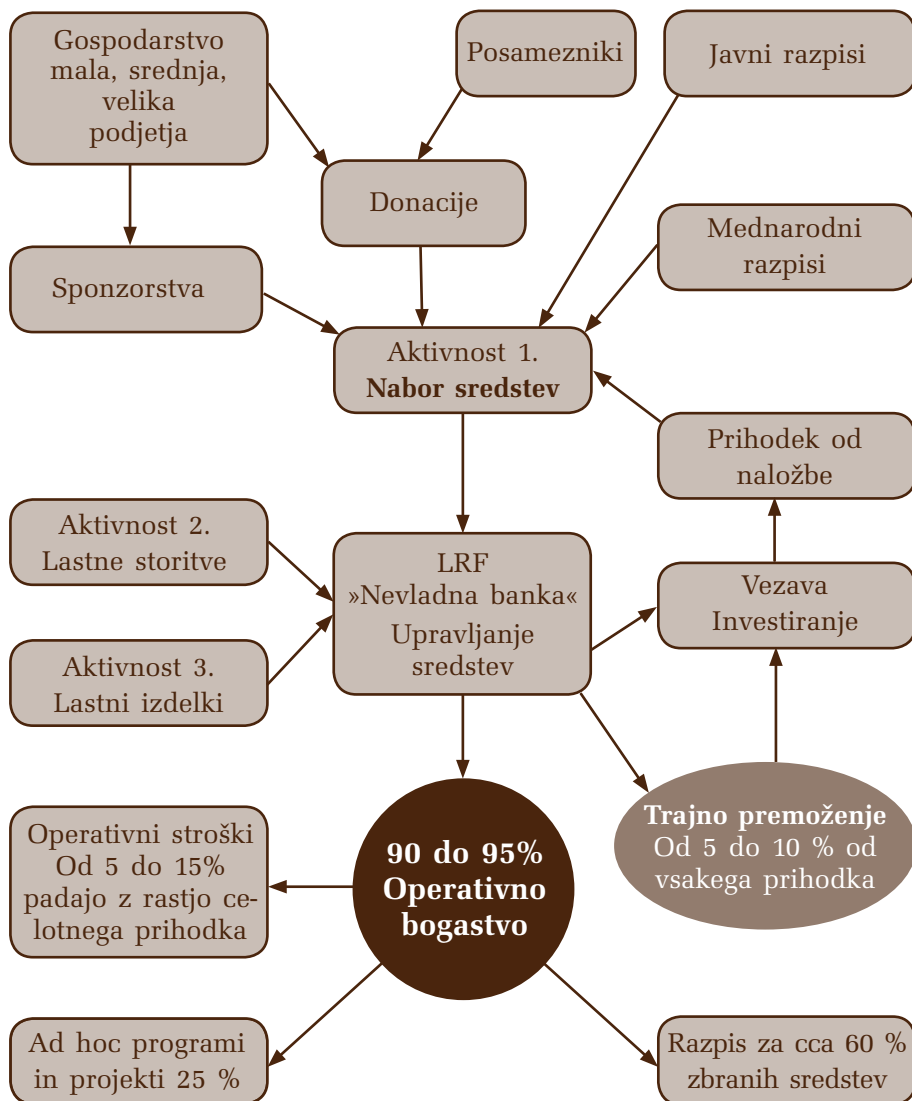


ORGANIZEM LRF





Shema finančnih tokov





Kdo vam svetuje in pomaga pri ustanovitvi:

ZSU – Združenje slovenskih ustanov – sekcija LRF: www.zsu.si

PIC – Pravno informacijski center: www.pic.si

CNM – Center za neprofitni management: www.cnm.si

CNVOS - Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij: www.cnvos.si

REC – Regionalni center za okolje, Slovenija: www.rec-lj.si

ŠENT – Slovensko združenje za duševno zdravje: www.sent-si.org

GJC – Gallus J. Carniolus: www.gallus-zavod.si

LRF Posavja: www.lrf.si

LRF Banjške in Trnovske planote: www.lrf.si

LRF za Pomurje: www.lrf.si

Fundacija Vincenca Drakslerja: www.lrf.si

Priporočljiva strokovna literatura:

- Odnosi z mediji, CNVOS, 2005
- Kako napisati dober projekt, CNVOS, 2006
- Priročnik o vodenju nevladnih organizacij, Umanotera, 2005
- Analiza vzpostavitve LRF, PIC, 2005, www.lrf.si
- Odnosi z javnostmi, delo z mediji in lobiranje, Marjan Huč, 2007, www.lrf.si
- Dokumenti Sveta Evrope o lokalni samoupravi
- Ritmi poslovne evolucije, Vibacom, 2006
- Najprej najbolj pomembno, Založba Mladinska knjiga, 1997

Koristne mednarodne povezave:

European Foundation Centre: www.efc.be

Community Foundation Primer

(An outline for discussion and an initial organization start-up kit)

<http://www.cmif.org/Documents/primer98-2Whole.pdf>



Vodnik k lokalnim razvojnim fundacijam v Sloveniji

Pri nastanku vodnika so sodelovali avtorji: Tomaž Bole, Sonja Čandek, Tina Divjak, Jože Gornik, Marjan Huč, Nace Kovač, Ksenja Perko in Petra Popit.

Uredil Tomaž Bole.

Lektorirala: Bora Zlobec

Oblikovanje in priprava za tisk: Barbara Bogataj Kokalj

Tisk: Medium d.o.o., Zabreznica

Prva izdaja.

Izdajatelj in založnik: Združenje slovenskih ustanov – Ustanova ZSU

Kraj: Ljubljana

Leto izida: 2007

Naklada: 500 izvodov

Povezava na spletno stran: www.zsu.si, www.lrf.si

44



Izdajo vodnika je finančno podprl Program Dobra družba, ki ga sofinancira TRUST for Civil Society in Central and Eastern Europe.

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


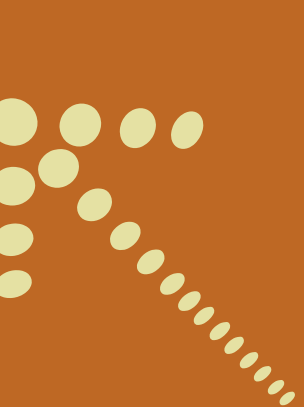
352(497.4)(036)

VODNIK k lokalnim razvojnim funkcijam v Sloveniji / [pri nastanku vodnika so sodelovali avtorji Tomaž Bole ... [et al.] ; uredil Tomaž Bole]. - 1. izd. - Ljubljana : Združenje slovenskih ustanov - Ustanova ZSU, 2007

ISBN 978-961-92023-0-2

1. Bole, Tomaž

231884544



»Vodnik k lokalnim razvojnim fundacijam« kaže pot. Je svetilnik, ki sveti popotniku na poti. Je šepetalec, ki v trenutku negotovosti prišepne pravi nasvet. Je posoda, iz katere popotnik pije, ko si mora nabrati moči in poguma za naslednji korak. Je drevo, katerega veje pripeljejo do listov skrivnosti različnih področij in podatkov, s katerimi se mora popotnik opremiti. In na katerem bodo stalno rasli novi listi. Iz sadežev – izkušenj in spoznanj pa bo čez nekaj časa morda zrasel tudi priročnik.

