PODATKI O DIPLOMSKI NALOGI

Ime in priimek: Lucija Skledar
Naslov naloge: Socialno podjetništvo – nov izziv, nova priložnost za Zvezo prijateljev mladine Slovenije
Kraj: Ljubljana
Leto: 2013

Št. strani: 104 Št. shem: 2 Št: tabel: 11

Št. grafov: 19 Št. prilog: 0 Št. bibl. opomb: 0

Mentorica: doc. dr. Bojana Mesec
as. mag. Romana Zidar

POVZETEK

Namen diplomske naloge je pripraviti poslovni načrt za socialno podjetje, ki bo delovalo v sklopu organizacije Zveze prijateljev mladine Slovenije. V teoretičnem delu najprej predstavim pojem socialne ekonomije in socialnega podjetništva. V nadaljevanju opredelim delovanje neprofitnih organizacij in opišem Zvezo prijateljev mladine Slovenije. Nato predstavim težave mladostnikov, staršev in učiteljev, opišem odnose med njimi ter s kakšnimi težavami se soočajo. Teoretični del zaključim s strateškim načrtovanjem v neprofitnih organizacijah in poslovnim načrtovanjem. V metodološkem delu predstavim rezultate raziskave in pripravim poslovni načrt za socialno podjetje, ki bo namenjeno pedagoškim delavcem, staršem in animatorjem, voditeljem in bo ponujalo izobraževalne delavnice. V poslovnem načrtu opredelim poslanstvo in vizijo, dejavnost, analizo trga, načrt trženja in razvojni proces, kader, kritična tveganja in probleme, pregled prihodkov in odhodkov ter finančni načrt za tri leta poslovanja.

Ključne besede: socialna ekonomija, socialno podjetništvo, Zveza prijateljev mladine Slovenije, poslovni načrt, izobraževalne delavnice

ABSTRACT

The purpose of this work is to prepare a business plan for a social enterprise that will operate within the organization Zveza prijateljev mladine Slovenije. The theoretical part represents the concept of the social economy and social entrepreneurship. Below I define the operation of non-profit organizations and describe the Zveza prijateljev mladine Slovenije. Then introduce problems of adolescents, parents and teachers, describe the relationship between them and the difficulties they have been facing. Theoretical part is concluded with strategic planning in nonprofit organizations and business planning. The methodological part presents the results of research and preparing a business plan for a social enterprise that will be devoted to teachers, parents and animators, leaders, and will offer educational workshops. The business plan represents the mission and vision, activity, market analysis, marketing plan and development process, personnel, critical risks and problems, review of revenue and expenditure and the financing plan for the three years of operation.

Key words: social economy, social entrepreneurship, Zveza prijateljev mladine Slovenije, the business plan, educational workshops

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO

DIPLOMSKA NALOGA

Socialno podjetništvo – nov izziv, nova priložnost za Zvezo prijateljev mladine Slovenije

Mentorica: doc. dr. Bojana Mesec

as. mag. Romana Zidar

Lucija Skledar

Ljubljana, 2013

Iskrena hvala mentorici doc. dr. Bojani Mesec.
Prav posebna zahvala velja as. mag. Romani Zidar,
ki me je pri delu spodbujala, usmerjala in mi svetovala.
Hvala generalni sekretarki Zveze prijateljev mladine Slovenije Karin Eleni Sánchez,
ki mi je omogočila sodelovanje z organizacijo in mi bila ves čas na voljo.
Iskrena hvala tudi družini, stricu Martinu, sorodnikom in bližnjim prijateljem,
ki so vedno verjeli vame in mi stali ob strani.

PREDGOVOR

S pojmom socialno podjetništvo sem se prvič srečala v 3. letniku na Fakulteti za socialno delo na predavanjih, ki so potekala na modulu Socialno delo v delovnem okolju. Vso znanje okoli socialnega podjetništva je bilo zame novo, ampak me je izredno pritegnilo in zanimalo. V istem letu sem prakso opravljala na Zvezi prijateljev mladine Slovenije, kjer sem spoznala njihovo delovanje in programe, namenjene otrokom, mladostnikom in družinam. Ker so izrazili željo po razširitvi svojih programov in ker so hkrati želeli poiskati dejavnost, ki bo v skladu z njihovimi načeli delovanja in bi predstavljala dodaten vir dohodka, ki ga potrebujejo tudi za ohranitev drugih programov, je nastala ideja o ustanovitvi socialnega podjetja, ki bi delovalo v okviru Zveze prijateljev mladine Slovenije. Ker imam rada stvari, ki mi predstavljajo izziv in ker rada ustvarjam nekaj novega, je tako nastal poslovni načrt za socialno podjetje, ki bo namenjeno pedagoškim delavcem, staršem in animatorjem, voditeljem.

V teoretičnem delu je predstavljena socialna ekonomija in socialno podjetništvo. Predstavljene so osnovne značilnosti neprofitnih organizacij in Zveza prijateljev mladine Slovenije. Opisane so tudi značilnosti mladostnikov, staršev in učiteljev, ter težave s katerimi se soočajo. Na koncu še predstavim strateško načrtovanje v neprofitnih organizacijah in poslovno načrtovanje.

V metodološkem delu diplomske naloge predstavim rezultate raziskave, ki zajemajo analizo odgovorov anketirancev in analizo ponudnikov izobraževalnih delavnic, v drugem delu pa predstavim primer poslovnega načrta za socialno podjetje.

KAZALO

1. UMESTITEV SOCIALNE EKONOMIJE IN SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA V DRUŽBO 7
1.2. SOCIALNO PODJETNIŠTVO 14
Primeri socialnih podjetij – tujina 20
Primeri socialnih podjetij – Slovenija 22
1.3. NEVLADNE ORGANIZACIJE 25
1.4. ZVEZA PRIJATELJEV MLADINE SLOVENIJE 28
1.4.1. Storitve in programi, ki jih izvaja Zveza prijateljev mladine Slovenije 30
2. MLADOSTNIKI, STARŠI, UČITELJI 34
2.1. Mladostniki in obdobje odraščanja 34
Mladostniki in odnos s starši 35
Mladostniki in odnos do šole 36
2.2. Kompetence za delo z mladostniki 37
3. POSLOVNO NAČRTOVANJE 40
3.1. Strateško načrtovanje v neprofitnih organizacijah 40
3.1.1. Poslovno načrtovanje v neprofitnih organizacijah 41
3.1.2. Vključitev poslovnega načrta v strateški načrt 41
4. PROBLEM 42
5. METODOLOGIJA 43
5.1. Vrsta raziskave 43
5.1.1. Merski instrument in viri podatkov 43
5.1.2. Populacija in vzorec 44
5.1.3. Zbiranje podatkov 44
5.1.4. Obdelava in analiza podatkov 44
5.2. REZULTATI Z INTERPRETACIJO 45
5.2.1. Pedagoški delavci 45
5.2.2. Starši 54
5.2.3. Animatorji in voditelji 61
6. POSLOVNI NAČRT 68
6.1. Povzetek poslovnega načrta 68
6.2. Predstavitev organizacije/podjetja, panoge in izdelka oz storitve 71
6.3. Raziskava in analiza trga 72

6.3.1. Analiza poslovnega okolja 72
6.3.2. Analiza uporabnikov storitev 75
6.3.3. Analiza konkurence 77
6.4. Načrt trženja 81
6.4.1. Trženjski splet 81
6.5.Kadri in organizacija 85
6.6. Razvoj storitve, poslovni proces in proizvodni viri 86
6.7. Terminski načrt 88
6.8. Preverjanje ekonomske poslovne zamisli 89
6.9. Kritična tveganja in problemi 91
6.10. Finančni načrt 93
6.11. Pridobitev finančnih virov…… 96
7. RAZPRAVA 97
8. LITERATURA 101
9. POVZETEK 104

KAZALO SHEM

Shema 1: Blaginjski trikotnik 7
Shema 2: Kaj je v socialnem podjetništvu socialno in kaj podjetniško? 15
Shema 3: Struktura zaposlenih 85

KAZALO TABEL

Tabela 1: Teme delavnic 72
Tabela 2: Število družin v Osrednjeslovenski regiji 74
Tabela 3: Cenik storitev, Familylab Slovenija 78
Tabela 4: Trženjski splet 84
Tabela 5: Terminski načrt 88
Tabela 6: Odhodni stroški 90
Tabela 7: Prihodni stroški 91
Tabela 8: SWOT analiza 93
Tabela 9: Finančni načrt za 1. leto poslovanja 94
Tabela 10: Finančni načrt za 2. leto poslovanja 95
Tabela 11: Finančni načrt za 3. leto poslovanja 96

KAZALO GRAFOV

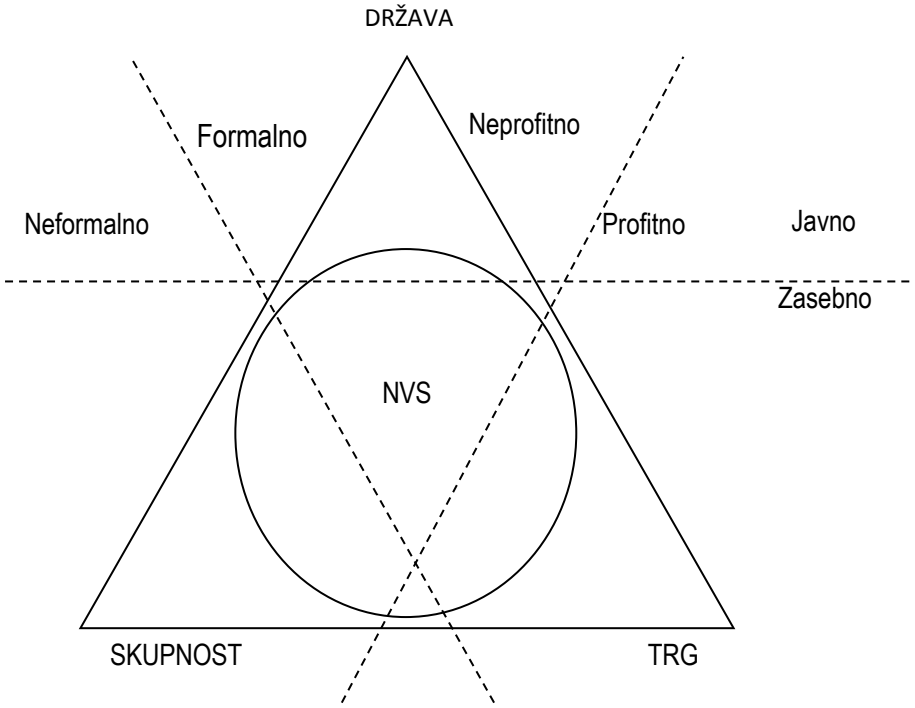
Graf 1: Ko se odločite za udeležbo na delavnici, kaj je tisto najpomembnejše, kar od nje pričakujete?.....46
Graf 2: Ali bi se želeli udeležiti katere od spodaj navedenih izobraževanj v prihodnjem letu?. 49
Graf 4: Če bi se izobraževanja odvijala v obliki serije, kako dolge bi bile te serije? 50
Graf 3: Koliko časa bi lahko namenili takšnim izobraževanjem, če bi se odvijale v enkratni izvedbi?.....50
Graf 5: Koliko bi bili pripravljeni plačati za 1 šolsko uro izobraževanja? 51
Graf 6: Od česa bi bila odvisna pripravljenost, da plačate takšno ceno?. 51
Graf 7: Kdaj je za vas najprimernejši čas za udeležbo?.....52
Graf 8: Če imate možnost, da izberete med več ponudbami, na podlagi česa se na koncu odločite? 53
Graf 9: Ko se odločite za udeležbo na izobraževanju, kaj je tisto najpomembnejše, kar od njega pričakujete?. 56
Graf 10: Ali bi se želeli udeležiti katere od spodaj navedenih izobraževanj v prihodnjem letu? Označite, kako pomembna bi bila za vas udeležba. 58
Graf 11: Koliko časa bi lahko namenili takšnim izobraževanjem, če bi se odvijale v enkratni izvedbi?.....59
Graf 12: Če bi se izobraževanja odvijala v obliki serije, kako dolge bi bile te serije? 59
Graf 13: Od česa bi bila odvisna pripravljenost, da plačate takšno ceno?. 60
Graf 14: Če imate možnost, da izberete med več ponudbami, na podlagi česa se na koncu odločite? 61
Graf 15: Ko se odločite za udeležbo na izobraževanju, kaj je tisto najpomembnejše, kar od njega pričakujete?. 63
Graf 16: Ali bi se želeli udeležiti katere od spodaj navedenih izobraževanj v prihodnjem letu? Označite, kako pomembna bi bila za vas udeležba. 64
Graf 17: Koliko časa bi lahko namenili takšnim izobraževanjem, če bi se odvijale v enkratni izvedbi?.....65
Graf 18: Od česa bi bila odvisna pripravljenost, da plačate takšno ceno?. 66
Graf 19: Če imate možnost, da izberete med več ponudbami, na podlagi česa se na koncu odločite? 67

1. UMESTITEV SOCIALNE EKONOMIJE IN SOCIALNEGA PODJETNIŠTVA V DRUŽBO

Socialna ekonomija in socialno podjetništvo sta več pogledih kompleksna, pluralna in celo nasprotujoča. Nanju lahko gledamo iz več perspektiv, od katerih je odvisno naše razumevanje socialne ekonomije in socialnega podjetništva.

V družbi obstajajo tri področja – trg, država in civilna družba, iz katerih posamezniki pridobivamo sredstva za zadovoljevanje potreb. Zadovoljitev potreb in blaginja posameznika je tako odvisna od njegove povezave in kombinacije s temi področji. Za posamezno področje veljajo specifični načini in instrumenti, preko katerih je moč zadovoljevati določena sredstva. Instrument trga je denar, instrument države je moč in instrument civilne družbe je solidarnost (Abrahamson, 1996 b v Kolarič, 1997).

Koncept pluralnosti blaginje (v Mesec 2009) je leta 1991 razdelal Pestoff s blaginjskim trikotnikom. Posamezne sektorje je postavil v medsebojni odnos tako, da ga v kotih sestavljajo trg, država in skupnost (civilna družba).



Shema 1: Blaginjski trikotnik, Pestoff, 1991 v Mesec, 2006: 7

Koncept blaginjskega trikotnika so prvo razvili sredi 80-tih let na Univerzi v Kopenhagnu in na Evropskem centru za preučevanje državne blaginje in socialne politike na Dunaju. Operacionalizirati ga je mogoče v smislu tri-sektorskega sistema blaginje, kjer trg predstavlja privatni profitni sektor, država predstavlja zasebni sektor, civilna družba pa predstavlja neformalni sektor, kamor lahko opredelimo skupnost, gospodinjstva. Pestoff je naredil presečišča dimenzij in znotraj dimenzij naredil prostor še za en sektor. Med presečišča dimenzij profitno/neprofitno, ki teče od trga proti državi in civilni družbi, javno/privatno, ki teče od države proti trgu in civilni družbi in neformalno/formalno, ki teče od civilne družbe proti državi in trgu je identificiral sektor, ki se nahaja med vmesnim prostorom privatnega, prostoru profitnih organizacij, javnega, prostoru neprofitnih organizacij in neformalnih mrež, kar sodijo družina, sorodstvo, prijatelji, sosedje. V prostoru neprofitnega sektorja se nahajajo tako skupine za samopomoč, kot tudi prostovoljne in nevladne ter neprofitne organizacije (Kolarič 1997).

V demokratičnih državah država blaginje temelji na vse večjem poudarku zagotavljanja pomoči civilni družbi, katere naloga je poskrbeti za večjo povezanost in vključevanje socialno ranljivih in šibkih skupin v družbeno dogajanje. V razpravah o napredni ekonomiji je ravno socialna ekonomija v ospredju, saj se na eni strani izpostavlja povečana potreba po zmanjšanju države blaginje, spet pa se na drugi strani kaže povečanje morale za skrb šibkejših oziroma ranljivejših skupin. Delovanje socialne ekonomije ali »tretjega sektorja« je pomembno tako za ustvarjanje novih prostih mest za zaposlitev, kot tudi za ustvarjanje zaupanja v družbo skozi etično-ekonomsko naravnanost (Integra 2009:1).

Znotraj delovanja socialne ekonomije lahko najdemo ustvarjanje socialnega podjetništva, ki je v družbi postalo vedno bolj zaželeno in nujno. Vseeno pa socialnega podjetništva ne smemo enačiti zgolj kot dejavnost, ki skrbi za šibkejše, saj je ta skrb le eden izmed načinov, kako lahko posamezniki v bodoče prispevajo k razvoju in krepitvi gospodarstva ter k razvoju civilne družbe. Socialna podjetja bi naj imela pomembno vlogo znotraj družbe, obenem naj bi delovala v javnem interesu, hkrati pa jim naj bi vlada in druge institucije zagotavljale finančno podporo. Vseeno pa se od socialnih podjetij pričakuje ekonomsko stabilnost in mero avtonomnosti (Integra *ibid.*).

1.1.SOCIALNA EKONOMIJA

Prevod besedne zveze, ki jo najpogosteje prevajamo iz angleškega jezika [*social economy*], bi bil »družbena ekonomija«. Gre za drugačno ekonomijo, ki se je pojavila v 19. stoletju v Evropi, pa tudi pri nas. Kot odgovor na »krizne« razmere v Angliji, v kakršnih so živeli delavci, so začele nastajati vzajemne organizacije, različne organizacije podpornega tipa, pa tudi prve zadruge. Ne le v Angliji, tudi drugod po svetu, so nastale delavske organizacije, ki so temeljile na vzajemnosti in solidarnosti (Vesel 2010: 22).

V hitro rastočih industrijskih centrih sta industrijska revolucija in naraščanje delavstva pomenila posebej plodna tla tako za organiziranje delavstva v sindikalne organizacije kot tudi za organiziranje vzajemnih, solidarnih in podpornih organizacij za ogrožene delavce in njihove družine. Pojavile so se različne oblike vzajemne pomoči, kot so fundacije, bolnišnice, bratstva. V prvi polovici 19. stoletja so postavili osnove za delovanje zadrug in vzajemnih organizacij, ki so postale osnova takratnim Evropskim državam. Klasični ekonomisti so s svojimi deli pomembno prispevali v razvoju idej socialnega značaja in k oblikovanju socialne ekonomije (*ibid*.).
Charles Dunoyer, francoski liberalni ekonomist, je leta 1830 prvi uporabil izraz socialna ekonomija. Zavzemal se je za bolj moralno etičen pristop k ekonomiji (Chavez, Monzon 2007).

Socialna ekonomija, kot jo poznamo danes, se je začela leta 1970 v Franciji, ko so zadruge, vzajemne družbe in druge oblike združevanj ustanovile Nacionalni odbor vzajemnih družb, zadrug in združenj – *National Liaison Committe for Mutual, Cooperative and Associative Activities* (CNLAMCA). V odbor so bile vključene organizacije in posamezniki, ki so delovali v različnih formalnih oblikah organiziranosti socialne ekonomije. Raznolikost je privedla, do so leta 1980 sprejeli skupno Listino principov socialne ekonomije [*Social Economy Charter*]. V njih so zapisana najpomembnejša načela oziroma vrednote:

- prioriteta posameznikov in socialnih ciljev nad dobičkom
- članstvo je prostovoljno ter odprto
- demokratičnost
- vodenje nadzirajo člani
- delujejo po principu splošnega interesa, interesa uporabnikov in interesa članov
- varovanje in upoštevanje načela odgovornosti ter solidarnosti

- vodenje je neodvisno od javnih oblasti, samostojno vodenje
- presežek se uporabi za dodaten razvoj storitev, ki so v interesu vseh, tako članov kot v javnem interesu ter za uresničevanje zastavljenih ciljev dolgoročnega razvoja (*ibid*).

Socialno ekonomijo bi lahko drugače poimenovali tudi »tretji sektor« ali celo solidarnostna ali alternativna ekonomija. Trg danes tako sestoji iz treh sektorjev; iz javnega, zasebnega in »tretjega sektorja«. Organizacije, ki so del tretjega sektorja se po obliki razlikujejo od javnih in zasebnih služb (Moulaert, Ailenei 2005).

Pojmi socialna ekonomija, solidarnostna ekonomija ali »tretji sektor« se pogosto uporabljajo izmenično, uporaba termina pa je odvisna glede na države. V glavnem se razlike nanašajo na razmerja med zasebnim, javnim in tretjim sektorjem v različnih državah. Gre za razmerja, kot so odnosi sodelovanja, odvisno, nadzor in podobno. Vendar pa socialna ekonomija na splošno označuje množico praks in oblik gospodarskih virov pomoči za zadovoljevanje človekovih potreb, ki sicer ne pripadajo niti tržno naravnanim organizacijam, niti državnim institucijam. V bistvu socialno ekonomijo sestavljajo sektor neprofitnih in prostovoljnih organizacij, ki so formalno neodvisne do države. Njihove tržne dejavnosti, ki jih izvajajo, so namenjene doseganju ciljev socialnega razvoja (*ibid*.).
V socialni ekonomiji (Radej 2009) prevladujeta model gospodarskega razvoja in model socialnega razvoja. Prevladujoči model gospodarskega razvoja je zasnovan za reševanje ekonomskega problema pomanjkanja, ki bi nastopilo, če bi bile dobrine zastonj. Gospodarska rast je v Evropi postala najpomembnejša prioriteta podjetij, zaradi česar se konkurenčnost med podjetji samo še povečuje. Svet se utaplja v presežkih materialnih dobrin in presežku varčevanja nad realnimi naložbenimi možnostmi. Posledično je prišlo do nestabilnosti na finančnih trgih. Drugi, alternativni socialni razvojni model je opredeljen v razmerah relativnega ekonomskega obilja. Obilje kot ekonomski problem pomeni razmere, kjer ni ekonomski problem v upravljanju primanjkljajev, ampak presežkov. Ne predstavlja razmer, kjer bi bili vsi bogati, prav tako pa tudi ne pomeni, da je socialni razvoj kaj boljši od gospodarskega. Tudi v socialnem razvoju ostajajo družbene dileme in zahteve po resnem iskanju optimalnih rešitev. Radej (*ibid*.) je mnenja, da potreba po spreminjanju razvojnega modela nikakor ne pomeni, da bo ekonomija pomanjkanja poslej neveljavna za tisti del gospodarstva, ki j tržno naravnano ampak le, da gospodarski model razvoja ni več dominanten nad drugimi področji razvoja. Narobe bi bilo misliti, da ekonomija pomanjkanja in obilja ne moreta sodelovati. To dokazuje obstoj socialne ekonomije, ki je vmesno področje med

ekonomskim (pravilneje »gospodarskim«) in socialnim razvojem. Dejavnosti socialne ekonomije ustvarjajo socialne učinke na gospodarsko zadovoljiv način. Socialna ekonomija je povezava med obema, saj kombinira njune značilnosti.

Zaradi pluralnosti socialne ekonomije ne poznamo enotne definicije. Posledično so avtorji različno pisali o pojmu socialne ekonomije in jo različno razlagali.
Socialna ekonomija (Chavez, Monzon 2007) se je umestila v evropski družbi kot del družbene koristnosti med zasebnim in javnim sektorjem. Področje delovanja predstavljajo stare in nove socialne potrebe. Te so lahko izpolnjene s strani organizacij, ki deluje na trgu in za ranljive osebe pridobi nujna sredstva, ali pa s strani združenj in ustanov, ki z netržnimi dejavnostmi oskrbujejo posameznike, gospodinjstva in družine, sredstva pa dobijo večinoma iz donacij, članarin in subvencij. Socialno ekonomijo tako sestavljata dva glavna pod-sektorja; tržni in netržni pod-sektor. Tržni pod-sektor je sestavljen iz vzajemnih družb, zadrug, poslovnih skupin ter tudi nevladnih organizacij, ki opravljajo tržno dejavnost, nadzorovane pa so strani zadrug. Organizacije v tem pod-sektorju izdelujejo produkte, ki so tržni; njihova proizvodnja je v glavnem namenjena za prodajo na trgu. Netržni pod-sektor je v glavnem sestavljen iz združenj in fundacij, čeprav lahko v njem najdemo tudi organizacije z drugimi pravnimi oblikami. Te organizacije svoje proizvode ponujajo brezplačno ali po cenah, ki so nižje od ostalih tržnih cen. V njih prevladujejo predvsem prostovoljci. Raznolikost in pestrost organizacij, ki jih družijo skupne vrednote, ustvarjajo za izpolnitev in razrešitev potreb posameznika in družin. Široka paleta tržnih in netržnih dejavnosti je v zadnjih 200 letih oblikovala tretji sektor.

Radej (2010: 42) piše, da je socialna ekonomija je posebna vrsta ekonomije, ki se praktično uresničuje v tržno naravnanih gospodarskih projektih, ki spodbujajo in ustvarjajo skupno dobrobit, njihov glavni motiv pa ni ustvarjanje dobička.
Socialno ekonomijo (*ibid.*) bi najbolj splošno predelil kot ekonomijo »tretjega« sektorja, ki se uvršča med zasebnim in javnim . Zasebni sektor poganja pridobivanje dobička, javni sektor pa poganja ustvarjanje javnega in skupnega dobrega. Tako ima dvojno vlogo, poganja jo pridobivanje dobička in želja ustvarjanja javnega dobrega. Kljub temu pa Radej meni, da ima socialna ekonomija v splošni rabi še vedno negativen prizvok. Razlog za to je uveljavljena predstava, da so programi, ki jih nudi socialno podjetništvo dragi, njihova učinkovitost in produktivnost pa v primerjavi s konkurenčnimi podjetji nizka. Družba z enega vidika vidi socialno ekonomijo kot »komercialo« in podjetje, ki dela »posel na revnih«, z drugega pa kot

vrsto »sociale«, ki izčrpava javne proračune. V obeh primerih naj bi »socialni podjetnik izkoriščal slabosti drugih, da bi tako lahko udobno postlal sebi«.

Romain Biever (2010; v Zidar, Rihter 2010: 67-68) socialno ekonomijo oz. solidarnostno ekonomijo, kot jo poimenuje, označuje kot svetovno družbeno gibanje, ki je v procesu uvajanja oblike ekonomskih aktivnosti, komplementarnih obstoječemu dualnemu sistemu javnega in zasebnega sektorja in ima tako politični kot ekonomski pristop, katerega namen je demokratizacija ekonomije, prav tako pa pomeni prispevek k participativni demokratizaciji. Odprtost do družbenih in političnih dimenzij, po mnenju Bieverja (*ibid*.) socialni ekonomiji priznava tako javni kot zasebni sektor, pa tudi organizacije socialnega varstva, ki so nastale na podlagi organizacijskih procesov znotraj državne blaginje. Socialna ekonomija se v praksi najpogosteje realizira prek organizacij tretjega sektorja, torej zadrug, vzajemnih zavarovalnih družb, fundacij ter drugih organizacij tretjega sektorja, katerih glavni cilj je, da služijo potrebam članov ali širšemu javnemu interesu, namesto maksimizacije in distribucije profita med lastnike ali delničarje, s čimer se ločujejo od zasebnih organizacij tržne ekonomije. Socialna ekonomija se prav tako jasno ločuje od organizacij javnega sektorja, čeprav lahko organizacije socialne ekonomije prejemajo subvencije iz javnih sredstev z namenom izpolnjevanja svojega poslanstva. So neodvisne, zasebne organizacije, kjer velja pravilo »en človek, en glas«.

Slovenija ima dolgoletno tradicijo socialne ekonomije v obliki različnih zadrug. Ob tem se pojavljajo tudi druge organizacijske oblike, kot so zasebni zavodi in društva. V primerjavi z drugimi tovrstnimi organizacijami v Evropi, je v Sloveniji ta sektor še ve fazi razcveta. Posledično tako ponuja še mnogotere možnosti razvoja. Finančna in ekonomska kriza zadnjih nekaj let je povečala zanimanje za pospešitev socialne ekonomije v Sloveniji. Z razvijanjem novih oblik moderne socialne ekonomije se ponujajo nove možnosti za reševanje socialnih in ekonomskih vprašanj, hkrati pa povečujejo razvojne in zaposlitvene možnosti. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve je v pripravi Operativnega programa za razvoj človeških virov za obdobje 2007-2013 že predvidelo aktivnosti razvoja ter podpore socialni ekonomiji. Glavni cilji programa so: doseganje socialne vključenosti, večje zaposljivosti, dvig življenjskega standarda, zmanjševanje razlik med regijami. Slednje cilje bo mogoče doseči, če se bo vlaganje v ljudi povečalo, človeški kapital pa bo zagotavljal večjo gospodarsko rasti, zaposlitve ter inovativnosti (Kavčič, Samec 2010).

Evropska komisija je socialno podjetništvo opredelila kot eno izmed pojavnih oblik znotraj socialne ekonomije. Opredelila jo je nekje vmes med javnim in zasebnim sektorjem, ki deluje kot vsako drugo podjetje, s to posebnostjo, da sledi socialnim in okoljskim ciljem. Za socialno podjetje je značilno, da ima veliko stopnjo podjetniškega samoupravljanja in enak način sprejemanja podjetniških tveganj kot ostala podjetja. Dobiček podjetja namenjajo za dodaten razvoj podjetja ali za razvoj širše skupnosti, odločanje ni motivirano z pridobivanjem dobička, podjetje pa upravlja vodstveno osebje z zaposlenimi. Modeli socialnega podjetja so različni, ukvarjajo pa se s kmetijskimi storitvami, trgovin, , z razvojem manj razvitih regij, delovno integracijo in usposabljanjem, s socialnimi storitvami (Kovač 2010).

1.2.SOCIALNO PODJETNIŠTVO

Koncept socialnega podjetništva izhaja iz 19. stoletja, v 90. letih prejšnjega stoletja pa se je dokončno uveljavil v nekaterih evropskih državah. Pojavile so se drugačne, nove oblike podjetij ter organizacij, ki so bile odgovor na težave, zaradi posledic sprememb v tedanjem gospodarskem sistemu (Slapnik 2010).

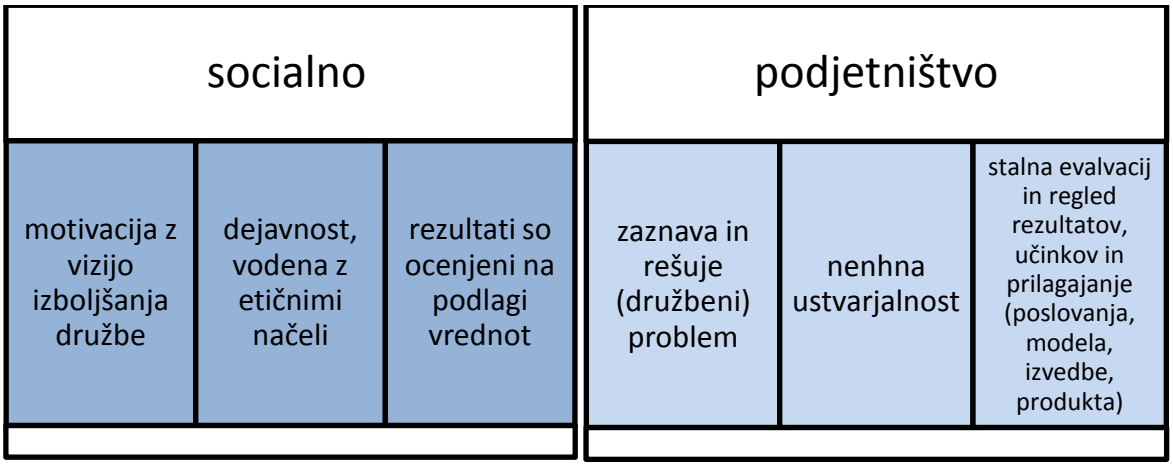
Muhammad Yunus, doktor ekonomije in dobitnik Nobelove nagrade za mir, ki je svoje življenje posvetil premagovanju številnih gospodarskih predsodkov, vidi rešitev za reševanje družbenih problemov v socialnem podjetništvu. Yunus meni (2009), da bi se morala tradicionalna podjetja, katerih glavni cilj je maksimiranje dobička, bolj posvečati socialnim poslom. Podjetniki bi ustanavljali socialna podjetja, ki ne bi ustvarjala zasebnega dobička, temveč bi uresničevala družbeno koristne cilje. Spodbuja ustanovo nove oblike gospodarske dejavnosti, ki se bo posvečala razreševanju družbenih in okoljskih problemov in ki ne bo imela poglavitnega cilja maksimiranje dobička.

Po Leadbeaterju (v Slapnik 2010) je ključna razlika med klasičnim in socialnim podjetništvom v tem, da socialno podjetništvo daje pred ustvarjanjem dobička prednost socialnemu kapitalu. Predstavlja nov koncept in nov tržen odgovor reševanja socialnih, lokalnih, okoljskih in drugih problemov. Primaren cilj je zagotavljanje družbenega blagostanja, hkrati pa je tudi inovativen pristop, ki z uporabo podjetniških veščin, kot so kvaliteta vodenja, ambicije, inspiracija, dosega socialne cilje, kljub omejenim virom.

Temeljne razlike med socialnim in klasičnim podjetjem so te, da klasično podjetje prepozna tržno nišo ali trg ter ustanovi podjetje z namenom rasti podjetja in ustvarjanjem dobička. Ustvarjen dobiček je v lasti podjetnika oziroma lastnika. Socialno podjetje se ustanovi z namenom družbene spremembe, rasti družbenega kapitala in tudi rasti podjetja. Dobiček, ki ga ustvari podjetje ne ostaja v lasti lastnikov, ampak se nameni razvoju podjetja. Skratka, dobiček, ki se ustvari ostane v podjetju in ne gre v last samo enega človeka (Mesojedec, *et al.* 2012).

Ko govorimo o podjetništvu, običajno z njim povezujemo proizvodnjo, prodajo blaga ter nudenje storitev. Podjetniki zaznajo določene potrebe ljudi in družbe, pri čemer si prizadevajo biti čim bolj konkurenčni pri uresničitvi poslovnih želja in priložnosti. Ob tem hkrati pospešujejo razvoj gospodarstva ter družbe. Vse to velja tudi za socialno podjetništvo. Shema

prikazuje dvojnost besedne zveze socialno podjetništvo, torej kaj je v socialnem podjetništvu družbenega in kaj podjetniškega (*ibid*.).



Shema 2: Kaj je v socialnem podjetništvu socialno in kaj podjetniško?

(Mesojedec *et al.* 2012: 20)

Socialno podjetništvo, je kot nov, pozitivno usmerjen duh, predstavlja neizmerno polje inovacij pri reševanju različnih družbenih problemov. Vse imajo eno samo skupno lastnost, »socialnega podjetnika/skupino«, ki predstavlja gonilno silo ustanavljanja in delovanja podjetja, slednje pa ne zasleduje visokih dobičkov, kot primarnega cilja, temveč ga motivira uspešno reševanje zaznanih problemov v ožji ali širši skupnosti. Pri tem se naslanja na lastno pobudo in uporabo tržnih mehanizmov (Kovač 2010:11).

Socialno podjetništvo predstavlja trajno opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva ali trajno opravljanje drugih dejavnosti pod posebnimi pogoji zaposlovanja, s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali opravljanjem storitev na trgu, pri čemer ustvarjanje dobička ni izključni niti glavni cilj opravljanja (ZSocP, Ur.l. RS, št. 20/2012, 3. člen).

Socialno podjetništvo krepi družbeno solidarnost in kohezijo, spodbuja sodelovanje ljudi in prostovoljsko delo, krepi inovativno spodobnost družbe za reševanje socialnih, gospodarskih, okoljskih in drugih problemov, zagotavlja dodatno ponudbo proizvodov in storitev, ki so v javnem interesu, razvija nove možnosti zaposlovanja, zagotavlja dodatna delovna mesta ter socialno integracijo in poklicno regeneracijo najbolj ranljivih skupin ljudi na trgu dela (ZSocP, Ur.l. RS, št. 20/2011, 3. člen).

V socialno podjetništvo se lahko vključujejo nepridobitne pravne osebe, ki so ustanovljene in poslujejo po načelih in zahtevah, ki izkazujejo njihovo javno korist in socialni značaj. Pobuda

za ustanovitev socialnega podjetja mora biti avtonomna, kar pomeni, da je ustanovljeno na podlagi lastne prostovoljne odločitve ustanoviteljev, člani v njih pa delujejo prostovoljno. Namen ustanovitve podjetja ni samo pridobivanje kapitala, ampak so ustavljene pretežno z namenom, da opravljajo dejavnosti socialnega podjetništva ali drugih dejavnosti, katerih namen je zaposlovanja najbolj ranljivih skupin ljudi na trgu dela. So tržno naravnana; na trgu s svojo proizvodnjo, prodajo izdelkov ali nudenju storitve poslujejo po tržnih značilnosti, določenih z zakonom in so pri upravljanju samostojni (neodvisni). Lastniki in posamezni ustanovitelji pri odločanju nimajo prevladujočega vpliva, odločitve v podjetju sprejemajo vsi člani po načelu en član – en glas. Premoženje, dobiček in presežke prihodkov uporabljajo za namene socialnega podjetništva in druge nepridobitne namene. Socialna podjetja morajo zagotoviti notranji nadzor nad poslovanjem (materialnim in fizičnim) ter preglednost finančnega poslovanja. Delujejo v korist svojih uporabnikov, članov ter širše skupnosti in praviloma v svoje delovanje vključujejo prostovoljno delo (*ibid*.)

Zakon o socialnem podjetništvu (*ibid*.) opredeli socialna podjetja na dva tipa podjetij. Socialno podjetje tipa A trajno zaposluje vsaj enega delavca v prvem letu svojega delovanja, po drugih dveh letih poslovanja pa vsaj dva delavca, vendar ni pogoj, da zaposluje osebo iz ranljive skupine. Socialno podjetje tipa B pa zaposluje najbolj ranljive skupine ljudi na trgu dela, izmed vseh delavcev v podjetju pa morajo le ti predstavljati najmanj eno tretjino zaposlenih. Socialno podjetje tipa B lahko zaposli samo eno osebo, če je ta oseba iz najbolj ranljivih skupin.

Dejavnosti, ki jih je možno izvajati v socialnem podjetništvu ponavadi zagotavljajo dodatno ponudbo proizvodov in storitev. Z njimi želimo poskrbeti za večjo kakovost življenja ljudi, krepiti družbeno solidarnost in javni interes. ZSocP v 5. členu našteva področja in dejavnosti na katerih lahko socialno podjetje opravlja svojo dejavnost in veljajo za socialna podjetja tipa A (*ibid*.):

- socialnega varstva,
- družinskega varstva,
- varstva invalidov,
- znanosti, raziskovanja, izobraževanja in vzgoje,
- zagotavljanja in organiziranja mladinskega dela,
- varstva in promocije zdravja,

- zagotavljanja socialne vključenosti, spodbujanja zaposlovanja in poklicnega usposabljanja oseb, ki so brezposelne ali jim grozi brezposelnost,
- ekološke proizvodnje hrane,
- ohranjanja narave, urejanja in varstva okolja in zaščite živali,
- spodbujanja uporabe obnovljivih virov energije in razvoja zelene ekonomije,
- turizma za osebe, ki jim življenjske razmere onemogočajo ali ovirajo dostop do turističnih storitev, na način, da spodbujajo vrednote trajnosti, dostopnosti in solidarnosti (socialni turizem),
- trgovine za socialno ogrožene osebe (socialna trgovina) in trgovine, ki zagotavljajo prodajo proizvodov majhnih proizvajalcev iz gospodarsko najbolj nerazvitih okolij na temelju etičnih, preglednih in enakopravnih poslovnih razmerij med proizvajalci in trgovcem, usmerjenih predvsem v zagotavljanje možnosti pravičnega plačila proizvajalcev in s tem njegovega preživetja (pravična trgovina) ter trgovine s storitvami in proizvodi iz dejavnosti socialnega podjetništva,
- kulture, tehnične kulture in ohranjanja kulturne, tehnične in naravne dediščine,
- amaterskega športa in telesne kulture, katere namen je rekreacija in socializacija,
- reševanja in zaščite,
- spodbujanja razvoja lokalnih skupnosti,
- podpornih storitev za socialna podjetja.

Ne glede na našteta področja pa je možno opravljati tudi druga področja, vendar le, če omogočajo zaposlitev najbolj ranljivih skupin na trgu dela. Posebnost socialnega podjetništva je zagotoviti delovna mesta osebam, ki so težje zaposljiva, kar je značilno za socialna podjetja tipa B. Po 6. členu Zakona (*ibid*.) med takšne osebe uvrščamo:

- invalide, katerih invalidnost je bila ugotovljena z odločbo pristojnega organa
- brezposelne osebe, pri katerih so bile ugotovljene trajne posledice telesne ali duševne okvare ali bolezni in imajo zaradi tega manjše možnosti za zaposlitev ali ohranitev zaposlitve
- brezposelne osebe, ki so brez zaposlitve zadnjih 24 mesecev ali več
- brezposelne osebe, ki so na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje prijavljeni več kot šest mesecev in jim je po zaključku izobraževanja to prva zaposlitev, so po končanem univerzitetnem, visokošolskem ali višješolskem strokovnem izobraževanju

zaključili pripravništvo ali jim je prenehal status mladega raziskovalca (iskalci prve zaposlitve)

- brezposelne osebe:
  - nad 55 let
  - pripadniki romske skupnosti
  - mladoletne osebe brez zaključenega osnovnega ali nižjega poklicnega izobraževanja
  - ki več kot šest mesecev niso imele redno plačane zaposlitve in še ni preteklo eno leto od prestane kazni zapora, so begunci, vključeni v programe integracije ali so osebe v programu ali v dveh letih po zaključku programa zdravljenja odvisnosti od alkohola ali drog ali so brezdomci.

V prvem primeru socialnega podjetja ustvarja družbeno korist narava izdelkov, storitev ali način opravljanja dejavnosti. Zagotavljajo lahko prehranske izdelke, bivalne enote, izobraževanja, zdravstveno oskrbo in druge dobrine, s katerimi lahko pomagajo revnim. Prav tako lahko pripomore k preprečevanju onesnaževanja, zmanjšanju družbenih neenakosti, lajšanju tegob, preprečevanju zlorabe alkohola, nasilja, brezposelnosti. Pri drugi vrsti socialnih podjetij pa bodo ustvarjeni izdelki in storitve, ki bodo lahko privedle do družbene koristi ali pa ne. Tukaj bo družbena korist prihajala iz oblike zaposlovanja najbolj ranljivih oseb na trgu dela. Podjetje bo zagotavljajo zaposlitev revnim ali prikrajšanim in finančni prihodki, ki jih bo ustvarila dejavnost podjetja, bodo porabljeni za tiste, ki potrebujejo pomoč (Yunus 2009).

Evropska neprofitna organizacija CEFEC (*Confederation of European Social Firms, Employment Initiatives and Social Cooperatives for Mentally Disapled*), ki je bila ustanovljena leta 1990 v Bruslju na pobudo organizacij, ki delujejo na področju duševnega zdravja je oblikovala svojo definicijo socialnega podjetja. Skupni cilj vseh organizacij, ki so vključene v CEFEC je integrirati ljudi s težavami v duševnem zaposlitev, kar predstavlja primer socialnega podjetja tipa B. Po njihovi definiciji je socialno podjetje:

- ustanovljeno z namenom, da zaposluje ljudi z dolgotrajnimi težavami v duševnem zdravju in drugimi težavami
- podjetje, ki opravlja dejavnost, s katero uporablja motiv trženja za izvajanje storitev in blaga ter z njim izpopolnjuje svoje socialno poslanstvo
- pomembni so zaposleni, predvsem osebe z težavami

- nudi zaposlenemu polno tržno plačo, ki ustreza njegovi zaposlitvi, pri čemer se ne upošteva njegova produktivnost
- zagotavlja enake zaposlitvene možnosti, tako osebam z težavami ali brez. Velja načelo enakopravnosti ter zagotavljanje enakih pravic in dolžnosti (CEFEC konferenca; LINZ, 1996 v Pavel, Štefanič 2005).

Socialna podjetja se od klasičnih podjetij, ki jih poznamo razlikujejo v zastavljenih ciljih, kljub temu pa so si v določenih pogledih zelo podobna. Prav tako morajo zaposlovati delavce in proizvajati storitve ali dobrine, ki jih ponudijo kupcem. Njihovo glavno merilo in vodilo je v ustvarjanju sprememb v družbi in ni osredotočeno na maksimiranje dobička. Kot pomembno dejstvo Yunus (*ibid*.) izpostavlja, da socialna podjetja niso dobrodelne organizacije, ampak podjetja v polnem pomenu besede. Čeprav se posvečajo ustvarjanju družbene koristi in doseganju sprememb, delujejo po načelih klasičnega podjetja, pa morajo pokriti vse lastne stroške. Od dobrodelnih organizacij in NVO-jev se socialno podjetje razlikuje tudi po tem, da imajo lastniki socialnih podjetij pravico do povrnitve svoje naložbe. Vendar pa ustvarjen dobiček ne pripada vlagateljem, ampak se vlaga nazaj v podjetje. Lahko vložijo v isto podjetje in posodobijo in izboljšajo storitve, lahko vložijo v novo socialno podjetje, lahko vložijo v obliki nižjih cen, večje kakovosti storitev.

Socialno podjetništvo je opredeljeno s tremi komponentami:

- prepoznavanje stabilnega, vendar nepravičnega ravnovesja, ki povzroča izključenost, marginalizacijo in trpljenje določene skupine ljudi, ki nima finančnih sredstev ali politične moči, da bi lahko samostojno dosegla spremembo, ki bi izboljšala situacijo
- ugotavljanje priložnosti v nepravičnem ravnovesju, razvoj ideje, ki deluje v družbeno korist in prinaša navdih, ustvarjalnost, neposredne ukrepe, pogum in trdnost in s tem posega v stabilno stanje na prevlado
- ustaviti novo stabilno ravnovesje, ki ne povzroča izključitve, marginalizacije ali trpljenja določene skupine ljudi, s posnemanjem in tvorbo stabilnega ekosistema z oziroma na novo ravnovesje pa zagotavlja boljšo prihodnost za določeno skupin ljudi kot tudi za celotno populacijo (Martin, Osberg 2007: 35).

Primeri socialnih podjetij – tujina

Muhammad Yunus, ustanovitelj organizacije Grameen Bank in oče mikrokreditov, predstavlja klasičen primer socialnega podjetništva. Fundacija Grameen Bank je bila ustanovljena leta 1983 v Bangladešu, do ideje za ustanovitev a je privedlo spoznanje nepravičnosti v finančnem sistemu. Najrevnejši sloj Bangladeša je namreč lahko zaprosil le za najnižjo vsoto bančnega posojila in še to zgolj ob sprejemu pogojev kot so zelo visoke obresti. Nepravično ravnovesje je vzrok, da se je revščina v Bangladešu še naprej stopnjevala. Yunus se je odločil, da bo uvedel mikrokreditiranje za revne in soočil finančni sistem z dejstvi ter dokazal, da se je njegova osebna naložba izplačala. 42 ženskam iz vasice Jobra je posodil vsaki 27$ in prav vse do zadnje so mu posojilo vrnile. Yunus je dokazal, da lahko tudi zelo majhne vsote posojila ljudem predstavljajo začetni kapital kot je npr. nakup šivalnega stroja. Ženske so nato šivale oblačila in s prodajo zaslužile dovolj, da so povrnile posojilo, nakupile hrano, plačale za izobrazbo svojih otrok in dvignile svoje družine s praga revščine. Podjetje Grameen Bank se je odpovedalo zaračunavanju obresti, vendar še naprej posojajo denar ženskam. Yunus je s tem dejanjem vnesel med ljudi navdih, kreativnost, srčnost in pogum. Podjetje posluje na ta način uspešno že dve desetletji, model poslovanja pa se je razširil tudi v druge države in kulture. Mikrokredit se je s tem uveljavil v svetovni industriji (Martin, Osberg 2007: 35).

Igralec, režiser in producent Robert Redford je sicer manj poznan, vendar vseeno dobro ponazarjajoč primer socialnega podjetništva. V zgodnjih 80ih letih 20. stoletja je kot igralec zaključil svojo uspešno kariero in se posvetil drugim področjem filmske industrije kot sta režiranje in produkcija. Redford je šel po svoji pot in našel način, ki je uspeval v Hollywoodu. Postavil je povsem nov poslovni model, ki je privabil vlagatelje, njegovi izdelki pa so postali zabavne, pogosto tudi nasilne filmske uspešnice. Njegov studio je postajal vedno bolj centraliziran, kar se tiče financ, produkcije in distribucije. V istem obdobju je ugotovil, da prihaja nova tehnologija – manj okorna in cenejša video in digitalna oprema za montažo, s tem pa je omogočil monterjem večji pregled nad delom. Redford je videl priložnost in omogočil razvoj novi vrsti umetnikov. Najprej je ustanovil *Sundance inštitut*, ki je podpiral in pomagal mladim ustvarjalnim filmarjem pri razvoju njihovih idej. V smislu, da je inštitut finančno skrbel, da so lahko mladi filmarji nemoteno ustvarjali. Potem je ustanovil *Sundance Film Festival*, na katerem so lahko filmarji neodvisno predstavili svoje izdelke in ideje. Že od začetka je stremel k iskanju neodvisnih filmarjev, katerih talent je bil bodisi spregledan bodisi nezadostno cenjen na Hollywoodskem trgu. Redford je strukturiral inštitut Sundance kot

neprofitno organizacijo. Sestavil je mrežo režiserjev, igralcev, scenaristov in drugih, ki so kot prostovoljci delili svoje izkušnje in postali mentorji novonastalim filmarjem. Financiral je *Sundance Film Festival,* da je bil odmeven in na dosegu širšemu občinstvu. 25 let kasneje je *Sundance Film Festival* zaslužen za uvajanje neodvisnega filmskega gibanja, kar dandanes omogoča nepoznanim in neuveljavljenim filmarjem predstavitev svojega dela v javnosti, kinodvoranam pa omogoča dostop do celotnega nabora filmov – od miselno-provokativnih dokumentarcev do politično obarvanih posnetkov in igrivih animacij. Ta nova miselnost, ki je še pred desetletjem živela bolj kot ideja, je danes trdno zasidrana in uveljavljena (*ibid*.).

Fundacija Ashoka (Ashoka|About us -https://www.ashoka.org/) je največja mreža socialnih podjetnikov po vsem svetu. Ustanovil jo je Bill Drayton v Washingtonu leta 1980. Prvega socialnega podjetnika je fundacija podprla leta 1981 v Indiji, za tem pa se je vključilo več kot 1.800 družabnikov oziroma tako imenovanih *»Ashoka Fellows«* iz vsega sveta. Ashoka danes deluje v sedemdesetih deželah po vsem svetu in nenehno širi svoj program delovanja. Aktivirali so družabnike po vsem svetu, da bi razvijali podjetniški talent in iskali nove ideje za reševanje socialnim problemov. Glavni namen je sodelovanje in učenje drug od drugega, inovativnosti pri reševanju težav, učenje na primerih dobre prakse. Zaradi vse hitrejšega tempa sprememb v družbi omogočajo vsem ljudem, vključno z mladimi, možnost, da prispevajo k učinkovitemu reševanju specifičnih težav. Njihova strateška pobuda sloni na vzpostavitvi medsebojnega združenja ljudi, virov in ekonomije, da bodo vsi delali v korit vseh. Vizija fundacije je, da lahko vsak prispeva k pozitivnim spremembam, da ima vsak posameznik možnost, svobodo in podporo, da pozitivno reši svoje težave in spremeni stvari na bolje ter strmi k učinkovitemu in hitremu reševanju socialnih problemov. Njihovo poslanstvo je podpora socialnih podjetnikov, da bodo imeli glavno vlogo pri uvajanju lastnih sprememb v hitro rastoči in razvijajoči se družbi. Menijo,da se lahko vsako nauči in uporablja ključne sposobnosti empatije, timskega dela, vodenja ter postane uspešen v sodobnem svetu.

Izoblikovali so pristop, s katerih zagotavljajo, da se ideje za družbene spremembe v celoti razvijejo in ohranijo. Ashoka tako nudi podporo in pomoč socialnim podjetnikom. Išče in investira v nove ljudi in socialne podjetnike, katerim nudi finančna sredstva (»štipendije«) v obdobju treh let, s pomočjo katerih jim pomaga do načrtovanja, zagona in stabilnosti socialnega podjetja. Omogoča jim, da ves svoj čas namenijo gradnji infrastrukture in širjenju ideje ter jim nudijo podporo strokovnih svetovalcev. Članstvo v *»Ashoka Fellows«* je zanje za vse življenje (*ibid.*).

Primeri socialnih podjetij – Slovenija

Po zgledu iz tujine se tudi v Sloveniji uveljavlja vedno več socialnih podjetij. V Sloveniji imamo kar nekaj organizacij in projektov, ki se jih smatra kot socialna podjetja. Nekatera izmed teh so Center ponovne uporabe Rogaška Slatina, Zadruga Pomelaj, Društvo Mozaik, Kralji ulice – stara roba nova roba.

Center ponovne uporabe Rogaška Slatina

Center ponovne uporabe Rogaška Slatina je lociran med Rogaško Slatino in Rogatcem. Na odlagališču kosovnih odpadkov so postavili šotor, v katerem je v eni polovici delavnica, v drugi polovici pa razstavno prodajni prostor. Zaposleni na odlagališču pregledajo kosovne odpadke, ki so izpostavljeni vremenskim vplivom in propadanju in kar je uporabnega, odpeljejo v šotor, tam te predmete očistijo, popravijo, spremenijo, preoblikujejo in jih potem razstavijo v drugi polovici šotora, kjer jih prodajo po zelo nizki ceni. Obnavljajo vse vrste predmetov, od koles, knjig, pohištva, gospodinjskih pripomočkov, računalniške opreme. V Centru so zaposlili deset ljudi iz Zavoda za zaposlovanje, ki so sodili v težje zaposljivo skupino; to so bili mlajši od 25 let in starejši od 55 let (Pirc 2010).

Zadruga Pomelaj

Podeželsko razvojno jedro – Pomelaj (Internet 1) je zadruga, katere glavni namen je razvoj podeželja. Nastalo je kot rezultat štiriletnega dela v okviru programa »Samozaposlovanje na podeželju«, ki ga je razvijalo podjetje DART iz Lendave, podjetje LKC iz Velike Polane ob podpori Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, občine Velika Polana, ZRSZ in JAPTI. Razvili so model pristopa, ki prispeva k razvoju podeželja in povezuje interese iniciative, možnosti lokalnih skupnosti ter razvoja inštitucij te interese podeželskega prebivalstva. Ljudem iz najbolj ranljivih skupin na trgu dela omogočajo delo v lokalnem okolju in v dejavnosti, ki so tradicionalne. Njihove dejavnosti so razvijanje že uveljavljenih domačih obrti in kulinarike, kot so pletenje izdelkov iz naravnih materialov, peka in kuha po tradicionalnih receptih. Želijo ustvariti podporno okolje za zagotavljanje boljših pogojev za posameznike na podeželju, ki so ostali brez možnosti zaposlitve na trgu. Zadruga posameznikom nudi pomoč v vseh fazah procesa; od informacij, spodbude in motiviranja do usposabljanja.

Društvo Mozaik

Mozaik – društvo za socialno vključenost (Internet 2) je humanitarno, prostovoljno, samostojno in nepridobitno društvo. Njihova glavna naloga pa je povezovati in uresničiti potrebe skupin, ki so marginalizirane na področju Pomurja. Aktivno posegajo na področje socialne vključenosti najranljivejših skupin na trgu dela s pomočjo socialno-ekonomskih programov, s tem pa prispevajo k višji kvaliteti življenja v lokalnih skupnostih. Zaposlujejo najbolj ranljive skupine: invalide, osebe z motnjami v razvoju, bivše odvisnike, mlajše osebe brez izobrazbe, starejše osebe, ki so ostale brez zaposlitve, Rome in kmečko prebivalstvo, ki se ne morejo vključiti na trg dela zaradi neustreznosti znanja. Razvijajo inovativne programe, s katerimi želijo omogočiti povečanje delovne sposobnosti za pripadnike ranljivih skupin in povečati možnosti za zaposlitev v dejavnostih na področjih ekološkega kmetijstva, tradicionalnega graditeljstva, ekološkega turizma, ekološke predelave živil in nege krajine. Pomembne razvojne dejavnike predstavlja ohranjanje okolja, zaščita naravne in kulturne dediščine, pridelovanje tradicionalne in ekološke prehrane na katerih je možno razvijati uspešne gospodarske dejavnosti, kot so ekološko kmetijstvo,proizvodnjo izdelkov iz lesa, gline, slame in šibja semenarstvo, tradicionalno graditeljstvo – gradnja cimpranih hiš, nego krajne v krajinskem parku Goričko. Njihove dejavnosti sodijo v sektor socialne ekologije, v kateri se združujeta pozitiven odnos do okolja in do sočloveka.

Kralji ulice – stara roba nova roba

Stara roba nova roba (Internet 3) je oblika socialnega podjetništva, ki ga z namenom socialnega vključevanja vodijo humanitarne organizacije. Nudijo možnosti vstopa na trg dela in zaposlitev težje zaposljivim skupinam in posledično zmanjšujejo socialno marginalnost. Podjetja in posamezniki donirajo rabljene in odvečne predmete, ki jih v poslovalnici prodajo o nizkih cenah. Denar od prodanih predmetov se uporabi za razvoj humanitarne dejavnosti, za socialno integracijo marginaliziranih skupin. Poleg humanitarnega področja je posredovalnica vpeta tudi na ekološko področje; gre za ponovno rabo starih predmetov, katerih nekateri ne potrebujejo več, drugim pa pridejo prav. Zaradi nizkih cen prodajnih predmetov so dostopni tudi ekonomsko depriviligiranim ljudem. To predstavlja pomembno vključenost v potrošniško družbo pri ljudeh s pomanjkanjem finančnih virov.

Zidar in Rihter (2010: 66) pišeta, da v zadnjih dveh desetletjih postaja socialno podjetništvo vse bolj pomemben element družbeno odgovornega gospodarskega modela ter pomemben mehanizem promocije socialne kohezije in ekonomske demokracije. Evropski parlament je

februarja 2009 sprejel Resolucijo o socialni ekonomiji, v kateri je zapisano, da predstavlja sektor socialnega podjetništva v Evropi 10 odstotkov, kar je dva milijona evropskih podjetij oziroma 6,5 odstotkov vseh zaposlenih, in ima velik zmožnosti za ustvarjanje in ohranjanje trdnih zaposlitev. Temeljni cilji socialnega podjetništva so usmerjeni v zadovoljevanje potreb članov, skupnosti in demokratičnost odločanja, enakost, sodelovanje in dajanje prednosti doseganju družbenih ciljev pred ustvarjanjem dobička, s čimer se tesno približajo osnovnim načelom socialnega dela – socialni pravičnosti, solidarnosti in enakosti. Vzporednice, ki jih najdemo v temeljnih idejah socialne ekonomije in socialnega dela kažejo na velik pomen socialne ekonomije pri razvoju socialnega dela in obratno, socialno delo lahko prispeva k razvoju socialne ekonomije, saj vse od svojih začetkov, ki segajo v zgodnjo dobo industrializacije, strokovno delo in aktivnosti usmerja v krepitev družbenega položaja marginaliziranih, revnih in socialno izključenih skupin in posameznikov.

1.3. NEVLADNE ORGANIZACIJE

Nevladne organizacije, ki jih s kratico imenujemo NVO, so neprofitne, prostovoljske in od države neodvisne organizacije in so pravne osebe. V Sloveniji so prevladujoče oblike NVO ustanove, društva in zasebni zavodi. NVOji tvorijo nevladni sektor in opravljajo zagovorniško in storitveno funkcijo ter predstavljajo obliko sodelovanja države, družbe in državljanov, hkrati pa so tudi pomemben izvajalec storitev na področju družine, zdravja, socialne, mladih, okolja, kulture, športa, ki so javno koristna (Forbici *et al.* 2010).

Glavne značilnosti delovanja nevladnih organizacij so:

- *neprofitnost*

NVO lahko izvaja tržne storitve na trgu, vendar pa dobljenega dobička razdelijo med člane in upravne organe, ampak ga namenijo za svojo registrirano dejavnost.

- *neodvisnost*

NVO morajo biti neodvisne pri ustanovitvi, odvisne morajo biti le od zakonsko določenih pogojev za registracijo. Delovanje, njihove dejavnosti, naloge in cilje določa organizacija sama, pri tem pa država nima nobenega vpliva na njihovo notranje delovanje, niti ne na prenehanje delovanja. Tudi premoženje, ki ostane po prenehanju se ne prenese na državo, ampak na organizacije, ki opravlja podobno dejavnostjo.

- *prostovoljnost*

Delovanje posameznikov v NVO ni obvezno ali prisilno, v veliki večini pa vključuje tudi prostovoljno delo.

- *multifunkcionalnost*

NVO lahko hkrati delujejo na več različnih področjih in niso omejene zgolj na opravljanje znotraj ene dejavnosti.

- *inovacijski potencial*

NVO se lahko hitro in jasno odzove na nove družbene spremembe in potrebe, zaradi neodvisnega delovanja od države in političnih strank (*ibid*.).

Na spletni strani Ministrstva za okolje in prostor (Internet 4) so zapisali, da »nevladne organizacije (NVO) in organizirana civilna družba ključno prispevajo k razvoju in uresničevanju demokracije in človekovih pravic. Definicijo NVO, ki jo uporablja Svet Evrope, je mogoče najti v priporočilu Odbora ministrov (2007)14, ki pravi, da so »NVO prostovoljna samoupravna telesa ali organizacije, ustanovljene za uveljavljanje ciljev svojih

ustanoviteljev in članov, ki po svoji naravi niso namenjeni ustvarjanju dobička.« NVO z vključevanjem velikega števila posameznikov predstavljajo pomemben sestavni del participacije v odprti demokratični družbi. V procesu odločanja lahko bistveno prispevajo s svojim znanjem in neodvisno strokovnostjo, kar je vlade na vseh ravneh – od lokalne, regionalne do nacionalne – kot tudi mednarodne institucije spodbudilo, da se pri oblikovanju in izvajanju politik naslanjajo na relevantne izkušnje in kompetence NVO. NVO uživajo edinstveno zaupanje svojih članov in družbe, da izražajo skrbi, predstavljajo njihove interese ter jih vključujejo v uveljavljanje poslanstva ter tako ključno prispevajo k oblikovanju politik.«

Nevladne organizacije lahko prav tako pridobijo status delovanja v javnem interesu. To je pomembna funkcija, ki nevladni sektor loči od drugih sektorjev, predvsem od tržnega sektorja. Status delovanja v javnem interesu lahko pridobijo tiste organizacije, ki imajo priznano delovanje koristno za vso družbo in niso usmerjene samo v ozko zadovoljevanje potreb svojih članov. Delovanje v javnem interesu je običajno namenjeno nevladnim organizacijam, ki delujejo na lokalni ravni in veliko prispevajo k neposredni dobrobiti lokalne skupnosti (Forbici *et al*. 2010).

Storitve, s pomočjo katerih država uresničuje temeljne pravice za vse prebivalce, pri tem pa praviloma uporablja javna sredstva, uvrščam med javne storitve. Med te spadajo storitve, ki sodijo med temeljne dobrine socialne države in sicer na različnih področjih; področje vzgoje, kulture, izobraževanja, zdravstva, sociale, socialnega varstva, idr. Kljub temu, da je zagotavljanje javnih storitev dolžnost države, pa ni nujno, da jih sama v celoti izvaja. Med izvajalce tako sodijo tudi javni zavodi, profitne zasebne organizacije in neprofitne organizacije. Nevladne organizacije opravljajo javne storitve kot del javne službe na podlagi koncesij, ali pa pridobijo njihovi programi status javnih programov. Najstarejši del nevladnih organizacij, ki so vpete v opravljanje javnih storitev so gasilska društva, ki opravljajo javno službo gašenja in reševanja ob primerih požara, prometnih nesreč, naravnih nesreč, lovske družine, ki skrbijo za ohranjanje in izboljšanje življenjskega prostora živali ohranitev ogroženih vrst, ribiška društva, ki upravljajo z vodnim življenjem na določenih območjih, športna društva, ki so prednostni izvajalci nacionalnih in lokalnih športnih programov, humanitarne in dobrodelne dejavnosti, kamor sodita Rdeči križ in Karitas, turistična društva, ki opravljajo dejavnosti na področju razvoja in promocije turizma, kulturna društva in zavodi, ki veliko prispevajo h kvantiteti in kvaliteti slovenske kulturne pestrosti in ponudbe. Zadnjih

dvajset let so začele nevladne organizacije širiti svoje področje delovanja tudi na storitve podporja vzgoje in izobraževanja ter socialnega varstva, kjer so doslej imele vodilno vlogo javne službe in zavodi. Takšen razvoj nevladnih organizacij in pluralnost izvajanja javnih storitev je prineslo tudi nekaj prednosti. Izbira socialnih storitev se je povečala, NVO se hitreje in na različne načine odziva na potrebe ljudi, ljudje imajo večjo možnost soudeležbe pri zagotavljanju storitev, uporabniki imajo boljši in večji nadzor nad kvaliteto in izvedbo storitev, sistemu javnih storitev se je vzdržnost povečala, saj se je s pluralizacijo zmanjšalo tveganje za zlom javnih storitev (*ibid*.).

Nevladne organizacije na pomemben in edinstven način prispevajo k razvoju družbe. Nekatere pozitivne lastnosti, ki jim imajo NVO so (Mikuš Kos 1996; v Mesec 2008: 21):

- fleksibilnost: imajo sposobnost hitrega prilagajanja in reagiranja na nove okoliščine in možnosti razvijanja novih pristopov k obvladovanju izzivov in problemov
- relativna neodvisnost: razmeroma malo so odvisne od tržnega gospodarstva in od države in zato imajo možnost delovanja na področjih in smereh, ki niso po volji tržnega gospodarstva ali državnih institucij, ali na področjih, za katera država in tržno gospodarstvo ne kažeta zadostnega interesa
- očitno delovanje v javnem interesu javnosti in v interesu prikrajšanih skupin: znano je da ne delujejo v interesu ekonomskih ali političnih skupin, kar zbuja pri ljudeh zaupanje
- tesna povezanost s skupnostmi ali skupinami, za katere se zavzemajo, in lahka dosegljivost za ljudi.

Zaradi značilnosti in načinu delovanja nevladnih organizacij, se v povezavi z njimi pogosto srečujemo z izrazom dobra praksa (Know How). Slednje lahko pomeni, da je bila v NVO uvedena inovacija, ki smo jo spoznali v tujini in jo prenesli v domače okolje. Uspešna praksa pomeni, da smo v domače okolje uvedli prakso, ki je bila pri dobro sprejeta in zadovoljuje potrebe uporabnikov in organizacije. Kadar gre za prenos prakse iz tujine na področju socialnega varstva, se pogosto srečujemo s prenosom različnih sistemov blaginje, kulturnih okolij, podpore lokalnih skupnosti in stopnjami tveganja. Za storitev, ki je uvajamo na novo, je pomembno, da pri tem upoštevamo želje in potrebe uporabnikov, potrebe deležnikov, ki so vključeni v projekte ter iščemo ustrezne vire financiranja (Sande 2012).

1.4. ZVEZA PRIJATELJEV MLADINE SLOVENIJE

»Zveza prijateljev mladine Slovenije je nevladna, prostovoljna, človekoljubna in neprofitna organizacija, katere temeljni cilj je dvig kakovosti življenja otrok, mladostnikov in družin, zastopanje in uveljavljanje njihovih interesov in potreb ter zaščita njihovih pravic. Deluje že od leta 1953 in postaja vedno bolj nepogrešljiva v sodobno organizirani civilni družbi. Odziva se na aktualna družbena vprašanja in tvorno prispeva k oblikovanju pozitivnih vrednot življenja, otrok, mladostnikov in družin.« (O ZPMS - http://www.zpms.si/).

V Sloveniji je ZPMS najširša mreža več kot 100 društev in zvez, v kateri deluje več kot 4.000 prostovoljk in prostovoljcev. Delujejo v dobro otrok, mladostnikov in družin. S svojim delovanjem krepijo glas otrok, mladostnikov ter družin.

Po statutu ZPMS je temeljni namen delovanja dvig kakovosti otrok, mladostnikov in družin, zaščita njihovih pravic na podlagi Ustave Republike Slovenije, Deklaracije o človekovih pravicah, Konvencije o otrokovih pravicah ter zastopanje in uveljavljanje njihovih potreb in interesov. Zastavljene cilje in namen ZPMS dosega z izvajanjem slednjih dejavnosti:

- uveljavljanje, zaščita in zastopanje otrokovih pravic, pravic staršev in družin,
- zagotavljanje, da lahko otroci in mladostniki na lokalnih, občinskih in nacionalnih otroških parlamentih predstavijo svoje interese, potrebe in stališča,
- spodbujanje prostovoljnega dela,
- zagotavljanje, da otroci, mladostniki in družine kakovostno preživljajo prosti čas,
- zagotavljanje pogojev za ustvarjalno izražanje in kulturno doživljanje otrok, mladostnikov in družin,
- dvig bralne kulture,
- spodbujanje raziskovalnega in ustvarjalnega dela mladih,
- zagotavljanje pogojev za letovanja, potovanja in zimovanja otrok in mladostnikov,
- organiziranje humanitarne pomoči v Sloveniji in svetu,
- zagotavljanja enakopravnosti otrok s posebnimi potrebami,
- spodbujanje zdravega načina življenja, varnega okolja ter humanih medčloveških odnosov,
- medgeneracijsko sodelovanje in sožitje,
- izobraževanje članov ZPMS za delo v organizaciji,
- izobraževanje prostovoljcev in animatorjev za delo z otroki in mladostniki,

- izobraževanje mentorjev in staršev za delo z otroki in mladostniki (Statut Zveze prijateljev mladine Slovenije).

Poslanstvo ZPMS temelji na razvijanju in spodbujanju vrednot prostovoljnega dela in negovanju dobrih medčloveških odnosov. Temeljna načela po katerih delujejo so

- *dostopnost programov* – vsem mladim želijo zagotoviti dostopnost ne glede na socialni status, kraj bivališča ali finančno zmogljivost staršev. ZPMS ima svojo mrežo sodelavcev, društev prijateljev mladine razširjeno po vsej Sloveniji, kar omogoča mladim dostopnost programov, ne glede na kraj bivanja.
- *prostovoljno delo* – programe ZPMS izvajajo ustrezno strokovno izobraženi in usposobljeni člani ter drugi sodelavci.
- *kakovost ponujenih programov* – ZPMS skrbno in pozorno izbira programe in njihove izvajalce, poskrbijo tudi za ustrezne pogoje za samo izvedbo programov.
- *svoboda izbire* – ZPMS omogoča ustrezno dostopnost informacij o pripravljenih programih; preko sodobnih oblik komunikacije kot preko medijev.
- *soudeležba mladih pri oblikovanju programov* – mladi udeleženci imajo možnost sodelovanja pri načrtovanju programov in dejavnosti.
- *prilagojenost različnim starostnim obdobjem* – programi, ki jih izvaja ZPMS so v osnovi namenjeni mladim; predšolskim otrokom, osnovnošolcem in mladostnikom, prav tako pa tudi družinam (O ZPMS - http://www.zpms.si/).

Strateški cilji, ki si jih je zastavila Zveza prijateljev mladine Slovenije so »promocija uresničevanja Konvencije o otrokovih pravicah, dvig kakovosti življenja otrok, mladostnikov in družin, zmanjševanje socialne izključenosti otrok in družin, ustvarjanje pogojev za enake možnosti kakovostnega preživljanja prostega časa za vse otroke, spodbujanje k oblikovanju otrokom, mladostnikom in družinam naklonjenega javnega mnenja, spodbujanje vseh družbenih, političnih in socialnih dejavnikov k pozitivni naravnanosti do življenja otrok, mladostnikov in družin in s tem prispevanje k ustreznejši formalnopravni ureditvi položaja otrok in mladostnikov v državi, utrjevanje in razvijanje sodelovanja z neprofitnimi organizacijami v Sloveniji in svetu, razvijanje temeljnih vrednot prostovoljnega dela ter ustvarjanje pogojev za razvoj prostovoljnega dela« (*ibid*.).

1.4.1. Storitve in programi, ki jih izvaja Zveza prijateljev mladine Slovenije

TOM telefon – telefon za otroke in mladostnike

TOM telefon je namenjen otrokom in mladostnikom, ki se v obdobju odraščanja soočajo z različnimi vprašanji, strahovi in težavami, tistim, ki so ogroženi ali imajo kakšen problem. Telefon je anonimen, otroci in mladostniki pa lahko pokličejo vsak dan med 12. in 20. uro, tudi ob sobotah in nedeljah na brezplačno telefonsko številko 116 111.

Otroci in mladostniki se soočajo z različnimi izzivi odraščanja, zato TOM telefon nudi celovit program svetovanja, informiranja in usmerjanja. Ker po Sloveniji deluje več telefonov, ki so namenjeni otrokom in mladostnikom, so se leta 1995 vsi takrat delujoči združili v Nacionalno mrežo TOM. Danes Nacionalno mrežo TOM sestavlja 8 svetovalnih skupin. TOM telefon predstavlja pomembno vez, ki jo stkejo svetovalci – prostovoljci z mladostniki, ki se v obdobju odraščanja znajdejo v različnih življenjskih stiskah. Februarja 2013 so razširili ponudbo svetovanja in uvedli TOM klepetalnico, namenjeno še hitrejši pomoči in svetovanju otrokom in mladostnikom (Struc *et al*. 2013).

Zveza družin

Temeljni cilj delovanja Zveze družin je poskrbeti za dvig kvalitete življenja družin. Zveza družin je nevladno, prostovoljno, neprofitno in nestrankarsko gibanje posameznikov in skupin. Imajo status društva in delujejo na področju družinske politike v javnem interesu. Družine podpirajo pri javnih prizadevanjih, krepijo možnosti za zadovoljevanje njihovih potreb, jih zastopajo v javnosti, vplivajo na zakonodajo, ki ureja položaj družin in otrok, osveščajo o pravicah, obveščajo o vprašanjih, sooblikujejo javno mnenje v korist otroka in družin, podpirajo socialno integracijo otrok s posebnimi potrebami, povezujejo skupne interese otrok in družin, hkrati jih tudi spodbujajo k ustvarjalnosti, kvalitetnemu preživljanju prostega časa, usposabljajo za kakovostno starševstvo.

Zveza družin predstavlja »glas staršev«, ki se ga drugače ne upošteva ali celo ne sliši in tako sodeluje pri urejanju in izboljšanju položaja otrok in kakovostnih pogojev za življenja otrok in družin (Programi – http://www.zpms.si)

Otroški parlament

Otroški parlament je program, namenjen vzgoji otrok in mladostnikov s pomočjo katerega jih učijo za demokracijo. V njem sodelujejo osnovnošolci, ob pomoči in podpori mentorjev in prostovoljcev. Nastal je na pobudo učencev, z željo, da bi lahko javno spregovorili, predstavili

svoja mnenja in zastavili vprašanja, izpostavili dileme, s katerimi se soočajo v obdobju odraščanja. Poteka kot javna tribuna otrok na temo, ki jo izberejo osnovnošolci sami. Izvajajo se na šolah po Sloveniji, nadaljujejo pa se na občinski in regionalni ravni, zaključijo pa se na nacionalnem otroškem parlamentu, ki poteka v dvorani Državnega zbora. Delujejo v obliki zasedanj, kjer imajo vsi osnovnošolci možnost sodelovanja. Otroški parlament se izvaja že od leta 1990 in predstavlja eno od pomembnih oblik spodbujanja otrok k lastnemu izražanju in zastavljanju vprašanj. Predstavlja tudi obliko vključevanja otrok v družbeno dogajanje in pridobivanje vedenj o državljanskih in človekovih pravicah (ibid.).

Temeljni cilji programa so izobraževanje in vzgoja mladih za aktivno in demokratično državljanstvo, uresničevanje Konvencije ZN o otrokovih pravicah, nudenje možnosti za aktivno vključevanje v družbo, spodbujanje ustvarjalnega in kritičnega mišljenja, razvijanje odnosa do drugih ljudi, razvijanje komunikacijskih spretnosti, kulture sodelovanja, razvijanje spodobnosti za odločanje in sprejemanje odgovornosti (Struc *et al.* 2013).

Evropa v šoli

Natečaj Evropa v šoli deluje v sklopu Sveta Evrope, Evropske komisije, Evropskega parlamenta in Evropske kulturne fundacije. Natečaj je namenjen učencem v osnovnih in srednjih šolah, kjer mladi preko literarnega, likovnega, fotografskega in internetnega ustvarjanja spoznavajo kulturne, jezikovne, socialne razsežnosti ter dobijo možnost sodelovanja v Evropi in po svetu. Skozi natečaj želijo na zanimiv način širiti evropsko zavest ter spodbuditi k razmišljanju o temah, vprašanjih, ki so skupna vsem, ki živimo v Evropi. Na formalen in neformalen način se učijo o medkulturni vzgoji in izobraževanju, razumevanju drugačnosti, strpnosti do ljudi, ki imajo drugačna mnenja, solidarnosti med ljudmi, narodi, etičnimi pripadnostmi in verskimi skupnostmi. Natečaj je organiziran na šolski, regionalni in državni ravni. Na dan Evrope, 9. maja, imajo udeleženci vsakoletno zaključno prireditev, najboljši udeleženci pa so nagrajeni z enotedenskimi aktivnimi počitnicami v Sloveniji, srednješolci pa z udeležbo na mednarodnih taborih nagrajencev v drugih državah (Programi – http://www.zpms.si).

Mladi raziskovalci zgodovine

Komisija za delo zgodovinskih krožkov na osnovnih šolah po vsej Sloveniji že od leta 1969 stalno usposablja mladino v raziskovanju lokalne preteklosti. Komisijo sestavljajo zgodovinarji, etnologi, geografi ter drugi profesionalci, zaposleni na raziskovalnih inštitutih, muzejih in arhivih. Vsako leto določijo drugo raziskovalno temo, na razpis, ki ga izda ZPMS

pa se prijavi približno 100 zgodovinskih krožkov po osnovnih šolah. Cilji raziskovalnih nalog so, da 14-15 letni otroci pod mentorskih vodstvom izpeljejo zelo kakovostne raziskave, ki so arhivirane v Slovenskem šolskem muzeju in na šolah, ter s tem ohranjajo trajno vrednost z zbranim in ohranjenim gradivom na nacionalni in lokalni ravni (*ibid*.).

Mlade želijo spodbuditi k spoznavanju in oblikovanju odnosa do kulturne dediščine, do ohranjanja dediščine, usmerjanje mladih v samostojno delo, preučevanje gradiva in oblikovanju zaključkov, usmerjanje mladih v pravilen način raziskovanja, uvajanje mladih v sistematično in samostojno razmišljanje, hkrati pa usmerjajo in izobražujejo mentorje za kvalitetno metodološko in pedagoško vodenje zgodovinskih krožkov (Struc *et al.* 2013).

Letovanja in prosti čas otrok in mladostnikov

Zveza prijateljev mladine Slovenije ima vsaj šestdeset letno tradicijo organiziranja letovanj in prostoročnih aktivnosti za otroke v času počitnic. Programi v prostem času in počitnicah so še vedno ena najpomembnejših aktivnosti. Organizacija omogoča, da se letovanja in prostoročnih aktivnosti udeležijo vsi otroci ne glede na socialni status. V svoje programe vključujejo otroke iz socialno ogroženih družin in tudi otroke s posebnimi potrebami. Otrokom s posebnimi potrebami omogočajo enakovredno vključevaje v počitniške aktivnosti, druženje z vrstniki, kakovostno preživljanje prostega časa, učenja drugih otrok strpnosti in sprejemanja drugačnosti, preprečevanje njihove socialne izključenosti, samospoznavanje, razvoj potencialov. Otrokom iz socialno ogroženih družin pa omogočajo kakovostno preživljanje prostega časa, enakovredne počitniške aktivnosti, druženje z vrstniki, spodbujanje ustvarjalnosti in izražanje talentov, učenje strpnosti, sprejemanja in sočutja do drugačnih, spodbujanje pozitivnih vrednot, blaženje socialne izključenosti, izboljšanje samopodobe in varno psihično in fizično okolje (*ibid.*).

Socialno humanitarni programi

Med socialno humanitarne programe sodijo razne dobrodelne akcije, ki jih na lokalni in nacionalni ravni izvaja mreža društev Zveze prijateljev mladine Slovenije po vsej Sloveniji. Predvsem humanitarna pomoč družinam v stiski predstavlja pomemben delež dejavnosti programov. Zaradi poslabšanja socialnega stanja v družin v Sloveniji se na ZPMS trudijo pomagati čim več družinam. Pomoč, ki jo dobijo družine so finančna in materialna – obutev, oblačila, oprema za stanovanje in drugo. Upravljajo s štipendijskim skladom Beiersdorf d.d. – Nivea podajte nam roko, s katerim zbirajo sredstva za izbrane študente iz socialno ogroženih družin. Ključni vir sredstev za družine v stiski so mediji Tednik, revija JANA, Delna priloga

ONA, rubrika Iskrica v žalostnih očeh v Nedeljskem dnevniku. V letu 2012 so pričeli z dobrodelno akcijo Siti besed – September 2013, katere namen je čim več šolarjem omogočiti vsaj en topel obrok. Z dobrodelno akcijo Skupaj večji od neba, ki je nastala kot odziv na poplave, ki so lani prizadele Štajersko in Koroško, so v sodelovanju z Janom Plestenjakom in časopisom Dnevnik ter s partnerji Špas Teatrom, Delavsko hranilnico in Radiem Center začeli zbirati donatorska sredstva, s katerimi so omogočili družinam odpraviti posledice poplav ter tik po poplavah družinam in otrokom nuditi odmik v počitniške domove ZPMS ter jim nuditi psiho-socialno pomoč (*ibid.*).

Otrokove pravice

V začetku leta 2008 se je Komisija za otrokove pravica preimenovala v Nacionalni odbor za otrokove pravice pri ZPMS. Zavzemajo se za uresničevanje otrokovih pravic, ki izhajajo iz Deklaracije Združenih narodov o otrokovih pravicah, Konvencije ZN o otrokovih pravicah, Evropske konvencije o uresničevanju otrokovih pravic in drugih dokumentov, ki urejajo pravice otrok in mladostnikov. V okviru Nacionalnega odbora za otrokove pravice delujeta tudi Forum zoper telesno kaznovanje otrok in Forum za pravice otroka v bolnišnici.

- Forum zoper telesno kaznovanje otroka v družini

Osnovni cilj Foruma je osveščanje staršev, da telesno kaznovanje ni primeren vzgojni ukrep in da ima lahko negativne posledice na otrokov duševni razvoj. Nasilje v družini, tako telesno kot duševno, slabo vpliva na duševni razvoj otrok.

- Forum za pravice otrok v bolnišnici

Otroci imajo po Ustavi pravico do posebnega varstva in skrbi, skladno s tem pa je država odgovorna, da vsakemu otroku zagotovi pravico do telesnega, umskega in duhovnega razvoja. Na vseh področjih življenja je korist otroka temeljni cilj, odgovorni in vključen v proces pa to družine, pedagoške, zdravstvene in socialne ustanove, vladne in nevladne organizacije in lokalne skupnosti (*ibid.*).

Središče ZIPOM – Središče za zagovorništvo in informiranje o pravicah otrok in mladostnikov

Središče ZIPOM koalicija nevladnih organizacij, ki deluje na področju varstva pravic otrok in mladostnikov. Projekt Središče ZIPOM je namenjen nevladnim organizacijam - njihovi podpori, spodbudi in koordinaciji. Skrbeli bodo za visoko kakovost zagovorništva, informiranja in zakonodajnih pobud. Nevladnemu sektorju bo dobra informiranost omogočila kakovostno ponudbo. V projekt se je vključilo 25 nevladnih organizacij (ibid.).

2. MLADOSTNIKI, STARŠI, UČITELJI

2.1.Mladostniki in obdobje odraščanja

Kako se bo mladostnik razvil je delno odvisno do genskega zapisa, delno pa od okolja in družbe. Obdobje mladostništva je obdobje sprememb; telesnih, motoričnih, čustvenih, mišljenjskih, itd. Največ sprememb se mladostnikom dogaja v obdobju adolescence (odraščanja), ki je prehod med obdobjem otroštva v odraslo obdobje. To obdobje jim predstavlja negotovost, skrivnost, iskanje samega sebe. Proces dozorevanja poteka med mladostnikom in med njegovim družbenim okoljem, kjer mora mladostnik začeti sprejemati lastno odgovornost, pričeti sprejemati samostojne odločitve, vse to pa pripelje do pridobitve novih stališč in spoznanja ter do sprememb v odnosu do sebe, staršev, družbe (Horvat, Magajna 1989).

Pomembno obdobje v času razvoja pa predstavlja tudi puberteta. Pojem puberteta in adolescenca se razlikujeta v tem, da puberteta pomeni obdobje pospešenega telesnega dozorevanja, adolescenca pa se nanaša na duševno dozorevanje. Tudi ko se obdobje pubertete konča in se zaključi z biološko zrelostjo, se obdobje adolescence razvija še nekaj let (*ibid*.).

V mladostniškem obdobju veliko težav izhaja iz različnih zahtev, ki jih pred mladostnike postavljata »notranja realnost«, kot je hitra telesna rast, nove sposobnosti, potrebe ter »zunanja realnost«, kot so spremenjene zahteve in pričakovanja družbe in okolja. Izvor problemov mladih je tudi način, kako doživljajo in v sebi obdelajo vse te zahteve. Maksimović (1991: 22) je probleme, s katerimi se srečujejo mladi razvrstil v pet kategorij:

- Problemi, povezani z oblikovanjem slike o sebi
- Problemi, povezani z odnosi s starši
- Problemi, povezani z odnosi v skupini vrstnikov
- Problemi, povezani s šolo, šolanjem in izbiro poklica
- Problemi, povezani s spolnostjo in ustvarjanjem spolne vloge.

V obdobju odraščanja je za mladostnika pomembno, da se počuti varno. Mladostniki, ki občutijo fizično varnost, jih ne mučijo strahovi in razvijejo zaupanje do soljudi. Če pa so v njihovem odraščanju prisotni strahovi potem ne zaupajo drugim in se zapirajo sami vase. Iz strahu so pred drugimi nesproščeni, sovražni, sumničavi, njihova obrambna drža lahko odbija vrstnike, kar posledično poveča mladostnikovo bolečino in napetost. Tudi šolsko okolje lahko mladostnikom škoduje. Tisti, ki so izpostavljeni nevarnosti in s v šoli tarča vrstnikov,

doživljajo napetosti, stres in depresijo. Hkrati tak mladostnik razvije negativna čustva do šole, učiteljev in učencev ter imajo slabe ocene. Ko se mladostnik počuti fizično in tudi čustveno varno, lahko začnejo iskati svojo identiteto in se spraševati, kdo so oni kot posamezniki. Navadno se pokaže v dveh podobah, kot *samopodoba* in kot *zrcalna podoba* okolice nanj. Zahteve in pričakovanja staršev, učiteljev in prijateljev so različna in vedno večja. Mladostnik zaznava predvsem to, kar menijo drugi, kar so slišali v ter kako so z njim ravnali v preteklosti. Mladostniki, ki o sebi razvijejo dobro mnenje, so bolj odprti in imajo več socialnih interakcij, medtem ko se mladostniki, ki se ne cenijo dovolj držijo bolj zase, tudi iz razloga, da bi se izognili zavrnitvi. V mladostnikovem življenju igrajo pomembno vlogo predvsem starši ali skrbniki. Eden od staršev je na prvem mestu, na drugem pa drug starš. Na lestvici petih najpomembnejših oseb v mladostnikovem življenju je na tretjem mestu priljubljena učiteljica. Prav tako lahko na tretjem mestu pristanejo sosedje, sorodniki, družinski prijatelji. Na četrto mesto je uvrščen učitelj, na peto mesto pa ponavadi uvrstijo babice, dedke, strice, brate, sestre. Vrstniki in prijatelji se na lestvici začnejo uvrščati šele po šestnajstem letu (Youngs 2000 v Ferbar 2012).

Vpliv na mladostnika imajo najprej njegovi starši, nato pa učitelji. Učitelji imajo pomemben vpliv na mladostnika, ki je imel težko otroštvo ali pa je v šoli doživljal neuspehe. V šolo prinesejo čustveno podlago in tisti mladostniki, ki so imeli težavno otroštvo, potrebujejo več priložnosti za oblikovanje sampopodobe. Učitelje velikokrat občutijo kot nekaj najboljšega, kar se jim je zgodilo. Mladostniki še vedno potrebujejo učiteljev pozitiven odziv, tudi kadar reagirajo negativno. Verjel bo, da je slab in ničvreden, če bo to znova in znova poslušal. Mladostnik začuti odnos, ki ga imajo do njega in ta odnos vpliva na njegovo vedenje, način, kako ravnajo z njim pa bo vplival na njegovo samopodobo (*ibid*.)

Mladostniki in odnos s starši

Posameznikov odnos s starši se skozi obdobja odraščanja spreminja. Iz obdobja otroštva v obdobje mladostništva se začne mladostnik pospešeno razvijati, tako telesno kot čustveno, začne se osamosvajati in razvija se osebnostna identiteta, kar privede do povečane konfliktnosti v odnosih z drugimi. Mladostniki že želijo, da bi jih starši videli kot odrasle in da bi smeli sami odločati o pomembnih stvareh. Vseeno pa blaga konfliktnost staršem pokaže mladostnikove potrebe po spremembi odnosov v družini in prilagajanju, spodbuja izražanje različnih mnenj in nestrinjanj med člani ter razvoj strpnosti. Starši bi naj mladostniku v obdobju razvoja nudili oporo in nadzor. Opora je razumljena kot tisto vedenje staršev, ki otroku nudi varnost in udobje, otrok oziroma mladostnik pa se bo ob tem čutil sprejetega in

upoštevanega. Opora vključuje tudi skrb, odzivnost, pripravljenost nuditi pomoč, toplino. Nadzor pa je razumljen kot uveljavljanje moči, kot so kaznovanje, grožnje, ter kot omejevanje, kot so postavljanje pravil, pogosta uporaba prepovedi. Nadzor še lahko razumemo kot zahtevnost do otroka oziroma mladostnika, npr. postavljanje jasnih zahtev, pojasnjevanje le teh, pravila, omejitve, navajanje posledic za določeno vedenje, zagotavljanje možnosti za samostojno odločanje, pričakovanje odgovornega vedenja (Zupančič 2011).

V zgodnji adolescenci so v odnosu med starši in otrokom najpogostejši spori glede delovnih navad, pospravljanja sobe, stila oblačenja, osebne higiene, pravice do zasebnosti, reda glede tega, kdaj je treba iti spat in do kdaj je potrebno priti domov. Ali se v nadaljnjem razvoju oziroma srednji adolescenci spori zaostrijo je odvisno od sodelovanja med starši in mladostniki. Kljub temu pa se pojavijo novi spori, predvsem glede izbire družbe prijateljev, izbire šole, v pozni adolescenci pa se še zaostrijo predvsem glede izbire partnerja in poklica. Na kakšen način rešujejo te spore med seboj je odvisno od odnosa med njimi, vzgoje, načina kako so v preteklosti reševali spore ter tudi od teme spora. K odnosu pa lahko veliko pripomore tudi mladostnik s svojim obnašanjem in delovanjem in s tem prispeva h konstruktivnemu reševanju težav (Maksimović 1991).

Mladostniki in odnos do šole

V življenju mladostnika ima šola pomemben pomen, kjer kaže težnjo po enakovrednem odnosu, vzajemnosti z učitelji in udejstvovanju v šoli. V šoli je situacija drugačna kot v družini; v šoli se mladostniki naučijo kako se obnašati v institucijah, razvijejo odnos do njih in do avtoritete, sebe oblikujejo kot politično bitje. Znanja, ki se zahtevajo od mladostnikov so z vsakim višjim razredom večja, največ učencev pa gre skozi puberteto ravno v prehodu iz razrednega v predmeti pouk. Zaradi večje zahtevnosti, obsega in količine znanja se učenci znajdejo v negotovosti, bojazni in čustveni labilnosti. Po drugi strani pa je šola, kot institucija razumljena tako, da od staršev prevzema del njihove vloge. Starši velikokrat dobijo občutek, da je šola nagnjena k temu, da prevzame del odgovornosti za vzgojno izobraževalni proces, do odločanja o tem, kar se dogaja z otrokom. V šolo pridejo ponavadi takrat, ko dobi slabe ocene ali zaradi slabega obnašanja. Največ težav v adolescenci izhaja iz odnosa med učiteljem in učencem, težavo predstavlja tudi prilagoditev na pravila v šoli, kar se lahko vse skupaj odraža tudi v učnih težavah učenca (*ibid.*).

2.2.Kompetence za delo z mladostniki

Učitelji

Za učinkovito opravljanje dela morajo imeti učitelji dobro razvite osnove medosebne komunikacijske in sodelovalne spretnosti. Spretnosti potrebujejo, ko vstopajo v interakcijo z učenci, sodelavci, starši. Za dobro delo v razredu morajo znati dobro posredovati informacije, znati vzpostaviti avtoriteto, ustvariti razredno dinamiko, vzdrževati disciplino, reševati probleme, postavljati kakovostna vprašanja. Če učitelj ustvari dober odnos z učenci in so si blizu, obstaja verjetnost, da se bodo učenci nanj obračali s svojimi problemi, tudi izven pouka. Tudi starši se velikokrat obrnejo na učitelja, ko imajo težave in skrbi zaradi otroka. Prav učitelj je lahko tista vez med starši in strokovnjaki, v primeru globljih osebnih težav učencev ali staršev. Učitelj sam ni usposobljen za profesionalna svetovanje ali terapije, lahko pa nudi oporo in pritegne k sodelovanju strokovnjake, kadar je to potrebno in s tem doprinese h kakovosti profesionalnega in osebnega odnosa (Kalin *et al*. 2009).

Starši

Odgovornost družine za vzgojo in socializacijo, zdravje in dosežke je nujna tako kot prej. Seveda pa imajo starši ob vsakdanjih pritiskih in težavah pri vzgoji otrok včasih občutek nemoči, osamljenosti in nekompetentnosti (pomanjkanje znanj, veščin). Starši o zahtevah in veščinah, ki zadevajo dobro starševstvo, upravičeno pričakujejo pomoč in nasvet strokovnjaka – pedagoga, učitelja, vzgojitelja. V vrsti kompetenc in pismenosti (informacijski, tehniški, zdravstveni, emocionalni, celo spolni), o kateri danes govorimo, kaže posebno pozornost nameniti tudi nekaterim temeljnim starševskim kompetencam, ki omogočajo, da starši (tudi učitelji in vzgojitelji) ustrezno odgovorijo na stalno naraščajoče potrebe otrok (Zloković 2009: 198).

Sposobnost opravljanja zahtevne starševske vloge se povezuje s starševsko kompetenco. Za to so potrebna osnovna in specifična znanja. Kompetentni starši nadzorujejo svoj odnos do otroka, razmišljajo o tem, kak ravnajo, skrbijo, da je njihovo ravnanje primerno starosti in potrebam otroka, nase prevzamejo odgovornost za vzgojo in skrb za otroka, se izobražujejo, iščejo informacije, pripravljeni so sprejeti partnerstvo z drugimi ljudmi, ki skrbijo za otroka in ga vzgajajo ter izobražujejo. Kakovost medsebojnih odnosov in enotnost družinskih članov je odvisna tudi od različnosti vzgojnih stilov. Včasih potrebujejo straši pomoč pri sprejemanju pomembnih odločitev, ki se tičejo vseh družinskih članov. Varnost in naklonjenost sta v prvih letih otrokovega življenja odvisna od čustvenih situacij in disciplinskega stila staršev. V odnosu med starši in otroki je pomembno opazovati verbalno in neverbalno komunikacijo,

čustveno vedenje, zanesljivost, toplino. Za otrokov razvoj je izjemno pomembna kakovost medsebojnih odnosov in odnosov z okoljem. Kakovostno starševstvo pa je odvisno od tega, kako zadovoljni so starši, njihov občutek zadovoljevanja starševske vloge, napredek otroka, medsebojni odnos, vzpostavljanje pozitivnih čustev, spoštovanja, ljubezni, zaupanja (*ibid*.).

Otrok se razvija v dinamiki družine, čeprav se njegova kompetenca ter uresničevanje socialnih in kulturnih norm odvisni tudi od vrstnikov, učiteljev in drugih individualnih, vzgojnih in socialnih dejavnikov, ki jih kaže opazovati in proučiti na mikro in makro ravni. Tudi šola se mora prilagajati diskontinuiteti sodobnega časa, ki pogosto povzroča nestabilnost njenega tradicionalnega koncepta. Učenci in dijaki niso »unificirani«, vzgoja in poučevanje pa nista le rutina. /…/ Na otrokov razvoj v obdobju otroštva in adolescence zelo močno vpliva razredna situacija in vzdušje v razredu. Učitelji in vzgojitelji imajo zato pri iskanju in razvijanju različnih strategij, s katerimi lahko pri učencih krepijo kompetencijsko motivacijo, še posebno mesto (Zloković 2009: 201).

Med šolo in starši obstaja skupna vez in skupni interes – učenec. Prav zato naj bi šola in starši gradili partnerski odnos, saj učenca spremljajo eni v šoli, drugi pa doma. Srečanja med njimi so nujna za dobro sodelovati. Ne smemo pozabiti na to, da imajo v življenju učenca oboji pomembno vlogo in da se lahko en od drugega veliko naučijo. Šola ima vlogo pri osveščanju, izobraževanju staršev ter pomoči staršem pri njihovi vlogi, velja pa hkrati obratno, tudi učitelji se lahko veliko naučijo od staršev. Pri odločanjih o temeljnih vprašanjih šolskega dela in življenja imajo starši enakopravno in odgovorno vlogo (Kalin, 2009).

Sodelovanje med domom in šlo je v prvi vrst namenjeno boljšemu delu in razvoju otroka, lahko pa tudi lajša ali otežuje življenje in delo učiteljev in staršev. Sodelovanje ima otroka, starše in učitelje različen vpliv:

- Dobro sodelovanje med učitelji in starši ima lahko dober vpliv na otrokovo učenje, osebnostni razvoj in vedenje. Otroci dosegajo boljše uspehe v šoli, se pogosteje vključujejo v šolske in izvenšolske interesne dejavnosti, pogosteje prevzemajo odgovornosti, povezane s šolo. Učenci staršev, kateri se vključujejo v šolsko življenje, imajo manj težav kot učenci, katerih starši se ne vključujejo. Uporaba alkohola, kriminala, drogi in drugih oblik asocialnega vedenja se zmanjšuje skladno z zvišanjem vključevanja in zavzemanja staršev. Učenci, katerih starši se vključujejo v šolsko delo, se izogibajo nevarnemu obnašanju, saj takšni otroci so manjkrat obravnavani v centrih za socialno delo, vzgojnih posvetovalnicah.

- Za starše ima sodelovanje dvojno korist. Prva korist je, da se starši preko sodelovanja informiranju o delu in napredovanju otroka v njegovem učnem in osebnem razvoju. Šola in dom predstavljata enoten socializacijski prostor, ki mora biti usklajen za uspešno vzgojo otroka. Druga korist pa je ta, da sodelovanje staršev z učitelji pomaga pri zbliževanju otrok in staršev, kar je temelj dobrega učnega dela v šoli. Prva in druga korist sta med seboj krožno povezni. Če bodo starši spremenili odnos do šole in šolskega dela, se bo spremenil otrokov odnos do šole in njegovega šolskega dela. Za otroka je pomembna starševska opora pri pripravi na šolsko delo.
- Dober učni uspeh učenca in uspešen osebnostni razvoj sta rezultat sodelovanja s starši, hkrati pa sta tudi uspeh učitelja. Sodelovanje s starši učitelju pomeni primarni vir spoznanja življenja otrok, ki ga ta živi izven razreda in šole. Spoznanje družinskih okoliščin, otrokovih interesov in osebnostnih lastnosti pomaga učitelju razumeti otroka in vse to upoštevati pri vodenju pouka. Hkrati ima dobro sodelovanje, poznavanje učitelja in njegovega dela dodatno spodbudo za starše, da imajo do učitelja večjo naklonjenost in spoštovanje (Kalin *et al.* 2009).

3. POSLOVNO NAČRTOVANJE

3.1.Strateško načrtovanje v neprofitnih organizacijah

Strateško načrtovanje je sistematičen proces, ki pomaga organizacijam pri upravljanju in izvajanju njihovega dela. Organizacija se s pomočjo strateškega načrtovanja osredotoči na vizijo in poslanstvo ter načrtuje prednostne naloge, ki nastanejo kot odziv na spremembe v okolju in zagotovi, da člani organizacije delajo v smeri istega cilja. S strateškimi smernicami načrtujejo pridobivanje sredstev za uresničitev prednostih nalog. Uspešen proces načrtovanja vključuje več ključnih konceptov te opredelitve:

- Postopek je strateški, saj vključuje izbiro, kako se najbolje odzvati na okoliščine dinamičnega in včasih sovražnega okolja. Neprofitne organizacije imajo v okolju veliko izbire pri spreminjanju uporabnikov in uporabnikovih potreb, razpoložljivega financiranja, konkurence in drugih dejavnikov. Biti strateški pomeni prepoznati te možnosti.
- Strateško načrtovanje je sistematično, ker sledi določenemu postopku, ki je strukturiran in temelji na podatkih. Postopek načrtovanja je sestavljen tako, da načrtovalcu pomaga preučiti pretekle izkušnje, preizkusiti stare predpostavke, zbrati in vključiti nove informacije o sedanjosti in predvideti okolje, v katerem o organizacija delovala v prihodnosti. Prav tako postopek načrtovanja vodi načrtovalce, da vidijo, kako se njihovi novi programi in strategija skladajo z viziji in poslanstvom.
- Strateško načrtovanje vključuje izbiro prednostih nalog. Organizacija definira: različne možnosti o tem, kaj bo in kaj ne bo naredila, analizo posledic teh možnosti ter sprejemanje odločitev.
- Postopek omogoča sistematično vključevanje vseh zainteresiranih, tako uporabnikov in skupnost, omogoča konstruktivno reševanje nesoglasij in spodbuja komunikacijo.
- S strateškim načrtovanjem iščejo smernice za pridobivanje sredstev. Pogosto so namreč odločitve o možnosti financiranja ali porabi financ za programe hitre in brez ocene posledic. Odobren strateški načrt pomaga organizacijam, da realno izbere strategije financiranja in jih tudi primerno porabi. Uravnoteženo pridobivanje virov in načrt porabe sta bistvo poslovanja (Allison, Kaye 2005: 1).

Zakaj načrtovati? Odgovor je, da strateško načrtovanje pomaga organizacijam in njihovim vodilnim delati bolje, da so osredotočeni na prednostne naloge in pri delovanju motivirajo tudi druge. Uspešno strateško načrtovanje izboljša osredotočenost organizacije, da:

- Razume poslanstvo organizacije in vrednost osebja
- Na podlagi trenutnih informacij ustvari načrt za ukrepanje
- Postavlja mejnike, s katerimi spremlja dosežke in ocenjuje rezultate
- Pridobi informacije, ki jih je mogoče uporabiti za trženje organizacije v javnosti in z njimi pridobiti potencialne financerje
- Spodbuja komunikacijo in timsko delo med vodilnimi in zaposlenimi
- Razvija temelje za smiselne spremembe s spodbujanjem strateškega razmišljanja in se osredotoča na to, kaj je res pomembno, da bo organizacija dolgoročno uspela
- Vedno znova spominja, kaj je najbolj pomembno: iskanje priložnosti, da bi bolje izpolnil svojo nalogo (*ibid*.)

3.1.1. Poslovno načrtovanje v neprofitnih organizacijah

Poslovno načrtovanje običajno zraven strategije in ciljev vključuje tudi projekcijo prihodkov in stroškov za vsaj tri leta poslovanja. S tradicionalnim poslovnim načrtom želi lastnik podjetja prepričati potencialne investitorje in posojilodajalce, da investirajo v poslovno dejavnost in jim zagotoviti, da bodo dobili posojilo vrnjeno. Neprofitne organizacije razvijejo poslovne načrte, ne le za vlagatelje in sofinancerje, ampak tudi zato, da vidijo jasno razmerje med denarjem in poslanstvom organizacije (Allison, Kaye 2005).

3.1.2. Vključitev poslovnega načrta v strateški načrt

Zelo malo neprofitnih organizacij si je lahko izposodilo denar za financiranje svojih programov. Razlog za to je bilo njihovo delovanje, s katerim niso ustvarjali novih prihodkov. Neprofitne organizacije so delovale odvisno od donacij in prispevkov, ki so jih namenili za svoje programe. Vendar pa so začele neprofitne organizacije izvajati dejavnosti, ki ustvarjajo prihodek – socialna podjetja. S tem se je uporaba poslovnih načrtov v neprofitnih organizacijah zelo povečala. Vendar pa večina neprofitnih organizacij ne more zagotoviti točnih predvidevanj v poslovnih načrtih, predvsem zaradi nepredvidljivosti prihodkov, saj je težko predvideti, koliko nepovratnih sredstev bo prejela organizacija v nadaljnjih treh letih. Kljub temu je postalo poslovno načrtovanje vse bolj uporaben koncept in razmišljanje o poslovanju v poslovnem smislu je potrebno vključiti v strateško načrtovanje. Poslovni načrt zajema: poslovno strategijo, predpostavke, na katerih temelji strategija, pregled družbenih, gospodarskih, tehnoloških, političnih in demografskih trendov, ki so in bodo podpirale našo poslovno strategijo, prihod in uporaba finančnih sredstev (Allison, Kaye 2005: 9-10).

4. PROBLEM

Ideja za temo diplomske naloge je nastala v času opravljanja študijske prakse na ZPMS. Tam sem spoznavala delovanje nevladne organizacije in njihove programe, istočasno pa sem na fakulteti pridobivala znanja o socialnem podjetništvu. Želja in pobuda s strani ZPMS o ustanovitvi socialnega podjetništva v okviru organizacije je pripeljala do tega, da smo začeli idejo realizirati. Za področje izobraževanja smo se odločili zato, ker je namenjeno ciljni skupini (pedagoškim delavcem, staršem in animatorjem, voditeljem), za katere ZPMS še nima namenjenih programov, ker imajo z izvajanjem izobraževanj že izkušnje vendar brez stalnega programa in ker socialno podjetje nudi možnost zaposlitve najbolj ranljivim skupinam na trgu in ustvarja dodano vrednost v dejavnosti, ki je v dobro družbe.

Namen diplomske naloge je napisati poslovni načrt za socialno podjetje in razviti storitev, ki bo na trgu zaželena, sprejeta in konkurenčna. Ker se podjetje od začetka ne bo moglo samo financirati, se preverja možnosti pridobivanja dodatnih finančnih sredstev za zagon, se analizira prednosti in slabosti socialnega podjetja, preverba obstoječe konkurence in kakšne so potrebe in želje potencialnih kupcev – kaj si želijo, koliko bi bili pripravljeni plačati, kaj jih motivira, da se odločijo za udeležbo na delavnici.

Raziskovalna vprašanja in cilji:

- Kako v nevladno organizacijo vključiti socialno podjetje in ga opredeliti skladno z vrednotami in načeli delovanja ZPMS?
- Kako zastaviti dejavnosti, ki bodo na trgu zaželene in sprejete?
- Kako vključiti mlade diplomante, ki jim je po koncu izobraževanja to prva zaposlitev?
- Opredeliti poslanstvo in vizijo socialnega podjetja
- Analizirati trg – kupce in konkurenco
- Opredeliti načrt trženja
- Pripraviti ekonomiko podjetja – odhodne in prihodne stroške ter finančni načrt

5. METODOLOGIJA

5.1. Vrsta raziskave

Raziskava je eksplorativna. Je kvantitativna, saj sem zbirala številčne podatke in kvalitativna, kjer sem zbirala podatke z besednimi opisi. Kombinirala sem oba pristopa; številčne podatke sem dopolnila z opisi. Raziskava je tudi empirična in uporabna.

5.1.1. Merski instrument in viri podatkov

V raziskavi sem za merodajni instrument uporabila anketni vprašalnik. Zaradi lažjega odgovarjanja in analiziranja sem za vsako ciljno skupino – pedagoške delavce, starše in animatorje, voditelje sestavila svoj vprašalnik. Struktura vprašalnika je bila pri vseh treh enaka, zanimala so me ista vprašanja, razlikovali so se v navedenih temah delavnic in vprašanja o osebnih podatkih.

Anketni vprašalnik za pedagoške delavce in animatorje je bil sestavljen iz 17 vprašanj odprtega in zaprtega tipa. Pri nekaterih vprašanjih zaprtega tipa sem uporabila ocenjevalno lestvico iz demografskih vprašanj (spol, starost). V prvem delu so se vprašanja nanašala na to, katere delavnice so se udeležili v preteklih letih in kako so bili zadovoljni z njimi, kaj jim je bilo najbolj všeč in kaj najmanj. Spraševala sem jih, kaj pričakujejo od udeležbe na delavnici in katere delavnice bi se želeli udeležiti v prihodnjem letu. V nadaljevanju sem jih spraševala, koliko časa bi namenili udeležbi na delavnici, koliko bi bili pripravljeni plačat za delavnico in od česa je odvisna pripravljenost, kdaj je za njih najbolj primeren čas za udeležbo, ali je pomembno, da delavnico izvaja priznan predavatelj, kje dobijo informacije o delavnici, kdo jim krije stroške delavnice - delodajalec ali sami, koliko je letna omejitev zneska, če stroške krije delodajalec ter na koncu kakšno je njihovo delovno mesto.

Anketni vprašalnik za starše je bil sestavljen in 16 vprašanj, ki so bila zastavljena enako kot pri vprašanjih za pedagoške delavce in animatorje, voditelje. Razlika je bila le v tem, da sem starše na koncu vprašala kakšen je njihov status (poročen, živim s partnerjem, samohranilec/ka), koliko otrok imajo v družini ter kakšen je njihov mesečni prihodek (neto).

Pri raziskavi in analizi trga sem za pridobivanje podatkov uporabila spletne strani tistih organizacij, ki ponujajo izobraževanja in delavnice za pedagoške delavce, starše in animatorje, voditelje v Ljubljani. Podatke sem pridobila iz spletnih strani http://www.familylab.si/, http://www.supra.si/ ter iz AJPESa.

5.1.2. Populacija in vzorec

Populacijo sestavljajo vsi pedagoški delavci, starši in animatorji, voditelji na območju Slovenije, ki bi se v naslednjem letu želeli udeležiti izobraževalne delavnice. Zaradi velikega števila, sem iz populacije naključno izbrala vzorec 30 pedagoških delavcev, 30 staršev in 30 animatorjev, voditeljev.

5.1.3. Zbiranje podatkov

Podatke sem zbirala preko spletne ankete od 16.7.2013 do 10.8.2013. Anketne vprašalnike je rešilo 30 pedagoških delavcev, od tega 27 ženskega spola in 3 moškega spola; 30 staršev, od tega 23 žensk, 6 moških, za enega pa ni podatka; 30 animatorjev in voditeljev, od tega 26 ženskega spola in 4 moškega spola.

Podatke za organizacije, ki ponujajo izobraževanja in delavnice sem zbirala od 6.8. do 10.8.2013 preko spletnih strani http://www.familylab.si/ in http://www.supra.si/.

5.1.4. Obdelava in analiza podatkov

Podatke anketnih vprašalnikov sem analizirala in kvantitativno obdelala s pomočjo programa Microsoft Excel 2010. Podatke organizacij, ki ponujajo izobraževalne storitve sem podrobneje opisala – kako dolgo delujejo na trgu, kakšne programe ponujajo, za kakšno ceno.

Pri izdelavi poslovnega načrta sem si pomagala s priročnikom *Strategic Planning for Nonprofit Organizations* , ki sta ga napisala Michael Allison in Jude Kaye. Sledila sem shemi poslovnega načrta, v okviru katerega sem naredila analizo trga (kupcev in konkurence), opredelila dejavnost in načrt trženja, SWOT analizo – prednosti, slabosti, izzivi, nevarnosti, ekonomiko poslovanja organizacije (odhodki, prihodki), opredelila kritična tveganja in probleme ter finančni načrt.

5.2. REZULTATI Z INTERPRETACIJO

5.2.1. Pedagoški delavci

Povprečna starost anketirancev je bila 39.2 leta.

Najprej me je zanimalo, koliko anketirancev se je udeležilo delavnic in katere so bile teme delavnic.

Največ pedagoških delavcev se je udeležilo delavnic na temo neprimernega vedenja otrok v šoli ter komunikacije s starši. Nato si sledijo: delo z otroki s posebnimi potrebami, komunikacija med sodelavci, komunikacija z otroki, mladostniki in neprimerno vedenje, otroci in sprejemanje drugačnosti, kako doseči avtoriteto, timsko/projektno delo, indirekten vpliv učiteljeve vzgoje na starše, supervizija.

Pedagoški delavci si v razredu želijo ustvariti red in disciplino ter vzpostaviti odnos tako z otroki kot z učitelji. V kolikšni meri mu bo to uspelo je odvisno tudi od otrok in staršev. Otroci so lahko v obdobju odraščanja neposlušni in razvajeni, starši so lahko zelo zaščitniški do svojih otrok, nepripravljeni na sodelovanje z učitelji. Otroci in starši imajo velika pričakovanja do učiteljev; odnos med učiteljem in učencem naj bi bil demokratičen in sodelovalen, kjer učitelj ne bi bil nosilec moči.

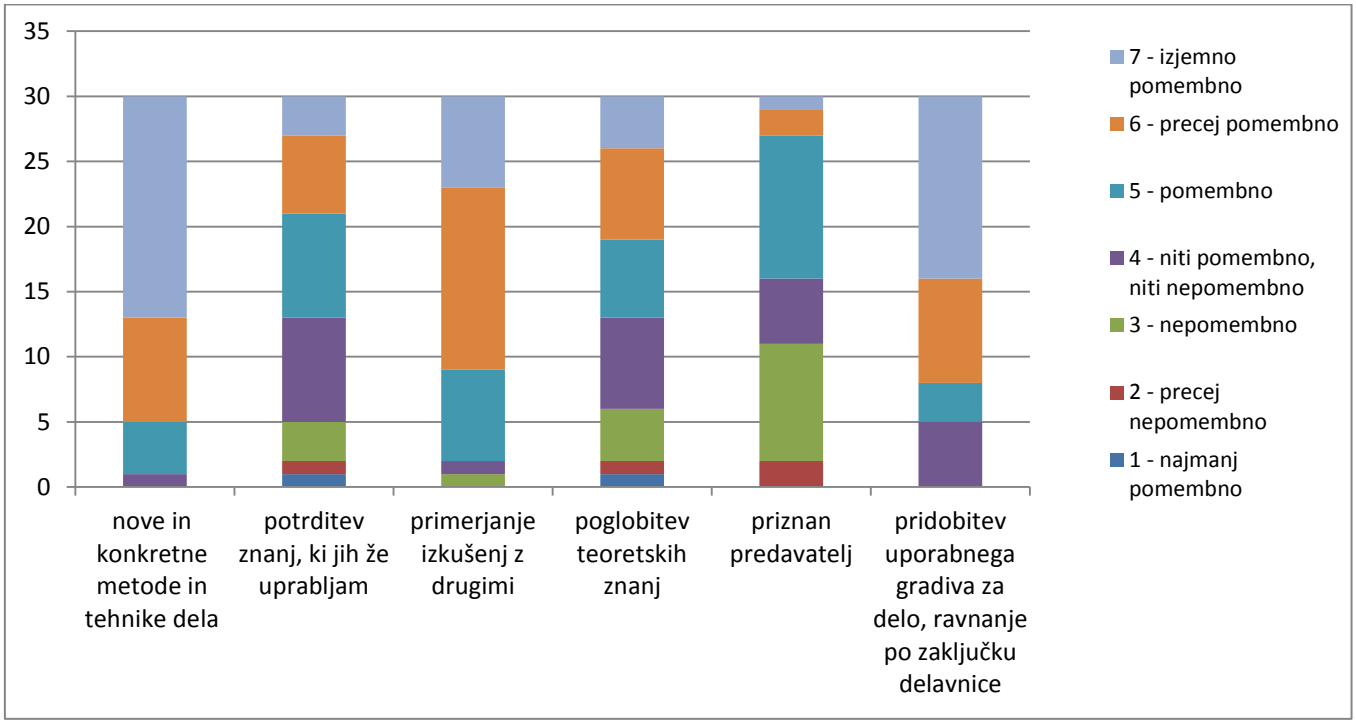
Kot piše Andreja Barle (2009: 39) je pedagoški odnos eden tistih, ki je poseben prav zato, ker dejansko posega v intimo posameznika, se ga ne samo dotika, temveč vpliva na njegovo spreminjanje, na njegov odnos do sebe, do drugih, do naravnega in družbenega okolja. Vse to kaže na prav posebno moč, ki jo ima učitelj v tem interepersonalnem odnosu.

Učitelj lahko izkoristi svojo moč in na učenca, starša ter tudi sodelavce vpliva pozitivno. Z znanji in smernicami, ki jih bo dobil na delavnicah, se bo naučil spoprijemati z različnimi situacijami in razširil svoja pedagoška znanja.

Nato sem jih prosila, da na lestvici od 1 (izjemno slabo) do 7 (izjemno dobro) ocenijo njihovo kakovost, dostopnost in ceno delavnice. Kot najbolj kakovostno, dostopno in cenovno ugodno delavnico so označili delavnico komunikacija s starši. Najslabše ocenjena delavnica je bila indirekten vpliv učiteljeve vzgoje na starše. Ostale delavnice so bile v povprečju ocenjene kot dobre, največkrat z oceno 5. Pri veliki večini delavnic se ocene gibljejo od 3 (slabo) do 7 (izjemno dobro), vendar so ocene 6 in 7 redke (največ dva ali trije anketiranci), najbolj pogosta je ocena 5 (dobro) in 4 (niti dobro, niti slabo).

Iz rezultatov sklepam, da so bili pedagoški delavci v večini povprečno zadovoljni z delavnicami, katerih so se udeležili, vendar bi lahko bile boljše in bi lahko bila boljša tako kakovost, dostopnost ter cena.

Zanimalo me je, kaj je tisto najpomembnejše, kar pričakujejo od udeležbe na delavnici.



Graf 1: Ko se odločite za udeležbo na delavnici, kaj je tisto najpomembnejše, kar od nje pričakujete? Označite na lestvici od 1 (najmanj) do 7 (največ).

Rezultati so pokazali, jim je najbolj pomembno, da pridobijo nove in konkretne metode in tehnike dela; kar 56, 7% jih je na lestvici označil s številko 7 – izjemno pomembno. 46,7% jih je označilo kot izjemno pomembno tudi to, da pridobijo uporabno gradivo po zaključku delavnice. Na podvprašanje v kakšni obliki bi želeli pridobiti gradivo, so imeli na voljo tri odgovore: skripta, delovni listi in video gradivo z rabo tehnike v konkretni situaciji. Pri vseh treh odgovorih so na lestvici največkrat označili s 6 (zelo pomembno). Pri odgovoru potrditev znanj, ki jih že uporabljam so največkrat označili 4 (26,7%) in 5 (26,7%), kar pomeni, da se nekaterim ne zdi niti pomembno, niti nepomembno, spet drugim pa se vseeno zdi nekoliko pomembneje. Primerjanje izkušenj z drugimi je 46,7% anketirancem zelo pomembno. Poglobitev teoretskih znanj so največkrat označili kot zelo pomembno (23,3%) ter pomembno (20%). Ali jim je pomembno, da delavnico oziroma izobraževanje vodi priznan predavatelj jih je največ odgovorilo kot pomembno – 5 (36,7%), drugi najbolj pogost odgovor pa je bil, da jim je nepomembno – 3 (30%).

Iz rezultatov sklepam, da imajo pedagoški delavci željo po novih znanjih, ki bi jim pomagala pri delu. Kdo izvaja delavnico jim ni tako pomembno, kar za naše programe pomeni, da jih ne rabi izvajat priznan predavatelj, kljub temu pa moramo pridobiti ustrezne izvajalce, ki so strokovnjaki na svojem področju in ki znajo podati znanje in kakovostno izvesti delavnico, od katere bodo pridobili želena znanja.

Naslednje, kar me je zanimalo, je bilo vprašanje ali je bila pri katerem od teh izobraževanj uporabljena tehnika, pristop, ki se jim je zdel še posebej zanimiv in primeren. Vprašanje je bilo odprtega tipa, najbolj pogosto so odgovorili, da so jim bili všeč konkretni primeri iz prakse. Sledili so odgovori: »izmenjava izkušenj«, »debata«, »simulacija težavnega primera in vzorec reševanja le-tega«, »brainstorming, smart metoda«, »predavanja na temo mentorstva, kritičnega mišljenja in moderatorstva«, »različne tehnike za spodbujanje sodelovalnega učenja in timsko delo v razredu«, »praktično delo, delo na sebi, pripravljena gradiva za uporabo«, »igra vlog«, »primerno in zanimivo se mi zdi, kadar udeleženci (nekatere) predstavljene metode lahko preizkusimo na licu mesta, bodisi individualno ali v obliki skupinskega dela«, »zanimivo mi je bilo, kako lahko moderator aktivira množico slušateljev«. Odgovori, kot so debata, izmenjava izkušenj, delo na konkretnem primeru in iskanje rešitev so se večkrat ponovili, sedem anketirancev pa je odgovorilo, da ne bi izpostavili nič posebnega in da ni bilo nič takšnega, kar bi jim bilo posebej všeč. Anketirancem je uporabna metoda odpre učilnice: »Sama sem se lahko preizkusila v vlogi dijaka in konkretno preizkusila kako se naredi podcast« (sogovornica XY).

Odprta učilnica so raznovrstni učni otoki (deloma ločeni, a odprti učni prostori), pripravljeni za specifične, učencu prilagojene, oblikovane učne dejavnosti, z različno tehnologijo in sodelujočimi timi. Prostori, ki naj vzpodbujajo kreativnost in ne produktivnost. Učenci/udeleženci v Odprti učilnici imajo na otokih možnost kombiniranega (blended) učenja, učenja na daljavo (on-line) učenja ali v živo (F2F - face to face) učenja. Odprta učilnica naj bi odgovarjala metodam, organizacijskim strukturam (oblikam) in tehnologiji 21. stoletja (Bačnik, Sambolić Beganović 2013).

Na vprašanje, kaj jim je bilo najmanj všeč pri izobraževanjih, so odgovorili: »dolgo sedenje pri miru, lažje spremljaš stvari, če si aktiven, če se premikaš«, » predavatelji, ki so "polni samih sebe", ves čas nakladajo, v resnici pa nič ne povejo«, »teoretična predavanja«, »predavanje, ki ni dobro povezano s temo oziroma se premalo povezuje z življenjem v šoli«, »preobsežna splošna teorija didaktike in psihologije«, »veliko delavnic, ki niso osmišljene«, »predavanje od ljudi, ki nimajo stika z otroki«, »teorija, ker jo imam.. zanima me kako jo

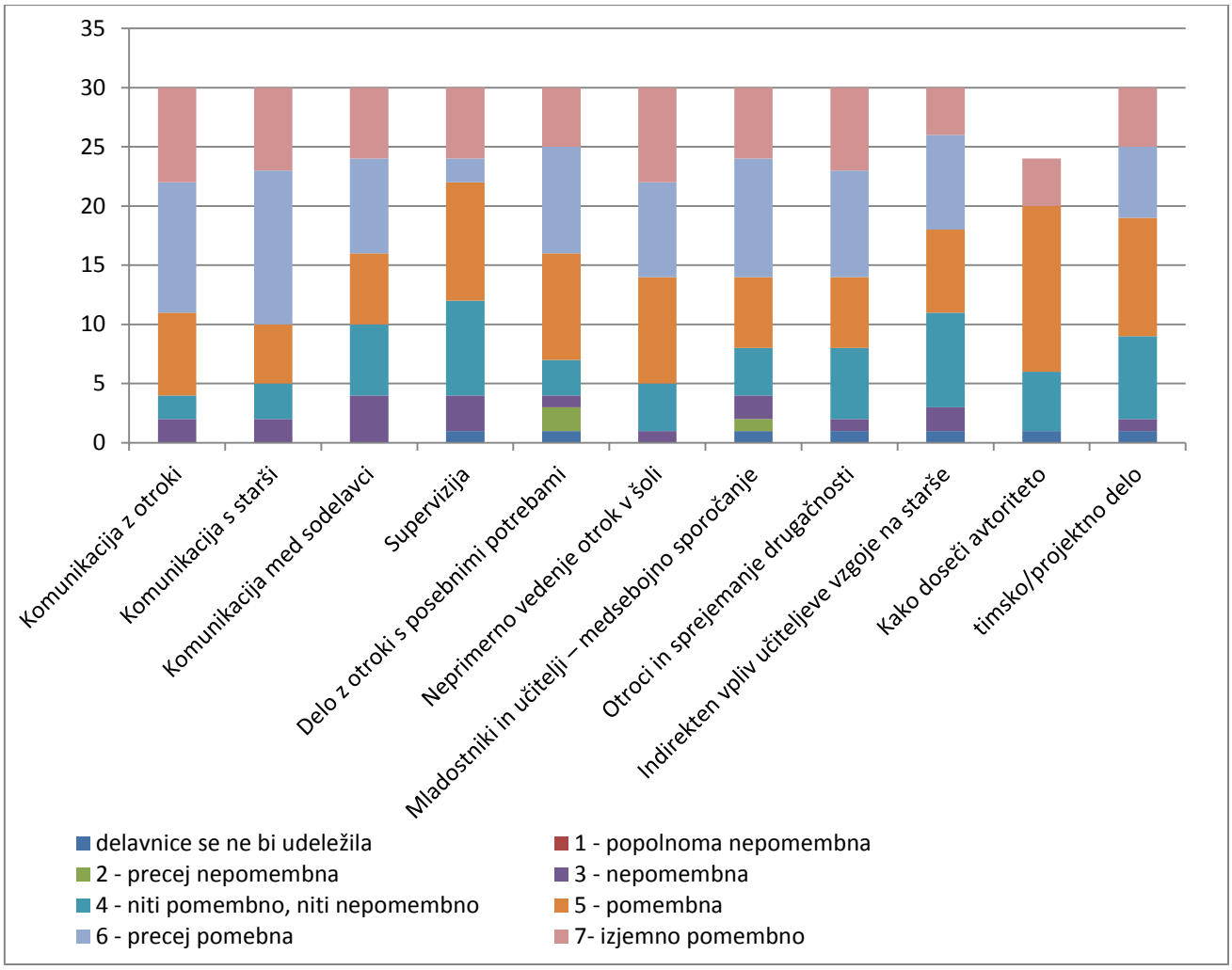
spraviti v vsakdan«, »deljenje mnenj v smislu: Kaj ste odnesli od seminarja? Ker mi takrat, ko to hočejo slišati ne pride nič pametnega na misel«, »preveč udeležencev«, »nepripravljenost izvajalca«. Zelo zanimiv se mi je zdel odgovor »če nimaš namena nič pridobiti, potem lahko vse skritiziraš. Meni je všeč tudi slab predavatelj, mi vsaj nekdo pokaže, kako se ne dela!«.

Rezultati so pokazali, da želijo pedagoški delavci delavnice, kjer se naučijo kako konkretno ravnati v določenih situacijah. Delavnice bi bilo potrebno zastaviti tako, da bi udeleženci povedali primere iz njihove prakse in bi delali na tistem primeru (kako ravnati, iskanje rešitve, itd.) ali da izvajalec pripravi konkreten primer na katerem bi delali. Izvajalci morajo biti strokovnjaki, ki imajo izkušnje dela z otroki in znajo povezat teorijo s prakso. Število udeležencev na delavnici mora biti omejeno na maksimalno 8, da se skupina lažje poveže, lahko se posvetijo vsakemu posebej, vsak pride do besede. Delavnice morajo biti takšne, da omogočajo dinamično delo, vključujejo gibanje, izražanje z mimiko, pisanje, risanje, itd. Med delavnico mora biti tudi krajši odmor, da se udeleženci malo sprostijo, sprehodijo, zbistrijo misli, poklepetajo.

Vprašala sem jih tudi, katerih izobraževanj bi se želeli udeležiti v prihodnjem letu.

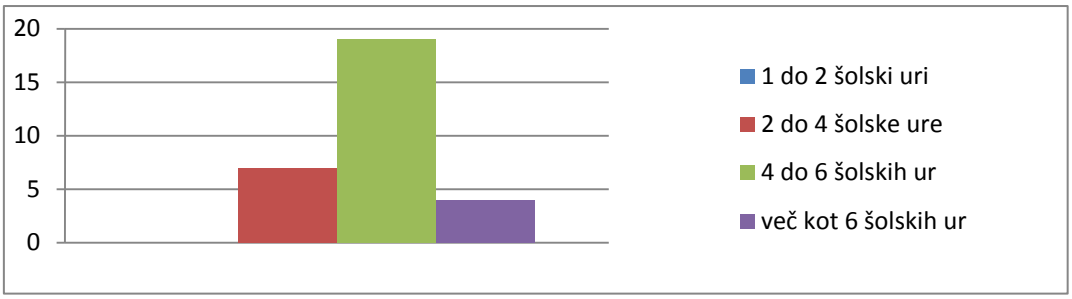
Kot najbolj pomembne teme izobraževanj, katerih bi se želeli udeležiti so označili: komunikacija z otroki, komunikacija s starši, neprimerno vedenje otrok v šoli, delo z otroki s posebnimi potrebami in kako doseči avtoriteto. Teme, ki so jih označili kot manj pomembne so: timsko/projektno delo, supervizija, indirekten vpliv učiteljeve vzgoje na starše, komunikacija med sodelavci, mladostniki in učitelji – medsebojno sporočanje (glej graf 2).

Pedagoški delavci imajo, glede na rezultate, največ želje po temah, ki obravnavajo njihovo delo z otroki; od tega, kako doseči avtoriteto do komunikacije z otroki in z njihovimi starši. Če bodo imeli v razredu red in mir, bodo lažje delali, otroci bodo lahko osvojili znanja in ker bo delo z otroki boljše, bo posledično tudi komunikacija s starši boljša. Zato moramo pri pisanju naših programov upoštevati pomembnost tem in oblikovati takšne delavnice, ki bodo obravnavale teme, ki so pedagoškim delavcem najbolj pomembne in si jih najbolj želijo (glej graf 2).



Graf 2: Ali bi se želeli udeležiti katere od spodaj navedenih izobraževanj v prihodnjem letu? Označite, kako pomembna bi bila za vas udeležba.

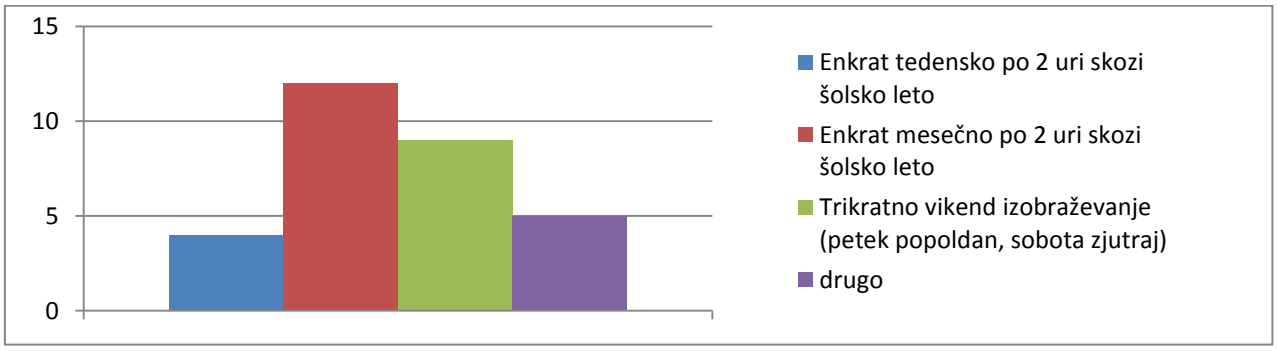
Koliko časa bi lahko namenili takšnim izobraževanjem, če bi se odvijale v enkratni izvedbi?



Graf 3: Koliko časa bi lahko namenili takšnim izobraževanjem, če bi se odvijale v enkratni izvedbi?

Najbolj pogost odgovor je bil 4 do 6 šolskih ur (63.3%), sledil mu je odgovor 2 do 4 šolske ure (23.3%) in nato še odgovor več kot 6 ur (4%), odgovora 1 do 2 šolski uri ni označil noben anketiranec.

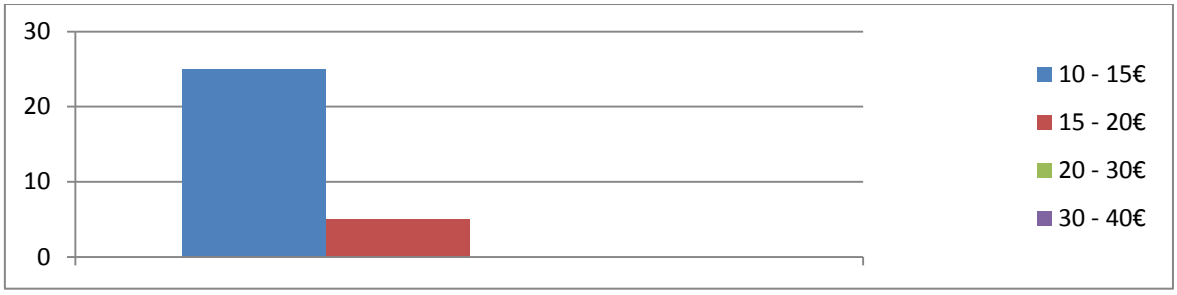
Če pa bi se izobraževanja izvajala v obliki serij, kako dolgo bi trajale serija, pa so anketiranci odgovorili:



Graf 4: Če bi se izobraževanja odvijala v obliki serije, kako dolge bi bile te serije?

Najbolj pogost odgovor je bil enkrat mesečno po 2 uri skozi šolsko leto (40%), sledil mu je odgovor trikratno vikend izobraževanje (petek popoldan, sobota zjutraj) (30%), 16.7% je označilo odgovor drugo, kjer so zapisali, da bi bilo izobraževanje »1-2x letno po 3 – 6 ur«, »enkrat vikend izobraževanje«, »trikratno vikend izobraževanje (petek popoldan, sobota zjutraj) z vmesnim prostim vikendom«, »tega ne bi obiskovala celo šolsko leto«, »enkratna izvedba, strnjeno«, 13.3% pa so označili enkrat tedensko po 2 uri skozi šolsko delo.

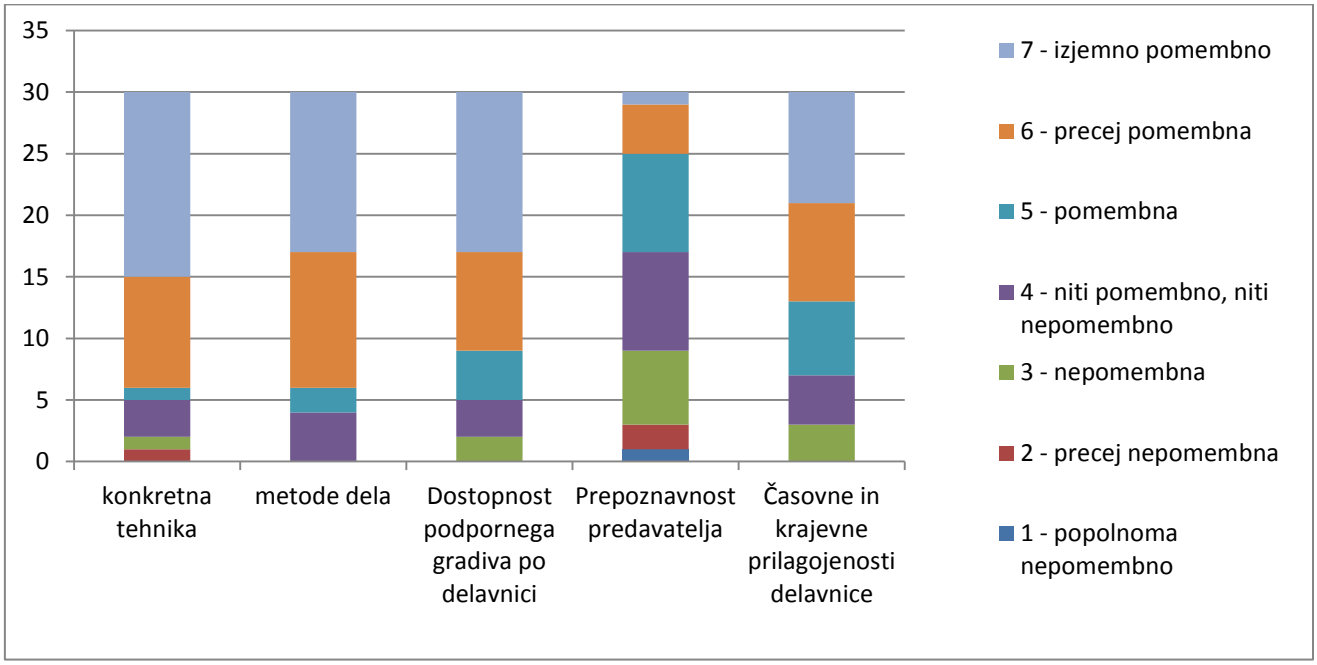
Naprej me je zanimalo, koliko bi bili pripravljeni plačati za 1 šolsko uro izobraževanja.



Graf 5: Koliko bi bili pripravljeni plačati za 1 šolsko uro izobraževanja?

Anketiranci so za 1 šolsko uro izobraževanja pripravljeni plačati 10 – 15€ (83.3%), 16.7% pa jih je pripravljenih plačati 15 – 20€. 20 – 30€ in 30 – 40€ ni pripravljen plačati nobeden anketiranec.

Na lestvici so potem označili od česa je odvisna pripravljenost, da plačajo takšno ceno.



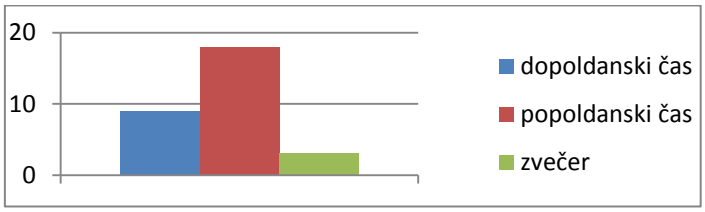
Graf 6: Od česa bi bila odvisna pripravljenost, da plačate takšno ceno? Označite na lestvici od 1 (najmanj) do 7 (največ).

Odgovor konkretne tehnike je 50% anketirancev označilo kot izjemno pomembno, sledil je odgovor precej pomembno (30%). Metode dela je 43.3% odgovorilo kot izjemno pomembno, 36.7% pa kot precej pomembno, 13.3% pa se ne zdi niti pomembno, niti nepomembno. Dostopnost podpornega gradiva po delavnici so označili kot precej pomembno (43.3%), prepoznavnost predavatelja pa je 26.7% označilo kot pomembno, 26.7% pa kot niti

pomembno, niti nepomembno. Časovno in krajevno prilagojenost delavnice jih je največ označilo kot izjemno pomembno (30%), sledil je odgovor precej pomembno (26.7%).

Pedagoški delavci so torej pripravljeni plačati določeno ceno v zameno za konkretne tehnike, metode dela in dostopnost gradiva po delavnici. Ali je predavatelj priznan ali ne, ne igra tako pomembne vloge.

Zanimalo me je tudi, kdaj je za njih najprimernejši čas za udeležbo delavnic.



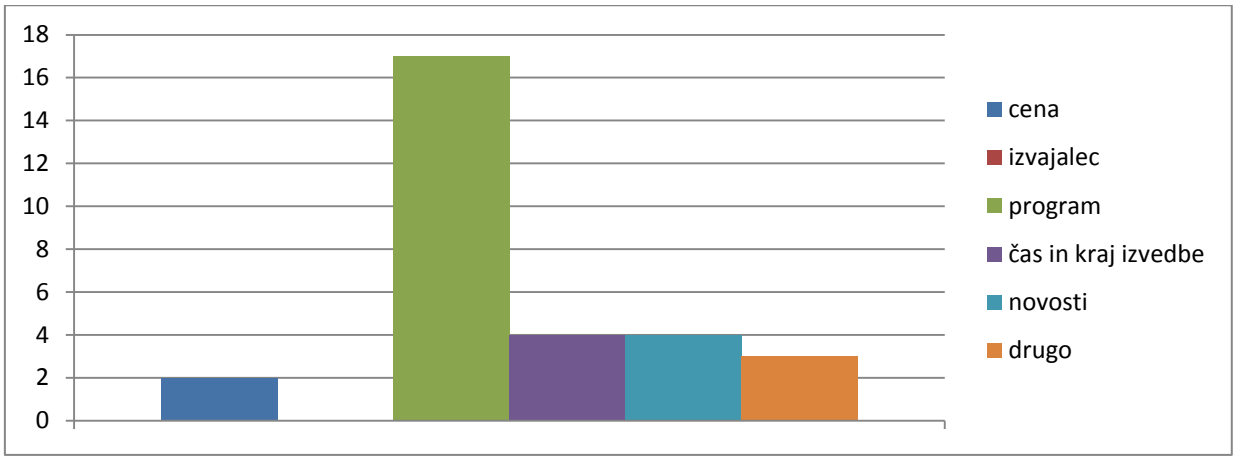
Graf 7: Kdaj je za vas najprimernejši čas za udeležbo?

Za največ anketirancev je najbolj primeren čas popoldan (60%), za 30% anketirancev je najbolj primeren čas dopoldan in za 10% zvečer.

Na vprašanje, kje običajno poiščejo informacije o ponudbi delavnic, jih je 30% odgovorilo, da jih poiščejo sami na spletu, je 26.7% odgovorilo, da jim o delavnici povedo sodelavci, prijatelji, 20% anketirancev dobi informacije iz letakov, 16.7% od nadrejenih v službi, 2% pa sta odgovorila drugo (»mešano«).

V anketi sem jih tudi prosila, naj na lestvici od 1 do 7 označijo, kako pomembno je za njih, da delavnice izvaja organizacija, ki je znana in cenjena v strokovni javnosti. Povprečen odgovor na vprašanje je 4.77/7, in iz rezultata sklepam, da jih je do neke mere pomembno, da je organizacija priznana in cenjena, ampak da to ni pogoj, da se odločijo za udeležbo na njihovih delavnicah.

Vprašala se tudi, na podlagi česa se odločijo za delavnico, če lahko izbirajo med več ponudbami.



Graf 8: Če imate možnost, da izberete med več ponudbami, na podlagi česa se na koncu odločite?

Največkrat se odločijo glede na ponudbo programa (56.7%), sledi odgovor čas in kraj izvedbe (13.3%) in novosti (13.3%), odgovor drugo (10%) – »kombinacija vsega naštetega« in cena (2%).

Ali stroške izobraževanja krijejo sami ali jih krije delodajalec, jih je kar 86.7% odgovorilo, da jih krije delodajalec, 13.3% so odgovorili drugo, kjer so zapisali, da »kakor kdaj, pretežno delodajalec«, »oboje, delodajalec in sam/a«, »včasih sam, včasih delodajalec«, odgovora sam, pa ni označil nihče.

Glede na to, da pedagoškim delavcem v večini financirajo izobraževanja delodajalci, ne preseneča, da se v primeru različnih ponudb odločijo glede na program in da je zgolj 6.7% anketirancev odgovorilo, da se odločijo glede na ceno. Za pedagoške delavce je to vsekakor prednost, saj se lahko odločijo in udeležijo tistih delavnic, ki jih res zanimajo, pri tem pa ne rabijo gledat na to, ali si delavnico lahko privoščijo ali ne. Po drugi strani pa je delodajalec tisti, ki gleda na ceno. Velika verjetnost je, da ima delodajalec približno iste cenovne kriterije kot sodelavci. Če bo cena izobraževanj prevelika, je delavcem sploh ne bo omogočil.

Če je plačnik delodajalec, me je zanimalo tudi, koliko je omejitev stroškov izobraževanja na letni ravni. 93.3% anketirancev je odgovorilo, da imajo letno omejitev, 6.7% pa da je nimajo. Tisti, ki imajo omejitev, so na vprašanje koliko je letni znesek te omejitve odgovorili: »250€«, »cca. 100€«, »20€«, »sprotni dogovor z nadrejeni«, »ne vem, mislim, da je v okviru šole razdeljen na področja/med učitelje glede na potrebe v šolskem letu«, »čim nižji«, »vsako leto

drugače«, dovoljena so samo izobraževanja, ki so brez kotizacije«, »zadnji dve leti ravnatelj izjemoma odobri izobraževanja«, »odvisno od pomembnosti izobraževanja«, »odvisnost od skupnega zneska, ki je to leto namenjen izobraževanju«, »je gibljiv, z njim nisem seznanjena«, »odvisno od posameznega šolskega leta in potreb učiteljev«. Velika večina jih je odgovorila, da ne vedo koliko je letni znesek, kar govori o tem, da niso seznanjeni s tem, koliko financ je namenjenih za njihovo izobraževanje. Tudi tistih nekaj anketirancev, ki so napisali zneske, so ti zneski precej nizki.

Na koncu sem jih vprašala še kakšno delovno mesto imajo. 57% jih je učiteljev predmetnega pouka, 28.6% jih je odgovorilo drugo (svetovalni delavec - 5, pomočnica ravnatelja in učiteljica predmetnega pouka, specialna pedagoginja – 2), 7.1% jih je učiteljev razrednega pouka in 7.1% profesorjev na gimnaziji.

5.2.2. Starši

Tudi starše sem najprej prosila, da označijo katerih delavnic so se v zadnjih treh letih udeležili.

Starše najbolj zanima postavljanje meja, odnosi v družini, kako biti svojemu otroku vzornik, dialog z otroki ter bratje in sestre (odnosi, konflikti med njimi). Nato si sledijo: spopadanje s strahovi in bojaznimi, otroci in njihova pot osamosvajanja, vzgoja doma in v šoli, vloga starih staršev pri vzgoji, medgeneracijsko razumevanje na poudarku neverbalne komunikacije, težave z učiteljem, ločeni starši in kritično mišljenje.

Starši se v obdobju odraščanja svojih otrok znajdejo v dilemah in na preizkušnjah. Glede svoje vzgoje so negotovi, otroku želijo biti vzorniki in prijatelji, po drugi strani pa jim postavljajo meje, ki lahko kvarijo dobre odnose.

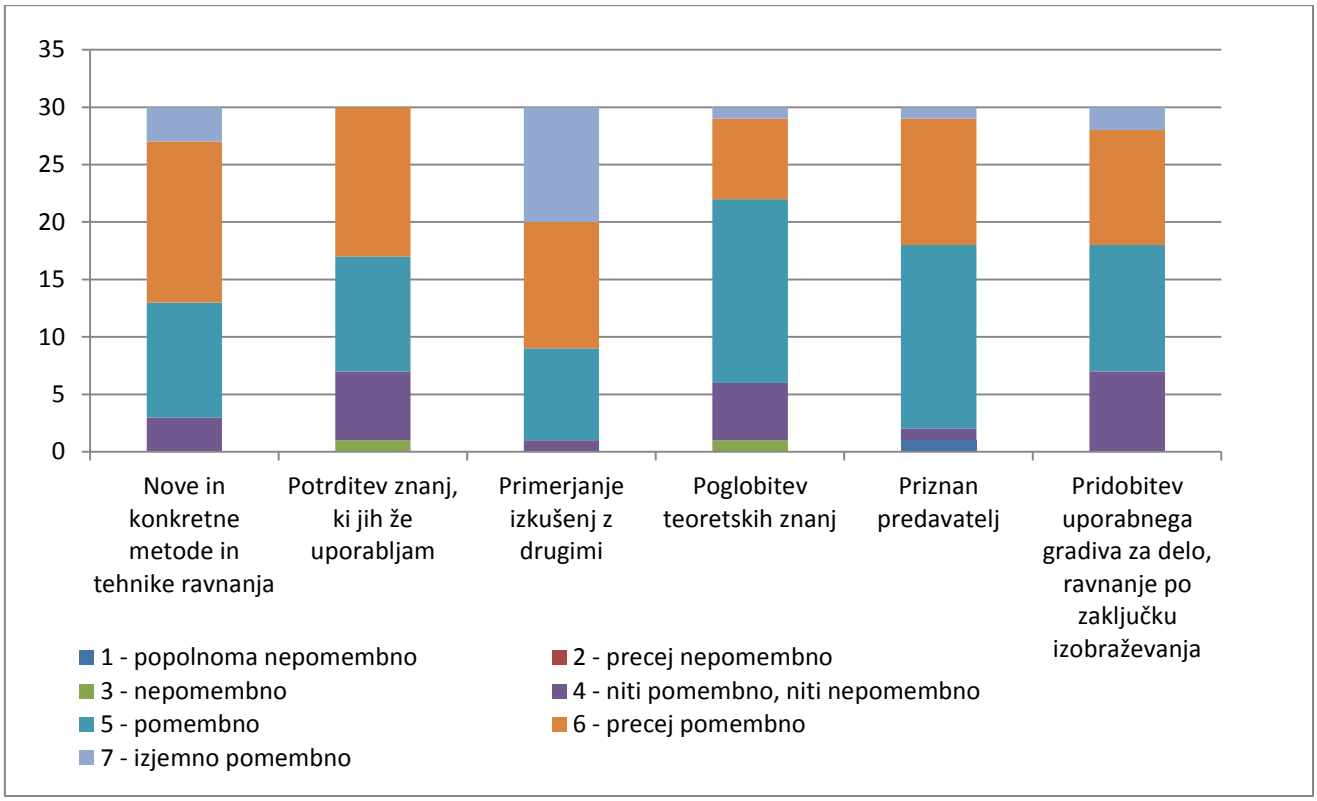
Otroci v času odraščanja staršem velikokrat nasprotujejo in se jim uprejo. Če starši na otrokovo vedenje odreagirajo pretirano strogo, z omejitvami in na avtoritativen način, lahko v otroku to spodbudi še večjo željo po kljubovanju ali pa uduši njegovo samozavest in lastno pobudo. Po drugi strani pa otroci imajo lahko občutek, da je staršem za njih vseeno, kadar jim starši preveč popuščajo in jim vse dovolijo. Starši lahko ob strpnem in tolerantnem ravnanju otroku omogočijo, da razvije samostojno osebnost, da je strpen in se zna vključiti v družbo, se v njej dobro počuti, upošteva starše in ve, kakšne so njihove zahteve (Horvat, Magajna 1989).

Nato so na lestvici od 1 (izjemno slabo) do 7 (izjemno dobro) označili kakovost, dostopnost in ceno delavnice.

Najboljše ocenjene delavnice (ocenjene z oceno 5, 6 in 7) so bile odnosi v družini, kdaj in kako postaviti meje, starši kot vzorniki ter dialog z otroki. Kot najbolj kakovostno in cenovno primerno so označili delavnico odnosi v družini, najbolj dostopno pa dialog z otroki. Najslabše ocenjeni (z ocenami od 1 do 4) delavnici sta bili na temo spopadanje s strahovi in bojaznimi ter vloga starših staršev pri vzgoji. Ostale delavnice so bile v večini enakovredno ocenjene kot dobre (z oceno 5) ali pa z oceno 4 (niti slabo, niti dobro), kar pomeni nevtralno oceno, ko se anketiranec ne zna opredeliti ali je bilo dobro ali slabo.

Tudi pri anketah za starše me je zanimalo, kaj je tiso najpomembnejše, kaj pričakujejo od izobraževanja.

Starši so kot najbolj pomembno ocenili pridobivanje izkušenj z drugimi, zato morajo biti delavnice za njih oblikovane tako, da dopuščajo veliko debate in so bolj podobne interaktivnim-pogovornim kot izobraževalnim delavnicam. Pridobivanje novih in konkretnih metod in tehnik ravnanja jim v primerjavi z pedagoškimi delavci ni tako pomembno. Tudi starši, tako kot pedagoški delavci, si želijo po končani delavnici pridobiti ustrezno gradivo za delo. Pomembna jim je potrditev znanj, ki jih že uporabljajo, kar pomeni, da želijo dobiti neke vrste potrdilo, da dobro ravnajo in da so dobri starši. Za spremembo od pedagoških delavcem je staršem nekoliko bolj pomembno, da delavnice izvaja priznan predavatelj. Za starše bi torej lahko organizirali delavnice, katere bi izvajali gostje (iz Slovenije ali tujine), ki so priznani in cenjeni strokovnjaki na svojem področju ter imajo veliko izkušenj iz prakse (glej graf 9).



Graf 9: Ko se odločite za udeležbo na izobraževanju, kaj je tisto najpomembnejše, kar od njega pričakujete? Označite na lestvici od 1 (najmanj) do 7 (največ).

Na vprašanje ali je bila pri kateri od teh izobraževanj uporabljena tehnika, pristop, ki se jim je zdel še posebej zanimiv in primeren, so odgovorili: »kako pripraviti otroka, da te začne poslušati in tudi slišati, ter seveda, da ukrepa, ko sliši«, »všeč mi je bilo, da smo delali v dvojicah«, »aktivna udeležba«, »skupinsko delo«, »igra vlog«, »evalvacija na koncu delavnic«, »lahko smo povedal svoje zgodbe, postavili vprašanja, skupaj smo iskali rešitve«, »konkretni primeri iz prakse«, »sproščeno vzdušje, zelo dober predavatelj, povedal je veliko primerov«, »všeč mi je bilo, da nismo govorili kako je v teoriji, ampak smo delali tudi na konkretnem primeru«. V glavnem so izpostavljali debate in to, da so lahko spraševali ob koncu izobraževanj. Dva od anketirancev sta zapisala, da se še nista udeležila nobenih delavnic, ampak da ju zelo zanima in bi se v prihodnje želela udeležiti katere. Enajst anketirancev na vprašanje ni odgovorilo; nekateri so napisali, da ne bi izpostavili ničesar posebnega.

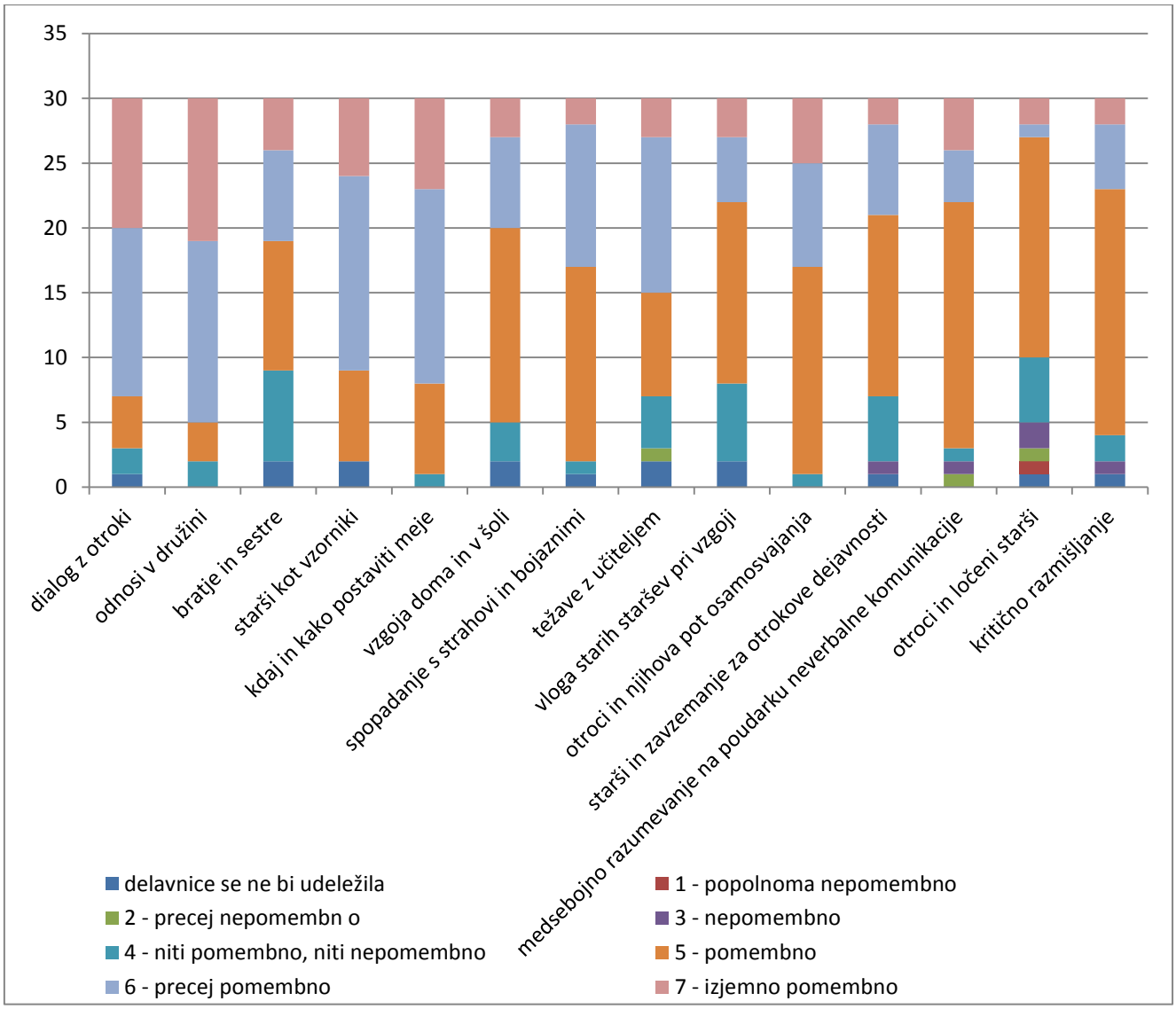
Kaj jim je bilo najmanj všeč pri izobraževanju so zapisali: »premalo možnosti za pogovor o lastnih izkušnjah in iskanju rešitve za težave, ki se pojavijo«, »določeni predavatelji so premalo vešči svojemu delu in pristop do poslušalcev ni pravilen«, »monotoni predavatelj«,

»slaba dostopnost, slabi prostori«, »dolgo sedenje, nič odmora«, »pasivnost predavatelja«, »malo preveč teorij, ki včasih ni imelo povezave s temo delavnice«, »program je bil dober, ni mi bil všeč kraj izvedbe«, »mogoče to, da so se vedno oglašali eni in isti ljudje, tako da ostali sploh nismo prišli do besede«. Polovica anketirancev na vprašanje ni podala nobenega odgovora; nekateri so napisali »nič«, drugi so naredili črtico.

Iz odgovorov staršev sklepam, da bi si želeli delavnic, kjer bi dobili smernice, kako delati z otroki. Prav tako kot pedagoški delavci si želijo na delavnicah veliko primerov iz prakse, na katerih bi delali in iskali rešitve, hkrati pa so izpostavili, da želijo pripraviti otroka, da jih začne poslušat. Starši od delavnic pričakujejo, da bodo tam dobili znanja kako disciplinirati svoje otroke; vendar enotnega ključa za to ni, tako otroci kot starši se med seboj razlikujejo in različni pristopi odgovarjajo različnim ljudem. Vsekakor lahko vsak starš najde neko vodilo, po katerem se ravna, ampak tudi od njega je odvisno kakšen odnos ima s svojim otrokom, ali se čuti v vzgoji nemočnega, kako reagira na neposlušnost otroka. Pomembno se mi zdi, da se starši zavedajo, da delavnice ne rešijo težav, ampak pomagajo pri reševanju in oblikovanju odnosov, nudijo smernice, pomoč in oporo. Staršem je pomembno, da se delavnice izvajajo v majhnih skupinah in da delavnico izvaja strokovnjak, ki ima izkušnje v praksi.

Naprej sem jim zastavila vprašanje, katerih izobraževanj bi se želeli udeležiti v prihodnjem letu. Pomembnost so označili na lestvici od 1 (popolnoma nepomembno) do 7 (izjemno pomembno).

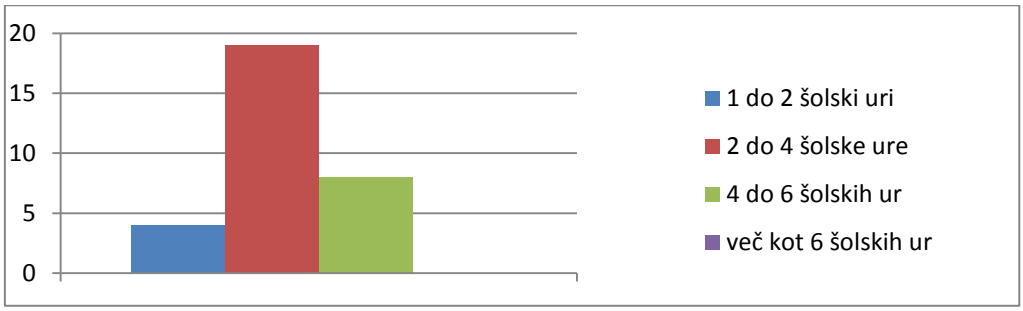
Starši so kot najbolj pomembne (z ceno 6 in 7) označili teme dialog s starši, odnosi v družini, kdaj in kako postaviti meje, starši kot vzorniki. Kot pomembne so označili tudi medsebojno sporazumevanje na poudarku neverbalne komunikacije, vzgoja doma in v šoli, spopadanje s strahovi in bojaznimi. Kot manj pomembne so označili teme: vloga starih staršev pri vzgoji, bratje in sestre, otroci in ločeni starši, težave z učiteljem (glej graf 10).



Graf 10: Ali bi se želeli udeležiti katere od spodaj navedenih izobraževanj v prihodnjem letu? Označite, kako pomembna bi bila za vas udeležba.

Staršem je najpomembnejša vzgoja otrok in odnosi v družini. Otroci gredo skozi obdobja odraščanja in se z leti spreminjajo, tako telesno kot čustveno, stvari začnejo dojemati drugače, spremenijo se odnosi med družinskimi člani. Tudi starši so tisti, ki se spreminjajo skupaj z otroki. Zato je toliko bolj pomembno, da zagotovimo delavnice, kjer se bodo starši učili tako o sebi kot o vzgoji otrok in odnosih v družini.

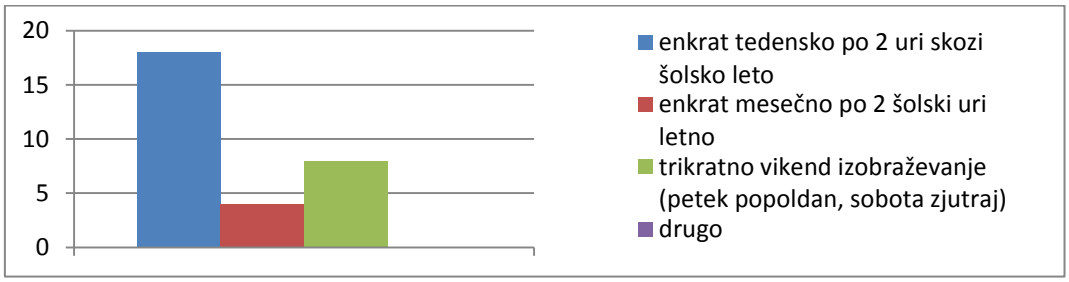
Na vprašanje koliko časa bi namenili takšnim izobraževanjem, če bi se odvijale v enkratni izvedbi so odgovorili:



Graf 11: Koliko časa bi lahko namenili takšnim izobraževanjem, če bi se odvijale v enkratni izvedbi?

Največ anketirancev je odgovorilo, da bi namenili od 2 do 4 šolske ure (61.3%), 25.8% bi namenilo 4 do 6 šolskih ur ter 12.9% 1 do 2 šolski uri.

Če pa bi se izobraževanja izvajale v obliki serij, bi te trajale:

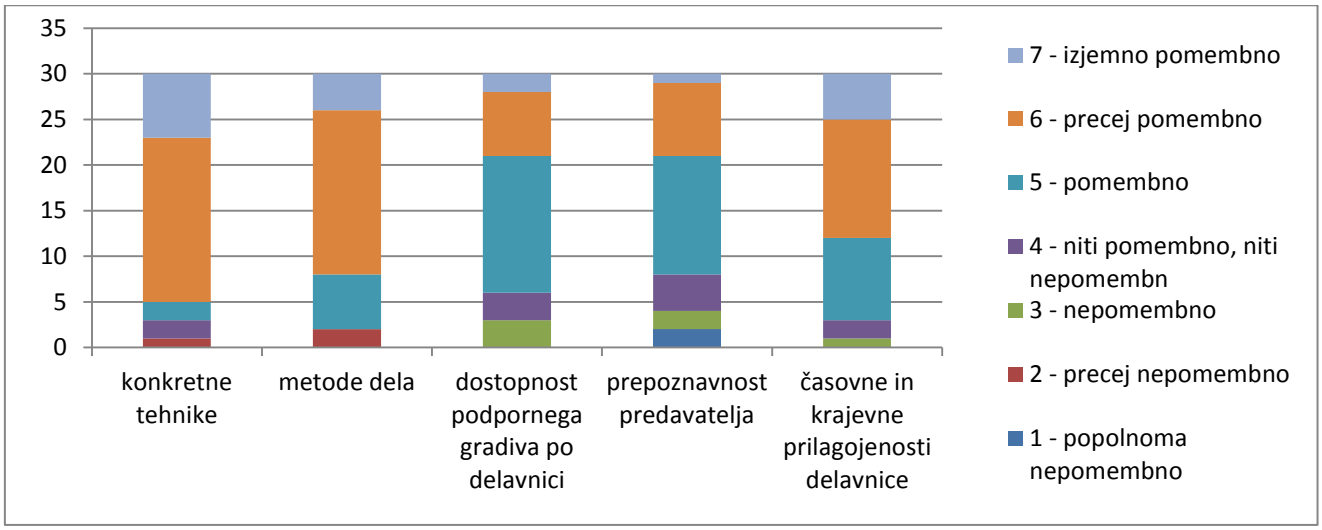


Graf 12: Če bi se izobraževanja odvijala v obliki serije, kako dolge bi bile te serije?

Največ anketirancev je odgovorilo, da bi si želeli izobraževanja enkrat tedensko po 2 uri skozi šolsko leto (60%), sledil je odgovor trikratno vikend izobraževanje (petek popoldan, sobota zjutraj) (26.7%) in nato še odgovor enkrat mesečno po 2 šolski uri letno (13.3%).

Zanimalo me je tudi, koliko bi bili pripravljeni plačati za delavnico. 66.7% je dogovorilo, da bi bili pripravljeni plačati 10 – 15€, 33.3% pa od 15 – 20€. Od 20 – 30€ in od 30 – 40€ ne bi bil pripravljen plačati nobeden.

Nato sem jih vprašala, od česa je odvisna pripravljenost, da plačajo takšno ceno. Na lestvici od 1 do 7 so označili pomembnost.



Graf 13: Od česa bi bila odvisna pripravljenost, da plačate takšno ceno? Označite na lestvici od 1 (najmanj) do 7 (največ).

Njihova pripravljenost je odvisna od konkretne tehnike, kar so označili kot precej pomembno (60%), sledil je odgovor izjemno pomembno (23.3%). Tudi metode dela so z največ odgovori označili kot precej pomembne (60%). Dostopnost podpornega gradiva po delavnici so največkrat označili kot pomembno (50%), sledil je odgovor precej pomembno (23.3%). S 43.3% so kot pomembno označili prepoznavnost predavatelja, sledil je odgovor precej pomembno (26.7%), 6.7% pa je odgovorilo, da jim je to popolnoma nepomembno. Časovno in krajevno prilagojenost delavnice so označili kot precej pomembno (43.3%), sledil je odgovor pomembno (30%).

Kdaj je za njih najprimernejši čas za udeležbo delavnic, so odgovorili: 60% anketirancev je odgovorilo, da je za njih najbolj ustrezen čas za udeležbo zvečer, sledi odgovor popoldanski čas (33.3%) in nato dopoldanski čas (6.7%).

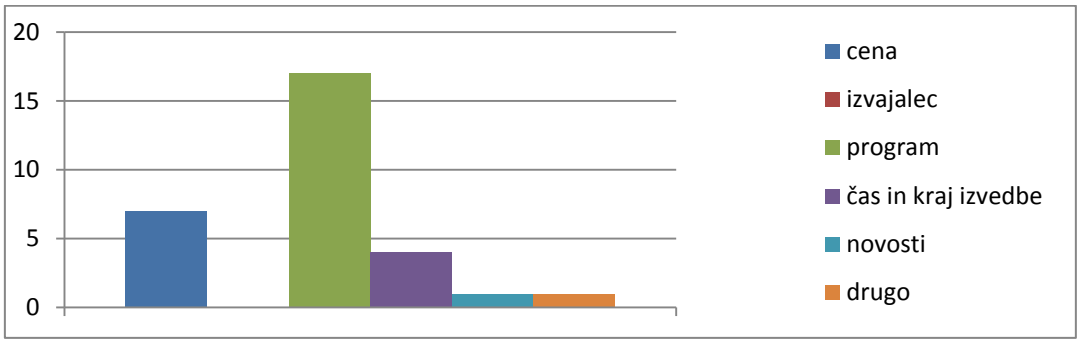
Dobljeni rezultat sem pričakovala, saj ima zaradi službenih obveznosti in delovnika, ki traja nekje do 16.00 ali 17.00 ure in obveznosti, ki jih imajo njihovi otroci v večini zapolnjen dan. Zvečer je običajno tisti del dneva, ko si vzamejo čas zase, za svoje hobije in želene obveznosti. V primerjavi s pedagoškimi delavci, ki se jim delovnik na osnovnih in srednjih šolah lahko zaključi že ob 13.00 uri ali najkasneje ob 15.00 uri, moramo pri nudenju terminov paziti tudi na ugodno uro glede na različne ciljne skupine.

Nato sem jih še vprašala, kje običajno poiščejo informacije o ponudbi delavnic. 45.9% jih je odgovorilo, da jih poiščejo sami na spletu, enak odstotek (45.9%) je odgovorilo, da jim o

delavnici povedo sodelavci, prijatelji. 5.4% je odgovorilo, da pridobijo informacije iz letakov, 2.7% pa je odgovorilo drugo (»služba«).

Povprečen odgovor na vprašanje kako pomembno je za njih, da delavnice izvaja organizacija, ki je znana in cenjena v strokovni javnosti je 5.17 na lestvici od 1 do 7, kjer je 1 izjemno nepomembno in 7 izjemno pomembno. Najnižje označen odgovor je bil 3 – nepomembno, po čemer sklepam, da je staršem pomembno, kdo izvaja izobraževanja in se morda ne bi odločili za organizacijo, ki je ne poznaj oziroma ni znana in cenjena v javnosti.

Vprašala sem tudi, na podlagi česa se odločijo, če imajo možnosti izbirati med več ponudbami.



Graf 14: Če imate možnost, da izberete med več ponudbami, na podlagi česa se na koncu odločite?

56.7% je odgovorilo, da se odločijo na podlagi programa, 23.3% na podlagi cene, 13.3% na podlagi časa in kraja izvedbe, 3.3% na podlagi novosti, 3.3% so odgovorili z drugo (»cena + izvajalec«), nihče pa ni odgovoril, da se odloči na podlagi izvajalca. Kljub temu, da je prejšnje vprašanje pokazalo, da je staršem vseeno pomembno, kdo izvaja delavnice, pa očitno izvajalec ne prevlada nad drugimi možnostmi. Rezultati so pokazali, da se raje odločijo glede na program in na ceno.

5.2.3. Animatorji in voditelji

Tudi animatorje in voditelje sem najprej vprašala, katerih delavnic so se v preteklih 3 letih udeležili.

Največ anketirancev se je udeležilo delavnic na temo motivacije otrok, kako vzpostaviti prvi stik z otroki komunikacija z otroki, vzpostavitev avtoritete, komunikacija med voditelji. Nato si sledijo: čustvena komunikacija z otroki, podpora in sodelovanje, na kaj se osredotočimo pri

otrocih, ki potrebujejo več pozornosti, spoprijemanje z nasiljem, dialog in komunkacija s starši.

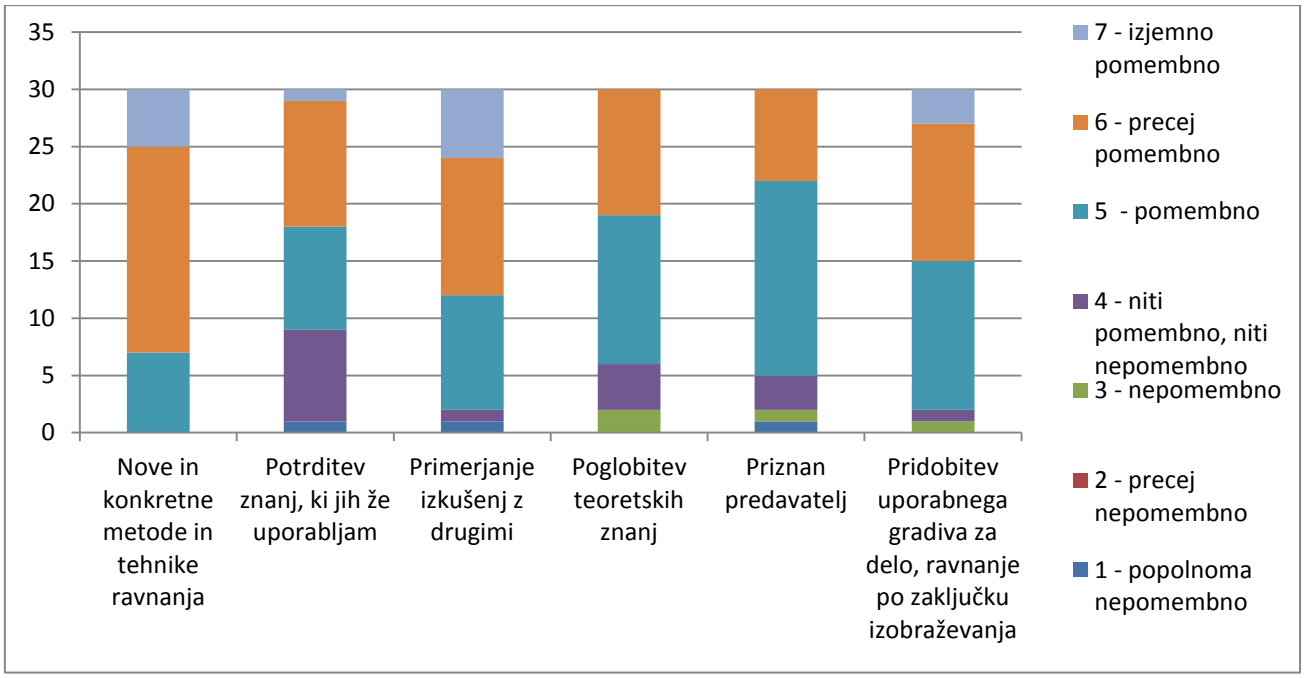
Voditelji in animatorji so tisti, ki otroke zabavajo, spodbujajo, jim nudijo pomoč, učijo in so njihovi prijatelji na raznih taborih, letovanjih, počitnicah, itd. Zato je pomembno, da imajo spodobnosti motiviati in pritegniti otroke za delo in sodelovanje. Otroke pritegnejo različne stvari in znati morajo najti nekaj zanimivega za vsakega otroka. Tudi prvi stik z otroki je ključnega pomena, da dobijo otroci obučutek, da so animatorji, voditelji tam za njih in da so jim vedn na voljo. In o tega je velikorat odvisna tudi nadaljnja komunikacija z otroki.

Nato so na lestvici od 1 (izjemno slabo) do 7 (izjemno dobro) označili kakovost, dostopnost in ceno delavnice. Kot najbolj kakovostno in najbolj dostopno so označili delavnico motivacija otrok, cenovno najbolj ugodno pa delavnico komunikacija med voditelji. Na splošno so bile delavnice ocenjene kot dobre z cenami 5, 6 in 7: motivacija otrok, komunikacija med voditelji, komunikacija z otroki, podpora in sodelovanje (s strani nadrejenih, sodelavcev, timsko delo), kako vzpostaviti prvi stik z otroki, dialog in komunikacija s starši, vzpostavitev avtoritete, čustvena komunikacija z otroki. Anketiranci so na splošno delavnice ocenili kot dobre, bolj pogoste so bile ocene od 5 naprej, vendar se pri skoraj vseh delavnicah pojavijo ocene 3 (slabo) in 4 (niti slabo, niti dobro). Kot zelo slabe delavnice (s samimi nizkimi ocenami 1, 2, 3 in 4) niso označili nobene delavnice.

Na lestvici od 1 (popolnoma nepomembno) do 7 (izjemno pomembno) so označili, kaj je tisto najpommbnejše kar pričakujejo od udeležbe na delavnici.

Anketiranci od delavnic najbolj pričakujejo, da bodo osvojili nove in konkretne metode in tehnike ravnanja, velik poudarek dajo primerjanju izkušenj z drugimi ter pridobitvi uporabnega gradiva za delo, po koncu ravnanja. Ali bi želeli gradivo v obliki skripte, jih je največ označilo kot pomembno (56.7%), v obliki delovnih listov so označili kot pomembno (56.7%) v obliki video gradiva z rabo tehnike v konkretni situaciji pa jih je največ označilo kot pomembno (50%).

V primerjavi s starši in pedagoškimi delavci animatorje, voditelje veliko bolj zanima teorija in priznan predavatelj. Zato moramo pri načrtovanju delavnic za animatorje, voditelje vključiti teorijo, vendar pri tem vseeno paziti, da delavnica ne bo potekala kot klasično predavanje, ampak da bodo delali tudi na primerih ob podlagi teorije (glej graf 15).



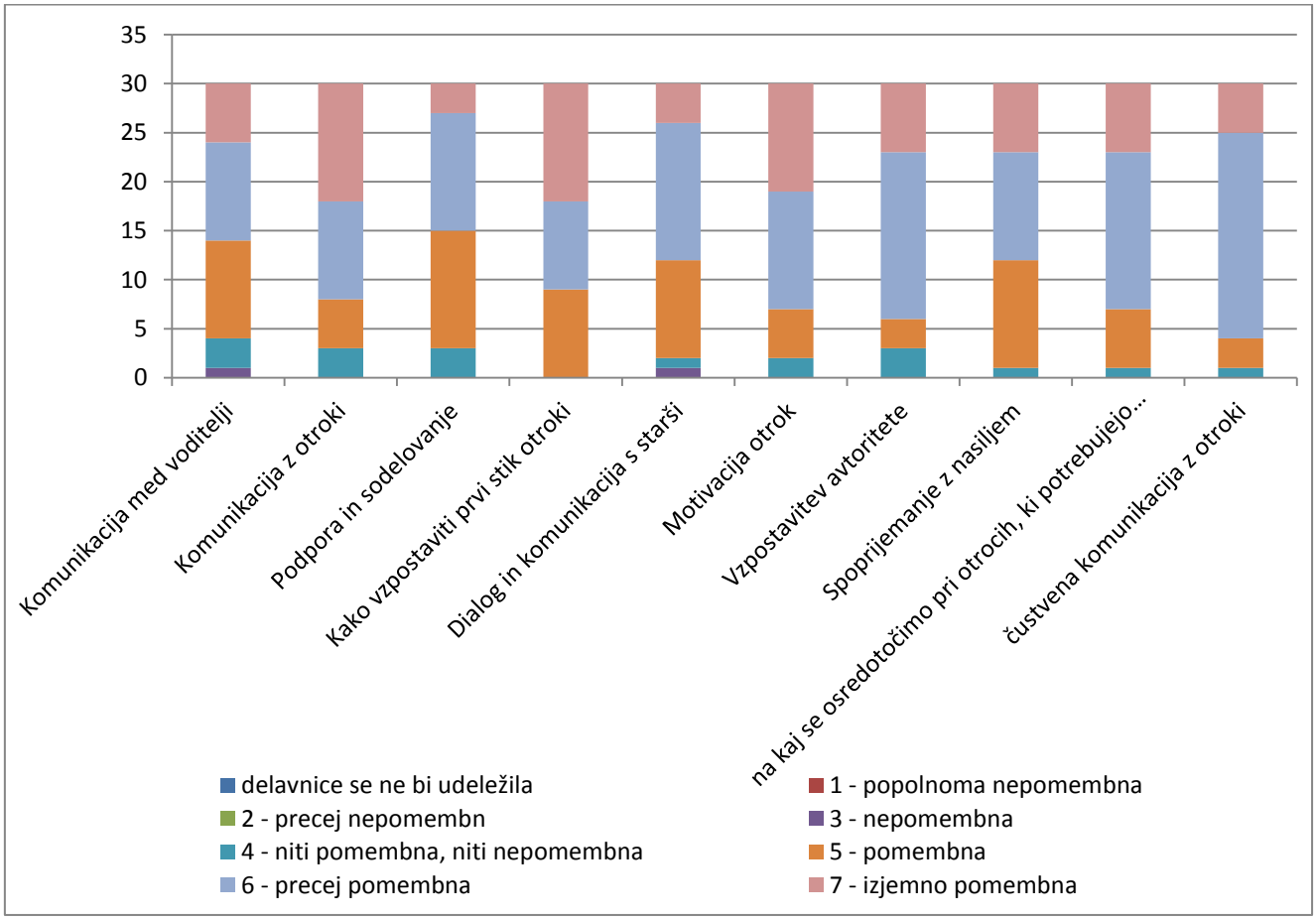
Graf 15: Ko se odločite za udeležbo na izobraževanju, kaj je tisto najpomembnejše, kar od njega pričakujete? Označite na lestvici od 1 (najmanj) do 7 (največ).

Vprašala sem jih tudi, ali je bila pri katerih od teh izobraževanj uporabljena tehnika, pristop, ki se jim je zdel še posebej zanimiv. Zapisali so: »posebej mi je bila všeč delavnica, ko so bili prisotni otroci. Predavatelj nas je opazoval pri delu in nato delil nasvete in svetoval, kaj in kako bi lahko izboljšali«, »slišati izkušnje drugih, delati na primerih«, »prikaz raznih tehnik in pristopov na prisotnih, ne samo predavanje«, »medsebojna komunikacija – neverbalna!«, »delo po manjših skupinah, evalvacija na koncu delavnic«, »prepoznavanje čustev na ravni mladostnika – neverbalna medsebojna komunikacija«, »igra vlog«, »delo v dvojicah, na koncu skupna debata«, »primeri iz prakse, na koncu je vsaj povedal svoje mnenje o delavnici in kako mu je bilo«, »brainstorming, uporaba videa in drugih pripomočkov«, »pripravljenost prostora«, »na začetku smo se vsi predstavili in povedali nekaj o sebi, da smo se spoznali in razbili začetno napetost«. Večkrat so se ponovili odgovori kot so skupna debata, slišati izkušnje drugih, igra vlog in delo v dvojicah. En anketiranec je zapisal, da se delavnic še ni udeležil, štirje pa na vprašanje niso odgovorili.

Nato sem jih še vprašala, kaj jim je bilo najmanj všeč na izobraževanjih. Zapisali so: »ni bilo primerov dobre prakse«, »najmanj všeč so mi predavanja, kjer je govora samo o teoriji, ni pa vključenih praktičnih primerov. Taka predavanja so zame naporna, nekoristna in nič ne odnesem od njih«, »vmes bi lahko imeli pavzo, saj je koncentracija padla«, »če je preveč govorjenja, ker pade pozornost«, »občasna ponavljanja«, »preveč ljudi, vsak ni mogel podeliti mnenja, omejenost s časom«, »lahko bi bolj razširili temo, včasih so teme slabo definirane«,

»občasna monotonost«, »majhen prostor«, »nepristen pristop predavatelj«, »prostor in čas sta bila zelo neprimerna«, »arogantnost tistega, ki je izvajal delavnico«, »nezainteresiranost določenih udeležencev, na nekaterih delavnicah smo samo površno obdelali temo, bi si želel bolj podrobno s primeri iz prakse«, »trajale so premalo časa, zato smo mogli vse delati hitro«, »prehitro je bilo konec«. Večkrat so se ponovili odgovori, kot so slab prostor, bodisi temen ali premajhen, preveč govora v teoriji in premalo dela na konkretnih primerih, preveč udeležencev in dolgo sedenje brez pavze.

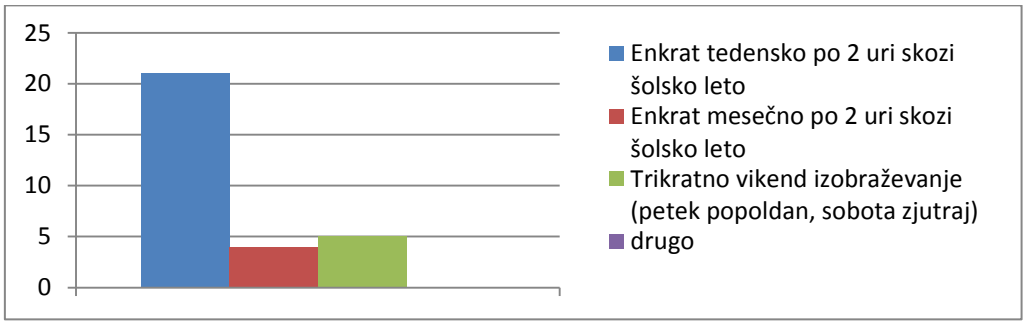
Kako pomembna bi bila udeležba na izobraževanjih, katerih bi se želeli udeležiti naslednje leto so označili na lestvici od 1 do 7.



Graf 16: Ali bi se želeli udeležiti katere od spodaj navedenih izobraževanj v prihodnjem letu? Označite, kako pomembna bi bila za vas udeležba.

Anketiranci so skoraj vse teme označili kot pomembne; kot najbolj pomembne so označili delavnice na temo čustvene komunikacije z otroki, vzpostavitev avtoritete, na kaj se osredotočiti pri otrocih, ki potrebujejo več pozornosti, dialog in komunikacija s starši in motivacija otrok.
Na splošno so animatorjem, voditeljem pomembne vse teme delavnic, kar je dobro, saj jim tako lahko ponudimo veliko vsebin.

Zanimalo me je tudi, koliko časa bi nameniti takšnim izobraževanjem, če bi se odvijale v enkratni izvedbi. Največ, 60% anketirancev je odgovorilo, da bi namenili izobraževanjem 2 šolski uri do 4 šolske ure, sledil je odgovor 4 šolske ure do 6 šolskih ur (36.7%), en anketiranec pa je odgovoril, da bi namenil izobraževanju več ko 6 šolskih ur. Nihče ni odgovoril, da bi namenil 1 do 2 šolski uri.
Naslednje me je zanimal, če bi se izobraževanja izvajala v obliki serij, kako dolge bi bile te serije.

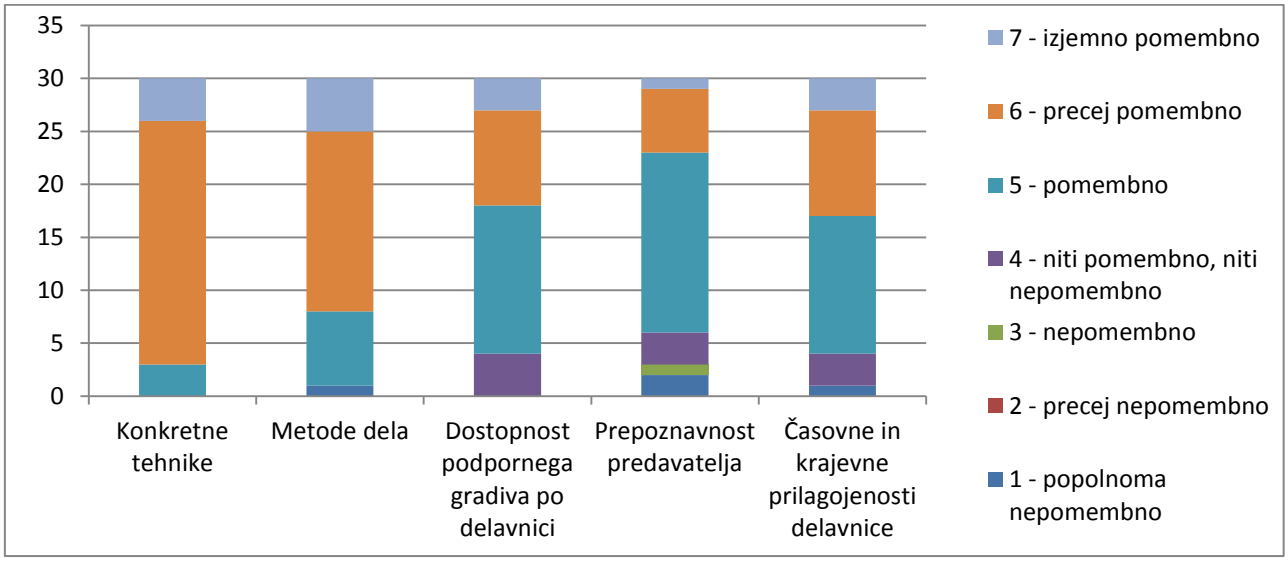


Graf 17: Koliko časa bi lahko namenili takšnim izobraževanjem, če bi se odvijale v enkratni izvedbi?

80% jih je odgovorilo, da bi se izobraževanja izvajala enkrat tedensko po 2 uri skozi šolsko leto, sledil je odgovor trikratno vikend izobraževanje (petek popoldan, sobota zjutraj) (16.7%) in nato enkrat mesečno po 2 uri skozi šolsko leto (13.3%).

Nato sem jih vprašala, koliko bi bili pripravljeni plačati za 1 šolsko ur izobraževanja. Največ, 80% jih je odgovorilo, da bi bili pripravljeni plačati 10 – 15€, 20% pa jih je pripravljenih plačati 15 – 20€. Od 20 – 30€ in od 30 – 40€ ni pripravljen plačati nihče.
Glede na to, da so animatorji in voditelji v glavnem študentje in dijaki, je razumljivo, da so za ceno pripravljeni plačati manjšo vsoto, saj jih večina nima rednega prihodka denarja in nekateri si težko privoščijo delavnice, ki veliko stanejo.

Vprašala sem jih tudi, od česa je odvisna pripravljenost, da plačajo takšno ceno. Na lestvici od 1 do 7 so označili pomembnost.



Graf 18: Od česa bi bila odvisna pripravljenost, da plačate takšno ceno? Označite na lestvici od 1 (najmanj) do 7 (največ).

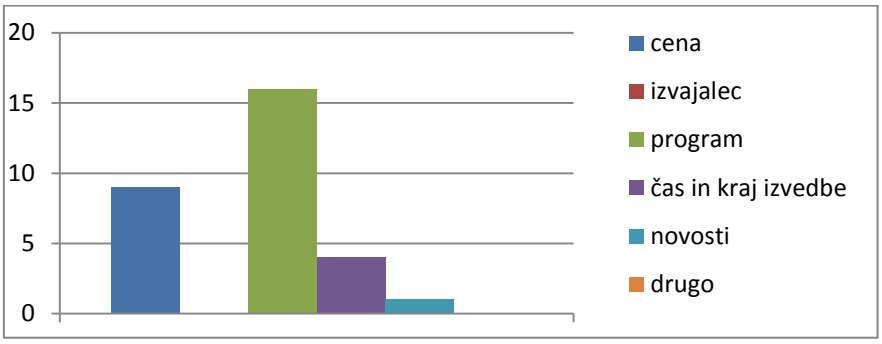
Ponovno so največjo pomembnost pripisal konkretni tehniki ter metodam delam. Ker so delavnice namenjene temu, da se sami pripravijo in naučijo dobro delati z otroki, so konkretne tehnike in metode ključnega pomena za njih. Kot pomembno so označili tudi prepoznavnost predavatelja, in na podlagi tega sklepam, da si želijo nekoga, ki je izkušen in ima veliko prakse, svoje znanje pa bo znal prenesti na njih.

Kdaj je za njih najprimernejši čas za udeležbo na izobraževanjih, jih je največ, 73.3% odgovorilo popoldan, 16.7% zvečer in 10% dopoldan.

Kje običajno poiščejo informacije o ponudbi delavnic so odgovorili, da jih o delavnici povedo sodelavci, prijatelji (53.3%), informacije poiščejo sami na spletu (46.7%). Odgovora iz letakov in od nadrejenih v službi ni izbral nihče.
Animatorji in voditelji so mladi ljudje, ki veliko komunicirajo preko Facebooka in Twitterja, kar pomeni, da pridejo do večine informacij preko spleta. Zato moremo našo ponudbo in programe promovirati predvsem preko spletnih strani.

Na lestvici od 1 (izjemno nepomembno) do 7 (izjemno pomembno) so označili, kako pomembno je, da delavnico izvaja organizacija, ki je znana in cenjena v strokovni javnosti, je bil povprečen odgovor 5.17/7.

Na podlagi česa se odločijo, če imajo možnosti izbirati med več ponudbami:



Graf 19: Če imate možnost, da izberete med več ponudbami, na podlagi česa se na koncu odločite?

Največ anketirancev je odgovorilo, da se odločijo na podlagi programa (53.3%), sledil je odgovor cena (30%), nato čas in kraj izvedbe (13.3%), da se odloči na podlagi izvajalca ni označil nihče, prav tako ni nihče označil drugo.

Kljub temu, da so pri prejšnjem vprašanju označili, da jih je pomembno, da delavnico izvaja organizacija, ki je v javnosti znana in cenjena, pa vseeno ne prevlada, ko izbirajo med več možnostmi. Največkrat se odločijo na podlagi programa in na podlagi cene.

Zanimalo me je tudi, kdo jim običajno plača izobraževanje oziroma delavnice. V 86.7% si jih plačajo sami, 10% so odgovorili, da jih plača delodajalec, en je odgovoril drugo – »včasih sam, včasih delodajalec« (3.3%).

Ali imajo omejitev, če je plačnik delodajalec, so v 46.7% odgovorili z da, 53.3% pa z ne. Nato sem jih še vprašala, kolikšen je znesek, če imajo omejitev. Odgovorili so: »običajno je tako, da nekaj plača delodajalec, nekaj pa sam«, »odvisno od tega, na koliko delavnic se prijavimo«, »zelo malo denarja je namenjeno temu, zato si v glavnem sami plačujemo«, »od potreb in koliko denarja dobimo od sofinancerjev«, »ne vem«, »ne vem, odvisno od tega koliko novih animatorjev je prišlo v organizacijo«, »odvisno koliko denarja dobimo od donatorjev«, »točnega zneska ne vem, je pa tako, da izobraževanja, ki so nujna in so načeloma dražja, plača nekaj delodajalec, nekaj jaz. Rekla bi, da je okviren znesek 50, 100€«, »ne vem, vem samo da so določene omejitve koliko denarja se nameni izobraževanju«. V glavnem so anketiranci odgovarjali, da denarne omejitve so, točnega zneska pa ne ve nobeden. Približno polovica jih je odgovorila, da vedo, da so omejitve, medtem ko je polovica odgovorila, da denarnih omejitev ni.

Na koncu sem jih še vprašala ali delajo v nevladni organizaciji ali organizaciji javnega sektorja. 86.7% jih je odgovorilo, da delajo v nevladni organizaciji, 13.3% pa v organizaciji javnega sektorja.

6. POSLOVNI NAČRT

6.1. Povzetek poslovnega načrta

Socialno podjetje bo delovalo v sklopu delovanja Zveze prijateljev mladine Slovenije in bo pričelo z delovanjem septembra 2014. Organizirala in nudila se bodo izobraževanja, ki bodo v obliki delavnic, namenjene pa bodo trem ciljnim skupinam: 1. Pedagoškim delavcem, 2. staršem, 3. animatorjem in voditeljem (dijaki, študentje, prostovoljci, zaposleni pri različnih organizacijah in društvih). Delavnice bodo na različne teme:

- Za pedagoške delavce: komunikacija z otroki, komunikacija s starši, kako doseči avtoriteto, neprimerno vedenje otrok v šoli, komunikacija med sodelavci, delo z otroki s posebnimi potrebami
- Za starše: komunikacija med njimi in otroki, o konfliktih v družini, dialog v družini, kako in kdaj postaviti meje, spopadanje s strahovi in bojaznimi, o težavah v šoli in kako se s tem spoprijeti
- Za animatorje in voditelje: prvi stik z otroki, motivacija otrok, delo z otroki s posebnimi potrebami, komunikacija z otroki, čustvena komunikacija z otroki, kako se spoprijemati z nasiljem, vzpostavitev avtoritete, podpora in sodelovanje med animatorji.

Delavnice bi bile vsebinsko prilagojene in zasnovane glede na rezultate raziskave. ZPMS, kot neprofitna, človekoljubna, humanitarna in nevladna organizacija že 60 let skrbi za dvig kakovosti življenja otrok in družin. Ker imajo dolgoletno prakso v izpopolnjevanjih ter izobraževanjih, ki jih nudijo svojim prostovoljcem, bi želeli to dejavnost vključiti v svoje stalne programe. ZPMS, njihov stalni stik s šolami, otroki, prostovoljci, povezani so s številnimi društvi ter organizacijami, nenehno pa se odzivajo na aktualne družbene razmere in želijo s svojim delovanjem izboljšati življenja in delujejo v dobrobit družbe. Na trg dela vstopamo z dejavnostjo, ki je ne izvaja veliko organizacij; podobno dejavnost izvajajo na področju Ljubljane 4 organizacije. Kljub temu, da je to naša konkurenca, tega ne vidimo kot nujno slabost, saj je raziskava pri vseh treh ciljnih skupinah pokazala, da jim ni pomembno, da delavnico izvaja priznan predavatelj oziroma organizacija. Konkurenčna prednost je tudi ta, da ZPMS sodeluje s šolami v najrazličnejših projektih, njihovo delo je poznano in ocenjeno kot dobro, rezultati dela so kakovostni. Prednost pri nudenju storitev za pedagoške delavce je sodelovanje s šolami preko drugih programov, kjer so v stikih z učitelji in jih le ti

poznajo. Pri nudenju storitev za starše je prednost ta, da so nekateri starši že delno vključeni v programe, ki se izvajajo preko svojih otrok.

Neposredna konkurenca v Ljubljani, so organizacije Familylab Slovenija, Supra d.o.o., Inštitut za razvijanje osebne kakovosti in Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše Ljubljana. Na trgu delujejo že dalj časa, cene ponujenih storitev pa se gibljejo nekje med 25€ in 40€, cene za predavanja pa nekje med 80€ in 120€, cene delavnic in predavanj za kolektiv pa med 600€ in 1.500€.

Pridobljena finančna sredstva bodo porabljena za nadgradnjo programov delavnic. Prva tri leta delovanja bomo pridobljena finančna sredstva vložili v razvoj in stabilnost socialnega podjetja. V nadaljnjih letih poslovanja bi želeli del pridobljenih sredstev vložiti tudi v druge programe ZPMS, ki potrebujejo dodatna finančna sredstva za nemoteno delovanje naprej. Predvidevamo, da bi v druge programe vložili 40% sredstev, pridobljenih iz programov socialnega podjetja.

Zaposlili bomo dve osebi, in sicer mlada diplomanta, ki jima bo po zaključku univerzitetnega strokovnega izobraževanja ali po zaključku pripravništva to prva zaposlitev in bosta na zavodu za zaposlovanje prijavljena več kot šest mesecev. Naloga enega bo predstaviti ponudbo delavnic šolam, staršem, animatorjem, voditeljem, društvom itd., se dogovoriti za termin in kraj izvedbe delavnic, izstaviti račune, beležiti in spremljati število naročil in izvedb delavnic, komuniciranje z javnostjo (predstavitve preko radia, razne izjave,..). Od zaposlenega se pričakuje, da bo imel dobre organizacijske sposobnosti, dobre govorne sposobnosti, smisel za izražanje in predstavitve. Naloga drugega bo, da bo skrbel za program delavnic in za njihov razvoj, se dogovarjal z zunanjimi izvajalci (strokovnjaki, gosti iz tujine) za izvedbo delavnic ter jih obvestil o številu naročenih delavnic, komuniciral s prostovoljci, obnavljal in dopolnjeval program, posodabljal novice na spletni strani ZPMS, skrbel za promocijo. Same delavnice bodo izvajali strokovnjaki; najeli bi 3 strokovnjake, ki so usposobljeni na različnih področjih dela z otroki in mladostniki, dela v šoli, področja odnosov v družini, itd. S tem bi sestavili stalno ekipo, ki bi delala na programih in izvajala delavnice po potrebi, oziroma glede na želje naše cilje skupine bi k sodelovanju povabili tudi druge strokovnjake iz Slovenije kot iz tujine.

V socialno podjetje bomo vključili tudi prostovoljce študente: pedagoške fakultete, fakultete za socialno delo, teološke fakultete, filozofske fakultete – smer pedagogika. Vključili jih bomo preko delavnic za animatorje in voditelje (predvsem za dijake in študente). Slednje ne

pomeni, da bodo samo oni izvajali delavnice, izvajali jih bodo prav tako strokovnjaki, prostovoljce bomo vključili v primeru prevelikega števila prijavljenih delavnic, ko bodo sami izrazili željo za izvajanje ter bo ciljna skupina njim primerna. Preden bodo začeli z izvajanjem delavnic se bodo za to primerno izobrazili, se udeležili določenih izobraževanj in treningov. To bo hkrati njihova priložnost za pridobivanje dodatnega znanja izven fakultete, hkrati pa bo dejansko pridobivanje izkušenj in dodaten plus pri nadaljnjem iskanju zaposlitev. Tudi v času izvajanja delavnic se bodo dodatno izobraževali in udeleževali raznih seminarjev, delavnic, deležni bodo supervizijske podpore in mentorskih srečanj, kjer bodo lahko podelili svoje izkušnje ter slišali izkušnje drugih, izpostavili težave s katerimi se soočajo. Celoten potek in izvedba programov bo nadzorovana s strani generalne sekretarke ZPMS, ki je pri ZPMS zaposlena že dalj časa in sodeluje tudi pri drugih programih v okviru organizacije.

Da bi zagnali socialno podjetje bi za prvo leto delovanja potrebovali 98.900,00 EUR. V prvem letu delovanja bi bili stroški z materialom, ki bi ga potrebovali na delavnicah, s stroški nabave opreme (dva prenosna računalnika in tiskalnik), s stroški dela za dva zaposlena, stroški za izobraževanje prostovoljcev, potnimi stroški za prostovoljce, stroški dela za strokovne izvajalce, stroški za najem prostorov, v kolikor delavnic ne bi bilo možno izvajati v prostorih šole ali ZPMS, stroške namenjene za promocijo in promocijski material. V drugem in tretjem letu bi potrebovali denar za stroške dveh zaposlenih, stroške strokovnih izvajalcev, stroške morebitnih dodatnih strokovnjakov, ki bi jih najeli za izvajanje, stroške za razvoj programov, stroške za razširitev programov, stroške za dodatno promocijo. Stroške vzpostavitve projekta ter dela za dva zaposlena se bodo skušali pridobiti iz projektnih virov, torej iz javnih razpisov za sofinanciranje dejavnosti socialnega podjetništva, preko Evropskega socialnega sklada – program Equal, program Progress – program Skupnosti za zaposlovanje in socialno solidarnost. Program je razdeljen na področja zaposlovanja, socialne zaščite in vključevanja, delovnih pogojev, nediskriminacije in raznolikosti ter enakosti spolov, Uredbe o enotnem EU trgu, Okvirnega programa za konkurenčnost in inovativnost, EU Social Business Initiative. Dodatna finančna sredstva se bodo poskušala pridobiti od donatorjev in sponzorjev.

Predvidevamo, da bi projekt v roku 3 do 5 let deloval brez dodatne pomoči s strani financerjev. Na tak rok računamo zaradi varčevanja v javnem sektorju, ki se posledično pozna tudi v nevladnem sektorju.

6.2. Predstavitev organizacije/podjetja, panoge in izdelka oz storitve

Ustanovitelj socialnega podjetja bo ZPMS, ki je nevladna, prostovoljna, človekoljubna in neprofitna organizacija. Glavni cilj organizacije je dvig kakovosti življenja otrok, mladostnikov in družin ter zastopanje in uveljavljanje njihovih interesov, pravic in odgovornosti. ZPMS bo z ustanovitvijo socialnega podjetja svoje področje delovanja med drugim razširila in specializirala še na področju izobraževanja in dela z učitelji.

Sedež podjetja bo v prostorih Zveze prijateljev mladine Slovenije, na Miklošičevi 16 v Ljubljani. Podjetje bo začelo poslovati poleti 2014.

Glavna dejavnost, s katero se bo podjetje ukvarjalo je izobraževalna dejavnost. Izvajale se bodo delavnice, ki bodo namenjene pedagoškim delavcem, staršem in voditeljem, animatorjem. Delavnice bodo potekale na različne teme; od dela z otroki, komunikacije, do timskega, projektnega dela do osebne rasti. Delavnice se bodo izvajale na osnovnih in srednjih šolah.

Pedagoške delavce, starše in animatorje, voditelje sem v anketah vprašala, kako pomembna bi bila za njih udeležba na delavnicah glede na določene teme. V tabeli sem jih razvrstila po vrsti od tistih, ki so jih označili za najpomembnejše do tistih, ki so jih označili kot manj pomembne.

Pedagoški delavci	Starši	Voditelji in animatorji
1. Komunikacija s starši 2. Komunikacija z otroki 3. Kako doseči avtoriteto 4. Neprimerno vedenje otrok v šoli 5. Delo z otroki s posebnimi potrebami 6. Mladostniki in učitelji – medsebojno sporočanje 7. Otroci in sprejemanje	1. Odnosi v družini 2. Dialog z otroki 3. Starši kot vzorniki 4. Kdaj in kako postaviti meje 5. Spopadanje s strahovi in bojaznimi 6. Vzgoja doma in v šoli 7. Medsebojno razumevanje na poudarku neverbalne komunikacije 8. Težave z učiteljem	1. Komunikacija z otroki 2. Kako vzpostaviti prvi stik z otroki 3. Čustvena komunikacija z otroki 4. Motivacija otrok 5. Vzpostavitev avtoritete 6. Na kaj se osredotočimo pri otrocih, ki potrebujejo več

drugačnosti 8. Supervizija 9. Komunikacija med sodelavci 10. Timsko/projektno delo 11. Indirekten vpliv učiteljeve vzgoje na starše	9. Kritično razmišljanje 10. Otroci in ločeni starši 11. Otroci in njihova pot osamosvajanja 12. Starši in zavzemanje za otrokove dejavnosti 13. Bratje in sestre 14. Vloga starših staršev pri vzgoji	pozornosti 7. Dialog in komunikacija s starši 8. Komunikacija med voditelji 9. Spoprijemanje z nasiljem 10. Podpora in sodelovanje

Tabela 1: Teme delavnic

6.3. Raziskava in analiza trga

6.3.1. Analiza poslovnega okolja

- *Analiza mikro okolja*

Poslanstvo socialnega podjetja bo delovala po načelih, ki poudarjajo ustvarjanje dobrobiti v družni, razvijanje vrednot prostovoljnega dela, razvijanje pozitivnih človeških vrednost, dobrih medsebojnih odnosov in medgeneracijska sodelovanja. Temeljno poslanstvo bo razvijanje in nudenje kakovostnih programov za pedagoške delavce, starše in animatorje, voditelje. Načela delovanja so:

- *Kakovost ponujenih programov*

Ustrezna in skrbna priprava poteka delavnic in izobraževanj, z upoštevanjem želja različnih populacij, ki se bodo delavnic udeležile, strokovna priprava na izvedbo delavnic, priprava ustreznih pogojev za izvedbo (čas in prostor, pripomočki). Za pedagoške delavce bodo delavnice zasnovane tako, da bodo delali na konkretnih primerih iz prakse, teorija bo zgolj v uvodu ali za podlago primera. Na delavnicah bodo spoznali tehnike in metode dela, po zaključku delavnice bodo dobili uporabna gradiva. Delavnice za starše bodo prav tako zasnova tako, da bo delo na konkretnih primerih iz prakse. Starši bodo lahko podelili izkušnje med sabo, določene delavnice bodo takšne, da bo na koncu potekala debata. Tudi pri animatorjih bodo delavnice interaktivne kjer se bo delo na konkretnih primerih, vendar ob podlagi teorije. Določene delavnice bodo omogočale tudi delo v manjših skupinah ali dvojicah. Tako starši kot animatorji bodo po koncu delavnic dobili uporabno gradivo.

- *Dostopnost programov*

Program bo omogočen (dostopen) vsem pedagoškim in drugim strokovnim delavcem, staršem in voditeljem in animatorjem, ne glede na njihovo kraj bivanja, delovno mesto, etično pripadnost, veroizpoved.

Za pedagoške delavce in animatorje se bodo delavnice odvijale v popoldanskem času, za starše pa v večernem času. Delavnice v enkratni izvedbi bodo trajale 2 uri, maksimalno pa 4 ure z vmesnimi krajšimi odmori. Serije delavnic se bodo izvajale v daljšem časovnem obdobju enkrat na teden po 2 uri. Cena bo prilagojena zmožnostim udeležencev – 10 do 15 EUR. Velikost skupine bo omejena na maksimalno 8 udeležencev.

Socialno podjetje želi s svojimi programi pomagati do dobrih medsebojnih odnosov, dobrih odnosov v družini, izboljšanih odnosov v šoli in družbi ter zagotavljati strokovno pomoč pedagoškim delavcem, staršem ter animatorjem, voditeljem. Postalo bo vez med generacijami.

Naši kupci se bodo odločili za storitev na podlagi osebnih želja ter potreb in jo tudi plačali iz osebnih virov. Pričakujemo, da bodo uporabniki storitev predvsem starši, delno animatorji in voditelji. Predvidevamo, da bo v enem letu takšnih uporabnikov približno 2000. Hkrati pa bodo naši uporabniki tudi organizacije (šole, vrtci, društva) za potrebe izboljšanja svojih lastnih storitev. To pomeni, da bodo šole naročile delavnice za svoj kolektiv – učitelje, profesorje in ostale delavce, bodisi zaradi nadgradnje znanja, kot za pridobivanja novih veščin pri delu z otroki in mladostniki, ali zaradi izboljšanja klime in odnosov v kolektivu.

Konkurenčna podjetja in organizacije, ki ponujajo podobne storitve so locirane predvsem v Ljubljani. Delavnice sicer ponujajo številne organizacije in društva, kakor tudi centri za socialno delo, vendar je to velikokrat le občasna dejavnost, ki jo uvedejo zaradi potreb ali želja organizacij in posameznikov s katerimi sodelujejo. Pri upoštevanju organizacij, ki nudijo delavnice in izobraževanja kot svojo osnovno dejavnost in jo opravljajo redno in dalj časa, pa se številko zmanjša na štiri organizacije.

- *Analiza makro okolja*

Naša ciljna skupina so pedagoški delavci, starši in animatorji, voditelji. Storitve bomo pričeli najprej izvajati v Osrednjeslovenski regiji, kjer prebiva največ prebivalstva v Sloveniji, 541718 (vir: Statistični urad Republike Slovenije). V Osrednjeslovenski regiji je po podatkih statističnega urada Republike Slovenije leta 2011 živelo 109201 družin. V te podatke so

zajeti: zakonski par z otroki, mati z otroki, oče z otroki ter zunajzakonska partnerja z otroki, ki imajo enega, dva, tri, štiri, pet ali več otrok.

		2011				
		1 otrok	2 otroka	3 otroci	4 otroci	5 + otrok
Osrednje-slovenska regija	Zakonski par z otroki	25466	27346	6710	1146	376
	Mati z otroki	21388	8796	1266	148	43
	Oče z otroki	4768	1592	193	25	8
	Zunajzakonska partnerja z otroki	5837	4642	754	97	25

Tabela 2: Število družin v Osrednjeslovenski regiji. Vir: Statistični urad Republike Slovenije - http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp, 14.8.2013

Delovno aktivnega prebivalstva v Sloveniji, ki opravljajo poklice za vzgojo in izobraževanje je bilo v letu 2012 45923. Razvrstitve, koliko je pedagoških delavcev v osnovnih in srednjih šolah za Osrednjeslovensko regijo ni. Po podatkih statističnega urada je bilo v Sloveniji v osnovnih šolah ter v osnovnih šolah in zavodih s prilagojenim programom v letu 2011 zaposlenih 16131 učiteljev, v srednjih šolah v Sloveniji pa v letu 2010 6745. Za osnovne šole ni podatka, koliko učiteljev je v občini Ljubljana, v srednjih šolah pa je bilo leta 2010 je bilo v občini Ljubljana 1747 učiteljev (*ibid*.). Točnega podatka o številu animatorjev in voditeljev na spletnih straneh Statističnega urada Slovenije ni.

Prednosti, za socialno podjetje, ki izhajajo iz slabosti v družbi so tudi sodelovanje med starši in pedagoškimi delavci. V družbi je vse več negotovosti glede vzgoje otrok, zato se pozornost posveča vzgoji otrok ob pomoči priročnikov in strokovnjakov. Otroci staršem predstavljajo življenjski projekt v katerega so pripravljeni veliko investirati. Učitelji so posledično izpostavljeni otrokom, ki ne priznavajo avtoritete, ki so individualisti in izrazito tekmovalni, kar lahko v razred vnaša napetosti in zahteva dodatne pedagoške spretnosti.

Splošne gospodarske razmere, ki vplivajo na kupno moč se bi lahko kazale v trenutnih krizah in brezposelnosti ljudi. Socialno podjetje bo delovalo v skladu z Zakonom o socialnem podjetništvu.

6.3.2. Analiza uporabnikov storitev

Uporabniki naših storitev bodo pedagoški delavci, starši in voditelji, animatorji. Otroci in mladostniki se med seboj razlikujejo, zato so potrebna znanja, ki pripomorejo k lažjemu vzgojno-pedagoškemu delu z otroki in mladostniki ter spoprijemanju s težavami pri vzgoji, v razredu, v odnosih do staršev, učiteljev, sovrstnikov. Svoja znanja morajo pedagoški delavci, animatorji in vzgojitelji nadgrajevati, saj od njih se pričakuje vedno več. Dodatna izobraževanja in delavnice, ki bi jih ponujala ZPMS, bi učiteljem, staršem in animatorjem podajala znanja, kako delati z otroki, kako delati med seboj. Hkrati bodo lahko zadovoljevali svoje potrebe po dodatnem izobraževanju in znanju, ki jim bo pomagalo pri opravljanju njihovega pedagoškega in družbeno koristnega dela.

Podrobnejše rezultate anket sem opisala v poglavju Rezultati z interpretacijo. Tukaj bom samo povzela rezultate za vsako ciljno skupino.

Pedagoški delavci

Največ anketiranih pedagoških delavcev se je udeležilo delavnice na temo neprimernega vedenja otrok v šoli, komunikacije s starši, delo z otroki s posebnimi potrebami in komunikacije med sodelavci. Z izvedenimi delavnicami so bili na splošno zadovoljni, na lestvici od 1 (izjemno slabo) do 7 (izjemno dobro) so kakovost, dostopnost in ceno označili z oceno 5. Za njih je najpomembnejše, da na delavnicah pridobijo nove in konkretne tehnike in metode dela ter uporabno gradivo za ravnanje po zaključku delavnice. Na preteklih delavnicah jim je bilo najbolj všeč delo na konkretnih primerih iz prakse, praktično delo na sebi, odprta debata in možnost spraševanja po končani delavnici. Kot negativno so izpostavili, da so preveč teoretična predavanja, da jih izvajajo predavatelji, ki nimajo stika z otroki, so nezainteresirani in monotoni ter ne povedo nič bistvenega.

V bodoče se jih največ želi udeležiti delavnic, ki bi bile na teme: kako doseči avtoriteto, komunikacija z otroki, neprimerno vedenje otrok v šoli, komunikacija s starši, otroci in sprejemanje drugačnosti ter medsebojno sporočanje med mladostniki in učitelji. Delavnici bi bili pripravljeni nameniti 4 do 6 šolskih ur, če bi se odvijale v enkratni izvedbi v popoldanskem času, če pa bi se odvijale v obliki serij pa bi ji namenili enkrat mesečno po 2 uri skozi šolsko leto. Največ bi jih bilo pripravljenih plačati 10 – 15 EUR, da bi pa plačali takšno ceno pa je največ odvisno od pridobitve nove konkretne tehnike in metode dela, pridobitve podpornega gradiva po delavnici ter časovne in krajevne prilagojenosti. Ali delavnico izvaja priznan predavatelj se jim ne zdi tako zelo pomembno; če lahko izbirajo med več možnostmi se jih za delavnico največ odloči glede na program. Kljub temu pa je velika

večina (86.7%) anketirancev odgovorilo, da jim delavnice krije delodajalec, tako da sami imajo redko stroške z delavnicami, ki se izvajajo v okviru šole. Točnih zneskov glede omejitve stroškov za izobraževanja ne vedo; po njihovih podatkih se gibljejo nekje med 20 – 250 EUR, oziroma morajo biti stroški čim nižji, nekateri so zapisali, da je znesek gibljiv in je odvisen od posameznega šolskega leta in potreb učiteljev.

Starši

Starši so se v preteklih treh letih največkrat udeležili delavnic na temo: kdaj in kako postaviti meje, odnosi v družini, starši kot vzorniki ter dialog z otroki. Kakovost in dostopnost delavnic so v glavnem označili kot dobro (z oceno 5), manj zadovoljni so bili s ceno. Od delavnic pričakujejo, da bodo pridobili nove in konkretne tehnike in metode ravnanja ter uporabno gradivo po zaključku delavnice. Pomembna se jim zdi izmenjava izkušenj z drugimi in tudi potrditev znanj, ki jih že uporabljajo. na preteklih delavnicah jih je bilo najbolj všeč slišati zgodbe in izkušnje drugih, delati na konkretnih primeri iz prakse in skupno iskanje rešitev. Kot slabost so velikokrat izpostavili preveč udeležencev in neprimerne prostore za izvajanje ter pasivnost, nezainteresiranost predavatelja.

V bodoče bi se želeli udeležiti delavnic na teme: odnosi v družini, dialog z otrok, kdaj in kako postaviti meje, starši kot vzorniki, težave z učiteljem, vzgoja doma in v šoli. Delavnici bi namenili 2 do 4 šolske ure, če bi se odvijale v enkratni izvedbi v večernem času. Če bi bile delavnice v obliki serij, bi jim namenili čas enkrat tedensko po 2 šolski uri skozi šolsko leto. V povprečju jih je največ pripravljenih plačati 100 – 15 EUR. Da bodo plačali takšno ceno je odvisno od tega, če bodo pridobili konkretne tehnike in metode dela, pomembna jim je časovna in krajevna prilagojenost delavnice. Na koncu se jih največ odloči za delavnico na podlagi programa in na podlagi cene. Ali je priznan predavatelj jim ne igra tako pomembne vloge, oziroma v primeru izbire med drugimi možnostmi, ne prevlada.

Animatorji in voditelji

Animatorji in voditelji so se v preteklih treh letih največkrat udeležili delavnic na teme: motivacija otrok, kako vzpostaviti prvi stik z otroki, komunikacija z otroki, dialog in komunikacija s starši in čustvena komunikacija z otroki. Kakovost, dostopnost in ceno delavnic so označili kot dobro in so bili v glavnem z njimi zadovoljni. Ko se odločajo za udeležbo na delavnici, jim je najbolj pomembno, da pridobijo konkretne tehnike in metode ravnanja, uporabno gradivo po zaključku delavnice, primerjanje izkušnje z drugimi. Kot pomembno so označili tudi to, da delavnico vodi priznan predavatelj, vendar v primeru, ko izbirajo na podlagi česa se bodo odločili za delavnico glede na program in ceno. Na

delavnicah, ki so se jih udeležili jim je bilo najbolj všeč, da so slišali izkušnje drugih, skupna debata, delo v dvojicah in igra vlog. Največkrat jim ni bil všeč prostor izvedbe (majhni, temni prostori, neudobni sedeži), način izvedbe – brez pavze, posledično jim je padla koncentracija, preveč teorije in premalo prakse oziroma primerov, kako delati v praksi.

V naslednjem letu bi se želeli udeležiti delavnic na teme: čustvena komunikacija z otroku, vzpostavitev avtoritete, kako vzpostaviti prvi stik z otroki, komunikacija z otroki te na kaj se osredotočimo pri otrocih, ki potrebujejo več pozornosti. Delavnicam bi bili pripravljeni nameniti 2 do 4 šolske ure, če bi se odvijale v enkratni izvedbi in sicer v popoldanskem času. Ko bi bile delavnice v obliki serij, bi jim bili pripravljeni nameniti čas enkrat tedensko po 2 uri skozi šolsko leto. Za delavnico bi bili pripravljeni plačati 10 – 15 EUR, pomembno pa bi jim bilo, da na delavnici dobijo konkretne tehnike in metode dela, dostopnost podpornega gradiva po koncu delavnice ter časovne in krajevne prilagojenosti. Ali si delavnice plačajo sami ali jih plača delodajalec je odvisno od: same organizacije/društva/zavoda kjer delujejo, vrste izobraževanja, saj včasih plačajo en del sami in en del delodajalec, tega, koliko sredstev je namenjenih izobraževanju. Koliko sredstev je namenjenih izobraževanjem ne vedo, vedo le, da so sredstva omejena.

6.3.3. Analiza konkurence

V analizi konkurentov sem zajela samo tista podjetja oziroma organizacije, ki ponujajo izobraževanja in delavnice pedagoškim delavcem, staršem in voditeljem, animatorjem. Tistih organizacij, ki nudijo delavnice in izobraževanja občasno in jih nimajo v stalnem programu, ali pa jih nimajo namenjenih za različne ciljne skupine (pedagoške delavce, starše, voditelje) v analizo nisem zajela. Ker bo socialno podjetje najprej začelo izvajati svojo dejavnost v Osrednjeslovenski regiji, sem se osredotočila na ponudnike iz te regije, ki pa imajo vsi svoj sedež v Ljubljani.

Familylab Slovenija

Zaloška cesta 54

1000 Ljubljana

Family Lab International je mednarodna organizacija, ki ima razširjeno svoje delovanje tudi v Sloveniji – Familylab Slovenija. Ustanovitelj Familylab International je Jesper Juul, danski družinski terapevt, predavatelj, ki je že tri desetletja eden vodilnih avtorjev v razpravi o vzgoji otrok ter zagovornik novih in boljših pristopov. Familylab Slovenija deluje v okviru zasebnega zavoda: Inštitut za sodobno družino Manami, katerega ustanoviteljici sta Anja Svetina Nabergoj in Ivana Gradišnik. Vodje seminarjev so zaključili izobraževanje pri

Jesperju Juulu in so stalni strokovni delavci Familylab Slovenija, v ekipi pa jih je trenutno 18. Redno sodelujejo tudi z Jesperjem Juulom.

Družinam ponuja svetovanje, podporo in pomoč pri razvoju starševske kompetentnosti. Verjamejo v razmerja, ki temeljijo na enakovrednosti, avtentičnosti, integriteti in osebni odgovornosti. Delujejo kot »laboratorij«, v katerem starši, otroci in strokovnjaki sodelujejo in skupaj iščejo nove poti do spreminjanja čustev in iskanje ravnovesja. Njihov cilj je izboljšati duševno zdravje in blaginjo staršev, vzgojiteljev, jih podpreti pri ustvarjanju zdravih razmerij, izboljšati okolje v družinah in vzgojno-izobraževalnih ustanovah.

Staršem ponujajo delavnice in seminarje, ki obravnavajo najrazličnejše teme iz družinskega življenja in so namenjene staršem, ki se spopadajo s težavami v družinskem življenju kot tistim, ki želijo odnose v družini še izboljšati, oplemenitit in obogatiti. Mladostniki skozi tečaje pridobijo občutek notranje moči ter pridobijo samozavest. Strokovnim in pedagoškim delavcem ponujajo pomoč pri profesionalnem in osebnostnem razvoju. Njihova ponudba je namenjena tudi podjetjem, saj menijo, da je danes družinsko in delovno življenje prepleteno bolj kot kadarkoli prej, zato želijo opozoriti na to, da naj bodo družine svojih sodelavcev vključene v podjetje.

CENIK

Delavnice in seminarji	Število srečanj	Trajanje	Cena
za starše	1	3h	30€; za član 25€, za včlanjene pare 45€ (plačilo v gotovini)
Za pedagoške in druge strokovne delavce	1	5h	40€ za zasebne plačnike, 50€ za plačnike, ki so pravne osebe
Za pedagoške in druge strokovne delavce – kolektiv	1	5h	640€
Za pedagoške in druge strokovne delavce – predavanje z delavnico	1	3h	450€
Za pedagoške in druge strokovne delavce – dvodnevni seminarji	2	16h	1500€ za kolektiv, 240€ za posameznike
Za pedagoške in druge strokovne delavce – ciklus delavnic	7	Vsaka po 3h	1.610€ za kolektiv; za sklop 3 delavnic po izbiri 840€, za posamično delavnico 250€

Tabela 3: Cenik storitev, Familylab Slovenija

V svoji ponudbi imajo tudi knjige Jasperja Juula ter drugo strokovno literaturo, ki se lahko naroči preko spletne strani. Kolumne in članki so dostopni z prijavo na njihovo spletno stran, registracija pa je brezplačna.

Zavod Manami deluje peto leto, in zasluži dovolj, da se lahko vzdržuje sam. Zaposleno imajo eno osebo – Ivano Gradišnik, ki prejema minimalno plačo, ostale sodelavke, ki izvajajo delavnice in predavajo, pa za svoje delo prejmejo avtorski honorar. V najemu imajo majhne prostore, pisarno in učilnico. Za pedagoške delavce in starše redno organizirajo predavanja in delavnice, prijavljajo se na razpise in poskušajo pridobiti subvencije, s pomočjo katerih lahko ponudijo staršem brezplačne programe (Življenjski slog, Psihologija in odnosi - http://www.viva.si)

Več informacij dostopnih na http://www.familylab.si/.

Supra d.o.o.
Novo Polje c. XXI/4
1260 Ljubljana Polje

Leta 1992 je bilo ustanovljeno družinsko podjetje Supra d.o.o. Glavni namen ustanovitve je bil nuditi strokovno izobraževanje delavcem v izobraževanju in vzgoji; učiteljem, vzgojiteljem. Supra - družba za izobraževanje, svetovanje, založništvo d.o.o. je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Ponuja izobraževanja in svetovanja, delavnice in seminarje, ki jih izvajajo v glavnem na osnovnih šolah in so namenjena strokovnim delavcem v šoli in v vrtcih. Strokovna izobraževanja za kolektive so na teme obvladovanja in odpravljanje stresa, avtoritete in discipline v šoli, delo v patu in timsko delo, ugodne klime v razredu, o prepoznavanju otrok s specifičnimi učnimi težavami, o pripravi in ocenjevanju testa, ustvarjanju dobrih medsebojnih odnosov in sodelovanja s starši, kako biti dober razrednik, veščine javnega nastopanja, itd. Do sedaj se je njihovih izobraževanj, ki so jih organizirali preko tisoč, udeležilo 20.000 strokovnih delavcev.

Delavnice trajajo 5h, 8h ali 16h, odvisno od teme delavnice. Določene delavnice so kombinirane s predavanji. Z udeležbo na delavnici udeleženci pridobijo točke v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (z delavnico, ki trajajo 8h pridobijo 0.5 točke, z delavnico, ki traja 16h pa pridobijo 1 točko).

Ponujajo tudi strokovno literaturo za pedagoške delavce v šolah in vrtcih: Vrednote, prepričanja in dileme v vrtcu, Dejavnosti v šoli – kvaliteta ali kvantiteta?, Simbolna igra v

vrtcu, Različni učenci – različni pristop, Kakovost v kurikulu vrtca – od načel do izvedbe, Samoevalvacija – zakonska zahteva ali kazalnik kakovosti, Vzgojni načrt – izziv šole, itd.

Del svojih programov so poimenovali Korak do odločnosti, ki jih izvajajo visoko strokovno usposobljeni predavatelji, ki so hkrati dobri pedagogi in prihajajo iz prakse ter v šole in vrtce uvajajo nove metode in pristope dela. Na humoren in zanimiv način predstavljajo vsebino programov otrokom in staršem. Ekipo Koraka do odločnosti sestavljajo: mag. Jurij Smerdelj, prof., mag. Barnara Suša, Katarina Kesič Dimic, prof. defektologije in mag. Darko Hederih.

Trenutno izvajajo dve delavnici in sicer:

- Bližnjice in triki učenja

Delavnica je namenjena otrokom, ki želijo več. Delavnica bo otrokom omogočila osvojiti tehnike, s pomočjo katerih si bodo bolj zapomnili stvari, kako najbolje rešiti pisni test, izboljšati koncentracijo, najbolje izkoristiti intelektualne sposobnosti, kako se pravilno učiti.

Delavnica je namenjena skupini učencev od 5. do 7. razreda ter skupini učencev od 8. razreda do 2. letnika. Maksimalno število udeležencev je 15, cena dvodnevne delavnice (12 pedagoških ur) pa znaša 150 EUR.

- Retorika – veščina prepričevanja

Delavnica je namenjena otrokom in mladostnikom, ki se bojijo javnega nastopanja pred razredom, na proslavi ali izven šole. Delavnica otrokom omogoča, da spoznajo kako nastane trema in kako deluje na telo in na psiho ter kako jo obvladati in kako se najbolje pripraviti na izvedbo nastopa, spoznali bodo pomen sporočil – besednih in nebesednih.

Delavnica je namenjena skupini otrok od 8. razreda do 2. letnika. Maksimalno število udeležencev je 15, cena 6 urne delavnice pa je 70 EUR.

Organizirajo strokovne posvete za učitelje in vzgojitelje. Letos januarja so izvedli že 9. strokovni posvet; tokrat za vzgojitelje/ice na temo dobre prakse v vrtcih. Na posvetu je sodelovalo 82 vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic, kjer so predstavili 75 primerov uspešne predšolske prakse. Program je potekal čez del dan (od 8.00 do 17.00), sodelovali pa so tudi profesorji iz fakultet in drugi strokovnjaki. Kotizacija je znašala 72 EUR, v primeru, da se iz istega zavoda udeleži več udeležencev pa znaša kotizacija: za 3., 4. in 5. prijavo 64 EUR, od 6. prijave naprej pa 59 EUR. Kotizacija vključuje organizacijo in izvedbo, zbornik posveta, potrdilo o udeležbi in dokumentacijo za priznanje 0.5 točke, gradivo + torbo, pisalo, blok,

okrepčilo med odmorom, kosilo, sladko presenečenje. Več informacij o posvetu je dostopnih na http://www.supra.si/posvet_LJ/index.htm.

Supra d.o.o. je imela po podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) v preteklem letu za 9.000,00 EUR prometa.

Več informacij o drugih programih je dostopnih na http://www.odlicnost.si/ in http://www.supra.si/.

6.4. Načrt trženja

6.4.1. Trženjski splet

IZDELEK	Storitve, ki jih bo ponujalo socialno podjetje so namenjene populaciji staršev, pedagoških delavcev in animatorjev. Gre za storitve, za katere se v glavnem ljudje odločijo po preudarku. Z delavnicami in seminarji bodo nadgradili že osvojeno znanje in se izpopolnili v tistih stvareh, za katere menijo, da jih potrebujejo. Udeleženci bodo imeli možnost, da sami izberejo teme delavnic, ki jih najbolj zanimajo in za katera menijo, da jih potrebujejo. Delavnice za pedagoške delavce bodo na teme: komunikacija z otroki, s starši, kako vzpostaviti avtoriteto, neprimerno vedenje otrok v šoli, delo z otroki s posebnimi potrebami; delavnice za starše bodo na temo: dialog z otroki, odnosi v družini, kdaj in kako postaviti meje, starši kot vzorniki, spopadanje s strahovi in bojaznimi; delavnice za voditelje, animatorje bodo na temo: prvi stik z otroki, motivacija otrok, komunikacija s starši, podpora in sodelovanje med voditelji, čustvena komunikacija z otroki. Število udeležencev na delavnico bo omejeno na maksimalno 8 oseb. Letno se bo skupaj izvedlo približno 180 delavnic, za vsako ciljno skupino – pedagoške delavce, starše in animatorje, voditelje 60 delavnic na leto. Pedagoškim in strokovnim delavcem, ki delajo z otroki in mladostniki bo omogočilo, da si izberejo neznana področja tem in se o njih poučijo, dobili bodo možnost izmenjave izkušenj in uporabo pridobljenih znanj preizkusiti v šoli oziroma pri delu z otroki in mladostniki. Starši bodo skozi delavnice dobili odgovore na številna vprašanja, s katerimi se srečujejo tekom odraščanja njihovih

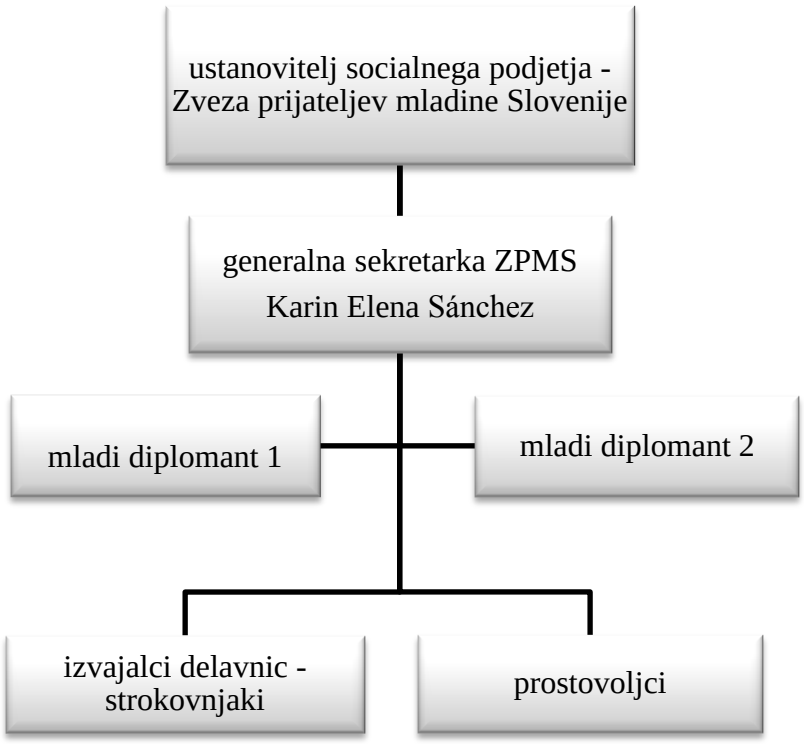
	otrok. Storitve bodo prilagojene in zasnovane na podlagi želja in potreb ciljne skupine ter glede na spremembe v družbenem dogajanju, kar bomo izpostavili kot pomembno, saj bodo delavnice zelo fleksibilne. Udeleženci bodo imeli po delavnicah večjo kompetentnost, opremljenost za delo z otroki in mladostniki, za vzpostavitev odnosov v službi, odnosov v družini. Hkrati ima sama organizacija ZPMS dolgoletne izkušnje z izobraževanji, usposabljanji in izvajanjem delavnicami, kar pomeni, da niso novinci na tem področju. Zelo dobro in kontinuirano sodelujejo z osnovnimi in srednjimi šolami, društvi, zavodi in drugimi ustanovami, zaradi česar ima uveljavljen status, njihovi (tudi drugi programi) pa so znani kot kakovostni in dobo izvedeni. Zainteresiranost kupcev naših storitev bomo zagotavljali z nenehnimi dopolnitvami programov; s stvarmi, za katere bomo sami videli, da so nujne in z upoštevanjem želja in potreb kupcev. Pozorni bomo na dogajanja in spremembe, po potrebi bomo delavnice razširili in dodajali teme, kar bo zagotavljalo možnost drugih, dodatnih kupcev, ki prej niso našli primernih delavnic zase. Kupce bomo privabljali tako, da bomo udeležencem, ki bodo na naslednjo delavnico pripeljali novega udeleženca, nudili 30% popust. Hkrati jim bomo nudili brezplačno gradivo, ki ga bodo lahko dobili po koncu delavnice po elektronski pošti. Po elektronski pošti bodo lahko redno dobivali novice v zvezi s program; kdaj se bodo izvajale delavnice, kdo bo vodil delavnice, ali so na voljo kakšne nove delavnice, pošiljali bomo zanimive članke o novih temah, ki bi jih utegnile zanimati. Z nudenjem storitev želimo sporočiti staršem, pedagoškim in drugim strokovnim delavcem in animatorjem, da je znanja potrebno vedno znova pridobivati, saj je le tako lahko delo z otroki in mladostniki lažje in bolj prijetno. Pridobili bodo nov pogled in znanja, s tem ko skrbijo za osebno in poklicno rast. Otroci in mladostniki so si med seboj zelo različni, zato različne kompetence in znanja pomagajo, da je delo, vzgoja in izobraževanje prijetno tako za ene, kot za druge. Storitev bomo na začetku ponujali samo v Osrednjeslovenski regiji, saj je v Ljubljani veliko število osnovnih in srednjih šol, posledično

	tudi staršev in animatorjev, največ sejmov in tržnic, kjer je mogoče pristopi do velikega števila ljudi na enem mestu. Prav tako ima ZPMS sedež v Ljubljani, zato je možnost promocije tukaj največja, ter največja možnost, da se storitev uveljavi. V bodoče bi želeli storitev razširiti v ostala večja mesta po Sloveniji.
CENA	Cena delavnice na uro bo 12 EUR na osebo, cena dvourne delavnice bo tako 24 EUR. Serije delavnic bodo skupaj trajale okvirno 16h, izvajale pa se bodo enkrat na teden po 2 uri, vse skupaj torej 8 tednov, cena na osebo bo 192 EUR. Kupec, ki bo prejel storitev, bo imel od tega več koristi. Izobraževal in izpopolnjeval se bo na področju, ki ga zanima in bo do njega imel interes, skozi delavnice in izobraževanja bo pridobil nova znanja, ki bodo pedagoškim delavcem pomagala pri delu z otroki in mladostniki, staršem pri vzgoji otrok, animatorjem pa prav tako pri delu z otroki. Dobili bodo znanja in veščine, kako delati z otroki, kako izboljšati odnos in komunikacijo. Dobil bo možnost podeliti svoja znanja in izkušnje drugim udeležencem. Kupec se bo za kakovostno delavnico odrekel navadam in coni udobja. Odpovedali se bodo ustaljenim prepričanjem o vlogi staršev pri vzgoji otrok, o odnosih v družini, o odnosih v šoli, o delni vlogi učitelja pri vzgoji, o odnosu med starši in učitelji, itd. Brezposelnim osebam bomo ponudili delavnice po zelo ugodni ceni – 6 EUR na uro. Na posamezno delavnico se bodo lahko prijavili največ dva brezposelna.
TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE	S komuniciranjem želimo doseči, da bodo ljudje vedeli, da obstaja nova storitev na trgu. Želimo jih informirati in spodbuditi, da se za storitev tudi odločijo. Za komuniciranje bomo uporabili različne instrumente. Oglaševali bomo preko spletne strani ZPMS (http://www.zpms.si) in mreže društev, ki so vključene. Osnovne in srednje šole, nevladne organizacije ter društva s katerimi sodeluje ZPMS bomo prosili za objavo na njihovih spletnih straneh. Ustvarili bomo tudi svoj profil na Facebooku in Twitterju. Izdelali bomo plakate in jih poslali mreži društev in ostalim nevladnim organizacijam, centrom za socialno delo, osnovnim in srednjim šolam, vrtcem, zdravstvenim domovom,

	da bodo plakate obesili na vidna mesta. Po elektronski pošti bomo poslali učiteljem in animatorjem, prostovoljcem, ki jih ima ZPMS v svoji bazi podatkov. Izdelali bomo svojo spletno stran, kjer bodo na voljo vse informacije in kjer bomo redno objavljali teme in termine delavnic ter sprotne novice. Ustvarili bomo spletno učilnico (Moodle), kjer bodo na voljo e-gradiva in informacije v povezavi z delavnicami.
TRŽNE POTI	Storitev bomo ponujali posredno in neposredno. Zaposlen v podjetju bo skrbel za predstavitve in dogovore z morebitnimi kupci. Ker vmes ne bo posrednika, se bo možno takoj vse dogovoriti in takoj dobiti odgovore na vprašanja. Kje se bo storitev izvajala je odvisno od udeležencev; možnost izvajanja bo v šolah, v prostorih Zveze prijateljev mladine Slovenije, v prostorih društev, ki bodo koristile našo storitev ali po dogovoru v kakšnem drugem prostoru, ki bo najbolj primeren in na voljo.

Tabela 4: Trženjski splet

6.5. Kadri in organizacija



Shema 3: Struktura zaposlenih

Ustanovitelj socialnega podjetja bo Zveza prijateljev mladine Slovenije. Odgovorna oseba bo Karin Elena Sánchez, ki je tudi generalna sekretarka ZPMS. Vodji programov bosta mlada diplomanta, ki bosta zaključila univerzitetno strokovno izobraževanje ali pripravništvo in jima bo to prva zaposlitev, oblikovali bomo ekipo strokovnih izvajalcev in ekipo prostovoljcev.

6.6. Razvoj storitve, poslovni proces in proizvodni viri

Poslovni proces

Zaposlen, ki bo organiziral in se dogovarjal za delavnice mora biti najprej v stiku s šolami, starši in animatorji. Predstavil jim bo program; teme delavnic, kako bodo potekale, kaj bodo pridobili, trajanje delavnice, ceno in jih seznanil, da bodo dobili uporabno gradivo po zaključku. S posamezniki ali z njihovimi predstavniki (v primeru šol in organizacij) se dogovori za kraj in čas izvedbe, ter temo delavnice. Če se bodo delavnice izvajale za pedagoške delavce, se lahko izvajajo v šoli, prav tako se lahko v šoli izvajajo delavnice za starše, v kolikor pa izvedba ni možna na šolah, pa se lahko izvajajo v prostorih ZPMS. Delavnice za animatorje in vzgojitelje se lahko izvajajo v prostorih ZPMS, društvih in organizacijah, preko katerih delujejo animatorji. Drugi zaposlen bo komuniciral z izvajalci in jih obvestil o času in kraju izvedbe delavnice. Glede na temo delavnice jo bo izvajala oseba, ki je za to usposobljena, to bodo zunanji izvajalci, ki so strokovnjaki. Izvajalci bodo imeli neposreden stik z udeleženci delavnic. Po koncu delavnic bomo udeležence prosili, da izpolnijo kratek vprašalnik o samem izvajanju in poteku delavnic, da dobimo povratno informacijo. Kje, kdaj, na katero temo so se izvajale delavnice ter koliko udeležencev je bilo, bomo sprotno beležili, da bomo imeli pregled nad izvajanjem storitev.

Poskrbeti bomo morali za dobavo potrebnega materiala za delavnice. Ker se bo različni material potreboval glede na različne delavnice bi potrebovali drobni pisarniški material, različne pripomočke, ki služijo za boljšo vizualizacijo, gradivo, ki ga dobijo po zaključku, vključili bi informacijsko komunikacijsko tehnologijo (IKT) – dostopali bi lahko do e-gradiva, e-knjig, naredili bi spletno učilnico (Moodle).

Geografska lokacija

Sedež socialnega podjetja bo v prostorih Zveze prijateljev mladine Slovenije na Miklošičevi 16 v Ljubljani. Lokacija je v centru Ljubljane, kjer se dnevno nahaja veliko število ljudi, v neposredni okolici so šole, društva, trgovine, gostilne, restavracije, kar povečuje številko mimoidočih. Prednost lokacije je tudi ta, da je tam že vrsto let sedež Zveze prijateljev mladine Slovenije, zato že mnogi vedo kje se nahajajo prostori. Do tja je možno priti z osebnim avtomobilom, avtobusom, peš, v neposredni bližini je tudi železniška postaja.

Slabosti lokacije so te, da je zelo težko dobiti parkirni prostor in tisti v bližini so vsi plačljivi, kar lahko za nekatere predstavlja oviro za udeležbo na delavnici, ki izvaja v prostorih ZPMS in traja dalj časa. V prostorih ZPMS je samo en večji prostor, ki je primeren za izvajanje delavnic, za največ 10 – 15 ljudi, zato se lahko izvaja samo ena delavnica v enem terminu.

Sosednji prostori so pisarne, kar je lahko moteč zaradi hrupa, v primeru, se dejavnik da bi delavnica izvajala dopoldan.

Načrt angažiranja delovnih sredstev

Za nemoteno delovanje bi potrebovali pisarno ter dva nova računalnika za zaposlena in tiskalnik. Pisarniški material (papir, pisala, ..), torbe za izvajalce, v katerih bi imeli vse potrebno za izvajanje delavnic. Dodatnih strojev za delovanje ne potrebujemo, potrebujemo pisarniški material, ki ga bomo naročali sproti, nove torbe za izvajalce, ki bodo prišli na novo, ter za tiste, katerim se stare strgajo. Denar bomo potrebovali za tiskanje plakatov ter izdelavo spletne strani in spletne učilnice z e-gradivi. Prav tako bomo potrebovali finančna sredstva za plačilo izvajalcem, plačilo potnih stroškov, nagrade za prostovoljce in nagrade kot oblika zahvale za strokovne izvajalce, ki bodo delavnico izvajali brezplačno, kakor tudi sredstva za prigrizke na delavnicah.

Načrt porabe storitev

Za nemoten proces delovanja bomo potrebovali zunanje storitev programerja, ki bo skrbel za spletno stran, oblikovalca, ki bo izdelal celostno grafično podobo, potrošni materijal ter storitve tiskanja. Računovodske storitve se bodo opravljale v okviru organizacije ZPMS.

Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

Lokacijskega dovoljena ne potrebujemo, saj je ZPMS tam že prijavljena. Potrebujemo registracijo poslovanja kot socialo podjetje, ki je določeno z Zakonom o socialnem podjetništvu.

6.7. Terminski načrt

AKTIVNOSTI	ODGOVORNA OSEBA ZA DOSEGO CILJA	jan.14	feb.14	mar.14	apr.14	maj.14	jun.14	jul.14	avg.14	sep.14	okt.14	nov.14	dec.14
priprava programa	Generalna sekretarka, zaposleni na ZPMS	načrtovanje in priprava delavnic in izobraževanj											
končanje načrtov in razvoja	Generalna sekretarka, zaposlena delavca												
zaposlitev delavca	generalna sekretarka												
iskanje delavcev, prostovoljcev, strokovnih izvajalcev	generalna sekretarka, zaposleni na ZPMS												
pridobivanje sofinancerjev, donatorjev	zaposlena delavca, generalna sekretarka												
izdelava promocijskega materiala	Generalna sekretarka, prostovoljci, zaposlena delavca					Spletne strani, splete učilnice, plakati							
promocija	prostovoljci, zaposlena delavca						udeležba na sejmih, tržnicah, deljenje letakov						
predstavitve delavnic	zaposlen delavec						pedagoškim delavcem, staršem, animatorjem						
registracija socialnega podjetja	generalna sekretarka												
začetek sprejemanje naročil	zaposlen delavec												
začetek izvajanja delavnic	zaposlena delavca, strokovni izvajalci, izvajalci prostovoljci												

Tabela 5: Terminski načrt

6.8. Preverjanje ekonomske poslovne zamisli

ODHODKI		ZNESEK
Ustanovitev socialnega podjetja	Upravna taksa	100,00 EUR
Oprema	Dva prenosna računalnika, tiskalnik	900,00EUR
Materialni stroški	Pisarniški material (papir, pisala), torbe za izvajalce in prostovoljce Elektrika, voda, telefon, pošta	500,00 EUR 4.000,00 EUR
Promocijski material	Plakati, izdelava spletne strani, spletne učilnice, objava na spletnih straneh	4.000,00 EUR
Prostori	Najem prostorov za izvajanje *prostor bi se najel v primeru če izvajanje delavnic ne bi bilo možno na šoli ali v prostorih ZPMS	12.000,00 EUR
Zaposleni	Dva zaposlena za polni delovni čas – 1600 EUR x 2 x 12 (bruto) 3 strokovni izvajalci 1 ura 50 EUR vsak izvajalec približno 5 delavnic na mesec, ki trajajo 2 uri (100 EUR) - 500 EUR x 3 x 12 Serije izobraževanj, 12 serij delavnic na leto, trajanje 16h	38.400,00 EUR 18.000,00 EUR 9.600,00 EUR

	800 EUR x 12	
Zunanji izvajalci – priznani strokovnjaki na področju dela z mladostniki, starši, učitelji iz Slovenije in tujine	1 izobraževanje/delavnica iz Slovenije – 100 EUR, 5 gostov = 100 x 5 iz tujine – 300 EUR, 3 gosti = 300 x 3	500,00 EUR 900,00 EUR
Izobraževanja	Izobraževanja in usposabljanje za prostovoljce preden začnejo izvajati delavnice + gradivo; 4 prostovoljcev	4.000,00 EUR
Potni stroški	Za prostovoljce	1.000,00 EUR
Nepredvideni stroški	Sredstva so namenjena nepredvidenim stroškom	5.000,00 EUR
SKUPAJ		98.900,00 EUR

Tabela 6: Odhodni stroški

PRIHODKI		ZNESEK
Javni razpisi	Javni razpis za spodbujanje socialnega podjetništva, Evropski socialni sklad – program Equal, program Progress, Uredba o enotnem EU trgu, Okvirni program za konkurenčnost in inovativnost, EU Social business Initiative	50.000,00 EUR
Sponzorstva in donatorstva		10.000,00 EUR
Delavnice	12 EUR, v povprečju delavnice, ki trajajo 2 uri – 24 EUR, 15 delavnic na mesec, maksimalno število udeležencev 8	34.560,00 EUR

	192 EUR x 15 x 12 192 EUR za serije izobraževanj (trajanje 16h), 12 serij delavnic na leto, maksimalno število udeležencev 8 1200 EUR x 12	18.432,00 EUR
SKUPAJ		112.992,00 EUR
BILANCA		+ 14.092,00 EUR

Tabela 7: Prihodni stroški

6.9. Kritična tveganja in problemi

Možna tveganja, ki izhajajo iz:

- *podjetja*

Težave z zaposlenimi, težave s prostovoljci; da ne delujejo v skladu z načeli in vrednotami organizacije, se ne udeležujejo skupnih srečanj (mentorskih skupin, supervizij) in obveznih dodatnih izobraževanj, ki so nujna za kakovostno izvajanje delavnic in so zagotovljena s strani podjetja. Da svojega dela ne opravljajo vestno, kar lahko meče slabo luč na celotne programe in celo na podjetje kot tako. Možne težave z naročniki storitev; odpoved delavnice v zadnjem trenutku s strani prijavljenih udeležencev, neredno plačevanje storitev, ne upoštevanje dogovorjenega glede storitve (npr plačila, kraja in časa izvedbe). Nepredvideni mogoči problemi; težave z usklajevanjem in izvajanjem delavnic, premalo prostovoljcev za izvajanje, težave z iskanjem lokacije za izvajanje delavnic v primeru prevelikega števila udeležencev, in nezmožnost izvajanja delavnice na dotični šoli ali v prostorih društev. Možna tveganja finančne stabilnosti podjetja – premalo finančnih sredstev za poslovanje.

- *panoge*

Neprepoznavnost socialnega podjetja oziroma programa, ki ga ponujajo. Kupci ne poznajo nudenega programa ali pa so o njem premalo obveščeni, da bi se zanj odločili. Na trgu so že uveljavljena podjetja, ki nudijo podobne storitve. Tveganja so možna v primeru ustanovitve novega podjetja s podobnimi storitvami, ki bi prevzelo kupce, tveganja so tudi v primeru spremembe konkurenčnih razmer v panogi.

- *država*

Možna tveganja v primeru spreminjanja predpisov in zakonodaje, ki ureja področje socialnega podjetništva in področja izobraževanja, v primeru spreminjana zakonodaje, ki ureja možnost subvencioniranja in zagotavljanja drugih dodatnih finančnih sredstev, spremembe razpisov, ki nudijo možnost dodatnih finančnih sredstev in možnost prijave na različne projekte.

- *okolja*

Spremembe v splošnih gospodarskih in političnih gibanjih, padec kupne moči, nezainteresiranost s strani kupcev.

SWOT analiza

Prednosti (notranje okolje)	Slabosti (notranje okolje)
- izkušnje na področju dela s starši in otroki - dobri in redni stiki s šolami po vsej Sloveniji - usposobljeni prostovoljci in animatorji - sodelovanje z izkušenimi predavatelji in ljudmi, ki vodijo seminarje in delavnice - fleksibilnost in prilagodljivost - ustrezna izobrazba zaposlenih na ZPMS, ki bo ustanovitelj socialnega podjetja - prilagodljivost in odzivnost na aktualna družbena vprašanja in dogajanja - delovanje temelji na razvijanju pozitivnih vrednot prostovoljnega dela in negovanja dobrih medčloveških odnosov - dosedanje delo ZPMS je znano kot kakovostno in odgovorno	- Zveza prijateljev mladine Slovenije nima zadostnega kapitala za začetek - Dejavnost še ni uveljavljena, ker se ustanavlja na novo - Premalo stalnih prostovoljcev - Kupci, ki za prejete storitve ne bi plačali - Nedoseganje načrtovanega obsega prodaje

Izzivi (zunanje okolje)	Nevarnosti (zunanje okolje)
- hiter in dinamičen razvoj trga, zaradi katerega so mogoče stalne spremembe in izboljšave - razvoj tehnologije, ki omogoči še boljšo prepoznavnost - življenjski stili in trendi se spreminjajo, zato so potrebna vedno dodatna znanja in izobraževanja - pedagoški delavci, starši in voditelji so ciljne skupine, ki vedno bolj cenijo dodatna znanja - želja ljudi po dodatnih usposabljanjih - pridobiti šole, ki še niso sodelovale z Zvezo prijateljev mladine Slovenije - dodaten fokus na šolah v manjših mestih in vaseh	- razvita in uveljavljena konkurenca - Možnost, da šole ne bi želele sofinancirati delavnic za pedagoške delavce, kar bi zmanjšalo interes za udeležbo - Nižanje cen delavnic pri konkurenci

Tabela 8: SWOT analiza

6.10. Finančni načrt

1. leto poslovanja

STROŠKI OSEBJA	ZNESEK	Delež skupnih stroškov v %
Stroški plač	38.400,00 EUR	38,8%
Stroški dela strokovnih izvajalcev	27.600,00 EUR	28%
Zunanji izvajalci – priznani strokovnjaki na področju dela z mladostniki, starši, učitelji iz Slovenije in tujine	1.400,00 EUR	1,4%
Drugi stroški osebja (izobraževanja prostovoljcev)	4.000,00 EUR	4%

Materialni stroški		
Potni stroški	1.000,00 EUR	1%
Promocija in oglaševanje	4.000,00 EUR	4%
Pisarniški material	500,00 EUR	0,5%
Elektrika, voda, telefon, pošta	4.000,00 EUR	4%
Nakup opreme – dva prenosna računalnika in tiskalnik	900,00 EUR	1%
Drugi stroški		
Upravna taksa	100,00 EUR	0,1%
Najem prostorov * prostor bi se najel v primeru če izvajanje delavnic ne bi bilo možno na šoli ali v prostorih ZPMS	12.000,00 EUR	12,1%
Nepredvideni stroški	5.000,00 EUR	5,1%
SKUPAJ	98.900,00 EUR	100%

Tabela 9: Finančni načrt za 1. leto poslovanja

2. leto poslovanja

STROŠKI OSEBJA	ZNESEK	Delež skupnih stroškov v %
Stroški plač	38.400,00 EUR	41%
Stroški dela strokovnih izvajalcev	27.600,00 EUR	29,5%
Zunanji izvajalci – priznani strokovnjaki na področju dela z mladostniki, starši, učitelji iz Slovenije in tujine	1.400,00 EUR	1,5%
Drugi stroški osebja (izobraževanja prostovoljcev)	2.000,00 EUR	2,1%
Materialni stroški		
Potni stroški	1.000,00 EUR	1,1%

Promocija in oglaševanje	2.000,00 EUR	2,1%
Pisarniški material	300,00 EUR	0,3%
Elektrika, voda, telefon, pošta	4.000,00 EUR	4,3%
Drugi stroški		
Najem prostorov * prostor bi se najel v primeru če izvajanje delavnic ne bi bilo možno na šoli ali v prostorih ZPMS	12.000,00 EUR	12,8%
Nepredvideni stroški	5.000,00 EUR	5,3%
SKUPAJ	93.700,00 EUR	100%

Tabela 10: Finančni načrt za 2. leto poslovanja

3. leto poslovanja

STROŠKI OSEBJA	ZNESEK	Delež skupnih stroškov v %
Stroški plač	38.400,00 EUR	41%
Stroški dela strokovnih izvajalcev	27.600,00 EUR	29,5%
Zunanji izvajalci – priznani strokovnjaki na področju dela z mladostniki, starši, učitelji iz Slovenije in tujine	1.400,00 EUR	1,5%
Drugi stroški osebja (izobraževanja prostovoljcev)	2.000,00 EUR	2,1%
Materialni stroški		
Potni stroški	1.000,00 EUR	1,1%
Promocija in oglaševanje	2.000,00 EUR	2,1%
Pisarniški material	300,00 EUR	0,3%
Elektrika, voda, telefon, pošta	4.000,00 EUR	4,3%
Drugi stroški		
Najem prostorov	12.000,00 EUR	12,8%

* prostor bi se najel v primeru če izvajanje delavnic ne bi bilo možno na šoli ali v prostorih ZPMS		
Nepredvideni stroški	5.000,00 EUR	5,3%
SKUPAJ	93.700,00 EUR	100%

Tabela 11: Finančni načrt za 3. leto poslovanja

6.11.Pridobitev finančnih virov

Finančna sredstva bomo pridobili iz:

- Javnega razpisa za spodbujanje socialnega podjetništva
- Evropskega socialnega sklada – program Equal
- Programa Progress – program Skupnosti za zaposlovanje in socialno solidarnost
- Uredbe o enotnem EU trgu
- Okvirnega programa za konkurenčnost in inovativnost
- EU Social Business Initiative
- Sponzorstev in donatorstev.

7. RAZPRAVA

V diplomski nalogi sem želela oblikovati poslovni načrt za socialno podjetje, ki bo delovalo v okviru Zveze prijateljev mladine Slovenije. Programi, ki jih izvaja ZPMS so namenjeni predvsem dvigu kakovosti življenja otrok in mladostnikov, zato je bil namen poslovnega načrta pregledati in zasnovati dejavnost, ki bi bila namenjena še drugim ciljnim skupinam. Z zaposlenimi na ZPMS smo tako iskali dejavnost, ki bi bila v skladu z delovanjem organizacije in takšno, za katero se nam smo menili, da bi jo lahko v bodoče tudi realizirali. Izmed vseh idej je tako obveljala ideja o izobraževalnih delavnicah, ki bi jih organizirali za pedagoške delavce, starše in animatorje, voditelje. Naš cilj je bil poiskati dejavnost, s katero bi lahko razširili programe ZPMS in ki bi po načelih socialnega podjetništva ponujala zaposlitev najbolj ranljivim ciljnim skupinam. Zaposlitev bi ponudila dvema mladima diplomantoma, ki jima je po končanem univerzitetnem izobraževanju to prava zaposlitev.

Pri raziskovanju kako zapisati poslovni načrt za socialno podjetje sem se najprej srečala z Zakonom o socialnem podjetništvu. Velik izziv mi je predstavljal sam poslovni načrt, pri katerem sem ugotovila, da ga moram pisati čim bolj konkretno in natančno. V njem sem tako zapisala vizijo in poslanstvo podjetja, opredelila dejavnost, analizirala trg, kupce in konkurenco, naredila načrt trženja, opredelila kadre in organizacijo, opredelila razvoj storitve in razvoj poslovnega procesa, zapisala terminski načrt, preverila ekonomiko poslovne zamisli – opredelila prihodke in odhodke, opredelila kritična tveganja, SWOT analizo podjetja, finančni načrt za nadaljnja 3 leta ter naredila pregled možnih finančnih virov – razpisi, donatorji, sponzorji.

Da bi bile delavnice čim bolj prilagojene željam naših potencialnih kupcev, sem najprej izvedla raziskavo, v katero sem vključila vse tri ciljne skupine. Pokazalo se je, da so bili z delavnicami, ki so se jih udeležili do sedaj v povprečju zadovoljni, ampak da bi bile lahko delavnice tudi boljše. Predvsem so izrazili nezadovoljstvo glede prostora izvedbe in števila udeležencev. Ravno zaradi tega bo število udeležencev na delavnicah, ki se bodo odvijale v okviru socialnega podjetja omejeno na 8 oseb. Menim, da je tako lahko delo veliko bolj kvalitetno, skupina se lahko poveže in predvsem vsi imajo priložnost aktivno sodelovati in kar največ pridobiti. Glede cene so rezultati raziskave pokazali, da jih je največ pripravljenih plačati od 10 – 15 EUR. Cena delavnice na uro bo 12 EUR, cena naših dvournih delavnic bo torej 24 EUR, cena serij delavnic, ki bodo vse skupaj trajale 16 ur pa 150 EUR. Zaradi vse

več podjetij, ki gredo v stečaj je vedno več brezposelnih in tudi nižanje plač v javnih sektorjih so razlogi, da ljudje pogledajo na ceno storitve. Glede na veliko število brezposelnih bomo brezposelnim ponudili delavnice po ceni 6 EUR na uro, na vsako delavnico pa se bosta lahko prijavila dva.

V raziskavi sem želela ugotoviti tudi, katere so najbolj pomembne teme delavnic za različne ciljne skupine. Za pedagoške delavce je pet najbolj pomembnih tem: komunikacija s starši, komunikacija z otroki, kako doseči avtoriteto, neprimerno vedenje otrok v šoli ter delo z otroki s posebnimi potrebami. Pet najbolj pomembnih tem za starše je: odnosi v družini, dialog z otroki, starši kot vzorniki, kdaj in kako postaviti meje ter spopadanje s strahovi in bojaznimi. Najbolj pomembnih pet tem za voditelje, animatorje je: komunikacija z otroki, kako vzpostaviti prvi stik z otroki, čustvena komunikacija z otroki, motivacija otrok, vzpostavitev avtoritete. Vse tri ciljne skupine imajo določene lastnosti, od katerih se razlikujejo med seboj in prav tako so v različnih odnosih z otroki in mladostniki. Kljub temu pa so vsi izpostavili kot pomembne teme komunikacijo, tako z otroki kot starši in učitelji, kot tudi vzpostavitev avtoritete. Delavnice bodo zasnovane tako, da bodo delali na konkretnih primerih iz prakse, podkrepljeni bodo z teorijo, vendar le toliko, da bo delo na primeru lažje. V raziskavi so predvsem pedagoški delavci in starši izpostavili, da ne marajo predavanj, kjer je zgolj sama teorija.

Kadar imajo možnost izbirati med več možnostmi, se pedagoški delavci, starši in animatorji, voditelji največkrat odločijo glede na program delavnice. To pomeni, da moramo program oblikovati tako, da jih bo pritegnil in da se bodo na koncu tudi odločili za njega. Ključnega pomena pri tem je tudi promocija. Največ bomo investirali v spletno promocijo; izdelava spletne strani, spletne učilnice (Moodle), e-gradivo, naredili bomo račun na Faceboou in Twitterju. Danes se veliko informacij pridobi preko spleta, mladi (animatorji, voditelji) uporabljajo IKT dnevno. Tudi v šolah je vse bolj razširjena. Iz raziskave sem ugotovila, da prejmejo zelo malo informacij iz letakov in brošur, zato se mi ne zdi smiselno vlagati v nekaj, kar ne zagotavlja širjenja informacij.

Presenetljivo se mi je zdelo, da se, kadar izbirajo med več možnostmi nikoli ne odločijo glede na izvajalca delavnic. To je vsekakor plus za nas, saj očitno niso tako lojalni prejšnjim izvajalcem ali pa jim je vseeno kdo izvaja delavnico, le da sta program in cena dobra. Kljub temu sta na področju Ljubljane dve večji organizaciji, ki izvajata izobraževanje za pedagoške

delavce, starše in animatorje, voditelje. Konkurenca torej obstaja, vendar imajo kljub temu nekatere slabosti; za nekatere preveliko ceno, preveliko število udeležencev, lokacija in čas nista primerna. Zanimanje za takšna izobraževanja so in socialno podjetje, ki bo prav tako ponujalo izobraževalnice delavnice bo imelo z konceptom izvajanja delavnic nekaj prednosti: omejeno število udeležencev, nižja cena delavnice kot pri konkurenci, prostori, v katerih se bodo izvajale delavnice bodo svetli in dovolj veliki glede na število udeležencev, po koncu delavnice bodo dobili uporabno gradivo (glede na željo bo tiskano ali v obliki e-gradiva). Izvajalci delavnic bodo strokovnjaki, ki bodo imeli tudi izkušnje iz prakse.
Pri pisanju poslovnega načrta mi je shema kadra predstavljala nekaj težav. Socialno podjetje bi zaposlilo dva mlada diplomanta, ki bi skrbela za promocijo programov, predstavitev ciljnim skupinam, sprejemala naročila, komunicirala z izvajalci, beležila podatke o izvedenih delavnicah, skrbela za razširitev in nadgradnjo programov. Težava se je pojavila pri tem, kdo bo izvajal delavnice in kako jih zaposliti. Glede na rezultate, da želijo tako pedagoški delavci, starši in animatorji, voditelji izvajalce, ki so strokovnjaki na svojih področjih, sem se odločila, da bomo najeli tri strokovne izvajalce, ki bodo za svoje delo prejeli primerno plačilo. Vendar glede na to, da se bo v prvem letu izvajalo 15 delavnic na mesec, kar pomeni 5 delavnic na enega izvajalca, predvidevam, da to najbrž ne bo njihova edina zaposlitev. Naši izvajalci bodo torej ljudje iz prakse, ki jim bodo delavnice predstavljale dodaten vir zaslužka. Kljub temu pa bi želeli v roku petih letih usposobiti lasten kader izvajalcev delavnic in izobraževati po lastnem modelu in načelih, s čemer bi si ustvarili tudi nova delovna mesta.

Socialno podjetje bo začelo delovati na področju Osrednjeslovenske regije. V Ljubljani in okolici je veliko prebivalstva, šole, vrtci, podjetja, razne organizacije, društva, zavodi. V bodoče bi želeli storitev razširiti tudi v druga mesta po Sloveniji.
ZPMS kot neprofitna organizacija svoje programe izvaja s pomočjo donacij in sponzorjev. Tudi za naše socialno podjetje so potrebna sredstva, da lahko začne poslovati. Možnosti, kje bi lahko dobili finančna sredstva je več. En del so razpisi, na katere se bomo prijavljali, vendar to ni zagotovilo, da bi na razpisu tudi uspeli dobiti finančna sredstva. Potrebno bo napisati zelo dober program-projekt, ki bo naravnan k trajnostnemu razvoju, za kar bomo potrebovali nekoga, ki ima s tega področja izkušnje in nam je lahko v pomoč. Del financ bomo poskušali pridobiti preko donatorjev in sponzorjev. ZPMS ima stalne donatorje in sponzorje, zato bi se najprej obrnili na njih; to bi bila lahko prednost, saj bo socialno podjetje delovalo v okviru ZPMS, kar pomeni, da bo njihov denar šel v isto organizacijo. Hkrati bomo poskušali iskati nove donatorje in sponzorje. Del denarja bomo pridobili z izvajanjem

plačljivih delavnic. Zagon celotnega projekta je velik finančni zalogaj. Finančna konstrukcija je pokazala, da bi v prvem letu poslovali z dobičkom, da pa bi poslovali s presežkom prihodkov nad odhodki pa bi bilo potrebno 3 do 5 let. Menim, da bi lahko v takšnem času začelo socialno podjetje delovati brez dodatne pomoči financerjev.

Poslovni načrt in dejavnost sem želela oblikovati tako, da bi ustrezal pogojem socialnega podjetništva. Socialno podjetništvo v Sloveniji ni nov pojav, se pa v zadnjem času zelo hitro širi in razvija. Družbi prinaša veliko dobrega; od tega da deluje po načelih solidarnosti, da zaposluje najbolj ranljive skupine na trgu, da izvaja storitve in dejavnosti, ki so v dobrobit okolja in družbe. Všeč mi je, da tudi neprofitne organizacije razmišljajo v smeri socialnega podjetništva. Veliko število neprofitnih organizacij je odvisnih od donacij in sponzorstev, kar omogoča izvajanje programov, ne pa nujno njihovo nadgradnjo in razširitev. S pomočjo socialnega podjetja lahko razvijejo tržno dejavnost, s katero si zagotovijo finančna sredstva, ki jih, če podjetje uspešno posluje, lahko investirajo v druge programe v sklopu organizacije.

8. LITERATURA

- Allison, M., Kaye J. (2005), *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*: A Practical Guide and Workbook.
- Bačnik, A., Sambolić Beganović, A. (2013), *Odprta učilnica SIRIKT 2013*. (dostopno na http://www.sirikt.si/index.php?id=2777, 21. 8. 2013)
- Barle, A. (2009), *Izguba subjekta v izobraževanju*. *V: Cankar F., et al. (2009), Šola kot stičišče partnerjev: Sodelovanje šole, družine in lokalnega okolja pri vzgoji in izobraževanju otrok.* Ljubljana: Zavod RS za šolstvo (20 – 42)
- Chaves R., Monzón J.L. (2007), *The Social Economy in the European Union*. CIREC
- Ferbar, K. (2012), *Dejavniki samopodobe mladih*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo (diplomska naloga)
- Forbici G., et al (2010), *Skupaj za skupnost. Priročnik o sodelovanju med občinami in nevladnimi organizacijami.* Ljubljana: Zavod za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij (vir: http://issuu.com/provirus/docs/prirocnik_skupaj_za_skupnost, 6.8.2013)
- Integra, Inštitut za razvoj človeških virov (2009), *Koncept socialne ekonomije*. Velenje: Interga (dostopno na: http://www.eu-integra.eu/cms/uploads/media/Koncept_socialne_ekonomije.pdf, 21. 8. 2013).
- Kalin J., et al. (2009*), Izzivi in smernice kakovostnega sodelovanja med šolo in starši.* Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete
- Kalin J. (2009), *Pedagoški vidiki sodelovanja učiteljev in staršev – izzivi za učitelje, šolo, starše in družbeno skupnos*t. *V: Cankar F., et al. (2009), Šola kot stičišče partnerjev: Sodelovanje šole, družine in lokalnega okolja pri vzgoji in izobraževanju otrok.* Ljubljana: Zavod RS za šolstvo (83 – 98)
- Kavčič U., Samec P. (2010), *Evropski socialni sklad in socialna ekonomija v Sloveniji.* V: *Miloševič G., Kovač Z., Radej B. (ur.), Zbornik prispevkov/Strokovna tematska konferenca Socialno podjetništvo-izzivi in perspektive.* Murska sobota: Pridinovina d.o.o. (51-53)
- Kolarič Z. (1997), *Prostovoljne – neprofitne organizacije v Sloveniji*, Neprofitni management, 1, 1: 17 - 20
- Kovač M.Z. (2010), *Smo po dvajsetletnem prehodu iz enega enoumja v drugo sposobni preseči obstoječi model razvoja v Sloveniji?* V: *Miloševič G., Kovač Z.,*

Radej B. (ur.), Zbornik prispevkov/Strokovna tematska konferenca Socialno podjetništvo-izzivi in perspektive. Murska sobota: Pridinovina d.o.o. (8-13)

- Martin R. L., Osberg S. (2007), *Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Standord Social Innvation Review*: Leland Standford Jr. Univerity (vir: http://www.ssireview.org/images/articles/2007SP_feature_martinosberg.pdf, 10.7.2013)
- Mesec, B. (2008), *Družbeni okvir neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo
- Mesec, B. (2009), *Metodologija raziskovanja v socialnem delu 1: Študijsko gradivo*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo
- Mesojedec, T., et al. (2012*), Socialno podjetništvo*. Ljubljana: Salve d.o.o.
- Moulaert, F., Ailenei, O., (2005), *Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present.* Urban Studies. Vol. 41, No. 11, 2037-2053 (vir: http://www.ssc.wisc.edu/~wright/Social%20Economy%20PDFs/Moulaert%20Ailenei%202005.pdf, 20.8.2013)
- Pavel, I., Štefanič, P. (2005), *Socialno podjetje, od ideje k praksi*. Ljubljana: Šent
- Pirc, V. (2009), *Družbeno koristna podjetja.* Mladina št. 17/2009. (dostopno na http://www.mladina.si/50439/druzbeno_koristna_podjetja/, 18.7.2013)
- Radej B. (2010), *Prednostna področja razvoja in izzivi socialne ekonomije v Pomurju.* V: *Milošević G., Kovač Z., Radej B. (ur.), Zbornik prispevkov/Strokovna tematska konferenca Socialno podjetništvo-izzivi in perspektive.* Murska sobota: Pridinovina d.o.o. (35-50)
- Sande M. (2012), *Opolnomočenje NVO: informiranje, znanje in povezovanje.* Ljubljana: Združenje DrogArt
- Slapnik T. (2010*), Pojem in razvoj socialnega podjetništva.* V: *Milošević G., Kovač Z., Radej B. (ur.), Zbornik prispevkov/Strokovna tematska konferenca Socialno podjetništvo-izzivi in perspektive.* Murska sobota: Pridinovina d.o.o. (14-21)
- Strunc, M., et al. (2013), *60 let za dobro otrok: 1953 – 2013*. Ljubljana: Zveza prijateljev mladine Slovenije
- Vesel J. (2010), *Socialna ekonomija kot alternativa*. V: *Milošević G., Kovač Z., Radej B. (ur.), Zbornik prispevkov/Strokovna tematska konferenca Socialno podjetništvo-izzivi in perspektive.* Murska sobota: Pridinovina d.o.o. (22-34)

- Yunus, M. (2010), *Novemu kapitalizmu naproti: Socialno podjetništvo za svet brez revščine*. Ljubljana: Učila.
- Zidar R., Rihter L. (2010), *Vključevanje ranljivih skuin v programe socialnega podjetništva s perspektive socialnega dela*. V: *Milošević G., Kovač Z., Radej B. (ur.), Zbornik prispevkov/Strokovna tematska konferenca Socialno podjetništvo-izzivi in perspektive.* Murska sobota: Pridinovina d.o.o. (66-85)
- Zloković J. (2009), *Samopercepcija vzgojnih kompetenc učiteljev in vzgojiteljev ter njihova stališča o starševskih kompetencah*. *V: Cankar F., et al. (2009), Šola kot stičišče partnerjev: Sodelovanje šole, družine in lokalnega okolja pri vzgoji in izobraževanju otrok.* Ljubljana: Zavod RS za šolstvo (197 – 212)

ELEKTRONSKI VIRI

- 9. strokovni posvet dobre prakse v vrtcih - http://www.supra.si/posvet_LJ/index.htm, 15.8.2013
- Agencija Republike Slovenije za evidence in storitve - http://www.ajpes.si/ ,15.8.2013
- Familylab - http://www.familylab.si/, 2.8.2013
- Front Page|Ashoka.org - https://www.ashoka.org/, 15.8.2013
- Inštitut za sodobno družino Manami - http://www.viva.si/Psihologija-in-odnosi/10398/In%C5%A1titut-za-sodobno-dru%C5%BEino-Manami, 15.8.2013
- Internet 1 - http://www.pomelaj.si/, 21. 8. 2013.
- Internet 2 - http://www.mozaik-drustvo.si/si – 10.7.2013
- Internet 3 - http://www.kraljiulice.org/, 10.7.2013
- Internet 4 - http://www.arhiv.mop.gov.si/si/nevladne_organizacije/. 22.7.2013
- Statistični urad Republike Slovenije - http://www.stat.si/, 21.8.2013
- Supra d.o.o. - http://www.supra.si/, 2.8.2013
- Uradni list Republike Slovenije - http://www.uradni-list.si/1/content?id=102703, 14.5.2013
- Uradni list Republike Slovenije - http://www.uradni-list.si/1/content?id=109384, 14.5.2013
- Zveza prijateljev mladine Slovenije - http://www.zpms.si/, 22.7.2013

9. POVZETEK

V diplomski nalogi sem pripravila poslovni načrt socialnega podjetja, ki bo deloval v sklopu ZPMS. V teoretičnem delu sem najprej predstavila socialno ekonomijo in socialno podjetništvo, predstavila sem socialna podjetja, ki delujejo v tujini in projekte, ki so v Sloveniji registrirana kot socialna podjetja. Prav tako sem predstavila značilnosti neprofitnih organizacij in predstavila eno izmed njih – Zvezo prijateljev mladine Slovenije. Predstavila sem njihovo delovanje, vizijo, poslanstvo in programe, katere izvajajo. V teoretičnem delu sem še opisala težave s katerimi se soočajo mladostniki, starši in učitelji, do kakšnih težav pride v odnosu med njimi in zakaj je dobro, da se sodeluje med starši in mladostniki, učitelji in mladostniki in med starši in učitelji. Na koncu teoretičnega dela sem predstavila še strateško načrtovanje v neprofitnih organizacijah in pomen poslovnega načrta v sklopu strateškega načrta. V nadaljevanju sem predstavila rezultate raziskave, ki sem jo opravila z namenom, da bi bolje spoznala želje in potrebe ciljne skupine. V raziskavi je tako sodelovalo 30 pedagoških delavcev, 30 staršev in 30 animatorjev, voditeljev, ki so odgovarjali na vprašanja v povezavi z izobraževalnimi delavnicami. Rezultati so tako pokazali, da zanimanje za izobraževalne delavnice je in da so za enourno delavnico pripravljeni plačati 10 – 15 EUR. Če bi se delavnice odvijale v obliki serij, ki skupno trajajo 16 ur, bi se jih najraje udeležili, če bi potekale enkrat na teden po 2 uri. Za udeležbo na delavnici se najpogosteje odločijo na podlagi cene in programa. Pomembno jim je, da je program kakovosten in uporaben, da delavnico izvajajo strokovnjaki, ki imajo izkušnje v praksi in da po delavnici pridobijo uporabno gradivo. Želijo si delavnic, kjer bi veliko delali na konkretnih primerih, medtem ko jih teorija ne zanima toliko. Drugi del raziskave predstavlja raziskava trga oziroma konkurence, največ podatkov pa sem pridobila iz spletnih strani http://www.familylab.si/ in http://www.supra.si/. Pridobljene podatke sem uporabila v poslovnem načrtu, v katerem sem predstavila poslanstvo in vizijo organizacije, dejavnost, analizo trga, kupcev in konkurence, načrt trženja, opredelila kader, opisala poslovni proces in razvoj storitve, terminski načrt, načrt prihodkov in odhodkov, opredelila kritična tveganja in probleme, navedla možnosti finančnih virov ter naredila finančni načrt za tri leta.

Socialno podjetje bo ponujalo izobraževalne delavnice, na katerih bodo pedagoški delavci, starši in animatorji, voditelji pridobili znanja in smernice kako komunicirati z otroki, kako vzpostaviti stik z njimi, ustvariti dober odnos in ga ohranjati, kako vzpostaviti avtoriteto in otroku postaviti meje, kako jih motivirati. Pri delu nas bodo vodila načela socialnega dela in načela socialnega podjetništva.