

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za socialno delo

Meri Rožac

**STRATEGIJA NEVLADNIH ORGANIZACIJ KOT
PRIPRAVA NA TREND NEREGULARNIH MIGRACIJ**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za socialno delo

Meri Rožac

**STRATEGIJA NEVLADNIH ORGANIZACIJ KOT
PRIPRAVA NA TREND NEREGULARNIH MIGRACIJ**

Diplomsko delo

Mentorica: doc. dr. Bojana Mesec

Ljubljana, 2017

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Bojani Mesec za posredovano znanje in mentorstvo.

Doc. dr. Liljani Rihter za usmeritve pri načrtovanju raziskovalnega dela tega diplomskega dela.

Sodelujočim v raziskavi za njihov čas in podeljene informacije.

Prof. slo jezika in univ. dipl. bibl. Silvi Bandelj za lektoriranje in podporo na doslej prehojeni študijski poti.

Svoji družini, vključno z Marijo in Ano za potrpljenje in spodbude.

Vsem prijateljem in dobrim ljudem, ki v tej zahvali niso posebej omenjeni, a so bili moja podpora in vir navdiha.

Hvala vsem, ki ste verjeli vame!

PODATKI O DIPLOMSKEM DELU:

Ime in priimek: Meri Rožac

Naslov naloge: Strategija nevladnih organizacij, kot priprava na trend neregularnih migracij

Kraj: Ljubljana

Leto: 2017

Število strani: 100

število slik: 3

število tabel: 4

število prilog: 3

Mentorica: doc. dr. Bojana Mesec

Ključne besede: nevladne organizacije, strategija, strateško načrtovanje, trendi, neregularne migracije

Povzetek:

Diplomsko delo raziskuje proces strateškega načrtovanja in strategije nevladnih organizacij kot njegov rezultat v smislu priprave na trend neregularnih migracij. Pripravljenost na omenjeni trend, ki jo je mogoče doseči z učinkovitim strateškim načrtovanjem in izvajanjem strategije, je pomembna posebno v povezavi s statistikami migracijskih trendov. Iz teh je razvidno, da se število neregularnih migrantov, ki vstopajo v države Evropske unije, med katerimi je tudi Slovenija, povečuje. Očitno je, da trend neregularnih migracij poleg državnih, represivnih organov in institucij zadeva tudi delovanje nevladnih organizacij, ki izvajajo različne storitve namenjene migrantom. Pri tem jim kot vodilo delovanja služi strategija. Ker je o delovanju nevladnih organizacij še veliko neraziskanega in je zanje značilna netransparentnost delovanja, izvedena eksplorativna, kvalitativna raziskava prispeva k razširitvi spoznanj o tem, kakšna so njihova ravnanja v povezavi s trendom neregularnih migracij.

V raziskavo je bilo vključenih sedem predstavnikov različnih nevladnih organizacij, ki delujejo na področju migracij. Podatki so bili zbrani s pomočjo metode intervjuvanja, analizirani in podprti s teoretičnimi ugotovitvami.

Skupek ugotovitev in zbranih informacij nakazuje na to, da imajo nevladne organizacije okvirne strategije in stalno spremljajo trende neregularnih migracij. To jim omogoča analiziranje in postavljanje utemeljenih predvidevanj razvoja trendov. Se pa pri tem pojavljajo sistemske ovire, ki nevladnim organizacijam onemogočajo pravočasno pripravo nanje, v smislu dolgoročneje obravnave migrantov. Te ovire izhajajo iz odnosov med posamezno nevladno organizacijo in zunanjim okoljem.

V praksi se tako pojavlja potreba po odpravi sistemskih ovir, kar bi bilo mogoče zagotoviti z učinkovito državno strategijo, ki bi se odražala v spremembi politik priseljevanja, obravnave migrantov in odnosa med pristojnimi državnimi organi in nevladnimi organizacijami.

Title: Strategy of Nongovernmental Organizations as Preparation on Irregular Migration's Trend

Key words: nongovernmental organizations, strategy, strategic planning, trends, irregular migrations

Abstract:

The thesis explores the strategic planning process and strategies of non-governmental organizations, as its result, in terms of preparing for the trend of irregular migration. Preparation on irregular migration's trend, which can be achieved through effective strategic planning and strategy implementation is important especially, when taking last statistics on migration trends into consideration. Mentioned statistics show the increasing number of irregular migrants, entering the European Union countries, among them Slovenia. It is clear that the trend of irregular migration affects the state, repressive bodies and institutions but it is also relevant for the work of non-governmental organizations that carries out a variety of services for migrants. Their work is led by a strategy. Since the functioning of non-governmental organizations needs to be explored as their work is characterized by a lack of transparency, an explorative, qualitative research helps to broaden knowledge about what actions have been engaged in connection to the trend of irregular migration.

Research included seven representatives of various non-governmental organizations working in the field of migration. Data were collected by interviewing methods, analysed and reinforced by theoretical findings.

The synthesis of findings and collected information indicates that non-governmental organizations have the framework strategy and continuously monitor trends of irregular migration. This allows them to analyse and set realistic expectations of developing trends. But there are systemic barriers that prevent well-timed preparation in terms of long-term management of migrants. These obstacles arise from the relationship between a single non-governmental organization and the external environment.

The prerequisite that appears in practice is the elimination of systemic barriers, which should be ensured by an effective national strategy in relation to changes in immigration policies, management of migrants and the relationship between the public authorities and non-governmental organizations.

KAZALO

1	TEORETIČNI DEL	1
1.1	Nevladne organizacije (v nadaljevanju tudi NVO)	1
1.1.1	Definicije NVO in neprofitnega sektorja kot okvira za njihovo delovanje	1
1.1.2	Značilnosti NVO	4
1.1.3	Razvoj NVO na Slovenskem in prostor za socialno delo.....	6
1.2	Strateško načrtovanje.....	8
1.3	Migracije.....	18
1.3.1	Definicije in vrste migracij	18
1.3.2	Pojav »zapiranja meja« in trend neregularnih migracij	21
1.3.3	Položaj neregularnih migrantov v Republiki Sloveniji in vloga NVO, ki delujejo na tem področju.....	24
2	OPREDELITEV PROBLEMA	29
2.1	Raziskovalna vprašanja	30
3	METODOLOGIJA.....	31
3.1	VRSTA RAZISKAVE	31
3.2	MERSKI INSTRUMETI IN VIRI PODATKOV	31
3.3	POPULACIJA	31
3.4	ZBIRANJE PODATKOV	32
3.5	OBDELAVA IN ANALIZA PODATKOV	32
4	REZULTATI.....	36
4.1	Strategije NVO	36
4.2	Akterji oblikovanja strategij	39
4.3	Mehanizmi za spremljanje trendov neregularnih migracij	40
4.4	Ovire pri načrtovanju v povezavi s trendom neregularnih migracij	41
4.5	Prednosti pri načrtovanju v povezavi s trendom neregularnih migracij	42
4.6	Spremembe, ki jih NVO povzročajo v okolju	43
4.7	Vizualni prikaz odnosov nevladne organizacije do zunanjega okolja.....	44
5	RAZPRAVA.....	46
6	SKLEPI	52
7	PREDLOGI.....	54

8	UPORABLJENA LITERATURA	55
9	PRILOGE.....	58
9.1	Smernice za intervjuje	58
9.2	Transkript intervjujev A-F z označenimi izjavami.....	59
9.3	Osno kodiranje – intervjuji A-F	82

KAZALO SLIK

Slika 1.1: Trikotnik blaginje (V. A. Prestoff, v Kolarič, 1997).....	2
Slika 1.2: Neregularni prehodi meje na zahodni balkanski poti (FRONTEX, 2017).....	23
Slika 4.1: Odnos med NVO in zunanjim okoljem, glede na izjave intervjuvancev	44

KAZALO TABEL

Tabela 1.1: Primer SWOT analize (Povzeto po: Anheier 2005)	12
Tabela 1.2: Indikatorji za merjenje doseganja strateških ciljev (Povzeto po: Cepin 2016)	13
Tabela 3.1: Prikaz dela odprtega kodiranja intervjuja E	33
Tabela 4.1: Prikaz odnosov med posamezno NVO in zunanjim okoljem, glede na odgovore intervjuvancev	45

SEZNAM KRATIC UPORABLJENIH V DIPLOMSKEM DELU

ang. – angleško

CNVOS – Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij

EU – Evropska unija

ILO – (ang. International Labour Organization); Mednarodna organizacija dela

IOM – (ang. International organization for migration); Mednarodna organizacija za migracije

MDDSZ – Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

MNZ – Ministrstvo za notranje zadeve

NVO – Nevladne organizacije

OSCE – (ang. Organization for Security and Co-operation in Europe) Mednarodna organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi

Platforma SLOGA – (ang. Slovenian Global Action); Platforma za razvojno sodelovanje in pravno pomoč

RS – Republika Slovenija

t. i. – tako imenovani

tj. – to je

UNCHR – (ang. United Nations High Commissioner for Refugees); Visoki komisariat združenih narodov za begunce

ZDOS – Zveza društvenih organizacij Slovenije

ZSU – Združenje slovenskih ustanov

PREDGOVOR

Moje prvo zanimanje za raziskovanje področja strateškega načrtovanja se je pojavilo v času študija, ko sem v okviru predmetov na modulu začela spoznavati pomembnost strategije in z njo povezanega delovanja za organizacije. To mi je omogočilo, da sem bila lahko tudi pri opravljanju prakse in prostovoljnega dela v različnih organizacijah pozorna na to, kako se organizirajo, kako načrtujejo delovanje v prihodnosti, sledijo zastavljenim ciljem in analizirajo dotedanje dosežke. Delovanje teh organizacij sem imela priložnost spremljati tako v sami praksi dela z uporabniki, sodelovanja med zaposlenimi ipd., kot tudi s prebiranjem različne dokumentacije npr. v obliki zapisov evalvacij in letnih poročil, do katerih sem lahko dostopala. Aktivna sem bila predvsem v nevladnih organizacijah, z izjemo doma za stare, centra za socialno delo in programov, ki so se izvajali v okviru slednjega. To mi je omogočilo medsebojno primerjavo delovanja. S prisotnostjo v različnih organizacijah v teh letih sem tako opazila, da je okolje, v katerem delujejo nevladne organizacije, veliko manj predvidljivo, kar me je napeljalo na razmišljanje o tem, da je v takšnih okoliščinah načrtovanje še toliko bolj pomembno, če želimo čim bolj dosegati cilje in učinkovito zmanjševati nekatera tveganja, ki se pojavljajo pri tem, ko delujemo in se odzivamo nenačrtovano. Prav tako sem v praksi opazila, da so organizacije, ki so se bolj posvečale aktivnostim samega organiziranja in načrtovanja pred izvedbo, potem veliko uspešneje delovale in na podlagi dosežkov veliko lažje dostopale do finančnih sredstev.

V povezavi s samim procesom strateškega načrtovanja pa je moja pozornost vzbudilo predvsem analiziranje notranjega in zunanjega organizacijskega okolja, ki prinaša številne izzive. Pri tem sama vidim zunanje okolje kot področje, ki od organizacije zahteva širše delovanje in zato več raznolikega angažiranja, prav tako tudi soočanja s spremembami, ki so lahko bolj ali manj predvidljive narave in na katere imajo organizacije različno možnost vpliva. Z eno takih sprememb so se v zadnjem času srečevale tudi organizacije, ki pri nas delujejo na področju migracij. Prav trend neregularnih migracij, ki je Evropo zajel v zadnjem obdobju, se mi je tako zdel idealno izhodišče za raziskovanje načrtovanja, priprave nanj in odražanja upoštevanja zunanjih okoliščin v strategijah organizacij. Odločitev za omejitev na področje migracij je v meni vzbudila še dodatno zanimanje, saj sem lahko preko poročanja meni bližnjih oseb, ki so od blizu spremljale dogajanje ob prihodu »begunskega vala« in medijev sledila dogajanju. Pa tudi zato, ker gre za področje, ki mi v praksi še ni tako znano, z izjemo izkušenj sodelovanja s potomci migrantov iz območja nekdanje Jugoslavije in pripadniki romske skupnosti v okviru mladinskih programov in programa delovanja z otroki in mladostniki z izkušnjo nasilja, pri katerem gre prav tako za etnično občutljive prakse ravnanja. Moj ključni vzgib in motiviranost za izdelavo tega diplomskega dela je tako poleg doseganja študijskih ciljev in raziskovalnega prispevka v obliki poročila sodelujočim organizacijam tudi osvojitev teoretičnih znanj kot moje osebne priprave na opravljanje prostovoljnega delovanja v eni izmed organizacij delujočih na področju migracij.

1 TEORETIČNI DEL

1.1 Nevladne organizacije (v nadaljevanju tudi NVO)

1.1.1 Definicije NVO in neprofitnega sektorja kot okvira za njihovo delovanje

V teoriji najdemo različne definicije NVO, ki se navadno umeščajo pod določen sektor delovanja. Med različnimi državami prihaja do razlik v vsebinskem razumevanju in samem poimenovanju tega sektorja, tako lahko govorimo npr. o neprofitnem, neobdavčenem, tretjem, prostovoljnem, dobrodelnem, nevladnem sektorju. Prav tako se v povezavi s tem pojavlja tudi izraz socialna ekonomija. (Šporar 2002)

Vsako od naštetih poimenovanj izpostavlja določeno specifiko. Poimenovanje neprofitni tako poudari, da glavni namen delovanja pripadajočih organizacij ni ustvarjanje in delitev dobička, saj se vsakršen profit, (če do tega pride) usmeri nazaj v delovanje organizacije. Medtem ko npr. izraz dobrodelni sektor, s katerim se srečamo v primeru Velike Britanije, poudari namen prispevkov, ki jih zbirajo organizacije, tj. dobrodelnost. (Šporar 2002)

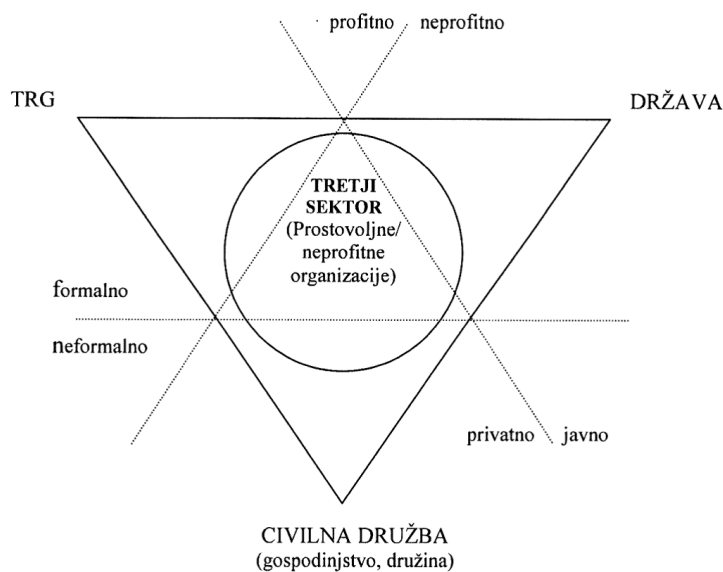
V Sloveniji operiramo predvsem z izrazom neprofitni sektor, ki ga povezujemo z definicijo neprofitnosti, ki pa ne izključuje dobička. Govorimo o prisotnosti razlike med prilivi in odhodki sredstev, a z enakim poudarkom, kot je naveden že pri zgornjem, splošnem razumevanju neprofitnega sektorja tj. da ne gre za delitev dobička. Do delitve ne prihaja na nobeni od ravni, ne med lastniki, niti med ostalimi udeleženci. Dobički se tako porabljajo za namene financiranja dejavnosti oz. delovanja organizacije. (Šporar 2002)

Od tu izhaja tudi ključna razlika med neprofitnimi in profitnimi organizacijami kot drugim polom. Slednje namreč delujejo s ciljem pridobivanja dobička, medtem ko je poslanstvo in ciljna usmeritev neprofitnih v prvi vrsti povezana s prizadevanji za izboljšanje kakovosti življenja uporabnikov. Gre torej za ključno razlikovanje med poslanstvi organizacij, iz katerih izhajajo tudi strateške razlike. Do razlik prihaja tudi v povezavi z načrtovanjem porabljanja sredstev. Za profitne organizacije je namreč v veliko večji meri značilno varčevanje, medtem ko neprofitne sredstva porabljajo. Pri nepridobitnih organizacijah je nujna razvidnost načina porabe sredstev za financiranje. Z varčevanjem pa se za organizacije pojavljajo tveganja, da jim pri naslednjih prizadevanjih financirji namenijo manj sredstev. Še eden od vidikov, po katerem ločujemo med profitnimi in neprofitnimi organizacijami, je

prostovoljstvo. Navadno so prostovoljci del vsake neprofitne organizacije z izjemo državnih ustanov. Kar zadeva delovanje menedžmenta, pa je v neprofitnih organizacijah pogostejše prisoten strokovni kader, ki ni menedžersko usposobljen. (Tavčar 2005)

Potem ko smo določili ključne vidike neprofitnega sektorja tudi v razmerju do profitnega, pa velja poudariti, da prihaja do ločevanja tudi znotraj same neprofitne sfere delovanja. Poznamo namreč različne vrste neprofitnih organizacij. Za potrebe tega dela pa je ključno, da med njimi ločimo tiste, ki jih lahko označimo s pojmom nevladne organizacije.

Pri natančnejši določitvi sfere znotraj katere delujejo NVO, se lahko za večjo nazornost opremo na koncept »trikotnika blaginje«. Ta prikazuje delitev sodobnih družb na tri temeljne sfere: državno (javni sektor), tržno (profitni sektor) in civilno družbo ali sfero skupnosti. Države blaginje torej ne predstavlja samo državni vidik, ki posameznikom zagotavlja zgolj osnovno socialno varnost. Vsako od področij namreč ponuja storitve in prispeva dobrine, ki so namenjene posameznikom. Država pri tem deluje na podlagi moči, orodje prispevkov trga predstavlja denar, civilna družba pa prispeva preko solidarnosti. (Kolarič 1997)



Slika 1.1: Trikotnik blaginje (V. A. Prestoff, v Kolarič, 1997)

V središču, med tremi sferami, pa se nahaja področje tretjega sektorja, ki se od vsake sfere loči glede na določeno značilnost delovanja. Po zasebnosti se loči od državne sfere, po formalnosti od skupnosti, od trga pa po neprofitni naravnosti. Gre torej za neprofitne, zasebne organizacije, ki se lahko med seboj razlikujejo po tem, h kateri sferi se bolj nagiba

njihova dejavnost. Organizacije, ki delujejo bližje državni sferi, so bolj formalno urejene, imajo večji obseg zaposlenega kadra, so profesionalizirane, glavni vir njihovega financiranja pa navadno predstavlja država. Za tip organizacij, ki se nagiba k tržni sferi, je značilna visoka raven profesionalizacije, v njih se zaposluje in deluje specialistično usposobljen kader, glavni vir financ predstavlja lastno delovanje oz. prodaja storitev. Organizacije, ki so bližje skupnosti, pa so bolj ohlapno organizirane, stopnja neformalnosti je pri njih višja. Izvajalci dejavnosti v tovrstnih organizacijah so navadno prostovoljci. V vseh teh možnih pojavnih oblikah, znotraj tretjega sektorja pa so prisotne organizacije, ki jim pravimo nevladne. (Kolarič et al. 2002)

Potem ko smo določili okvir, znotraj katerega se pojavljajo posamezne definicije NVO, tj. neprofitnost delovanja in pa področja na katera posega, se lahko posvetimo še njim samim. Šporar (2002) navaja ločevanje na pravne, ekonomske, strukturalno-operacionalne in funkcionalne definicije.

1. Pravni vidik definiranja NVO obsega vsa zakonska določila, obstoječe državne in mednarodne predpise, ki jih najdemo v različnih dokumentih in listinah. (Šporar 2002) V Sloveniji trenutno še nimamo zakonsko določene oz. sprejete opredelitve NVO, kljub temu da je pojem v uporabi že daljši čas in se pojavlja v okviru različnih zakonov. Obstaja pa osnutek zakona o NVO, ki v drugem členu podaja spodnji predlog definicije:

NVO je neprofitna, nepridobitna pravna oseba zasebnega prava. Ustanovljena je lahko izključno s strani domačih ali tujih ali pravnih oseb zasebnega prava. Gre za organizacijo, ki deluje neodvisno od drugih subjektov. Prav tako ne sme biti organizirana kot politična stranka, sindikat, cerkev oz. druga verska skupnost ali kot zbornica. (Osnutek zakona o nevladnih organizacijah 2016)

Osnutek Zakona v drugi točki, drugega člena navaja, da tudi če organizacija ustreza že navedenim pogojem, ne velja za nevladno v primeru, da je bila ustanovljena s strani politične stranke. Ne glede na prvo točko tega istega člena pa organizacijo lahko opredelimo za nevladno, če je njen ustanovitelj študentska organizacija, skladno z Zakonom o skupnosti študentov. (Osnutek zakona o nevladnih organizacijah 2016)

V zadnji točki drugega člena Zakona o NVO pa je ponovno omenjena prva točka istega člena, ne glede na katero lahko kot NVO opredelimo tudi organizacijo, ki je organizirana kot del verske skupnosti ali registrirane cerkve, ki ima pravno osebnost, skladno z

Zakonom o verski svobodi, a le, če za njeno glavno registrirano dejavnost ne velja, da je dejavnost verskih organizacij. (Osnutek zakona o nevladnih organizacijah 2016)

V nadaljevanju zakon opredeljuje tudi opredelitev in pogoje za pridobitev statusa NVO, ki deluje v interesu javnosti. Tovrstna pravna delitev je v praksi že prisotna. V povezavi z njo govorimo o organizacijah s pravno-formalno priznanim statusom delovanja v javno korist in o neprofitnih, zasebnih organizacijah, ki delujejo predvsem v interesu svojih članov ali pa še niso pridobile statusa. (Kolarič et al. 2002)

Glede na to, da osnutek Zakona še ni pravno sprejet, je doslej področje delovanja NVO urejalo več zakonov, ki posegajo na to področje. Osnovno pravno podlago predstavlja Ustava Republike Slovenije in vse pogodbe mednarodnega prava, ki jih priznava Slovenija. Področje ureja tudi Strategija vlade Republike Slovenije za sodelovanje z NVO in naslednji zakoni: Zakon o zavodih, Zakon o ustanovah in Zakon o društvih.

2. Pri ekonomskih opredelitvah pojma gre za definiranje NVO glede na vir financiranja. Po tej definiciji med NVO uvrščamo zgolj subjekte, ki več kot polovico vseh sredstev pridobijo z donacijami. (Šporar 2002)

3. Strukturalno-operacionalna definicija kot NVO opredeljuje tiste, ki imajo formalni status; so zasebne, neprofitno-distributivne, ustanovljene s strani nevladnih akterjev in ne delijo morebitnih profitov, marveč jih usmerjajo v lastno dejavnost. Prav tako zanje velja visoka stopnja samostojnosti in prisotnost prostovoljnega dela. (Šporar 2002)

4. Funkcionalna opredelitev se omeji na kriterij zasebnosti organizacij in njihovega delovanja v javno dobro. (Šporar 2002)

Iz funkcionalne opredelitve izhaja tudi, da če je bil pri neprofitnosti glavni ključ razlikovanja od profitnih organizacij poslanstvo, je pri pojmovanju nevladne organizacije glavni vidik razločevanja ustanovitelj. Javne organizacije, kot nasprotje nevladnih so namreč ustanovljene s strani države, medtem, ko nevladne ustanavljajo zasebni subjekti. (Horvatič 1998)

1.1.2 Značilnosti NVO

Kar nekaj značilnosti nevladnih organizacij izhaja že iz definicij neprofitnega sektorja. Če povzamem doslej podano, gre za nepridobitne organizacije, ki delujejo ločeno od državnih

institucij in za katere je značilna visoka stopnja samoupravnosti. Poleg tega pa velja zanje še nekaj drugih specifik. (Mesec 2008)

Mikuš Kos (v Mesec 2008: 21) v povezavi s tem omenja fleksibilnost. Ta se nanaša predvsem na sposobnost NVO za hitro odzivanje na spremembe, ki se pojavljajo v okolju. Hkrati pa tudi sposobnost iskanja inovativnih pristopov k reševanju težav, stalnega sprejemanja odločitev. Glede na hitrost sprememb, ki se v današnjih časih povečuje, lahko omenjeno lastnost opredelimo kot prednostno značilnost NVO. Prav tako se kot prednost kaže tudi relativna neodvisnost teh organizacij. Z odgovarjanjem na potrebe v okolju in delovanjem na področjih, ki za državo in tržno ekonomijo še niso zanimiva v tolikšni meri. V povezavi s tem gre za pomembne prispevke NVO k družbenemu razvoju in ne zgolj za dopolnilo k delovanju drugih institucij. Omenjena neodvisnost v povezavi z delovanjem v javnem interesu, pri katerem ni v ospredju ustvarjanje presežkov, sledenje političnim in zasebnim interesom, pa prispeva tudi k večjemu zaupanju med ljudmi. K temu pomembno prispevata tudi večja vpletenost v skupnost in dostopnost za uporabnike idr. sodelujoče akterje.

Zavedanje, izkoriščanje omenjenih prednosti in izbira načinov odzivanja na družbene problematike pa se razlikuje in je odvisna od posamezne organizacije. S tem je povezana tudi njena uspešnost, ki jo v primeru NVO merimo v produkciji družbenega učinka. Gre za povzročanje sprememb, ki so odraz delovanja, akcij posameznika/organizacije in se nanašajo na družbo oz. jih v njej opazimo. (Cepin 2016)

Družbeni učinek je torej odziv na težave, ki se pojavljajo v družbi. Pri njegovem povzročanju in merjenju pa je nezanemarljivo že to, kakšen odnos zavzema posamezna organizacija do določenega problema. Na to vplivajo organizacijske vrednote, ki jim bom nekaj več pozornosti namenila pri temi strateškega načrtovanja. V splošnem pa se organizacije ločijo že po tem, ali neko težavo, problem, ki se pojavi, dojemajo kot izziv in priložnost za delovanje ali pa to zanje predstavlja šok. Kot bo razvidno iz nadaljevanja, jim je v tem primeru gotovo v pomoč načrtovanje oz. dobra pripravljenost. (Cepin 2016)

Ko govorimo o težavah, se te ne pojavljajo zgolj v smislu družbene problematike, s katero se ukvarjajo NVO, marveč tudi v smislu slabosti pri delovanju teh organizacij, ki se pojavljajo kot druga plat, poleg zgoraj naštetih prednosti. Te se nanašajo na financiranje, saj so njihovi viri finančnih prilivov nestalni, kar se odraža v nenehnih prizadevanjih organizacij za pridobivanje dodatnih virov, to pa terja veliko vlaganj in časa. Za slabost

tovrstne oblike organiziranosti velja tudi pomanjkanje razvidnosti v delovanju in potreba po izboljšanju pretoka informacij med samimi organizacijami. (Mesec 2008)

V povezavi s problematiko izmenjave informacij in sodelovanja NVO v zadnjih letih je pri nas zaznati premike in prizadevanja za izboljšanje delovanja. Od leta 2001 namreč v Sloveniji deluje CNVOS, mreža slovenskih NVO, ustanovljena s strani Pravno-informacijskega centra nevladnih organizacij. CNVOS deluje kot informacijsko središče na državni ravni in izvaja izobraževalne, svetovalne in promocijske dejavnosti, ima tudi vlogo zagovorniškega nevladnega centra in projektnega središča. Gre torej za nekakšno bazo, ki naj bi skrbela za večjo seznanjenost in informiranje ter povezovanje med NVO. Hkrati naj bi spremljala in skrbela za prisotnost tudi v mednarodnem prostoru z namenom izmenjevanja dobrih praks, boljšega sledenja in sodelovanja pri pripravi evropskih politik. (CNVOS 2017)

Od leta 2005 formalno deluje tudi platforma SLOGA (Slovenian Global Action) ustanovljena z namenom krepitev sodelovanja med nacionalnimi nevladnimi organizacijami in nepridobitnimi organizacijami, ki delujejo v državah v razvoju ali pa so dejavne pri osveščanju širše javnosti o problematiki neenakomerne porazdelitve dobrin, pomenu globalnega vidika sodelovanja, medsebojne odvisnosti in solidarnosti. (Sloga platforma – Platforma za razvojno sodelovanje in pravno pomoč 2017)

Prav tako so na nacionalni ravni prisotne še: Zveza društvenih organizacij Slovenije (ZDOS), v okviru katere se povezujejo nevladne organizacije s statusom društva, Združenje Slovenskih ustanov (ZSU) in Mreža zasebnih zavodov, ki deluje na neformalni ravni. (Sekula Krstič 2006)

1.1.3 Razvoj NVO na Slovenskem in prostor za socialno delo

Prve zametke neprofitnih oblik organiziranja najdemo v daljni preteklosti, bolj izrazito pa se pojavljajo v zadnjih desetletjih. Na našem prostoru je ta tradicija zajemala različne vrste društev in gibanj narodnega preporoda. Taka društva so bila npr. športna, pevska, kulturna ipd. Ključno je bilo tudi delovanje kmečkih in delavskih zadrug. Velik vpliv na tem področju je pri nas imela cerkev, ki je izvajala številne dejavnosti na socialnem področju in pri izobraževanju. Razvoj se je stopnjeval do nastanka prvih poklicnih in strokovnih združenj in organiziranih sindikalnih gibanj. S prihodom socializma je delovanje zasebnih neprofitnih organizacij nekoliko zamrlo. Na področju humanitarne dejavnosti je glavno

vlogo obdržal Rdeči križ, obdržala pa so se tudi nekatera druga športna, izobraževalna in kulturna društva. (Tavčar 2005) S prehodom Slovenije na tržno usmerjen sistem pa je predvsem na področjih, kot so šport, kultura in socialno varstvo prišlo, do širitve dejavnosti izpod državnih okvirjev na različne akterje. Šlo je za akterje, ki so se organizirali na pobudo civilnih iniciativ za neprofitno, nevladno organiziranje. Glede na to, da so se nove organizacijske oblike pojavljale tudi na področju socialnega varstva, je to pomenilo nov delovni prostor za kadre socialnih delavk in delavcev. (Horvatič 1998)

Obdobje tranzicije je pomenilo širitev odgovornosti in prizadevanj za vzpostavitev blaginje od države na celotno družbo. To pomeni, da postane razvoj NVO odvisen od posameznikov, ki se med seboj povezujejo in delujejo v smeri uresničevanja ciljev za doseganje družbenega blagostanja. Da bi bil razvoj nevladnih organizacij mogoč, pa je potrebno zadostiti določenim pogojem. Ti temeljijo na pluralizaciji, h kateri prispeva tudi država. Državni prispevki so prisotni predvsem v smislu prerazporeditve izvajanja javnih služb na več sektorjev. Ob prisotnosti teh pogojev, povezovanja, posameznih vidikov zaposlovanja in financiranja, se kreira okolje, ki je potrebno za delovanje nevladnega sektorja. V povezavi s tranzicijo in oblikovanjem novega sektorja pa govorimo tudi o privatizaciji, pri kateri gre za uveljavljanje tržne regulacije, privatne lastnine, premestitev izvajanja storitev na zasebne službe, omejenem dostopu do storitev. Hkrati pa to pomeni tudi večjo izbiro, saj storitve ponujajo organizacije, ki pripadajo različnim sektorjem. Konkurenčnost, ki se vzpostavlja med njimi, pa pozitivno vpliva na kvaliteto storitev in uravnavanje cen ponudbe glede na okoliščine, kar obenem pomeni tudi povečanje uporabniškega vpliva na izvajanje socialnih storitev. (Horvatič 1998)

Če se osredotočimo še na organizacijske oblike, v okviru katerih se začnejo izvajati socialne storitve, lahko ugotovimo, da se na področje nevladnega, nepridobitnega sektorja najpogosteje pojavljajo tri pravne organizacijske oblike. Te so društva, ustanove in zavodi. Za organiziranost NVO v Sloveniji pa je značilen tudi širok razpon med strukturiranostjo posameznih oblik, v katerih se pojavljajo. Te namreč poleg omenjanih pravno-organizacijskih oblik zajemajo tudi organizacijsko nestrukturirane neformalne oblike, kakršne so npr. sorodstvene ali prijateljske mreže, ki posameznikom zagotavljajo podporo, pomoč in prispevajo k socialni vključenosti članov. Ena od neformalnih skupin, ki se pojavljajo v bolj strukturirani obliki, pa so skupine za samopomoč. Te lahko prehajajo tudi v društva. V okviru socialnega sektorja pa lahko delujejo tudi bolj podjetniške oblike organiziranja, kar izhaja tudi iz predstavljenega koncepta »trikotnika blaginje«, a v

Sloveniji še vedno prevladujejo zgoraj predstavljene oblike. Da bi NVO lahko uspešno delovale, potrebujejo veščine socialnega marketinga in znanja s področja menedžmenta, kar pa zajema tudi sposobnosti uspešnega strateškega načrtovanja. (Horvatič 1998)

1.2 Strateško načrtovanje

V teoriji in praksi se srečujemo z različnimi vrstami načrtovanja. Da bi lahko med njimi uspešno razlikovali, pri tem ločili in tako na nek način tudi določili, kaj je in kaj ni strateško načrtovanje, pa se je smiselno najprej posvetiti pojmu načrtovanja nasploh.

Cepin načrtovanje definira kot proces odločanja o tem, kaj bo organizacija počela v prihodnosti. Odločitve se pri tem sprejemajo glede na razmere v sedanjosti, predvidevanja razmer v prihodnosti in obstoječe želje organizacije glede teh. (Cepin 2016)

Med različnimi vrstami načrtovanja ločimo glede na posamezne kriterije. Eden od teh je časovni vidik, znotraj katerega razlikujemo med kratkoročnim, srednjeročnim in dolgoročnim načrtovanjem. Glede na to, kako obsežno je naše načrtovanje, govorimo o individualnem, organizacijskem načrtovanju, načrtovanju, ki je vezano zgolj na enega oz. del področij, na katerih deluje organizacija. To ločevanje se lahko še stopnjuje vse do načrtovanja, ki poteka na nacionalni ali mednarodni ravni. Še eden od kriterijev po katerih ločimo načrtovanja, je predmet, zaradi katerega se ukvarjamo s tem početjem. V tem primeru govorimo o načrtovanju dogodkov, pridobivanju sredstev, projektnem načrtovanju ipd. Vsi ostali kriteriji pa so povezani z drugimi značilnostmi. Tako v to skupino uvrščamo vsa ostala načrtovanja, kakršno je npr. tajno načrtovanje, bolj/manj specifično ipd. Združevanje različnih značilnosti načrtovanja pa nas privede do posameznih tipov načrtovanja. Med temi so npr. projektno, tržno, načrtovanje odnosov z javnostmi, načrtovanje usposabljanja kadrov, pa tudi strateško načrtovanje. Tipi se med seboj razlikujejo glede na predmet načrtovanja, akterje, ki so pri tem udeleženi in dobo, za katero se načrtuje. (Cepin 2016)

Če se pri tem ozremo na strateško načrtovanje v teoriji najdemo kar nekaj definicij.

Allyson in Kaye (2005: 1) v svoji splošni definiciji strateško načrtovanje opredelita kot sistematični proces, v katerem se organizacija oz. vsi ključni akterji zavežejo k sledenju prioritetnim ciljem, ki so bistvenega pomena pri uresničevanju organizacijskega poslanstva in odzivanju na spremenljivo okolje. Strateško načrtovanje pri tem predstavlja vodilo pridobivanja sredstev za dosego teh ciljev.

Podobno definira tudi Cepin (2016: 54), ko pravi, da je strateško načrtovanje proces v katerem gre za opredelitev razvoja v prihodnosti, sprejemanje odločitev ali prav tako zavezovanje predstavnikov organizacije v povezavi z zastavljenimi cilji in ključnimi vidiki, ki vodijo do uresničitve le-teh. Končni izdelek tega procesa pa je strategija, ki predstavlja temelje za ostale oblike načrtovanja, ki se pojavljajo znotraj organizacije.

Še en vidik, ki dopolni to razumevanje, je vidik konkurenčnosti v razmerju do drugih akterjev, ki ga zastavimo že s tem, ko načrtujemo in potem, ko uresničujemo oz. sledimo zastavljenim ciljem v praksi. Konkurenčnost se namreč nato prevede tudi na področje snovanja programov idr. aktivnosti organizacije. (Mesec 2008)

Če se pri povzemanju ključnih, skupnih značilnosti opremo na zgornje definicije, lahko strateško načrtovanje opredelimo kot proces načrtovanja povezan z razvojem organizacij, ki predstavlja podlago za vse druge aktivnosti oz. vrste načrtovanja znotraj organizacije.

Gre torej za nadrejeni tip načrtovanja v razmerju do ostalih. Kar zadeva časovni vidik oz. obdobje, za katerega načrtujemo, govorimo o razponu od 2 do 10 let. V praksi pa je najpogostejši razpon, za katerega se načrtuje, doba od 3 do 5 let. Akterje udeležene pri strateškem načrtovanju v idealnih okoliščinah predstavlja celota organizacije oz. vodstvo s kar najširšim obsegom članov. Na ta način namreč zagotovimo zajetje kar največ perspektiv, idej in zamisli, ki jih posamezniki lahko prispevajo. Vključenost različnih akterjev nam omogoči tudi pridobivanje realnejših ocen stanja v okolju in znotraj organizacije. To nas privede tudi do boljših predvidevanj in smiselnega planiranja prihodnjega delovanja. Pri vključevanju posameznikov v proces načrtovanja gre tako za upoštevanje logike skupinskega delovanja. Ta nam omogoči doseganje t. i. sinergičnega ali $1+1=3$ učinka oz. rezultata skupinskega delovanja, ki obrodi več sadov, kakor jih zmore ustvariti enako število posameznih akterjev. (Cepin 2016)

Pri strateškem planiranju govorimo o kompleksnem procesu, v okviru katerega je skladno s smernicami učinkovitega načrtovanja, ki jih navajata Allyson in Kaye (2005) končni produkt načrt, ki ga je smiselno zapisati in poskrbeti za to, da se ga vpelje v prakso oz. da načrt ni sam sebi namen.

Da bi oblikovali kvaliteten načrt, na katerega se lahko opremo in se k njemu po potrebi vračamo pri izvedbi, je pomembno, da si zastavimo realne cilje. Da v oblikovanje vključimo vse pomembne akterje, upoštevamo njihove prispevke, sledimo fazam procesa v ustreznem zaporedju in poskrbimo za vključenost vseh ključnih elementov strategije.

Postopek, ki nas privede do tega zapisa, imenujemo model strateškega planiranja. V teoriji obstaja več različnih modelov, med katerimi lahko izbirajo organizacije in se jih poslužujejo v procesih snovanja strategij. Pri izbiri modela in izvedbi postopka upoštevamo tudi potrebe, ki se pojavljajo v organizaciji. Zato se v praksi dogaja da po določenem času organizacije razvijejo model, ki je prilagojen njihovem delovanju. (Cepin 2016)

Modeli se med seboj razlikujejo po kompleksnosti. Za enega zahtevnejših velja Brysonov model, ki obsega več korakov procesa načrtovanja.

Prvi korak po Brysonu (1988: 48) predstavlja sklenitev dogovora in dosego konsenza o izpeljavi strateškega načrtovanja. Ta obsega odločitve o tem, kdo bo vključen v načrtovanje, ubeseditev namena načrtovanja oz. opredelitev smiselnosti tega početja, seznanitev s procesom, pregled pričakovanj, ki se pojavljajo v zvezi s tem in samo odločitev za izvedbo procesa.

Koraki, ki sledijo v nadaljevanju, pa obsegajo: določitev poslanstva, oblikovanje vizije, analizo okolja v organizaciji in zunaj nje, podajo strateških ciljev in usmeritev, oblikovanje strategij za njihovo uresničevanje, preverjanje in osvajanje strategij, dopolnitev vizije, vpeljevanje in izvajanje strategije ter oceno uspešnosti strategije in procesa, v katerem je nastajala. (Mesec 2008)

Da bi bolje razumeli predstavljeni model pa je pomembno, da smo seznanjeni s posameznimi vidiki organizacije, ki jih ta obsega.

Prvi tak vidik je poslanstvo organizacije. Poslanstvo se nanaša na identiteto organizacije oz. to, čemur pravimo filozofija organizacije. Ta zajema vsa stališča, vrednote in prepričanja, ki povezujejo njene člane. Gre za ubeseditev tega, kdo predstavlja organizacijo in po čem se ta loči od drugih. Pri oblikovanju poslanstva govorimo tudi o opredelitvi delovanja oz. predstavitvi namena ustanovitve organizacije, početja oz. ponudbe, o opredelitvi ciljne skupine in njenih potrebah, o opredelitvi odnosa do preživetja in razvijanja organizacije. (Mesec 2008)

Ko zapisujemo poslanstvo organizacije, namenimo pozornost tudi usmerjenosti le-tega. Navadno je poslanstvo usmerjeno navzven, kar kaže na odprtost organizacije in delovanje v širšem družbenem interesu. (Cepin 2016)

V povezavi s tem govorimo o ločevanju med interesnim in osnovnim poslanstvom. Ključna razlika med njima je ta, da gre v primeru prvega za npr. vsebinski ali finančni

interes organizacije in ne zgolj promocijo, pridobitev novih uporabnikov. Takšno poslanstvo je tako namenjeno politikom, morebitnim financerjem, donatorjem. Medtem ko osnovno poslanstvo nagovarja člane oz. uporabnike storitev. (Mesec 2008)

Poslanstvo predstavlja nekakšen okvir za programe, ki jih izvaja organizacija. Iz njega izhajamo pri organiziranju aktivnosti in se po potrebi vračamo, predvsem, ko se soočamo s spremembami potreb uporabnikov in nekaterimi drugimi zunanjimi vplivi. V povezavi s tem lahko govorimo o funkciji zagotavljanja varnosti za organizacijo. (Tavčar 2005)

Drugi pomembni vidik organizacije, ki predstavlja nadgradnjo poslanstva, predstavlja vizija. Gre za predstavo o organizaciji, ki je odraz želja pripadnikov organizacije za prihodnost. (Cepin 2016)

Govorimo o željah, ki presegajo določila poslanstva glede tega, kako naj in mora delovati organizacija. Lahko bi rekli, da gre za ubeseditev idealnih razmer, ki je navadno odvisna od vodstva organizacije. (Mesec 2008)

Analiza zunanjega in notranjega ali organizacijskega okolja prav tako velja za ključen vidik procesa načrtovanja.

Pri analizi notranjega okolja moramo biti pozorni na to, da je notranje ocenjevanje navadno subjektivno. Neprofitne organizacije se tako veliko krat zatekajo k prepričanju o tem, da dodatna sredstva pomenijo rešitev za vse težave. Zato je še posebej pomembno, da se posvetimo strukturi organizacije, odnosom, komunikaciji na različnih ravneh. Ključno je zajeti ocene akterjev iz vseh ravni, pa tudi statistike glede delovanja, tako v smislu financiranja, kot ocene ponudbe in izvajanja storitev. (Tavčar 2005)

Za raziskovanje notranjega okolja se lahko opremo tudi na različna teoretična orodja, eno od pogostejše uporabljenih je SWOT analiza. Pri tovrstni analizi gre za prepoznavanje močnih točk (S-ang. strenghts) in kritičnih področij (W-ang. weaknesess) organizacije. Pri tem gre za značilnosti organizacije same, hkrati pa analiza zajema tudi identifikacijo priložnosti (O-ang. opportunities) in možnih groženj (T-ang. threats) za organizacijo, ki se nanašajo že na zunanje okolje. (Anheier 2005)

Za ilustracijo v nadaljevanju prilagam prikaz primera SWOT analize. V njem so predstavljeni odgovori na vprašanja, ki so vnaprej pripravljena in jih zajema vsako od področij raziskovanja.

Tabela 1.1: Primer SWOT analize (Povzeto po: Anheier 2005)

S - Jasna vizija - Kader (strokovno usposobljen, motiviran) - Dobra lokacija - Dobra povezava s skupnostjo - Ustrezna velikost organizacije	T - Močna konkurenca - Nezainteresiranost skupnosti - Neugodne spremembe zakonodaje - Preusmeritev financerjev k drugim ponudnikom - Morebitni konflikti med zaposlenimi
W - Pomanjkljivosti pri zadnjem projektu - Pomanjkanje izkušenj - Netransparentno vodenje evidence	O - Več podpore z vladne strani - Mednarodno povezovanje - Zaposlovanje novih kadrov - Prispevki prostovoljcev

Zunanje okolje po drugi strani obsega vse ostale organizacije, ki kakorkoli vplivajo na našo s povezovanjem, sodelovanjem, pa tudi glede nekaterih skupnih značilnosti, kot sta isti vir pridobivanja sredstev in organizacija programov namenjenih isti ciljni populaciji. Pod zunanje okolje umeščamo tudi skupnostni vidik, ki je ključen v povezavi s pridobivanjem uporabnikov. Hkrati pa tudi družbeni vidik, kamor umeščamo različne trende, ki se pojavljajo. (Tavčar 2005)

Orodje, ki ga lahko uporabimo pri analiziranju zunanjega okolja in je primernejše od SWOT analize imenujemo PEST analiza. Ta pri raziskovanju loči med političnimi, ekonomskimi, socialno-kulturnim in tehnološkimi faktorji. Politični faktorji obsegajo širše politične vidike, zakonodajni okvir, znotraj katerega deluje organizacija, pa tudi vlogo, ki jo imajo pri tem ključni interesi. Podobno kot pri SWOT analizi si v povezavi s posameznim faktorjem organizacija zastavlja številna vprašanja npr. o stabilnosti političnega okolja, morebitnih spremembah zakonov, ki zadevajo področje delovanja organizacije, morebitnem spreminjanju proračunske politike ipd. Pri ekonomskih faktorjih se tovrstna vprašanja nanašajo tako na ekonomijo kot celoto, kot na področje, znotraj katerega deluje organizacija. Pozornost organizacije je usmerjena na zaposlovanje, spreminjanje potreb v povezavi s storitvami, konkurenčnost in gibanje stroškov. Socialno-kulturni faktorji po drugi strani zajemajo socialno-demografske spremembe, kakršne so migracijska gibanja, povečanje populacije, odnos in vrednotenje organizacije. Tehnološki faktorji pa obsegajo vidik tehnološkega razvoja in inovacij. Pri tem organizacija analizira, kaj tovrstne spremembe pomenijo zanjo in kako jih zna oz. jih bo lahko uporabila. Vprašanja se nanašajo predvsem na možne spremembe, ki jih tehnološki razvoj vnaša na področje komunikacije, kreiranje novih potreb in morebitne preobrate glede stroškov in prihodkov. (Anheier 2005)

Da bi organizacija čim boljše izvajala tovrstne analize, je pomembno, da stalno spremlja zunanje in notranje dogajanje, sledi trendom. Tako ima pri tem početju lahko na voljo že sproti pridobljene vire, ki so ji v oporo. Takšni viri so lahko različne evalvacije, analize izvedene za potrebe izvajanja projektov, kar se nanaša tudi na raziskave področij na katera posegajo projekti, pa tudi poročila morebitnih praktikantov in podatke pridobljene pri vseh ostalih vrstah načrtovanj, ki jih izvaja organizacija. (Cepin 2016)

Potem ko organizacija oblikuje temelj v obliki poslanstva, zapiše vizijo in zbere vse potrebne informacije, razišče možnosti, potenciala za lastno delovanje ter identificira vsa šibka področja ter tveganja povezana z njimi, se lahko posveti naslednjim korakom strateškega načrtovanja. To pomeni, da na tej točki organizacije zastavijo strateške izzive kar pomeni odločanje organizacije o tem, čemu bo namenila več pozornosti. Za vsakega od izzivov nato oblikuje tudi strategije, za katere je pri odločanju smiselno raziskati čim več alternativnih poti, da bi preprečili ujetost v stare preizkušene navade. Temu koraku sledi tudi določitev ciljev, ki bodo pokazatelji tega, kako uspešni smo pri izvajanju strategije. Ključna pri oblikovanju ciljev je tako merljivost, pa tudi dosegljivost, konkretnost, časovna določenost in relevantnost za organizacijo. Konkretnost pa ne velja zgolj za cilje, marveč tudi v procesu načrtovanja dejavnosti, pri čemer gre za natančno določanje tega, kaj je potrebno opraviti, kdo bo akter, katera sredstva so ključna za izvedbo dejavnosti in določitev časovnega okvirja pričetka in zaključka izvajanja. Ob koncu organizacija ocenjuje še uspešnost strategije, procesa, uresničevanja zastavljenih ciljev. (Cepin 2016)

V povezavi s cilji ločimo med različnimi indikatorji, ki govorijo o tem, kako jih dosegamo v praksi. Cepin navaja indikatorje, ki jih povzemam v spodnji tabeli.

Tabela 1.2: Indikatorji za merjenje doseganja strateških ciljev (Povzeto po: Cepin 2016)

Vrsta	Pojasnilo
Indikatorji uspešnosti	Nanašajo na izvedene dejavnosti. Rezultat meritev je opis početja in učinka oz. posledic delovanja.
Indikatorji učinkovitosti	Meritve se nanašajo na učinkovitost pri porabljanju virov. Rezultat predstavljajo ugotovitve o tem, ali so bila vsa sredstva (finančna, čas ipd.) izkoriščena na najboljši možen način in o razmerju med vlaganji ter učinkom oz. končnim stanjem.
Indikatorji učinka	Pri teh indikatorjih organizacija raziskuje lasten vpliv na širše družbeno okolje. Ugotavlja, kakšni so njeni prispevki (pozitivni/negativni ipd.).
Indikatorji skladnosti	Meritve se nanašajo na ugotavljanje skladnosti med

	ponudbo organizacije in potrebami okolja.
Indikatorji obsega	Se nanašajo na ciljne skupine in njihovo vključenost v načrtovanje oz. dejavnost. Pri tem je ključno izmeriti ali so zajeti vsi uporabniki, ki imajo potrebe, na katere odgovarja organizacija ter za kakšno število gre.
Indikatorji uporabe	Gre za mejenje uporabnosti ponudbe in njenih rezultatov za uporabnike.
Indikatorji nadaljevanja	Meritve se nanašajo na ugotavljanje tega, katere dejavnosti se bodo obdržale tudi potem, ko načrt ne bo več v veljavi.

Zakaj strateško načrtovati?

Ena od prednosti načrtovanja je gotovo posledica lažje sledljivosti dogajanja v organizaciji, saj zapis načrta omogoči spremljanje procesa njegovega uresničevanja in v končni fazi tudi merjenje tega, kako smo bili uspešni pri njegovem izvajanju in zasledovanju ciljev.

Razlogov za to, da se organizacija odloči za ta proces, pa je še veliko. Nutt in Beckoff (v Tavčar 2005: 136) omenjata zgolj nekatere od teh. Kot prvega od njih navajata začetek ali rast organizacije. Takrat, ko organizacija začne delovati, je namreč vse bolj prisotno tudi razmišljanje o prihodnosti. Strateško načrtovanje vidita smiselno tudi v primerih, ko se pojavljajo potrebe po večji stabilnosti glede financ, v primerih ko prihaja do sprememb v vodstvu, ko pride do razširjanja ponudbe organizacije, organiziranja novih aktivnosti, ki pomenijo odziv na pojav novih potreb oz. okoljske spremembe. Eden od razlogov za načrtovanje je lahko tudi povezovanje posameznih delov, ki delujejo znotraj obsežnejšega programa. Posamezne organizacije se za načrtovanje odločajo tudi zaradi nekaterih zakonskih določil, ki se navezujejo na pridobivanje sredstev, priznavanje statusov ipd. Do strateškega načrtovanja lahko pride tudi zaradi ogroženosti organizacije oz. pritiskov povezanih z interesi. Razlog se lahko kaže v želji po rasti, večji usklajenosti delovanja zaposlenih ali v oblikovanju vizije. K slednjemu načrtovanje pripomore predvsem v smislu povezovanja med različnimi akterji, ustvarjanju priložnosti za nagovarjanje zaposlenih, delo na pripadnosti poslanstvu in viziji. (Tavčar 2005)

Kljub številnim razlogom, zakaj je dobro načrtovati, se v praksi dogaja, da se mu organizacije izogibajo. Odpor do strateškega načrtovanja pogosto pojasnjujejo s pomanjkanjem časa, snovanjem strategije kot dodatno delovno obremenitvijo, velikim številom težavnih situacij, s katerimi se soočajo in naj bi se jim prednostno posvečale. A

po drugi strani vemo, da načrtovanje predstavlja eno od ključnih nalog menedžmenta organizacije, kar pomeni, da mora organizacija nameniti določen čas tudi tovrstnim aktivnostim. (Tavčar 2005)

Organizacije velikokrat izogibanje načrtovanju utemeljujejo tudi s prepričanjem o tem, da naj bi načrt zaviral odzivnost in preprečeval odprtost organizacije. A kot je bilo predstavljeno, gre pri načrtovanju prav za povečevanje možnosti odzivanja na podlagi ugotavljanja potreb, ki se pojavljajo v okolju. (Tavčar 2005)

Eno od pogostejših pojasnil, zakaj se organizacije ne odločajo za načrtovanje, pa je tudi pomanjkanje financ. Drži, da proces strateškega načrtovanja zahteva kar nekaj vlaganj, v obliki časa, sredstev, dela. Prav tako se vsa vlaganja obrestujejo šele takrat, ko smo zares pozorni na vse vidike načrtovanja. (Cepin 2016)

Pri tem lahko poudarimo tudi, da prihaja do razlik med organizacijami glede vlaganj. Kar zadeva čas, ki ga posamezna organizacija nameni načrtovanju, nanj vpliva več različnih faktorjev. Med te sodi stopnja zavezanosti oz. zavzetosti akterjev za načrtovanje. Tudi v smislu soglašanja glede smiselnosti početja, delitve iste vizije učinka, ki ga organizacija želi s tem doseči. V primeru strinjanja in soglašanja vseh članov tako prihranimo čas, ki bi ga potrebovali, za to, da jih pridobimo za sodelovanje. Drugi faktor je količina ključnih informacij, ki jih organizacija potrebuje, da bi lahko sprejemala utemeljene odločitve. To je povezano s tem, v kolikšni meri je v organizaciji prisotno stalno spremljanje oz. ali obstajajo že obstoječi viri sprotnega spremljanja, na katere se lahko opre. Naslednji dejavnik je povezan s tem, v kolikšni meri se vključeni strinjajo glede zastavljenih prioritet. Ali se prioritete nagibajo bolj k temu, katerim izmed dejavnosti se velja bolj posvetiti, katere uporabnike vključiti, ali pa se organizacija osredotoča in več pozornosti posveča problematiki povezani z zmožnostmi delovanja, kadri ipd. Še eden od faktorjev, ki vpliva na obseg porabe časa načrtovanja, je nivo zaupanja med akterji načrtovanja. Peti faktor predstavlja vključenost ključnih akterjev z njihovimi prispevki in podporo skozi celoten proces. Ključen dejavnik vpliva pa je tudi velikost organizacije. Ta obsega tako vidik vključevanja vseh pomembnih akterjev, sodelovanja vseh področij oz. oddelkov znotraj organizacije, če gre za večji organ. Hkrati pa tudi vidik števila področij oz. storitev, ki jih je potrebno analizirati. (Allyson in Kaye 2005)

Prav tako so časovna vlaganja odvisna od tega ali gre za organizacijo, ki še nima strateškega načrta, ali pa za nadgradnjo prejšnjega načrta in opiranje na pozitivne vidike

preteklih izkušenj, kar lahko bistveno olajša proces in organizaciji prav tako prihrani nekaj časa. (Cepin 2016)

Hkrati ne gre zanemariti dejstva, da je v praksi smiselno načrtovati tudi samo pot do financ oz. dodatnih sredstev za delovanje, ki so, kot je bilo predstavljeno v poglavju o NVO, pri tovrstnem tipu organizacij še posebej pomembna. Kot izhaja iz zgoraj navedenega, je namreč prav to lahko tudi razlog, zakaj se načrtovanja strategije sploh lotevamo.

Načrtovanje je namreč povezano z ravnanjem z viri, ki so omejeni. Eden takšnih virov so tudi finance in je zato ključnega pomena kako jih znamo uporabiti. Da bi to počeli kar najbolje, si pomagamo prav s planiranjem, ki pomeni vrsto odločitev glede pridobivanja in porabe virov. (Cepin 2016)

Za edini upravičen razlog, da se načrtovanju ne bi posvečali, tako velja njegova neustreznost. Slabo načrtovanje namreč prinaša več škode v primerjavi s koristmi. Wolf (v Tavčar 2005: 135) tovrstne procese opredeljuje kot birokratske, neustvarjalne in take, v katerih je načrt sam sebi namen.

Poudariti moramo tudi vrednost samega procesa načrtovanja, ki pomeni učenje in prinaša vrednost v znanju ter izhodišča za nadaljnje delovanje tudi takrat, ko izidi niso idealni. (Tavčar 2005)

Kdaj je pravi čas za načrtovanje?

Pri strateškem načrtovanju je pomembna tudi izbira ustreznega časa. V povezavi z življenjskim ciklom posamezne organizacije se načrtovanja lotevamo ob ustanovitvi, ko pride do izrazite okoljske spremembe, ko gre za ustaljeno dejavnost po posameznih obdobjih (npr. na štiri leta) ali ob prenehanju veljave zadnjega načrta. (Cepin 2016)

Pri dolgoročnem načrtovanju pa so kdaj razmere v okolju nepredvidljive do te mere, da to ni mogoče. Pa tudi nasploh velja pri določanju dolgoročnosti oz. obdobja za katerega se načrtuje upoštevati nekatere značilnosti organizacije. Krajšo dobo načrtovanja, npr. 2 leti, zastavimo predvsem v primerih mladih organizacij, ki šele delajo na stabilnosti. V primeru le-teh je namreč, prav zaradi iskanja možnosti, prizadevanja za uveljavitev med drugimi organizacijami, ki so prisotne v okolju ipd., prisotna večja spremenljivost okolja. Krajše zastavljanje dobe za katero se načrtuje je smiselno tudi takrat, ko se organizacija ujame v rutinsko periodično načrtovanje, ki ji ne prinaša več koristi. Obdobje, za katerega se

načrtuje, je v praksi priporočljivo uskladiti npr. s trajanjem mandata vodstva ali s prelomnim dogodkom za organizacijo, če je tako ravnanje le mogoče. (Cepin 2016)

Ključni vidik določitve časovne ustreznosti torej ponovno izhaja iz spremenljivosti okolij organizacije, kar velja tako za novoustanovljene, kot za organizacije, ki že dlje časa delujejo na nekem področju. V tem diplomskem delu pa se osredotočam predvsem na spremembe, ki zadevajo zunanje okolje in vključujejo posamezne trende, zato se mi zdi pri obravnavi časovne ustreznosti ključno poudariti tudi vidik proaktivnosti organizacije.

V povezavi s tem ločimo med organizacijami, ki so uspešne pri povzročanju sprememb, organizacijami, ki se na spremembe odzivajo in na tiste, za katere spremembe pomenijo »šok«. Organizacija lahko deluje s svojo proaktivnostjo, kar pomeni, da vpliva na okolje ali pa je reaktivna pri odzivanju na zunanje vplive. Zmožnosti neprofitne organizacije za povzročanje sprememb so lahko različne, prav tako kot tudi jakost zunanjih vplivov nanjo. Ti so lahko pozitivni ali zanjo neugodni. Pri tem je strateški menedžment tisti, ki si prizadeva organizacijo obvladovati tako, da jo vodi k večjim zmožnostim in večanju njenega vpliva na okolje. (Tavčar 2005)

Organizacija ima dolgoročne možnosti za uspešno delovanje in preživetje, če se stalno in pravočasno posveča ustvarjanju in udejanjanju pomembnih zmožnosti, kar vključuje tudi sposobnost vplivanja na okolje. Uspešnost organizacij tako povezujemo s proaktivnostjo, četudi takšno delovanje pomeni večjo porabo zmožnosti in predstavlja več tveganj za organizacijo. Kljub temu da je proaktivnost lahko utemeljena na učenju in poskusih, pa navadno vselej govorimo o načrtovani dejavnosti. To pomeni da so zmožnosti organizacije osredotočene na način vplivanja, za katerega se odloči organizacija. Gre za ključni vidik, po katerem se tovrstno ravnanje loči od alternativnega načina vplivanja, pri katerem se zmožnosti organizacije razpršijo na več alternativnih možnosti vpliva, kar pomeni manjšo kakovost obdelave vsake od njih in v končni fazi manjšo uspešnost izbrane. Skrajni primer delovanja pa predstavlja krizno delovanje, pri katerem organizacija ne razpolaga s časom za pripravo lastnih vplivov. Takrat deluje po intuiciji, kar prinaša večja tveganja, ki so lahko za organizacijo tudi usodna. (Tavčar 2005)

V praksi gre navadno za prepletanje reaktivnosti in proaktivnosti. Iz notranjih prednosti in šibkosti organizacije, ki jih organizacija uvidi s pomočjo analize notranjega okolja, namreč navadno izhajajo proaktivne dejavnosti. Iz zunanjih nevarnosti in izzivov pa reaktivne dejavnosti. Pri tem naj bi izbira temeljila na zagotavljanju večjega prirastka koristi od

izvajanja dejavnosti v primerjavi s prirastkom za izvedbo namenjenih sredstev. Ključno pa je ponovno planiranje, saj mora organizacija sprejemati številne odločitve povezane z izbirami in omejenimi možnostmi. (Tavčar 2005)

V pomoč pri soočanju z omejitvami in v povezavi s proaktivnostjo oz. vplivanjem na okolje pa lahko tu poudarimo tudi preventivno dejavnost. Posebno zato, ker preventivno delovanje praviloma povezujemo z manjšimi stroški, kakor bi jih od nas terjalo odpravljanje nastalih težav. (Cepin 2016)

Ko pa do teh pride, bodisi zato, ker jih ni bilo mogoče predvideti ali zaradi drugih vzrokov, pa je ključno ali jih jemljemo kot težavo ali izziv, ter kako se lahko najbolje odzovemo nanje. To velja tudi za trende, tako bo npr. določena organizacija množične prihode migrantov oz. spremembe v migracijskih trendih, katerim se posvečam v nadaljevanju, videla kot priložnost in izziv, druga pa bo ostala ujeta v problematiziranju.

1.3 Migracije

1.3.1 Definicije in vrste migracij

Pojem migracije se pojavlja v zvezi z demografskimi spremembami oz. premiki. Ključna mednarodna organizacija delujoča na področju migracij je Mednarodna organizacija za migracije (IOM), ki pojem definira kot gibanje prebivalstva znotraj ali preko državnih meja. Obsega pa kakršno koli vrsto gibanja, ne glede na časovne dejavnike v smislu trajanja, vzroke, zaradi katerih do migracij prihaja, pa tudi ne glede na oblike, v katerih se gibanje pojavlja. Pojem zajema tudi premike beguncev, ljudi, ki domove zapuščajo pod prisilo, pa tudi gibanja do katerega prihaja zaradi teženj po izboljšanju ekonomskega položaja. Opredelitev pa dopolni z definicijo obsega migracij oz. ločevanjem med skupnimi in neto ali čistimi migracijami. Obseg tako opredeli kot skupek oz. vsoto prihodov in odhodov migrantov. Medtem ko čiste migracije predstavlja razlika med prihodi in odhodi, na podlagi česar se kreirata termina neto priseljevanje, ko gre v razmerju za večji odstotek prihodov in neto odseljevanje, ko je večji odstotek odhodov oz. zapustitev ozemlja. (International Organization for Migration 2006)

Slednje ločevanje med gibanji prihoda in odhoda nas privede do pojmovanja emigracije in imigracije. V prvem primeru govorimo o selitvah iz ozemlja, v drugem pa o priselitvah oz. postopkih, glede na katere nadržavljan vstopa v državo z namenom naselitve. Skladno z

mednarodnimi standardi človekovih pravic ima vsakdo pravico zapustiti vsako državo, tako izvorno kot drugo. Omejevanje zapustitve področja bivanja posamezniku s strani države pa je dovoljeno le v zakonsko določenih, omejenih razmerah. (IOM 2006)

V teoriji obstaja še veliko drugih razčlenitev oz. ločevanj med vrstami migracij. Ena takih je delitev na začasne in stalne migracije. V primeru stalnih govorimo o spremembi prebivališča kot ključnem kriteriju, saj se za primer Slovenije kot prebivalci beležijo tudi migranti s stalnim oz. začasnim dovoljenjem za bivanje, osebe s pridobljenim statusom mednarodne zaščite, vse od leta 1995. Pojem začasnih, ki se je v preteklosti navezoval bolj na pojav zdomstva in ga v določenih primerih lahko povežemo tudi s pojmom sezonskih selitev, pa danes povezujemo posebno s pojavom dnevnih migracij, k čemur je prispeval razvoj v smislu industrializacije in razvoja infrastrukture oz. prometnih povezav. Prav tako poznamo tudi delitve migracij na primarne in sekundarne. Pri čemer kot primarne opredeljujemo vse prve selitve tj. od izvora k prostoru nove naselitve, vse ostale pa kot sekundarne. (Peternel 2003)

Poleg definicij oz. razčlenitev na vrste migracij, kamor sodijo zgoraj navedena poimenovanja, kot so sezonske, dnevne migracije, ki so povezane predvsem z ekonomskimi in okoljskimi vidiki, pa se v povezavi s konceptom državljanstva in politik priseljevanja pojavlja tudi izraz neregularne migracije, kot nasprotje regularnih oz. legalnih. Ta delitev in samo poimenovanje je ključno za potrebe tega diplomskega dela, zato mu bom v nadaljevanju namenila tudi nekaj več pozornosti.

V diplomskem delu bom uporabljala izraz neregularni, saj gre, kakor zapiše Medica (2007) v svojem članku, za to, da je »ilegalno« lahko samo dejanje in ne oseba.

Na problematičnost tako izraza neregularni migranti kot tudi drugih izrazov pa v svoji analizi opozarja tudi Koser. (2005) A gre, kot pravi, za najmanj sporno izmed problematičnih poimenovanj oz. najprimernejšo alternativo med njimi. Ob tem poudari neustreznost poimenovanja »ilegalni«, ki nosi negativno oznako zaradi povezovanja s kriminalom. Enako kot Medica (2007) izpostavi tudi »zanikanje človečnosti« z uporabo te oznake in spornost uporabe tega poimenovanja, na katero opozarja tudi Visoki komisariat Združenih narodov za begunce (UNHCR), posebno v primerih, ko gre za označevanje prosilcev za azil, kar povečuje ranljivost njihovega položaja. Prav tako za manj ustrezna veljata tudi izraza nedokumentirani in nezakoniti migranti. Po drugi strani pa je izraz neregularni tudi najbolj v uporabi med različnimi organizacijami, ki delujejo na področju

migracij ali področjih, ki pri svojem delovanju obravnavajo tudi vidike migrantov in migracijskih premikov. Poleg že omenjenega Visokega komisariata za migracije so take organizacije še Mednarodna organizacija za migracije (IOM), Mednarodna organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi (OSCE), Mednarodna organizacija dela (ILO) in Evropska unija. (Koser 2005)

K moji odločitvi za uporabo tega poimenovanja v svojem diplomskem delu pa je poleg navedenih vidikov večje ustreznosti uporabe prispevala tudi sama problematičnost v smislu odseva dejanskega stanja, da bi na podlagi »uvida« lahko delovali v smeri odprave spornih vidikov obravnave migrantov v praksi in iz tega izhajajočih poimenovanj. Posebno v socialnem delu namreč velja, da mora biti jezik socialnega dela vključujoč, da bi z njim krepili moč uporabnikov. Poimenovanje je tako ključno, da bi znali razumeti problematiko, ki se pojavlja in v prihodnje razvijati nediskriminatorne, vključujoče prakse. Nove, pozitivne besede, kot del živosti jezika socialnega dela pa naj bi dopolnile ali zamenjale tradicionalne koncepte, ki jih povezujemo z etiketiranjem oz. postavljanjem diagnoz, ocenjevanjem. (Čačinovič Vogrinčič 2003: 199)

Če se po pojasnitvi poimenovanja osredotočim še na samo definicijo in zgoraj nakazano razlikovanje neregularnih v odnosu do regularnih migracij, lahko kot ključni dejavnik ločevanja med tema pojmovanjema navedem izpolnjevanje zakonsko določenih zahtev za vstop in bivanje znotraj države ter vidik opravljanja zaposlitve v državi priselitve. (Podkrajšek 2009)

Na eni strani tako govorimo o regularnih migracijah kot premikih izvedenih skladno s predpisi oz. ob izpolnjevanju vseh zakonsko določenih zahtev. Na drugi pa o neregularnih migracijah, kjer osebe teh zahtev ne izpolnjujejo. To je razvidno tudi iz definicije, ki jo podaja IOM. Ta v pojasnilo izraza neregularne navaja tudi pojem nedovoljene migracije. Premike oseb v tem primeru opredeljuje kot dogajanje, ki obstaja zunaj okvira obstoječe državne zakonodaje države izvora, tranzitne države ali države priselitve. V odnosu do države priselitve gre za nezakonito dejanje, ki obsega vstop, bivanje in zaposlitev v državi, saj oseba nima veljavne dokumentacije in vseh zakonsko določenih dovoljenj, ki bi ji omenjeno dejanje omogočala skladno s predpisi priseljevanja. Kot smiselna se kaže omejitev pojma »nezakonitih« migracij na uporabo za primere trgovanja z ljudmi in tihotapljenja. (IOM 2006)

V povezavi s tem se pojavlja tudi pojem tajne migracije, ki se nanaša na kršitve zakonodaje o vstopu v državo ali na kršitve povezane s prekoračitvijo roka za začasno prebivanje. (IOM 2006)

Koser (2005) v svoji analizi opozori tudi na termin neregularna sekundarna gibanja, ki se nanaša predvsem na prosilce za azil in begunce, ki neregularno emigrirajo iz držav, kjer so zaprosili za azil ali pa jim je bil že dodeljen status begunca. Do tovrstnih premikov prihaja iz različnih razlogov, ki obsegajo predvsem pomanjkanje dolgoročnih oz. trajnih rešitev, omejene možnosti namestitve prosilcev za mednarodno zaščito in zagotavljanja primerne dolgoročne zaščite ter omejene možnosti legalnih selitev.

Kot je razvidno, vidik neregularnosti s seboj prinaša številne problematike. Da bi jih lažje razumeli, moramo najprej pogledati, od kod izvirajo in kdaj se pojavljajo negativne oznake migracij, ločevanje med migranti ter kakšno mesto pri tem zasedajo trendi neregularnih migracij. (Medica 2007)

1.3.2 Pojav »zapiranja meja« in trend neregularnih migracij

Pojav migracij ni novodoben, saj se je človek z njim srečeval vse od daljne preteklosti. Glavni vzgib za selitev, ki je prisoten in velja še danes pa je želja/potreba po preživetju oz. izboljšanju življenjskih razmer. Z razvojem so se pojavljali zgolj novi dejavniki pri katerih niso več odločilne vloge igrala rodovitna zemljišča in ugodne podnebne razmere. Ljudje so se začeli seliti tudi iz ekonomskih razlogov, zaradi vojnih razmer, prisilnega pregona ipd. (Podkrajšek 2009)

Če se pri kratkem zgodovinskem pregledu, ki se mi zdi pomemben za razumevanje vzrokov za pojav »zapiranja državnih meja«, osredotočim na evropski prostor, lahko v povezavi z ekonomskimi migracijami, ki so se pojavile v drugi polovici dvajsetega stoletja opazimo prva zaostrovanja politike priseljevanja. Ta so se pojavila v 70. letih kot odziv na vse večje število migrantov, ki so v Zahodno Evropo zaradi potreb po delovni sili emigrirali predvsem iz Južne Evrope. V začetku priseljevanja je namreč veljalo prepričanje, da gre začasne migrante, ki se bodo vrnil v države izvora, potem ko v državah gostiteljicah ne bo več ekonomskih pogojev, ki bi zahtevali potrebe po tuji delovni sili. V praksi pa se je izkazalo, da je takrat pretežno moška delovna sila ostala na ozemlju držav imigracije in si tam ustvarila življenje. Ukrepi, ki so jih zahodne države predvidevale v okviru politik priseljevanja, so tako s časom postajali vse bolj omejujoči. Po njih pa so se

s spremembami trendov selitev v času in vse večjim soočanjem s prihodi migrantov na svoja ozemlja začele zgledovati tudi druge evropske države. (Massey 1998)

Države, ki so poprej veljale za emigrantske (npr. Italija, Portugalska, Slovenija), so torej postajale in postajajo vse bolj imigrantske. Postopoma se je tako oblikovala Evropa, ki obsega države, na območju današnje EU, ki jih Milharčič Hladnikova v svojem članku poimenuje kot »evropske trdnjave«. (Miharčič Hladnik 2009)

Slovenija se je kot samostojna država z migracijsko problematiko prvič srečala leta 1992 z migracijskim valom s področja Balkana oz. predvsem iz Bosne in Hercegovine zaradi tamkajšnjih vojnih razmer. (Podkrajšek 2009)

Po tem valu se s trendom migracij v tako skoncentrirani obliki in takšnih razsežnostih ni več soočila do leta 2015. Do prvih migracijskih premikov je prišlo že prej, a val je Slovenijo dosegel šele v drugi fazi. V tem primeru gre za enak sprožilec množičnih migracij tj. vojne razmere oz. destabilizacijo Bližnjega vzhoda. Po drugi strani pa govorimo o trendu globalnih razsežnosti, ki je poleg drugih evropskih in neevropskih držav prizadel tudi Slovenijo.

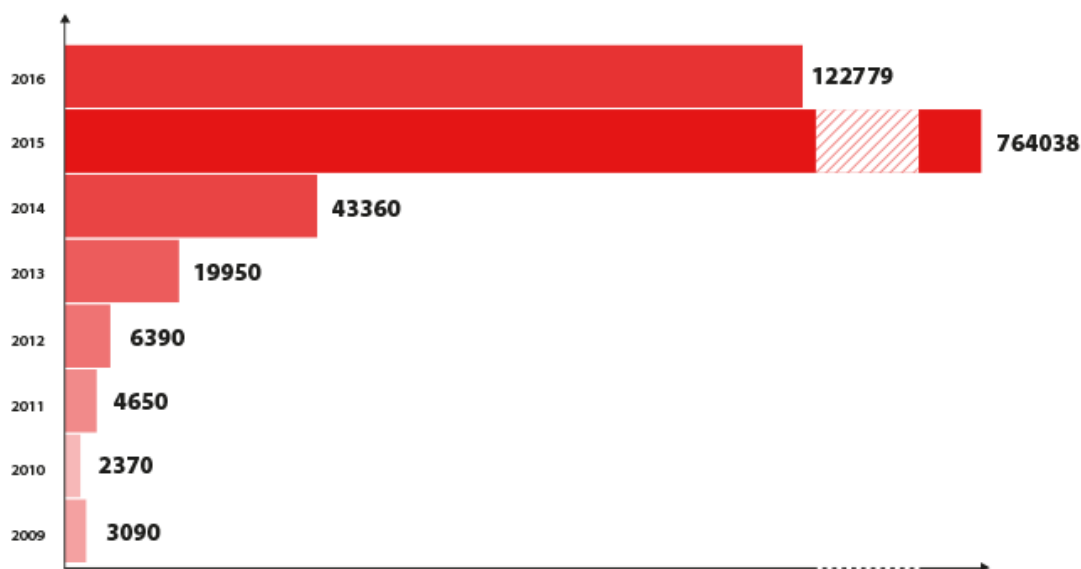
Za »novodobne« migracije je značilna prav vpetost v procese, ki segajo prek nacionalne ravni in dosegajo tudi globalnost. »Nova doba« v povezavi s tem prinaša tudi nekatere izzive. Z vidika ekonomskih potreb po delovni sili, ki naj bo čim cenejša, pa tudi v povezavi z dejstvom o potrebah, ki izhajajo iz razmerja med povpraševanjem in razpoložljivo domačo delovno silo, se migracije kažejo kot zaželeni. Po drugi strani pa se odražajo in krepijo tudi potrebe po utrjevanju ideologije nacionalnosti in etnične homogenosti. Iz perspektive teh pa migracije pomenijo grožnjo in ne priložnost oz. potrebo. (Milharčič Hladnik 2009)

To nasprotje med potrebo po migracijah in vseh prednostih, ki jih le-te prinašajo ter »zapiranjem meja«, je lepo razvidno na primeru Evropske unije, kjer naj bi šlo za spodbujanje prostega pretoka blaga, kapitala in ljudi, po drugi strani pa se prav tu preko vlaganj krepijo ideologije, ki poudarjajo razlike in koncept »drugih« v odnosu do ostalih. Te ideologije ustrezajo kriterijem rasizma. (Milharčič Hladnik 2009)

Prisotno nasprotje pa ni zgolj enostransko. Tudi migranti, ki imajo pred prihodom pogosto idealizirano prestavo o Evropi, so veliko krat primorani delati v nemogočih delovnih razmerah, soočeni so z omejujočo politiko priseljevanja in vsem, kar obsega. (Medica 2007)

Kljub številnim omejitvam in prizadevanjem držav, da bi preprečile vstopanje migrantov v državo, kot piše tudi Medica (2007) v svojem članku, ljudje vselej najdejo način za prehod čez mejo, ki je selektivna in propustna. V povezavi z navedenim velja tudi, da bo glede na projekcije Evropske unije delež legalnih migrantov vedno manjši, medtem ko se bo število ilegalnih migrantov povečevalo.

To se odraža tudi v zadnjih statistikah neregularnih migracij za območje Evropske unije, kar je razvidno tudi iz spodnjega diagrama, ki prikazuje naraščanje števila neregularnih prehodov po letih v primeru zahodne balkanske poti. Pri tem prikazani podatki ne izključujejo možnosti večkratnega prečkanja meje iste osebe.



Slika 1.2: Neregularni prehodi meje na zahodni balkanski poti (FRONTEX, 2017)

Upravičeno torej govorimo o trendu neregularnih migracij, saj skladno s slovarsko definicijo kot trend opredeljujemo »značilnost pojava glede na spreminjanje v daljšem časovnem obdobju«. (SSKJ 1991: 156)

Konkretno spremembo trenda neregularnih migracij v zadnjem času pa beležimo kot povečanje oz. porast števila migrantov, ki vstopajo na področje Evropske unije. To postavlja še toliko bolj v ospredje vprašanje pripravljenosti, ravnanja pri soočanju s trendom neregularnih migracij in položaja ter zaščite neregularnih migrantov.

1.3.3 Položaj neregularnih migrantov v Republiki Sloveniji in vloga NVO, ki delujejo na tem področju

Kot je razvidno že iz zgoraj omenjenih politik priseljevanja, gre v primeru evropskih držav, tudi Slovenije, za omejevanje in vzpostavljajanje nadzora nad priseljevanjem, kar je povezano s pogoji, ki omogočajo pridobitev osebnih pravnih statusov in posledično možnostmi za uresničevanje številnih pravic. (Zorn 2008)

Ključen koncept, ko govorimo o osebnih pravnih statusih, je koncept državljanstva. Marshall (v Pajnik 2010: 18) državljanstvo opredeljuje na podlagi sklopa treh vrst pravic tj. civilnih, političnih in socialnih. V povezavi s civilnimi pravicami govorimo o predpisih, ki posamezniku prinašajo enakost pred zakonom, določene svoboščine, kakršna je npr. svoboda veroizpovedi. S pojmom politične pravice povezujemo pravice, kot so: volilna pravica, pravica do političnega udejstvovanja in združevanja ipd. Medtem ko socialne pravice povezujemo s konceptom države blaginje. Te namreč obsegajo npr. pravico do izobraževanja, zaposlitve, zdravstvenega in socialnega varstva. Ta sklop pravic poveže koncept državljanstva z idejo zaščite posameznika pred nepravičnim sistemom in samovoljo elite. Gre za omogočanje pravne zaščite individualnih interesov in s tem osebnega položaja. Predstavljeni trije vidiki pravic utrjujejo državljanstvo glede statusa, ki vključuje in v prvi vrsti prinaša pravice pripadnikom nacionalne skupnosti. Problematičnost takega državljanstva se kaže v predpostavljajanju statusne enakosti, kar hkrati definira tudi drugi pol, tj. neenakost oz. status, ki ne vključuje državljanstva. To torej pomeni neenakost vseh, ki niso pripadniki nacionalne skupnosti, nimajo državljanstva oz. enakega državljanstva, kamor umeščamo tudi migrante. (Pajnik 2010)

Arendt (2003) v povezavi s tem ugotavlja, da najbolj temeljno pravico med vsemi predstavlja imeti pravico do pravice oz. državljanstvo. To pomeni enakovredno pripadnost skupnosti, ki predstavlja pogoj za sklicevanje na vse ostale pravice. Pojem »brezdržavljskosti«, torej položaj »biti brez pravice do pravic« pa se v tem kontekstu nanaša na nepripadnost nacionalni skupnosti, izključenost iz nje (za kar je šlo npr. v primeru izbrisanih), nepravo pripadnost v primeru migrantov in celo »brezdržavljskost« med državljani samimi, v smislu njihove izključenosti iz javnega prostora, kar velja npr. za primer brezdomnih, brezposelnih ipd. Iz slednjega tako izhaja, da problematičnost položaja vseh nedržavljanov ne izhaja zgolj iz odsotnosti nacionalne pripadnosti. To postavlja v ospredje vidik socialnih pravic, ki naj bi prispevale k izenačitvi možnosti državljanov oz.

zmanjševanju neenakosti, ki jih prinaša kapitalistični sistem in omogočanju »polnopravnega državljanstva«. (Pajnik 2010)

Razvidno je, da je problematika izključevanja prisotna tudi v samem sistemu socialnih pravic, ki naj bi temeljil na solidarnosti. Dostopnost socialnih pravic za posameznike je namreč odvisna od ekonomije in vključenosti v trg dela. V povezavi s čimer je mogoče govoriti o socialnem dualizmu, ki pogloblja neenakost s tem, ko vpeljuje dodatne delitve na posameznike, ki so do socialnih pravic upravičeni na podlagi lastnih zaslug, davčnih prispevkov ipd. in na neupravičence, ki teh zaslug nimajo, pri čemer pa ne upošteva razmer, ki določajo položaj, v katerem se nahajajo neupravičenci. (Pajnik 2010)

Ločevanje med upravičenimi in neupravičenimi posamezniki predstavlja sestavino sistema delovanja države blaginje, znotraj katere je dostop migrantov kot nepripadnikov do socialnih storitev vselej pogojen. Najprej že s samo legalnostjo vstopa v državo. V primeru neregularnih migrantov izhaja iz tega praksa dvojnega označevanja, najprej v smislu »tujosti«, nepripadnosti državi in na podlagi kriterijev »legalnosti«. Slednje dodatno povečuje ranljivost položaja neregularnih migrantov, saj jim je z dvojno oznako onemogočen dostop do najnižjega praga pravic. V primeru, da migranti v državo vstopijo na zakonit način, pa dosegajo prag pravic in postanejo del t.i. krožnega sistema pogojevanj. Pri tem je v ospredju pridobivanje različnih dovoljenj, kakršni sta dovoljenje za delo in dovoljenje za bivanje. Krožna pogojenost pridobivanja le-teh in začasnost veljave pa je odraz omogočanja selektivnega dostopa do državljanstva. (Pajnik 2010)

Če se ponovno osredotočimo na primer neregularnih migrantov, ki so v ospredju obravnave tega diplomskega dela, pa v njihovem primeru govorimo o še ranljivejšem položaju, ki ga v splošnem povezujemo z »nevidnostjo«¹ pripadnikov te skupine. Neregularni migranti, ki se gibljejo znotraj države, ne da bi bili registrirani, težko dostopajo do kakršnih koli pravic, prav tako so tudi lahek plen izkoriščanja delodajalcev. (Zorn 2008)

V primeru, da ti posamezniki postanejo del obravnave pristojnih državnih organov, kar je bilo zaradi množičnosti pojava neregularnih migracij, okrepitev nadzora na mejah v primeru zadnjega »begunskega vala«² v večini primerov prisotno že ob samem vstopu migrantov v državo, pa postanejo »vidni«, a pogosto le v smislu vključitve v postopke obravnave, kar pa ne prinaša vseh temeljnih pravic. V praksi se ti postopki v prvi vrsti povezujejo z zagotavljanjem nacionalne varnosti. Prvi organ izvajanja nadzora je tako

policija, ki skuša migrante identificirati. Obravnava posameznega migranta je pri tem odvisna tudi od tega ali zaprosi za mednarodno zaščito. V primeru da se posameznik za to odloči, pristojnosti za izpeljavo postopka obravnave prevzame Ministrstvo za notranje zadeve, migrant pa je nastanjen v azilni dom.

Vse neregularne migrante, ki v Sloveniji ne zaprosijo za mednarodno zaščito, policija obravnava na podlagi Zakona o tujcih oz. prične z vodenjem postopkov in delovanjem v smeri vrnitve določenega neregularnega migranta v državo izvora ali državo tranzita, hkrati predvideva tudi možnost nastanitve v centru za tujce. Center za tujce v tem primeru predstavlja institucijo, v katero so nastanjeni neregularni migranti, med katere spadajo: posamezniki, ki Slovenije ne zapustijo v določenem roku, ker njihova takojšnja deportacija ni mogoča, prav tako tudi vse neidentificirane osebe, osebe z izrečenim izgonom, mladoletne osebe brez spremstva, neregularni migranti, ki čakajo na deportacijo na podlagi meddržavnega sporazuma do predaje varnostnim organom druge države. Kot neregularni pa so obravnavani in nastanjeni v centru za tujce tudi posamezniki, ki so v procesu odstranitve iz države, tisti, ki so ponovno zaprosili za mednarodno zaščito, pa tudi prosilci, katerim je bilo skladno z Zakonom o mednarodni zaščiti gibanje omejeno ali katerim je bil na podlagi Evropskega sveta izdan sklep. (Ministrstvo za notranje zadeve 2015)

Nadzor nad neregularnimi migranti se tako v notranjosti države ne izvaja zgolj s strani policije, marveč tudi različnih javnih akterjev, ki delujejo na področju zdravstva, socialnega varstva ipd., tudi znotraj institucij kakršni sta center za tujce in azilni dom. Gre namreč za instituciji, ki poleg začasnega prebivališča za migrante, predstavljata tudi prizorišče odvijanja vseh birokratskih postopkov, povezanih z obravnavo prošenj za azil, omogočanja socialnih in zdravstvenih storitev. To pomeni, da se nad migranti, ki so nastanjeni v ti dve ustanovi izvaja stalni nadzor nad njihovim vsakdanjim življenjem. Izvajajo pa ga posamezniki, ki imajo vsaj posredni vpliv na potek postopka obravnave migranta oz. na odločanje o usodi teh oseb, kar še dodatno povečuje stresnost situacije za migrante, ki živijo v takih razmerah. (Zorn 2008)

Stalen nadzor in samo bivanje znotraj omenjenih institucij za migrante pomeni novo krizno situacijo. Številne omejitve, kakršna je npr. omejitev gibanja in nestabilnost položaja ljudi nameščenih v te institucije, stalna prisotnost strahu pred premestitvijo in deportacijo, ki se še krepi na podlagi izvajanja »politike zavračanja« v praksi, razvidne tudi iz azilnih statistik, namreč prispeva k poglobljanju stisk, ki jih doživljajo ti posamezniki.

Bercht (2005) v povezavi s tem izpostavi pomen družbene podpore pri preprečevanju razvoja posttravmatskega stresnega sindroma pri migrantih. Številni med njimi imajo za seboj travmatične izkušnje, kar je še toliko pogostejši pojav pri neregularnih migrantih, ki za prihod v državo ubirajo nelegalne poti in se za pomoč obračajo na tihotapske združbe, pri čemer se znajdejo v situacijah, ki ogrožajo njihova življenja. Nekateri postanejo žrtve trgovine z ljudmi, so priče izgube življenj sopotnikov ali pa so sami žrtve nepredvidljivih razmer. (Zorn 2008)

Zapiranje migrantov v tovrstne institucije zanje pogosto pomeni še eno ločitev, poleg ločitve od domačega okolja in posledično prekinitev kulturnih in socialnih mrež, izgubo družine, materialne lastnine, zaposlitve. Hkrati pa tudi izgubo politične, kulturne in intelektualne identitete. (Bercht 2005)

Z namenom zmanjševanja izključenosti znotraj azilnih domov in centrov za tujce delujejo tudi socialne delavke in delavci, ki so dejavni na področju vključevanja otrok prosilcev v šole, dajejo psihosocialno pomoč in podporo, zagotavljajo pomoč prostovoljcev, ki organizirajo različne aktivnosti za migrante. Hkrati pa se zavzemajo tudi za pozitivno razrešitev odločb primerov posameznikov in družin, s katerimi so dobro seznanjene. Pogosto pa delovanje socialnih služb znotraj institucije azilnega doma in centra za tujce pomeni zgolj poskuse blažitve sistemskih težav, kar pa ne prinaša dolgoročnih rešitev. Socialne delavke in delavci so namreč pri svojem delovanju omejeni. Onemogočeno jim je delovanje na drugih področjih vključevanja posameznikov v novo okolje. Taka področja so npr. področje iskanja zaposlitve, načrtovanja prihodnosti, urejanje bivanja zunaj institucije ipd., saj ni mogoče predvideti, kdaj bo migrantu vročena negativna odločba, kar pomeni premestitev v center za tujce in možnost za deportacijo. V centru za tujce je delovanje socialnih delavk in delavcev še bolj omejeno, saj so njihova pooblastila zreducirana na zagotavljanje najbolj osnovnih potreb za preživetje, pomiritev nastanjenih oseb in začasno vključevanje otrok v procese izobraževanja. V povezavi s tem se pojavlja vprašanje o etičnosti socialnega dela, ki na določen način deluje kot podaljšek sistema in migrantom pomaga pri tem, da se sprijaznijo z usodo deportacije. (Zorn 2008)

Ko govorimo o socialnih službah, ki znotraj institucij sodelujejo z migranti, moramo poudariti tudi prisotnost zunanjih izvajalcev socialnih storitev. Tako v »kriznih razmerah« npr. ob prihodu množičnega vala migrantov v obliki izvajanja humanitarne pomoči kot tudi s prisotnostjo v azilnem domu in centru za tujce ter izvajanjem programov zunaj

institucionalnih okvirjev namenjenih prosilcem za azil se namreč v sodelovanje z migranti vključujejo drugi izvajalci, ki so predvsem predstavniki nevladnih organizacij na tem področju.

Če se na tej točki navežemo na opredeljeno v okviru teme značilnosti NVO, je v primerjavi z delovanjem socialnih služb, ki predstavljajo del institucij, ključno poudariti predvsem prednost vsaj nekoliko večje svobode delovanja, fleksibilnosti in nevtralnosti, ki pogosto prispeva tudi k večjemu zaupanju s strani uporabnikov. Omenjeno značilnost, v povezavi s »pogledom od zunaj« za razliko od delovanja v smislu blažilcev sistemskih težav oz. problematik delovanja azilnih domov, centrov za tujce predstavljajo priložnost za delovanje NVO v smislu »zunanjega nadzora«, a tokrat ne nad migranti, marveč nad službami, ki delujejo znotraj sistema z namenom varstva uporabnikovega položaja, odkrivanja nepravilnosti v postopkih obravnave, opozarjanja na težave in zagovorništva migrantov. Prav tako je pomemben tudi vidik iskanja novih možnosti za povečanje vključenosti migrantov v novo okolje. Te lahko poleg zavzemanja za sistemske spremembe predstavljajo iskanje inovativnih načinov za večje vključevanje posameznikov znotraj sistemske določenih okvirov. Primer tovrstnih načinov vključevanja predstavljajo npr. posamezni programi, ki otrokom brez spremstva omogočajo dostop do organiziranih dejavnosti preživljanja prostega časa.

Za posameznike to pomeni ustvarjanje okoliščin umika od institucionalnih razmer, ki pogosto spominjajo na prestajanje zapornih kazni. (Zorn 2008)

Navedeno kaže na prednosti delovanja in hkrati pomen prisotnosti NVO na področju dela z migranti. Pri čemer velja poudariti, da prizadevanja socialnih služb za pravičnejši sistem in upoštevanje uporabnikov, ni nekaj, kar je mogoče osvojiti in se po tem stalno ravnati. Socialno-delovno ravnanje namreč od nas zahteva, da vedno znova definiramo uporabniški vidik in na podlagi tega naša prizadevanja. (Zorn 2008) To pomeni, da raziskujemo vedno znova, z uporabniki, v okolju in na podlagi tega načrtujemo in skupaj stopamo po poti, da bi udeleženi in dosegli to, za kar si prizadevamo. Celota nas tako ponovno pripelje k osrednji temi tega diplomskega dela tj. strateškemu načrtovanju, tudi znotraj nevladnih organizacij, ki delujejo na področju migracij.

2 OPREDELITEV PROBLEMA

Kot je bilo predstavljeno v teoretičnem delu tega diplomskega dela, smo v zadnjem desetletju lahko priča migracijskim premikom, ki kot posledica vojnega pustošenja, slabih življenjskih razmer v državah tretjega sveta vse bolj zadevajo tudi države Evropske unije in s tem Slovenijo. Pri tem moramo ponovno poudariti, da gre predvsem za naraščanje trenda neregularnih migracij. Navedeno pa ne predstavlja ključnega vprašanja zgolj za državne in represivne organe RS, ki se ukvarjajo s politikami priseljevanja in vprašanji varnosti, marveč tudi za številne NVO, ki delujejo na področju migracij. Delovanje le-teh igra pomembno vlogo v primeru socialne oskrbe ti. prehodnih migrantov, še posebej ko gre za dolgotrajnejšo obravnavo, skrbi za človekove pravice, zaščite in vključevanja migrantov. Omenjene nevladne organizacije namreč predstavljajo eno prvih organizacijskih oblik oz. služb, s katero se srečujejo neregularni migranti, ki v Sloveniji ostajajo dlje časa (pridobijo mednarodno zaščito ipd.) in jim poleg humanitarne in zdravstvene oskrbe zagotavljajo tudi druge oblike pomoči. Tako je še posebej pomembno, da so prav te organizacije čim bolj pripravljene na trend neregularnih migracij, da bi lahko zagotavljale čim kakovostnejše storitve in tako neregularnim migrantom omogočile pozitivne prve izkušnje srečevanja s tovrstnimi službami. Da bi bilo to mogoče, pa je skladno s pravili menedžmenta potrebno veliko spremljanja, analiziranja, načrtovanja, kar nas privede do strategije, ki organizacijam služi kot vodilo delovanja.

Ker je v povezavi s strategijami nevladnih organizacij v odnosu do trenda neregularnih migracij še veliko neraziskanega in ker je za delovanje le-teh značilna netransparentnost, bom v svoji raziskavi skušala pridobiti odgovore na vprašanja o tem, v kolikšni meri so nevladne organizacije pripravljene na trend neregularnih migracij. To bom skušala ugotoviti na podlagi tega, kako so zastavljene njihove strategije v povezavi s trendom, kako se posvečajo tovrstnemu načrtovanju in kdo vse so akterji, ki so vključeni v procese načrtovanja. Pri raziskovanju se bom omejila na NVO, ki delujejo na področju migracij v smislu dolgotrajnejše obravnave in ne zgolj z vidika humanitarne in zdravstvene oskrbe t.i. »prehodnih« neregularnih migrantov. Organizacije, ki jih bom raziskovala, poleg zagovorniške opravljajo tudi storitveno funkcijo, pri čemer se opiram na teoretična izhodišča, v katerih se kot ključna kaže povezava med strategijo in doseganjem ciljev organizacije, kakovostjo storitev. Poleg tega pa bom v raziskavo vključila zgolj tovrstne organizacije, ki se nahajajo na območju Ljubljane, saj gre za področje v Sloveniji, kjer jih

deluje največ. Hkrati pa gre za sedeže organizacij, ki v Sloveniji delujejo tudi po območnih enotah v drugih regijah ali pa na mednarodni ravni, kar pomeni, da so ključne z vidika zasedanja širšega področja. Prav tako se mi omejitev raziskave na ljubljansko regijo zdi smiselna tudi iz praktičnega vidika, v smislu dostopnosti organizacij.

Ker je razvidno, da bom pridobivala podatke od različnih organizacij s tega področja, bodo v ospredju mojega zanimanja tudi razlike med posameznimi strategijami.

Pridobitev odgovorov na zastavljena vprašanja se mi zdi ključnega pomena, ne zgolj z vidikov neraziskanosti in netransparentnosti področja, marveč tudi v smislu omogočanja organizacijam, da tudi same raziščejo, kako spremljajo in se soočajo s trendi, kaj lahko ohranijo in kaj izboljšajo, da bi lahko zagotavljale čim boljše storitve. Primerjava med različnimi organizacijami po drugi strani odpira vprašanja konkurenčnosti in sodelovanja.

2.1 Raziskovalna vprašanja

Iz zgoraj navedenega izhajajo temeljna raziskovalna vprašanja, ki se nanašajo na NVO, ki delujejo na področju migracij v ljubljanski regiji.

- Kako se pripravljenost NVO na trend neregularnih migracij odraža v njihovih strategijah?
- Kateri akterji so pomembni pri oblikovanju strategije soočanja s trendom neregularnih migracij? (sodelovanje, posnemanje)
- Katere mehanizme uporabljajo NVO za spremljanje trendov?
- Na katere ovire so NVO naleteli pri oblikovanju strategije, v povezavi s trendom neregularnih migracij?
- Kaj jim je bilo v pomoč pri oblikovanju strategije soočanja s trendom neregularnih migracij?
- Kaj posamezna NVO prispeva z lastnim delovanjem na področju neregularnih migracij in katere spremembe v okolju povzroča?

3 METODOLOGIJA

3.1 VRSTA RAZISKAVE

Izvedena raziskava je kvalitativna, saj kot tako opredeljujemo vrsto raziskav pri katerih gre za zbiranje izkustvenega gradiva, v obliki pripovedi ali besednih opisov, ki je obdelano po postopku kvalitativne analize. (Mesec 2007: 11) Prav tako je tudi eksplorativna. Moj namen je bil namreč šele odkrivati problematiko povezave med pripravljenostjo ljubljanskih NVO, ki delujejo na področju migracij in njihovo strategijo. Podatki so bili pridobljeni in analizirani s kvalitativnim pristopom .

3.2 MERSKI INSTRUMENTI IN VIRI PODATKOV

V raziskavi je bil kot merski instrument uporabljen vprašalnik odprtega tipa. Za potrebe raziskave sem pripravila dve različici. Prva predvideva, da je organizacija s pojavom trenda neregularnih migracij kakor koli in v kakršnem koli obsegu spremenila strategijo lastnega delovanja. Druga pa, da do spreminjanja strategije ni prišlo. Slednja obsega 14 vprašanj, prva predvidena različica pa 20. Vprašanja so razdeljena v štiri temeljne sklope. Prvi, ki se navezuje na strategijo, zajema dve vprašanji, drugi tematski sklop o akterjih oblikovanja strategije obsega 5 vprašanj. Tretji sklop se navezuje na strategijo v povezavi s trendom neregularnih migracij in v prvi različici vprašalnika obsega 9 vprašanj, v drugi pa 2. Zadnji sklop pa se nanaša na spremembe, ki jih organizacija povzroča v okolju. Ta zajema tri vprašanja. Pri intervjuvanju so mi okvirna vprašanja služila kot smernice pogovora. V nekaterih pogovorih sem zaradi pridobivanja dodatnih informacij ali/in preverjanja lastnega razumevanja zastavila še nekaj dodatnih vprašanj. Uporabljeni vprašalnik je priložen med priloge k temu diplomskemu delu.

3.3 POPULACIJA

Populacijo v moji raziskavi predstavljajo organizacije, ki delujejo na področju migracij, pri čemer opravljajo zagovorniško in storitveno funkcijo in katerih ciljno skupino predstavljajo migranti, ki na območju Republike Slovenije ostajajo daljši čas, pridobijo mednarodno zaščito, se nahajajo na območju Ljubljane od marca 2016 dalje. Organizacij,

ki ustrezajo tem kriterijem je natanko sedem. Za pridobitev podatkov je bil tako izveden popis.

3.4 ZBIRANJE PODATKOV

Za zbiranje informacij sem uporabila individualni, ustni, delno standardizirani intervju. Intervjuje sem izvajala od 13. aprila 2016 do 25. aprila 2016 po predhodnem dogovoru. Za primer vsake organizacije sem v raziskavo zajela po enega zaposlenega: direktorja inštituta, direktorico zavoda, dve predsednici in enega predsednika društva, strateškega vodjo na področju migracij v enem izmed društev in eno od treh zaposlenih v društvu, ki je prav tako udeležena v procese načrtovanja v organizaciji. Moj cilj je bil namreč pridobiti sogovornike, ki imajo vodilno vlogo pri načrtovanju strategije organizacije.

Informante sem k sodelovanju povabila tako, da sem jih poklicala in se z njimi dogovorila za datum opravljanja intervjuja. V enem od primerov osebno opravljanje intervjuja ni bilo izvedljivo. Intervjuvanka mi je tako odgovore posredovala po elektronski pošti. V drugem primeru pa sem na zahtevo organizacije pred izvedbo pogovora po elektronski pošti posredovala vprašalnik in dopis z zagotovilom o anonimnosti organizacije, zaradi česar v diplomskem delu niso navedeni nazivi nobene od teh. V raziskavi je bilo izvedenih sedem intervjujev. Od tega je pet intervjujev potekalo v poslovnih prostorih zaposlenih, eden v kavarni, eden pa kot navedeno preko elektronske pošte. Pred začetkom intervjuja sem sogovornike ponovno seznanila s temo raziskave, jim predstavila namen ter prosila za dovoljenje snemanja pogovora.

3.5 OBDELAVA IN ANALIZA PODATKOV

Potem ko sem na terenu zbrala podatke, sem se posvetila izdelavi prepisov intervjujev in kodiranju. Transkripcije sem prebrala in v njih označila izjave. Oznaka zajema črko, ki zaznamuje intervju (A-F) in zaporedno številko izjave v intervjuju.

Primer: Del zapisa intervjuja E z označenimi izjavami.

Odzvali smo se tako, da smo raziskali kje lahko pomagamo, (E35) kako lahko prispevamo, kaj naredimo, kam usmerimo prostovoljce. (E36) Aktivirali smo se v humanitarne akcije, tako, da smo našli skladišče, dobili veliko materiala, (E37) ki smo ga potem posredno plasirali naprej. Nismo pa šli konkretno do uporabnikov, (E38) pri tem se nismo

promovirali, (E39) ampak smo iskali organizacijo, ki je potem te stvari posredovala direktno ljudem, ki so tovrstno pomoč potrebovali. (E40) Šlo pa je tudi za usposabljanje kadra in prostovoljcev v tej smeri, pa tudi malo širše. (E41)

Tako označene izjave, sem zaradi večje razvidnosti vnesla v tabelo in jim najprej pripisala pojme, nato še kategorije in v določenih primerih nadkategorije. Vse skupaj pa ločila tudi glede na temo.

Primer: Prikaz dela odprtega kodiranja in združevanja v kategorije

Tabela 3.1: Prikaz dela odprtega kodiranja intervjuja E

ŠT. IZJAVE	IZJAVA	POJEM	KATEGORIJA	NADKATEGORIJA	TEMA
E35	Odzvali smo se tako, da smo raziskali, kje lahko pomagamo	identifikacija interesnih področij	preverjanje možnosti za delovanje	odziv na trend neregularnih migracij	trend neregularnih migracij
E36	... kako lahko prispevamo, kaj naredimo, kam usmerimo prostovoljce.	raziskovanje načinov prispevanja	možnosti za delovanje	odziv na trend neregularnih migracij	trend neregularnih migracij
E37	Aktivirali smo se v humanitarne akcije, tako, da smo našli skladišče, dobili veliko materiala...	iskanje skladišč in pridobivanje materiala v humanitarnih akcijah	vključevanje v humanitarne akcije	odziv na trend neregularnih migracij	trend neregularnih migracij
E38	...ki smo ga potem posredno plasirali naprej. Nismo pa šli konkretno do uporabnikov,...	posredna	oskrba migrantov na terenu	odziv na trend neregularnih migracij	trend neregularnih migracij
E39	...pri tem se nismo promovirali...	ni bilo prisotno	promoviranje	odziv na trend neregularnih migracij	trend neregularnih migracij
E40	...ampak smo iskali organizacijo, ki je potem te stvari posredovala direktno ljudem, ki so tovrstno pomoč potrebovali.	iskanje organizacij za posredovanje materialov in oskrbo migrantov	sodelovanje z drugimi organizacijami	odziv na trend neregularnih migracij	trend neregularnih migracij
E41	Šlo pa je tudi za usposabljanje	zaposlenih in prostovoljcev	usposabljanje	odziv na trend neregularnih migracij	trend neregularnih

	kadra in prostovoljcev v tej smeri, pa tudi malo širše.				migracij
--	---	--	--	--	----------

Izvedeni fazi odprtega kodiranja je sledila še izvedba osnega in odnosnega kodiranja. Pri slednjem je šlo za primerjanje in iskanje povezav med kategorijami znotraj tem in med posameznimi temami.

Primer: Prikaz dela osnega kodiranja vseh intervjujev (A-F)

TEMA 3.: AKTERJI OBLIKOVANJA STRATEGIJE

1. Vpliv uporabnikov

- Imajo vpliv (A9, Č16)
- Razlikovanje glede na programe (B57)
- Vključenost v individualne in skupinske evalvacije (B59)
- Prva tri leta manjši (E15)
- Članstvo, prostovoljstvo (E16)
- Participacija z lastnimi idejami (E17)
- V okviru spodbujanja aktivnega državljanstva (E18)
- Manjšina (E19)
- Upoštevanje potreb uporabnikov pri storitvah (F23, F24, C38, C44, A12, A10, B58)
- Delne možnosti za upoštevanje vpliva (C41)

2. Vključevanje uporabnikov v proces načrtovanja

- Oteženo (B60)
- Zagotavljanje raznolikosti uporabniške skupine (C39, C40)
- Prostovoljno (E20)
- Aktivno pozivanje k večjemu vključevanju (E23)
- Pomoč neformalnih prevajalcev (B61)
- Aktivacija bivših uporabnikov (B62)
- Sodelovanje in zaposlovanje bivših uporabnikov (B63)

4. Vpliv zaposlenih

- Prisoten (A11, B27, Č16, E12, E21, F19)
- Ključen (F21)
- Demokratično, soglasno delovanje (F22)

5. Vpliv prostovoljcev

- Prostovoljci kot raziskovalci potreb v procesu načrtovanja strategij (A13)
- Prisoten (Č16)

4 REZULTATI

Zaradi obsežnosti rezultate raziskave podajam s pomočjo ključnih nadkategorij, kategorij oz. tem, ki so se pojavile kot rezultat procesa kodiranja. Rezultati so predstavljeni ločeno, po tematskih sklopih, ki so oblikovani v smislu odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja. Podprti so s primeri posameznih izjav intervjuvancev. V nadaljevanju predstavitev rezultatov po posameznih sklopih dopolnjujem tudi z vizualnim prikazom odnosov med organizacijo in zunanjim okoljem, o katerih so pripovedovali sogovorniki. Razmerja so predstavljena v obliki miselnega vzorca, ki je izdelan s pomočjo programske opreme XMind 8, nato pa v obliki slike uvožen v program Microsoft Office Word 2007. Dopolnitev se mi zdi pomembna tudi za bralčevo lažje razumevanje razprave, ki sledi predstavitvi rezultatov.

4.1 Strategije NVO

Prvi sklop vprašanj, na katera so odgovarjali intervjuvanci, se je nanašal na strategije organizacij. Z njim pa so tesno povezana tudi vprašanja strateškega načrtovanja. Iz odgovorov, ki so jih podajali sogovorniki, je razvidno, da imajo vse organizacije zapisano strategijo, pri čemer so izpostavili predvsem temeljne vidike delovanja, ki so zajeti v poslanstvu in viziji. Ti so ključni zaradi razumevanja razlik, ki se pojavljajo v delovanju organizacij. Ena izmed teh je namreč aktivna na številnih področjih, tudi npr. na področju medgeneracijskega sodelovanja in promocije prostovoljstva. To pomeni, da predstavlja področje migracij zgolj eno od smeri delovanja. Druga je usmerjena bolj v raziskovalno dejavnost in sodelovanje z različnimi akterji na globalni ravni. Na področju migracij pa deluje bolj v smislu zagovorništva, aktivizma in prisotnosti znotraj institucij, kamor so nameščeni migranti, kjer izvaja različne dejavnosti. Za eno od organizacij je značilna specifična delovanja z žrtvami trgovine z ljudmi. Ena izmed društev pa deluje tudi na področju dela z Romi. Organizacije se med seboj razlikujejo tudi po velikosti in organiziranosti. Vse zajete organizacije se vključujejo v mreže, ki delujejo na mednarodni ravni. Ena izmed njih predstavlja zgolj posamezno združenje organizacije, ki deluje po mrežnem principu znotraj različnih držav in ima sedež v Bruslju. Večinoma pa delujejo tudi izven območja Ljubljane. Gre pa v enem primeru za prostovoljski tip organizacije, kar je razvidno že iz kadra, ki ga tvori direktor s prostovoljci. Medtem ko je za ostale organizacije značilna večja stopnja organiziranosti. Kar zadeva razlikovanje med

organizacijami glede strategij ni bilo zaznati večjih razhajanj razen z vidika pogostosti posvečanja aktivnostim načrtovanja nasploh, pri čemer je razvidno, da se večje organizacije oz. organizacije, ki delujejo na različnih področjih, temu bolj posvečajo.

Kar zadeva sam proces strateškega načrtovanja v povezavi s trendom neregularnih migracij, se nobena od organizacij na trend ni odzvala s spreminjanjem strategije v smislu sprememb poslanstva, vizije oz. temelja, na podlagi katerega organizacije delujejo in načrtujejo.

»Naša strategija kot taka se ni bistveno spreminjala. (B23) Na področju migracij delujemo že vrsto let, se pa pri našem delovanju stalno odzivamo na potrebe, ki se pojavljajo, na aktualna dogajanja. Tako smo se tudi na begunski val odzvali z organizacijo pomoči na mejah, načrtovanjem potrebnih dejavnosti v povezavi s tem. (B24)«

V večini primerov so sogovorniki poročali o ustaljenem delovanju, ki pa je v smislu priprave na trend kljub temu zahtevalo aktivnosti načrtovanja in organiziranega odzivanja. Kot bo razvidno iz poglavja o spremljanju trendov, kjer bom podrobneje predstavila tudi rezultate na to temo, velja spremljanje dogajanj in raziskovanje zunanjega okolja za dejavnost, kateri se organizacije posvečajo stalno. Načrtovanje konkretnih korakov in raziskovanje za potrebe izvajanja storitev pa se odvija šele kot odziv in ne priprava na trend. Na to kaže tudi čas aktivacije oz. odziva, ki so ga ubesedili posamezni sogovorniki.

»Ko smo opazili, da se balkanska pot odpira, se je tudi naše združenje aktiviralo. (A43)«

»Kar naenkrat je tako tudi zaradi samega nedelovanja sistema nastal kaos, gneča. (Č31) Me smo se v nastalih razmerah odzivale in delovale po najboljših močeh, naredile smo, kar smo lahko. (Č32)«

»Mi spremljamo trende tako, da si prizadevamo za globalnost, (D53) da sodelujemo z zunanjim okoljem, (D54) da bi se tako lahko informirali in ustvarili sliko o dogajanjih na izvoru, (D55) prav z našo prisotnostjo tam. (D56) Je pa res, da kar zadeva akcijo, prihaja v praksi še vedno do reševanja šele z nastopom kriz in ne pred tem. (D57)«

Intervjuvanci so tako poročali bolj o odzivanju na trend in spremembah, ki so jih načrtovali v tem okviru. Načrtovanje se je nanašalo na dejavnosti organizacije prostovoljstva, sodelovanja z drugimi organizacijami, kar zajema tudi medsebojno posredovanje prostovoljcev. Sogovorniki so poročali tudi o sodelovanju in preverjanju možnosti za delovanje organizacije ob aktualnosti trenda. V povezavi s slednjim je šlo za raziskovanje

načinov prispevanja, razpoložljivosti kapacitet. Predstavnik organizacije, ki je prostovoljno naravnana, je pri tem izpostavil raziskovanje možnosti za delovanje znotraj ustaljenega okvirja, medtem ko sta predstavnici dveh društev poročali o raziskovanju oz. identifikaciji interesnih področij, pa tudi pridobivanju sredstev na račun aktualnosti tematike.

»Pred tem raziščemo, kaj je že ponujeno s strani vlade, identificiramo, kje je potrebna pomoč (C52) in če tu sploh lahko pomagamo, če imamo kapacitete. (C53)«

Prav tako so sogovorniki poročali o organiziranju novih kratkoročnih dejavnosti, v obliki pomoči na mejah in načrtovanju ter organizaciji različnih programov. Med temi so npr. program psihosocialne pomoči, mladinski programi, delavnice za uporabnike, dejavnosti aktivacije in integracije mladostnikov iz azilnega doma ipd. Več sogovornikov je poročalo tudi o projektnem načrtovanju.

Kar zadeva aktivnosti odzivanja na trend neregularnih migracij, pa je eden od sogovornikov posebej poudaril aktivnosti načrtovanja obravnave uporabnikov, ugotavljanja njihovih potreb, vzpostavljanja stika s pristojnim ministrstvom in ostalimi pomembnimi organizacijami. Ena od sogovornic pa je izpostavila tudi načrtovano prizadevanje za sistemske spremembe in izboljšanje skrbi za otroke brez spremstva.

V povezavi s strategijami vključenih NVO pa so bili v raziskavi pridobljeni tudi odgovori glede tega, kako se posamezna organizacija zgleduje po ostalih pri oblikovanju strategij. V povezavi s tem je šest sogovornikov poročalo o različnih načinih zgledovanja: spremljanje delovanja drugih organizacij, zgledovanje glede organizacije pomoči, spremljanje načina promoviranja, sodelovanje, povezovanje, mreženje, skupno pridobivanje in razvijanje znanj, sledenje priporočilom in smernicam za delovanje, učenje in iskanje medsebojnih povezav.

Ena izmed sogovornic pa je poudarila, da kakršno koli zgledovanje ni finančno, sistemsko podprto, kar je razvidno iz spodaj navedenih izjav.

»V prejšnjem tednu je bila npr. organizirana okrogla miza, na kateri so sodelovali predstavniki iz Nemčije in Italije, s primeri dobre prakse na področju nastanitve in integracije beguncev. Predstavljena programa sta super, (C17) a težava je v tem, da v Nemčiji in Italiji to funkcionira, saj jih država in občine pri tem financirajo, medtem ko je v Sloveniji na voljo malo sredstev. (C18)«

Iz teme sodelovanja s sorodnimi organizacijami je mogoče razbrati, da gre tudi v primeru te organizacije za spremljanje delovanja konkurentov.

4.2 Akterji oblikovanja strategij

Kar zadeva vpliv različnih akterjev na oblikovanje strategije organizacije je iz odgovorov sogovornikov razvidno, da je vpliv zaposlenih prisoten v primeru vseh organizacij. Štirje intervjuvanci so pri tem izpostavili doprinos prostovoljcev. Prav tako je v vseh organizacijah prisoten tudi vpliv uporabnikov, a se ta v večini primerov kaže kot posreden, predvsem v smislu upoštevanja njihovih potreb, ki jih organizacija zazna in iz njih izhaja pri načrtovanju in izvajanju storitev. Izjemo predstavljajo posamezni primeri uporabnikov, ki se znotraj organizacij vključujejo v prostovoljno dejavnost ali pa sčasoma postanejo zaposleni.

Upoštevanje uporabniškega vidika je bilo večkrat izpostavljeno s strani sogovornikov tudi pri temi ključnih poudarkov strateškega načrtovanja. Ena od sogovornic je pri tem ubesedila načine vključevanja uporabniškega vidika z raziskovanjem potreb, izvajanjem evalvacij z uporabniki, njihovim vključevanjem v načrtovanje posameznih aktivnosti ter uporabo migrantom prilagojenega sporazumevanja.

Med organizacijami pa se pojavljajo določene specifičnosti, kar zadeva samo vključenost uporabnikov v proces načrtovanja oz. omogočanje njihovega vpliva na strategijo.

V primeru organizacije, ki deluje na različnih področjih, gre za zagotavljanje storitev, ki so namenjene zelo raznoliki ciljni populaciji oz. posameznim ciljnim skupinam, ki se ločijo po področjih. Glede na to se razlikuje tudi možnost vpliva uporabnikov na strateško načrtovanje. To pomeni, da se prostovoljci, ki so konkretno v primeru te organizacije ciljna populacija, glede na vpliv, ki ga imajo na strateško načrtovanje, razlikujejo od migrantov, ki so uporabniki na drugem področju delovanja organizacije. Prav tako je konkretno v primeru te organizacije otežena vključitev vseh uporabnikov zaradi razlogov razvidnih iz spodnje izjave:

»Bi pa pri tem izpostavil tudi to, da kot **velika** organizacija ne moremo delovati tako, da bi vključili vse naše uporabnike, v času, ko poteka proces planiranja. (B60)«

Poleg navedenega primera se še v eni od organizacij pojavlja, da je v proces načrtovanja vključen le del uporabnikov oz. manjšina. Specifika te organizacije pa je tudi ta, da imajo

uporabniki prva tri leta od vključitve manjši vpliv kot tisti, ki so dlje časa vključeni v organizacijo.

V povezavi z vključevanjem uporabnikov v proces načrtovanja je bil v enem izmed intervjujev poudarjen tudi vidik soočanja z jezikovnimi težavami, kar so, kot bo razvidno iz nadaljevanja posamezne organizacije izpostavljale tudi kot možno oviro v procesih načrtovanja.

Ena od sogovornic je pri vprašanju o akterjih vpliva na oblikovanje strategije organizacije izpostavila še vpliv sistema pri usklajevanju programov z vladnim sistemom in vpliv praks iz tujine ter slovenskega trga, kar organizacija prav tako upošteva pri pripravi programov.

4.3 Mehanizmi za spremljanje trendov neregularnih migracij

Organizacije povečini spremljajo trende v praksi, preko terenskega dela in opazanj, ki jih pridobivajo pri neposrednem delu. Do informacij prihajajo tudi preko mreženja, ki poteka na različnih ravneh. Tako dogajanju sledijo s sodelovanjem na mednarodni ravni, npr. ohranjanjem stikov z drugimi organizacijami ali posameznimi združenji, ki so del organizacije same, a delujejo razpršeno, tudi v tujini. Ohranjanje stikov, spremljanje delovanja in informiranje preko tujih organizacij in združenj, ki delujejo bliže izvoru migracij, pa organizacijam omogoča tudi spremljanje in raziskovanje razvoja trendov. V primeru ene od organizacij na podlagi raziskovanja izdelujejo sprotne ocene in analizirajo trende.

Ena od sogovornic je v povezavi s tem izpostavila tudi uporabo informacijske tehnologije pri spremljanju neregularnih migracij z uporabo socialnih omrežij, spremljanjem objav direktorotov znotraj evropske komisije, priporočil komisij na nacionalni in evropski ravni.

V povezavi s spremljanjem trendov naj poudarimo tudi, da gre glede na odgovore intervjuvancev za stalno dejavnost organizacije, kar pomeni, da so organizacije spremljale dogajanje v zunanjem okolju že pred nastopom aktualnega trenda oz. pred »begunskim valom«.

»Konkretno trend migracij spremljamo ves čas, (Č39) tudi še preden nas je dosegel »migrantski val«. (Č40)«

4.4 Ovire pri načrtovanju v povezavi s trendom neregularnih migracij

Kar zadeva načrtovanje v povezavi s trendom neregularnih migracij, so organizacije najpogosteje in znotraj različnih tem kot problematično omenjale financiranje in sistemske ovire. Poimenovanje "sistem" pri tem ubesedi delovanje pristojnih državnih organov oz. ministrstev, ki sta v tem primeru Ministrstvo za notranje zadeve in Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Izpostavljeni problematiki sta med seboj tesno povezani, saj NVO večino finančnih sredstev pridobivajo preko javnih razpisov s strani MDDSZ. Pri tem se kot problematična kaže pogojenost možnosti za pridobivanje sredstev z aktualnostjo tematike. Prav tako sta bila v primerih dveh organizacij izpostavljena vidika prepoznavnosti in velikih referenc kot pogoja za pridobivanje financ, kar se nanaša tudi na evropska sredstva. Dva sogovornika sta omenjala tudi prisotnost korupcije in ostale ovire, ki se pojavljajo kot posledica prvih dveh. Takšne ovire so podhranjenost kadrov, pomanjkanje sredstev za primerno plačilo/nagrajevanje zaposlenih, kar se odraža tudi v fluktuaciji kadra. Prav tako je ena od sogovornic izpostavila tudi nenehno skrb organizacij za pridobivanje sredstev oz. preživetje. Kar zadeva delovanje sistema nasploh, so intervjuvanci izpostavili predvsem nezainteresiranost oz. pasivnost sistema, kar se nanaša na opozorila glede priprav in trenda neregularnih migracij.

»Je pa seveda problematično tudi pomanjkanje posluha s strani države, javne sfere. To so potem spet te bistvene ovire. (E106) Če izpostavim problem migracij, pa ne kot tak, marveč takrat, ko ni sistemskih rešitev. (E107) Sodelavec je npr. že pred petnajstimi leti opozarjal na to, kar se sedaj dogaja. (E108) On je že zelo veliko časa v tem in je že takrat opozoril na čase, ko bo masa postala kritična, ko bo migracij toliko več. Takrat ga nihče ni poslušal. (E109) Sedaj pa se obnašajo, kot bi bilo to od danes, kot da se je pravkar zgodila ta kriza. (E110) A če bi bila država pripravljena, tako kot so strokovnjaki opozarjali, vključno z omenjenim sodelavcem, bi se stvari morda lahko že pred petimi leti postavile. Lahko bi rekli, da imamo sistem pripravljen (E111) in bi vnaprej vedeli, predvideli, da smo pripravljeni na soočenje v primeru, da pride do take mase migracij.«

»Ta projekt je bil tudi predstavljen ministrstvu, (Č45) a se je ves čas trdilo, da ni sredstev. (Č46) Vse skupaj je bilo tako »potisnjeno v predal«. (Č47) Že pred »migrantskim valom« smo torej mi prišli na dan s tem projektom, a se takrat na strani ministrstva ni pokazala dobra volja. (Č48)«

Poleg pasivnosti je bila v povezavi z delovanjem sistema izpostavljena tudi zapletenost in dolgotrajnost postopkov pridobivanja statusa delovanja v javnem interesu, preverjanja organizacij ipd.

»Tu bi morda izpostavila ta časovni vidik. Trajalo je kar nekaj časa namreč, da so nas spoznali, kdo smo, kaj smo, saj pred tem z njimi nismo sodelovali. (C68)«

Ena od sogovornic je v povezavi z ovirami izpostavila tudi pomanjkanje podpore lokalne skupnosti. Drugi intervjuvanec pa način delovanja NVO v smislu nejasne določenosti dolgotrajnega delovanja, fleksibilnosti in nepredvidljivosti.

V primeru dveh organizacij pa je bila kot ovira podana tudi prisotnost konkurenčnih organizacij.

»Potem je tu tudi konkurenčnost med organizacijami. Menim namreč, da pri delu z ljudmi ne bi smelo biti konkurenčnosti kot take, (E92) marveč bolj sinergične povezave, da bi šlo za dopolnjevanje.«

4.5 Prednosti pri načrtovanju v povezavi s trendom neregularnih migracij

Prednosti pri načrtovanju v povezavi s trendom migracij, ki so jih različni sogovorniki omenjali, so zelo raznolike. Eden od njih je poudaril pomembnost izkušenj, pridobljenih znanj in osebne priprave. Tudi v okviru prednosti je ena izmed sogovornic omenila sredstva in prepoznavnost organizacij kot dejavnik, ki prispeva in olajša proces načrtovanja. Dve sogovornici sta izpostavili vidik kvalitetnih kadrov, ki delujejo strokovno, so iznajdljivi in tudi požrtvovalni. Znotraj različnih kategorij se pojavlja tudi dejavnik velikosti organizacije, pri čemer vidijo nekateri sogovorniki majhnost organizacije kot prednost, drugi pa kot oviro.

Ena od sogovornic je kot prednost izpostavila tudi dostopnost javnih dokumentov, zakonov in pravilnikov ter uporabo spletnih pripomočkov v obliki priročnikov in slovarjev. Najpogostejše izpostavljena prednost pa je bilo sodelovanje med organizacijami. V povezavi s tem so nekateri sogovorniki ubesedili tudi željo po dodatni krepitvi povezav, predvsem na mednarodni ravni.

4.6 Spremembe, ki jih NVO povzročajo v okolju

V povezavi s povzročanjem sprememb oz. vplivanjem na okolje je iz odgovorov sogovornikov razvidno, da večina organizacij deluje tudi preventivno. Pri tem so trije sogovorniki poročali o dejavnostih osveščanja javnosti. Te izvajajo na različne načine, npr. s prisotnostjo v medijih, organiziranjem aktivnosti v osnovnih šolah in organizacijo različnih javnih dogodkov, kakršen je npr. Festival migrantskega filma.

Poleg preventivnega delovanja so sogovorniki in sogovornice podali še veliko drugih načinov povzročanja sprememb. Eden od teh je skrb za integracijo, za katero si organizacije prizadevajo s prizadevanji za večjo vključenost migrantov, v smislu izhodov iz institucij, povezovanja otrok brez spremstva z otroki iz lokalnega okolja, vstopanjem v družine, sodelovanjem z njimi ipd.

»Sprememba, ki sem jo sama izvedla, pa je bila npr. ta, da smo prvič pripeljali otroke iz sosednjih blokov, s katerimi sem jih jaz že pred tem povezovala, ko sem vozila otroke iz azilnega doma, da smo lahko skupaj imeli aktivnosti, v azilni dom. (Č72)«

Ena izmed sogovornic je kot spremembo opredelila tudi vidik razumevanja uporabniškega položaja, njegovih občutij in kulturnih specifik. Sogovorniki so omenjali tudi načrtovanje in izvajanje različnih projektov kot prizadevanje za spremembe in izboljšanje uporabniškega položaja.

Pri raziskovanju teme povzročanja sprememb v okolju pa so sogovorniki ubesedili tudi potrebe in pogoje, ki naj bi povzročanje sprememb sploh omogočali. Tako so pri opredelitvi potreb omenjali različne vidike sodelovanja, npr. v smislu vključevanja uporabnikov in vzpostavljanja zaupnega odnosa, več podpore in odzivnosti s strani države, globalno mreženje, sodelovanje z institucijami, kjer so nastanjeni migranti. Pri slednjem je bil poudarjen vidik prisotnosti zaposlenih v NVO kot zunanjih strokovnjakov.

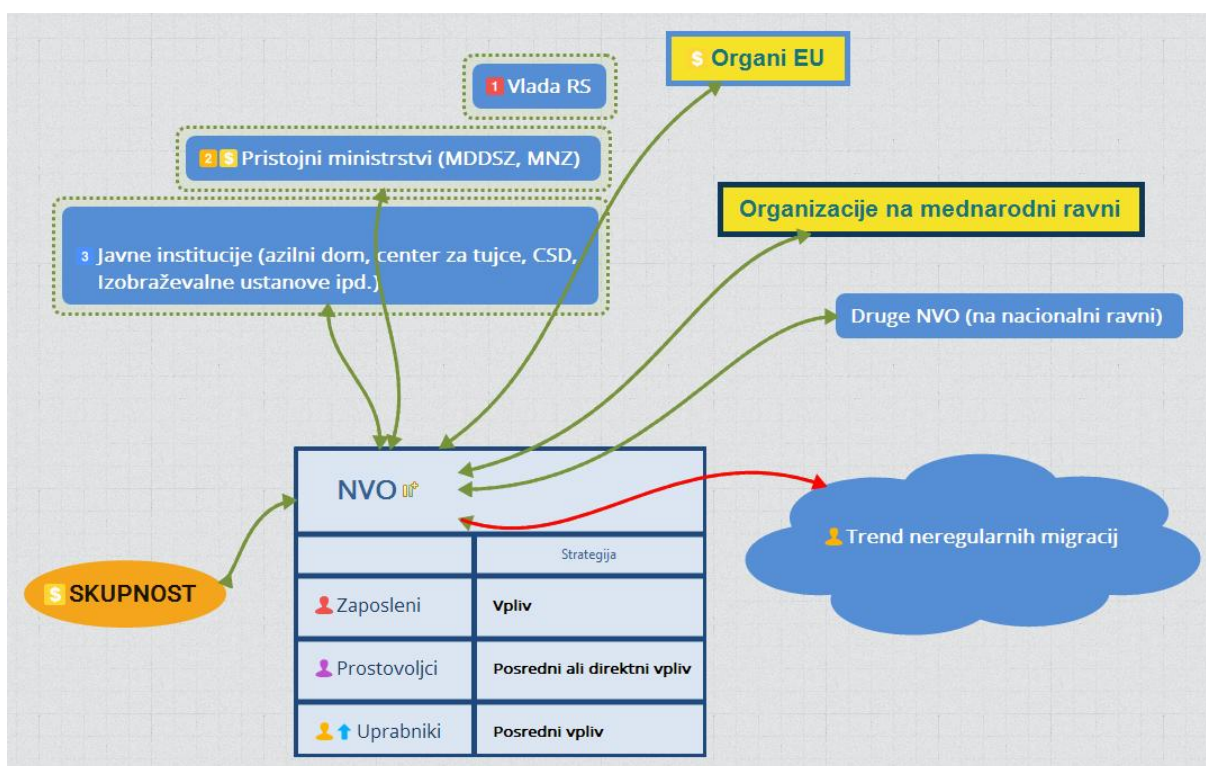
Kljub temu, da sta dva sogovornika izpostavila, da je oteženo merjenje sprememb, ki jih povzroča organizacija, pa je razvidno, da imajo organizacije razvite načine spremljanja sprememb oz. napredkov, npr. v smislu evalvacij, opazanj, in da lahko podajajo vsaj okvirne ocene lastnega delovanja. Ena od sogovornic je spremljanje povzročanja sprememb opredelila tudi kot potrebo, pri čemer je poudarila, da se ji zdi pridobivanje uporabniškega pogleda na spremembe še posebej pomembno.

»To pa mislim, da bi se morali večkrat vprašati. Zdi se mi, da si nevladniki, aktivisti tovrstna vprašanja še premalokrat zastavljamo, da se na lastno delovanje le redko ozremo

na ta način. (C72) Je pa tudi res, da če se že spuščaš v kakršne koli spremembe, pa moraš pred tem vselej povprašati uporabnike, ljudi, ki imajo stik z organizacijo.(C73)«

»Vsi imamo v procesu izvajanja projektnih aktivnosti evalvacije ipd.,(C74) a vseeno menim, da je to morda bolj vprašanje za tiste, katerim mi pomagamo, za uporabnike, ali oni dobijo kaj od nas, kaj se je pri njih spremenilo, odkar sodelujejo z nami. (C75)«

4.7 Vizualni prikaz odnosov nevladne organizacije do zunanjega okolja



Slika 4.1: Odnos med NVO in zunanjim okoljem, glede na izjave intervjuvancev

Podan miselni vzorec je predstavljen na primeru poljubne nevladne organizacije, delujoče na področju migracij in zajema izključno odnose med njo in zunanjim okoljem, ki jih je bilo mogoče razbrati iz izjav sogovornikov v različnih kontekstih. Iz prikaza so tako izključene vse ostale morebitne povezave, tudi zaradi same omejenosti teme na trend neregularnih migracij. Prav tako niso podani odnosi medsebojnega vplivanja med vsemi enotami (trend npr. vpliva tako na državo, skupnost kot druge organizacije itd.), in posrednega vplivanja, ki je rezultat mreženja.

Vsako izmed povezav oz. odnosov, ki so v miselnem vzorcu ponazorjeni s puščicami, opisujejo značilnosti, ki izhajajo iz rezultatov podanih po temah. Za lažjo predstavbo, jih

spodaj podajam v zelo strnjeno, zgolj z uporabo nevtralnih izrazov, ki opisujejo dvosmeren odnos in ne s poudarjanjem konkretnih problematik/prednosti, ki so razvidne že iz zgoraj podanega.

Tabela 4.1: Prikaz odnosov med posamezno NVO in zunanjim okoljem, glede na odgovore intervjuvancev

VRSTA ODNOSA	ZNAČILNOSTI
NVO – pristojni ministrstvi	financiranje, pridobivanje statusa delovanja v javnem interesu, vključevanje, vključenost v nacionalni vladni svet
NVO – skupnost	financiranje, podpora
NVO – javne institucije	sodelovanje, dopolnjevanje
NVO – druge NVO na nacionalni ravni	sodelovanje, konkurenčnost (tekmovalnost)
NVO – organizacije delujoče na mednarodni ravni	sodelovanje
NVO – organi EU	financiranje

5 RAZPRAVA

Vključenost različnih tipov nevladnih organizacij, kar zadeva organiziranost, strukturo, velikost, usmerjenost organizacij, je omogočila zajetje različnih pogledov na strateško načrtovanje v povezavi s trendom neregularnih migracij, ki so povezani z značilnostmi letih.

Značilnosti, ki izhajajo tudi iz teoretičnega okvirja pa so se pokazale kot ključen vidik vpliva na strateško načrtovanje v NVO. Prav tako je razvidna tudi umeščenost teh v odnose med posamezno nevladno organizacijo in zunanjim okoljem. Zato se mi je zdelo smiselno kot del rezultatov predstaviti tudi medsebojne relacije med organizacijo in enotami zunanjega okolja.

Značilnost, ki je v teoriji opredeljena kot fleksibilnost v pomenu hitre odzivnosti (Mesec 2008), je mogoče povezati s ključno ugotovitvijo glede pripravljenosti vključenih nevladnih organizacij na trend neregularnih migracij z učinkovitim strateškim načrtovanjem. Iz rezultatov namreč izhaja, da organizacije povečini delujejo bolj v smislu odzivanja, kakor pa same priprave na trend neregularnih migracij. Če se pri tem navežem na aktualen »begunski val«, je bilo tako razvidno, da je do organizacije konkretnih odzivov prišlo šele, ko nas je trend že dosegel. Lahko bi rekli, da je šlo hkrati za neke vrste »krizno odzivanje«, ki je zagotavljalo najnujnejšo oskrbo migrantom, kar je zahtevalo organizacijo prostovoljstva, okrepitev sodelovanja med različnimi akterji v okolju. Tovrstno odzivanje je bilo nadgrajeno s konkretnim načrtovanjem obravnave migrantov, ki so bili dlje časa nameščeni v Sloveniji ali pa so še vedno nastanjeni v institucije in vključeni v obravnavo. To je razvidno tudi iz časovne umeščenosti raziskovanja in statistik. Iz slednjih namreč izhaja, da je največji migracijski val države Evropske unije, med njimi tudi Slovenijo, (večinoma po vzhodni balkanski poti) dosegel v letu 2015. Intervjuji s sogovorniki so bili opravljeni aprila 2016, iz njih pa je razvidno, da se nekateri njihovi projekti še ne izvajajo, da organizacije še razmišljajo in načrtujejo nekatere vidike delovanja. Če se pri tem navežemo na vidik časovne ustreznosti načrtovanja, o kateri piše Cepin (2016), je iz rezultatov prav tako razvidno, da v odnosu organizacij do trenda ni šlo za spremembe, ki jih organizacije ne bi mogle predvideti. Pravzaprav je iz odgovorov intervjuvancev razvidno prav nasprotno. Nekatere organizacije so predvidele razvoj trenda migracij že pred njegovo aktualnostjo na nacionalni ravni oz. preden je »begunski val« dosegel Slovenijo. Prav predvidevanja, ki so povezana z aktivnostmi spremljanja trendov, pa po

drugi strani nakazujejo na aktivnosti organizacij, ki so jih sogovorniki ubesedili kot ustaljeno delovanje in bi jih lahko povezali s strateškim načrtovanjem, saj pomenijo sprotno izvajanje analiz zunanjega okolja. Kljub temu da so sogovorniki izpostavili, da v povezavi s trendom neregularnih migracij ni prišlo do večjih sprememb strategije organizacije in da so se aktivnosti načrtovanja odvijale predvsem v povezavi s planiranjem posameznih aktivnosti in projektov za migrante, pa ne moremo mimo dejstva, da so se organizacije pri delovanju oz. da bi bilo to sploh mogoče, oprle prav na strateška izhodišča in ustaljena ravnanja. Izhodišča predstavljata predvsem poslanstvo in vizija, pa tudi vse, kar so sogovorniki opredelili kot ključne vidike strateškega načrtovanja. To zajema vse možne sprotne analize, na katere se, kot izhaja tudi iz teorije, organizacija lahko opre pri strateškem načrtovanju. Te analize predstavljajo zajetje uporabniškega vidika, kar prinaša izkušnje raziskovanja potreb uporabnikov, evalvacije, analiziranje okolja ipd. Če se ponovno opremo na teorijo, se v povezavi s tem kot prednost kaže tudi to, da organizacije v procese načrtovanja vključujejo širok krog akterjev in skrbijo za zagotavljanje vpliva uporabnikov. Nezanemarljivi pa so tudi vidiki prednosti, ki jih prinaša sodelovanje oz. mreženje in kvaliteten kader.

Ugotovitve o dobrih izhodiščih za strateško načrtovanje, omenjenih predvidevanjih v povezavi s trendom neregularnih migracij, kar zagotavlja vidik pravočasnosti načrtovanja, pa nas vodi do vprašanja o tem, kako to, da se organizacije, kljub temu niso odločale za pripravo celostnih strategij soočanja s trendom neregularnih migracij. To nas privede do teme ovir, ki se pojavljajo pri načrtovanju in zgoraj predstavljenih odnosov med organizacijo in zunanjim okoljem.

Tako iz odgovorov intervjuvancev kot iz teorije, če se pri tem navežemo na koncept »trikotnika blaginje« (Kolarič 1997) izhaja, da so med organizacijo in posameznimi deli zunanjega okolja, ki obsegajo predvsem vidik skupnosti, sistema oz. pristojnih državnih organov, javnih institucij in ostalih nevladnih organizacij ter organizacijskih oblik, s katerimi se NVO povezujejo na mednarodni ravni, prisotne stalne povezave, ki se kažejo v medsebojnem vplivu, odvisnosti in sodelovanju. Pri tem naj poudarimo, da na vse omenjene odnose kot spremenljivka ključno vpliva trend neregularnih migracij oz. prepoznavanje aktualnosti tega s strani okolja kot celote, torej vseh posameznih elementov oz. organizacijskih oblik, kar vključuje perspektivo notranjega okolja. (Iz teorije namreč izhaja, da je funkcionalno delovanje notranjega okolja, kar zajema odnose znotraj

organizacije ipd., ključnega pomena za delovanje organizacije, torej tudi spremljanje trendov in prepoznavanje njihove aktualnosti.)

Če se ponovno opremo na rezultate raziskave, je tako povezavo med aktualnostjo trenda in financiranjem kot značilnostjo odnosa med NVO in pristojnima ministrstvom mogoče zaznati tudi v primeru posameznih značilnosti, ki se pojavljajo znotraj ostalih odnosov. Ta odvisnost pojasnjuje, zakaj načrtovanje konkretnih, dolgoročnih storitev za uporabnike, povezanih s soočanjem trenda neregularnih migracij postane aktualno šele, ko je trend »aktualen« za vse akterje v okolju oz. v tem primeru, ko se okolje, ki ga trend zadeva, nanj že odziva s kratkoročnim delovanjem oz. akcijami reševanja »begunske krize«.

Z vidika NVO, ki delujejo na področju migracij, tako vsesplošna aktualnost trenda pomeni več priložnosti za pridobivanje finančnih sredstev, kar so organizacije poleg sistemskih težav poudarjale kot ključno oviro pri strateškem načrtovanju. Iz teorije sicer izhaja, da proces strateškega načrtovanja zahteva vlaganja v obliki sredstev, a hkrati poudarja tudi, da je strateško načrtovanje tako pomembno, da pomanjkanje finančnih sredstev ni dovolj dober razlog, da se ga ne bi lotili, marveč je lahko celo razlog, da se podamo v ta proces. (Tavčar 2005)

Aktualnost trenda namreč hkrati s povečanjem dostopnosti NVO do finančnih sredstev in priložnosti za delovanje pomeni tudi povečan obseg dela, povečanje konkurenčnosti, tudi v smislu pojavljanja novih ponudnikov, kar pomeni večjo delitev sredstev, ki jih NVO lahko pridobijo iz različnih virov financiranja. Če povzamemo, bi to, da čakamo na ustrezen čas za strateško načrtovanje z vidika razpoložljivih finančnih sredstev, ob upoštevanju največje dostopnosti le-teh v razmerah, ko so tudi potrebe v okolju največje, pomenilo, da se strateškega načrtovanja sploh ne bi lotili. To nas vodi k eliminaciji faktorja financiranja kot ključne ovire v procesih načrtovanja in usmeritvi nazaj k odnosom, med katerimi je tudi vidik problematike sistema oz. delovanja pristojnih ministrstev, ki so ga omenjali intervjuvanci. Problematika financiranja se namreč, kot je bilo razvidno tudi iz nekaterih izjav intervjuvancev, pojavlja šele kot posledica delovanja sistema in vpliva okolja nanj.

Glavni vir financiranja NVO, ki na področju migracij zagotavljajo socialne storitve, predstavlja prav sistem oz. pridobivanje sredstev s strani pristojnih ministrstev, kar pomeni, da morajo NVO svoje delovanje v določeni meri prilagajati zahtevam financerjev, hkrati pa tudi to, da je sistem tisti, ki odloča o tem, kdaj ter koliko sredstev nameniti delovanju določene organizacije. V primeru neregularnih migracij se je sistemska presoja »aktualnosti« trenda (ki bi se kazala kot aktivacija sistema v povezavi s tem) razlikovala od

presoje NVO, ki so nanjo opozarjale že pred prihodom migrantov. Zato se je tudi v primerih posameznih organizacij, ki so takrat pripravljale pilotske projekte na to temo in programske predloge načrtovanja priprave na trend ustavilo v fazi, kjer organizacije niso uspele pridobiti zanimanja sistema.

Če pri tem izhajamo iz literature, lahko opazimo, da se konkretno na področju migracij »aktualnost« s stališča sistema presoja v povezavi s stopnjo »ogroženosti« oz. zagotavljanjem nacionalne varnosti. To pomeni, da postane tematika prioriteta in vredna poglobljene obravnave, ki vključuje tudi sodelovanje z NVO delujočimi na tem področju šele, ko je masa migrantov dovolj kritična. To postavlja v ospredje vprašanje pravic in systemske obravnave migrantov, ki so v tem pogledu problematizirani.

Kot ključne se tako kažejo systemske spremembe z oblikovanjem učinkovite državne strategije v povezavi z migracijami. Posebno ob upoštevanju povečevanja trenda neregularnih migracij, kar je razvidno iz statistik, napovedi, ki so oblikovane na podlagi praktičnih in teoretičnih spoznanj, da bi migranti lahko postali del rešitve in ne problema. Slednje tudi v povezavi z ekonomskimi in demografskimi vidiki, ki migracije opredeljujejo kot naraščajočo potrebo. (Milharčič Hladnik 2009)

Kar zadeva samo delovanje NVO, velja v povezavi s prizadevanji za systemske spremembe izpostaviti vidik sodelovanja in mreženja, ki se pojavlja znotraj vseh tematskih sklopov, po katerih so bili predstavljeni rezultati in se je izkazal za ključnega pri raziskovanju in analiziranju zunanjega okolja. Med organizacijami na različnih ravneh namreč prihaja do informiranja, izmenjave znanj in izkušenj. Predvsem na nacionalni ravni je tudi iz odgovorov sogovornikov mogoče razbrati povezovanje v mreže nevladnih organizacij in skupno nastopanje v odnosu do sistema oz. državnih organov. Kot je bilo že izpostavljeno, gre tudi pri sodelovanju za prakse delovanja, ki so dokaj ustaljene, a se znotraj odnosov v povezavi s trendom neregularnih migracij tudi tu pojavljajo »aktualnostne« spremembe. Kot izhaja iz intervjujev, so te povezane s krepitvijo sodelovanja, (kar je prispevalo k akcijskemu odzivanju v »kriznih razmerah«) po eni strani in konkurenčnostjo po drugi. Sodelovanje pri tem omogoča spremljanje primerov dobrih praks in učenje na morebitnih napakah drugih organizacij, kar pravzaprav omogoča konkurenčnost. Slednja se kaže kot pozitivna, vse dokler prispeva k izboljšanju kakovosti storitev.

Vidik sodelovanja se je tako v raziskavi pokazal kot ključen tudi v povezavi s spremembami, ki jih organizacije povzročajo v okolju oz. njihove proaktivnosti. Iz teorije

namreč izhaja, da lahko organizacija dolgoročno deluje uspešno in preživi, le če se nenehno in pravočasno posveča uresničevanju in ustvarjanju lastnih zmožnosti, kar pomeni, da pri svojem delovanju vpliva na okolje oz. je proaktivna. (Tavčar 2005) Organizacije, ki so bile vključene v raziskavo delujejo proaktivno, predvsem s preventivnim delovanjem z namenom osveščanja javnosti, prizadevanja za večjo vključenost migrantov v družbo in prizadevanja za sistemske spremembe, za kar se prav omenjeno mreženje kaže kot dobro izhodišče, ki se ga zavedajo tudi organizacije same, kljub temu da se med njimi pojavlja tudi konkurenčnost v smislu tekmovalnosti.

Pri povezavi rezultatov raziskave s teorijo, pa se ni kot pomembno pokazalo zgolj povzročanje sprememb s strani organizacije, marveč tudi njihovo spremljanje, ki ga lahko povežemo z nekaterimi indikatorji uresničevanja ciljev po Cepinu (2016). Eden teh je indikator učinka, s katerim organizacija preverja lasten vpliv na širše družbeno okolje. To je pomembno v povezavi s proaktivnostjo, saj mora biti organizacija pozorna tudi na to, kakšne so spremembe, ki jih povzroča. Njeni vplivi so lahko namreč pozitivni ali negativni. Slednji pa niso skladni z namenom delovanja NVO, ki ga pogosto opredeljujemo kot delovanje v javno korist. Omenjene vplive organizacije na okolje raziskujejo zaposleni, hkrati pa je pomembno, da preverjajo lastno delovanje tudi pri uporabnikih, da bi pridobili njihovo perspektivo. To pomeni raziskovanje indikatorjev skladnosti in uporabe, ki nam povedo, kaj naše storitve prinašajo uporabnikom in kako se to kaže. Če se tu navežemo na neko splošno pripravljenost organizacij na trend neregularnih migracij, ki izhaja iz njihovih strateških temeljev, preteklih izkušenj ipd., lahko ugotovimo, da je uporabniški vidik nekaj, čemur vse vključene organizacije pripisujejo velik pomen. To je razvidno iz prizadevanj za vključenost uporabnikov tako v procese raziskovanja potreb in načrtovanja aktivnosti kot tudi evalvacije. Našteto se kaže tudi kot ključno socialno-delovno ravnanje.

Če se v povezavi z vključenostjo uporabnikov navežemo tudi na ključne vidike razlikovanja med organizacijami, iz rezultatov izhaja, da večje organizacije težje vključujejo vse uporabnike oz. zagotavljajo enak vpliv med njimi. V primeru teh organizacij je razvidno tudi, da pestrost področij delovanja in potreba po večji organiziranosti, da bi sploh lahko delovale, vpliva tudi na večje potrebe po načrtovanju. Sploh delovanje na različnih področjih izboljšuje tudi možnosti pridobivanja sredstev zaradi spremenljivosti »aktualnosti« različnih tematik, ki so povezane z različnimi področji. Velikost organizacije se je pokazala kot prednost tudi v primeru akcijskega

odzivanja, saj to pomeni možnosti za angažiranje večjega števila prostovoljcev in njihovo preusmerjanje na »krizno« področje. Iz velikosti izhaja tudi vidnost oz. prepoznavnost organizacije, kar na podlagi rezultatov ponovno olajša pot do pridobivanja sredstev. Po drugi strani pa je bila kot prednost izpostavljena tudi majhnost delovanja organizacij, saj se hitreje usklajujejo pri delovanju, lažje vključujejo uporabnike v procese načrtovanja ipd.

V okviru razprave pa se mi zdi pomembno še nekaj dodatne pozornosti nameniti že omenjenemu spremljanju oz. analiziranju zunanjega okolja (trendov). Kot izhaja iz rezultatov, se slednje nanaša na spremljanje, raziskovanje zunanjega okolja (trendov), kar organizacije izvajajo s pomočjo mreženja, delovanja v praksi, ki omogoča opazovanje. Nimajo pa razvitih teoretičnih mehanizmov oz. ne uporabljajo v praksi že preverjenih orodij za raziskovanje zunanjega okolja, kakršni sta npr. PEST, pa tudi SWOT analiza, ki hkrati omogoča analizo notranjega okolja organizacije. Tovrstno analiziranje pa bi pomenilo že strukturiran korak strateškega načrtovanja. Če se pri tem ponovno navežemo na teoretična spoznanja (Tavčar 2005) v povezavi z značilnostmi NVO, lahko predpostavimo, da nepoznavanje tovrstnih orodij izvira tudi iz pomanjkanja menedžerskih znanj.

6 SKLEPI

Raziskava o strateškem načrtovanju v povezavi s trendom neregularnih migracij, izvedena v okviru nevladnih organizacij, ki delujejo na tem področju, je privedla do naslednjih spoznanj, ki jih je mogoče povzeti s sklepi:

- NVO, ki delujejo na področju migracij, stalno spremljajo trende neregularnih migracij, kar jim omogoča pravočasno odkrivanje sprememb, utemeljena predvidevanja in posledično možnost strateškega načrtovanja v smislu pravočasne priprave na trend, če pri tem ne obstajajo ovire, ki izhajajo iz odnosov organizacij s posameznimi vidiki zunanjega okolja.
- Strateško načrtovanje v NVO na izbranem področju je potrebno razumeti ob upoštevanju odnosov med organizacijo in okoljem, ki vplivajo na odločitve in možnosti organizacij za izvajanje tega procesa. Pri tem se kot ključna ovira kaže problematika sistema, ki na delovanje organizacij vpliva v smislu glavnega vira sredstev, določanja »aktualnosti« problematik v okolju in pravno-formalnega okvirja njihovega delovanja.
- Delovanje sistema se kot problematično ne kaže zgolj v odnosu do delovanja organizacij, marveč tudi v povezavi z obravnavo migrantov, ki jih problematizira.
- NVO trend neregularnih migracij spremljajo s pomočjo mreženja in praktičnega delovanja na terenu, ki omogoča opazovanje. Pri tem pa ne uporabljajo teoretičnih orodij analiziranja trendov.
- NVO imajo okvirne strategije na katere se opirajo pri svojem delovanju, a jih posebej ne oblikujejo oz. spreminjajo, glede na spremembe trendov neregularnih migracij.
- NVO delujejo bolj v smislu odzivanja na spremembe v zunanjem okolju, kot proaktivnega delovanja oz. lastnega vplivanja že pred pojavom sprememb ali z lastnim povzročanjem le-teh. Slednje je sicer mogoče zaznati v smislu preventivnega delovanja, ki vključuje osveščanje javnosti, prizadevanja za sistemske spremembe in večjo vključenost uporabnikov.
- NVO se zavedajo pomena vključevanja uporabnikov in zagotavljanja njihovega vpliva pri načrtovanju, izvedbi in evalvaciji ponujenih storitev.

- V procese strateškega načrtovanja znotraj organizacij so vključeni vsi zaposleni, vsaj posredno pa tudi prostovoljci in uporabniki.
- NVO se zavedajo pomena sodelovanja in mreženja, ki med različnimi akterji v okolju omogoča informiranje, sledenje dobrim praksam delovanja, učenje iz napak drugih in konkurenčnost, ki lahko prispeva k izboljšanju kvalitete storitev.

7 PREDLOGI

Predlogi, ki sledijo v nadaljevanju so podani na podlagi analize teorije in podatkov zbranih v procesu raziskovanja:

- Oblikovanje učinkovite državne strategije na področju migracij, ki bi se odražala tako v spremembah politik priseljevanja, obravnave migrantov, kot tudi odnosu do NVO, ki delujejo na tem področju.
- Oblikovanje učinkovite strategije prizadevanja za sistemske spremembe na ravni mrež NVO, ki že delujejo na področju migracij. V povezavi s tem tudi njihova krepitev, pridobivanje novih podpornikov in izhajanje iz dobrih praks sodelovanja v preteklosti. Krepitev tovrstnega sodelovanja bi lahko pomenila tudi priložnost za posvečanje vprašanjem tekmovalnosti med NVO in delovanju v smeri »sinergičnih povezav«.
- Menedžersko usposabljanje glavnih akterjev strateškega načrtovanja oz. zaposlenih, tako z vidika spoznavanja orodij, ki bi organizacijam lahko služila pri analiziranju okolij v prihodnje kot tudi seznanjanja s prednostmi in priložnostmi, ki jih prinaša strateško načrtovanje, tudi takrat, ko se organizacije soočajo s finančnimi težavami in iz tega izhajajočo problematiko.
- Iskanje dodatnih virov financiranja, kar bi prispevalo k zmanjševanju odvisnosti od državnega vira financiranja in olajšalo delovanje organizacij. Tudi pri tem je smiselno oblikovanje načrta pridobivanja financ, pri katerem se opremo na strateška izhodišča.
- Krepitev mednarodnega sodelovanja, ki omogoča sledenje trendom neregularnih migracij, učinkovito pripravo nanje, pa tudi globalne prispevke v smislu izmenjave znanj, prostovoljcev in pomoči v primeru nepredvidljivih oz. nenadnih sprememb, ki zahtevajo hiter odziv.

8 UPORABLJENA LITERATURA

Allison, M., Kaye, J. (2005), *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*. San Francisco, CompassPoint Nonprofit Services.

Anheier, H. (2005), *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. London, New York: Routledge. Str. 256-278.

Arendt, H. (2003), *Izvori totalitarizma*. Ljubljana: Študentska založba.

Bercht, S. (2005), Od kod družbeno zavračanje prosilcev za azil. *Socialno delo*, 44, 4-5: 287-302.

Bryson, J. M. (1988), *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cepin, M. (2016), *Strateško načrtovanje v nevladnih organizacijah*. Ljubljana: Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij – CNVOS. (druga izdaja)

Čačinovič Vogrinčič, G. (2003), Jezik socialnega dela. *Socialno delo*, 42, 4-5: 199.

Hrovatič, D. (1998), Neprofitne nevladne organizacije – nov prostor za socialno delo. *Socialno delo*, 37, 3/5: 181-88.

Kolarič, Z. (1997), Prostovoljne – neprofitne organizacije v Sloveniji. *Neprofitni management*, 1, 1: 17-20.

Kolarič, Z., Črnak Meglič, A., Vojnovič, M. (2002), *Zasebne-neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Massey, D., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, E., Taylor, C. (1998): *Worlds in Motion. Understanding International Migration at the End of the Millenium*, Clarendon Press, Oxford.

Medica, K. (2007), Sodobne migracije in dileme varnosti. *Socialno delo*, 46, 3: 125-133.

Mesec, B. (2007), *Metodologija raziskovanja v socialnem delu II*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo. (druga izdaja)

Mesec, B. (1998), *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

Mesec, B. (2008), *Družbeni okvir neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Milharčič Hladnik, M. (2009), Multikulturalizem v kontekstu migracij. *Knjižnica*, 53, 1-2: 143-151.

Pajnik, M. (2010), Socialno državljanstvo, migracije in trg dela. V: Medica, K., Lukič, G., Bufon, M. (ur.) *Migranti v Sloveniji – Med integracijo in alienacijo*. Univerzitetna založba Annales, Koper, str. 13-36.

Peternel, M. (2003), *Zunanje migracije Slovenije in Slovenci v izseljenstvu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. (magistrsko delo)

Podkrajšek, V. (2009), *Neregularne migracije – med zakonodajo in prakso*, Univerza na Primorskem: Fakulteta za humanistične študije Koper. (diplomsko delo)

Sekula Krstič, D. (2006), *Mreže nevladnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: CNVOS - Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.

Šporar, P. (2002), Oris aktualnega dogajanja na področju nevladnih organizacij v Sloveniji in trendi za prihodnost. V: Jelovac, D. (ur.) *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacija Univerze na Primorskem, Koper: Visoka šola za menedžment, str. 313-338.

Slovar slovenskega knjižnega jezika. (1991), Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Tavčar, M. I. (2005), *Strateški management neprofitnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem: Fakulteta za management.

Zorn, J. (2008), Ljudje brez pravice do pravic in vloga socialnega dela, *Socialno delo*, 47, 3/6: 115-131.

ELEKTRONSKI VIRI

CNVOS – Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij. (2017), Dostopno na: http://www.cnvos.si/article?path=/o_nas/splosno (15. maj 2017)

FRONTEX – European Border and Coast Guard Agency. (2017), *Frontex Risk Analysis reports*. Dostopno na: <http://frontex.europa.eu/trends-and-routes/western-balkan-route/> (20 maj 2017)

International organization of migration (2006), *Glosar migracij*. Geneva: IOM. Dostopno na: http://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_8_slo.pdf (20. maj 2017)

Khoser, K (2005), *Irregular migration, state security and human security*. University College London. Dostopno na: https://www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/policy_and_research/gcim/tp/TP5.pdf (20. maj 2017)

Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. (2016), *Osnutek zakona o nevladnih organizacijah*. Dostopno na: http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/nevladne_organizacije/priprava_osnutka_zakona_o_nvo_v_javnem_interesu/ (15. maj 2017)

Ministrstvo za notranje zadeve, Policija. (2015), *Naloge in pristojnosti v zvezi z ilegalnimi migranti*. Dostopno na: <http://www.policija.si/index.php/component/content/article/35-sporocila-za-javnost/79737-naloge-in-pristojnosti-slovenske-policije-v-zvezi-z-ilegalnimi-migranti> (20. maj 2017)

Sloga platforma – Platforma za razvojno sodelovanje in pravno pomoč. (2017) Dostopno na: <http://www.sloga-platform.org/o-slogi/poslanstvo-in-vizija/> (15. maj 2017)

9 PRILOGE

9.1 Smernice za intervjuje

Vprašalnik

STRATEGIJA

1. Kakšna je strategija vaše organizacije? (vidiki, poslanstvo, vizija, pozornost, ki jo organizacija posveča zunanjim spremembam in tista ki jo posveča morebitnim notranjim kritičnim področjem - npr. odnosi med zaposlenimi ipd.)
2. Na kaj ste pozorni pri sestavljanju strategije organizacije? (*jasnost, razumljivost, vključenost vseh pomembnih akterjev*)

AKTERJI

3. Kdo vse sodeluje pri oblikovanju strategije vaše organizacije?
4. Kakšen vpliv imajo na oblikovanje vaše strategije zaposleni v vaši organizaciji?
5. Kako lahko na oblikovanje strategije vplivajo uporabniki vaše organizacije?
6. Kako sodelujete s sorodnimi organizacijami?
7. Po kom se zgledujete pri pripravi strategij?

STRATEGIJE ORGANIZACIJE V POVEZAVI S TRENDOM NEREGULARNIH MIGRACIJ

8. Kako spremljate trende neregularnih migracij?
9. Kako (če sploh) se je vaša strategija spremenila v povezavi z naraščajočim trendom neregularnih migracij?
**Opomba: V primeru, da se vaša strategija v nobenem delu ni spremenila, vam ni potrebno odgovarjati na vprašanja označena s sivo, prosim pa vas da odgovorite na vprašanja navedeni v spodnjem oklepaju)*

10. Kdaj ste jo začeli spreminjati?

11. Kako ste določili, kdaj je pravi čas za spremembo?

12. Koliko pozornosti ste namenili oblikovanju nove strategije?

13. S katerimi ovirami ste se soočali pri pripravi in oblikovanju sprememb strategije?

14. Kako pogosto se srečujete s tovrstnimi ovirami?

15. Kako ravnate v teh primerih?

16. Kaj bi vam bilo v pomoč pri odpravi teh ovir?

17. Kaj od preteklih izkušenj (s trendi, strateškim načrtovanjem) ste lahko uporabili pri pripravi na aktualni trend?

(Kako se sicer odzivate na trende? /Kaj spreminjate ali ste spremenili v svojem delovanju?)

SPREMEMBE, KI JIH ORGANIZACIJA POVZROČA V OKOLJU

18. Katere spremembe povzroča vaša organizacija na področju neregularnih migracij?
19. Kako to počne?
20. Kaj bi potrebovali, da bi se lažje pripravili/odzivali na trende, kakršni so neregularne migracije?

9.2 Transkript intervjujev A-F z označenimi izjavami

Intervju A

Kakšna je strategija vaše organizacije?

Bistvo naše strategije je, da delujemo tako, da smo blizu ljudem, da jih spremljamo, zagovarjamo v njihovih pravicah in da jim služimo. To so trije ključni vidiki naše organizacije (to company-to serve-to advocate). (A1) Kar se poslanstva tiče, smo namenjeni priseljencem, beguncem, s katerimi sodelujemo tako, da se pri delu opiramo prav na te tri koncepte. (A2) Naša organizacija se ukvarja tudi z načrtovanjem programov. (A3) Npr. v azilnem domu imamo vrtec za otroke. Še eden od programov, ki jih imamo, so kreativne delavnice za moške v azilnem domu. Enkrat tedensko obiskujemo tudi center za tujce v Postojni, kjer izvajamo program psihosocialne pomoči. Enkrat mesečno imamo tudi radijsko oddajo »Gradimo odprto družbo« na Radiu Ognjišče, kjer spremljamo različne tematike. (A4) Organizacijo pa vodim sam, ob pomoči prostovoljcev. (A5)

Na kaj ste pozorni pri sestavljanju strategije organizacije, kateri so ključni poudarki?

Naša primarna naloga je, da sledimo potrebam uporabnikov. (A6) Skušamo pa narediti kar se da, da bi organizacija preživela. (A7)

Pomembno nam je, da je v središču begunec..nekdo, ki je zapustil svojo domovino in je tukaj na poti, ker nekateri ostanejo tukaj, drugi so prehodni. Ključno je to, da se ravnamo po njih. (A8)

Torej bi lahko rekli, da na vašo strategijo vplivajo vaši uporabniki?

Tako. (A9)

Kako konkretno pa so udeleženi pri oblikovanju strategije vaše organizacije?

Tako, da jih vprašamo po njihovih potrebah, jih včasih že zaznamo in upoštevamo pri načrtovanju in izvedbi. (A10)

Kdo pa poleg vas še sodeluje pri oblikovanju strategij?

Ja, odgovoren za oblikovanje, sem sam. (A11) Pri tem pa, kot omenjeno izhajam iz potreb uporabnikov, (A12) ki jih preverjam tudi s pomočjo prostovoljcev. (A13)

Kako pa sodelujete z ostalimi sorodnimi organizacijami?

Z ostalimi organizacijami imamo kakšna srečanja, (A14) imeli smo mesečna srečanja nevladnikov z vodstvom v azilnem domu, ampak sedaj že dolgo časa nismo imeli. (A15) Sedaj imamo nevladniki določena srečanja, za kar je bila povod begunska problematika... bodisi v Šentilju bodisi v Brežicah. (A16) Srečanja so se izvajala na to tematiko, naša naloga pa je bila, da smo opozarjali na kršitve, poudarke, ki bi lahko izboljšali situacijo. (A17)

Kako ste se v povezavi s tem organizirali; omenjali ste, da ste ob pojavu begunske krize odšli na teren, kako ste naredili načrt za delovanje, vaš nastop, ko ste se morali soočiti s takim trendom?

Važno je bilo, da smo se zbrale nevladne organizacije..(A18) Slovenska filantropija, Slovenska karitas, kjer so potem prostovoljci delali. (A19) Ni bilo možno, da bi čisto sam odšel dol, ampak preko sodelovanja z drugimi organizacijami. (A20) One so bile potem tiste, ki so odločale, usmerjale naše prostovoljce in jih pozivale preko nas. (A21) Mi pa smo jih angažirali. (A22) Te organizacije so nam pomagale, da smo potem

naredili strategijo, aktiviranja glede begunske krize. To se je vse oblikovalo s sodelovanjem z zunanjimi organizacijami: s policijo, s civilno zaščito. (A23)

Se po drugih organizacijah zgledujete tudi kar zadeva načrtovanje splošnega delovanja ne zgolj organizacije glede humanitarni pomoči ob aktualni krizi?

Vsak ima nek svoj koncept delovanja in tudi mi ga imamo. (A24) Spremljamo pa malo kako drugi delujejo. (A25) Gre predvsem za izmenjavo izkušenj, glede konkretne pomoči, da bi čim bolj pomagali vsem migrantom, tako prehodnim kot tistim, ki dlje časa ostajajo pri nas. (A26)

Kako pa spremljate trende, kakršne so neregularne migracije?

Naša organizacija izvira iz tujine in tam imamo tudi svoj sedež. Določene nevladne organizacije imajo stik z Brusljem, kjer je sedež evropskega Jezuitskega združenja za begunce. Gre za delovanje na mednarodni ravni, a preko posamičnih združenj, mi imamo slovensko, potem je še hrvaško, italijansko itd. (A27) Mi konkretno pa trende spremljamo preko naše notranje baze. (A28)

Imate vpogled v delovanje te baze oz. ste seznanjeni s te, kako oni spremljajo trende?

Ja, seznanjeni smo tako, da imamo redno, na vsaka dva tedna skype konferenco z Brusljem. (A29) Potem pa gre še za povezavo s celotno balkansko potjo...npr. nekdo, ki je odgovoren za Grčijo, konkretno otok Lezbos, poroča, potem Makedonija, Srbija, Hrvaška, Slovenija. Skratka zajeta je vsa balkanska pot, se med seboj slišimo, vsaka dva tedna, si skušamo dati podporo. (A30)

Če prav razumem, informacije dobite preko mreženja?

Ja, tako je. (A31)

Kakšni pa so izvori informacij, ki jih delite, jih zbirate sami?

Ja, informacije dobimo na terenu, tam kjer imamo svoje referente, (A32) tako da prihajamo do določenih informacij o tem, kaj se dogaja na otoku Lezbosu, pa v Pirenejih itd., tako da je neka povezava in da lahko združenje v vsaki državi predvideva oz. ve, kakšno je stanje glede migracij. (A33) Bistvo je, da so združenja, naši ljudje, organizacija tako razvejani, da po možnosti pridemo v stik z državami, ki so čim bližje izvoru problema. (A34)

16. Kako se je vaša strategija, ki ste jo omenjali v začetku, spremenila v povezavi s trendom neregularnih migracij, razen tega, da ste se povezali z drugimi nevladnimi organizacijami in civilno zaščito?

Zaenkrat ni bilo nobenih spreminjanj strategije. (A35) Strategija je vedno biti blizu ljudem na poti, na podlagi tega pa počnemo, kar je v naši moči. Znotraj tega okvira smo potem samo preverili, kaj še lahko naredimo v povezavi s trendom. (A36) Konkretno smo aktivirali naše prostovoljce, ki so se potem povezali s Slovensko filantropijo in Karitasom za pomoč na Šentilju in na drugih področjih. (A37)

Pa se je v povezavi z vašim odgovorom na trend tudi povečalo število vaših prostovoljcev, ste se aktivirali tudi v smislu pridobivanja novih, ali ste črpali iz starih virov?

Ne, zaenkrat smo se obrnili na stare vire. (A38)

Pa se vam je zdelo potrebno, da bi morda pridobivali nove prostovoljce?

Ja, tega si želimo, a potem bi počeli tisto, kar pravzaprav počne Slovenska filantropija. Tu pa je veliko logistike in zato nismo šli v to. (A39) Mi nismo velika organizacija, (A40) Filantropija je večja, Karitas je tudi močan, pa Rdeči križ. (A41)

Kaj pa je tisto, kar bi potrebovali, da bi delovali tako, da bi lažje načrtovali dostop do prostovoljcev, počeli tisto, kar nekako počne vaša konkurenca?

Ja, morali bi biti številčno večji. (A42) Trenutno je situacija taka, da sem sam s skupino prostovoljcev.

Kdaj se vam je zdelo biti pomembno v toku z dogajanjem, z migrantsko krizo, ki se je večala in približevala, da bi se lahko nanjo odzvali?

Ko smo opazili, da se balkanska pot odpira, se je tudi naše združenje aktiviralo (A43) in smo skušali biti čim bolj na razpolago kolegom, ki so se že srečevali z navalom beguncev. (A44)

Kaj od preteklih izkušenj srečevanja s trendi migracij ste lahko uporabili pri načrtovanju odzivov na aktualne razmere?

Predvsem to, da že več let delujemo (A45) npr. v centru za tujce, kamor so bili nameščeni migranti, ki so jih našli na ozemlju Slovenije in smo potem izhajali iz vsega znanja, ki smo si ga čez leta nabirali. (A46) Predvsem pa smo se vsak pri sebi pripravili na naporno delo. (A47) Posebno zdaj, ko bomo začeli sprejemati begunce iz drugih držav, sicer se še ne ve natančno, koliko jih bo prišlo, predvidoma naj bi bilo 567 ljudi iz projekta Premestitve in mislim da projekta Trajne namestitve, to bo pomenilo kar veliko spremembo za celotno Slovenijo.

Kako pa ste načrtovali konkretno glede priprave na to napoved?

Naloga naše organizacije pri teh ljudeh bo ugotoviti, kaj potrebujejo. (A48) Vsi, ki pridejo, imajo najprej t.i. integracijski načrt, (A49) da se za vsako osebo ugotovi, kaj je potrebno, vse to pa v stiku z osebo, ki je odgovorna na Ministrstvu za notranje zadeve. (A50) Integracijski načrt se napravi skupaj s to odgovorno osebo, potem pa se načrtuje ravnanje v prihodnje. (A51)

Sicer pa že kar konkretno daljši čas sodelujemo z azilnim domom. (A52) Lahko bi še okrepili to sodelovanje s ponovnim rednim izvajanjem mesečnih srečanj NVO in azilnega doma, (A53) čeprav imamo mi sami z azilnim domom že sedaj zelo dober stik. (A54)

Katere spremembe (konkretno) povzroča vaša organizacija na področju neregularnih migracij?

Zdi se mi, da v stiku z neregularnimi migranti prispevamo k spremembam tako, da jim skušamo biti blizu, da smo jim na razpolago za pomoč, (A55) da smo kot neka kontrola policije, da ne delajo prav vsega, kar hočejo. (A56)

Na družbeni ravni pa povzročamo spremembe z osveščanjem javnosti preko radijske oddaje. Smo edina NVO, ki ima to radijsko oddajo, redno, enkrat mesečno. (A57)

Se vam zdi, da delate velike premike na tem področju?

Lahko smo zgled drugim glede tega. (A58) Premike, kot take pa je včasih težko izmeriti. (A59)

Kaj bi rekli za vašo organizacijo, da deluje preventivno ali da se bolj odziva na trende s katerimi se srečuje v okolju?

Gotovo je ključno ravnati že preventivno, (A60) da se rešujejo vzroki, zakaj ljudje zapuščajo domače okolje, domovino, (A61) ampak je težko včasih delovati na izvoru. Recimo trenutno prihaja veliko migrantov iz Sirije, kjer je sedaj vojna še vedno traja, že peto leto. Ali pa npr. v Eritreji, Somaliji, gre za države, v katerih so konflikti še vedno močni. (A62) Jezuitsko združenje za begunce namreč deluje tudi v Afriki, od koder dobivamo informacije. (A63)

Konkretno pa se naša organizacija odziva na te trende, ker želimo biti blizu ljudem, aktualni. (A64)

Kaj pa bi vam bilo v pomoč, da bi lahko ravnali preventivno?

Mislim, da bi bolj težko ravnali na ta način. (A65) Potrebno bi bilo npr. že širše politično ozaveščanje. (A66)

Intervju B

Kakšna je strategija vaše organizacije?

Osnovni namen naše organizacije je promocija prostovoljstva (B1), delujemo pa še na nekaj drugih področjih, eno od njih je pomoč beguncem in drugim marginaliziranim skupinam, medgeneracijsko sodelovanje, delujemo tudi na področju promocije zdravja, pa še na področju razvojnega in humanitarnega sodelovanja v drugih državah izven Slovenije. To so glavni tematski sklopi. (B2)

Na kaj ste pozorni pri strateškem načrtovanju, kaj vam je pomembno?

Mi se skušamo odzivati na aktualna družbena dogajanja. (B3) Že v sami naši viziji je opredeljeno, da se odzivamo na aktualna družbena dogajanja in potrebe posameznih ciljnih, marginaliziranih skupin. (B4) Če se izkaže, da je v družbi neka posebna potreba, da se komu nudi bodisi humanitarno pomoč bodisi neke druge zagovornišva ipd. se skušamo na to odzvati. (B5) Seveda pa ne na vse. Kot sem poudaril imamo določene usmeritve, kot so migracije, medgeneracijsko sodelovanje, (B6) ampak vseeno, tudi če je neka tretja stvar, se do določene mere skušamo odzvati. (B7) Npr. kar se tiče področja migracij, se odzivamo tako, da npr. pred par leti je bil zelo aktualen trend oseb, ki smo jih imenovali migrantski delavci, ki so bili izkoriščani, so živeli v slabih pogojih in smo potem na podlagi tega oblikovali programe za pomoč njim. (B8) V zadnjem času pa smo se seveda zelo aktivno odzvali na to, kar imenujemo »migrantska begunska kriza«. (B9) Nekako na ta način.

Omenili ste odzivanje na aktualna družbena dogajanja, pa me zanima, ali imate morda razvite kakšne mehanizme za spremljanje aktualnega trenda neregularnih migracij, kako to počnete?

Mi smo na nek način klasična nevladna organizacija, ki deluje na terenu, to kar Angleži imenujejo Grass Root Organization. (B10) Na nekih zelo teoretičnih mehanizmih tako ne delamo, do določene mere, seveda tudi (B11), a se ravnamo predvsem po praksi, po tistem, kar se dogaja. (B12) Nasploh smo zelo prisotni na terenu, (B13) tudi vodimo mrežo prostovoljskih organizacij, (B14) tako da na nek način skozi vso to prisotnost in povezave tudi zaznavamo potrebe, (B15) zelo veliko pa se potem na nas tudi naslavlja. Npr., kar zadeva migracije, smo vključeni tudi v različne evropske mreže in potem vse dogajanje, trende stalno spremljamo na ta način. (B16) Konkretno npr. kako se stvari razvijajo, kako se dogajajo? (B17) Tudi sproti delamo neke ocene, analize tega, (B18) kar nam omogoča, da se potem akcijsko odzivamo. (B19) Nimamo pa nekih kompleksnih mehanizmov za to. (B20)

Potem bi lahko rekli, da pri spremljanju trendov izhajate iz prakse, si pomagata z mreženjem, z opazovanjem?

Tako, ja. (B21)

Kako (če sploh) pa se je spremenila strategija vaše organizacije v povezavi s trendom neregularnih migracij?

Naša strategija kot taka se ni bistveno spreminjala. (B22) Na področju migracij delujemo že vrsto let, se pa pri našem delovanju stalno odzivamo na potrebe, ki se pojavljajo, na aktualna dogajanja. Tako smo se tudi na begunski val odzvali z organizacijo pomoči na mejah, načrtovanjem potrebnih dejavnosti v povezavi s tem. (B23)

Če sem prav razumela, se potemtakem vaša organizacija bolj odziva na neka dogajanja, trende v okolju in vaš odgovor na to je pravzaprav ta sprememba, ki pa poteka znotraj že ustaljenih okvirov delovanja?

Ja, tako je. (B24)

Kdo vse pa sodeluje pri oblikovanju strategije vaše organizacije?

Mi imamo občasno, običajno enkrat na leto neke vrste planiranja. (B25) Takrat oblikujemo kratkoročne strategije. (B26) Bolj kot ne pa pri tem sodeluje kar celotni tim zaposlenih. (B27) Gre za nekakšno delavnico, kjer po posameznih programskih enotah (migracije, prostovoljstvo itd.) sodelujemo (B28) in na podlagi tega oblikujemo nekakšne predloge, do katerih pride na podlagi prej omenjene analize in ki jih upoštevamo tudi pri oblikovanju načrta in izvedbi. (B29)

Načrtujete pa zgolj za dobo enega leta, če sem prav razumela?

Ja, tako je. (B30) Bi pa pri tem poudaril, da so kar vse naše aktivnosti financirane projektno. (B31) Ker so zadeve na ta način urejene in je potrebno projekte prijavljati javnim financierjem, je zelo veliko našega planiranja povezanega tudi s tem, da se mi sploh prijavimo za določen projekt. (B32) To pa seveda zahteva od nas, da pred tem naredimo dober plan o tem, kako bo konkreten projekt izpeljan. (B33) Tako se zelo veliko tudi takrat planira izhajajoč iz naših temeljnih usmeritev. (B34) Nekateri plani v povezavi s tem pa so potem tudi večletni. (B35) Npr. v okviru programske enote migracije, MDDSZ financira petletni program. (B36) Ta program potrebuje tudi verifikacijo. (B37)

Prej ste omenjali težave s financiranjem, pa me zanima ali bi to opredelili kot oviro pri načrtovanju nasploh?

Seveda. To je velika težava. (B38) Način financiranja, v glavnem projektnega, v veliki meri tudi onemogoči dolgoročnejše planiranje. (B39) V teoriji namreč lahko imamo ideje o tem kaj bomo počeli in delamo na njih, (B40) a se v praksi potem pogosto izkaže, da je sama izvedba odvisna od tega, koliko nam uspe dobiti finančnih sredstev. (B41) Zdaj v določenih obdobjih več, sedaj npr. kar se tiče migracij in begunstva, je ugoden čas. Vsi namreč vemo, da je to sedaj aktualna tematika. (B42) Tudi v praksi se pojavlja veliko razpisov na to temo. (B43) Kakšno leto, dve nazaj pa je bil zelo neugoden čas. Takrat se je izkazalo, da to ni bila zanimiva tema za Slovenijo. (B44) Kljub temu da so določeni begunci vseeno prihajali, je bilo bistveno manj sredstev na razpolago. (B45)

Poleg financiranja, aktualnosti...je še kaj takega, kar bi izpostavili kot oviro pri dolgoročnem načrtovanju?

Mislim, da nekih drugih formalnih ovir ni. (B46) Je pa mogoče že samo dejstvo, da kot NVO nimamo nekega jasnega cilja v smislu tega, da bi za zelo dolgo obdobje vedeli, na kakšen način bomo delovali. Ne delujemo kot neko podjetje. (B47) Ker imamo vključeno komponento odzivanja na aktualne težave, (B48) je potem to delovanje vsaj do določene mere nepredvidljivo. (B49) Glavna ovira je tako res način financiranja, morda tudi to, da neko formalno okolje za NVO v Sloveniji še vedno ni tako izoblikovano. (B50) Pomagalo bi recimo, da bi imeli vsaj relativno stalni vir financiranja, potem pa ostale dodatne. (B51)

Po kom se zgledujete pri načrtovanju, pripravi strategij?

Naša organizacija se zelo povezuje oz. sodeluje. (B52) Smo del različnih evropskih mrež. (B53) Npr. Program za otroke brez spremstva v Evropi, vključevali smo se tudi v evropski integracijski in kasneje migracijski forum. Gre za forum civilno-družbenih organizacij na nivoju Evrope za področje migracij in integracije. Potem smo tudi člani različnih mrež na področju prostovoljstva. Nenazadnje pa smo bili več let tudi implementarni partner za programe Visokega komisariata Združenih narodov v Sloveniji. Izvajamo pa tudi projekt skupaj z organizacijo Zdravniki sveta (trenutna mobilna zdravstvena enota, ki deluje po izpostavah azilnih domov). Smo pa tudi člani mreže za zmanjševanje ranljivosti na področju zdravstva.

Lahko govorimo o znanjih, ki jih pridobivamo in razvijamo skupaj na nacionalni in mednarodni ravni, (B54) pa tudi o znanjih, ki hkrati sledijo različnim priporočilom in smernicam za delovanje na teh področjih. (B55) V Sloveniji pa se, sploh kar zadeva migracije vsa leta povezujemo tako formalno, kot tudi neformalno z drugimi nevladnimi organizacijami, (B56) kakršne so Pic, Amnesty International ipd.

Kako so, če sploh, vključeni vaši uporabniki v to, kako načrtujete?

Kot celotna organizacija imamo zelo različne skupine uporabnikov. Uporabniki so tako od drugih NVO, ki so del mreže prostovoljskih organizacij, prostovoljci, pa do beguncev, migrantov, s katerimi se srečujemo konkretno na področju migracij. Gre torej za zelo raznoliko skupino. Za konkretno vključenost, pa velja po različnih programih različno. (B57) Znotraj vsakega programa pa damo velik poudarek na to, da se uporabniška mnenja, želje upoštevajo pri oblikovanju programov. (B58) V ta namen izvajamo z uporabniki, tako individualne kot skupinske evalvacije...neke vrste fokusnih skupin, na katerih povedo, kaj bi želeli, kaj bi se moralo upoštevati. (B59)

Bi pa pri tem izpostavil tudi to, da kot velika organizacija ne moremo delovati tako, da bi vključili vse naše uporabnike v času, ko poteka proces planiranja. (B60)

Kako pa preverjate, kakšne so njihove želje, potrebe, glede na to, da gre za specifično področje, na katerem se srečujete z jezikovnimi ovirami?

Tu si pomagamo z mrežami neformalnih prevajalcev. (B61) To so običajno naši bivši uporabniki. (B62) Sploh v zadnjem času, zelo sodelujemo z njimi, nekaj od teh smo jih pri nas tudi zaposlili za te namene. (B63) Eden je zaposlen celo kot prevajalec za polni delovni čas. Tako so torej oni tisti, ki jih vključujemo, kjer je potrebno. Je pa včasih to tudi težava, sploh v zadnjem času, ko je potreba po prevajalcih z znanjem arabskega in farski jezika zelo velika z vidika celotne Slovenije. (B64)

Katere spremembe, ki bi jih izpostavili (poleg integracije itd.) povzroča vaša organizacija?

Skušamo vplivati tudi na javno mnenje. (B65) Uspehi v povezavi s tem so sicer težko merljivi, (B66)...težko je oceniti vpliv, a menim, da vplivamo do določene mere. (B67)

Če prav razumem torej vaša organizacija na nek način skuša delovati tudi preventivno, kako pa skušate vplivati na javno mnenje?

Ja, seveda. (B68) Mi imamo kar precej aktivnosti osveščanja javnosti, pri čemer gre za neke vrste preventivno delovanje. (B69) Organiziramo npr. že prej omenjeni Festival migrantskega filma idr. fiksne aktivnosti na to temo. (B70) Potem, vsako leto v maju, organiziramo nacionalni teden prostovoljstva. V povezavi s tem gre za sklop nekih dejavnosti na temo prostovoljstva. (B71) Potem nenazadnje, bi sem lahko šteli tudi mrežo prostovoljskih organizacij. (B72) Poleg odzivanja na aktualne dogodke imamo tako vsekakor tudi stalne preventivne aktivnosti, ki jih skrbno načrtujemo. (B73)

Velja pa izpostaviti tudi, da če pogledamo zadnjo polovico leta, potem ko se je začela t.i. begunska kriza, smo drastično spremenili svoje delovanje. (B74) To pomeni, da je bilo potrebno tudi vse ostale aktivnosti prilagoditi temu. (B75) Ker je bilo za nas zelo pomembno, da se organiziramo in da v primeru nepredvidene družbene okoliščine, ki je drugačna kot sicer, ustrezno delujemo. (B76) Predvsem to.

Kaj bi potrebovali da bi se v prihodnje lažje odzivali na trende?

Menimo, da je naša organizacija precej uspešna, kar se tega tiče, da smo in se trudimo biti aktualni in odgovarjati na potrebe, kjer se pojavijo. (B77) Smo pa seveda vselej lahko še boljši, k čemur bi prispevalo že omenjeno odpravljanje formalnih ovir pri delovanju. (B78)

Intervju C

Kakšna je strategija vašega zavoda?

Kar se tiče migracij, se sedaj nagibamo k temu, da v naslednjih dveh oz. treh letih delujemo na področju integracije. (C1) Nasploh pa si prizadevamo za uresničitev vizije, da bi zmanjšali socialno izključenost, prispevali k bolj odprti družbi (C2)

Na kaj ste pozorni pri načrtovanju in izvajanju strategije?

V nevladnem sektorju je na prvem mestu financiranje. Dolgoročno prostovoljno delovanje, prosjačenje podjetij za donacije ne funkcionira. (C3) Zato tudi vsi, kakor vidimo da se situacija nagiba in kakršne so prioritete programa Evropske unije, tako se tudi organizacije nagibajo. (C4) Seveda pa se nagibamo v tisti smeri, s katero že imaš neke izkušnje, ali pa, ki ti je blizu. (C5) Npr. konkretno v našem timu so tudi zaposleni taki, ki jih to zanima. (C6) Imamo recimo zaposleno, ki jo zanima zahodni Balkan in pokriva te programe. Potem imamo sodelavko, ki ima rada Bližnji vzhod in dela programe opolnomočenja, psihosocialne pomoči za Bližnji vzhod. Pokriva predvsem ženske, otroke in tudi skupine. (C7) Naša organizacija se pri delovanju opira tudi na pretekle izkušnje. (C8) V preteklosti smo npr. izvajali triletni program v Afganistanu z begunci povratniki, ki so se vračali iz Irana v Afganistan. Zanje smo organizirali programe opolnomočenja, krepitve. Delujemo že z državami, kot so Afganistan, Jordanija, Egipt, Libanon. (C9) Na bližnjem vzhodu pa bi radi še razširili delovanje. To nam je pomembno, da imamo pred seboj vizijo. (C10)

Kako se v povezavi s tem soočate z jezikovnimi ovirami, imate v strategijah npr. predvidena usposabljanja zaposlenih oz. ste pozorni tudi na to?

Nekaj zaposlenih imamo, ki sedaj že govorijo arabski jezik, (C11) ostali se angleško sporazumevamo ali pa imamo njih zraven. (C12) Tukaj smo potem iznajdljivi in nimamo posebej organiziranega usposabljanja. (C13) Sodelujemo npr. tudi z migranti iz Eritreje, v primeru katerih nihče ne zna izvornih jezikov in poskušamo z angleščino. Obstajajo pa v povezavi s tem tudi oblike različnih pripomočkov na spletu, ki si jih nevladne organizacije delimo med seboj. (C14) Predvsem v obliki priročnikov, slovarjev, mini in hitrih slovarjev. (C15) Z njimi si lahko res pomagaš pri delu. Potem pa je tudi tako, da so v praksi migranti zelo dojemljivi za nove jezike in po treh mesecih že obvladajo osnove sporazumevanja. Sicer težje govorijo, a že razumejo.

Omenila si sodelovanje NVO v smislu deljenja priročnikov ipd., pa me zanima kako še sodelujete med seboj in ali se zgledujete pri pripravljanju strategij?

Zdaj zgledovanje pri načrtovanju je oteženo, ker Slovenija v primerjavi z EU članicami nekoliko izstopa. (C16) V prejšnjem tednu je bila npr. organizirana okrogla miza na kateri so sodelovali predstavniki iz Nemčije in Italije s primeri dobre prakse na področju nastanitve in integracije beguncev. Predstavljena programa sta super, (C17) a težava je v tem, da v Nemčiji in Italiji to funkcionira, saj jih država in občine pri tem financirajo, medtem ko je v Sloveniji na voljo malo sredstev, (C18) pa tudi integracija ne gre v tej smeri. Vlada RS ima svoj zapleteni sistem za integracijo, ki traja npr. prve tri mesece azilni dom, potem integracijska hiša, šele potem pa begunec preide v privatno namestitev. Kar nekaj je torej institucij. (C19) Z vsemi različnimi deležniki pa moraš biti v stiku, sodelovati. (C20) Tu se potem pojavi tudi vprašanje o tem, v kolikšni meri so oni odprti za sodelovanje z NVO. Mislim, da nam gre težko, kar se tega tiče. (C21)

Kako pa se potem soočate s to oviro, kako navežete stik, če ga ocenite kot pomembnega za vašo strategijo?

Tu je pa podobno kot v zasebnem življenju. Vsaka oseba ima svoj karakter in tako ga ima tudi organizacija. Sama se npr. pri vzpostavitvi stika vselej poslužujem prijaznosti, odprtosti, poštenosti. (C22) Pomembno nam je, da jasno predstavimo, kaj počnemo, kaj bi radi počeli, ali se lahko pridružimo, potem raziščemo tudi področja, kjer bi se lahko pokrivali, dopolnjevali. (C23) Potem pokazati veljavnost organizacije, temu pripisujem velik pomen. Da to, kar neka organizacija počne, je potrebno in pomembno. (C24) Pomembno je to, da ne podcenjujemo. (C25)

Kaj pa sodelovanje na nacionalni ravni, z organizacijami pri nas?

Med NVO v Sloveniji, tudi konkretno, kar se tiče območja Ljubljane se že dolga leta poznamo, stalno srečujemo na različnih dogodkih, se med seboj mrežimo. (C26) Sprašujemo, kaj kdo počne, si izmenjujemo informacije, (C27) se dopolnjujemo med seboj. (C28) Včasih se sicer zgodi tudi, da se kakšne stvari glede delovanja podvojijo, a do tega navadno pride, ko npr. nisi bil seznanjen z določeno organizacijo, njenim delovanjem. Zato to redno počnemo ko načrtujemo. (C29) Pri nas navadno ni tega. Sama osebno raje preverim in potem stopim v stik. (C30) S tem se skušamo izogniti temu, da bi šli »v zelje« drugim nevladnim organizacijam. (C31)

Je pa res, da se včasih zdi smešno, ker človek ne pričakuje, da bo med NVO-ji neka tekmovalnost, marveč bolj sodelovanje in sožitje. (C32) V praksi in pa vse bolj ugotavljaš, da so nekateri konkurenti precej tekmovalno naravnani, da gre za neko rivalstvo. Sploh v zadnjem času. (C33)

Kako pa sodelujete z vladnimi organizacijami?

Če je potrebno vzpostavimo stik, ni pa potrebne po tem, da bi bili ves čas v stiku. (C34) Poleg tega sedaj delujejo npr. platforma Sloga, ki je za nevladne organizacije iz razvojnega sodelovanja. Oni imajo že redni stik z vladnimi institucijami iz področja zagovorništva, tako, da že oni opravljajo servis za vse nas. (C35) Ker če bi se vse organizacije, ki sedaj delamo z migranti, stalno vsako krat obračali na Ministrstvo za notranje zadeve, bi zavladal kaos. Tako pa npr. neka organizacija, platforma ali mreža v katero si včlanjen, daješ svoje pobude, predloge...potem oni to redno pošiljajo, potem so glede tega razni sestanki, tudi osebni. Skratka gre za neko skupno nastopanje. (C36) Potem letno se izvede tudi eden ali dva posveta, srečanje z ministrom. (C37)

Kako pa so v načrtovanje vključeni uporabniki? Kakšen vpliv imajo na oblikovanje strategije?

Z migranti že preko pogovora ugotavljamo, npr. s kakšnimi težavami so se soočali ob prihodu v Slovenijo, (C38) a moramo biti pri tem pozorni na raznolikost same skupine.(C39) Veliko je npr. ekonomskih migrantov, potem so tu migranti, ki so se poročili in se preselili v Slovenijo, veliko izkušenj imamo tudi z migranti iz drugih držav nekdanje Jugoslavije, kjer gre ponovno za popolnoma drugo branžo dela. (C40) Na osnovi nekih neformalnih pogovorov lahko tako sestaviš del programa, ne pa celotnega. (C41) Celoten program potem usklajuješ še z vladnim sistemom, (C42) z dobrimi praksami iz tujine, kar prilagodiš za slovenski trg. (C43)

Kar zadeva izključno uporabnike, pa kot rečeno izhajamo iz njihovih izkušenj, iz tega, s kakšnimi težavami so se srečevali, kako jim je bilo lažje ipd. in to upoštevamo tudi pri ponudbi. (C44)

Kako spremljate trende neregularnih migracij?

Najboljši vir informacij so socialna omrežja (C45) tudi med nami nevladniki za izmenjavo informacij. (C46) Seveda spremljamo tudi npr. priporočila komisij na nacionalni in evropski ravni, (C47) potem spremljamo,

kaj objavljajo direktorati znotraj evropske komisije, (C48) a veliko informacij dobimo že preko socialnih omrežij. (C49)

Kako se je vaša strategija spremenila (če sploh) s pojavom »begunske krize«?

Npr. vezano za projekt integracije beguncev, kar smo delali v Sloveniji pred tem, je šlo za integracijo prišlekov, migrantov, beguncev, a povečini za ekonomske migrante. (C50) Edina sprememba je sedaj torej v povezavi s tem, da smo morali dobro razmisliti in še razmišljamo o tem, kako bo delo potekalo s prosilci za mednarodno zaščito. (C51) Pred tem raziščemo, kaj je že ponujeno s strani vlade, identificiramo, kje je potrebna pomoč (C52) in če tu sploh lahko pomagamo, če imamo kapacitete. (C53)

Naš načrt konkretno glede tega je trenutno ta, da bomo začeli delati v azilnih domovih z odraslimi moškimi. (C54) S tem se ukvarja majhen delež organizacij, (C55) mi bomo pri tem prevzeli psihosocialno pomoč. (C56)

Kdaj konkretno pa ste jo spremenili?

Spremembe so se vrstile že s pripravami, pred prehodom na drugo področje delovanja, tj. od nujne oskrbe vseh migrantov k dejavnostim namenjenim prosilcem za azil v okviru projekta. (C57)

Kako ste v povezavi s tem določili, kdaj je pravi čas za spremembo?

Na podlagi spremljanja dogajanja, (C58) glede na potrebe, da bi lahko čim boljše odgovorili, pogledali, kaj sploh lahko ponudimo in bili pri tem čim boljši. (C59)

Koliko pozornosti ste posvetili spreminjanju?

Kot rečeno se temu posvečamo še sedaj, (C60) si prizadevamo za širitev in smiselno dopolnitev ponudbe, (C61) a smo tu seveda odvisni od možnosti, sredstev ipd. (C62)

Na kakšne ovire ste naleteli pri načrtovanju?

Na neke posebne ovire nismo naleteli. Je pa v povezavi z vlado problematično to, da je bil sedaj ustanovljen nacionalni vladni svet, ki se bo ukvarjal z migracijami, pri čemer nevladni sektorji niso takoj vključeni v smislu predstavnikov nevladnih organizacij. (C63) Ti so lahko udeleženi samo na povabilo ministra, pri čemer pa je potem on tisti, ki odloča o tem, kdo pride in s kakšnim namenom. (C64) Tu nam npr. zaprejo vrata, pri samih strategijah pa ne. Dokumenti, ki so javni, zakoni, pravilniki so lahko dostopni. (C65)

To, kar bi morda izpostavila kot oviro, je to, da smo prej delali na Dobovi in Šentilju, a smo tam pokrivali zdravstveno oskrbo, (C66) kar pomeni, da je šlo za povsem drugi sektor. (C67) Tu smo delali v sodelovanju z mednarodno organizacijo. Ko so se meje zaprle pa je bilo potrebno vzpostaviti stik z Ministrstvom za notranje zadeve, ki pa ima pod seboj azilne domove in integracijo beguncev, torej z drugim ministrstvom. Tu bi morda izpostavila ta časovni vidik. Trajalo je kar nekaj časa namreč, da so nas spoznali, kdo smo, kaj smo, saj pred tem z njimi nismo sodelovali. (C68)

Kako bi opredelili vaš zavod, kot organizacijo ki se bolj odziva na aktualna dogajanja, ali povzročate tudi neke spremembe v okolju, delujete preventivno?

Naša organizacija se zelo hitro odzove na situacijo, ki nastane. (C69) Načrtujemo tudi preventivno delovanje, (C70) a dokler se sedaj ni vzpostavil program za prosilce z mednarodno zaščito, nismo mogli povzročati nekih resnih sprememb. (C71)

Kakšne spremembe pa povzroča vaša organizacija trenutno, nasploh v okolju?

To pa mislim, da bi se morali večkrat vprašati. Zdi se mi, da si nevladniki, aktivisti tovrstna vprašanja še premalokrat zastavljamo, da se na lastno delovanje le redko ozremo na ta način. (C72) Je pa tudi res, da če se

že spuščaš v kakršne koli spremembe, pa moraš pred tem vselej povprašati uporabnike, ljudi, ki imajo stik z organizacijo. (C73)

Vsi imamo v procesu izvajanja projektnih aktivnosti evalvacije ipd., (C74) a vseeno menim, da je to morda bolj vprašanje za tiste, katerim mi pomagamo, za uporabnike, ali oni dobijo kaj od nas, kaj se je pri njih spremenilo, odkar sodelujejo z nami. (C75)

Pa bi vam to, da bi v prihodnje bolj spremljali te spremembe morda pomagalo pri načrtovanju?

To počnemo že preko evalvacij, ki jih imamo na projektnih aktivnostih npr. nazadnje po poplavih, ko smo obnavljali šole pa zdravstveni dom. Tu veš, da bo na tisoče ljudi, ki vstopa v zdravstveni dom dobilo izboljšano zdravstveno oskrbo zaradi tvoje pomoči. Kar zadeva take stvari, je potem seveda veliko lažje planirati in vključevati. (C76) Ko pa ti delaš nekaj takega, kot je bila npr. zdravstvena oskrba beguncev in psihosocialna pomoč ženskam in otrokom, gre pa tu tolikšno število ljudi (natančnega podatka sicer nimamo), da je težko dobiti npr. neko povratno informacijo migranta, ki je v trenutno v Nemčiji. Težko ga je sedaj povprašati po tem, kako je bil zadovoljen, ko je prišel v kontejner, na varno točko za mame in otroke, kako so vas postregli, kako so ravnali z vami, kako ste bili zadovoljni, vam je to kaj pomagalo na vaši poti naprej iz Slovenije proti Nemčiji ipd. (C77)

Zdi se mi, da že razmišljate o tem in imate neke ideje glede migrantov, s katerimi delate, kaj bi vam v primeru teh pomagalo, da bi bolje spremljali spremembe in se lažje odzivali?

Zdi se mi, da vselej pomaga njihov odziv na tvoja ravnanja. (C78) Pri določenih projektih npr. ko smo imeli evalvacije, smo na osnovi teh planirali nadaljnje delo. Tam smo namreč videli ali smo kje naredili napako, ali smo bili na kaj premalo pozorni ipd. (C79) A tu gre za projektno delovanje, ki je kot tako financirano in kjer je ob koncu vsakega projekta potrebno izvesti evalvacijo. Moraš dobiti povratno informacijo. (B80)

Npr. v primerih različnih humanitarnih akcij pa razpolagaš zgolj s statističnimi podatki. Konkretno za primer zdravstvene oskrbe se tako beleži, koliko je bilo prejemnikov zdravstvene oskrbe, koliko smo jim postregli oz. pomagali in katere bolezni so bile zastopane. Na osnovi tega pa je potem težko planirati, (C81) tudi v povezavi s tem, da menim, da takega vala več ne bo. (C82)

Intervju Č

Kakšna je strategija vaše organizacije?

Naša organizacija dela z Romi na področju Ljubljane, migranti, prosilci za mednarodno zaščito, priseljenci iz nekdanje Jugoslavije, pa tudi z osebami, ki že pridobijo status ali begunca ali pa subsidiarno zaščito. (Č1)

Naši programi so naravnani k čim boljši socialni vključenosti omenjenih deprivilegiranih skupin. (Č2)

Skušamo jim ponuditi čim več aktivnosti, preko katerih lahko čim bolj krepijo lastne sposobnosti. (Č3)

Vselej izhajamo iz njihovih potreb. (Č4) Ko pri posamezniku zaznamo določeno sposobnost, ga nanjo opozorimo, v smislu: »poglej kaj in kako obvladaš«. Na ta način krepimo njihove sposobnosti in jih skušamo podpreti na različnih nivojih, (Č5) tudi preko sodelovanja z različnimi organizacijami. Velikokrat jih namreč napotimo tudi na organizacije, ki so specializirane za določena področja, da se lahko res čim bolje razvijajo. (Č6)

Na kaj pa ste pozorni pri sestavljanju strategije?

Na to, da vselej zares izhajamo iz njihovih potreb. (Č7) Tudi ko načrtujemo določeno aktivnost, to počnemo skupaj z njimi. (Č8) S tem se izognemo temu, da bi načrtovali in izvajali nekaj, kar bi bilo samo sebi namen

in da bi se uporabniki počutili dolžne sodelovati v smislu, da bi nam delali uslugo. (Č9) Mi jim predstavimo, kaj je naša naloga, seveda prispevamo tudi neke svoje ideje, (Č10) a načrtujemo skupaj z njimi. (Č11)

Kakšne mehanizme pa imate za odkrivanje potreb uporabnikov?

Po vsaki aktivnosti se z uporabniki izvede tudi evalvacija. (Č12) Te evalvacije so ustne. Predvsem pri Romih je namreč tako, da je večina romskih žensk nepismenih, (Č13) moški se nasploh vključujejo manj, se pa vključujejo takrat, ko delamo z družino. (Č14)

Imamo tudi mesečne evalvacije. Takrat se zberemo koordinatorji oz. vodje programov, praktikanti, prostovoljci. (Č15)

Vaša organizacija torej deluje tako, da gre za tesno sodelovanje pri načrtovanju in delovanju vseh zaposlenih, tako vodstva, kot ostalih delavcev, prostovoljcev in uporabnikov?

Tako je. (Č16)

Kako pa sodelujete z ostalimi, sorodnimi organizacijami?

Z organizacijami, s katerimi trenutno sodelujemo, sodelujemo dobro. (Č17) Povezujemo se z nevladnimi organizacijami, ki prav tako delujejo na področju migracij (npr. z društvom Odnos, Slovensko filantropijo, Inštitutom za afriške študije, zadnje čase tudi z Unicefom, pa Društvom Ključ, saj se pri romskih dekletih srečujemo s prisilnimi porokami, kjer gre za trgovanje z ljudmi), (Č18) pa tudi z različnimi šolami, ki jih obiskujejo naši uporabniki, s CSD-ji ipd. (Č19)

Kako pa je s sodelovanjem z organizacijami na mednarodni ravni?

Mi smo bili v preteklosti partnerji UHCR. Še preden sem bila tu zaposlena, pa je naše društvo sodelovalo tudi s kar nekaj drugimi organizacijami na mednarodni ravni. (Č20) Tudi zdaj načrtujemo, da bi se bolj povezali s tujimi organizacijami. (Č21)

Pa se po sodelujočih organizacijah kaj tudi zgledujete glede strateškega načrtovanja?

Kopiramo jih ne, ker vztrajamo pri svojem in ostajamo zveste same sebi. (Č22) Če pa se primerjamo z nekaterimi, (Č23) bi rekla, da se lahko po njih zgledujemo glede promocije v javnosti, kar nam trenutno ne gre dobro od rok. (Č24)

Npr. predvsem večje organizacije včasih povabijo medije na kakšno aktivnost, da se pokažejo, so bolj prepoznavni. (Č25)

Pa imate kakšne načrte za delovanje v prihodnosti v povezavi s tem?

Nam je najbolj pomembno, da smo tam, kjer nas uporabniki potrebujejo, za njih, da delamo dobro zanje. (Č26) Trenutno tako nimamo nekih večjih načrtov glede tega. Seveda pa si želimo, da bi bile še bolj prepoznavne. (Č27)

Kako spremljate trende neregularnih migracij, se na njih pripravljate?

Naša organizacija deluje s prosilci za mednarodno zaščito že od leta 2001. (Č28) Mi smo konstantno prisotni v azilnem domu. (Č29) Za nas tako trend ni pomenil nekaj povsem novega, je pa gotovo pomenil večjo količino dela, ker se je povečalo število prosilcev v azilnem domu. (Č30) Kar naenkrat je tako tudi zaradi samega nedelovanja sistema nastal kaos, gneča. (Č31) Me smo se v nastalih razmerah odzivale in delovale po najboljših močeh, naredile smo kar smo lahko, (Č32) tudi v dobro svetovalne službe na družinskem oddelku v azilnem domu. (Č33) Tako smo npr. ukrepali, ko smo opazili, da primanjkuje šolskih torb, kar je bilo problematično, (Č34) saj so bili otroci iz azilnega doma tik pred vključitvijo v šole in bi bili brez šolskih torb lahko dodatno izključeni s strani vrstnikov. Tako sem sama nemudoma vzpostavila stik z ZPMS, kjer so se

takoj odzvali in nam priskrbeli potrebno. (Č35) Takoj ko smo zaznali problem, smo šli v reševanje. (Č36) Po potrebi se obračamo na različne organizacije, tudi humanitarne, če lahko kaj prispevajo. (Č37) Potem v takih primerih, ko gre za neke vrste materialno oskrbo navadno same, z lastnimi vozili poskrbimo tudi za prevoz po terenu. (Č38)

Če sem prav razumela, se torej vaša organizacija odziva na trenutne, aktualne razmere v okolju, kaj pa preventivno delovanje, načrtujete in izvajate kaj tudi v povezavi s tem? Kako (če sploh) vplivate na okolje, preden pride do trenda?

Konkretno trend migracij spremljamo ves čas, (Č39) tudi še preden nas je dosegel »migrantski val«. (Č40) Ves čas smo bile v skrbeh, ker poznamo sistem. (Č41) Ker vemo, da nimamo dovolj prostora oz. urejene namestitve. (Č42) Potem glede mladoletnikov brez spremstva, smo pred valom v sodelovanju s Slovensko filantropijo, Pic-om, Društvom Ključ (Č43) sestavili pilotski projekt v načrtu katerega je dobro opisano, razloženo tako, kar zadeva sam vsebinski kot tudi finančni vidik glede nastanitve mladoletnikov brez spremstva, otrok žrtev trgovine z ljudmi ipd. (Č44) Ta projekt je bil tudi predstavljen ministrstvu, (Č45) a se je ves čas trdilo, da ni sredstev. (Č46) Vse skupaj je bilo tako »potisnjeno v predal«. (Č47) Že pred »migrantskim valom« smo torej mi prišli na dan s tem projektom, a se takrat na strani ministrstva ni pokazala dobra volja. (Č48)

To nezainteresiranost s strani ministrstva, pomanjkanje prostorov ipd., bi lahko opredelili kot neke vrste oviro pri načrtovanju?

Tako je. (Č49)

Pa bi poleg omenjene izpostavili še kakšno drugo ovir, s katero ste se srečevali/se še srečujete pri načrtovanju?

Ja oblast ni bila zainteresirana, problem pa so bile finance. Mislim, da so te same po sebi velik problem. (Č50)

Za kakšna obdobja pa načrtujete strategije?

Mi delovanje zelo povezujemo s projekti oz. svoje dejavnosti izvajamo v tem okviru. (Č51) Načrtujemo pa povsem odvisno, od enega do treh let, več pa že ne. (Č52) Je pa to seveda odvisno od financiranja. (Č53)

Kako (če sploh) pa se je spremenila strategija vaše organizacije s pojavom »begunskega vala« ali je prišlo zgolj do spremembe v smislu dela na projektih za katere so vam odobrili finance?

Me že ves čas delujemo tako, da smo tam, kjer je potreba in ponudimo to kar lahko. (Č54) Tako da dolgoročne strategije naše organizacije (kar zadeva osnovno poslanstvo, vizijo, vrednote) nismo spreminjale. (Č55) Mi imamo že od prej projekte, ki so namenjeni migrantom nasploh, ne zgolj proslcem za mednarodno zaščito. Gre za neko ustaljeno delovanje. (Č56) Smo pa ob pojavu vala, s povečanjem števila mladoletnikov brez spremstva npr. prijavljali in organizirali mladinske programe. (Č57) Posebno zanje smo pripravile enoletni projekt, a nam ga na žalost, ker nimamo sedeža v Ljubljani, marveč v Grosupljem niso odobrili. (Č58) Se pa tu nismo ustavile, ampak nadaljujemo z delovanjem v tej smeri in se povezujemo npr. z javnim zavodom Mladi zmaji, ki so prav tako dali pobudo za sprejem mladoletnikov brez spremstva v mladinske centre, kjer bi se ti povezovali z ljubljanskimi mladimi. (Č59) Sedaj delamo na tem, da bi čim bolj aktivirali mladostnike iz azilnega doma, da bi se povezali z vrstniki, spoznali Ljubljano in se čim bolj vključevali v okolje. (Č60) Ni pa bilo nekih večjih, posebnih sprememb, ker že tako delujemo na tem področju. (Č61)

V delovanju kot takem torej ni prišlo do večjih sprememb, kaj pa v strukturnem, organizacijskem smislu?

Novih kadrov nismo zaposlovali. (Č62) Ker pa se je povečalo število otrok v azilnem domu, smo povečali število izvajalcev tj. prostovoljk. (Č63) Te smo potem samo razporedile po področjih in vprašale, če bi bile pripravljene delovati tudi v azilnem domu, kjer izvajajo aktivnosti za otroke. (Č64) Nismo pa iskali novih prostovoljcev. (Č65) Trenutno tudi ne vidimo potrebe po povečanju njihovega števila, (Č66) ker moramo biti pozorni tudi na to, koliko smo sposobni izvajati, saj smo finančno omejeni. (Č67) Seveda bi bilo dobro imeti še več aktivnosti za otroke, a smo majhna organizacija, kar je naša prednost, ker menim, da lahko tako lažje načrtuješ in kdaj več dosežeš. (Č68) Je pa tudi res, da če bi bile močnejše, (Č69) bi lažje kaj »zlobirale«, lažje bi prišle do kakšnih sredstev. (Č70)

Katere spremembe povzroča vaša organizacija poleg integracije?

Na področju migracij je bilo naše društvo veliko časa edino, ki je kontinuirano izvajalo dejavnosti za predšolske otroke. (Č71) Sprememba, ki sem jo sama izvedla, pa je bila npr. ta, da smo prvič pripeljali otroke iz sosednjih blokov, s katerimi sem jih jaz že pred tem povezovala, ko sem vozila otroke iz azilnega doma, da smo lahko skupaj imeli aktivnosti, v azilni dom. (Č72) V azilnem domu smo tako že drugo leto zapored imeli skupno pustno rajanje. To je bila neka novost, sprememba. (Č73) Potem pa tudi, kjer se le da skušamo otroke, mladostnike voziti ven iz institucij in jih povezovati z vrstniki iz Ljubljane. (Č74) Naše društvo zares deluje po vsej Ljubljani, po naših getih, npr. Rakova Jelša ipd. z namenom, da bi jih čim bolj vključili. (Č75) Spremembe, ki jih povzročamo, se dogajajo npr. tudi v povezavi s tem, da mi preko otrok vstopamo tudi v družine. (Č76) Npr. s tem, ko sodelujem z otroci v azilnem domu, se povežem tudi z mamicami. (Č77) S svojim načinom dela, s pristopom z mamicami vzpostavim dober, zaupljiv odnos. Mamice se mi tako pogosto zaupajo in mi povedo, da se drugim težko odprejo. (Č78) Prednost pri tem je tudi ta, da vedo, da jaz nisem iz azilnega doma, da naša organizacija deluje povsem ločeno. (Č79) Zaradi tega odnosa sem velikokrat lahko prišla do kakšne informacije, ki je bila ključna pri tem, da smo lahko hitreje rešili kakšno težavo, stisko. (Č80)

Morda na to res precej vliva tudi sam pristop, saj mi mamice v azilnem domu pogosto povedo tudi, da pri drugih naletijo na veliko bolj uradni pristop. (Č81)

Kaj vam je v pomoč pri povzročanju sprememb in kaj bi morda še potrebovali, da bi se lažje odzivali na trende?

V pomoč so nam gotovo že izkušnje, ki smo si jih nabrале skozi leta delovanja na tem področju. (Č82) V preteklosti je bilo npr. aktualno to, da smo veliko sodelovali z migranti iz republik nekdanje Jugoslavije. Tudi sama prihajam iz mešane družine, moj oče je migriral iz Bosne in nekako razumeš situacijo, (Č83) ko je treba iti, ko greš za boljšim življenjem, ko v lastni državi več nisi varen. Pa naj gre za migranta iz Bosne, Makedonije, ali pa za migrante, ki prihajajo iz bolj oddaljenih, neevropskih držav. Vsi so bili primorani zapustiti svojo državo, nekateri zaradi vojne, drugi kot ekonomski migranti. Kakorkoli, zame je migrant migrant, ne glede ali so njegovi razlogi za odhod iz matične države ekonomski, politični itd. Vsak si zasluži boljše življenje in sama menim, da bi morale biti odprte meje povsod, za vse.

V bistvu gre za enako obravnavo, odzivanje na potrebe uporabnikov, kar nam toliko bolj omogoča da se opiramo na pretekle izkušnje. (Č84) Se pa pojavljajo razlike npr. glede jezika. Potem je na nas, da skušamo razumeti iz kakšnega okolja, iz kakšne kulture prihaja oseba. Brez tega ne gre. (Č85) Poskušamo se vživeti v uporabnika, v njegova občutja. (Č86) Predvsem pa skušamo zares iti v akcijo, da ne ostanemo zgolj pri besedah, obljubah, ampak nekaj narediti. (Č87)

Je še kaj takega, česar bi si želeli, da bi lažje delovali, se odzivali?

Morda več posluha pristojnih organov, potem bi vse lažje steklo..od financiranja do tega da bi se lahko bolj kakovostno posvečali delovanju. (Č87)

Intervju D

Kakšna je strategija vaše organizacije?

Inštitut za afriške študije smo pred leti ustanovili z akademiki, ker si prizadevamo biti akademsko raziskovalno središče, v katerem povezujemo znanja, ki primanjkujejo o Afriki in afriških potomcih, (D1) da bi združevali prispevke teh, ki živijo na območju Slovenije. (D2)

Naša vizija je, da bi Inštitut postal središče razprave, kjer bi se odvijale diskusije o pomembnih temah. (D3) Želimo si prostora, kjer bi znanje vseh prisotnih postalo skupna dobrina, kjer bi presegli izključevanje drugih, monopoliziranje položaja v Evropi. (D4) Kajti dosedanja stališča, prakse so pogosto take, da so v ospredje postavljene in zastopane zgolj evropske teme. Kot da bi šlo za vrtenje sveta okoli Evrope. (D5) Mi pa si z zajetjem vsega možnega znanja tudi neevropskega, kot pomembnega vidika dopolnjevanja, širitve že obstoječega, želimo povečati vedenje, konkurenčnost v znanju. (D6) Pri tem si želimo vključiti tako mlade kot akademske ustanove in tudi širšo javnost. (D7)

V ta namen smo se odločili posvetiti tematikam kot so migracije, integracija, povezovanje (D8) (interconnectivness). Povezovanje v grobem razumemo npr. v povezavi s tem, da kljub temu da določena oseba živi v Sloveniji, je vsakodnevno v stiku s produkti, ki niso slovenski (npr. hrana, ki jo zaužije za zajtrk ni nujno slovenskega izvora). Tu bi lahko rekli, da opazimo, kako je svet majhen, a še pomembneje, kako se ljudje povezujemo med seboj. Kako se je človek že od nekdaj povezoval. Tako tudi slovenski izdelki potujejo v druge države, so predmet mednarodne, globalne izmenjave. V tem primeru gre za približek iz komercialnega, tržnega vidika. Mi pa menimo, da bi tako moralo biti tudi z znanjem, s predmeti, izobraževanjem, to je tisto, kar počnemo in k čemur stremimo. (D9)

Poleg migracij sta tematiki, ki sta v ospredju našega zanimanja tudi medkulturni dialog in raznolikost. (D10) Medkulturni dialog v Evropi trpi, zaradi prevladujočega evropocentričnega pogleda na svet. Evropa se postavlja v središče, hkrati pa želi biti demokratična in vključujoča, a o slednjem je mogoče govoriti zgolj v okviru definicij, ki jih postavlja Evropa sama, takih, ki se ji zdijo uporabne za njo samo.

Mi delujemo tako, da včasih stvari obrnemo na glavo, s tem prispevamo in pripomoremo k samorefleksiji. (D11) V medkulturnem dialogu namreč ne obstajajo primitivne, visoke, razvite kulture. Tu ni prostora za kolonialistično dimenzijo.

Raznolikost pa pomeni npr. to, da državo predstavljajo vsi ljudje, ki v njej živijo, ne glede na rasno, etnično, versko idr. pripadnost. Gre za organizem, v katerem vsak po svojih močeh prispeva k dobrobiti države in državljanov. Raznolikost, kulturni in družbeni doprinosi posameznika so tisti, ki pomenijo dodano vrednost, ki jo vsak lahko prispeva državi. Raznolikost je potrebno razumeti v povezavi z različnimi področji (npr. s področjem zaposlovanja, v medijih). (D12) Gre za prisotnost, reprezentativnost posameznika. Če vzamemo npr. primer šolstvo, v katerem se učenci, dijaki, študentje srečujejo z globalnimi tematikami, kakršna so npr. migracije itd. Če pa bi pogledali, koliko predavateljev je iz različnih delov sveta, bi ugotovili, da gre pravzaprav za monologe, ki z eno besedo, enim jezikom opisujejo druge. Podzavestno tudi monopolizirajo središče znanosti.

S tem drugi del, če izvzamemo parolo »zagovorništvo«, ni zastopan. Gre za strategijo vključevanja drugih držav v akademsko sfero, vsaj za predmete, ki se ukvarjajo z globalno tematiko in potrebujejo globalne ljudi. (D13) Raznolikost izhaja iz tega. Kažejo se torej potrebe po strategijah na različnih ravneh (na državnih, občinskih, krajevnih), (D14) ki bi spodbujale in omogočile vključevanje, ki bi sprejemale raznolikost. (D15) Tu ne gre za pozitivno diskriminacijo, marveč za potrebo, zato da bi ideja postala močnejša, preverljiva.

Potem se ukvarjamo tudi z raznolikostjo z vidika trajnostnega razvoja, v povezavi z okoljskim vidikom. (D16) Okoljska problematika je v zadnjem času zaradi slabega načrtovanja posameznih držav, lokalnih skupnosti vse bolj pereča. (D17) Tudi na ravni reševanja teh problemov težimo k povezovanju. (D18) Če država sama ne rešuje lastnih težav in tudi pri drugih državah ni zanimanja za tuje težave, potem kmalu tuji problemi postanejo tudi naši ali pa naši tuji. Okoljska tematika, povezana s klimatskimi spremembami, pomanjkanjem nekaterih surovin, ima velik vpliv in rezultira tudi v vojnah. Z vojnami pa se poveča tudi število migracij.

Za državo, družbo, akademike 21. stoletja bi bilo tako dobro, da problemom, ki so morda trenutno oddaljeni, a lahko hitro postanejo naši, namenjajo več pozornosti v smislu prispevanja strategij za izkoreninjenje težav, da bi se težave začele reševati na izvoru.

Gre za globalni pristop, za katerega si prizadevamo. (D19) Po drugi strani pa je občutek domoljubja, samostojnosti in nedotakljivosti posamezne države velikokrat predmet nacionalizma. Gre za večanje občutka samozadostnosti, samostojnosti, zapiranja vase, kar pa ne omogoča učinkovitega reševanja globalne problematike.

Inštitut za afriške študije meni, da družbi lahko prispeva preko znanj, iz tega izhajajočih predlogov, aktivnih ukrepov, ki upoštevajo globalno perspektivo. (D20) Naš inštitut namreč verjame, da je konkurenčnost 21. stoletja v znanju. (D21) Znanje je največji kapital, kapital oz. bogastvo naroda. (D22)

V Sloveniji se kaže potreba po vključitvi globalnih tematik z namenom doseganja globalne konkurenčnosti, to je naše stališče. Frustracija, zaprtost in nacionalizem namreč izhajata iz pomanjkanja moči, občutka izgubljenosti in podrejenosti. Da bi to preprečili je potrebno pridobiti znanja, da bi razjasnili globalne razmere. To je tudi naloga akademske ustanove, da deluje v smeri prepoznavanja in reševanja določenih tematik. Gre za reševanje različnih problematik, od migrantskih, do problema brezposelnosti, demografske ogroženosti, klimatskih sprememb, ki zadevajo tudi neposredno Slovenijo (npr. če za primer vzamemo izginjanje ledu na Triglavu). Če ne bomo znali ozaveščati ključnih problemov, s katerimi se tudi sami soočamo, ne bomo mogli priskočiti na pomoč npr. v primerih topljenja ledu na Himalaji. Ljudje se celo življenje učimo in znanja, ki jih pridobivamo s tem, ko se npr. preselimo v drugo državo ne izginejo. (D23)

Zato si na Inštitutu za afriške študije prizadevamo biti raziskovalno središče ko gre za globalne tematike, predvsem iz Afrike, ko gre za prisotnost Afričanov v tem delu sveta. (D24)

V ta namen se izvaja tudi integracija, da bi znali prepoznati dodane vrednosti, ki jih ljudje prinašajo s svojo raznolikostjo. (D25) S tem, ko se ukvarjamo z medrasnim, medkulturnim dialogom smo aktivni, včasih tudi ostri, ko je potrebno strategije implementirati v praksi. (D26)

Raznolikost se nam zdi konkurenčna prednost države, saj pomeni, da jo sestavljajo ljudje, ki imajo različna znanja, vedenje s katerim vsak izmed njih lahko prispeva. Problematično je seveda to, da je v praksi velikokrat prisotno obratno videnje raznolikosti. Pogosto se namreč migrante obtožuje, da jemljejo delovna mesta avtohtonim prebivalcem. (D27) Statistični podatki pa kažejo ravno nasprotno. Prikazujejo namreč, da

se večina migrantov odloča za odprtje lastne dejavnosti, če le imajo možnost za to. Tudi študija »Lost talent«, ki smo jo izvedli (D28) za evropsko mrežo za boj proti rasizmu kaže, da je en migrant od 1,5 do 3 zaposlen v lastni dejavnosti. Naša organizacija je v zadnjih 12 letih doslej imela približno 25 takih ljudi, ki so zaposleni in prispevajo k družbeni blaginji, tudi preko naših aktivnosti. Zaposleni so preko različnih oblik zaposlovanja. (D29) Pri tem si naša organizacija prizadeva tudi za enakovredno zastopanost obeh spolov pri zaposlovanju. Konkretno imamo trenutno zaposlenih 60-65 odstotkov žensk, preostali del pa tvorijo moški. (D30) 30-40 odstotkov vseh zaposlenih pa je migrantov, bodisi evropskih ali neevropskih korenin. (D31) Vse te vrste vključevanja so naša prioriteta. (D32)

Strategijo sam razumem kot tehniko način kako doseči vse te našete cilje. (D33) Naša organizacija si uresničitev te strategije prizadeva doseči z mreženjem, povezovanjem z različnimi akademskimi sferami, državami tako na nacionalnem, kot evropskem in globalnem nivoju. (D34) Preko mreženja definiramo t.i. »community without connectivity«, to pomeni, da fizična prisotnost osebe ni nujno potrebna, da vsak lahko prispeva z lastnim delovanjem tam, kjer se trenutno nahaja, s pomočjo informacijske tehnologije. (D35) Spodbujamo prenos znanja, informiranost, delitev praktičnih izkušenj. (D36) Začeli smo izdajati časopis »The African Times«, ki izide tri/štiri krat letno. (D37) V njem objavljamo novice, zbornike, napovedi.

Pomemben del pri doseganju naše strategije predstavljajo tudi sposobni ljudje, ki jih zaposluje. Verjamemo namreč, da so prav sposobni kadri tisti, ki prispevajo k premikom, k razvoju organizacije. (D38) Še našo zadnjo aktivnost pa predstavlja zagovorništvo. (D39) Znanje namreč nič ne pomeni, če ne prinaša dobrega tudi za druge. Zato v aktivizmu, preko peticij, soočanja, upiranja skušamo prispevati k družbi, odpraviti krivice ali pa napačne poti. (D40) Neustrezne poti predstavljajo različne vrste rasizma, npr. rasizem na podlagi spola. To da imajo ženske za opravljanje enakega dela v Sloveniji nižje plače od moških, pomeni nacionalno katastrofo, ki ne sodi v 21.stoletje. Veliko slišimo tudi o primerih rasističnih napadov znotraj nogometnih klubov, kar nam daje občutek, da take organizacije vodijo kriminalne združbe.

Podali ste mi bogat opis strategije in prizadevanj vaše organizacije, zanima pa me, kaj je tisto ključno, osnutek, ki bi ga izpostavili v povezavi s te, na kaj ste pozorni pri samem sestavljanju strategije?

Pomembno nam je prav to, da si jasno zastavimo cilje, katerim sledimo pri delovanju. (D41) Da opredelimo za nas pomembne teme (D42) in v povezavi s tem načrtujemo aktivnosti. (D 43) Skratka, da oblikujemo neko bazo iz katere lahko izhajamo in se k njej vračamo. (D44)

Veliko sodelujete, ali tudi pri oblikovanju strategij sodelujejo vsi ki so del vaše organizacije, vključno z uporabniki?

Tako je. Vse vključujemo v našo strategijo, ki jo soustvarimo skupaj. (D45) Naša ciljna populacija je opredeljena tudi v strategiji. (D46) Pomembno nam je oz. menimo, da za oblikovanje in uresničevanje niso dovolj en, dva ali trije ljudje, marveč jih je potrebno vključiti čim več. (D47)

Kako pa vzpostavljate vse te za vas pomembne povezave in sodelujete s sorodnimi organizacijami?

Naš Inštitut sodeluje z različnimi organizacijami na globalnem nivoju. (D48) Npr. glede klimatske problematike sodelujemo s predstavniki iz Organizacije združenih narodov. Mi sami spodbujamo mreženje. Na svoji poklicni poti, pa tudi že prej študijski sem spoznal ljudi s številnimi talenti, ki so bili pripravljeni prispevati, deliti svoja znanja. (D49) Pri tem pa smo seveda pozorni tudi na prej omenjeno raznolikost. (D50)

Pa se po teh organizacijah zgledujete tudi pri pripravi strategij?

Seveda se med seboj učimo, (D51) a izhajamo tako iz širših kontekstov, kot iz tistih, ki so za nas specifični, iščemo medsebojne povezave in tu je naša prednost in doprinos. (D52)

Kako spremljate trende neregularnih migracij?

Mi spremljamo trende tako, da si prizadevamo za globalnost, (D53) da sodelujemo z zunanjim okoljem, (D54) da bi se tako lahko informirali in ustvarili sliko o dogajanjih na izvoru, (D55) prav z našo prisotnostjo tam. (D56)

Je pa res, da kar zadeva akcijo, prihaja v praksi še vedno do reševanja šele z nastopom kriz in ne pred tem. (D57) Drži pa tudi, da je npr. odziv gasilcev, ki so se organizirali za pomoč migrantom, omogočil tudi pridobivanje določenih veščin. (D58)

Ta situacija nam je omogočila tudi testiranje medkulturnega dialoga. (D59) Evropa se je bila primorana soočiti s prihodom migrantov. Poprej se je zgolj govorilo o tem, kako moramo biti tolerantni. Šlo je za monologe profesorjev, za enoumje, doslej pa se povečini v praksi nihče ni soočil s čim takim. V povezavi s tem je problematično tudi to, da je raznolikost veljala in še vedno velja za sprejemljivo vse, dokler govorimo o brazilskem plesu, kitajski hrani in kebabu, ne pa tudi, ko gre za ljudi. (D60)

Migrantski val nam je pokazal realno sliko, resnico, ki se je odrazila v tem, da je frustrirana Evropa začela z zapiranjem meja. (D61) Nekateri so pri tem ostali brez besed, nekateri levičarji so začeli ponavljati besede dobrodošlice (welcome, welcome). Čemu? Gre za politično igro. (D62) Zakaj odpreti in zakaj zapreti mejo? V resnici bi se spodobilo, če bi se izognili zavračanju in dobrodošlici in ljudem preprosto zagotovili 6-mesečno namestitev. To so naši predlogi. (D63) To jim ne bi omogočilo pridobitev državljanstva, niti ne to, da bi ostali v državi. Omogočilo bi zgolj varno namestitev, človeško obravnavo v času trajanja vojne v njihovi matični državi, a do te razprave ni prišlo. Preden se je razprava o tem sploh lahko začela, smo bili namreč že »ujetniki dobrodošlice« ali pa kulture zavračanja. Med kulturami nikoli ni bilo popolnega sožitja, spopadi so bili vselej prisotni. Tega ni potrebno zanikati, a nekateri si pred tem zatiskajo oči, govorijo o kulturnih idealih in se grejo kvazi levičarje. Bistveno pri tem, kako se bomo odzvali, pa je, da znamo odgovoriti tudi na probleme, da vzpostavimo dialog. (D64)

Kako (če sploh) se je vaša strategija spremenila v povezavi s trendom neregularnih migracij?

Naša strategija, kar zadeva neke splošne usmeritve, to za kar si več let prizadevamo in način na katerega delujemo se ni bistveno spreminjala. (D65) Seveda naša organizacija skrbi za širitev znanj, odzivanje na potrebe ki se pojavljajo, je odprta za sodelovanje, a vse to je že del tistega za kar si na Inštitutu prizadevamo. (D66)

Kako se pa sicer odzivate na trende oz. kaj je bilo tisto kar pa ste spremenili znotraj okvirja v katerem delujete, da bi se lahko čim bolje odzvali na potrebe, ki so se pojavile?

Mi smo se na krizo odzvali najboljše kar smo lahko. (D67) Imamo do trideset prostovoljcev, ki sodelujejo z azilnim domom, delajo z osebami v procesu namestitev, (D68) zagotavljajo socialno podporo pri odkrivanju trgovanja z ljudmi. Socialno podporo tudi na področju zdravstvene oskrbe migrantov, (D69) podporo v smislu organiziranja različnih, novih aktivnosti oz. delavnic za uporabnike, z namenom, da bi vsaj ta čas pozabili na svoje domove. (D70) Gre pa za začasno, projektno dejavnost. (D71)

Vaša organizacija se torej tako odziva na aktualna dogajanja, hkrati pa si prizadeva tudi za reševanje problemov na izvoru in njihovo preprečevanje?

Kar zadeva reševanje je smiselno iskati politične rešitve za odpravljanje vzrokov, tam kjer je le možno. (D72) Ob vsem tem pa zagotavljati trenutno pomoč beguncem. Za to si prizadevamo nevladne organizacije, tudi naš Inštitut. (D73)

S katerimi ovirami, v povezavi s trendom neregularnih migracij se srečujete pri izvajanju strategije?

Ovire s katerimi se sooča naša organizacija npr. v primerjavi z nekaterimi organizacijami iz tujine je ta, da imajo v tujini uveljavljeno raziskovalno dejavnost, (D74) so prepoznani (D75) in so kot taki finančno podprti. (D76) S financami pa imajo tudi večje možnosti širitve delovanja, zaposlovanja. (D77) Naša organizacija sicer zaposluje različne kadre, npr. socialne delavce in druge strokovnjake, a jim ob nemotenem dotoku sredstev lahko veliko lažje zagotovi redno zaposlitev. (D78) Ker pa te naše zmožnosti, zaradi finančnih omejitev niso najboljše, smo včasih prisiljeni opravljati tudi npr. gasilsko delo na terenu, da organizacija lažje preživi. (D79)

A financiranja ne vidimo kot prve, največje ovire. (D80) Pri financiranju gre v bistvu za prepoznavnost. (D81) Mi npr. lahko sodelujemo z različnimi ustanovami, se mrežimo. (D82) Kar pa se kaže kot najbolj problematično je prav pomanjkanje državne strategije, s pomočjo katere bi izboljšali obstoječo opravljanje dejavnosti. (D83) Vse premalo je tudi zanimanja za inovacije, izboljšanje delovanja. (D84) Npr. v Sloveniji narašča število fakultet na katerih pa predavajo vedno isti ljudje, tu ni nikakršne dodane vrednosti. (D85)

Za Inštitut bi tako lahko rekel, da smo prepoznavni na ravni države, predvsem v povezavi s kulturo itd. (D86) Financerji vedo da smo dobri, poznajo naše dosedanje aktivnosti, tako na znanstvenem, kot na drugih področjih, kar je gotovo prednost. (D87) Še vseeno pa se zdi, da ne prepoznavajo našega resničnega namena. Veliko se govori o kulturni raznolikosti, bogastvu kultur, a mi ne želimo biti »folklorna skupina«. (D88) To kar migranti prinašajo v Slovensko družbo je veliko več od samih kulturnih specifik. Raznolikost ni samo kulturna. Pomeni vse tisto, kar vsak posameznik prinaša s tem ko postane del določene družbe. Naša organizacija tako potrebuje vsaj delno finančno podporo predvsem pri raziskovalnem delu. (D89)

Če povzamem, je to kar potrebujemo najprej strategija države pri prepoznavanju organizacij, (D90) potem aktivacija akademikov, (D91) pridobivanje financ pa je na tretjem mestu, saj predstavlja del strategije. (D92) V povezavi z načrtovanjem, pa bi lahko govorili tudi o možnostih za izboljšanje sodelovanja. (D93) Beseda sodelovanje se vse bolj uporablja kot »parola«. V praksi se namreč pogosto pokaže vse večje nagibanje družbe k individualizmu.

Morda bi izpostavil še to, da nekateri posamezniki prihajajo do sredstev preko različnih poznanstev, sorodstvenih vezi, kar vse bolj postaja »nacionalni šport«. (D94) A menim, da z nesodelovanjem teh organizacij nismo prikrajšani, saj ne vidim smisla v sodelovanju z nekom, ki zavzema vrednote nasprotujoče tistim, ki jih zagovarjamo sami. (D95)

Katere spremembe povzroča vaša organizacija?

Naša vizija je ustvariti teren h kateremu lahko vsakdo prispeva. To bi rad zasidral globalno. (D96) Trenutno izvajamo in načrtujemo kar nekaj projektov, npr. opolnomočenje žensk v državah razvoja. (D97)

Pri doseganju naših ciljev se nam zdi ključno mreženje, ki omogoča izmenjavo iz različnih koncev sveta. (D98) V današnjem času namreč znanost predstavlja skupek različnih znanj. Če želimo biti učeča družba tako potrebujemo tudi globalna znanja. (D99)

Sami tako doprinose vidimo v izmenjavi znanj na globalni ravni. (D100)

Je kaj takega, kar bi potrebovali pri svojem delovanju, da bi se lažje odzivali na aktualno dogajanje in potrebe v okolju?

Predvsem še več odprtosti za sodelovanje, (D101) podpore s strani države, da bi še izboljšali lastno delovanje. (D102)

Intervju E

Kakšna je strategija vaše organizacije?

Kar zadeva strategijo pri delovanju sledimo našim načelom in poslanstvu, (E1) ki ga imamo odkar smo društvo ustanovili. (E2) Ta načela pa so: delati profesionalno, delati usmerjeno v človeka, delati za ljudi in z ljudmi. To pomeni, da je uporabnik naš sogovornik in enakopravni partner. (E2) Pri delu ga skušamo upoštevati, prepoznati njegove potrebe in cilje. (E3) Usmerjeno smo v etnično občutljivo socialno delo, v skupnostno delovanje. (E4) To so naša glavna vodila.

Na kaj ste pozorni pri sestavljanju strategij?

Pomembno nam je da imamo tudi pri tem v mislih načela, (E5) da imamo jasno zastavljene cilje. (E6) V prihodnosti si želimo da bi v program lahko zajeli vse migrante, da ne bi bili omejeni na status. Da bi oblikovali bazo, ki bi migrantom zagotavljala podporo različnih kadrov. (E7) Imamo že zaposlene socialne delavke, antropologinje, socialne pedagoginje, politologa a se želimo še razvijati in bi radi v prihodnosti zaposlili tudi druge profile. Pomembna nam je namreč interdisciplinarnost, kar je razvidno že iz našega naziva. (E8) Naša želja je da bi imeli nek položaj tako v Sloveniji, kot mednarodno. (E9) Pomembno nam je tudi sodelovanje, da bi lahko čim bolje delovali v okolju in se odzivali na potrebe uporabnikov. (E10) Da bi ljudje, ki potrebujejo podporo vselej prepoznavali, da lahko pri nas dobijo pomoč, na različnih področjih. (E11)

Kdo vse sodeluje pri strateškem načrtovanju?

Sodelujem sama, kot predsednica društva in pa vsi ostali zaposleni. Vseh zaposlenih, pa nas je sedem. (E12) Mi se nasploh na rednih timskih sestankih stalno pogovarjamo kaj in kako narediti. (E13) Sodelujemo vsi, vsak na svoj način, z lastnimi predlogi. (E14)

Kakšen vpliv pa imajo na oblikovanje strategij vaši uporabniki?

Naši uporabniki so vključeni skoraj od vsega začetka, ali pa mogoče prva tri leta še ne toliko, (E15) a imamo tudi med člani begunce, so tudi naši prostovoljci. (E16) Pa ne samo za fizična dela, marveč tako, da lahko participirajo z lastnimi idejami. (E17) Dejavní so na delavnicah, kjer sami debatirajo. V okviru tega gre za spodbujanje aktivnega državljanstva. (E18) Posamezniki, ki želijo participirati so sicer v manjšini, a so prisotni. (E19) Posebno v kolikor obstaja želja tudi na njihovi strani. (E20) Imamo tudi zaposleno priseljenko iz Irana, ki ima tudi svoj pogled, lastno perspektivo s katero prispeva. (E21) Včasih so potem ona in ostali priseljenci, ki z nami tesneje sodelujejo tisti, ki nam povedo kako in kaj bi oni (iz priseljenške perspektive) skušali narediti drugače. To je absoluten plus, če sam nimaš izkušnje lahko namreč zgolj predvidevaš, najbolje je, da dobiš povratno informacijo direktno od človeka. Imamo pa v povezavi s tem tudi neformalna srečanja, izlete na katerih uporabnike sprašujemo po tem, kaj bi si želeli, kje nas vidijo kot podporno organizacijo. (E22) Mi jih skušamo aktivno pozivati k temu da čim bolj sodelujejo. (E23)

Kako sodelujete s sorodnimi organizacijami?

Sodelujemo tako z drugimi NVO-ji, (E24) kot s CSD-ji in ostalimi pomembnimi organizacijami, (E25) tudi glede na posamezen primer. (E26) Želimo si pa tudi še razširiti mrežo sodelujočih organizacij. (E27) Razširiti tudi delovanje na mednarodni ravni. (E28)

Pa se pri pripravi strategij morda zgledujete tudi po drugih organizacijah?

Deloma ja, ampak ne v smislu kopiranja. (E29) Sicer spremljamo njihovo delovanje, (E30) a sledimo svojemu občutku in se opiramo na znanje. (E31)

Kako spremljate trende neregularnih migracij?

Glede na to da delamo z migranti pri svojem delu opazujemo in spremljamo tudi migracijske tokove, (E32) nove situacije, a se hipno nanje ne odzivamo na način, da bi pustili delo, ki ga imamo z ljudmi in se preusmerili, osredotočili zgolj na področje, ki v določenem trenutku velja za najbolj problematično. Če se tu navežem na aktualno migracijsko dogajanje v septembru, ko so vsi »skočili na mejo« je bilo tu ključno to, da se ne pusti pisarne prazne, da ne pusti ljudi, potrebnih tvoje pomoči samih. (E33) Naša organizacija je bila prisotna tudi na terenu, kjer smo preverili situacijo. (E34) Odzvali smo se tako, da smo raziskali kje lahko pomagamo, (E35) kako lahko prispevamo, kaj naredimo, kam usmerimo prostovoljce. (E36) Aktivirali smo se v humanitarne akcije, tako, da smo našli skladišče, dobili veliko materiala, (E37) ki smo ga potem posredno plasirali naprej. Nismo pa šli konkretno do uporabnikov, (E38) pri tem se nismo promovirali, (E39) ampak smo iskali organizacijo, ki je potem te stvari posredovala direktno ljudem, ki so tovrstno pomoč potrebovali. (E40) Šlo pa je tudi za usposabljanje kadra in prostovoljcev v tej smeri, pa tudi malo širše. (E41) Mi namreč delamo predvsem z osebami z mednarodno zaščito tj. z osebami, ki že imajo status, ki dobijo pozitivno odločbo o zaščiti (E42) in jim pomagamo, ko se morajo vpeti v proces integracije, ki je obojestranski. (E43) To imamo opredeljeno tudi v strategiji in iz tega izhajamo. Morda se to že stalno poudarjamo, a je integracija dejansko dvosmeren proces. Tega se naša organizacija drži in sledi ciljem integracije. (E44) Tudi z ozaveščanjem skupnosti, s tem, da ji skušamo prikazati pozitivno plat migracij. (E45) Z namenom odpravljanja stereotipov, predsodkov. K temu smo usmerjeni. (E46)

Bi potem lahko rekli, da se vaša organizacija ne zgolj odziva, marveč deluje tudi na nek način preventivno in povzroča v povezavi s tem tudi neke spremembe v okolju?

Ja, vsekakor. (E47) Javnost skušamo osveščati in smo pri tem aktivni že v vrtcih. K temu skušamo osveščati že najmlajše. (E48) Npr. v tednu otroka smo izvajali intenzivno ozaveščanje otrok prve triade v šolah. (E49) Predstavili smo jim kdo je begunec, zakaj so ljudje na begu. Pokazalo se je da je to zelo potrebno, pa ne samo med učenci, marveč tudi med učitelji, kjer smo zaznali prisotnost predsodkov in stereotipov. (E50) V povezavi s tem sicer ne morem trditi, da smo jih odpravili, a je bila to spodbuda, da so pričeli morda vsaj nekoliko drugače razmišljati. (E51) Posebno pri otrocih je bil zaznaven napredek. (E52) To je potem pomembno, ker nosijo domov, v družine. Pa pri strokovnem kadru. (E53) V povezavi z ozaveščanjem se odzivamo tudi na povabila novinarjev. (E54)

Kako so se vsi ti odzivi in vaše dejavnosti, v povezavi z migrantskim valom odražali v vaših strategijah, je prišlo do kakšnih sprememb?

Zdaj strategije konkretno nismo spreminjali v smislu sprememb glede tega komu smo namenjeni, kaj in kako počnemo. (E55) To namreč počnemo ves čas in v definicija našega delovanja, kot dela strategij je nekako vključeno tudi odzivanje na pojave kakršen je bil migrantski val. (E56) Smo se pa organizirali z omenjanimi aktivnostmi, potem na ta način prispevali in v povezavi s tem načrtovali. (E57)

Prej ste omenjali ste veliko zasedenost, kako pa to vpliva na načrtovanje in izvajanje vaše strategije?

NVO smo vselej finančno podhranjene, (E58) kar pomeni, da imamo tudi toliko manj ljudi. (E59) To pomeni, da delamo vsi vse oz. tisto za kar smo usposobljeni. (E60) Seveda, dela je veliko (E61) in ker smo pogosto na terenu veliko krat ni časa za pripravo stvari. (E62)

Pa poleg financiranja, obremenjenosti vidite še kakšno oviro pri tem, da bi strateško rastle?

So sistemske ovire npr. pridobivanje statusa društva v javnem interesu. (E63) Veliko krat se pogovarjam s kom in mi reče »to daš eno vlogico, pa je«, a postopek ni tako preprost, tudi nasploh ostali postopki. (E64) Torej naša organizacija deluje na področju migracij in je kot taka financirana s strani Ministrstva za notranje zadeve in pa Evropskega sklada za begunce oz. po novem Evropskega sklada za azil, migracije in integracijo. To se pravi, da naše matično ministrstvo s strani financiranja ni MDDSZ, omenjani status pa podeljuje prav to ministrstvo, na področju socialnega varstva. Naša organizacija pa izvaja socialno-varstveni program, a ker ga oni ne financirajo, ker nimajo toliko vpogleda v naše delovanje na nek način težko priznavajo ta status. (E65) Mi tako še vedno nimamo tega statusa, kar pa bi omogočilo tudi pridobitev 0,5% s strani dohodnine, ki jo lahko namenijo člani oz. državljani. (E66)

Sistemska ovira je potem tudi ta, da nasploh težko dobiš neka sredstva na razpisu MDDSZ, kjer je pogoj 20% financiranje s strani lokalne skupnosti. (E67) Če lokalna skupnost nima posluha za te stvari, in ga dejansko nima, vsaj ne dovolj, (E68) ali pa so v ozadju neki močni lobiji (E69) in sredstva dobijo zgolj določene organizacije si nekako vpet v nekakšen začarani krog. (E70)

Evropska sredstva so pa zopet pogojena s pridobivanjem na podlagi velikih referenc. (E71) Kakorkoli si tu oviran. (E72)

Kar pa zadeva samo podhranjenost kadrov, ki je povezana s financiranjem (K73) lahko rečem, da pa imamo še vseeno srečo ali pa dobro izbiro pri kadru. (E74) Vsaj zadnja tri leta, lahko rečem, da imamo izredno kvaliteten kader, (E75) predane sodelavce, ki so pripravljeni veliko narediti za zelo malo denarja. (E76) Govorim pa o zelo kakovostnem, strokovnem delovanju. (E77) Pri tem pa je žalostno, da jih ne moreš primerno plačati oz. nagraditi. (E78) Je pa potem to tudi povezano z možnostjo oz. tem, da nimaš orodja, da bi jih zadržal pri sebi. (E79) Ob boljši priložnosti tako veliko krat odidejo. (E80) Za enkrat pri nas še ostajajo, a nikoli ne veš kako bo. (E81)

To je potem povezano tudi z dolgoročnostjo načrtovanja. Ekipa, ki je v odpravnem odboru in jaz kot predsednica, imamo vizijo in dolgoročne želje delovanja. Sodelavci, ki se zaposlujejo na novo morda ne tako intenzivno. (E82) Nimajo tiste vizije, da bodo čez pet let še vedno pri nas. Ali pa morda tudi, ker je danes težko zamenjati zaposlitev oz. najti drugo. (E83) Nasploh pa mi vidimo smisel strategije, vizije, kot njene sestavine prav v tem, da nekaj dolgoročno načrtujemo, (E84) saj potem vemo, da lahko programe le še razširjamo, izboljšujemo. (E85) Strategija je usmeritev, da si na neki poti, raziskuješ nove in nove možnosti znotraj te poti in s povezovanjem in da ne skačeš iz enega področja na drugo. (E86)

Seveda pa ni tu vse od nas odvisno, saj smo se primorani prilagajati toku od zunaj, (E87) predvsem finančnemu. Finance so na žalost večni problem. (E88) Ko se pogovarjam s kolegi, ki so zaposleni v javnem sektorju jim ni jasno, kako mi sploh preživimo iz meseca v mesec. (E89) Poleg dela, ki ga imaš z ljudmi je to ves čas prisotno pri organizaciji. (E90) V CSD-jih se namreč strokovni delavci in delavke ne ukvarjajo s tem ali bodo naslednji mesec dobili plačo ali ne, pri nas pa moramo temu posvečati kar nekaj pozornosti. (E91)

Potem je tu tudi konkurenčnost med organizacijami. Menim namreč, da pri delu z ljudmi ne bi smelo biti konkurenčnosti kot take, (E92) marveč bolj sinergične povezave, da bi šlo za dopolnjevanje. Slednje predvsem v tem smislu, da bi vsak ponudil najboljše kar ima in s čemer lahko dopolni drugega. (E93) Tudi v smislu tega, da napotujemo uporabnike, npr. če vemo, da je določena organizacija zelo dobra na nekem področju. (E94) Da smo na ta način med seboj sodelujoči. (E95) V praksi pa gre nekako za nekoliko drugačno situacijo. Predvsem v zadnjem letu je čutili nekakšno borbo za uporabnike, v smislu »ta pa je naš, s tem pa mi delamo«. (E96) To se mi zdi povsem »brez veze«.

Pa se vam zdi, da je na to vplivala »begunska kriza«?

Ne, mislim, da ne. Vsaka organizacija, ki je kakorkoli vpletena v to sicer vidi priložnost zase in »pristavi svoj piskrček« in da se potem v povezavi s tem razdelijo, razpršijo tudi sredstva. S tega vidika morda, sicer pa ne. (E97) Mi namreč delamo na tem področju že deset let in že prej se je to kazalo. (E98) Morda je sedaj toliko več akterjev, ki se pojavljajo in bi želeli delati z migranti. (E99)

Kaj pa bi potrebovali pri tem, da bi lahko presegli te ovire, se vam zdi, da imate možnost in moč za spremembe?

Eno je npr. že prej omenjeno ozaveščanje javnosti (E100) in na ta način pridobivanje podpore tudi same lokalne skupnosti. (E101) Kar pa zadeva samo moč za spremembe, odpravljanje ovir menim, da smo nasploh strokovno dovolj močni, imamo veliko znanja, (E102) a se mi zdi da je tu problematično pomanjkanje časa. (E103) Prioriteta pri nas namreč ostaja to, da smo na razpolago človeku, ko potrebuje pomoč in smo tako zatopljeni v operativne zadeve, (E104) da ni stalno prisotnega pogleda od zunaj, iz strani, z distance, da bi lahko intenzivno delali in se posvečali nekemu strateškemu delu, na podlagi česar bi se morda kaj naredilo. (E105)

Je pa seveda problematično tudi pomanjkanje posluha s strani države, javne sfere. To so potem spet te bistvene ovire. (E106) Če izpostavim problem migracij, pa ne kot tak, marveč takrat ko ni sistemskih rešitev. (E107) Sodelavec je npr. že pred petnajstimi leti opozarjal na to kar se sedaj dogaja. (E108) On je že zelo veliko časa v tem in je že takrat opozoril na čase, ko bo masa postala kritična, ko bo migracij toliko več. Takrat ga nihče ni poslušal. (E109) Sedaj pa se obnašajo, kot bi bilo to od danes, kot da se je pravkar zgodila ta kriza. (E110) A če bi bila država pripravljena, tako kot so strokovnjaki opozarjali, vključno z omenjenim sodelavcem, bi se stvari morda lahko že pred petimi leti postavile. Lahko bi rekli, da imamo sistem pripravljen (E111) in bi vnaprej vedeli, predvideli, da smo pripravljeni na soočenje v primeru, da pride do take mase migracij.

Kar zadeva finance se stvari izboljšujejo. Migracije so sedaj aktualna tema in napovedanih je nekaj več sredstev, ki bodo namenjena delu z migranti. (E112) Nekaj števil v povezavi s tem je bilo že navedenih v Enotni finančni perspektivi. Je pa res, da moramo tu imeti v mislih, da gre za sredstva, ki se potem delijo po regijah, državah. Če pri tem upoštevamo majhnost Slovenije, v smislu sprejemanja kvot, v primerjavi z Nemčijo je potem tu sorazmeren delež tudi pri financiranju. Gre torej za vprašanje nekaj milijonov, ki jih bo država razpršila med različne akterje.

Sredstev bo tako vsekakor več, kot pred dvema, trema letoma, a so tudi potrebe večje. To tako nujno ne pomeni, da bo zaradi tega naša organizacija lažje dihala. (E113)

Intervju F

**Opomba: Odgovori na vprašanja intervjuja v primeru F so bili zaradi fizične neizvedljivosti intervjuja s strani informantke posredovani preko elektronske pošte in so v nadaljevanju na ta način tudi podani.*

Kakšna je strategija vaše organizacije?

Društvo Ključ – center za boj proti trgovini z ljudmi je nevladna, nepridobitna, humanitarna organizacija, (F1) ki deluje v javnem interesu na področju preprečevanja trgovanja z ljudmi (F2) ter nudenja neposrednih oblik pomoči (F3) žrtvam trgovine z ljudmi, ženskam in moškim. (F4) Smo edina specializirana NVO na tem področju v Sloveniji, (F5) imamo pa tudi vzpostavljene kontakte z organizaciji po celotni Evropi in širše, za primere sodelovanja v posameznih primerih. (F6) Izvajamo preventivne (F7) in kurativne dejavnosti, (F8) zaposlene skupaj s prostovoljci. Vsi se udeležujemo različnih izobraževanj, (F9) organiziramo izobraževanja in usposabljanja za prostovoljce, (F10) imamo redne supervizije ter intervizije, (F11) ki so ključne za delo predvsem v obdobjih, ko je več namestitvev in s tem povezanega več stresa. Odnosom se posvečamo kontinuirano, (F12) občasno pa prav s tem namenom izvedemo tudi teambuilding, ki je predvsem povezovalne narave. (F13)

Na kaj ste pozorni pri sestavljanju strategije?

Posebne strategije organizacije ne sestavljamo, (F14) delujemo na podlagi statuta društva (F15) ter prilagajanja trenutnim trendom, ki/ko se pojavijo. (F16) Ob neposrednem delu z uporabniki namreč pogosto naletimo na nove zagate, nove birokratske ovire, (F17) ki jih potem skušamo rešiti, največkrat preko medresorske delovne skupine za boj proti trgovini z ljudmi, pa tudi sicer. (F18)

Kdo vse sodeluje pri strateškem načrtovanju znotraj vaše organizacije?

O sprotnem delu se dogovarjamo vse zaposlene Društva Ključ, (F19) enkrat letno pa se skliče tudi Zbor članov, kjer predebatiramo preteklo leto in se pogovorimo o novih izzivih za prihodnost. (F20)

Kakšen vpliv imajo na oblikovanje strategije zaposleni v vaši organizaciji?

Zaposleni so ključni, (F21) delujemo demokratično in nove cilje ter projektne ideje razvijamo soglasno. (F22)

Kako lahko na oblikovanje strategije vplivajo uporabniki vaše organizacije?

Uporabniki ne vplivajo neposredno, pač pa, kot sem že omenila, ob odkrivanju njihovih potreb odkrivamo nova in nova področja, ki jih je še potrebno urediti, čemur potem prilagajamo naše aktivnosti. (F23)

Kako sodelujete s sorodnimi organizacijami?

S sorodnimi organizacijami sodelujemo bodisi v skupnih projektih, (F24) bodisi v neposrednih primerih, ko ugotovimo, da oseba, ki se obrne na nas, morda potrebuje drugačno obliko pomoči, morda ni žrtev trgovanja z ljudmi, pač pa na primer žrtev nasilja. (F25)

Po kom se zgledujete pri pripravi strategij?

Smo zveste same sebi. (F26)

Kako spremljate trende neregularnih migracij?

Smo del skupine NVO begunci, (F27) sodelujemo pa tudi z azilnim domom v konkretnih primerih. (F28)

Kako se je vaša strategija spremenila v povezavi s trendom neregularnih migracij?

Ni se posebej spreminjala. (F29)

Posebne strategije dela z žrtvami trgovanja z ljudmi znotraj skupine neregularnih migrantov nismo sprejemali. (F30)

Kaj pa potem spreminjate oz. ste spremenili v svojem delovanju ob pojavu trenda?

Trenutno skušamo spremeniti predvsem skrb za otroke brez spremstva. (F31) Sistem, ki ni urejen, in kateremu posvečamo precej svojega časa, (F32) čeprav trenutno na žalost še vedno neuspešno, (F33) in je neposredno povezan tudi z begunci, je skrb za otroke (osebe, mlajše od 18 let), žrtve trgovanja z ljudmi oziroma otroke brez spremstva, ki so visoko rizični, da bi postali žrtve trgovanja z ljudmi. Strategija dela na tem področju zajema predvsem lobiranje (F34) ter dogovarjanje s pristojnim ministrstvom (MDDSZ), (F35) ki pa se ne odziva na način konstruktivnega iskanja rešitev, pač pa zgolj na način iskanja razlogov, zakaj ni možno ničesar urediti (F34) oziroma, po njihovem mnenju, je vse urejeno. (F36) Otroci pa ostajajo v azilnem domu, centru za tujce, kriznih centrih za mlade, kar so povsem neprimerne rešitve in kar si prizadevamo spremeniti. (F37)

Katere spremembe povzroča vaša organizacija na področju neregularnih migracij in kako to počne?

Pripravili smo pilotni projekt Otroci, skupaj v konzorciju NVO (Mozaik, Pic, Slovenska Filantropija in Ključ), (F38) predstavili smo ga MDDSZ, ki se ga je odločilo ignorirati. Nadaljujemo s pripravo senčnih poročil za različne mednarodne institucije (ZN, GRETA nadzorstveni mehanizem) (F38) ter lobiramo znotraj Slovenije. (F40)

Kaj bi potrebovali, da bi se lažje odzivali na trende, kakršen so neregularne migracije?

Potrebovali pa bi seveda konstruktivno odzivanje pristojnih (F41) ter tudi finančno okrepitev nevladnega sektorja, (F42) da bi resnično lahko ponudili osebam tisto, kar potrebujejo za uspešno (re)integracijo v družbo ter s tem osebnostni napredek in varnost. (F43)

9.3 Osno kodiranje – intervjuji A-F

**Opomba: Tema strategije je mišljena, kot vsebinsko pojmovanje tega kar organizacija oz. intervjuvanec, kot njen predstavnik razume pod tem pojmom oz. kaj vse opredeli kot del strategije na primeru lastne organizacije. Tema strateško načrtovanje, pa kot proces oblikovanja, spreminjana strategije in njenega prevajanja v prakso.*

OSNO KODIRANJE

TEMA 1.: STRATEGIJA

1. Poslanstvo

- Opredelitev delovanja

- Spremljanje, zagovornišvo, služenje ljudem (A1)
- Načrtovanje programov glede na potrebe uporabnikov (A2)
- Pomoč beguncem idr. marginaliziranim skupinam, medgeneracijsko sodelovanje, promocija zdravja, razvojno in humanitarno sodelovanje izven Slo. (B2)
- Delovanje na področju integracije v naslednjih 2-3 letih (C1)
- Večanje socialne vključenosti deprivilegiranih skupin (Č2)

- Izhajanje iz potreb uporabnikov (Č4, E3)
- Nudenje podpore uporabnikom (Č5)
- Akademsko raziskovalno središče za povezovanje znanj o Afriki in Afriških potomcih (D1)
- Združevanje prispevkov Afričanov v Sloveniji (D2)
- Večanje konkurenčnosti v znanju z doprinosom neevropskih znanj (D6)
- Posvečanje tematikam migracije, integracije, povezovanja (D8)
- Prizadevanje za povezovanje na področju znanja (D9)
- Posvečanje tematiki medkulturnega dialoga in raznolikosti (D10)
- Prispevanje drugačnih perspektiv, spodbujanje samorefleksije (D11)
- Prizadevanje za »vključevanje drugih držav« v akademsko sfero (D13)
- Dejavnosti na področju trajnostnega razvoja (D16)
- Spremljanje okoljske problematike (D17)
- Prizadevanja za povezovanje na področju okoljske problematike (D18)
- Prizadevanje za globalni pristop (D19)
- Akademsko raziskovalno središče, namenjeno povezovanju znanj o Afriki, Afriških potomcih (D24)
- Izvajanje integracije (D25, E43, E44)
- Ukvarjanje z medrasnim, medkulturnim dialogom, implementacijo strategij v praksi (D26)
- Raziskovalna dejavnost (D28)
- Zaposlovanje migrantov (D29, D31)
- Prizadevanje za enakovredno zastopnost obeh spolov pri zaposlovanju (D30)
- Prizadevanje za večjo vključenost ranljivih skupin (D32)
- Zagovornišтво (D39)
- Aktivizem, oblikovanje peticij, soočanje, upor, prizadevanje za odpravo krivic (D40)
- Sledenje načelom in poslanstvu (E1)
- Etnično občutljivo socialno delo, skupnostno delovanje (E4)
- Nevladna, nepridobitna, humanitarna organizacija, ki deluje v javnem interesu (F1)
- Delovanje na področju preprečevanja trgovanja z ljudmi in nudenja neposrednih oblik pomoči (F2)
- Osveščanje skupnosti o pozitivnih vidikih migracij (E45)
- Izvajanje preventivnih dejavnosti (F7)
- Izvajanje kurativne dejavnosti (F8)
- Opredelitev ciljne skupine
 - Priseljenci, begunci (A2)
 - Romi na področji Ljubljane, prosilci za mednarodno zaščito, priseljenci iz področja Balkana, osebe s pridobljenim statusom begunca ali subsidiarno zaščito (Č1)
 - Vključevanje mladih, akademskih ustanov, širše javnosti (D7)
 - Del strategije (D46)
 - Žrtve trgovine z ljudmi, obeh spolov (F3)
 - Osebe s pridobljenim statusom (E42)
- Opredelitev programov (ponudbe)

- Vrtec in kreativne delavnice za moške v azilnem domu, program psihosocialne pomoči v centru za tujce, radijska oddaja »Gradimo odprto družbo« (A4)
- Aktivnosti za krepitev sposobnosti uporabnikov (Č3)
- Opredelitev vodstva organizacije
 - Direktor in prostovoljci (A5)
- Opredelitev namena organizacije
 - Promocija prostovoljstva (B1)
- Filozofija organizacije
 - Razumevanje raznolikosti v okviru različnih področij (D12)
 - Znanje kot konkurenčna prednost (D21)
 - Znanje kot največji kapital (D22)
 - Stališče o vključevanju globalnih tematik, da bi dosegli globalno konkurenčnost (D23)
 - Prepričanje o raznolikosti kot konkurenčni prednosti države (D27)
 - Prepričanje o tem, da so sposobni kadri ključni pri napredku in razvoju organizacije (D38)
- Opredelitev možnih prispevkov
 - Preko znanj, predlogov in aktivnih ukrepov, ki upoštevajo globalno perspektivo (D20)
- Opredelitev načel
 - Načelo profesionalnosti, enakopravnosti itd. (E2)
- Prepoznavanje predstave organizacije o sebi
 - Edina specializirana NVO na področju dela z žrtvami trgovanja z ljudmi, v Slo. (F5)

2. Vizija

- Zmanjšanje socialne izključenosti, prispevanje k bolj odprti družbi (C2)
- Inštitut kot središče razprave (D3)
- Ustvarjanje varnega prostora, kjer je znanje skupna dobrina (D4)
- Prizadevanje za odpravo evropocentrizma (D5)
- Skupni globalni prostor (D96)
- Odprava predsodkov, stereotipov (C46)

3. Potrebe po strategijah

- Na različnih ravneh (državni, občinski, krajevni...) (D14)
- Za spodbujanje, omogočanje vključevanja in sprejemanja raznolikosti (D15)

4. Razumevanje strategije

- Strategija kot tehnika za doseganje ciljev (D33)

5. Načini uresničevanja strategije

- Mreženje, povezovanje na evropskem in globalnem nivoju (D34)
- Uporaba informacijske tehnologije (D35)
- Izmenjava informacij (D36)

- Izdajanje časopisa (D37)

6. Opredelitev sodelovanja z drugimi organizacijami

- Na mednarodni ravni (F6)

7. Vlaganje v kadre

- Izobraževanja zaposlenih (F9)
- Izobraževanja in usposabljanja prostovoljcev (F10)

8. Sprotno analiziranje

- Izvajanje supervizij in intervizij (F11)

9. Posvečanje odnosom med zaposlenimi

- Kontinuirano posvečanje odnosom (F12)
- Izvajanje teambuildingov (F13)

TEMA 2.: STRATEŠKO NAČTROVANJE

1. Ključni poudarki pri načrtovanju strategije

- Sledenje potrebam uporabnikov (A6, Č7, Č26)
- Prizadevanje za preživetje organizacije (A7)
- Osredotočenost na uporabnika (A8)
- Odzivanje na aktualna družbena dogajanja (B3, B9)
- Opredelitev vizije organizacije (B4)
- Odzivanje na potrebe v družbi (B5)
- Odzivanje na aktualne potrebe interesnih področij (B6)
- Delno odzivanje tudi na aktualne razmere neinteresnih področij (B7)
- Oblikovanje programov (B8)
- Financiranje (C3)
- Spremljanje prioritet programa EU (C4)
- Upoštevanje izkušenj, zanimanja pri izbiri področja delovanja (C5)
- Zaposlovanje zainteresiranih kadrov (C6)
- Razporejanje kadrov po področjih glede na zanimanje (C7)
- Opiranje na pretekle izkušnje delovanja (C8)
- Delovanje na mednarodni ravni (C9)
- Sledenje viziji (C10, E7, E9)
- Vključenost uporabnikov v procese načrtovanja aktivnosti (Č8, Č11)
- Izogibanje izvajanju programov ki bi bili sami sebi namen (Č9)
- Opredelitev nalog, ideje (Č10)
- Evalvacija z uporabniki (Č12)

- Uporabnikom prilagojeno sporazumevanje (Č13)
- Prizadevanje za vključenost vseh pomembnih akterjev v procese pomoči (Č14)
- Evalvacije koordinatorjev oz. vodij programov, praktikantov in prostovoljcev (Č15)
- Jasna zastavljenost ciljev (D41, E6)
- Opredelitev za organizacijo pomembnih tematik (D42)
- Načrtovanje aktivnosti (D43)
- Oblikovanje temeljev za delovanje organizacije (D44)
- Sledenje načelom (E5)
- Interdisciplinarnost (E8)
- Sodelovanje (E10)
- Prepoznavnost s strani uporabnikov (E11)
- Ne sestavljajo posebne strategije (F14)
- Delovanje skladno s statutom društva (F15)
- Prilagajanje trendom (F16)
- Soočanje z birokratskimi ovirami (F17)
- Sodelovanje z medresorsko delovno skupino (F18)

2. Zgledovanje po drugih organizacijah

- Lasten koncept delovanja (A24, Č22, E31, F26)
- Deloma (E29)
- Spremljanje delovanja (A25, C17, Č23, E30)
- Oteženo (C16)
- Ni finančno podprto (C18)
- Ni sistemsko podprto (C19)
- Glede organizacije pomoči (A26)
- Sodelovanje (B52)
- Mreženje (B53)
- Skupno pridobivanje in razvijanje znanj (B54)
- Sledenje priporočilom in smernicam za delovanje (B55)
- Formalno in neformalno povezovanje z NVO (B56)
- Glede promocije v javnosti (Č24)
- Spremljanje načina promoviranja (Č25)
- Medsebojno učenje (D51)
- Iskanje medsebojnih povezav (D52)

3. Ovire pri načrtovanju

- Logistično delo
 - Velika količina (A39)
- Velikost organizacije
 - Majhna (A40)

-Konkurenčne organizacije

- Močnejše (A41)
- Prisotnost tekmovalnosti (E92, E96)
- Dolgoročna prisotnost tekmovalnosti (E98)
- Povečanje števila konkurentov s pojavom trenda (E99)

-Financiranje

- Velika težava (B38, Č50, E72, E88)
- Projektno (B39)
- Odvisnost izvedbe od financ (B41)
- Pogojenost razpoložljivih sredstev z »aktualnostjo« tematike (B44, B45, E112)
- Določanje tem razpisov glede na »aktualnost« (B43)
- Edina formalna ovira (B46)
- Zatrjevanje nezmožnosti financiranja s strani ministrstva (Č46)
- V Sloveniji ni podpore (D76)
- Ni prva, največja ovira (D80)
- Pogojenost dostopnosti finančnih sredstev s prepoznavnostjo (D81)
- Prisotnost korupcije (D94, E69, E70)
- Finančna podhranjenost (E58)
- Ni podpore lokalne skupnosti (E68)
- Pogojenost pridobivanja evropskih sredstev z velikimi referencami (E71)
- Podhranjenost kadrov (E59, E73)
- Pomanjkanje sredstev za primerno plačilo/nagrajevanje zaposlenih (E78)
- Problematičnost v primerjavi z javnim sektorjem (E89, E91)
- Nenehna skrb za pridobivanje sredstev (E90)
- Stalna skrb za preživetje organizacije (E113)

-Pomanjkanje državne strategije

- Najbolj problematično (D83)

-Zanimanje za izboljšanje, inovacije

- Pomanjkanje (D84)

-Raznolikost zaposlovanja znotraj izobraževalnega sistema

- Pomanjkanje (D85)

-Način delovanja NVO

- Nejasna določenost dolgotrajnega delovanja (B47)
- Fleksibilnost (B48)
- Nepredvidljivost (B49)

-Izoblikovanost formalnega okolja NVO v Sloveniji

- Pomanjkljiva (B50)

-Pomanjkanje prevajalcev

- V zadnjem času (B64)

-Evalvacija z maso prehodnih migrantov

- Otežena (C77)
- Evalvacija v primerih humanitarnih akcij
 - Otežena (Vodi se samo evidenca) (C81)
- Sistemske ovire (sistem = država oz. pristojni ministrstvu)
 - Dolgotrajno preverjanje organizacij s strani ministrstva (C68)
 - Skrb vzbujajoče (Č41)
 - Odvisnost odobritve projekta od lokacije sedeža organizacije (Č58)
 - Pridobivanje statusa delovanja v javnem interesu (E63)
 - Zapletenost postopkov (E64)
 - Ločena pristojnost ministrstev pri podeljevanju statusa delovanja v javnem interesu (E65)
 - Status kot pogoj za pridobitev dodatnega vira financiranja (E66)
 - Pogojenost pridobivanja sredstev na razpisih z 20% financiranjem s strani lokalne skupnosti (E67)
 - Pasivnost/nezainteresiranost ministrstva (Č47, Č49, E106, E109)
 - Problematično (E107)
 - Pretekla neodzivnost na opozorila (E108, E109)
 - Prikrivanje seznanjenosti z migracijsko problematiko pred nastopom trenda (E110)
 - Nepripravljenost (E111)
 - Odločanje o udeležbi NVO v nacionalnem vladnem svetu v pristojnosti ministra (C63,C64)
- Prostori za namestitve migrantov
 - Pomanjkanje (Č42)
- Možnosti izvajanja projektov
 - Glede na aktualnost (Č48)
- Uveljavljenost raziskovalne dejavnosti v Sloveniji
 - Ni uveljavljena (D74)
- Prepoznavnost organizacije na nacionalni ravni
 - Ni prisotna (D75)
 - Omejena (D87)
- Možnosti za širitev, zaposlovanje
 - Majhne (D77)
- Možnosti rednega zaposlovanja
 - Ni možno zagotoviti (D78)
- Skrb za preživetje
 - Prisilno opravljanje drugih dejavnosti (D79)
- Prepoznavanje pravega namena organizacije
 - Odsotno (D89)
- Načini soočanja z ovirami
 - Mreženje, sodelovanje (D82)
 - Fleksibilnost zaposlenih (E60)
- Obseg dela
 - Velik (E61)

-Čas za pripravo

- Pomanjkanje (E62)

-Fluktuacija kadra

- Ni orodja za preprečevanje fluktuacije (E79)
- Prisotna (E80)
- Nepredvidljivost kadrov (E81)
- Razlike v intenzivnosti dolgoročnih želja delovanja med starim in novim kadrom (E82)
- Odvisnost intenzivnosti »pripadnosti« viziji od stabilnosti zaposlitve, zaposlitvenih možnosti (E83)

-Možnosti za odpravo ovir

- Dovolj strokovne moči (E102)
- Pomanjkanje časa (E103)
- Prioritetno ostaja urejanje operativnih zadev odzivanja na potrebe uporabnikov (E104)
- Ni stalnega spremljanja, analize delovanja »od zunaj«, za intenzivno posvečanje strateškemu delu, spremembam. (E105)

4. Potrebe pri načrtovanju

-Po kadrih (A4)

-Krepitev sodelovanja med NVO in azilnim domom (A55)

-Relativno stalni in dodatni viri financiranja (B51)

-Upoštevanje finančnih zmožnosti (Č67)

-Po delni finančni podpori (B89)

-Strategija države pri prepoznavanju organizacij (B90)

-Aktivacija akademikov (D91)

-Po financah (D92)

-Izboljšanje sodelovanja (D93)

-Prilagajanje zunanjim tokovom (E87)

-Sinergične povezave, dopolnjevanje organizacij (E93)

-Napotitve uporabnikov med organizacijami (E94)

-Sodelovanje med organizacijami (E95)

-Osveščanje javnosti (E100)

-Podpora lokalne skupnosti (E101)

5. Prednosti pri načrtovanju

- Izkušnje (A45)

-Že pridobljena znanja (A46)

-Osebna priprava (A47)

-Sodelovanje (A54, A56, Č59)

-Dostopnost javnih dokumentov, zakonov, pravilnikov (C65)

-Evalvacije (C76, C79)

-Uporabniški odziv (C78)

- Majhnost organizacije (Č68)
- Večja moč organizacije (Č69)
- Več sredstev (Č70)
- Seznanjenost financerjev z dosedanjimi dosežki organizacije (D87)
- Dobra izbira kadrov (E74)
- Kvaliteten kader (E75)
- Predanost, požrtvovalnost zaposlenih (E76)
- Kakovostno, strokovno delovanje (E77)
- Usposobljenost zaposlenih za komuniciranje z migranti (C11)
- Iznajdljivost (C13)
- Spletni pripomočki v obliki priročnikov in slovarjev (C14)

6. Aktivnosti načrtovanja

- Ugotavljanje potreb uporabnikov (A49)
- Izdelava integracijskega načrta za vsakega posameznika (A50)
- Vzpostavitev stikov z Ministrstvom za notranje zadeve (A51)
- Priprava integracijskega načrta s pristojnim organom in načrta nadaljnje obravnave (A52)
- Upoštevanje integracijskega načrta (A53)
- Upoštevanje predlogov pri oblikovanju in izvedbi načrta (B 35)
- Razvoj idej v teoriji (B40)
- Oblikovanje kratkoročnih strategij (B26)
- Sodelovanje znotraj programskih enot (B28)
- Skupno oblikovanje predlogov (B29)
- Seznanjanje z delovanjem drugih NVO (C29)
- Preverjanje in navezovanje stikov z drugimi NVO (C30)
- Sodelovanje z drugimi organizacijami (Č43)
- Predstavitve projekta ministrstvu (Č45)
- Redne (E12)
- Podajanje predlogov (E13)
- Ugotavljanje potreb ciljne populacije (E22)
- Ni večjih načrtov za izboljšanje promocije (Č27)

7. Pogostost posvečanja načrtovanju

- 1x letno (B25)

8. Doba za katero se načrtuje

- Eno leto (B30)
- 1do 3 let (Č52)
- Eno leto (F20)

9. Razlogi za kratkoročno načrtovanje

-Projektno financiranje dejavnosti (B31)

10. Druge vrste načrtovanja

-Projektno

- Prijavljanje na projekte (B32)
- Načrt izvedbe projekta (B33)
- Upoštevanje temeljnih usmeritev pri načrtovanju projekta (B34)
- Za dobo več let (B35)
- 5 letni program na področju dela z migranti (B36)
- Potreba po verifikaciji programov (B37)
- Pilotski projekt namestitve mladoletnikov brez spremstva (Č44)
- Okvir izvajanja dejavnosti (Č51)

11. Razlogi za preverjanje ponudbe drugih NVO

-Ohranjanje dobrih odnosov

12. Potreba (nujnost) pri načrtovanju

-Evalvacija (C80)

13. Predvidevanja glede trenda migracij

-Ne bo več takega vala (C82)

14. Odvisnost dobe za katero se načrtuje

- od financiranja (Č53)

15. Smisel strateškega načrtovanja

-Dolgoročnost (E84)

-Širitev in izboljševanje programov (E85)

16. Razumevanje strategije

-Usmeritev na poti raziskovanja novih možnosti, povezovanje in pripadnost izbranemu področju delovanja (E86)

TEMA 3.: AKTERJI OBLIKOVANJA STRATEGIJE

1. Vpliv uporabnikov

-Imajo vpliv (A9, Č16)

-Razlikovanje glede na programe (B57)

-Vključenost v individualne in skupinske evalvacije (B59)

- Prva tri leta manjši (E15)
- Članstvo, prostovoljstvo (E16)
- Participacija z lastnimi idejami (E17)
- V okviru spodbujanja aktivnega državljanstva (E18)
- Manjšina (E19)
- Upoštevanje potreb uporabnikov pri storitvah (F23, F24, C38, C44, A12, A10, B58)
- Delne možnosti za upoštevanje vpliva (C41)

2. Vključevanje uporabnikov v proces načrtovanja

- Oteženo (B60)
- Zagotavljanje raznolikosti uporabniške skupine (C39, C40)
- Prostovoljno (E20)
- Aktivno pozivanje k večjemu vključevanju (E23)

3. Potrebe pri vključevanju uporabnikov v proces načrtovanja

- Pomoč neformalnih prevajalcev (B61)
- Aktivacija bivših uporabnikov (B62)
- Sodelovanje in zaposlovanje bivših uporabnikov (B63)

4. Vpliv zaposlenih

- Prisoten (A11, B27, Č16, E12, E21, F19)
- Ključen (F21)
- Demokratsko, soglasno delovanje (F22)

5. Vpliv prostovoljcev

- Prostovoljci kot raziskovalci potreb v procesu načrtovanja strategij (A13)
- Prisoten (Č16)

6. Vpliv vseh udeležencev tj. vseh zaposlenih, uporabnikov in prostovoljcev v proces delovanja

- Prisoten (D45)

7. Mnenje organizacije o vplivu vseh udeležencev v procesu delovanja na strategijo

- Pomembna prisotnost vpliva vseh (D47)

8. Vpliv sistema

- Usklajevanje programov z vladnim sistemom (C42)

9. Vpliv praks iz tujine, upoštevanje Slo. trga

- Usklajevanje programov z dobrimi praksami in prilagajanje trgu (C43)

Tema 4.: SODELOVANJE Z DRUGIMI ORGANIZACIJAMI

1. Način sodelovanja

- Srečanja z organizacijami (A14)
- Mreženje
 - Preko poklicnih in študentskih poznanstev (D49)
- Skupna obravnava posameznih primerov (E26)
- Projektno (F24)
- Napotitev uporabnikov k ustrezni organizaciji (F25)

2. Sodelovanje z javnim sektorjem

- Slabitev sodelovanja (A15)
- Dobro (A54)
- Po potrebi (C34)
- Prek platforme Sloga (C35)
- Letna srečanja z ministrom (C37)
- Šole, CSD-ji (Č19)
- Prisotno (E25)

3. Sodelovanje z NVO

- Prisotno (E24)
- Krepitev sodelovanja (A16)
- Pomembno (A18)
- Dolgoročno (C26)
- Izmenjevanje informacij (C27)
- Medsebojno dopolnjevanje (C28)
- Prisotnost tekmovalnosti (C32)
- Naraščanje tekmovalnosti (C33)
- Članstvo v skupnih mrežah, skupno nastopanje (C36)
- Delujočimi na področju migracij (Č18)

4. Namen sodelovanja

- Opozarjanje na kršitve, predloge za izboljšanje situacije (A17)
- Posredovanje uporabnikov (Č6)

6. Potreba po sodelovanju

- Prisotna (C20)

7. Sodelovanje drugih akterjev z NVO

- Oteženo (C21)

8. Elementi sodelovanja

- Prijaznost, odprtost, poštenost (C23)
- Medsebojni seznanjanje z delovanjem, raziskovanje možnosti za pokrivanje, dopolnjevanje (C24)
- Prikaz veljavnosti organizacije (C25)
- (Ne)podcenjevanje sodelujočih (B26)
- Raznolikost vključenih (D50)

9. Samoocena sodelovanja

- Dobro (Č17)

10. Sodelovanje na mednarodni ravni

- V preteklosti (Č20)
- Načrtujejo (Č21)
- Prisotno (D48,)

11. Pogoji za sodelovanje

- Skupne vrednote (D95)

12. Želja po širitvi mrež

- Prisotna (E27)
- Na mednarodni ravni (E28)

TEMA 5.: TREND NEREGULARNIH MIGRACIJ

1. Odziv na trend neregularnih migracij

-Organizacija prostovoljstva

- Znotraj mreže NVO (A19)
- Posredništvo (A21, A37)
- Angažiranje prostovoljcev (A22, A37)
- Ni novih virov prostovoljcev (A38)
- Povečanje števila prostovoljk (Č63)
- Razporeditev po področjih, preverjanje interesa prostovoljk za delovanje v okviru azilnega doma (Č64)
- Aktivacija obstoječih prostovoljcev (Č65, D68)
- Ni trenutnih potreb po povečanju števila (Č66)

-Sodelovanje z drugimi organizacijami

- Stik s situacijo na izvoru (A20)
- Ohranjanje sodelovanja (A52)
- Delovanje v korist azilnega doma (Č33)
- Po potrebi (Č35, Č37)

- Iskanje organizacij za posredovanje materialov in oskrbo migrantov (E40)
- Sodelovanje znotraj organizacije
 - pomoč članom drugih združenj (A44)
- Oblikovanje skupne strategije soočanja s trendom
 - Na ravni organizacij, policije in civilne zaštite (A23)
- Spreminjanje strategije v povezavi s trendom neregularnih migracij
 - Ni sprememb (A35, B22, Č55, D65, E55, F29)
 - Pred menjavo področja delovanja (C57)
 - Določitev časovne ustreznosti s pomočjo spremljanja dogajanja (C58)
 - Glede na pojavljanje potreb (C59)
 - Posvečajo še sedaj (C60)
 - Prizadevanja za širitev in dopolnitev ponudbe (C61)
 - Odvisnost od možnosti, sredstev (C62)
 - Ni posebne strategije za obravnavo neregularnih migrantov (F30)
 - Odzivanje na trende kot ustaljeno delovanje (Č54, Č56, E56)
 - Skrb za širitev znanj, odzivanje na potrebe, odprtost za sodelovanje, kot ustaljeno delovanje (D66)
- Preverjanje možnosti za delovanje
 - Znotraj ustaljenega okvirja (A36)
 - Razpoložljivost kapacitet (C53)
 - Identifikacija interesnih področij (C52, E35)
 - Raziskovanje načinov prispevanja (E36)
 - Ni prisotnih veliko ponudnikov (C55)
 - Pridobivanje sredstev (na račun aktualnosti) (E97)
- Čas aktivacije oz. odziva
 - Ob odprtju Balkanske poti (A43)
 - Ob zaznavi problematike (na nacionalni ravni) (Č34, Č36)
 - Šele z nastopom kriz (D57)
- Razlogi za odzivanje na trende
 - Aktualnost in uporabnikom prijazno delovanje (A64)
- Organizacija novih dejavnosti
 - Pomoč na mejah (B23)
 - Delo z odraslimi moški v azilnem domu (C54)
 - Organizacija psihosocialne pomoči (C56)
 - Nudenje zdravstvene oskrbe migrantom (C66)
 - Mladinski programi (Č57)
 - Aktivacija in integracija mladostnikov iz azilnega doma (Č60)
 - Delavnice za uporabnike (D70)
 - Začasnih, projektnih (D71)
 - Zagotavljanje trenutne pomoči beguncem (D73)

- Humanitarno delovanje, osveščanje javnosti itd. (E57)
- Vrsta odziva
 - Znotraj ustaljenih okvirov delovanja (B24)
 - Organiziran (B76)
- Sprememba ustaljenega delovanja organizacije
 - Drastična (B74)
 - Prilagodite v dejavnosti ostalih področij (B75)
 - Prilagoditev novi ciljni skupini (C50)
 - Spreminjanje področja dela glede na potrebe (C67)
 - Povečanje količine dela (Č30)
 - Ni večjih sprememb (Č61)
- Samooocena uspešnosti organizacije
 - Precej uspešna (B77)
- Potrebe za izboljšanje odzivnosti
 - Odprava formalnih ovir pri delovanju (B78)
- Načrtovanje
 - Ugotavljanje potreb uporabnikov (A48)
 - Obravnave uporabnikov (A49)
 - Vzpostavljane stika z Ministrstvom za notranje zadeve (A50)
 - Priprave integracijskega načrta s pristojnim organom in načrta nadaljnje obravnave (A51)
 - Krepitev sodelovanja (A53)
- Preverjanje obstoječe ponudbe
 - S strani javnega sektorja (C51)
- Samooocena odziva
 - Po najboljših močeh (Č32, D67)
- »Dobrodelnost zaposlenih«
 - Uporaba lastnih vozil za materialno oskrbo na terenu (Č38)
- Zaposlovanje kadrov
 - Ni bilo prisotno (Č61)
- Prednosti
 - Pridobivanje veščin kriznega odzivanja (D59)
 - Testiranje medkulturnega dialoga (D60)
- Spremljanje in analiziranje
 - Problematike selektivnega dojemanja raznolikosti v okolju (D60)
 - Odziva Evrope na »migrantski val« (D61)
 - Politike sprejema migrantov (D62)
- Oblikovanje predlogov za ustrežnejše ravnanje v prihodnje
 - Izogib zavračanju, dobrodošlici in zagotavljanje začasne namestitve za migrante (D63)
- Opredelitev bistva odziva
 - Odgovor na probleme in vzpostavljane dialoga (D64)

- Iskanje političnih rešitev za odpravo vzrokov
 - Smiselno (D72)
- Vključevanje v humanitarne akcije
 - Iskanje skladišč in pridobivanje materiala (E37)
- Oskrba migrantov na terenu
 - Posredna (E38)
- Promoviranje
 - Ni bilo prisotno (E39)
- Usposabljanje
 - Zaposlenih in prostovoljcev (E41)
- Prizadevanje za spremembe
 - Skrbi za otroke brez spremstva (F31, F38)
 - Sistema (F32)
 - Z lobiranjem (F34)
 - Z dogovarjanjem z MDDSZ (F35)
- Zagotavljanje socialne podpore
 - Na različnih področjih (D69)
- S strani sistema
 - Nekonstruktivno iskanje rešitev (F36)
 - Pasiven (F37)

2. Spremljanje trenda neregularnih migracij

- Način spremljanja trenda neregularnih migracij
 - Omejeno razvijanje teoretičnih mehanizmov za spremljanje trendov (B11)
 - Preko notranje baze (A28, A29)
 - Mreženje na različnih ravneh (A27, A30, A31, B14, B16, B21)
 - Terensko delo (A32, B13, B21, E34)
 - Stik z državami ki so blizu izvoru problema (A34)
 - Delovanje po principu »grassroots« (B10)
 - Ravnanje po praksi in dogajanju (B12)
 - Zaznavanje potreb (B15)
 - Raziskovanje razvoja trendov (B23)
 - Izdelava sprotnih ocen in analiz trendov (B18)
 - Opazovanje (B21, E32)
 - Brez razvitih kompleksnih mehanizmov za spremljanje trendov (B20)
 - Informiranje na socialnih omrežjih (C45, C49)
 - Izmenjava informacij med NVO (prek socialnih omrežij) (C46)
 - Spremljane priporočil komisij na nacionalni in evropski ravni (C47)
 - Spremljanje objav direktoratske znotraj evropske komisije (C48)
 - Večletna prisotnost na področju dela z migranti (Č28)

- Stalno spremljanje (Č39)
- Prizadevanje za globalnost (D53)
- Sodelovanje z zunanjim okoljem (D54)
- Ustvarjanje slike o dogajanjih (D55)
- Prisotnost a izvoru (D56)
- Hkratno posvečanje stalnim in aktualnim problematikam (E33)
- Članstvo v skupini NVO begunci (F27)
- Sodelovanje z azilnim domom (Č29, F28)

-Seznanjenost s trendom znotraj organizacije

- Seznanjena vsa združenja (A33)

-Namen spremljanja trenda neregularnih migracij

- Omogočanje akcijskega odzivanja na trende (B19)
- Ustvarjanje slike o dogajanjih (D56)

3. Težave pri soočanju s trendom

- Nedelovanje sistema (Č31)

4. Časovna opredelitev spremljanja trenda neregularnih migracij

- Že pred »begunsko krizo« (Č40)

TEMA 6.: SPREMEMBE, KI JIH POVZROČA ORGANIZACIJA

1. Način povzročanja sprememb

-Izboljšanje uporabniškega položaja

- Bližina in pomoč (A55)

-Nadzor nad delom represivnih organov

- Vzpostavljanje nadzora(A56)

-Osveščanje javnosti

- Redno (A58)

-Izvajanje dejavnosti za ciljno skupino za katero do nedavnega ni bilo drugo obstoječe ponudbe

- Kontinuirano (Č71)

-Skrb za integracijo

- Povezovanje med otroci (Č72)
- Skupno pustno rajanje (Č73)
- Izhodi iz institucij (Č73)
- Delovanje v različnih getih (Č74)
- Vstopanje v družine (Č75)
- Povezovanje z mamicami (Č76)

-Preventivno delovanje

- Ključno (A60)

- Prizadevanje za odpravo vzrokov za migracije (A61)
- Oteženo (A65)
- Prisotno (B68, E47)
- Osveščanje javnosti (B69, E48)
- Organizacija festivala in aktivnosti na temo migracij (B70)
- Organizacija aktivnosti na temo prostovoljstva (B71)
- Vzpostavitev mreže prostovoljskih organizacij (B72)
- Stalne aktivnosti (B73)
- Načrtujejo (C70)
- Aktivnosti osveščanja v OŠ (E49, E50)
- Spodbuda k zavzemanju drugačne perspektive glede migracij (E51)
- Prisotnost v medijih (E54)

-Vpliv na javno mnenje

- Prizadevanja (B65)

-Odzivanje na trende

- Hitro (C69)

-Opiranje na izkušnje (Č82, Č84)

-Razumevanje uporabniškega položaja (Č83)

-Razumevanje kulturnih specifik, ozadij uporabnikov (Č85)

-Razumevanje uporabnikovih občutij (Č86)

-Aktivno delovanje (Č87)

-Načrtovanje in izvajanje projektov

- Na globalni ravni (D97)

-Izmenjava znanj

- Na globalni ravni (D100)

-Priprava projekta v sodelovanju z drugimi NVO

- za otroke brez spremstva (F39)

-Priprava senčnih poročil za mednarodne institucije

- O neodzivnosti državnega sistema (F40)

-Lobiranje

- Na nacionalni ravni (F41)

-Prizadevanja

- Za uspešno (re)integracijo (F44)

2. Ovire pri prizadevanjih za povzročanje sprememb

-Vojne razmere (A62)

3. Samoocena uspešnosti povzročanja sprememb

-Zgledno delovanje (A60)

-Vpliv v določeni meri (B67)

- Zaznavnost napredka pri otrocih (E52)

4. Merjenje sprememb

-Oteženo (A59, B66)

5. Potrebe pri povzročanju sprememb

- Širše politično ozaveščanje (A66)
- Vzpostavitev programa za prosilce z mednarodno zaščito (C70)
- Vključevanje uporabnikov (C72)
- Več odprtosti za sodelovanje (D101)
- Več podpore s strani države (D102)
- Konstruktivno odzivanje pristojnih organov (F43)
- Več sredstev (F44)

6. Potreba po spremljanju sprememb ki jih povzroča organizacija

-Prisotna (C73)

7. Način spremljanja sprememb

- Evalvacija (C 74)

8. Uporabniški pogled na spremembe ki jih organizacija povzroča

-Pomembnejši (C75)

9. Pogoji za povzročanje sprememb (POGOJ-Poimenovanje je uporabljeno v primerih, kjer so se intervjuvanci tako izrazili in v primerih kjer ima organizacija že zagotovljen določene pogoje, ki jih vidi kot ključne oz. pogoje za lastno delovanje)

- Vzpostavljane zaupnega odnosa
 - Raziskovanje potreb in težav migrantov nastanjenih v azilnem domu (Č78)
- Prisotnost v azilnem domu
 - Kot zunanji strokovnjak (Č79)
- Prisop
 - Blizu uporabnikom (Č80)
- Več posluha
 - S strani pristojnih organov (Č88)
- Globalno mreženje (D98)
- Globalna znanja (D99)
- Osveščanje otrok in strokovnih kadrov (E53)