



# Strateški razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji

Strategija systemskega razvoja  
nevladnih organizacij

Bojan Mevlja  
Klemen Kavčič

Management



*Strateški razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji*

Znanstvene monografije  
Fakultete za management Koper

*Glavna urednica*

izr. prof. dr. Anita Trnavčević

*Uredniški odbor*

prof. dr. Roberto Biloslavo

prof. dr. Štefan Bojnec

prof. dr. Slavko Dolinšek

doc. dr. Justina Erčulj

izr. prof. dr. Tonči A. Kuzmanić

prof. dr. Zvone Vodovnik

ISSN 1855-0878

# Strateški razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji

Strategija sistemskega razvoja  
nevladnih organizacij

Bojan Mevlja  
Klemen Kavčič



*Strateški razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji:  
strategija sistemskega razvoja  
nevladnih organizacij*

mag. Bojan Mevlja  
dr. Klemen Kavčič

Recenzenta · dr. Mitja I. Tavčar in dr. Mirko Markič

Izdala in založila · Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management,

Cankarjeva 5, 6104 Koper

Oblikovanje, risbe in tehnična

ureditev · Alen Ježovnik

Prelom · Mediagraf

Koper · 2012

© 2012 Fakulteta za management

CIP – Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

061.2:005.51

MEVLJA, Bojan

Strateški razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji

[Elektronski vir] : strategija sistemskega razvoja nevladnih

organizacij / Bojan Mevlja, Klemen Kavčič. – El. knjiga. –

Koper : Fakulteta za management, 2012. –

(Znanstvene monografije Fakultete za management,

ISSN 1855-0878)

Način dostopa (URL):

<http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-133-5.pdf>

ISBN 978-961-266-133-5 (pdf)

1. Kavčič, Klemen, 1975-

263189248

# Kazalo

Seznam preglednic · 7

Seznam slik · 9

- 1 Uvod · 11
  - 1.1 Udejanjanje splošnega družbenega interesa in neprofitne organizacije · 11
  - 1.2 Trikotniki blaginje · 12
  - 1.3 Nevladne organizacije (NVO) · 14
  - 1.4 Zgodovina civilnega organiziranja na Slovenskem · 15
  - 1.5 Nevladne organizacije v Sloveniji danes · 18
- 2 Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji (2003–2008) · 21
  - 2.1 Metodologija izdelave projekta »Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji 2003–2008« · 22
  - 2.2 Vizija in poslanstvo sektorja NVO · 24
  - 2.3 Globalne strategije nevladnega sektorja · 26
- 3 Razvoj nevladnih organizacij in Strategija razvoja Slovenije · 27
- 4 Management v organizaciji · 29
  - 4.1 Zgodovina managementa · 30
  - 4.2 Dejavnosti managerjev · 31
  - 4.3 Organiziranje in NVO · 32
  - 4.4 Elementi urejenosti organizacije · 33
  - 4.5 Vodenje in NVO · 36
  - 4.6 Nadzor, evalvacija in NVO · 40
- 5 Strateško načrtovanje v NVO · 47
  - 5.1 Interesi udeležencev in vizija · 47
  - 5.2 Vrednote in kultura · 49
  - 5.3 Smotri, cilji in temeljne zmožnosti · 51
  - 5.4 Strateško snovanje in ustvarjalno snovanje · 55
- 6 Management spreminjanja v organizaciji · 65
  - 6.1 Znanje za spremembe · 66
  - 6.2 Komunikacijski načrt (strategija) v NVO · 68
- 7 Načrt zbiranja sredstev v NVO · 71
  - 7.1 Viri sredstev · 72

8	Empirični del	· 81
8.1	Cilji in namen raziskave	· 81
8.2	Metodologija	· 82
8.3	Rezultati raziskave	· 83
9	Interpretacija ugotovitev	· 103
10	Sklepne ugotovitve in priporočila	· 105
	Literatura	· 111



# Seznam preglednic

- 1.1 Organizacijske oblike, ki jih v Sloveniji najdemo na podlagi delitve na pridobitne in nepridobitne oblike · 15
- 2.1 SWOT analiza nevladnega sektorja v Sloveniji · 23
- 2.2 Pregled strateških področij in strategij · 25
- 5.1 Okvirni model politike kot vprašalnik za celovito pregledovanje politike organizacije · 61
- 7.1 20 največjih prejemnikov donacij iz dohodnine v letu 2010 · 75
- 8.1 Mnenje NVO o pomembnosti strategije za razvoj sektorja NVO v Sloveniji · 87
- 8.2 Mnenje NVO o pomembnosti strategije za razvoj NVO · 88
- 8.3 Povezava med pomembnostjo strategije za razvoj posamezne NVO in pomembnostjo strategije za razvoj celotnega sektorja NVO v Sloveniji · 89
- 8.4 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področju zakonodaje NVO · 90
- 8.5 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področju financiranja NVO · 90
- 8.6 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na infrastrukturnem področju NVO · 91
- 8.7 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področju standardov NVO · 91
- 8.8 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področju odnosov z lokalnimi in državnimi organi · 92
- 8.9 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področju odnosov med NVO · 92
- 8.10 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področju mednarodnih odnosov · 93
- 8.11 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področju prepoznavnosti NVO v javnosti · 93
- 8.12 Aritmetične sredine področij napredka v razvoju sektorja NVO od leta 2003 · 94
- 8.13 Pomanjkanje finančnih sredstev kot vzrok, da se strategija ne izvaja · 97
- 8.14 Povezava med uspešnostjo izvajanja strategije in pomanjkanjem finančnih sredstev · 98

- 8.15 Neizvajanje organizacijskih nalog strategije kot vzrok, da se strategija ne izvaja · 98
- 8.16 Povezava med uspešnostjo izvajanja strategije in neizvajanjem organizacijskih nalog · 99
- 8.17 Mnenje organizacij o vplivu uresničevanja strategije na delovanje NVO po področjih · 99
- 8.18 Mnenje organizacij o pomembnosti dejavnikov in ukrepov za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti · 100

# Seznam slik

- 1.1 Trikotnik blaginje · 13
- 4.1 Organigram hierarhične organizacije · 34
- 5.1 Povezanost treh strategij v nevladnih organizacijah · 64
- 6.1 Model »Štiri sobe sprememb« · 67
- 8.1 Organiziranost NVO · 84
- 8.2 Področje dela NVO · 84
- 8.3 Zastavljenost strategije v skladu z realnimi potrebami NVO · 87
- 8.4 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 po področjih · 94
- 8.5 Hitrost izvajanja strategije · 95
- 8.6 Pomembnost vzrokov za neizvajanje strategije · 96



# 1 Uvod

Nevladne organizacije predstavljajo enega izmed stebrov sodobnih družb. V sodobnem svetu so države s civilno družbo države z demokratično tradicijo, ki ta sektor močno spodbujajo in podpirajo. Potrebno je poudariti, da so nevladne organizacije neprofitne, in kot take zelo pomemben del sodobne družbe. Zato je nujno razumevanje njihovega obstoja in razlikovanje od drugih profitnih organizacij. Čeprav se mnogim zdi, da so si profitne in neprofitne organizacije zelo različne, pa se na nivoju vodenja in načrtovanja ne razlikujejo veliko. Vsem pa je skupna ena stvar, to je spreminjanje.

Namen monografije je pregled razvoja nevladnih organizacij (NVO) v Sloveniji in preučitev izvajanja Strategije systemskega razvoja nevladnih organizacij po načrtih, ki so si jih zastavili avtorji strategije. Kvantitativna raziskava opravljena v letu 2010 temelji na anketnem vprašalniku, ki je bil poslan nevladnim organizacijam, ki so sodelovale na strateški konferenci v okviru priprave strategije in aktivno sodelovale pri izdelavi strategije. Ugotovili smo, da se strategija ne izvaja uspešno in da je njena uspešnost odvisna od njenega izvajanja ter finančnih sredstev. Prav tako smo ugotovili povezanost med pomembnostjo strategije za razvoj posamezne NVO in pomembnostjo strategije za razvoj celotnega sektorja v Sloveniji. Ker ima izvajanje strategije vpliv na celotni sektor in posledično na vse nevladne organizacije, bo zato pričujoča monografija pripomogla k razvoju nevladnega sektorja v Sloveniji. V monografiji so podani predlogi za systemske in organizacijske spremembe na področju uresničevanja strategije v prihodnosti.

## 1.1 Udejanjanje splošnega družbenega interesa in neprofitne organizacije

V splošnem družbenemu interesu so vsa tista ravnanja, katerih rezultati (dobre, storitve) koristijo vsem, ne glede na to, ali so sposobni in voljni v njih sodelovati ali ne (Monnier in Thiry 1997).

Neprofitne organizacije večinoma niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička, ampak zato, da pomagajo pri trajnem zagotavljanju stori-

tev in dobrin za uspešno delovanje družbe. Iz tega sledi, da je smisel obstoja neprofitnih organizacij delovanje v splošnem družbenem interesu, oz. delovanje v splošno družbeno koristne namene (Kolarič 2001).

Pojem neprofitna organizacija zajema dve vrsti organizacij. Ene so javne neprofitne organizacije – to je s strani javnih avtoritet ustanovljene organizacije, katerih poslanstvo je implementacija javnega interesa; druge pa so zasebne neprofitne organizacije – to je s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb ustanovljene organizacije, katerih poslanstvo je uresničevanje skupnega in/ali javnega interesa. Tako javni kot tudi skupni interes predstavljata legitimno operacionalizacijo splošnega družbenega interesa (Monnier in Thiry 1997).

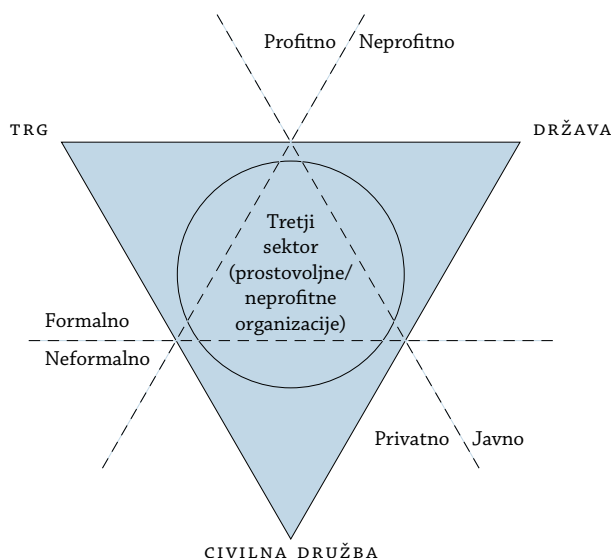
V svetu obstajajo v pretežni meri trije načini pravnega urejanja javnokoristnega delovanja (Klenovšek idr. 2006):

- Status se podeli na podlagi davčne zakonodaje, ki našteva namene in dejavnosti, ki so priznane za javnokoristne (npr. ZDA, Kanada). Javnokoristni nameni so izčrpno analizirani v precedenčnih sodbah. Nekatere organizacije veljajo za »per se« javnokoristne (cerkve, izobraževalne brezplačne organizacije, razne zdravstvene dejavnosti ipd.). Najvišji pritožbeni organ, ki odloča o pridobitvi statusa, je sodišče.
- V nekaterih pravnih redih je takšen status inkorporiran v statusno zakonodajo nevladnih organizacij (zakon o društvih, ipd.), npr. Bosna in Hercegovina, Bolgarija, Romunija, Francija, Slovenija, Hrvaška itd.
- Javnokoristno delovanje je urejeno celostno s posebnim predpisom oz. posebno vejo prava (Velika Britanija, Poljska, Latvija, Litva, Madžarska, itd.).

## 1.2 Trikotniki blaginje

Dostikrat se vprašamo, kje v demokratičnih družbah se neprofitne organizacije nahajajo. Koncepta, ki odgovarjata na to vprašanje, sta koncept trikotnika blaginje, ki so ga razvili različni družboslovci v drugi polovici osemdesetih let prejšnjega stoletja ter koncept pluralnega sistema blaginje.

Družboslovec Peter Abrahamson je koncept trikotnika blaginje definiriral na naslednji način. V vseh sodobnih družbah obstajajo tri osnovne sfere, iz katerih pridobivamo dobrine in storitve za zagotavljanje potreb glede socialne varnosti in blaginje. Ta je odvisna od intenzitete in kom-



SLIKA 1.1 Trikotnik blaginje (povzeto po Pestoff v Kolarič 1997)

binacij odnosov, ki jih posamezniki uspemo vzpostaviti s temi tremi sferami. Te sfere so: država oz. javni sektor, trg oz. profitni sektor ter civilna družba oz. neformalni sektor; pri nekaterih avtorjih tudi skupnost oz. sfera skupnosti (Rink in Lesjak 2002).

Vsaka od teh treh sfer zagotavlja dobrine in storitve posameznikom na svoj način. Država le-te zagotavlja na osnovi moči. To pomeni, da pobira davke in jih redistribuira. Moč je instrument preko katerega deluje država. Denar je instrument preko katerega zagotavlja dobrine in storitve trg, instrument preko katerega deluje civilna družba pa je solidarnost (Kolarič 1997).

Sfera tretjega sektorja je tisti del družbenega prostora, ki je med ostalimi tremi sferami. Od vsake od njih se loči po eni bistveni značilnosti. Neprofitnost jo loči od sfere trga, zasebnost od sfere države in formalnost od sfere skupnosti. Organizacije civilne družbe so torej neprofitne, zasebne in formalne. V praksi so to zasebne neprofitne organizacije. Ker nimajo posebne značilnosti, ki bi veljala samo zanje (t. i. diferenca specifična), so si med seboj lahko zelo različne. Tiste organizacije, ki so blizu sferi skupnosti, so bolj neformalne narave. Pravila in organiziranost so minimalni, dejavnost pa opravljajo predvsem prostovoljci. Organizacije blizu sferi države so visoko formalizirane in profesionalizirane, imajo visok delež zaposlenih, večinoma se financirajo iz državnih sredstev in opravljajo storitve za državo. Tretja vrsta organizacij pa so tiste, ki so

blizu trgu. Te so visoko profesionalizirane, zaposlujejo specialiste, financirajo se s prodajo storitev (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002).

Značilnost sodelovanja med akterji iz vseh štirih sektorjev v družbi (javnega, profitnega, neformalnega in nevladnega neprofitnega sektorja) je značilna za t. i. pluralni sistem blaginje. Ta koncept je značilen za moderne družbe in je presegel nekdanji pristop, ki je priznaval samo dva sektorja to je javni in profitni sektor.

Značilnost sistema blaginje pa je, da vse štiri sektorje obravnava kot enakovredne (Črnak-Meglič in Vojnovič 1997).

### 1.3 Nevladne organizacije (NVO)

Pojmi kot so »civilna družba«, »nevladne/neprofitne/prostovoljne organizacije«, »tretji sektor« ipd., so v zadnjih desetletjih postali modni pojmi; uporabljajo se v različnih predelih sveta na raznolikih področjih: med novinarji, na univerzah, v gospodarstvu, politiki ter javnosti nasploh – povsod lahko opazimo uporabo teh terminov. Ob vsesplošni uporabi zgornjih izrazov in vpričo številnih in raznolikih pričakovanj seveda ne preseneča dejstvo, da neke enotne definicije oz. konsenza o tem, kaj »civilna družba« (ali njene pojavne oblike) dejansko pomeni in kaj ti pojmi vključujejo oz. izključujejo, ne obstaja (Klenovšek idr. 2006).

Oznaka »nevladna organizacija (NVO)« se je sicer začela prvič uporabljati šele po letu 1945 zaradi potrebe Združenih narodov, da v svojih dokumentih (ob pripravi Splošne deklaracije človekovih pravic) opredeli določene pravice in obveznosti, ki jih imajo določeni subjekti na podlagi svojega statusa v postopkih informiranja, posvetovanja in sodelovanja. Tako je sprva prišlo do razlikovanja med medvladnimi organizacijami (specializirane agencije, ipd.) in mednarodnimi zasebnimi organizacijami, posledično pa se je iz tega razlikovanja začel uporabljati tudi pojem »nevladne organizacije« (Šporar 2004).

Nevladne organizacije v družbi opravljajo vsaj tri pomembne funkcije: politično – pomenijo obliko participacije državljanov pri upravljanju države in družbe, ekonomsko – pomenijo način za aktiviranje dodatnih virov v materialni (donacije v denarju) ali nematerialni obliki (vložek prostovoljcev, donacije v naravi) in socialno – zagotavljajo dopolnilne ali alternativne načine zadovoljevanja potreb uporabnikov (Črnak-Meglič 2009). Zasebni neprofitni in nevladni sektor predstavlja, po mnenju mnogih avtorjev, pomemben instrument demokratizacije in pluralizacije odnosov, razširitve individualnih možnosti in svobodne izbire posameznikov ter povečanja aktivne participacije v moderni družbi (Črnak-Meglič in Vojnovič 1997).



PREGLEDNICA 1.1 Organizacijske oblike, ki jih v Sloveniji najdemo na podlagi delitve na pridobitne in nepridobitne oblike

Vrsta organizacij	Neprofitne	Profitne
Javne	Organizacije, ki izvajajo državne funkcije in funkcije lokalne samouprave, javni zavodi (šole, bolnišnice, zavod za zaposlovanje . . .), javni gospodarski zavodi	Javna podjetja.
Napol javne	Zbornice (gospodarske, obrtne . . .).	Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala, zasebna podjetja s koncesijo.
Zasebne	Društva, zasebni zavodi, ustanove, zadruga, gospodarska interesna združenja, gospodarske družbe za opravljanje neprofitnih dejavnosti, politične stranke, verske skupnosti, sindikati, poklicna združenja.	Podjetja: samostojni podjetniki, gospodarske družbe, povezane družbe, banke, zavarovalnice.

OPOMBE Povzeto po Strojan, Šporar in Bien (2000).

Nevladno področje žal še vedno ostaja »izgubljeni kontinent« na zemljevidu sodobnih družb, neviden večini političnih in ekonomskih akterjev, medijem in celo mnogim posameznikom, ki v njem delujejo (Salamon in Anheier 1996).

Tako je tudi v Sloveniji ustavno zagotovljena svoboda združevanja civilne družbe tudi v okviru nevladnih organizacij.

Preglednica 1.1 prikazuje vse organizacijske oblike (prikaz ne temelji na definiciji neprofitnih organizacij, ki jo navajajo nekateri tuji viri, temveč na specifični slovenske pravne ureditve), ki jih v Sloveniji najdemo na podlagi delitve na pridobitne in nepridobitne oblike (Strojan, Šporar in Bien 2000).

## 1.4 Zgodovina civilnega organiziranja na Slovenskem

Določene zametke civilnega organiziranja na Slovenskem je mogoče iskati že v generacijskih, namenskih in prijateljskih zvezah in združbah v staroslovanskih rodovnoplemenskih skupnostih 7. in 8. stoletju našega štetja (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002).

Zgodovinsko gledano pomeni začetek tovrstnih organizacij nastanek cehev (obrtniških bratovščin), verskih dobrodelnih organizacij in fundacij v 14. stoletju. V prvi polovici 19. stoletja najdemo prva delavska gi-

banja, ki so bila s kasnejšo ureditvijo prepovedana oz. omejena v svojem delovanju. Prvi pravni akti, ki urejajo področje interesnega združevanja, so bili izdani po letu 1850. Tako prinaša društveni patent (izdan s strani cesarja avstro-ogrške monarhije) prvo ureditev društev, Zakon o pravici do združevanja v društva in politična društva iz leta 1867 pa prvo zakonsko ureditev tega področja. Poseben pomen v tem obdobju, ob dejstvu, da so bili Slovenci kmečko in delavsko prebivalstvo, vodilni razred pa so predstavljali tujci, ima nastanek gibanj namenjenih narodnostnemu prebujenju. Najpomembnejše oblike združevanja so bile tako čitalnice, kot shajališča višjih slojev ter tabori, kot oblika množičnega zbiranja ljudi na prostem. Pomembno vlogo so imele tudi zadruge oz. zadružništvo kot gibanje za obrambo interesov slovenskih kmetov, obrtnikov in delavcev, ki je s približno 1700 zadrugami pred drugo svetovno vojno pomenilo izredno množično obliko stanovske samoorganiziranosti (»Nevladne organizacije v Sloveniji« 2000).

Katoliška cerkev je na Slovenskem imela pomembno vlogo pri razvoju neprofitnega oziroma nevladnega sektorja. Svojo dejavnost je razširila še na zdravstveno, kulturno in izobraževalno področje. Rečemo lahko, da je bila Cerkev na Slovenskem prva institucija, ki je v skladu s svojo ideologijo razvijala dobrodne dejavnosti. Katoliška cerkev je razvila vrsto dobrodelnih in društvenih organizacij ter vanje pritegnila vrsto laičnih prostovoljcev. Cerkev je bila dejavna do konca druge svetovne vojne, ko ji je nova socialistična oblast prepovedala delovanje na dobrodelnem in šolskem področju (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002).

V Kraljevini Srbob, Hrvatob in Slovencev in s tem tudi v Sloveniji je začel veljati srbski zakon o javnih zborovanjih in združenjih iz leta 1891 ter ogrsko društveno pravo, ki je temeljilo na ministrskih uredbah (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002).

Po koncu druge svetovne vojne in s pričetkom državnega socializma ter novega družbenega sistema je prišlo na slovenskem do pretrganja s preteklostjo v polnem pomenu besede. Javni sektor je prevzel vse funkcije nevladnega sektorja. Začelo se je obdobje zatona. Ker je delovanje organizacij v tistem času pomenilo ogrožanje politične oblasti, je bilo zato organizirano v zelo omejeni obliki, največkrat na lokalnem nivoju. Prav tako so se oblasti močno vpletale v mnoge interesne dejavnosti, ki so potekale znotraj sindikalnih družbenopolitičnih organizacij. Delo cerkve je bilo prepovedano oz. omejeno le na verske zadeve (Črnak-Meglič in Vojnovič 1997).

Že v 50. letih pa se je začel v Jugoslaviji proces decentralizacije politič-

nega sistema in sicer najprej v smeri prenašanja odgovornosti za posamezna področja družbenega življenja z državne ravni na raven republik. Z ustavo leta 1974 je bila odgovornost za velik del zagotavljanja javnih dobrin in storitev prenesena na občinsko raven. Istega leta je bil sprejet tudi nov zakon o društvih, ki je dal državljanom dokaj široke možnosti za ustanavljanje prostovoljnih organizacij in društev (Vrečko 2003).

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so se tako začela širiti različna družbena gibanja (mirovna, ekološka, feministična, duhovna, subkulturna ipd.), ki so poleg političnega delovanja začela oblikovati tudi alternativno mrežo produkcije dobrin in storitev. Delovala so v obliki delovnih skupin različnih organizacij (na primer mladinske politične organizacije), te pa so se začele postopno osamosvajati in prehajati kot samostojne organizacije ali društva v civilno družbo. Za nova družbena gibanja v Sloveniji je bilo značilno, da to niso bila gibanja »od spodaj navzgor«, saj niso imela množične baze. Civilna družba se je v tem obdobju uveljavila kot alternativa uradni politični strukturi, vendar se je že konec osemdesetih let avtonomno delovanje novih družbenih gibanj omejilo na politično delovanje. V devetdesetih letih so se njihovi glavni protagonisti v veliki meri integrirali v strankarski in pozneje državni esteblišment. Le manjše frakcije novih družbenih gibanj so ostale v okviru civilne družbe ter se organizirale v društva in druge organizacijske oblike na področjih, kot so alternativnost v socialnem delu in psihiatriji, različne dejavnosti psihosocialne pomoči posebnim skupinam prebivalcev v stiski, alternativna kulturna produkcija ipd. Podatki kažejo, da se je v obdobju med letoma 1975 in 1985 število društev povečalo za skoraj 50 % (Rakar idr. 2011).

Direktno posledico političnih sprememb v Sloveniji po letu 1989 predstavlja obnovljena dobrodelna dejavnost katoliške cerkve oz. cerkvenih organizacij. Čeprav uradno ni smela opravljati izven cerkvene dejavnosti, so posamezni redovi ves čas »nelegalno« opravljali razne dejavnosti kot so: varovanje otrok, nudenje pomoči bolnim, invalidom in ostarelim ... Organizirano je bilo tudi delo z mladimi in duhovna gibanja in leta 1990 je bil ustanovljen Slovenski Karitas (»Nevladne organizacije v Sloveniji« 2000).

Proces deregulacije, ki se je začel že v sedemdesetih letih, je bil končan šele sredi devetdesetih let s sprejetjem zakonov, ki so uredili temelje delovanja vseh vrst civilnodružbenih organizacij (ustanov, zasebnih zavodov), z zakonom pa je bil odpravljen tudi monopol javnih zavodov pri zagotavljanju socialnih in drugih servisov. Zakon o ustanovah (uradno

prečiščeno besedilo) (ZU-UPB1) je omogočil ponovno ustanavljanje fundacij, Zakon o zavodih (ZZ) je omogočil ustanavljanje zasebnih zavodov. Število civilnodružbenih organizacij se je v obdobju tranzicije praktično podvojilo (Rakar idr. 2011).

### 1.5 Nevladne organizacije v Sloveniji danes

Osamosvojitve Slovenije v letu 1991, za razliko od razvoja v ostalih tranzicijskih državah, ni prinesla tako množičnega nastanka novodobnih NVO, razen na nekaterih področjih (šport, kultura, socialno varstvo). Številna pričakovanja po uvedbi formalne demokracije o povečevanju vpliva civilne družbe na procese političnega odločanja in utrditvi civilne družbe kot podlagi za kvalitetne odločitve na nivoju države se niso uresničila. Pereča je ostala večina težav, s katerimi so se srečevale NVO v preteklosti (»Nevladne organizacije v Sloveniji« 2000).

Po osamosvojitvi Slovenije je bilo pričakovati, da se bo stanje na področju nevladnega sektorja pričelo izboljševati, ker so mnogi takratni politiki izšli ravno iz struktur civilne družbe. Vendar je imela Republika Slovenija predvsem drugačne prioritete, povezane predvsem z izgradnjo struktur mlade države. Na nevladni sektor se je žal pozabilo, zato je za obdobje po osamosvojitvi značilna predvsem stagnacija na področju razvoja nevladnega sektorja in sodelovanja z Vlado Republike Slovenije.

V splošnem slovenska zakonodaja posebej in natančno opredeljuje ter v posameznih zakonih regulira naslednje vrste NVO: društva in zveze društev, zasebne zavode, ustanove/fundacije, zadruga in verske skupnosti/organizacije (Rakar idr. 2011). Približno 40 odstotkov neprofitnih organizacij pri nas deluje le v korist svojih članov in zato niso komplementarne javnim dobrinam in storitvam. Zaradi tega se Slovenija približuje državam z manj razvitim zasebnim neprofitnim sektorjem (Portugalska, Madžarska in Italija) (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002).

Struktura slovenskega civilno-družbenega sektorja se sicer spreminja, vendar zelo počasi; podedovano stanje, v katerem povsem prevladujejo organizacije, ki delujejo na področjih športa in rekreacije, kulture in umetnosti ter poklicnega/strokovnega združevanja in obstajajo v obliki društev in njihovih zvez, se postopoma preoblikuje in to v toliko, v kolikor nastajajo novi tipi organizacij (zasebni zavodi, ustanove/fundacije, verske organizacije), ki delujejo na področjih zdravstva, izobraževanja in raziskovanja ter socialnega varstva; je pa krepitev teh tipov organizacij na navedenih področjih bistveno pogojena s spremem-

bami v strukturi celotnega slovenskega blaginjskega sistema, ki so sicer v teku, pa vendar niso tako intenzivne, da bi »na hitro« transformirale slovenski blaginjski sistem v katerega izmed v evropskih družbah obstoječih blaginjskih sistemov (Kolarič in Rakar 2010).

Primerjava podatkov med letoma 1996 in 2004 kaže na 39 % rast skupnega števila registriranih nevladnih organizacij, v katere je vključenih preko 900.000 ljudi. Pri tem pa se delež zaposlenih kljub povečanemu številu organizacij ni bistveno spremenil in sedaj predstavlja 0,74 % delovno aktivnega prebivalstva, kar Slovenijo uvršča na dno evropske lestvice. Prihodki organizacij predstavljajo 1,92 % BDP. Slovenija tudi po tem kazalniku močno zaostaja za drugimi državami EU, saj je že leta 1995 povprečen delež prihodkov nevladnih organizacij v 22 državah sveta znašal 4,7 % BDP (»Operativni program razvoja človeških virov« 2008).

Rečemo lahko, da v Sloveniji še vedno prevladuje model dominacije države. V tem ima država primarno vlogo pri financiranju in produkciji javnih dobrin in storitev, vloga zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja pa je omejena na zapolnjevanje vrzeli v storitvah javnega sektorja. Država največ financira javne zavode. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije imajo obrobno vlogo, za njihovo dejavnost pa prispeva le minimalna sredstva. Slovenija sodi med države, kjer sta značilna velika oddaljenost v komunikaciji in sodelovanju ter nizka stopnja nadzora države nad zasebnimi neprofitnimi-volonterskimi organizacijami (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002).

Organiziranost nevladnih organizacij v Sloveniji danes lahko razdelimo po treh kriterijih (Forbici idr. 2010):

- *Vsebinski kriterij.* Znotraj tega ločimo vsebinske ter horizontalne povezave. Med vsebinske sodijo gasilska zveza, planinska zveza, zveza kulturnih društev, zveza društev upokojencev, zveza invalidskih organizacij itd., torej povezave, ki združujejo organizacije z istega ali zelo podobnega področja delovanja. Takšne zveze so v Sloveniji tudi najstarejše in najštevilčnejše, njihovo število pa narašča iz leta v leto.

Horizontalne povezave nevladnih organizacij so precej mlajše, saj so se razvile šele v zadnjih nekaj letih. Ključ njihovega nastanka je skupna pravna oblika. V Zvezo društvenih organizacij Slovenije (ZDOS) so včlanjene različne zveze društev ne glede na njihovo dejavnost. Enako velja za Združenje slovenskih ustanov (ZSU),

v katerega so združene slovenske ustanove oziroma fundacije. Pred kratkim je bila ustanovljena tudi Skupnost privatnih zavodov (SKUP), ki združuje nekatere od slovenskih zasebnih zavodov. Tu pa je še Center nevladnih organizacij Slovenije (CNVOS), ki združuje tako društva kot tudi zavode in ustanove, saj gre za mrežo, katere članice so lahko vse slovenske nevladne organizacije, ne glede na področje svojega delovanja ali pravno obliko.

- *Glede na trdnost povezav nevladnih organizacij.* Znotraj tega ločimo krovne zveze in mreže. Pri prvih gre za reprezentativno oziroma predstavniško povezovanje. Drugačno je delovanje mrež, ki je načeloma bolj ohlapno, praviloma pa tudi nimajo predstavniške funkcije.
- *Glede na teritorialnost.* Nekatere povezave združujejo organizacije iz celotne Slovenije, druge le organizacije iz določenega območja ali regije. Tako govorimo o nacionalnih, regionalnih in lokalnih zvezah in mrežah.

V preteklosti je bila pozornost usmerjena predvsem v nacionalne zveze, z ustanavljanjem pokrajin pa se preusmerja na regionalne mreže. Tudi pri teh velja, da so regionalne vsebinske mreže precej starejše kot horizontalne. Slednje so se namreč začele oblikovati šele pred dvema letoma skupaj z regionalnimi stičišči nevladnih organizacij, ki so nastala z namenom okrepiti in povezati NVO znotraj posamezne statistične regije. Sicer bo pomen tovrstnega povezovanja najverjetneje prišel do polnega izraza šele, ko bo regionalizacija zares izpeljana, a ravno zato se zdi toliko pomembnejše, da nevladne organizacije ustanovitev pokrajin pričakajo dobro pokrajinsko organizirane in povezane.

## 2 Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji (2003–2008)

V letu 2002 se je začelo intenzivnejše sodelovanje za krepitev in razvoj nevladnega sektorja v Sloveniji. Takrat je fundacija »Trust for the Civil Society in Central and Eastern Europe« izbrala štiri pilotne projekte krepitev nevladnega sektorja v Sloveniji, ki so jih izvajale štiri nevladne organizacije. Namen tega pilotnega procesa je oblikovanje strateškega okvirja za systemski razvoj nevladnega sektorja v Sloveniji, opredelitev skupnega poslanstva in vizije NVO ter opredelitev prednostnih področij delovanja. Treba je poudariti tudi namen po vzpostavitvi kvalitetnejšega razvoja sektorja NVO, vzpostavitev aktivnejšega sodelovanja z drugimi sektorji v Sloveniji ter vzpostavitev pogojev za kontinuirano rast in razvoj sektorja NVO (Vrečko 2003).

Sam proces, katerega cilj je bil nastajanje dokumenta, je bil zamišljen kot odprt proces izdelave dokumenta, pri katerem je bilo osnovno vodilo sodelovanje čim večjega števila NVO. Zato je bila izvedba projekta razdeljena na tri faze (Vrečko 2003):

- Prva je bila faza regijskih delavnic, ki so potekale po različnih slovenskih regijah. Na štirih regijskih delavnicah, na katerih so sodelovale številne NVO, je bil med drugim predstavljen celoten projekt, izvedene so bile številne diskusije o težavah in potencialih NVO, izdelane so bile prve SWOT analize sektorja NVO ... Spoznanja te prve faze projekta so bila izhodišče za pripravo in izvedbo druge faze.
- Druga faza je bil Forum NVO 2002, ki je sovpadal s 1. festivalom nevladnih organizacij. Na forumu so bili predstavljeni rezultati prve faze ter v delavnicah in odprti diskusiji definirana strateška razvojna področja ter prioriteta področja in cilji sektorja NVO. Na samem forumu so bili prisotni tudi predstavniki slovenske vlade, kar je zagotovilo še večjo prepoznavnost foruma in seveda številčno udeležbo. Ob soočenjih različnih mnenj, ob upoštevanju argumentov in ob usklajevanju predlogov so nastali temelji strategije razvoja sektorja NVO.

- Tretja faza je bila faza zapisa strategije. Ko se je Forum NVO 2002 zaključil, je manjša skupina ljudi na osnovi predlogov udeležencev, spoznanj in zaključkov foruma le-te uredila in zapisala v dokumentu z naslovom »Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003–2008«. V tem dokumentu so dosledno upoštevani predlogi in sklepi foruma, razširjeni s potrebnimi pojasnitvami in izhodiščnimi analitičnimi podatki.

Celoten proces se je začel SWOT analizo, ki je nastajala preko regijskih delavnic. Metodološko jedro analiziranja okolij ostaja SPIN model (»strateški križ«, angl. SWOT – strenghts, weaknesses, opportunities, threats oz. slov.: slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti). Ta obsega priložnosti organizacije (dela organizacije, programa organizacije) – notranje prednosti in zunanje izzive. Na drugi strani obsega težave – notranje slabosti in zunanje nevarnosti. Iz notranjih prednosti in slabosti sledi konkurenčnost, iz zunanjih izzivov in nevarnosti pa privlačnost okolja (tržišča, partnerjev v menjalnih razmerjih). Priložnost ali težava, konkurenčna prednost ali privlačnost tržišča je lahko vsaka značilnost organizacije ali okolja. Presežek notranjih prednosti nad notranjimi slabostmi je lahko temeljna zmožnost, konkurenčnost organizacije. Ta naj nudi odjemalcem oz. udeležencem organizacije prepoznavne koristi, se razlikuje od konkurenčne prednosti tekmecev organizacije, jo je težko posnemati in odpira možnosti za večjo uspešnost organizacije. Presežek zunanjih izzivov nad nevarnostmi je privlačnost okolja, kjer deluje ali namerava delovati organizacija. V privlačnem okolju lahko organizacija uspešno posluje, izrablja svoje temeljne zmožnosti ter ustvarja nove temeljne zmožnosti za uspešnost v prihodnosti (Tavčar 2005).

Dokument z naslovom »Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003–2008« za določeno prihodnje obdobje usmerja razvoj sektorja NVO v Sloveniji. Tako med drugim opredeljuje skupno poslanstvo in vizijo nevladnega sektorja, določa skupne globalne strategije in strateška razvojna področja NVO, opredeljuje prioriteta področja delovanja ter določa projekte rasti razvoja nevladnega sektorja (Vrečko 2003).

## **2.1 Metodologija izdelave projekta »Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji 2003–2008«**

Strateški upravljalni proces je proces oblikovanja, izvajanja in kontroliranja strategij, vključno z oblikovanjem, izvajanjem in kontroliranjem



PREGLEDNICA 2.1 SWOT analiza nevladnega sektorja v Sloveniji

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
Fleksibilnost, vzdržljivost, inovativnost, kreativnost in iznajdljivost Finančna učinkovitost Socialni kapital (ekspertno znanje in izkušnje) Neodvisnost Mednarodno sodelovanje Strategija NVO	Finančna nestabilnost Slaba promocija dela NVO Slaba organiziranost sektorja (nerazvite organizacijske, komunikacijske in odločevalske oblike) Slabo sodelovanje in povezanost z vladnimi organizacijami Izgubljanje motivacije in elana Težavnost merjenja učinkovitosti in kvalitete posameznih NVO in sektorja
<i>Priložnosti</i>	<i>Nevarnosti</i>
Pripravljenost vlade RS za sodelovanje Finančna sredstva iz EU Izdelovanje vladnega strateškega dokumenta za NVO Prihod Trust fundacije v Slovenijo Volitve 2004 (SLO in EU) Vzpostavljena struktura za NVO na strani vlade	Nedorečena zakonodaja (statusna, davčne olajšave) Nedefiniran status sektorja in pojma Negativen odnos države do NVO Neprepoznavnost NVO v družbi Neučinkovito delovanje Komisije vlade za sodelovanje z NVO

OPOMBE Povzeto po Zveza kulturnih društev Slovenije (2004).

letnih planov poslovanja. S tem procesom je zagotovljeno projektno izvajanje strateških razvojnih programov. Strateški upravljalni proces logično povezuje oblikovanje strategij, pripravo strateškega razvojnega programa, zagon izvajanja strategij s projektom in letnim planom ter strateški kontroling (Hauc 2002).

Izdelava in izvajanje Strategije systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji (v nadaljevanju: strategija razvoja) je projektno usmerjen proces, pri katerem se oblikujejo skupne strategije razvoja NVO na osnovi skupne vizije in poslanstva, globalne strategije ter druge strategije, predvidijo vsi potrebno projekti v obliki strateškega projektne plana ter se v logičnem in prioriteten vrstnem redu tudi izvedejo. Govorimo o projektno usmerjenem procesu oblikovanja in izvajanja strategije razvoja, ki pa je tesno povezana s strategijami na različnih drugih področjih na mednarodni, nacionalni in regijski ravni. To kaže na kompleksnost izdelave strategije razvoja ter na potrebo po integriranem oblikovanju in izvajanju te strategije s projekti in drugimi aktivnostmi (Vrečko 2003).

Pri sami strategiji NVO moramo seveda upoštevati celovitost sistema in vse, kar ga obdaja, zato vanj zajemamo vhodne elemente sistema – nevladne organizacije, osrednji sistem – nevladni sektor ter podporni sistem – to so elementi sistema za zagotavljanje delovanja in razvoja.

Strateški upravljalni proces za vzpostavitev strategije zajema (Vrečko 2003):

- oblikovanje skupnega poslanstva NVO,
- oblikovanje skupne vizije NVO,
- določitev skupnih globalnih strategij in strateških razvojnih področij NVO,
- opredelitev prioritetenih področij delovanja,
- določitev projektov rasti in razvoja NVO,
- izdelavo strateškega projektnega plana, ki zajema vse projekte in jih razporeja po logičnem vrstnem redu v skladu z opredeljenimi prioritetai,
- po potrditvi strateškega razvojnega programa se prične izvajanje projektov s tem, da je organiziran celovit strateški in projektni kontroling, ki nadzira in usmerja izvajanje projektov.

## 2.2 Vizija in poslanstvo sektorja NVO

Vizijo lahko opredelimo kot privlačno predstavo, ki je usmerjena v prihodnost in daje usmeritve in cilje. Vizija je torej pogled naprej v uresničljivo, verodostojno in želeno pozitivno prihodnost, vpogled na stanje, ki je boljše od trenutnega (Musek 2003).

V strategiji vizija nevladnega sektorja zahteva združitev več vizij, to je vizijo nevladnega sektorja, katerega poslanstvo je reševanje problemov blagostanja države, z vizijo avtonomnega partnerja, ki s svojimi metodami in pristopi nudenja uslug predstavlja legitimno alternativo državnim organizacijam. Prav tako je pri viziji nevladnega sektorja v Sloveniji pomembno upoštevati njegov doprinos kot socialni akter, ki se vključuje na vseh nivojih in je sposoben predstaviti resnične interese državljanov ter skozi svoje aktivnosti zagotavlja demokratičen razvoj in stabilnost države (Vrečko 2003).

Poslanstvo organizacije se nanaša na nekaj ključnih vprašanj, na katere organizacija mora znati odgovoriti. Zakaj organizacija obstaja, katere potrebe zadovoljuje (cilji, nameni, uporabniki)? Kako organizacija uresničuje razloge za svoj obstoj, kako zadovoljuje te potrebe (dejavnosti, storitve, izdelki)? In nazadnje, kakšna načela in prepričanja vodijo organizacijo in njene člane? Poslanstvo je, tako kot vrednote, del ideologije in določa smisel, namen ali bistvo obstoja vsake organizacije (Musek 2003).

PREGLEDNICA 2.2 Pregled strateških področij in strategij

	Strateško področje		Strategije
Področje »pogojev«	Zakonodaja in NVO	GS 1	Statusna in področna zakonodaja
		GS 2	Davčna zakonodaja
	Financiranje in NVO	GS 3	Proračunski viri
		GS 4	Gospodarski viri
		GS 5	Samofinanciranje
		GS 6	Mednarodni viri
Infrastruktura in NVO	GS 7	Kadri	
	GS 8	Podporne storitve	
	GS 9	Informacijske tehnologije	
Standardi in NVO	GS 10	Kakovost	
	GS 11	Klasifikacija	
	GS 12	Etika	
Področje »odnosov«	Državni in lokalni organi ter NVO	GS 13	Partnerski odnosi
		GS 14	Nacionalni program razvoja NVO
		GS 15	Nacionalna konferenca
		GS 16	Mednarodne delegacije
	NVO in NVO	GS 17	Mreženje
		GS 18	Mednarodne in slovenske NVO
		GS 19	Forum
	Mednarodne organizacije in NVO	GS 20	Mednarodne organizacije
	Splošna javnost in NVO	GS 21	Mediji
GS 22		Sistem vzgoje in izobraževanja	
GS 23		Festival NVO	

OPOMBE Povzeto po Vrečko (2003).

V »Strategiji systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003–2008« sektor NVO predstavlja enega izmed treh glavnih stebrov sodobne družbe, s povsem lastno identiteto in socialno funkcijo, ki je neodvisen od državnega in gospodarskega sektorja. Vloga sektorja NVO je nezamenljiva, saj predstavlja samostojni socialni podsistem, s funkcijami, ki se ne morejo in ne smejo izvajati v drugih podsistemi. Pomembnost sektorja NVO se v družbi ne izraža le v kvalitetah, ki jih predstavlja, pač pa predvsem v sposobnosti njihovega udejanjanja. Na teh izhodiščih temelji poslanstvo sektorja NVO, ki v družbi izpolnjuje še naslednje funkcije: funkcija izgradnje skupnosti in demokratičnosti, varnostna funkcija, inovacijska funkcija, funkcija izražanja in storitvena funkcija (Vrečko 2003).

### 2.3 Globalne strategije nevladnega sektorja

Globalne strategije nevladnega sektorja v »Strategiji sistemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003–2008« predstavljajo glavne strateške usmeritve in cilje sektorja nevladnih organizacij (podrobno o tem v preglednici 2.2.). Skupno je definiranih triindvajset strateških usmeritev in ciljev, ki so razdeljeni na področje »pogojev« (v njem so zapisane strategije za izboljšanje oziroma ureditev možnosti delovanja NVO) in področje »odnosov« (v njem so zapisane razvojne strategije NVO glede na njihovo sodelovanje z drugimi organi in organizacijami). Te usmeritve in cilji so bili izpostavljeni in prioriteten ocenjeni na regijskih delavnicah in na 1. forumu NVO (Vrečko 2003).

### 3 Razvoj nevladnih organizacij in Strategija razvoja Slovenije

Vlada Republike Slovenije je leta 2005 sprejela Strategijo razvoja Slovenije, v kateri so opisane razvojne vizije in cilji razvoja Slovenije ter pet razvojnih prioritet z akcijskimi načrti. Strategija se poleg gospodarskih vprašanj dotika tudi socialnih, okoljskih, političnih in pravnih ter kulturnih razmerij. Družbeni razvojni cilj pravi, da si želi Slovenija izboljšati kakovost življenja in blaginje vseh posameznic in posameznikov, merjene s kazalniki človekovega razvoja, zdravja, socialnih tveganj, družbene povezanosti, vključenosti in zaupanja («Strategija razvoja Slovenije» 2005).

Slovenija si je zastavila ambiciozne cilje in je zato pripravila temeljite strukturne reforme, ki se nanašajo tudi na družbo. Nekatere od predlaganih reform so bile zakonsko sprejete, druge ne. Reforme so bile predlagane tudi na področjih, ki urejajo problematiko nevladnih organizacij v Sloveniji. Tako je bila s strani nevladnih organizacij sprejeta Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij za obdobje 2003–2008 ter s strani Vlade Republike Slovenije Strategija Vlade Republike Slovenije za sodelovanje z nevladnimi organizacijami. Ta dva dokumenta sta odlična podlaga za razvoj nevladnega sektorja v Republiki Sloveniji. Nevladne organizacije so za družbo neprecenljive, zato so upravičeno pričakovale, da jim bosta strategiji prinesli nove razvojne možnosti.

Strategija Vlade Republike Slovenije za sodelovanje z nevladnimi organizacijami predstavlja prvo pobudo za začetek tvornega dolgoročnega sodelovanja z nevladnimi organizacijami in priznava samemu sektorju pomembno vlogo v družbi. Vlada je med drugim v njej zapisala, da želi neposredno prispevati svoj delež k promociji nevladnih organizacij v družbi in začeti postopek za uveljavitev trajnih oblik vplivanja na oblikovanje in izvajanje politik Vlade, ki bodo zagotavljale sodelovanje javnosti pri sprejemanju aktov državne oblasti («Strategija Vlade Republike Slovenije za sodelovanje z nevladnimi organizacijami» 2003).

Organizacije so zato upravičeno pričakovale, da se bo identificiran potencial ustrezno pretil tudi v Strategijo razvoja Slovenije, zato so s toliko večjim začudenjem sprejele dejstvo, da niso bile povabljene k pri-

pravi besedila strategije in da so tudi v besedilu skorajda spregledane. S tem nevladne organizacije v izhodiščih niso predstavljene kot enakovreden partner pri načrtovanju in zagotavljanju razvoja Slovenije, pa čeprav so sicer bile povabljeni k javni razpravi o dokumentu. Tako so žal že sama izhodišča razvrednotila pomen teh organizacij za razvoj Slovenije. Prav tako je bilo takrat prepozno za korenite spremembe osnutka strategije. Strategija samo na štirih mestih poudarja pomen in vlogo nevladnih organizacij, kar kaže na to, da gre bolj za naključno in nesisstematično pojavljanje v besedilu vsebine. Zato je iz besedila strategije je žal razvidno, da so za državo nevladne organizacije ostale zamujena prilžnost. Prav tako se realnost v veliki meri razlikuje od želja in obljub, s katerimi se je vlada zavezala v Strategiji Vlade Republike Slovenije za sodelovanje z nevladnimi organizacijami.

Zaradi vsega zapisanega ne moremo govoriti o tem, da strategija pri naša nevladnemu sektorju razvoj v pravem pomenu besede. Težave, s katerimi se sektor sooča, so vse prej kot zavidljive in predvsem sistemske narave, zato je na mestu vprašanje, zakaj ni zagotovljenega okolja, v katerem bi nevladne organizacije lahko uspešneje delovale.

Čeprav se je Republika Slovenija s Strategijo razvoja Slovenije zavezala h krepitvi civilnega dialoga za krepitev nevladnih organizacij, od sprejetja strategije pa do danes ni bilo vidnejših sprememb. Bili so parcialni poskusi, ne pa sistemsko urejanje položaja organizacij v Sloveniji. Največji napredek na tem področju je bil umestitev razvoja nevladnih organizacij v Operativni program za razvoj človeških virov za obdobje 2007–2013, kjer je pomoč nevladnemu sektorju umeščena v razvojno prioriteto »Krepitev institucionalne in administrativne usposobljenosti« (»Operativni program razvoja človeških virov« 2008). Ta program je podlaga za črpanje sredstev Evropskega socialnega sklada, namenjenih nevladnim organizacijam.

Ob koncu obdobja izvedbe Strategije razvoja Slovenije tako lahko ugotavljamo, da se zatika tudi pri izvedbi strategije na področju krepitve nevladnih organizacij. Avtorji priznavajo, da je bila ena osnovnih pomanjkljivosti dosedanjih razvojnih strategij njihovo slabo izvajanje ter odsotnost dopolnjevanja in izboljševanja. Zato se je s to strategijo uvedlo nov strateški pristop, kjer se veliko pozornost namenja konkretni izvedbi in stalnemu izboljševanju strategije (»Strategija razvoja Slovenije« 2005). Kljub temu zavedanju in novemu strateškemu pristopu vseeno prihaja do zastojev pri sami izvedbi na področju krepitve nevladnih organizacij.

## 4 Management v organizaciji

Sama beseda organizacija prihaja iz grške besede »organon«, katere prvotni pomen je orodje, kasneje telesni organ in še nekateri drugi pomeni. Beseda se kasneje pojavi v starem Rimu, kjer se preobrazi v »organizare« s pomenom oblikovali nekaj v celoto. da bi ta celota delovala tako, kot funkcionira človeški organizem (Ovsenik 1986).

Organizacijo ustanovijo lastniki ali drugi ustanovitelji zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje, ki ustrezajo njihovim interesom. Ustanovitelji praviloma tudi oskrbijo organizacijo s primernimi materialnimi in nematerialnimi sredstvi, ki so potrebna za začetek delovanja. Ustanovitelji torej lahko neposredno ali posredno vložijo v organizacijo del svojega premoženja, ugleda, časa in tvegajo izgubo le-tega zaradi morebitnega slabega poslovanja organizacije (Biloslavo 2006).

V Sloveniji poznamo tri prevladujoče oblike NVO in sicer društva, zavode in ustanove. Med 23.000 slovenskimi nepridobitnimi organizacijami prevladujejo društva, sledijo zavodi in ustanove.

Društva so članske organizacije, katerih člani med seboj izvolijo svoje vodstvo. Kljub temu je najvišji organ zbor članov oziroma vsi člani društva. Društvo je lahko ustanovljeno za zagotavljanje interesov svojih članov ali za izpolnjevanje javno koristnih interesov. Zavodi so organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje neke dejavnosti. Zavodi nimajo članstva, kakor ga imajo društva, vodilni v zavodu so njegovi ustanovitelji. Namen zavodov je zagotavljanje nepridobitnih, javno koristnih storitev za posameznike ter organizacije. Ob zasebnih zavodih obstajajo tudi javni zavodi, katerih ustanoviteljica je država ali občina in zaradi tega niso del nevladnega sektorja. Ustanove pa tradicionalno pomenijo združevanje premoženja za nek določen namen, ki ga upravlja upravni odbor. Tudi ustanova ni članska organizacija (Forbici idr. 2010).

Na organizacijo lahko gledamo z dveh vidikov:

1. *Organizacija kot interesna združba.* Ljudje vstopamo v organizacije zato, da bi imeli tam več koristi kot vsak zase – da bi v večji meri in varneje dosegali cilje, ki so v skladu z našimi interesi. Interesi izražajo potrebe, želje in pričakovanja udeležencev ter izhajajo iz krat-

koročnih, spremenljivih in prilagodljivih potreb in trajnih, malo spremenljivih vrednot udeležencev organizacije. Ljudje torej svoje zmožnosti – prizadevnost, delo, znanje, veščine – vlagamo v organizacijo zato, ker pričakujemo tam več koristi kot zunaj nje. Pričakovane koristi izhajajo iz ciljev, ki jih posameznik želi uresničiti, ti pa izražajo posameznikove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah in vrednotah. Na osnovi tega lahko sklepamo, da je organizacija interesna tvorba, v kateri ljudje delujejo, če v njej lahko uresničujemo lastne interese bolje, kot bi jih lahko, če bi delovali zunaj organizacije.

2. *Organizacija kot instrument.* Interesi ustanoviteljev so tudi povod za nastanek organizacije. Da bi organizacija učinkovito in uspešno dosegala cilje, ki ustrezajo njihovim interesom, ustanovitelji oskrbijo organizacijo s primernimi materialnimi in nematerialnimi sredstvi, ki so potrebna za začetek delovanja. Ustanovitelji torej neposredno ali posredno vložijo v organizacijo del svojega časa, lahko tudi premoženja in zato pričakujejo primerno učinkovitost organizacije. Z njihovega stališča je tako organizacija predvsem instrument – orodje, sredstvo, sistem ipd. – za doseganje zastavljenih ciljev.

#### 4.1 Zgodovina managementa

Management se pojavlja že zgodaj v zgodovini družbe. Med začetnike proučevanja managementa pa štejemo Fredericka Winslowa Taylorja, ki je v začetku 20. stoletja s knjigo Principi znanstvenega managementa postavil temelje za t. i. klasično šolo managementa. Klasične šole so iskale idealno organizacijo. Med predstavnike te šole štejemo tudi Henrya Fayola (1841–1925), ki je brez dvoma oče managementa in sodobne organizacijske misli. Opredelil je pet temeljnih elementov managementa: načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, koordinacijo in nadzor, ki še vedno predstavljajo temelj klasičnega managementa. Postavil je 14. pravil managementa, med katerimi je tudi, da delavec lahko sprejema ukaze samo od enega nadrejenega. Predstavniki te šole je tudi Max Weber z birokratskim modelom organiziranosti. Evropska šola managementa je že v začetku 20. let prejšnjega stoletja gledala na organizacijo kot na socialno združbo, ki teži k nekemu skupnemu cilju. Poimenovali so jo neoklasična šola, kot reakcijo na togost in brezosebnost prej omenjenega klasičnega pristopa.

Ugotovimo lahko, da tudi v 21. stoletju ne obstaja enotna teorija ma-



nagementa, prav tako ni enotnih navodil, po kateri bi se managerji lahko ravnali, da bi bili uspešni pri svojem delu. Še posebej danes na globalnem trgu, ko smo priča izredno hitrim in nepredvidljivim spremembam v okolju organizacije neprestano iščejo načine za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja (Kalenič 2008).

## 4.2 Dejavnosti managerjev

V grobem lahko delimo naloge v organizaciji na upravljanje, ki ga opravljajo lastniki oz. ustanovitelji, na management, ki ga opravljajo vodilni v organizaciji, ki so bili postavljeni s strani upravljalcev ter na izvajalce (delavci, prostovoljci). Mi se bomo osredotočili na management.

Beseda management izhaja iz staro francoske besede *ménagement* (umetnost usmerjanja ali dirigiranja), koren pa ima v latinski besedi *manum agere* (vodenje/usmerjanje z roko). Tudi v Sloveniji se je beseda management (ali v fonetični obliki *menedžment*) že uveljavila. Vodenje (angl. *leadership*) pomeni usmerjanje in vplivanje na zaposlene, da sledijo danim usmeritvam. Management je vodenje ljudi k doseganju danih ciljev (Kralj 2005).

Nekateri avtorji poskušajo ločiti pojma vodenja in managementa, vendar so to bolj akademske debate, v katere se ne bomo spuščali. Za nas bo vodenje sestavni del managementa.

Med temeljne dejavnosti managerjev lahko štejemo (Biloslavo 2006):

- *načrtovanje* ciljev v skladu s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti; snovanje strategij za doseganje teh ciljev;
- *organiziranje* urejenosti organizacije (pristojnosti in odgovornosti, delitev dela), učinkovitega izvajanja osnovnih dejavnosti organizacije (procesov), določanje za vse v organizaciji obveznih pravil delovanja (sistemi) ter oskrbovanja organizacije s sredstvi (materialnimi, nematerialnimi) za delovanje;
- *vodenje oz. usmerjanje* dejavnosti sodelavcev organizacije in drugih ljudi, da ta učinkovito deluje in uspešno dosega cilje; usmerjanje obsega tudi sprotno prilagajanje ciljev in strategij, ki segajo v prihodnost in jih ni mogoče zanesljivo določati vnaprej;
- *nadziranje* učinkovitosti in uspešnosti delovanja sodelavcev in drugih ljudi ter delov organizacije in organizacije v celoti; polaganje računov, to je poročanje in utemeljevanje poročil ter priporočil ustanoviteljem in drugim vplivnim udeležencem organizacije.

Ker je temeljna dejavnost »Načrtovanje« del strateškega managementa in kot tako zelo pomembno, bomo temu poglavju posvetili posebno pozornost kasneje.

### 4.3 Organiziranje in NVO

Organiziranje je večpomenska beseda. Govorimo lahko o treh o-jih kot (Kralj 2005):

- *organiziranje* (proces urejanja),
- *organiziranosti* (stanje urejenosti) in
- *organizacije* (sistema).

Razlike med nepridobitnimi organizacijami (v večji meri so to NVO), pa tudi razlike med pridobitnimi organizacijami, so praviloma večje kot med pridobitnimi in nepridobitnimi. Še zlasti sta si zelo podobna management nepridobitnih organizacij, ki dobivajo sredstva z delovanjem tudi na trgu, in management pridobitnih organizacij.

Nekatere izmed razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami so predvsem naslednje:

- Pri nepridobitnih organizacijah je glavno njihovo poslanstvo in smoter ustvarjanje boljše kakovosti življenja njihovih uporabnikov ali povečanje njihovega zadovoljstva, medtem, ko je pri pridobitnih ustvarjanje dobička za lastnike. Velika razlika je tudi v tem, da morajo nepridobitne organizacije razliko med prihodki in odhodki vlagati nazaj v lastno dejavnost.
- Uspešnost v nepridobitnih organizacijah ne merimo z istimi enotami kot v pridobitnih organizacijah (dobiček, količina prodanega in kakovost), ampak z zadovoljstvom uporabnikov, članov, medtem, ko je eno ključnih meril uspešnosti v pridobitnih organizacijah dobiček.
- Načrtovanje in postavljanje ciljev je pri nepridobitnih organizacijah kratkoročnejše od pridobitnih. Prav tako morajo nepridobitne organizacije ponavadi obvezno izvajati storitve, ki so pogojene z javnim financiranjem, prav zaradi istega vzroka strategij tudi ne morejo hitro spreminjati. Managementa sprememb ne more izvesti hitro. Na drugi strani pridobitne organizacije in management v njih svobodneje in hitreje odloča o ciljnih, panogah, odjemalcih in o strategijah do njih in lahko na hitro izvede spremembe;
- Finančno načrtovanje je v nepridobitnih organizacijah instrument nadzovanja, prejeta sredstva morajo tudi porabiti v skladu s po-

godbami, drugače naslednjič dobijo manj. V pridobitnih organizacijah so finančni načrti instrument načrtovanja in obvladovanja, sredstva se varčuje.

- V večini nepridobitnih organizacijah delajo prostovoljci, ki ponavadi niso plačani, zato je tu toliko bolj pomembna odgovornost prostovoljcev, njihova zanesljivost in kakovost dela. V pridobitnih organizacijah prostovoljcev ne poznamo, razen v redkih primerih.

Naloge managerjev naštete v prejšnjem poglavju so precej univerzalne in veljajo tako za pridobitne kot za nepridobitne organizacije. Tako je za management v nepridobitnih organizacijah zelo pomembno kako učinkovito in uspešno organizirati poslovno načrtovanje ter kako izvesti te načrte. Kar je za nepridobitno organizacijo ključno je nadzor oz. evalvacija nad morebitnimi odstopanji od načrtovanih ciljev.

#### 4.4 Elementi urejenosti organizacije

Evropska šola pod pojmom organizacijske urejenosti opredeljuje tri elemente in sicer (Tavčar 2006):

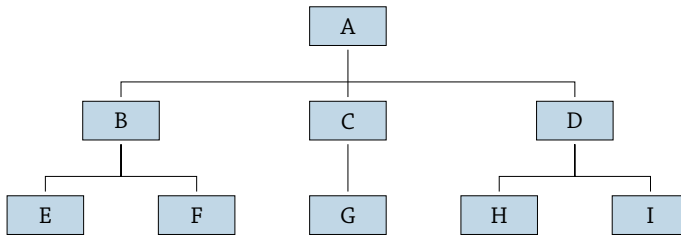
- *organizacijska struktura*, ki določa delitev dela, pristojnosti zaposlenih, njihove medsebojne relacije ter formalna pravila;
- *delovne procese*, ki potekajo v skladu z organizacijsko strukturo (vsak delovni proces je vezan na določeno delovno mesto ali organizacijsko enoto);
- *skupne infrastrukturne sisteme*, ki podpirajo temeljne funkcije organizacije (informacijski sistem, sistem nadzora kakovosti, kadrovski sistem in podobno).

#### Strukture

Poleg izraza struktura se v stroki rabi še izraz zgradnja, ustroj, členitev. Zaenkrat ostajamo pri izrazu struktura. V literaturi naletimo pogosto na izraz organizacijska struktura ali tudi struktura organizacije. Vedeti pa moramo kot pravi Kralj (2005), da je v organizacijah cela vrsta struktur in da je bolj prav govoriti o organizacijskih strukturah za razliko od struktur organiziranosti, ki je eno od teh struktur.

Organizacijske strukture opredeljujejo (Bavec 2007):

1. Naloge in odgovornosti posameznikov (vsak posameznik v organizaciji naj ima opredeljene delovne naloge ter pravice in dolžnosti povezane z izvajanjem teh nalog, kar velja tudi za managerje).



SLIKA 4.1 Organigram hierarhične organizacije

2. Kdo je komu nadrejen in komu podrejen (funkcije nadrejenosti in podrejenosti se v strukturi najbolj očitno kažejo v temu, kdo komu poroča o svojem delu in kdo poroča njemu).
3. Prenos pristojnosti z višje managerske ravni na nižjo (ker lahko manager obvladuje samo omejeno število podrejenih, v vsaki večji organizaciji nadrejeni managerji prenašajo del svojih pristojnosti na podrejene managerje, kar vodi do več managerskih ravni).
4. Kako se grupirajo posamezniki v organizacijske enote in kako se organizacijske enote združujejo v večje enote ali organizacijo (grupiranje zaposlenih v managersko lažje obvladljive organizacijske enote ter manjših enot v večje, je najbolj viden element organizacijskih struktur).
5. Formalna pravila in postopke, ki služijo kot nadomestek ali dopolnila za managerske napotke, tako da managerjem ni potrebno odločati o vsaki malenkosti.
6. Strukturo sistemov, ki omogočajo učinkovito komunikacijo in sprejemanje odločitev (povezave v organigramih, niso samo relacije nadrejenosti in podrejenosti, ampak predstavljajo tudi komunikacijske, odločitvene in druge kanale).

Nas zanimajo predvsem organizacijske strukture, ki določajo delovne obveznosti posameznikov in skupin (organizacijskih enot) in njihove medsebojne odnose.

Hierarhične organizacije se najenostavneje prikazujejo v obliki organigramov. Elementi organigrama so:

- posamezniki ali organizacijske enote (prikazane s pravokotniki) in
- razmerja med njimi (prikazane s povezovalnimi linijami).

Postavimo se v vlogo vodilnega managementa in opredelimo najpomembnejše korake v načrtovanju organizacijskih struktur (Bavec 2007):

1. opredelimo temeljne aktivnosti (funkcije) organizacije;
2. izberemo aktivnosti, ki jih želimo nadzorovati in usmerjati z vrha managerske piramide;
3. izberemo aktivnosti, ki jih bom prepustili managementu na drugi hierarhični ravni;
4. narišemo prvo skico organizacijske strukture;
5. skupaj z managementom na drugi hierarhični ravni opredelimo še strukturo njihovih organizacijskih enot.

Med hierarhične organizacijske strukture štejemo funkcijske, produktne, geografske in mešane strukture. Med nehierarhične strukture pa štejemo matrične in mrežne strukture. Pogosto uporabljamo tudi izraza vodoravna (horizontalna) členitev, ki označuje delitev dela ter navpična (vertikalna) členitev, ki označuje delitev pristojnosti.

### Procesi

Z zornega kota managementa bomo procese razdelili v tri skupine, čeprav je v praksi med njimi zelo težko potegniti ločnico (Bavec 2007):

- *delovni procesi*, ki so del temeljnih funkcij organizacije, za katere je bila organizacija ustanovljena (v šoli je to izobraževanje, v neki kulturni organizaciji je to glasbene produkcija, v svetovalni agenciji je to svetovanje, v proizvodnem podjetju je to proizvodnja . . .);
- *poslovni procesi*, ki zagotavljajo poslovanje organizacije v nekem prostoru (pri humanitarni NVO je to celotna veriga procesov od marketinga, zbiranja finančnih sredstev za neko humanitarno akcijo do nabave materiala za akcijo in dostave na neko določeno lokacijo);
- *organizacijski procesi*, ki zagotavljajo, da organizacija deluje kot organizirana združba (na primer, komunikacijski in informacijski procesi, procesi odločanja, planiranja in podobno).

Za managerje ta delitev ni posebej pomembna, saj so odgovorni tako za delovne, poslovne kot organizacijske procese. Razlika je le v tem, da so organizacijski procesi v večini primerov managerski procesi, torej opredeljujejo naloge, ki jih opravljajo managerji. Delovni procesi pa so praviloma povezani z operativnimi delavci, čeprav ta delitev včasih sploh ni možna. Poslovni procesi pa so nekje vmes.

Tudi vodenje projektov spada v to kategorijo in je metodološko izjemno razvito. O vodenju projektov tukaj ne bomo govorili, saj to zelo specifično znanje, ki zahteva določeno specializacijo.

## Sistemi

V vsaki organizaciji obstajajo določene strukture in procesi, v katere so vpleteni vsi zaposleni, ali pa neposredno vplivajo na vse zaposlene. Lahko bi rekli, da gre za infrastrukturne dejavnosti, ki so potrebne za enotnost in učinkovitost organizacije. Te dejavnosti so praviloma visoko standardizirane s postopki, ki so v naprej določeni, tako da potekajo čimbolj rutinsko in pregledno. Tako kombinacijo struktur in procesov imenujemo sistemi (Bavec 2007):

Primeri sistemov v organizaciji so:

- informacijski sistem,
- sistem planiranja,
- sistem nadzora kakovosti,
- kadrovski sistem itd.

### 4.5 Vodenje in NVO

Kakšen naj bi bil manager? Spodaj so naštetje nekatere lastnosti, ki se jih pričakuje od managerjev, tudi v NVO: ambiciozen in iniciativen, visoko motiviran, pošten in zanesljiv, imeti mora samozaupanje, sposobnost sistematičnega razmišljanja, poznavati mora posle, pripravljen se je učiti, je vizionar, premore učinkovito socialno mrežo, zna delovati v timu, zna povedati vplivnim udeležencem, kaj lahko pričakujejo od organizacije, zna usposablјati sodelavce za samostojno delo, zna sprejemati kritiko.

Seveda je vse naštetje pomembno, ni pa najpomembnejše. Prvi pogoj, ki naj bi ga manager izpolnjeval je zaupanje. Ustanovitelji managerja postavijo, da bi učinkovito in uspešno obvladoval organizacijo, seveda v interesu ustanoviteljev oz. uporabnikov.

Ustanovitelji redno sami nadzirajo delovanje managerjev, vendar tega ne morejo delati zelo podrobno. Njihov nadzor je predvsem ugotavljanje preteklega poslovanja. Sam nadzor pa ni dovolj, saj z njim ni mogoče v celoti preverjati uspešnosti delovanja organizacije, potrebno je še zaupanje. Če zaupanja do managerja ni, potem le-ta kmalu izgubi svoj položaj.

Za človeka, ki naj bi postal ali ostal manager, sta poleg etičnosti pomembni merili še strokovnost in vodstvene zmožnosti. Pri tem strokovne usposobljenosti za poslovanje ne kaže enačiti s specializiranimi poklicnimi znanji; dobri strokovnjaki so mnogokrat slabi managerji. Štejejo široka interdisciplinarna znanja, sposobnost za osredoto-

čanje na pomembne zadeve in hitro analizno presojanje, kar omogoča celostno obvladovanje organizacije. Vodstvene sposobnosti so nepogrešljive, saj je organizacija živ organizem, skupnost ljudi. Verodostojnost pa je prvi pogoj, saj manager sicer ne more uživati ne zaupanja lastnikov oziroma upravljalcev ne drugih udeležencev in zlasti sodelavcev, brez katerih ne more uspešno delovati (Biloslavo 2006).

### **Motivacija**

Že prej smo zapisali, da je vodenje sodelavcev v organizaciji ena izmed temeljnih dejavnosti managerjev. Nanje vplivajo z motiviranjem in jih usmerjajo tako, da dosegajo cilje organizacije. Če govorimo o zaposlenih v organizaciji potem je potrebno opredeliti sloge vodenja ljudi, glede na tipe vedenja ljudi. Tavčar (1996) je definiral naslednje štiri vedenjske tipe zaposlenih:

- malo zmožni in malo voljni (voditi jih je treba z naročanjem),
- malo zmožni, vendar voljni (voditi jih je treba s poučevanjem),
- zmožni, vendar malo voljni (voditi jih je treba s sodelovanjem),
- zmožni in voljni (voditi jih je treba z delegiranjem).

Vedeti je potrebno, da se dober vodja zna prilagajati vedenjskim tipom zaposlenih, vendar nanje lahko tudi vpliva oz. jih vodi. Vodi se lahko z močjo (pritiskom na zaposlene) ali avtoriteto (sposobnostjo vplivanja na zaposlene). Pritisk pomeni v svoji osnovi zastraševanje, zato moč in avtoriteta vodita k temu, da se ljudje zavestno in prostovoljno podredijo.

Močno managersko orodje pri vodenju pa je motivacija zaposlenih, saj spodbuja ljudi, da se obnašajo na določen način. O motivaciji govore mnoge knjige, kjer je opisanih veliko definicij motivacije. Sama beseda »motivacija« izhaja iz pojma motiv, kar pomeni razlog za neko dejanje, akcijo.

Beseda motivacija ima vsaj dva pomena. Prva motivacijo označuje kot pomembno aktivnost managementa, s katero si prizadeva prepričati zaposlene, da bi delali bolje in posledično dosegali boljše rezultate njihove organizacije. Zato je ena izmed najpomembnejših nalog vsakega managerja motivacija zaposlenih. Drugi pomen besede motivacija izhaja iz psihologije, da je v ljudeh potrebno vzbuditi zanimanje za njihovo delo, ki vpliva na notranje, mentalno stanje posameznika (Perčič 2010).

Najbolj znana teorija v managerskem svetu pravi, da motivacija sloni na potrebah posameznika – motiviramo ga s tem, da mu ponudimo

možnost, da izpolni svoje potrebe. Samo neizpolnjene potrebe vplivajo na motivacijo. Izpolnjene potrebe niso motivator.

### **Timsko delo**

V sodobnih razmerah poslovanja se zopet oživlja zanimanje za skupinski oz. timski način sodelovanja. Temeljna opredelitev timskega dela zajema skupino kot organizacijsko tvorbo, ki jo sestavljajo posamezniki s skupnimi vrednotami, vednostmi, znanji in cilji, razvito notranjo dinamiko, ter medsebojne odnose. Tim je potrebno iz delovne skupine šele razviti. To dosežemo v trenutku, ko delovna skupina iz rutine preide na ustvarjalno sodelovanje, Med delovno skupino in timom je namreč razvojna razlika. Medtem ko je cilj delovne skupine visoko kakovostno rutinsko delo, je cilj tima ustvarjalno delo, ki vodi k novim stvaritvam. Timsko delo je skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki so podrejene skupnemu cilju v okvirni delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj obvezuje delovna naloga. Za pravi tim je značilno vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi na zmožnosti razumevanja drugačnosti vseh ostalih. Delo v timu tako združuje težko združljivi sestavini: zahtevo, da prevladujejo povezovalne sile, in nujnost, da se ohrani ter uporablja specifična različnost članov (Mayer 1994).

Timi so lahko različni in vloge porazdeljene v timu so prav tako lahko različne, odvisne seveda od osebnostnih lastnosti članov tima. Zanimivo je, da so mnoge raziskave pokazale, da je uspešnost timov odvisna predvsem od ujemanja med osebnostnimi karakteristikami posameznih članov tima ter od raznolikosti oz. uravnotežene sestave timov.

Vsi ljudje nimajo sposobnosti za delo v skupini, zato je vreden razmislek o napotkih za lažje delo v skupini, ki so lahko (Tavčar 2006):

- odprto komuniciranje, ciljno vodenje;
- skorajšnje povratne informacije o uspešnosti ali neuspešnosti;
- pravočasno obvladovanje nasprotij, preden prerastejo v spore;
- pomembno je usposabljanje in osebni razvoj – podobno, kot v pridobitnih organizacijah;
- pozornost zasluži sindrom izgorevanja (angl. burnout syndrom), ki je pogost med prostovoljci, prinaša razočaranje in dostikrat odhod iz organizacije;



- nagrajevanje je kombinacija materialnega in nematerialnega, diferencirano za plačane sodelavce in prostovoljce.

V timih prihaja tudi marsikdaj do različnih konfliktov, ki sami po sebi niso negativni za učinkovitost skupine, seveda če ne presežejo neke kritične točke. Posebno pozornost moramo posvetiti nerazrešenim konfliktom, ki so dostikrat vzroki za zmanjšano motivacijo in prekinitev komunikacije v timu.

Managerji lahko zmanjšujejo te napetosti in konflikte tako, da:

- se jim izogibajo ali jih celo ignorirajo,
- jih blažijo,
- sklepajo kompromise,
- spodbujajo sodelovanje,
- omogočajo konfrontacijo in razreševanje konfliktov,
- poudarjajo skupne cilje,
- omogočajo zunanjo mediacijo.

### **Etika v organizaciji**

Etika je filozofska veda, ki določa smoter človekovega življenja in sredstva, s katerimi je ta smoter mogoče doseči (Stres 1999).

Delovanje večine NVO je podrejeno humanitarnim, socialnim, dobrotnim in podobnim občutljivim smotrov. Poleg tega v mnogih nevladnih organizacijah delujejo prostovoljci, ki jih večinoma vodijo altruistični vzgibi. Storitve nevladnih organizacij so mnogokrat deležni uporabniki, ki so na očeh javnosti zaradi svojih stisk in položaja v družbi. Nevladne organizacije si dobivajo pomemben del sredstev za delovanje iz javnih sredstev, daril posameznikov, skupin in organizacij, ki pričakujejo gospodarno, učinkovito in namensko porabljanje podarjenih dobrin.

Zato je delovanje nevladnih organizacij in ljudi v njih (profesionalcev in prostovoljcev, še posebej pa managerjev) nenehno deležno kritičnega motrenja javnosti. Morebitne nepravilnosti, pa čeprav ne gre za nezakonitost, temveč le za etičnost, so praviloma deležne zaostrene kritike in lahko povzročajo nevladnim organizacijam nasploh veliko škodo (Tavčar 2005).

Zato se kot pomoč pri odločanju v organizacijah oblikujejo tudi moralna pravila, ki so na začetku le ustno izročilo, kasneje pa se jih tudi zapiše v različne kodekse, pravilnike in poslovniške. Vse to je v pomoč

managerjem, da se znajo lažje odločati, ko se znajdejo v različnih etično spornih situacijah.

Vodilo za etično vedenje (Vila in Kovač 1997):

- identificiraj vse tiste, ki jih bodo tako ali drugače prizadele posledice tvojih odločitev,
- ugotovi prednosti in stroške, za prizadete,
- razišči vsa pomembna moralna pričakovanja, ki so povezana z odločitvijo,
- stalno spremljaj etične dileme v tvoji organizaciji,
- zlato pravilo; delaj vse tako kot si sam želiš, da bi drugi delali tebi.

#### 4.6 Nadzor, evalvacija in NVO

Ena izmed temeljnih dejavnosti managerjev je tudi nadzorovanje. Ker beseda nadzor v ušesih ljudi, ki delajo v nevladnih organizacijah zveni precej trdo, jo lahko zamenjamo tudi z besedo evalvacija, čeprav nima ravno istega pomena.

Merjenje uspešnosti je neposredno povezano z evalvacijo. Ta je posebej kritičen element tako za javne kot tudi za nevladne organizacije za razliko od privatnih profitnih podjetij. V privatnem podjetju poteka evalvacija managerskega dela preko trga. Trg proizvodov in storitev daje signale trgu kapitala o donosnosti podjetja. Če managerji niso uspešni, kar se na trgu proizvodov in storitev kaže v nizki donosnosti, na kapitalnem trgu pa na primer v tem, da je tržna vrednost podjetij precej pod knjigovodsko, se dogajajo prevzemi in stečaji podjetij. V nevladnih organizacijah evalvacija ne more potekati preko trga, ker ta v tradicionalnem smislu praviloma ne obstaja. Zaradi tega je še toliko bolj potrebno, da organizacija v skladu s svojim dolgoročnim poslanstvom določi kriterije, po katerih presoja svojo uspešnost ter s tem posredno uspešnost svojih vodij. Tako je potrebno na umeten način vzpostaviti evalvacijo, ki varuje pred samozadovoljstvom. Evalvacija kot takšna postane mehanizem za presojo uspešnosti in s tem za oceno dela managerjev. Ker mora evalvacijski mehanizem nadomestiti dva ali celo tri trge, ki so prisotni v tržnem sektorju, to je trg proizvodov in storitev, trg kapitala in trg managerskih znanj, ga je neobhodno potrebno vgraditi v delovanje nevladnih organizacij (Mesec 2006).

Star model organizacije je temeljil na kontroli in nadzoru, a se je svet preveč spremenil, da nadzor ne bi bil zdaj izguba časa in odvečen strošek, ki vas utegne zelo upočasnjevati. Neizogibno je uravnovežiti nadzor z veliko več svobode, ki jo morajo imeti zaposleni pri odločanju ...

več kot smo kadarkoli sanjali, da je primerno. Vse to pa ni možno brez radikalnih sprememb prepričanj, načel in vrednot, brez povsem nove organizacijske kulture.

V literaturi se uporablja več izrazov za dejavnost pregledovanja dosežkov ter presojanja z vidika pravilnosti in za ukrepanje na tej osnovi: nadziranje ali nadzorovanje (controlling), kontroliranje (checking), inšpiciranje (inspecting), revidiranje (auditing), izvajalsko nadziranje (execution supervising) (Kralj 2005).

Kontroliranje je pretežno preprečevalno, na strokovnem ugotavljanju dejstev zasnovano vzporedno nadziranje, ki ga opravljajo stalni organi kontrole v organizaciji.

Revidiranje je pretežno popravljalno, na izvedenskem obravnavanju zasnovano naknadno (kasnejše) nadziranje. Opravlja ga notranja revizijska služba v organizaciji, lahko pa poteka kot zunanje revidiranje s katerim se ukvarjajo strokovnjaki, ki niso zaposleni v tem organizaciji.

Inšpiciranje je dejavnost podobna revidiranju, je pretežno popravljalno, na strokovnem ugotavljanju dejstev zasnovano naknadno nadziranje, ki ga opravijo strokovnjaki, ki niso iz organizacije (Kralj 2005).

Nadzor vsekakor poveča učinkovitost načrtovanja, saj tako lahko merimo napredek določene aktivnosti in odstopanja od načrtov. Česar ne morete meriti, tega tudi ne morete obvladovati. Nadzorovanje je merjenje – pregledovanje dosežkov!

Dobro narejen načrt, je tako eno od glavnih sodil za ugotavljanje pravilnosti z nadzorom. Nadziranje vselej nastopa z analiziranjem in načrtovanjem in nam služi kot pomoč pri povezovanju podatkov o tekočem, preteklem in bodočem poslovanju.

- *nadziranje* – ugotavlja pravilnost,
- *analiza* – ugotavlja kakovost poslovanja,
- *načrt* – postavlja merila.

Nadzor zagotavlja, da so organizacijski procesi konsistentni in usklajeni, da je organizacija učinkovita in da dosega zastavljene cilje ter da dobimo povratno informacijo o poteku procesov.

Tukaj se avtomatsko postavlja vprašanje kako meriti uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije, ter kako presojati izide meritev z vidikov pravilnosti za ukrepanje.

### **Merila in standardi uspešnosti**

Merila in standardi uspešnosti v organizaciji imajo pomemben usmerjevalen vpliv na sodelavce organizacije, saj jim povedo, kaj v organizaciji

šteje, za kaj se kaže zavzemati in za kaj je mogoče pričakovati priznanje, nagrado, napredovanje ipd. Vpliv meril in standardov je mnogokrat občutno večji, kot vpliv usmeritev, napotkov in celo zgledov managementa.

Določanje meril uspešnosti je praviloma zahtevnejše od postavljanja ciljev, ki izhajajo iz smotrov in vizije, ti pa iz interesov vplivnih udeležencev. Merljivi smotri in cilji so osnova za presojanje ustreznosti vseh in vsake dejavnosti in naravnosti organizacije ter sodelavcev organizacije (Tavčar 2008).

Učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije bi bilo najbolje meriti z absolutnimi in objektivnimi merili. Zato se managerji pogosto poslužujejo primerjalnega merjenja z objektivnimi merili, ki primerja učinkovitost in uspešnost organizacije v različnih časovnih obdobjih ali pa z drugimi organizacijami ali deli organizacije. Marsičesa pa ni mogoče meriti z objektivnimi merili, pač pa s subjektivnimi. Tudi takšno merjenje je lahko absolutno ali primerjalno; zanesljivejše je, če meri dobro urejena skupina in ne posameznik.

Kot naj bodo skladni smotri in cilji, tako naj bodo skladna tudi merila uspešnosti za doseganje teh smotrov in ciljev. Skladen sistem meril ni le učinkovit instrument za nadziranje delovanja organizacije, enot, skupin in posameznikov, temveč tudi pomembno sredstvo za usmerjanje dejavnosti. Skladna merila poudarjajo pomen vizije, merila za posamezne smotre pa sporočajo, kaj je v organizaciji pomembno.

Učinkovit je le skladen in uravnotežen sistem smotrov in meril uspešnosti, tako Kaplanov in Nortonov (1996) Uravnotežen sistem meril (angl. The Balanced Scorecard). Če uspešnost organizacije presojuje le po kratkoročnih finančnih merilih (donosnost, rentabilnost), lahko zanemarijo druge bistvene vidike – tako uspešnost na tržišču, učinkovitost procesov v organizaciji, pridobivanje novih znanj iz okolja in seveda vidik sodelavcev ter odjemalcev (Tavčar 2005).

Metoda merjenja rezultatov z uravnoteženimi kazalniki omogoča vodstvu organizacije definirati cilje, ki presegajo zgolj finančno uspešnost in zajemajo vlaganja v ljudi in v izboljšanje procesov, kar zagotavlja dolgoročno uspešnost. Kazalniki izhajajo vizije in okvira programov ter predstavljajo ravnovesje med zunanji kazalniki, ki so naravnani na odjemalce, in med notranji kazalniki rasti, učenja in poslovnih procesov. Sistem uravnoteženih kazalnikov ohranja finančne kazalnike kot osnovno merilo pretekle uspešnosti, k tem pa dodaja kazalnike, ki vplivajo na prihodnjo uspešnost.

Prednosti, ki jih prinaša koncept skladnega sistema meril za tekoče obvladovanje (Kaplan in Norton 1996), so:

- prenaša vizijo in strategijo v skladen sistem ciljev in meril;
- informira sodelavce o gonilih tekoče in bodoče uspešnosti;
- je orodje za obvladovanje obnašanja in ocenjevanje delovanja v preteklosti;
- sporoča strategijo organizacije;
- pomaga usklajevati pobude posameznikov in enot ter pobude, ki obsegajo več enot za doseganje skupnih smotrov;
- usklajenost sistema meril: kratkoročni in dolgoročni cilji; zeleni izidi in gonila za doseganje teh izidov; trda in mehka merila.

Vsako merilo uspešnosti naj spremljajo standardi uspešnosti, to je pričakovane vrednosti pri doseganju smotrov, največkrat v izbranih časovnih presekih v načrtovanem obdobju – urni, dnevni, tedenski, mesečni, letni standardi.

Standardi uspešnosti so osnova za presojanje uspešnosti delovanja vseh delov organizacije ter skupin in sodelavcev.

### ***P-D-C-A cikel ali Demingov krog***

Leta 1920 je Walter Shewhart prvič razvil cikel »Planiraj–Izvedi–Preveri–Ukrepaj« (ang. »Plan–Do–Check–Act«), ki ga je kasneje propagiral W. Edwards Deming. Zato je tudi večkrat označen kot »Demingov cikel«.

Koncept PDCA je prisoten na vseh področjih našega poklicnega in zasebnega življenja in se nenehno uporablja, formalno ali neformalno, zavestno ali podzavestno, pri vsem, kar počnemo. Vsaka aktivnost, enostavna ali zapletena, se ravna po tem vzorcu brez konca.

Koncept se sicer uporablja v sistemu kakovosti, vendar nam je lahko za izhodišče tudi pri delu v nevladnih organizacijah, ki se morajo zaradi stalnih sprememb nenehno prilagajati izzivom, ki prihajajo iz okolja in znotraj organizacije.

### ***Posebnosti evalvacije v nevladnih organizacijah***

Napisali smo že, da uspešnost v nevladnih organizacijah ne merimo z istimi enotami kot v profitnih organizacijah (dobiček, količina prodanega blaga ali storitev, kakovost), ampak predvsem z zadovoljstvom uporabnikov, članov; medtem, ko je eno ključnih meril uspešnosti v profitnih organizacijah ustvarjanje dobička.

Zato sta tudi ostali merili uspešnosti, ki se poleg donosnosti najpogosteje uporabljata v profitnem sektorju, to sta gospodarnost in produktivnost, manj primerni ali povsem neprimerni za merjenje uspešnosti nevladnih organizacij. Nevladna organizacija je z vidika gospodarnosti lahko neuspešna (ima več odhodkov kot prihodkov), vendar pa z vidika poslanstva lahko uspešno opravlja svojo nalogo (Mesec 2006).

Kriterij za merjenje *uspešnosti* nevladnih NVO naj bo vezan na njeno poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov.

Ker si nevladne organizacije ponavadi postavljajo presplošne cilje, je potrebno te cilje zožiti in jih natančno definirati, tako da bodo lahko operativno presojali svojo uspešnost. Za primer oženja in natančnega definiranja ciljev lahko navedemo po Druckerju ameriško Armado rešitve (Salvation Army), ki se je osredotočila na marginalne družbene skupine: alkoholike, prostitutke, kriminalce, odvisnike. Uspešnost meri s številom oseb, ki jih je uspela rešiti od njihovih pogubnih navad in odvisnosti. Tako je uspešnost organizacije mogoče povsem natančno kvantitativno meriti.

Uspešnost lahko organizacija meri tudi z neposrednim anketiranjem uporabnikom. Zadovoljstvo s svojim delom lahko na primer oceni z ocenami od 1 do 5. Svojo uspešnost v tem primeru lahko številčno izrazi s povprečno oceno uporabnikov. Kriterij za presojo uspešnosti je lahko konkretna ciljna ocena (na primer 4), lahko pa tudi napredovanje glede na pretekla obdobja ali pa se primerja z ostalimi organizacijami v istovrstni dejavnosti, če le-te obstajajo (Mesec 2006).

Učinkovitost NVO lahko povečujejo predvsem z zniževanjem stroškov, inovativnimi metodami dela, boljšo organizacijo dela, večjo profesionalizacijo in boljšo kontrolo stroškov.

Zaradi razlike v opredelitvi poslanstva in s tem tudi uspešnosti poslovanja pri nevladnih organizacijah, se pojavljajo tudi posebnosti pri izvajanju poslovnih funkcij. Individualizirane potrebe uporabnikov zahtevajo iskanje tržnih niš oz. segmentov, ki so osnovna značilnost trženja nevladnih organizacij. Trženje se začne s prepoznavanjem potreb ciljnih skupin uporabnikov, konča pa se ne s prodajo storitve, ampak z ugotavljanjem, kakšna je stopnja zadovoljitve potreb uporabnikov. To je namreč poslanstvo nevladne organizacije, po kateri presoja uspešnost svojega delovanja. Zaradi tega je trženje uspešno le, če je v funkciji poslanstva nevladne organizacije. Trženje mora prispevati k večji stopnji prepoznavnosti in zavedanja o obstoju organizacije, k širjenju njene kulture in poslanstva med uporabniki. Zato je ena izmed metod, s katero

lahko preverjamo uspešnost trženja, ugotavljanje, koliko ljudi ve, da določena organizacija obstaja (Mesec 2006).

Moramo pa vedeti, da je trženje tek na dolge proge, zato pot do učinkovitega trženja traja od 5 do 10 let.





## 5 Strateško načrtovanje v NVO

### 5.1 Interesi udeležencev in vizija

*Vizija* daje organizaciji skupno usmeritev. Dobra vizija je temeljno sredstvo za obvladovanje kompleksnosti organizacije. O dobri viziji lahko govorimo takrat, ko jo internalizira večina sodelavcev v organizaciji. Dobri viziji sodelavci prostovoljno sledijo in jim pomeni osnovno usmeritev pri delovanju. Dobra vizija obsega in usklajuje interese večine za organizacijo pomembnih udeležencev.

Obvladovanje in povezovanje NVO naj izhaja iz vrednot, kulture in etike managementa. Močna vizija je najbolj trajno in najbolj učinkovito sredstvo pri obvladovanju NVO.

Prežemajoči sestavini vizije sta (Collins in Porras v Tavčar 2006):

- temeljna zamisel (angl. core ideology) obsega ključne vrednote (angl. core values), ki prevladujejo v organizaciji, in temeljni namen (angl. core purpose) – razlog za obstanek organizacije;
- videnje prihodnosti (angl. envisioned future) naj v prepričljivi obliki vsebuje vizionarski smoter ali maloštevilne smotre (angl. goals) organizacije za daljše obdobje.

Vizija smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Dobra vizija zraste izmed pomembnih udeležencev, ki verjamejo vanjo in se zanjo zavzemajo. Vizija je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost (Hinterhuber 1996). Dobra vizija je enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna. Vizija je projekcija organizacije v prihodnosti, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna, jasna, privlačna, polna temeljnih vrednot, usmerjena na potrebe zaposlenih in strank, povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poenotenja zaposlenih z organizacijo, posebej, če so njeni sooblikovalci in uresničevalci. Je trenutna, skladna, združevalna, spodbujevalna in celovit mozaik osnovnih dolgoročnih teženj, poslanstva, usmeritev, upanj, pričakovanj, ciljev in strategij organizacije. Končni cilj, h kateremu teži organizacija, je dol-

goročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, vedenja in zadovoljstva zaposlenih (Mayer 1994).

Kot piše Tavčar (2006) je dobra vizija naravnana v iskanje in razumevanje drugačnih stališč, v presojanje s stališča drugih, v aktivno poslušanje v stikih z udeleženci, v pridobivanje informacij tudi izven osebnega strokovnega področja, v izobraževanje in usposabljanje, v negovanje odnosov z ustvarjalnimi ljudmi. Za dobro vizijo so značilni spontanost in ustvarjalnost, realizem, ne sanjaštvo, temveč presojanje realnih možnosti in izgledov. Vizija pomaga organizaciji, da se nenehno uči in izboljšuje. Vizija daje podjetju skupno usmeritev.

Kralj (2005) pravi, da je vizija zamisel o prihodnosti. Biloslavo (2006) pojmuje vizijo kot projekcijo podjetja v prihodnosti, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev organizacije. Tavčar (2008) pravi, da je organizacija lahko dolgoročno uspešna, če večina ljudi v njej usvoji podobno predstavo o podjetju v prihodnosti – in če si za udejanjanje te predstave, vizije, složno prizadeva. Dobra vizija obsega interese večine za organizacijo pomembnih udeležencev. Vizija je načelo, usmeritev, prepričanje. Treba jo je uresničevati. Pot do vizije vodi preko maloštevilnih temeljnih ciljev, smotrov (angl. goals) in njim podrejenih številnih nižjih ciljev (angl. targets), dolgoročnih in kratkoročnih, omejenih in splošnih (Tavčar 2006). Lahko povzamemo in zapišemo, da je vizija opis značilnosti in usmeritev organizacije, opredeljuje razloge za njen obstoj ter videnje o naravnosti in dejavnosti organizacije v bodoče.

*Temeljno (osnovno) dejavnost* organizacije obravnavamo kot trajni okvir programov organizacije. Temeljna dejavnost je nabor programov, ki nastajajo v sodelovanju z udeleženci organizacije. Tavčar (2008) pravi, da naj temeljna dejavnost obsega programe, ki se na tržišču podpirajo in ne izključujejo ter so skladni s temeljnimi zmožnostmi organizacije. Programi so proizvodi (snovni izdelki, nesnovne storitve), namenjeni ciljnim skupinam odjemalcev. Temeljna dejavnost lahko temelji na različnih temeljnih sredstvih – na delu, na kapitalu in na znanju. Ob tem velja ločiti temeljno dejavnost od poslanstva (angl. mission), ki je temeljna naloga organizacije. Lahko ima več razsežnosti:

- lahko obsega širok nabor programov, je diferencirana ali se osredotoča na maloštevilne programe,
- programi lahko obsegajo maloštevilne ali mnogoštevilne različne proizvode/storitve,

- lahko so namenjeni eni ali maloštevilnim skupinam odjemalcev v eni ali več panogah,
- programi lahko temeljijo na različnih deležih temeljnih vrst sredstev organizacije.

## 5.2 Vrednote in kultura

*Kultura* in obvladovanje organizacije sta v medsebojni odvisnosti. Na razvojni stopnji nastajanja organizacije se kultura razvija vzporedno z rastjo organizacije. Ko je kultura oblikovana, pomembno vpliva na način vodenja organizacije. Če kultura v organizaciji ne podpira rasti in povezovanja, je treba negativne elemente kulture prepoznati in izločiti. Evolucija in spreminjanje kulture morata potekati na način, ki omogoča preživetje NVO v spreminjajočem se okolju.

Vrednote so dobrine, ki človeku največ pomenijo. Vrednote ljudi so zelo raznovrstne. Posameznik ima lahko deset ali več ciljnih vrednot in za velikostni razred več instrumentalnih vrednot, ki zadevajo način doseganja ciljev. Iz pojavnih oblik kulture ni mogoče zanesljivo sklepati na vrednote ljudi (Schein 1992). Zaradi velike raznovrstnosti številnih pojavnih znakov presega kompleksnost razvrščanja kultur po znakih analize zmogljivosti človeka. Kultura je tesno povezana z vrednotami.

Snovanje celostnih strategije NVO ima dobre možnosti za uveljavitev, če se ujema in sklada s kulturo. Razlike med navadami in obnašanjem v različnih kulturah (programi organizacij, organizacijami, deželami) so lahko pomemben dejavnik pri odločitvah in snovanju strategij.

Vrednot je mnogo, še več je možnih kultur, ki temeljijo na naborih pretežno usvojenih vrednot. Klasifikacij kultur je obilo, nekatere povzemamo po Tavčarju (2008):

- stabilna, odzivna, predvidevajoča, inovativna, ustvarjalna (Ansoff 1978);
- kultura moči, kultura vlog, kultura nalog, kultura osebnosti (Handy 1979);
- kultura moči, poslovna, sistemska, procesna kultura (Deal in Kennedy 1982);
- skupina, adhokracija, hierarhija, tržišče (Cameron in Quinn 1999);
- inovacijska in rutinska (Mulej 1992).

Kulture organizacij so v pomembni meri podrejene kulturam okolij, kjer delujejo. Te kulture so še bolj raznolike, saj so se prevladujoče vrednote ljudi oblikovale v deset tisočletjih razvoja civilizacije. To je vodilo Hofstedeja (1980), da je v znani raziskavi umestil kulture v razsežnosti:

- velik razpon moči – majhen razpon moči;
- malo izmikanja negotovosti – obilo izmikanja negotovosti;
- individualizem – kolektivizem;
- »moškost« (prevladuje racionalnost) – »ženskost« (prevladujejo čustva);
- kratkoročnost – dolgoročnost.

Zaradi kompleksnosti sestavin kultur ni mogoče enostavno razvrščati po nekaterih merilih (npr. geografskemu položaju, jeziku, verovanju itd.). Hofstede (1993) pravi, da je kultura konstrukt, ki ga ni mogoče neposredno opazovati, temveč je moč o njem samo posredno sklepati prek zapisov ter verbalnega in neverbalnega vedenja ljudi v dani skupini.

Schein (1992) opisuje kulturo kot vzorec temeljnih predpostavk, ki so jih člani skupnosti odkrili ali oblikovali v procesu razreševanja odprtih zadev, pomembnih za obstoj skupnosti, in so se pokazale dovolj uspešne, da jih je treba prenesti na nove člane, da bi ti lahko ustrezno dojemali in razmišljali o zadevah, povezanih s prilaganjem zunanjemu okolju in notranjim povezovanjem. Po Scheinu (1992) se kultura manifestira na treh ravneh. Na prvi, površinski ravni opazimo vidne znake (artefakte), kot so npr. fizično okolje podjetja, organizacijska struktura, procesi in izdelki. Na drugi ravni se manifestirajo vrednote podjetja (usvojene, privzete vrednote), kot so npr. politike, cilji in strategije, načini vodenja. Tretjo raven predstavljajo temeljne podmene, kot so podzavestno doživljanje, dojemanje in občutenje podjetja.

Kot pravi Tavčar (2008), kultura odraža vrednote, ki so skupne pomembnemu delu vplivnih udeležencev, zlasti sodelavcev. Vrednote so dobrine, ki ljudem največ pomenijo, ki se jim zlepa ne odpovedo in ki se v veliki meri prenašajo z izročilom iz roda v rod. Usmeritvam, ki so nasprotno ali vsaj tuje kulturi, se ljudje v podjetju žilavo upirajo. Podobno velja za kulture okolij, v katerih deluje organizacija.

Musek (2003) razvršča vrednote v hedonske, potenčne, moralne vrednote in vrednote izpolnitve, te pa nato združuje navzgor v dionizične in apolonske, ki pomenijo najvišjo hierarhično raven vrednostnega prostora.

Kultura organizacije pomembno vpliva na obvladovanje organizacije pri doseganju smotrov in ciljev, ker lahko podpira ali ovira uveljavljanje zastavljenih smotrov in strategije, ki jo zasnuje management.

Biloslavo (2006) pravi, da lahko o močni kulturi govorimo tedaj, ko si

pomemben del članov organizacije deli iste ali podobne vrednote in se zanje močno zavzema. V primerjavi s šibko kulturo, kjer je neformalen pritisk skupin na vedenje posameznika majhen, je v močni kulturi ta zelo izrazit.

Peters in Waterman (1982) sta med prvimi avtorji izpostavila, da močna kultura organizacije pomembno vpliva na uspešnost organizacije.

Glede na moč kulture in na primernost kulture pri snovanju smotrov in strategije za doseganje le-teh, se lahko managerji soočajo s štiri temeljnimi možnostmi:

- ignorirajo kulturo – to dolgoročno ne zmanjšuje uspešnosti organizacije, kratkoročno pa morda lajša urejanje posameznih zadev;
- izkoriščajo kulturo – to lahko prinaša kratkoročne koristi, medtem ko dolgoročno zmanjšuje možnosti organizacije zaradi nasprotovanja udeležencev;
- uporabljajo kulturo – management neguje in spodbuja tiste vidike kultur okolij, ki so pomembni za sprotno ali za dolgoročnejšo uspešnost organizacije;
- spreminjajo kulturo – to je dolgotrajno, zahtevno in tvegano početje, ki ga je seveda lažje uspešno izvajati v organizaciji kot v njegovih okoljih.

### 5.3 Smotri, cilji in temeljne zmožnosti

Pojma »smotri« in »cilji« obravnava strokovna literatura dokaj neenotno. Podajamo nekaj opredelitev iz ameriške literature:

- smotri (angl. objectives) veljajo dolgoročnim strateškim nameram organizacije,
- cilji (angl. goals) so ciljne navedbe o ciljnih dosežkih v določenih rokih, so manj trajni kot smotri,
- smotri (angl. objectives), mnogokrat imenovani tudi cilji (angl. goals), so nameni, ki jim velja dejavnost,
- mnogi avtorji in managerji izmenoma uporabljajo angleška izraza goals in objectives; nekateri si predstavljajo, da so »goals« širši in dolgoročnejši,
- cilji (angl. goals) predstavljajo zaželena prihodnja stanja, ki si jih prizadevajo doseči posamezniki, skupine ali organizacije; v tem

smislu obsegajo poslanstvo (angl. missions), namene (angl. purpose), smotre (angl. objectives), ciljne vrednosti (angl. targets), kvote (angl. quotas) in skrajne meje (angl. deadlines)

- cilji (angl. goals) so izidi, ki jih je treba doseči; opredeljujejo stanje zadev, ki je po mnenju nekaterih članov zaželeno za organizacijo.

Skupni cilji organizacije poleg njegovih posebnih (lastnih) ciljev obsegajo tudi delež posebnih ciljev zaposlenih, lastnikov, managementa, tržnih partnerjev, države ipd. Zato je pri presoji uspešnosti delovanja organizacije odločilno mnenje vplivnih udeležencev. Ti so z organizacijo zadovoljni, če prejmejo od njea toliko, kot so pričakovali – in enako velja za organizacijo. Pri tem pa morajo koristiti, ki jih daje doseganje teh ciljev, presegati porabo zmožnosti in sredstev organizacije, saj se sicer ne more razvijati (Kralj 2005).

Pomembnejši in trajnejši so interesi, ki izhajajo iz vrednot; manj pomembni in trajni so interesi, ki izhajajo iz minljivih, spremenljivih potreb. Smotri in cilji izhajajo iz interesov vplivnih udeležencev; različni udeleženci imajo različne smotre. Za uspešno izvajanje vizije organizacije sta potrebna njihovo usklajevanje in povezanost pri vodenju. Smotri konkretizirajo interese udeležencev v organizaciji in njegovo vizijo.

Iz vizije izhajajo smotri in hierarhija skladnih ciljev. Kompleksnost NVO je moč le deloma zaobjeti s kvantitativnimi merili, ostala so kvalitativna; subjektivne ocene najbolje objektivizira kritično obravnavanje v skupini. Usmerjanje organizacije izhaja iz skladnih meril – ta naj bodo maloštevilna, pregledna, interdisciplinarna in tudi raznolika ter enostavna – managementu naj omogočajo sprotno spremljanje uspešnosti organizacije.

Mintzberg (1996) pravi, da so glavni cilji tisti, ki vplivajo na celostno usmeritev in razvoj organizacije in se imenujejo strateški cilji. Segev (1997) opredeljuje, da so strateški cilji največkrat povezani z doseganjem konkurenčne prednosti organizacije. Postavljamo jih na podlagi presečne analize organizacije z namenom zagotoviti njegovo uspešnost. Velja stara modrost: »Česar ne moreš meriti, tega tudi obvladati ne moreš.«

Tavčar (2006) razvija zamisel organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov, kar pomeni meriti delovanje organizacije z instrumentalnega vidika in presojeti delovanje z interesnega vidika. Merjenje in presojanje zajemata vse sestavine dejavnosti organizacije, inoviranje kot ustvarjanje novih znanj, proizvodov in programov, proizvajanje iz-

delkov in izvajanje storitev kot skrbno gospodarjenje s sredstvi, trženje in menjavanje kot razumevanje potreb in interesov pomembnih odjemalcev in dobaviteljev ter sodelavce kot ustvarjalno jedro organizacije.

Cilje si ni dovolj le zastaviti, treba jih je uresničevati. Vse, kar prispeva k doseganju ciljev, je strategija organizacije. Bistvo strategij so pomembni in dolgoročni cilji (strateški cilji), ko so predmet strategij, dinamično razporejanje sredstev z manevrom in sami načini doseganja ciljev (taktike, postopki) ob upoštevanju vplivov in potrebnih odzivov na spremembe v okolju. Opozoriti je treba, da strategije organizacije, njegove dele in dejavnosti v literaturi in v praksi pojmujejo različno: od enačenja strategij s politiko organizacije do pojma dolgoročnosti in pomembnosti, pa tudi kot načine za doseganje ciljev. Temeljna značilnost strategije je odzivanje na spremembe v okolju in znotraj organizacije v vseh bistvenih sestavinah (Kralj 2005).

Na tem mestu opozorimo na razliko med prevladujočim konceptom »strategij« v anglosaški literaturi (strategije obsega tudi cilje) in evropskim (nemškim) konceptom »politike« (obsega cilje in strategije). V literaturi lahko zasledimo različne opredelitve strategij. Nekatero povzemamo:

- strategija je celovit vzorec sprejetih in izvedenih odločitev organizacije; dobro oblikovana strategija pomaga obvladovati in razporejati organizacijske vire v edinstveno in za preživetje sposobno obliko, ki temelji na relativnih notranjih sposobnostih in pomanjkljivostih, pričakovanih spremembah v okolju in negotovih premikih inteligentnih nasprotnikov (Mintzberg 1994);
- glavni namen strategije je doseganje konkurenčne prednosti organizacije, to pa pomeni, da je sposobno odjemalcem zagotavljati edinstveno dodano vrednosti in da ima jasno in neponovljivo vizijo o svojem pozicioniranju v panogi (Porter 1998);
- strategija je oblikovana, ker organizacija ne more biti popolnoma fleksibilna in ker potrebuje določeno konstantnost; potrebuje usmeritev (Segev 1997);
- strategija je celota ciljev, ki jih organizacija želi doseči v daljšem obdobju;
- strategija obsega cilje, ki jih organizacija želi doseči, dejavnosti za njihovo uresničitev in proces načrtne delitve sredstev, porabljenih za izvedbo dejavnosti (Chandler 1962).

Smotre pa ni dovolj le postavljati, treba jih je tudi dosegati. Strategija NVO omogoča doseganje smotrov – njene glavne sestavine so dejavnosti, urejenosti in sredstva. Sredstva so materialna (finančna in materialna v ožjem pomenu) in nematerialna (ljudje, zavzetost, znanje).

Temeljne (ključne) zmožnosti (angl. core competencies) so več kot samo sredstva, o katerih piše Penrosova (1959). Temeljne ali ključne zmožnosti so (Hamel in Prahalad 1994) lahko katere koli sestavine ali sinergične kombinacije sestavin politike organizacije (cilji, strategija in sestavine strategije: dejavnosti, urejenosti in sredstva), ki prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti doseganja ciljev organizacije in ki:

- nudijo partnerjem in uporabnikom v menjalnih razmerjih pomembne koristi,
- so drugačne in boljše od konkurenčnih,
- jih je težko posnemati,
- potencialno odpirajo dostop do novih menjalnih razmerji (do uporabnikov, do partnerjev).

Na področju ključnih zmožnosti v strokovni literaturi ni enotnosti; nekatere opredelitve povzemamo v nadaljevanju:

- organizacijam omogočijo dostop do uporabnikov in partnerjev in bistveno prispevajo k povečanju konkurenčne sposobnosti program in jih je težko posnemati,
- pomenijo edinstven vzorec povezav med različnimi zmožnostmi in sredstvi organizacije, ki se oblikuje postopoma v daljšem časovnem obdobju v procesu, ki je specifičen za organizacijo, in jih zato ni mogoče pridobiti na tržišču,
- so skupek znanja, ki strateško ločuje organizacijo od drugih organizacij ji zagotavlja konkurenčno prednost,
- so kombinacija komplementarnih veščin in znanja, ki jih premore organizacija in ji omogočajo, da dobro izvaja enega ali več kritičnih procesov, obsegajo odnose, ugled in sposobnost ustvarjanja novih znanj.

Pogoj za trajno uspešnost organizacije je, da s svojimi proizvodi/storitvami partnerjem v menjalnih razmerjih nudi večje in boljše koristi kot konkurenti in da prejema od njih koristi, ki ji omogočajo uspešno poslovanje. Za takšne, vedno znova boljše proizvode in storitve potrebuje organizacija vedno znova nove temeljne zmožnosti.



Današnja uspešnost še ne zagotavlja tudi jutrišnje uspešnosti. Napori organizacij naj bodo usmerjeni v razvoj tistih temeljnih zmožnosti, ki bodo osnova uspešnosti v prihodnosti. Politika organizacije je neke vrste načrt potovanja organizacije v prihodnost, ki določa potrebne mehanizme, da bo potovanje potekalo v želeni smeri. Napori NVO naj bodo usmerjeni v obdelavo menjalnih partnerjev in uporabnikov, istočasno pa naj organizacije razvijajo temeljne zmožnosti za uspešno soočanje z jutrišnjimi izzivi. Pri snovanju politike je zato treba postaviti raznotere vidike v izhodišče, na katerih organizacije gradijo potrebne temeljne zmožnosti.

Investiranje v razvoj bodočih zmožnosti poteka v razmerah negotovosti, saj je težko oceniti, ali bodo vložena sredstva povrnjena. Ker pa opustitev investiranja pomeni izgubo zmožnosti, izgubljene zmožnosti pa pomenijo izgubljanje priložnosti, sledi, da je dolgoročno edina možnost vlaganje v ohranjanje in razvoj obstoječih zmožnosti organizacij in v pridobivanje novih tudi z umeščanjem v razsežnosti oblik obvladovanja in sodelovanja z drugimi organizacijami. Temeljna zmožnost sama ni konkurenčna prednost, pač pa omogoča snovanje konkurenčnih storitev.

#### 5.4 Strateško snovanje in ustvarjalno snovanje

Zahtevno celostno snovanje politike organizacije v pogojih kompleksnosti, to je ciljev in strategij za doseganje ciljev lahko močno olajšajo primerni miselni modeli. Idealen bi bil miselni model, ki bi bil obenem natančen, enostaven in vseobsežen, kar pa so nezdržljive zahteve.

Politika organizacije ima mnogo razsežnosti. Te so lahko humanistični in tehnokratski pristop, stalnost in spremenljivost, kratkoročnost in dolgoročnost. Znotraj teh razsežnosti so možne mnoge usmeritve, kot na primer:

- na področju nastajanja politike: miselnost (logika ali ustvarjalnost), načrtovanje in snovanje, evolucijsko in revolucijsko spreminjanje;
- na področju okolij: zunanje okolje (prevladovanje ali podrejenost), notranje okolje (urejenost ali kaos), mednarodno okolje (globalnost ali lokalnost);
- na področju vsebin strategije: dejavnosti (inoviranje, proizvodjanje, trženje), urejenost (pravila, struktura, procesi, povezovanje), sredstva (delo, kapital, znanje).

Zgodovinsko dvojnost obsegata humanistični pristop (Mayo, Weick, March idr.) in tehnokratski pristop (Taylor, Simon in Porter). Med njima je bilo že več poskusov snovanja sinteze – tako prvi (Barnard idr.) kot drugi (Drucker, Argyris, Senge, Hamel, Stalk idr.) (glej Nonaka in Takeuchi 1995).

V 90. letih 20. stoletja se je končal več desetletij star spor med zagovorniki t. i. strateškega načrtovanja (Ansoff 1978) in nekaj bolj humanističnega in celostnega pristopa (Mintzberg 1973; 1994); prevladal je slednji, danes široko sprejeti pristop.

Tradicionalno strateško načrtovanje se po začetnem navdušenju v sedemdesetih letih ni dobro izkazalo. Načrtovanje je bilo preveč akademsko, togo, strukturirano in neprilagodljivo. Ustvarjalna in spodbujevalna vloga metod in modelov naj bi bili pomembnejši od vloge modelov pri vrednotenju in izbiranju. Ustvarjalnega delovanja znotraj smernic strateško načrtovanje ni podpiralo, slabo je razumelo pomen in vlogo interesov vršnega posloводства in drugih vplivnih udeležencev. Zapleten, podrobno strukturiran in mnogokrat birokratski proces načrtovanja je potem končal v rokah poklicnih načrtovalcev v štabnih službah – ti pa so slabo razumeli procese snovanja strategij in logiko odločevalcev. Najuglednejši predstavnik koncepta strateškega načrtovanja je bil Ansoff, najuglednejši kritik pa Mintzberg (glej Tavčar 2008).

Najvidnejši zagovornik ustvarjalnega pristopa, prehoda s stare na novo paradigmo načrtovanja in snovanja politike organizacije, je Mintzberg (1973; 1994).

Stara paradigma je naravnana na pragmatizem in poudarja kratkoročne koristi, tudi na škodo nekaterih udeležencev. Nova paradigma upošteva interese, izbira dolgoročno prave možnosti in dejavnosti, čeprav ne prinašajo kratkoročnih koristi, zavzema se za uspešnost drugih udeležencev, za ustvarjanje dobrih razmerij. V ustvarjalnem pristopu velja vizija organizacije namesto usmerjenosti na kratkoročni dobiček, kultura organizacije namesto predpisovanja in hierarhije, politika organizacije namesto nadzorovanja. Za ustvarjalni pristop je značilno postopno ustvarjalno snovanje politike organizacije za neznano prihodnost. Manager postavi za organizacijo cilj in izhodiščno strategijo. Če se med izvajanjem načrta pokaže, da izbrana strategija ni najboljša ali morda ni izvedljiva, jo zamenja z boljšo, staro pa opusti. Prvotni cilj ali vsaj področje ciljev naj še vedno velja. Popravljanje ali zamenjevanje strategije je nenehno, manager išče med ovirami kar najboljšo pot do cilja. Organizacija nima le ene strategije. Iz nabora možnih strate-

gij manager po presoji izbere najprimernejšo in jo udejanja ter sproti opazuje, kako se obnese.

Če povzamemo zapisane ugotovitve lahko zapišemo, da je strategija skupno ime za doseganje ciljev, skupno ime za cilje in za doseganje ciljev pa politika organizacije. Strategija obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev in sredstva za doseganje ciljev organizacije strategijo organizacije je mogoče le snovati.

### **Načelni in pragmatični pristop**

Načelno načrtovanje in snovanje, ki se začnja s temeljnimi usmeritvami – vizijo, smotri, miselnostjo managementa, osnovno dejavnostjo, konceptom sredstev – iz njih pa obvezujoče oblikuje razvojno politiko kot trd in tog okvir tekoče politike, je v čisti obliki neživljenjski teoretični konstrukt. Druga razsežnost, ki v praksi navadno prevladuje, je pragmatično snovanje, ki gradi srednjeročne načrte postopno iz sprotnega in nemalokrat improviziranega delovanja. Trajne usmeritve nastajajo in se oblikujejo na osnovi srednjeročnih načrtov. Pragmatični pristop izhaja iz sedanjega doseženega stanja, išče in izrablja priložnosti in se skuša izogniti nevarnostim (Tavčar 2008). Niti načelni niti pragmatični pristop nista v čisti obliki primerna za obvladovanje kompleksnosti, zato se kaže iskati sintezo med načelnim in pragmatičnim pristopom, ki sta v čisti obliki skrajnosti in v realnih in kompleksnih zadevah ne uspevata.

V strokovni literaturi ima *načelni pristop* dolgoletno tradicijo kot strateško načrtovanje in zlasti v drugi polovici 20. stoletja vrsto zagovornikov (Ansoff 1978; Porter 1980). Načelni pristop k načrtovanju in snovanju temelji na organizacijski hierarhičnosti okvirnega modela politike. Po nastanku in veljavi je prva trajna, dolgoročna temeljna politika, ki izhaja iz vizije organizacije; podrejena ji je srednjeročna razvojna politika, tej pa kratkoročna tekoča politika. Hierarhičnost odraža celostni in logični pristop, izhaja iz enotnega, obvladanega in ciljnega pristopa k načrtovanju in snovanju politike organizacije (Tavčar 2008).

Pomisleki ob načelnem pristopu ne pomenijo, da v organizacijah ni ustvarjalnega snovanja in načrtovanja – le prikrito je, neformalizirano in improvizirano, poteka v umu posameznikov in sporazumevanju v ozkem krogu, mnogokrat skrbno prikrito pred nepoklicanimi, zlasti pred tekmeči. V strokovni literaturi je temelje drugačnega, *pragmatičnega pristopa* postavil Mintzberg z zamisljivo o postopnem ustvarjalnem snovanju in načrtovanju politike. Pristop izhaja iz vsakokrat doseženega sta-

nja, izrablja priložnosti in se varuje nevarnosti. Začenja se v sedanosti, sega v srednjeročno obdobje s snovanjem in izvajanjem dolgotrajnejših nalog in poslov ter s postopnim posploševanjem in uveljavljanjem pridobljenih izkušenj. Kakovost pragmatičnega pristopa je sicer lahko nizka, vendar poteka po pragmatični poti načrtovanja in snovanja politike v večini podjetij, tudi v uspešnih. Kakovostno izveden pragmatični pristop torej lahko daje dobre izide (Tavčar 2008).

Ne načelni in ne pragmatični pristop nista v čisti obliki primerna za obvladovanje kompleksnosti pri snovanju politike umeščanja v razsežnosti, kaže pa se lotevati sinteze obeh. Izbiranje prave mere in sinteze med skrajnostmi ne zadeva le načelnega in pragmatičnega pristopa, temveč tudi druge razsežnosti – dolgoročnost in kratkoročnost, načrtovanje in snovanje, in sega v vsebinsko najbolj pomembno razsežnost med instrumentalnim in interesnim pogledom na organizacijo. Tudi te razsežnosti terjajo snovanje sintez in upoštevanje sinergij, ki nastajajo z njimi.

### **Model politike Visoke šole St. Gallen**

Pomemben poskus iz začetka 90. let je model politike, ki so ga izdelali avtorji v Visoki šoli St. Gallen (Bleicher, Schwaninger, Gomez, Zimmermann in drugi). Razvili so model politike, ki obsega tri časovne okvire – dolgoročnega, srednjeročnega in sprotnega – in jih povezali v matriko s tremi vsebinskimi področji – dejavnostmi, strukturami in vedenjem. Model, ki je vseboval domiselne slikovne prikaze, je ostal nedodelan zato, ker:

- skoraj ne obravnava t. i. »operativnega managementa« (tekoče politike),
- v t. i. »normativnem managementu« (temeljni politiki) uporablja drugačne razsežnosti kot v t. i. »strateškem managementu« (razvojni politiki),
- za poslovanje potrebna sredstva in gospodarjenje obravnava le bežno.

### **Okvirni model politike organizacije**

Neodvisno od njega je nastal okvirni model politike organizacije (Tavčar 1996; 2008), ki obsega dolgoročno temeljno politiko, srednjeročno razvojno politiko in kratkoročno tekočo politiko organizacije.

Jedro *kratkoročne tekoče politike* so dejavnosti za uspešnost organizacije v sedanosti in postopno izvajanje razvojnih projektov, ki obe-tajo prihodnjo, trajno uspešnost organizacije. Širši časovni okvir je za stopnjo bolj splošna *srednjeročna razvojna politika*, ki naj dovolj trdno in trajno usmerja tekoče delovanje organizacije. Obsega načrte izvajanja obstoječih programov organizacije, ki so osnova trajnega uspešnega poslovanja, in projekte za postopno snovanje novih znanj, temeljnih zmožnosti in proizvodov. *Dolgoročna temeljna politika* naj daje organizacije trajno usmeritev, okvir, v katerem poteka razvojno načrtovanje in snovanje. Okvirni model povezuje instrumentalni in interesni koncept organizacije in je pomembna sestavina doktrine Fakultete za management.

Model obsega tri okvirnosti (temeljno, razvojno in tekočo), znotraj vsake okvirnosti tri sestavine strategije (dejavnosti, urejenosti in sredstva), znotraj vsake sestavine strategije dve skupini razsežnosti («mehke» in »trde») in znotraj vsake skupine po štiri vsebinske razsežnosti, ki segajo od »stalnosti« do »spremenljivosti«.

Strategija in cilji so pomembna sestavina politike organizacije. Glavne sestavine strategije so:

1. *Dejavnosti*: snovanje novih proizvodov – inoviranje, proizvajanje izdelkov in izvajanje storitev, nabavno in prodajno trženje. Dejavnost temelji na sredstvih organizacije, ki so lahko materialna (predvsem finančna) ali nematerialna (predvsem delo in znanje). Snovanje novih temeljnih zmožnosti temelji na uporabi obstoječih ali novih znanj, organizacija jih lahko samo snuje, lahko pa jih pridobiva s povezovanjem na tržišču (z odkupi, licencami, franšizami, lastniškimi deleži v podjetjih, kjer so nastala) ali v sodelovanju s trženjskimi partnerji. Značilnosti izdelovanja izdelkov so drugačne od značilnosti izvajanja storitev, zato smo v nadaljevanju povzeli nekatere razsežnosti proizvajanja izdelkov:

- načini proizvajanja (posamična, serijska, množična proizvodnja),
- prostorski koncepti: proizvajanje se podreja proizvodu, ki mu dodaja sestavne dele iz različnih zunanjih virov, proizvajanje se podreja tehnologijam, proizvajanje se podreja lokaciji, kamor potujejo tehnologije, materiali, izvajalci ipd.,
- proizvajanje je lahko delovno intenzivno, kapitalsko intenzivno, znanjsko intenzivno.

2. *Urejenost*: obča pravila o delovanju, členjenost (delitve dela, pristojnosti in odgovornosti) procesi in povezovanje. Pravila delovanja so osnova oblika urejenosti organizacije. Posebna vrsta trajnih pravil je delitev dela v organizaciji, ki je lahko urejena na več načinov. Urejanje organizacije usmerja delovanje sodelavcev, funkcij, enot in hierarhičnih ravni organizacije k skupnim smotrom in ciljem. Podobno vlogo, le na višji ravni kompleksnosti, ima povezovanje organizacij za doseganje skupnih ciljev. Nekatere razsežnosti so lahko:

- umeščanje povezovanja med tri pogloblitve načine – lastninsko povezovanje, pogodbeno povezovanje in interesno povezovanje,
- namen povezovanja za skupno delovanje do obstoječih ali morebitnih trženjskih partnerjev,
- področja povezanosti – v razvijanju novih proizvodov, tehnologij in povezovanju, trženjskih poteh in trženju,
- povezovanje z namenom združevanje sredstev ali zmožnosti – kapitala, delovnih zmogljivosti, znanja, blagovnih znamk itd.,
- stopnja vsebinskega povezovanja: lastninskega (od manjšinskega do večinskega lastništva, skupne naložbe), razvojnega (npr. skupni projekti), proizvodnega (zapolnitev proizvodnih zmogljivostih, iskanje ekonomije obsega), tržnega (skupno uporablanje npr. tržnih poti, distribucijskih kanalov itd.).

3. *Sredstva*: obsegajo materialna sredstva (finance, materiali, tehnologija itd.) in nematerialna sredstva (ugled, znanje, ljudje). Organizacije za obvladovanje in povezovanje porabljajo različne vrste sredstev v različnih kombinacijah. Delovanje organizacije je umeščeno v prostor med delom, kapitalom in znanjem. Organizacija lahko sredstva uporablja posredno z nabavljanje izdelkov ali storitev. Management organizacije ustvarja med lastnimi in tujimi sredstvi različna razmerja, pri čemer upošteva tveganja, dosegljivost, ekonomiko itd. Organizacija lahko znanja ustvarja samo ali se z njimi oskrbuje od zunaj. Pri tem vprašanju velja upoštevati vrsto presoj, od kratkoročnih ekonomskih strategij organizacije do dolgoročnih strategij, tveganj in povezovanja.

V preglednici 5.1 prikazujemo okvirni model za snovanje in pregledovanje politike organizacije.

PREGLEDNICA 5.1 Okvirni model politike kot vprašalnik za celovito pregledovanje politike organizacije

	Urejenost	Dejavnosti	Sredstva
Temeljna politika	<i>Vizija organizacije</i> Ali vizija odraža prevladujoče vrednote zunanjih in notranjih udeležencev? Ali so sodelavci organizacije večinoma privzeli vizijo?		<i>Smotri organizacije</i> Ali smotri organizacije odražajo prevladujoče interese vplivnih udeležencev organizacije? Ali tvorijo smotri podjetja skladen splet, enostaven za uporabo in znan večini sodelavcev (in drugih vplivnih udeležencev)?
	<i>Kultura organizacije</i> Kako močna je kultura in kako se sklada z vizijo in osnovno dejavnostjo organizacije?	<i>Osnovna dejavnost</i> Ali management zagotavlja, da je osnovna dejavnost portfelj uspešnih programov?	<i>Materialna sredstva</i> Ali je oskrbljenost organizacije z materialnimi sredstvi zanesljiva in omogoča konkurenčno delovanje?
	<i>Miselnost – filozofija managementa</i> Ali prevladuje sinteza instrumentalnega in interesnega koncepta organizacije? Ali se miselnost sklada z osnovno dejavnostjo in usmeritvijo organizacije?	<i>Usmeritev</i> Ali je osnovna dejavnost naravnana na proizvode, ki nudijo partnerjem organizacije večje in boljše koristi, kot konkurenčni? Ali management izloča iz osnovne dejavnosti neustrezne programe?	<i>Nematerialna sredstva</i> Ali razmerje med delom in znanjem ter zavzetostjo sodelavcev omogoča trajni obstanek in konkurenčnost organizacije? Ali znanje primerno podpira uporabo materialnih sredstev organizacije?

*Nadaljevanje na naslednji strani*

Strateško načrtovanje je dolgoročno načrtovanje. Ponavadi strateški načrt delamo za nekaj let, recimo 2 do 10, a ponavadi za 3 do 5 let. Dolžina obdobja, za katerega načrt pripravljamo, je odvisna od več dejavnikov, med katerimi velja omeniti tradicijo v organizaciji, zrelost organizacije, dolžino mandata vodstva, pomembnejše dogodke za organizacijo v prihodnosti in druge (Mevlja in Cepin 2010):

- *Tradicija.* Pogosto ima organizacija nek ritem, v katerem živi. Gre za navade, o katerih se ponavadi ne sprašujemo, ampak jih kar nezavedno prevzemamo. Te pogosto niso najboljša rešitev. Včasih pa so tudi dobre, saj se zaradi njih z določenimi vprašanji ne ukvarjamo, to pa nam omogoča, da se lahko ukvarjamo s pomembnejšimi. Če v organizaciji velja ritem, da se strateški načrt dela vsakih 5 let in to funkcionira, naj tako, razen v izrednih razmerah, tudi ostane!
- *Zrelost organizacije.* Organizacija, ki se nahaja v prvih fazah ži-

PREGLEDNICA 5.1 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

	Urejenost	Dejavnosti	Sredstva
Razvojna politika	<i>Razvojni cilji politike</i> Ali se skladen sistem meril in razvojnih ciljev sklada s smotri in vizijo organizacije? Ali razvojna strategija organizacije omogoča doseganje razvojnih ciljev organizacije?		
	<i>Dopolnjevanje urejenosti</i> Ali je dopolnjevanje urejenosti usklajeno s snovanjem novih programov in s kulturo organizacije?	<i>Snovanje novih programov</i> Ali temelji snovanje novih programov na prihodnjih interesih pomembnih partnerjev in na sodelovanju z njimi? Ali temelji na razvijanju lastnih temeljnih zmožnosti organizacije?	<i>Razporejanje sredstev</i> Ali razvojna politika namenja zadosten delež razpoložljivih sredstev snovanju novih programov?
	<i>Obstoječa urejenost organizacije</i> Ali obstoječa urejenost daje dovolj avtonomnosti zavzetim sodelavcem in opredeljuje obnašanje manj zavzetih? Ali se urejenost in kultura organizacije vzajemno podpirata? Ali urejenost podpira izvajanje obstoječih in snovanje novih programov?	<i>Izrabljanje obstoječih programov</i> Ali razvojna politika dovolj zanesljivo napoveduje izglede in izide izrabljanja obstoječih programov? Ali razvojna politika obsega ukrepe ob nepredvidenem padanju uspešnosti obstoječih programov?	<i>Priskrbovanje sredstev</i> Ali obsega razvojna politika dovolj zanesljive usmeritve za oskrbovanje s pomembnimi sredstvi (finančnimi, materialnimi, sodelavci, znanji)? Ali temelji oskrbovanje z znanji dovolj na lastnih virih inoviranju? Ali oskrbovanje s sredstvi zadošča za izvajanje in snovanje programov?

*Nadaljevanje na naslednji strani*

vljenjskega cikla, pogosto še nima izkristaliziranega poslanstva, dejavnosti, stalnega financiranja . . . Njeno okolje se spreminja hitreje kot pri organizaciji v starejših življenjskih obdobjih. Zato prihodnosti ne moremo dovolj natančno predvidevati in bolje je, če v takšni, mladi organizaciji strateški načrt delamo za krajše obdobje (npr. 2 leti).

- *Dolžina mandata vodstva organizacije.* Pogosto je smiselno, da obdobje, za katerega delamo strateški načrt, sovпада s trajanjem mandata vodstva organizacije. Če ima vodstvo npr. mandat 3 leta, strateški načrt pa v organizaciji po tradiciji delamo za 4 leta, bo eno vodstvo strateški načrt delalo na začetku svojega mandata, naslednje po enem letu, naslednje po dveh, četrto pa ga pravzaprav ne bo delalo zase ampak za svoje naslednike.

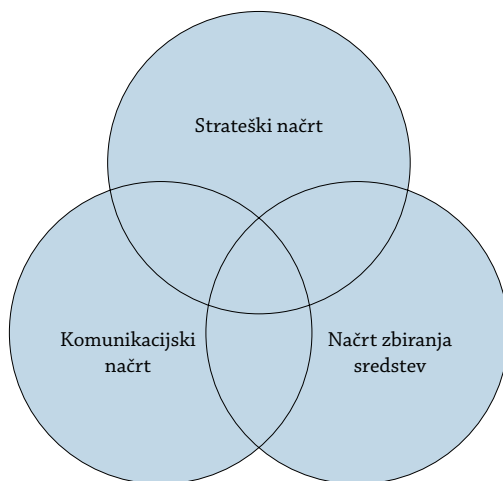


PREGLEDNICA 5.1 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

	Urejenost	Dejavnosti	Sredstva
Tekoča politika	<i>Tekoči cilji politike</i> Ali tekoči cilji ustrezajo za postopno doseganje razvojnih ciljev organizacije in ali so skladni z njimi? Ali se splet meril za doseganje tekočih ciljev sklada s sistemom meril v razvojni politiki organizacije in ali omogoča zanesljivo in pregledno spremljanje uspešnosti organizacije?		
	<i>Postopno dopolnjevanje urejenosti</i> Ali se kratkoročni načrt postopnega dopolnjevanja urejenosti sklada z razvojno politiko? Ali je dovolj prožen za prilaganje urejenosti nepredvidnim okoliščinam?	<i>Izvajanje razvojnih projektov</i> Ali tekoča politika zagotavlja učinkovito in uspešno, postopno izvajanje razvojnih projektov, ki jih opredeljuje razvojna politika organizacije?	<i>Načrtno razporejanje sredstev</i> Okoliščine v tekočem delovanju naj ne ogrožajo razporejanje v razvojni politiki opredeljenih sredstev za razvojne projekte.
	<i>Izvajanje obstoječe urejenosti</i> Ali zagotavlja tekoča politika dosledno, učinkovito in smiselno izvajanje v razvojni politiki določene urejenosti? Ali urejenost dovolj podpira učinkovito in uspešno izvajanje tekočih poslov in razvojnih projektov?	<i>Pridobivanje, izvajanje poslov</i> Od pridobivanja, učinkovitega in uspešnega izvajanja poslov sta odvisna obstanek in razvoj organizacije. Tekoče poslovne organizacije ne sme prevladovati nad razvojnimi projekti za prihodnjo uspešnost.	<i>Učinkovito gospodarjenje s sredstvi</i> Obsega predvsem pridobivanje sredstev iz lastne poslovne in ustvarjalne dejavnosti. Priskrbovanje sredstev iz drugih virov (krediti, naložbe, znanja) naj bo gospodarno in dovolj varno.

- *Pomembnejši dogodki v prihodnosti.* Obdobje strateškega načrta je včasih smiselno vezati na kakšen večji dogodek, ki ga naša organizacija pripravlja v prihodnosti in za nas predstavlja velik zalogaj. Če načrtujemo tak dogodek, so naše misli, naše želje in ideje pogosto usmerjene vanj. Če o času, ki prihaja potem, sploh ne razmišljamo, najbrž za to obdobje nima smisla pripravljati strateškega načrta. Takšen način ima sicer pozitivno in negativno plat. Pozitivna je ta, da s prihajajočim dogodkom že obstaja dokaj jasna vizija in da bomo tako ta dogodek lahko izkoristili za krepitev organizacije na različnih področjih njenega delovanja. Negativna plat pa je ta, da se lahko po izteku dogodka že tako znajdemo v nekakšnem vakuumu, ko ne vemo, kako naprej. Brez strateškega načrta pa je lahko ta vakuum le še večji.

Strateški načrt je ponavadi zelo tesno povezan z drugima dvema na-



SLIKA 5.1 Povezanost treh strategij v nevladnih organizacijah

črtoma, ki so za nevladno organizacijo zelo pomembna. To sta načrt zbiranja sredstev in komunikacijski načrt.

## 6 Management spreminjanja v organizaciji

Prilagajanje spremembam je v nevladnih organizacijah nekaj povsem samoumevnega. Tudi v Sloveniji ni nič drugače. Na drugi strani se organizacija spreminja tudi zaradi notranjih razlogov, ponavadi zaradi človeških faktorjev.

Organizacija se npr. spreminja zaradi spreminjanja potreb ljudi v organizaciji. Sodelavci vstopajo v organizacijo zato, ker pričakujejo, da bodo v njej uspešnejše uresničevali svoje osebne interese kot izven nje. Organizacija jih sprejema zato, da bi uspešnejše dosegala svoje skupne cilje – česar prazna organizacija, brez ljudi, ne more. Potrebe ljudi se v času spreminjajo zaradi zelo različnih vzrokov – s tem se spreminjajo njihova pričakovanja glede koristi, ki jih pričakujejo od organizacije – to pa zahteva spremembe. Drugi pomembni razlog je ustvarjanje novega znanja. Organizacija preživi in uspeva le, če nenehno in sproti ustvarja nove temeljne zmožnosti kot osnovo za uspešnost v prihodnosti. Nova znanja največkrat zahtevajo drugačno delovanje, torej spreminjanje organizacije. Tretji razlog je spreminjanje prevladujočih vrednot sodelavcev, ki se odražajo v kulturi organizacije. Seveda se te spremembe dogajajo na dolgi rok. Če pridobivajo vpliv v organizaciji ljudje, ki imajo drugačne vrednote, se postopoma spreminja tudi kultura organizacije in z njo prevladujoči način delovanja ljudi v njej (Biloslavo 2006).

Ko govorimo o spreminjanju ne moremo mimo življenjskega cikla organizacije, ki je ponazorjen s fazami uvajanja, rasti, zrelosti in zatona. Dejstvo je, da je vsaka organizacija kot živ organizem, ki se rodi in odmre. Vendar na podlagi tega modela težko napovedujemo, koliko časa bo organizacija živela. Nekatere živijo samo nekaj mesecev, druge desetletja ali celo stoletja. Nevladne organizacije pogosto odstopajo od tega načela, ker se neprenehoma spreminjajo in na nek način sproti »pomlajujejo«.

Nevladne organizacije se praviloma v negotovem okolju lahko hitreje prilagajajo, saj so storitvene organizacije. Seveda, ko govorimo o prilagajanju v nevladnih organizacijah govorimo predvsem o prilagajanju ljudi, ki delajo v teh organizacijah. Spremembe ljudje občutimo fizično,

psihično in čustveno. Običajno so komaj opazne in počasne, toda lahko so tudi nenadne – prekinjajo naše delo, motijo naše odnose ali jemljejo naš prosti čas. Včasih lahko zaznamo vzorec, včasih ne. Včasih jih lahko razložimo, včasih ne.

Spremembe vključujejo poznano, včasih neznan. Mnogi imamo rajši tisto, kar poznamo. Raje kot da bi iskali spremembe, živimo naprej s starimi poznanimi čustvi (vzorci in rutinami). Zato se ljudje različno odzivamo na spremembe.

Nevladne organizacije, ki vztrajajo na tradicionalnih pristopih in vsebini dejavnosti bodo težko preživele. Na prvem mestu je naravnost organizacije glede spreminjanja. Tako Ansoff opisuje ustaljene, odzivne, predvidevajoče, raziskujoče in ustvarjalne organizacije; prve so zadržite v preteklost in toge, druge se odzivajo na spremembe v okolju, tretje jih že predvidevajo, četrte raziskujejo možnosti in pete si same ustvarjajo nove priložnosti za uspešnost. Značaj organizacije je odraz naravnosti pomembnih udeležencev (Tavčar 2005).

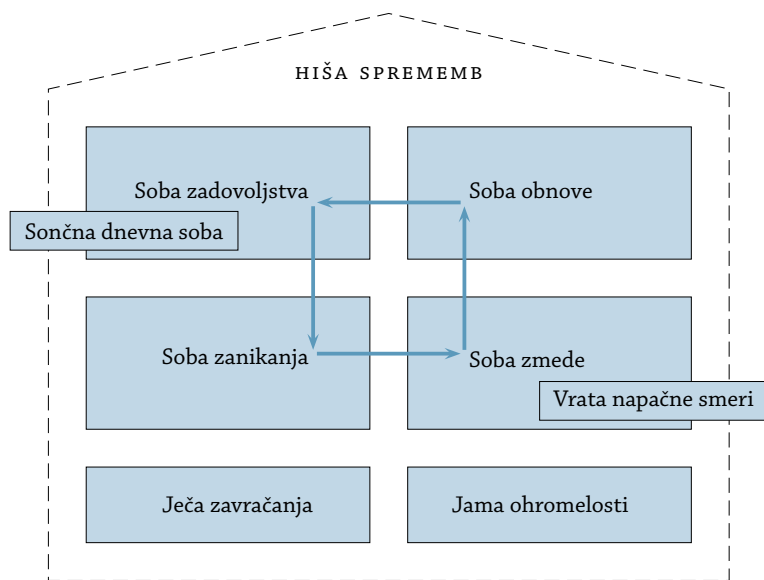
### 6.1 Znanje za spremembe

Ko se v organizaciji ali nasploh v življenju dogajajo spremembe gredo ponavadi ljudje skozi določene faze. Te faze preprosto prikazuje model »Štiri sobe sprememb«, ki jo je razvil Claes Janssen in ponazarja faze sprememb in kaj storiti, ko ste vi ali drugi, v kateri od teh faz. Model je v pomoč ljudem, projektnim skupinam, pri upravljanju skupin in organizacij, saj so bila razvita številna praktična in psihološka orodja, ki podpirajo uporabo teorije.

Z uporabo teh orodij je mogoče opredeliti resna vprašanja glede poteka sprememb in najti načine za ravnanje z njimi. Prav tako je s pomočjo orodij mogoče izmeriti klimo, ki je potrebna za potrebne spremembe v organizaciji.

Teorija pravi, da se skozi spremembe verjetno dogajajo štiri faze. To so štiri faze oz. kot jih imenuje avtor, sobe: zadovoljstva, zanikanja, zmede in obnove. Vsaka izmed njih ima določene značilnosti (Dezieck 2007):

- *Soba zadovoljstva.* V sobi zadovoljstva si zadovoljen sam s seboj in z delom, ki ga opravljaš, brez potreb po spremembah, osredotočen si na obstoječ sistem dela, zdi se ti da so stvari pod nadzorom. In takrat nastopi potreba po spremembi. Lahko notranja ali zunanja. In že se nahajamo v naslednji sobi.



SLIKA 6.1 Model »Štiri sobe sprememb« (povzeto po Braun 2005)

- *Soba zanikanja*. Naša prva reakcija na spremembe je zanikanje. Zanikanje ni vedno slabo. To je človeški obrambni mehanizem, ki daje prednost nalogam, ki so bolj pomembne, s tem da zanika za nas manj pomembna vprašanja.

V zanikanju, smo osredotočeni na druge stvari. V zgodnji fazi zanikanja, ljudje ponavadi spremembe potiskajo v podzavest. Ko se vztraja na spremembah le-te postanejo moteče, zato se ljudje ponavadi odzovejo z jezo, izogibanjem in frustracijo. pritisk sprememb se bo nadaljeval. Če sprememb še ne sprejmete postanete pasivni prejemnik sprememb oz. opazovalec.

Slej ko prej boste potrdili informacije, občutke in nasvete o spremembah, ki se dogajajo okoli vas in takrat boste postali prepričani, da so spremembe resnične, pomembne in zahtevajo vaš inteligenen odgovor. Vaša nagrada za to, da ste opazili svetlobo v daljavi je premik iz sobe zanikanja v sobo zmede.

- *Soba zmede*. Ko ste v tej sobi preprosto ne veste kje ste. Stare poti ni več, nova pot je še nejasna in negotova. Pojavljajo se dvomi, govorice in sumi, ki zapolnjujejo pomanjkanje informacij. Delo, ki ga opravljate težko povežete s cilji in vrednotami, ki so včasih veljali v organizaciji oz. sploh s tistimi, ki jih še ni. Počasi začnete sestavljati

koščke sestavljanke in slika začne dobivati jasnejše obrise. Če se to začne dogajati ste že na dobri poti v naslednjo sobo, sobo obnove.

- *Soba obnove.* To je kraj, poln možnosti za doseg rešitev ali izidov za spremembo. Popolnoma se odpriš in zaupaš spremembam. V sobi obnove je prisotno veliko energije, vendar predstavlja izziv, ker je njena slabost relativno pomanjkanje strukture. V sobi se vzpostavlja pravo ravnovesje strukture (cilji, roki, pripadnost in svoboda), ki je nagrada za prej preživete faze.

No in krog je zaključen. Spet smo prišli tja od koder smo začeli in že je na vidiku nova sprememba, naj si bodi to novo vodstvo, tehnologija, sodelavci ... Kaj torej storiti, ko se vi ali vaši sodelavci nahajate v kateri od teh sob? Tukaj je nekaj kratkih nasvetov za managerje (Dezieck 2007):

- Ko ste v sobi zadovoljstva ni treba storiti ničesar, ampak vzdržujte trenutni sistem. V organizaciji je to čas za redne kontrole, stalno učenje in izboljševanje, ki zmanjšujejo možnosti, da pride do sprememb.
- Ko ste v sobi zanikanja boste drugim najbolj pomagali, če boste izmenjevali informacije in to delali mirno. Ne silite z nasveti (boste le poglobili zanikanje).
- Ko ste v sobi zmede združujte ljudi skupaj, tako bodo ostali realisti. Izmenjujte in testirajte informacije in ideje. Prav tako bodimo osredotočeni na kratkoročne cilje, ki pomagajo ohraniti zavezanost uporabnikom in dejavnostim, ki so naša osrednja sposobnost.
- V sobi obnove je ljudem potrebno dati neko strukturo in možnost, da soustvarjajo novo »zgodbo«.

Ko govorimo o spremembah moramo vedeti, da so kompleksne. To pomeni, da se nikoli ne soočamo samo z eno spremembo in da se premikamo po predstavljenih sobah vsak malo drugače. Zato je na mestu nasvet, da spremljajmo spremembe z humorjem in optimizmom.

## 6.2 Komunikacijski načrt (strategija) v NVO

Organizacije so skupki odnosov med ljudmi. Njihov uspeh ali neuspeh sta odvisna predvsem od kakovosti teh odnosov. V teh odnosih se razvija razumevanje, kje je tista meja, ki ločuje organizacijo od njenega okolja, ter ločuje med »člani« neke organizacije in njihovimi »sosedmi«. V tem smislu ljudje med izvajanjem svojih projektov v medsebojnih odnosih

organizacije vsakodnevno ustvarjajo. S tem pa ustvarjajo tudi okolja, v katerih delujejo (Mesec 2006).

Ko govorimo o komunikaciji moramo ločiti komunikacijo znotraj organizacije, ki poteka med zaposlenimi, člani, prostovoljci ... in komunikacijo navzven, to je do javnosti in različnih deležnikov. Pri komunikaciji navzven pa govorimo predvsem o odnosih z javnostmi.

Ameriški profesor z Univerze v Marylandu, James Grunig, je popisal štiri razvojne modele odnosov z javnostmi (Mesec 2006):

- *Model tiskovnega predstavništva.* Izvajalci odnosov z javnostmi si znotraj tega modela prizadevajo za pogosto in obširno pojavljanje v množičnih medijih. Publiciteta, dobra ali slaba, naj bi imela vrednost sama zase. Pogosto in obširno pojavljanje v medijih naj bi pojavljajočemu prinašalo koristi iz visoke stopnje prepoznavnosti, ki naj bi vodila k priljubljenosti.
- *Model javnega informiranja.* Izvajalci si znotraj tega modela prizadevajo javnost obveščati o tem, kar počno. Odprtost do okolja se jim zdi zadostno zagotovilo, da bodo lahko uresničevali svoje interese. Pri tem pa se ne zavedajo, da to »okolje« in ta »javnost«, do katerih so odprti, nista amorfni masi. Med milijardami živečih ljudi na zemlji jih je le nekaj, ki jih zanima, kaj organizacija počne. Predvsem pa si tisti, ki jih zanima, želijo še vse kaj več, kot biti o delu organizacije »obveščeni«. Obveščati druge o svojem delu je lepo. Ni pa dovolj za vzpostavljanje in razvijanje odnosov, ki naj bi bili vzajemno zadovoljivi in koristni.
- *Dvosmerni asimetrični model.* V dvajsetih in tridesetih letih dvajsetega stoletja so ob pomoči družbenih ved praktiki odnosov z javnostmi odkrili pomanjkljivosti prvih dveh modelov in se zatekli predvsem k psihologiji in novo nastajajočim metodam družboslovnega raziskovanja. S tem, ko je začel raziskovati naslovnike svojih sporočil, je ta model presegel enosmerno zanimanje prvih dveh modelov. Zato, ker je načrtoval učinke le ene strani na drugo, pa model v svojem namenu ostaja neuravnotežen, asimetričen, manipulativen in le delno uspešen.
- *Dvosmerni simetrični model.* V tem modelu si organizacije prizadevajo za prepoznanje svojih partnerjev in poskušajo z njimi razvijati dialog z namenom medsebojnega prilagajanja in skupnega iskanja vzajemnih koristi. V tem pomenu se odnosi z javnostmi ubadajo z upravljanjem odnosov med ljudmi in tako jih razumemo tukaj.

Odnosi z javnostmi so torej način, s pomočjo katerega poskušamo spreminjati odnose med nami in drugimi, tako da enkrat spreminjamo njih, drugič sebe. Marsikdaj moramo najprej spremeniti sebe, zato da lahko spremenimo odnose z drugimi. S tem, ko odnose z javnostmi poj-  
mujemo kot upravljanje odnosov med ljudmi opozarjamo, da so uspehi odvisni od spreminjanja ljudi. Ljudje pa se spreminjamo počasi (Mesec 2006).

Če z odzivom v javnosti nevladne organizacije niso zadovoljne si po-  
magajo na način, da razvijejo komunikacijsko strategijo. Na tej točki pa pridejo do tega, da le te ne morajo razviti, če nimajo strateškega načrta in načrta zbiranja sredstev. Od njiju bo seveda odvisno kako bodo ko-  
municirale navzven (Huč 2007).

Kako se torej lotiti komunikacijske strategije? To je seveda odvisno od finančnih sredstev, ki jih imamo na voljo. Če je teh sredstev dovolj lahko najamemo strokovnjake, oglaševalsko agencijo ... če sredstev ni-  
mamo, se je lotimo sami. Začnemo z identifikacijo deležnikov.

Pri vsakem izpostavljenem deležniku je pomembno vedeti kakšni so cilji sodelovanja in vključevanja ter kako le-ti prispevajo k doseganju strateških ciljev organizacije. Prav tako je potrebno poznati kaj je deležnikom pomembno, kakšna so njihova pričakovanja ter na kakšen način je najbolj primerno in učinkovito vključiti deležnike pri perečih vpraša-  
njih (Zavašnik 2006).

Ti deležniki so naše ciljne skupine. Sledi analiza našega komunicira-  
nja do posameznih deležnikov (lahko si pomagamo s SWOT analizo). Sledi povezava ciljnih skupin s komunikacijskimi orodji in produkti za komuniciranje. To pomeni, katera orodja uporabiti za katero ciljno sku-  
pino, da bodo najboljše doseženi tudi komunikacijski cilji in katere stori-  
tve oziroma jim ponuditi, da bodo najboljše zadovoljene potrebe ciljnih skupin?



## 7 Načrt zbiranja sredstev v NVO

Zbiranje sredstev je težko opravilo mnogih nevladnih organizacij. Iskanje razpisov, iskanje potencialnih donatorjev, pisanje prošenj, številni telefonski klici, mnogo dela in na koncu nezadosten pritok denarja, predstavlja nevladnim in neprofitnim organizacijam večjo nesigurnost kot pa trdno stabilnost. Če bi imeli denar, bi zagotovo več naredili, kaj ko nas nihče ne podpre, ne znamo tega delati, nimamo časa, nihče noče dati denarja, preveč dela za tako malo zaslužka, nismo prepoznavni in drugo. Ti in še sto drugih odgovorov so najpogostejši izgovori, zakaj se ne lotimo zbiranja sredstev z večjim entuziazmom in pozitivno naravnostjo (Mesec 2006).

Ker fundraising organizaciji omogoča, da si zagotovi trajnostni obstoj in napredek. Tako postane neodvisna od posameznega vira sredstev in manj občutljiva na spremembe financiranja. V tujini si nevladne organizacije na ta način oblikujejo tudi rezervne sklade, ki jim zagotavljajo preživetje v težkih časih, in pravilo je, da ima vsaka »resna« organizacija rezervni sklad, ki ji omogoča nemoteno 3-mesečno delovanje brez drugih prihodkov (Vodlan 2010).

Zato se pri zbiranju sredstev poslužujemo različnih tehnik, ki so seveda del načrta, ki ga imenujemo načrt zbiranja sredstev. Seveda je načrt prvi korak, če se odločimo za zbiranje sredstev. Pri zbiranju sredstev je zelo pomembna vztrajnost in to, da si vzamemo dovolj časa tako za načrtovanje kot tudi za izvedbo zbiranja sredstev.

Čeprav se sliši čudno, je uspeh zbiranja sredstev redko odvisen od tehnike, ki jo izberete. Večji vpliv ima predvsem vaš pristop in način dela z donatorji. Ne pozabite, da so donatorji najboljši prijatelji vaše organizacije, zato se morate tako do njih tudi obnašati (Vodlan 2010).

Zaradi lastne finančne stabilnosti in neodvisnosti bi morale NVO težiti k pridobivanju sredstev iz več *različnih virov*. Če smo odvisni od enega samega vira veliko tvegamo, saj ob izgubi le-tega lahko propademo.

Prav tako pri načrtovanju velja pravilo, ki se ga velja zapomniti. To je Pareto pravilo, ki pravi, da za mnoge pojave velja, da 20 % vzrokov

povzroči 80 % posledic. Paretovo načelo namreč velja tudi pri zbiranju sredstev. To pomeni, da boste 80 % sredstev zbrali od 20 % donatorjev. V praksi se je izkazalo tudi, da največji donator praviloma donira znesek v višini 10 % sredstev, ki jih morate zbrati (Paretovo načelo 20/80 namreč velja tudi pri zbiranju sredstev. To pomeni, da boste 80 % sredstev zbrali od 20 % donatorjev. V praksi se je izkazalo tudi, da največji donator praviloma donira znesek v višini 10 % sredstev, ki jih morate zbrati (Vodlan 2010).

Pri zbiranju sredstev je najuspešnejši osebni pristop do znanega potencialnega financerja, zato se uporablja različne motivacije za različne ciljne skupine, da bi bilo financiranje NVO čimbolj dolgoročno.

### 7.1 Viri sredstev

Financiranje nevladnih organizacij določa v osnovi zakonodaja o društvih in zavodih, ki sta najpogostejši pravni obliki nevladnih organizacij. Posredno se tega področja dotika tudi vrsta drugih zakonov (predvsem davčne narave), podzakonskih aktov in direktiv, dobrih praks, priporočil in navodil EU ter podobnega (Klenovšek idr. 2006).

Slovenski NVO se glede financiranja spopadajo z velikimi problemi, saj pravni okviri, davčna politika, socialni sistem in tudi sloves tretjega sektorja, niso preveč naklonjeni finančni stabilnosti slovenskih NVO (Čandek 2002).

Dodaten problem je umik tujih donatorjev, češ da je Slovenija razvita država z visokim standardom, ki lahko sama financira dejavnost nepridobitnega sektorja. Tudi država namenja nevladnemu sektorju zelo nizka sredstva, glede na nekatere analize je delež državnih sredstev v prihodkih nevladnih organizacij 17 %; če k temu prištejemo še sredstva iz loterije, ki se jim država odpove v korist invalidskih in humanitarnih organizacij, je ta delež približno 22 %. Problem predstavlja tudi sedanja praksa financiranja NVO s strani države. Trenutno prevladujoč način financiranja je dodelitev sredstev preko javnih razpisov, vendar prihaja v teh primerih do velikih razlik med posameznimi resornimi organi (Klenovšek idr. 2006).

Skoraj vse prihodke NVO sektorja je mogoče uvrstiti v eno izmed naslednjih skupin (Moore v Klenovšek idr. 2006):

- financiranje s strani države, ki vključuje širok razpon neposrednih in posrednih oblik financiranja,
- zasebne donacije oziroma filantropija ponavadi zajemajo darila v

denarju ali naravi s strani posameznikov, podjetij, fundacij ali drugih subjektov (v to skupino spada tudi prostovoljno delo kot oblika filantropije),

- prihodki iz lastne dejavnosti vključujejo članarine, plačilo za storitve (pridobitna dejavnost), prihodke od investiranja itd.

### **Država**

Politika vlade oziroma države do NVO sektorja glede finančnih razmerij je v veliki meri odvisna od njihove vloge v družbi in izvajanja državnih nalog, ki jih je država prenesla na tretji sektor. Finančna podpora je lahko del vladne politike, ki odraža vladno pozicijo, da so NVO pomemben partner v doseganju pomembnih političnih in socialnih nalog. Ponavadi takšno politiko spremlja dobro razvit sistem zagotavljanja javne podpore tretjemu sektorju, ki je določen bodisi na najvišji ravni v zakonodaji, bodisi z vladnim političnim dokumentom ali sporazumom med državo in NVO. Javno financiranje lahko pomeni plačilo za blago in storitve, ki sodijo v pristojnost javnega sektorja, ali podporo programskim aktivnostim NVO (Klenovšek idr. 2006).

Ne moremo se izogniti ugotovitvi, da sta majhen obseg in vloga NVO pri produkciji javnih dobrin in storitev v Sloveniji v veliki meri posledica zelo slabih finančnih spodbud in subvencij države. Država za dejavnost NVO prispeva le slabo četrtno sredstev (23,8 % od celotnih prihodkov). Na ta način v premajhni meri spodbuja velik potencial NVO, ki bi ga lahko izkoristile za zagotavljanje socialnih in drugih storitev. V kolikor želimo tudi v Sloveniji povečati vlogo NVO in smer razvoja prilagoditi razvoju, ki poteka v razvitem svetu, predvsem v državah EU, je nujno spremeniti načina in obseg (so)financiranja teh organizacij, povečati davčne olajšave in organizirati druge podporne mehanizme (npr. uvedba razvojnega sklada za pospeševanje razvoja NVO). V mehanizme sofinanciranja NVO pa bi ministrstva in občine morale vgraditi stimulacije za skupen nastop in povezovanje NVO (npr. za nastajanja konzorcijev), in ne za njihovo medsebojno konkuriranje in drobitev, čemur smo priča danes (Črnak-Meglič 2009).

V Sloveniji veliko število nevladnih organizacij prejema podporo relativno maloštevilnih domačih finančnih virov. To ustvarja odvisnost organizacij od podpornikov, saj se v primeru umika finančnega vira organizacije zagotovo soočijo s finančno krizo. Hkrati je, v primeru odvisnosti organizacije od enega finančnega vira, lahko prisoten tudi problem preoblikovanja oziroma prilagajanja programa organizacije glede

na prioriteta področja in program podpornika, kar otežuje sledenje viziji in doseganje zastavljenih ciljev organizacije (Magić in Kokolj 2007).

Eden od načinov za izboljšanje materialno-finančne varnosti slovenskih nevladnih organizacij, je črpanje finančnih sredstev v tujini. Kar zadeva mednarodna javna sredstva, največ podpore nevladnim organizacijam nudi Evropska komisija oziroma njeni različni generalni direktorati in agencije. Uradno Komisija projektom nevladnih organizacij neposredno dodeli več kot 1000 milijonov EUR na leto, v primerjavi z neodvisnimi fundacijami pa pokriva tudi največji spekter področij (Magić in Kokolj 2007).

Za pregled in spremljanje različnih razpisov priporočamo obisk strani [www.razpisi.info](http://www.razpisi.info), spletnih strani posameznih ministrstev, spletnih strani občin, spletnih strani EU, spletnih strani nacionalnih agencij.

Obstajata dve temeljni obliki državnega financiranja NVO. Prvo je neposredno financiranje – finančna podpora posameznemu NVO je zagotovljena neposredno v državnem ali občinskem proračunu in predstavlja strošek proračuna v določenem letu. Drugo je posredno financiranje – ta oblika ne vključuje direktnih transferjev denarja ali premoženja, temveč predstavlja ugodnosti, ki so jih deležni NVO in jim dovoljujejo uporabo sredstev (premoženja) za izvajanje njihovih ciljev in ne za druge finančne obveznosti. Takšna podpora v proračunu ni prikazana kot strošek, v bistvu gre za dohodek države, ki pa se mu država odpove. Tako npr. je pri davčnih ugodnostih, kjer država ne pobere dela davka v korist NVO. Ključni kriterij, ki ga vlade uporabljajo za odločitev o tem, ali in v kakšni meri je določen NVO upravičen do javnih sredstev, je javna koristnost dejavnosti NVO in ne vrsta dejavnosti (Klenovšek idr. 2006).

Nevladne organizacije lahko pridobijo status delovanja v javnem interesu. Gre za pomembno funkcijo, ki nevladni sektor zelo razlikuje od ostalih sektorjev, predvsem tržnega sektorja. Takšen status lahko pridobijo samo tiste organizacije, ki niso namenjene zadovoljevanju ozkih potreb svojega članstva, temveč je njihovo delovanje prepoznano kot splošno koristno za vso družbo. Običajno je delovanje v javnem interesu namenjeno nevladnim organizacijam, ki delujejo predvsem lokalno in tako mnogo prispevajo prav neposredni dobrobiti lokalne skupnosti (Forbici idr. 2010).

Davčna politika je zelo pomemben instrument države za spodbujanje razvoja nevladnega sektorja. Je eden izmed ključnih dejavnikov, ki vpliva na število in tudi na aktivnost organizacij (Črnak-Meglič in Vojnovič 1997).

PREGLEDNICA 7.1 20 največjih prejemnikov donacij iz dohodnine v letu 2010

Upravičenec do donacije	Znesek (v EUR)
Slovenska Karitas	152.488
Društvo Unicef Slovenija	89.752
Sonček – zveza društev za cerebralno paralizo Slovenije	65.647
Europa Donna – slovensko združenje za boj proti raku dojk	40.508
Društvo SOS telefon	35.787
Ustanova za novo pediatrično kliniko v Ljubljani	32.270
Zveza prijateljev mladine Slovenije	30.876
Socialni Demokrati	28.425
Nadškofija Ljubljana	27.785
Rdeči noski	27.339
Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov	27.309
Združenje multiple skleroze Slovenije	24.712
Društvo onkoloških bolnikov Slovenije	24.083
Srbska pravoslavna cerkev Metropolija Zagrebško-Ljubljanska	19.434
Islamska skupnost v Republiki Sloveniji	19.136
Slovensko društvo Hospic	19.027
Sonček – Mariborsko društvo za cerebralno paralizo	18.290
Zveza slovenskih društev za boj proti raku	18.238
Ustanova Mali vitez, fundacija za pomoč mladim, ozdravljenim	15.822
Društvo cerebralne paralize Sonček Celje	15.534

OPOMBE Povzeto po <http://socialnadrzava.si/?p=156>.

V Sloveniji je nevladnim organizacijam v javnem interesu od leta 2007 omogočeno pridobivanje sredstev na način, da jim lahko prebivalci Republike Slovenije namenijo do 0,5 % dohodnine odmerjene od dohodkov, ki se všttevajo v letno davčno osnovo.

V Sloveniji največ finančnih sredstev iz naslova dohodnine prejmejo največje humanitarne nevladne organizacije, med njimi največ Slovenska Karitas. Med tremi največjimi prejemniki so tudi Društvo Unicef Slovenija ter Sonček – zveza društev za cerebralno paralizo Slovenije. Seveda lahko med največje prejemnike lahko prištevamo tudi gasilce ter Rdeči križ, ki niso organizirani kot centralizirana organizacija in zato donacije prejema posamezna društva oz. območne organizacije (preglednica 7.1).

## Donacije

Med donacije spadajo denar, blago in storitve, ki nam jih lahko donirajo fizične osebe (donacija) in pravne osebe (dotacija). Posebna oblika

pridobivanja sredstev so lahko tudi zapuščine, ki v Sloveniji še ne predstavljajo pomembnega vira zbiranja sredstev nevladnih organizacij. V zahodno evropskih državah ter anglosaksonskih državah tovrstno doniranje spodbuja tudi država z različnimi davčnimi olajšavami.

Prostovoljni prispevki od neposrednih donatorjev se praviloma pridobivajo na naslednje načine, ki jih razvrščamo po pomembnosti oziroma odzivnosti (Svetlik 1994):

- osebni stiki,
- osebna pisma,
- telefonski pogovori,
- neosebno pismo,
- telefonske tajnice (avtomat),
- posebni dogodek (na primer prireditve, ki jih organizirajo vodstva nevladnih organizacij ali njihovi člani),
- pridobivanje sredstev od vrat do vrat,
- oglaševanje v občilih,
- načrtovano darovanje oziroma pridobivanje zapuščin in
- klubi darovalcev.

Pri tem je za verodostojnost dela organizacije in za odgovornost pri uporabi zbranih sredstev še zlasti pomembna transparentnost in ažurnost informacij o porabi zbranih prispevkov. Takšna povratna informacija mora vsebovati tudi podatke, ki kažejo na smiselnost zbiranja sredstev in koristnost uporabe za obstoječe donatorje. S tem se preusmerja tudi odgovornost nevladne organizacije: odgovornost državnim institucijam se zmanjšuje, darovalcem pa povečuje (Mesec 2006).

Spodaj je navedenih nekaj praktičnih napotkov, da vas bodo ljudje in podjetja podprli (Vovk 2010):

1. Pripravite resno predstavitev in pokažite na vaš potencial!
2. Na vseh dogodkih, izobraževanjih itd. govorite o tem, da ste odvisni od podpore in ponudite možnost za doniranje.
3. Začnite pri najožji ekipi! Sami donirajte in dajte pogoj svoji ekipi, da je to edina pot (kdor ne donira ne more sodelovati). Ko bodo ostali v ekipi predlagali, da bi počeli še to pa ono, jih vedno opomnite, da je pogoj rast pridobivanja donatorjev.
4. Pri vseh podjetjih s katerimi prihajate v stik omenite možnost donacije vaši organizaciji.

5. Iščite starejše, ki imajo denar in se jim zdi pomembno to, kar počnete.

### **Uporabniki**

Četudi so nevladne organizacije pogosto neformalne in delujejo zgolj na osnovi prostovoljstva, morajo biti, enako kot profitne organizacije, učinkovito vodene, da bi lahko dosegle kakovostne rezultate. Javnost in porabniki teh organizacij namreč upravičeno pričakujejo visoko kakovost delovanja (Mesec 2006). Eno od teh znanj je tudi trženjsko znanje, ki se ga lahko uporablja tako v neprofitnih kot profitnih organizacijah.

Pri tem je najprej potrebno prepoznati potrebe potencialnih uporabnikov in šele nato oblikovati individualizirano storitev, ki bo kar najbolje zadovoljila potrebe uporabnika oziroma skupine uporabnikov. Pri tem torej niso pomembne splošne družbene potrebe, temveč ugotavljanje posebnih potreb individualnih uporabnikov.

Primerna metoda za njihovo identifikacijo je v aktivnem sodelovanju med uporabniki in izvajalci, ki se lahko oblikuje v partnerskem odnosu. Preko tega postane uporabnik storitve sodelavec izvajalca in tako soustvarja storitev namesto da bi bil samo njen pasivni prejemnik (Mesec 2006).

Spodaj je navedenih nekaj praktičnih napotkov za lažje trženje v nevladnih organizacijah (Vovk 2010):

1. Nikoli in nobenega programa ne ponujajte brezplačno!
2. Analizirajte trg in ne dajajte najnižjih cen. Potem pogledjte vse svoje stroške in to ljudem povejte (obrazložite jim zakaj ponujate nižjo ceno, ta mora biti omejen čas).
3. Poskrbite, da je proces nakupa nemoten, hiter in zelo prijazen.
4. Vedno ponudite več, kot ste obljubili, in nikoli manj! Če nekdo ni zadovoljen, mu vrnite denar.
5. Odločite se, da boste v svojem okolju in dejavnosti **PRVI**. Delujte že na začetku tako kot bi radi delovali, ko boste veliki.
6. Upoštevajte poslovna načela (marketing, prodaja, organizacija dela, zadovoljne stranke)
7. Če se le da, delajte profesionalno (bodite zaposleni v NVO).

### **Sponzorstva**

Družbena odgovornost podjetij je v zadnjih letih postala ena izmed najpogostejših tem razvitejšega dela svetovnega gospodarstva.

Različnih opredelitev družbene odgovornosti podjetij (DOP, angl. corporate social responsibility) je veliko, v strokovni literaturi pa je največkrat omenjena definicija, ki družbeno odgovornost deli na štiri dele: ekonomsko, zakonsko, etično in prostovoljno (Carroll 1979). Carroll (1999) tudi trdi, da je najpomembnejša ekonomska odgovornost podjetij, saj morajo podjetja ustvarjati dobiček s proizvodnjo dobrin in storitvami, ki jih družba potrebuje in ki jih nudijo po pošteni tržni ceni.

Načini, s katerimi se podjetja lotevajo družbeno odgovornega delovanja, so zelo raznoliki. Nekatera podjetja poudarjajo skrb za zaposlene, druga namenjajo sponzorska in donatorska sredstva za humanitarne in okoljevarstvene projekte ali poslovanje, ki čim manj obremenjuje okolje. Mnogokrat so tovrstna ravnanja le pot do krepitev blagovne znamke ali izboljšanje prodaje. To je le prvi korak. Družbena odgovornost je več kot to.

Avtorja Margolis in Walsh (2001) ugotavljata, da mnoge raziskave kažejo na povezavo med finančno uspešnostjo podjetja in njegove družbene odgovornosti. Na drugi strani mnoge raziskave, tudi v Sloveniji, kažejo, da sodobni potrošniki od podjetij pričakujejo njihovo družbeno odgovornost (Prešern 2009).

Nevladne organizacije že s svojim osnovnim delovanjem zasledujejo javno koristne cilje in se ravnaajo po načelih družbene odgovornosti. S konstruktivnimi pobudami imajo možnost povečati občutek za družbeno odgovornost v podjetjih in posledično spodbuditi razvoj učinkovitejšega in odgovornejšega delovanja ter strateškega partnerstva in skupnega doseganja ključnih ciljev. Večja podjetja za večanje družbene odgovornosti namenjajo veliko finančnih sredstev ter najemajo svetovne svetovalne hiše, manjša pa si tega ne morejo privoščiti. Zato je za manjša podjetja zaželeno, da se partnersko povezujejo z nevladnimi organizacijami in tako povečujejo svojo družbeno odgovornost.

Vse se začne se z ugotavljanjem potreb potencialnih podjetij. Nevladne organizacije potrebujejo predvsem sredstva za svoje delovanje, s katerimi podjetja razpolagajo. Podjetja pa potrebujejo predvsem pomoč pri krepitevi svojega imena in ugleda, promociji določenega produkta ali storitve z namenom povečati njegovo prodajo, doseči nove potencialne kupce. Vprašanje je seveda kje lahko najdemo skupno točko, da se partnerski odnos lahko začne. Sponzorstva, ki jih pridobijo nevladne organizacije so možnost za prvi korak za gradnjo partnerskega odnosa s podjetji, ki jim bo v prihodnosti prinesel dosti več kot samo finančna sredstva. Lahko bo to izobraževanje, ki ga bo podjetje podarilo nevladni



organizaciji, posoja strokovnjaka za trženje . . . Seveda se morajo nevladne organizacije vprašati ali imajo primerno znanje in kadre, idejo za podjetje in ali so sploh pripravljene na tovrstno sodelovanje, ki zahteva razumevanje podjetniške kulture.

Spodaj je navedenih nekaj praktičnih napotkov, kako pristopiti k podjetja za strateško partnerstvo (Vovk 2010):

1. Preučite trg in nato podjetje, ki je vaš cilj – preberite strategijo.
2. Vživite se v njihovo kožo in utemeljite zakaj bodo s podporo vašega projekta na boljšem oz. uresničili njihovo poslanstvo.
3. Na sestanek greste pripravljeni in optimistični.



## 8 Empirični del

### 8.1 Cilji in namen raziskave

Nevladne organizacije predstavljajo enega izmed razvojnih stebrov sodobnih družb. V sodobnem svetu so države s civilno družbo države z demokratično tradicijo, ki ta sektor močno spodbujajo in podpirajo. Nevladne organizacije v Sloveniji so sprejele »Strategijo systemskega razvoja nevladnih organizacij 2003–2008«, v kateri so opisane razvojne vizije in cilji razvoja nevladnega sektorja ter 23 strateških usmeritev s cilji. Poleg omenjene strategije je v letu 2003 Vlada Republike Slovenije sprejela Strategijo Vlade Republike Slovenije za sodelovanje z nevladnimi organizacijami (2003). Ta dva dokumenta sta bila odlična podlaga za razvoj nevladnega sektorja v Republiki Sloveniji.

Potrebno je tudi poudariti, da so nevladne organizacije neprofitne, zato je nujno razumevanje njihovega obstoja in razlikovanje od drugih profitnih organizacij. V sedmih industrijsko najbolj razvitih državah sveta je nepridobitni sektor pomemben ekonomski dejavnik, saj zaposluje 11,8 milijonov ljudi, kar je 6-krat več kot največja podjetja v teh deželah. Poleg tega uporablja nepridobitni sektor še prostovoljsko delo, ki ustreza še dodatnim 4,7 milijonom polno zaposlenih. Nepridobitni sektor porabi za delovanje v teh sedmih deželah 474,7 milijard EUR (Tavčar 2005).

Izdelava in izvajanje Strategije systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji je zato proces, s katerim se oblikujejo skupne strategije razvoja nevladnega sektorja. Pri samem procesu gre za povezovanje strateškega managementa in projektne managementa v enoten proces, ki upošteva vplive sprememb. Sama strategija pa ne bo imela bistvene veljave, če predlogi, ki so predstavljeni v strategiji, ne bodo izvedeni ali pa bodo izvedeni neustrezno.

Zato ima empirični del raziskave namen preučiti ali se »Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij 2003–2008« uspešno uresničuje, ter ob tem predlagati dejavnike uspešne realizacije modela, ki bi hitreje pripeljal do glavnih strateških usmeritev in ciljev ter hitrejšega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji.

Do sedaj je bila v Sloveniji izdelana pilotna raziskava (Mevlja 2007) o uspešnosti razvoja strategije. Ker je bila pilotna raziskava opravljena v času trajanja, nas je zanimalo stanje po preteku obdobja izvajanja zastavljene strategije. Ker izvajanje omenjene strategije prav gotovo ima vpliv na celotni sektor in posledično na vse organizacije, ki ta sektor tvorijo, bo zato pričujoča raziskava prav gotovo pripomogla k razvoju nevladnega sektorja v Sloveniji.

Zato je v raziskavi uporabljena omenjena strategija kot izhodišče za preučitev procesa uresničitve te strategije po načrtih, ki so si jih zastavili avtorji omenjene strategije.

Skušali bomo odgovoriti na tri izhodiščne hipoteze:

*HIPOTEZA 1 Pomembnost strategije za razvoj posamezne NVO in pomembnost strategije za razvoj celotnega sektorja v Sloveniji sta povezani.*

*HIPOTEZA 2 Uspešnost izvajanja strategije in pomanjkanje finančnih sredstev sta povezani.*

*HIPOTEZA 3 Uspešnost izvajanja strategije in neizvajanje organizacijskih nalog strategije sta povezani.*

## 8.2 Metodologija

Za namene raziskave smo oblikovali anketni vprašalnik, ki smo ga poslali nevladnim organizacijam, ki so sodelovale na 1. forumu slovenskih nevladnih organizacij. Ta forum je bil del strateškega programiranja in planiranja razvoja nevladnega sektorja v Sloveniji in sicer je šlo za obravnavanje in sprejemanje strategije. To je bila t. i. strateška konferenca. Naslove nevladnih organizacij smo dobili od organizacije organizatorice foruma, to je od Centra za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij CNVOS in posodobljenih baz na osnovi internetnih strani organizacij.

Vprašalnik vsebuje štiri sklope oz. 22 vprašanj. Od teh je 20 zaprtih in 2 odprta vprašanja. Odprta vprašanja se nanašajo na informacije, ki so lahko specifične za vsako nevladno organizacijo posebej. Vprašanja, ki so imela odprte odgovore, smo obdelali tako, da smo izpisali vse odprte odgovore, jih numerično opredelili ter jih vstavili v besedilo in po vsakem sklopu odgovorov napisali komentar. Vprašanja, ki so imela odgovore številčnega tipa (npr. število zaposlenih) smo obdelali kot številčne spremenljivke in izračunali osnovne statistične parametre.

Za oceno posameznih trditev tretjega in četrtega sklopa smo upo-

rabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer je vrednost 1 pomenila »vzroki/dejavniki/ukrepi imajo zelo majhen vpliv«, vrednost 5 pa »vzroki/dejavniki/ukrepi imajo zelo velik vpliv«. V odvisnosti od dimenzije, na katero se je nanašala trditev, je višja vrednost pomenila višjo oceno vzrokov/dejavnikov/ukrepov ob posamezni trditvi, pri drugih pa nižjo.

V prvem delu anketnega vprašalnika so splošna statistična vprašanja o organiziranosti, področju dela, številu članov, številu let delovanja ter številu zaposlenih ob ustanovitvi in danes. V drugem delu so vprašanja o razvoju strategije v preteklosti in vplivu na organizacijo. Tretji sklop vprašanj se nanaša na vzroke ter področja neizvajanje strategije. Četrty del ugotavlja, kakšni so lahko dejavniki in ukrepi za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti.

Raziskavo smo izvedli meseca januarja in februarja 2010. 67 nevladnim organizacijam smo poslali vprašalnike s dopisom, kjer smo opisali svoj namen, da je anketa anonimna in da so odgovori zaupni ter da bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Od poslanih vprašalnikov smo dobil vrnjenih 51 vprašalnikov.

Anketne vprašalnike smo obdelali s statističnima programoma SPSS in Excel ter izvedli iskanje povezanosti med posameznimi spremenljivkami. Izpisali smo odgovore vseh posameznih vprašanj tako, da smo lahko izključili napake, ki so nastale zaradi napačnih odgovorov ali zaradi napake pri vnosu podatkov. Napake smo popravili, pregledali rezultate in določili način obdelave posameznih vprašanj.

Za preverjanje domneve o povezanosti med dvema nominalnima spremenljivkama na osnovi vzorčnih podatkov smo uporabili test  $\chi^2$ . Ta test sloni na primerjavi empiričnih (dejanskih) frekvenc s teoretičnimi frekvencami. Če spremenljivki nista povezani med seboj, so verjetnosti hkratne zgoditve posameznih vrednosti prve in druge spremenljivke enake produktu verjetnosti posameznih vrednosti (Ferligoj 1995).

## 8.3 Rezultati raziskave

### Organiziranost NVO

Slika 8.1 prikazuje strukturo organiziranosti nevladnih organizacij, ki smo jih anketirali v Republiki Sloveniji. Tako prevladuje največje število društev (72 %), sledijo zasebni zavodi (14 %) in zveze društev (8 %), ustanove ter druge oblike organiziranosti (vsaka po 3 %). Če primerjamo dobljene rezultate s statističnimi podatki NVO v Sloveniji, ugotovimo, da so količinsko podatki malce drugačni, vendar kljub temu primerljivi



med seboj društva. Zavodi in ustanove pa praviloma nimajo članstva. Iz odgovorov je razvidno, da je večina oziroma 55,6 % organizacij, ki štejejo več kot 50 članov. Dobrih štirideset odstotkov organizacij pa ima članstva pod 50 članov.

### **Število let delovanja**

Iz odgovorov je razvidno, da je relativno velik delež organizacij, ki delujejo nad osem let, kar 68,6 %. Delež organizacij, ki deluje od tri do osem let, znaša 31,4 %. Čeprav ima Slovenija relativno dolgo tradicijo interesnega združevanja in samoorganiziranja ljudi, pa lahko rečemo, da je velika večina zdaj delujočih NVO nastala po osamosvojitvi Slovenije.

### **Število zaposlenih ob ustanovitvi NVO**

Podatki nam jasno prikazujejo, da velika večina NVO (66,7 %) ob ustanovitvi ni imela nobenega zaposlenega. Zaposlene ob ustanovitvi so tako imeli le v 33,3 % NVO. Dejstvo je, da je mnogo NVO začelo delati z minimalnimi sredstvi in kadri ter z veliko entuziazma. Upoštevati moramo tudi dejstvo, da so vprašalnike vrnila organizacije, ki imajo bolj ali manj ljudi že zaposlene in ki so že profesionalizirane.

V anketiranih organizacijah je bilo povprečno število zaposlenih ob ustanovitvi 0,64 (aritmetična sredina).

### **Število zaposlenih v NVO danes**

Iz podatkov lahko razberemo, da ima danes večina oziroma 72,2 % NVO vsaj enega zaposlenega. Dobrih dvajset odstotkov NVO pa še vedno nima nobenega zaposlenega.

V anketiranih organizacijah je bilo povprečno število zaposlenih ob anketiranju 1,11. Če primerjamo število zaposlenih ob ustanovitvi in danes, podatki kažejo na to, da se je število zaposlenih v anketiranih organizacijah povečalo.

Število delovno aktivnih oz. zaposlenih v vseh NVO v Sloveniji je mogoče pridobiti iz statističnih podatkov na podlagi SKD klasifikacije dejavnosti in na podlagi števila zaposlenih v pravnoorganizacijskih oblikah, ki jih umeščamo med nevladne organizacije (društva, društva v javnem interesu, mednarodna društva, ustanove, zasebni zavodi).

Statistični podatki kažejo, da je bilo v društvih, ustanovah in zasebnih zavodih v letu 2003 zaposlenih 4.191, v letu 2004 pa 237 oseb manj oziroma skupaj 3.954 oseb. Največ zaposlenih je bilo v društvih (v letu 2005 3.259 oseb). Društva, ustanove in zavodi predstavljajo 96,8 % vseh

nevladnih organizacij v Sloveniji. Če podatke o številu zaposlenih v teh treh tipih nevladnih organizacij posplošimo na vse nevladne organizacije potem ugotovimo, da je bilo v letu 2004 v nevladnih organizacijah v Sloveniji zaposleno 0,53 % delovno aktivnega prebivalstva, kar je zane-marljiv delež (Kolarič 2006).

Če podatke primerjamo z letom 2010, potem vidimo, da je bilo v društvih, zasebnih zavodih in ustanovah v letu 2011 zaposlenih 6.837 oseb. Največ zaposlenih je bilo v zasebnih zavodih (3.646 oseb), sledijo društva (3062 oseb) in ustanove (129). To pomeni, da se je delež zaposlenih v NVO v šestih letih povečal za 58 %. Največji delež pri tem so prispevali zasebni zavodi (glej [http://www.ajpes.si/letna\\_porocila/drustva/javna\\_objava](http://www.ajpes.si/letna_porocila/drustva/javna_objava)).

### **Sodelovanje NVO na 1. forumu slovenskih organizacij**

Namen tega vprašalnika je bila pridobitev mnenja vseh tistih NVO, ki so sodelovale na 1. forumu slovenskih nevladnih organizacij v Ljubljani leta 2002. Omenjeni forum je bil del strateškega programiranja in planiranja razvoja nevladnega sektorja v Sloveniji, in sicer je šlo za obravnavanje in sprejemanje strategije razvoja nevladnega sektorja v Sloveniji. Izhodišče za strategijo so predhodno dale regijske delavnice, ki so potekale pred 1. forumom. Forum je bil t. i. strateška konferenca, na kateri se po navadi v praksi obravnava in sprejema strategije. Strateške konference oblikovanja strategij so namenjene oblikovanju strateških alternativ, zoževanju teh alternativ, oblikovanju strategij projektov in analizi pogojev izvedbe strategij. Iz vrnjenih vprašalnikov je razvidno, da so vse organizacije (51) sodelovale na 1. forumu slovenskih organizacij, ki je potekal v Ljubljani, v Cankarjevem domu od 17. do 19. oktobra 2002.

### **Sodelovanje NVO pri razvoju strategije in njenih aktivnostih**

Od vseh 51 organizacij, ki so sodelovale na 1. Forumu slovenskih organizacij, jih je 45,1 % odgovorilo, da so sodelovale pri razvoju strategije in njenih aktivnostih. 54,9 % jih pri razvoju ni sodelovalo. Delež organizacij, ki so sodelovale pri razvoju strategije, je manj kot polovičen, kar kaže na to, da ni bilo velikega zanimanja za sodelovanje pri strategiji in razvoju nevladnega sektorja. To govori o tem, da je nevladni sektor v Sloveniji še vedno »podhranjen« in da se morajo mnoge NVO ukvarjati s svojim »preživetjem« ter se tako nimajo časa ukvarjati s širšimi vprašanji, ki so sicer zanje pomembna.





SLIKA 8.3 Zastavljenost strategije v skladu z realnimi potrebami NVO

### Zastavljenost strategije v skladu z realnimi potrebami NVO

Slika 8.3 nam prikazuje, da je 88,2 % organizacij ocenilo, da je bila zastavljena strategija zastavljena v skladu z realnimi potrebami NVO. Slaba petina jih meni drugače.

Če primerjamo dobljene odgovore s prejšnjim vprašanjem, ko je pri razvoju strategije sodelovala manj kot polovica NVO, lahko sklepamo, da je bila strategija dobro sprejeta tudi s strani organizacij, ki pri samem procesu razvoja strategije niso sodelovale.

### Pomembnost strategije za razvoj sektorja NVO v Sloveniji

Preglednica 8.1 nam prikazuje, da so vrednosti pomembnosti strategije naslednje: malo pomembna (3,9 %), srednje pomembna (5,9 %), pomembna (49 %), zelo pomembna (41,2 %). Podatki nam kažejo, da se kar 90,2 % organizacijam zdi strategija pomembna oziroma zelo pomembna za razvoj sektorja nevladnih organizacij. Le 9,8 % organizacijam se zdi strategija delno pomembna oziroma srednje pomembna. Zanimivo je tudi, da nobena organizacija ni odgovorila, da strategija za razvoj sektorja NVO ni pomembna. Odgovori kažejo na to, da se organizacijam zdi strategija zelo pomembna za razvoj sektorja NVO oz. z drugimi besedami: stopnja zaupanja v strategijo je velika.

PREGLEDNICA 8.1 Mnenje NVO o pomembnosti strategije za razvoj sektorja NVO v Sloveniji

Pomembnost strategije	(1)	(2)	(3)	(4)
Nepomembna	0	0	0	0
Malo pomembna	2	3,9	3,9	3,9
Srednje pomembna	3	5,9	5,9	9,8
Pomembna	25	49,0	49,0	58,8
Zelo pomembna	21	41,2	41,2	100,0
Skupaj	51	100,0	100,0	
Ni odgovora	0	0		
Skupaj	51	100,0	100,0	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih, (3) veljaven delež v odstotkih, (4) kumulativa deleža v odstotkih.

PREGLEDNICA 8.2 Mnenje NVO o pomembnosti strategije za razvoj NVO

Pomembnost strategije	(1)	(2)	(3)	(4)
Nepomembna	1	2,0	2,0	2,0
Malo pomembna	2	3,9	3,9	5,9
Srednje pomembna	10	19,6	19,6	25,5
Pomembna	25	49,0	49,0	74,5
Zelo pomembna	13	25,5	25,5	100,0
Skupaj	51	100,0	100,0	
Ni odgovora	0	0		
Skupaj	51	100,0	100,0	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih, (3) veljaven delež v odstotkih, (4) kumulativa deleža v odstotkih.

### **Pomembnost strategije za razvoj NVO**

Preglednica 8.2 nam prikazuje, da so vrednosti pomembnosti strategije naslednje: nepomembna (2,0 %), delno pomembna (3,9 %), srednje pomembna (19,6 %), pomembna (49,0 %), zelo pomembna (25,5 %). Dobljeni podatki nam kažejo, da je pomembnost oz. velika pomembnost strategije ključ za razvoj organizacij, ki so vrnile vprašalnike. Če primerjamo dobljene odgovore z odgovori prejšnjega vprašanja, ugotovimo, da se kaže tendenca večjega zaupanja organizacij v pomembnost strategije za razvoj celotnega sektorja kot v razvoj njihove NVO. Zato bomo to tendenco raziskali.

### **Povezava med pomembnostjo strategije za razvoj posamezne NVO in pomembnostjo strategije za razvoj celotnega sektorja NVO v Sloveniji**

Ob predpostavki, da preučevani spremenljivki izpolnjujeta zahteve intervalne merske lestvice, smo za to, da bi ugotovil, kako močna je povezava med obravnavanima spremenljivkama, izračunal Pearsonov korelacijski koeficient in postavil naslednji hipotezi:

- $H_0$  Pomembnost strategije za razvoj posamezne NVO in pomembnost strategije za razvoj celotnega sektorja v Sloveniji nista linearno povezani.
- $H_1$  Pomembnost strategije za razvoj posamezne NVO in pomembnost strategije za razvoj celotnega sektorja v Sloveniji sta pozitivno linearno povezani.

PREGLEDNICA 8.3 Povezava med pomembnostjo strategije za razvoj posamezne NVO in pomembnostjo strategije za razvoj celotnega sektorja NVO v Sloveniji

Pomembnost strategije za razvoj posamezne NVO	$r$	$P$	$n$	$t$
Pomembnost strategije za razvoj celotnega sektorja NVO	0,612	0,000	51	3,848

OPOMBE  $r$  – ocena korelacijskega koeficienta,  $t$  – vrednost  $t$  preizkusa,  $n$  – število organizacij, ki so odgovorile na obe vprašanji.

Ocena koeficienta korelacije je pozitivna in znaša 0,612 pri nizki dvostranski stopnji značilnosti, vrednost  $P$  je manj kot 0,000. Tako ugotovimo, da obstaja relativno močna in pozitivna statistična povezava med spremenljivkama pomembnost strategije za razvoj posamezne NVO in pomembnost strategije za razvoj celotnega sektorja NVO v Sloveniji, kar pomeni, da lahko sprejmemo alternativno hipotezo:

Hipotezo  $H_1$  lahko potrdimo. Iz tega sledi: večja kot je pomembnost strategije za razvoj posamezne NVO, večja je pomembnost strategije za razvoj celotnega sektorja NVO v Sloveniji. Potrdimo prvo podhipotezo. Tako lahko pojasnimo: bolj kot bi približali strategijo čim večjim NVO in bi se le-te z njo identificirale, bolj bi sama strategija pridobila na veljavi tudi za celoten sektor.

### Rast NVO od leta 2003

Iz podatkov je razvidno, da je kar 74,5 % NVO odgovorilo pozitivno na vprašanje o rasti njihove organizacije od leta 2003. To pomeni, da se je od leta 2003 tri četrtine organizacij razvijalo in raslo. Da se njihova organizacija od leta 2003 ni razvijala, je odgovorilo 25,5 % organizacij.

### Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 po področjih

*Napredek na zakonodajnem področju.* Organizacije menijo, da je bil napredek na področju zakonodaje zelo majhen v 19,6 %, majhen v 51,0 % ter srednji v 29,4 %. Zanimivo je, da nobena organizacija ne ocenjuje napredka na zakonodajnem področju kot zelo velikega oz. velikega. To pomeni, da pomembnejšega napredka res ni bilo.

*Napredek pri financiranju.* Tudi pri financiranju organizacije menijo, da je bil napredek na tem področju zelo majhen v 29,4 %, majhen v 39,2 % in srednji v 27,5 %. Da je bil velik, sta odgovorili samo dve organizaciji. Za odgovor zelo velik se ni opredelila nobena organizacija. Tudi pri

PREGLEDNICA 8.4 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področju zakonodaje NVO

Napredek na zakonodajnem področju	(1)	(2)	(3)	(4)
Zelo majhen	10	19,6	19,6	19,6
Majhen	26	51,0	51,0	70,6
Srednji	15	29,4	29,4	100,0
Velik	0	0	0	
Zelo velik	0	0	0	
Skupaj	51	100,0	100,0	
Ni odgovora	0	0		
Skupaj	51	100,0	100,0	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih, (3) veljaven delež v odstotkih, (4) kumulativa deleža v odstotkih.

PREGLEDNICA 8.5 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področju financiranja NVO

Napredek pri financiranju	(1)	(2)	(3)	(4)
Zelo majhen	15	29,4	29,4	29,4
Majhen	20	39,2	39,2	68,6
Srednji	14	27,5	27,5	96,1
Velik	2	3,9	3,9	100,0
Zelo velik	0	0	0	
Skupaj	51	100,0	100,0	
Ni odgovora	0	0		
Skupaj	51	100,0	100,0	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih, (3) veljaven delež v odstotkih, (4) kumulativa deleža v odstotkih.

napredku financiranja so organizacije mnenja, da pomembnejšega napredka ni bilo.

*Napredek na infrastrukturnem področju.* Tudi na področju infrastrukture organizacije menijo, da je bil napredek zelo majhen v 31,4 %, majhen v 37,3 % in srednji v 27,4 %. Da je bil velik, sta odgovorili samo dve organizaciji (2,8 %). Za odgovor zelo velik se ni opredelila nobena organizacija. Tudi pri infrastrukturnem napredku so organizacije mnenja, da pomembnejšega napredka ni bilo.

*Napredek na področju standardov.* Deleži odgovorov pri napredku pri standardih NVO so malo boljši od prejšnjih, vendar še vedno slabi. 29,4 % organizacij meni, da je bil napredek zelo majhen, 49 %, da je bil majhen, 11,8 %, da je bil srednji in 9,8 %, da je bil velik.

PREGLEDNICA 8.6 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na infrastrukturnem področju NVO

Napredek pri infrastrukturi	(1)	(2)	(3)	(4)
Zelo majhen	16	31,4	31,4	31,4
Majhen	19	37,3	37,3	68,7
Srednji	14	27,4	27,4	96,1
Velik	2	3,9	3,9	100,0
Zelo velik	0	0	0	
Skupaj	51	100,0	100,0	
Ni odgovora	0	0		
Skupaj	51	100,0	100,0	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih, (3) veljaven delež v odstotkih, (4) kumulativa deleža v odstotkih.

PREGLEDNICA 8.7 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področju standardov NVO

Napredek pri standardih	(1)	(2)	(3)	(4)
Zelo majhen	15	29,4	29,4	29,4
Majhen	25	49,0	49,0	78,4
Srednji	6	11,8	11,8	90,2
Velik	5	9,8	9,8	100,0
Zelo velik	0	0	0	
Skupaj	51	100,0	100,0	
Ni odgovora	0	0		
Skupaj	51	100,0	100,0	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih, (3) veljaven delež v odstotkih, (4) kumulativa deleža v odstotkih.

*Napredek v odnosih z lokalnimi in državnimi organi.* Pri napredku NVO v odnosih z lokalnimi in državnimi organi se kaže rahel napredek, saj je odstotek boljši kot pri prejšnjih področjih. Tako jih 7,8 % meni, da je bil napredek zelo majhen, 25,5 %, da je bil majhen, in kar 60,8 %, da je srednji. Tri organizacije (5,9 %) menijo, da je bil napredek velik. Izstopa delež organizacij, ki menijo, da je bil napredek srednji. To pomeni, da organizacije ocenjujejo, da napredek obstaja, saj se organizacije vedno bolj uveljavljajo ter so prisiljene sodelovati z lokalnimi in državnimi organi, če si hočejo zagotoviti njihovo financiranje.

*Napredek v odnosih med samimi NVO.* Deleži odgovorov pri napredku v odnosih med samimi NVO so tudi vzpodbudni. 5,9 % organizacij meni, da je bil napredek zelo majhen, 11,8 %, da je bil majhen, 70,5 %, da je bil

PREGLEDNICA 8.8 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področju odnosov z lokalnimi in državnimi organi

Napredek pri odnosih	(1)	(2)	(3)	(4)
Zelo majhen	4	7,8	7,8	7,8
Majhen	13	25,5	25,5	33,3
Srednji	31	60,8	60,8	94,1
Velik	3	5,9	5,9	100,0
Zelo velik	0	0	0	
Skupaj	51	100,0	100,0	
Ni odgovora	0	0		
Skupaj	51	100,0	100,0	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih, (3) veljaven delež v odstotkih, (4) kumulativa deleža v odstotkih.

PREGLEDNICA 8.9 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področju odnosov med NVO

Napredek pri odnosih NVO	(1)	(2)	(3)	(4)
Zelo majhen	3	5,9	5,9	5,9
Majhen	6	11,8	11,8	17,7
Srednji	36	70,5	70,5	88,2
Velik	6	11,8	11,8	100,0
Zelo velik	0	0	0	
Skupaj	51	100,0	100,0	
Ni odgovora	0	0		
Skupaj	51	100,0	100,0	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih, (3) veljaven delež v odstotkih, (4) kumulativa deleža v odstotkih.

srednji, in 11,8 %, da je bil velik. Napredek po njihovem mnenju je bil srednji, kar pomeni, da je prišlo do malo bolj intenzivnega povezovanja med samimi NVO.

*Napredek v mednarodnem sodelovanju.* Po mnenju organizacij je prišlo do največjega napredka v razvoju sektorja NVO na področju mednarodnega sodelovanja. Tako jih 11,7 % meni, da je bil majhen, da je bil srednji in velik, jih meni 41,2 %, ter da je bil zelo velik, 5,9 %. Nihče ne meni, da je bil napredek zelo majhen.

*Napredek v prepoznavnosti NVO v javnosti.* Organizacije na področju napredka in prepoznavnosti NVO v javnosti menijo, da je bil njihov napredek na tem področju malce slabši. Da je bil napredek na tem področju

PREGLEDNICA 8.10 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področju mednarodnih odnosov

Napredek v mednarodnem sodelovanju	(1)	(2)	(3)	(4)
Zelo majhen	0	0	0	0
Majhen	6	11,7	11,7	11,7
Srednji	21	41,2	41,2	52,9
Velik	21	41,2	41,2	94,1
Zelo velik	3	5,9	5,9	100,0
Skupaj	51	100,0	100,0	
Ni odgovora	0	0		
Skupaj	51	100,0	100,0	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih, (3) veljaven delež v odstotkih, (4) kumulativa deleža v odstotkih.

PREGLEDNICA 8.11 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področju prepoznavnosti NVO v javnosti

Napredek v prepoznavnosti	(1)	(2)	(3)	(4)
Zelo majhen	0	0	0	0
Majhen	26	51,0	51,0	51,0
Srednji	20	39,2	39,2	90,2
Velik	3	5,9	5,9	96,1
Zelo velik	2	3,9	3,9	100,0
Skupaj	51	100,0	100,0	
Ni odgovora	0	0		
Skupaj	51	100,0	100,0	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih, (3) veljaven delež v odstotkih, (4) kumulativa deleža v odstotkih.

majhen, jih meni 51 %, da je bil srednji, 39,2 %, da je bil napredek velik, 5,9 %, ter da je bil zelo velik 3,9 %.

*Prepoznavnost NVO v javnosti po njihovem mnenju ni napredovala v zaželeni smeri. Iz preglednice 8.12 je razvidno, da so organizacije na lestvici od ena do pet, ki izraža napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003, v povprečju ocenile z 2,10 dejstvo, da prihaja do napredka na področju zakonodaje, z 2,06 dejstvo, da prihaja do napredka na področju financiranja NVO, z 2,04 dejstvo, prihaja do napredka na infrastrukturnem področju NVO, z 2,02 so v povprečju ocenile napredek na področju standardov NVO, z 2,65 povprečje napredka v odnosih z lokalnimi in državnimi organi, z 2,88 povprečje napredka v odnosih med samimi NVO, kar*

PREGLEDNICA 8.12 Aritmetične sredine področij napredka v razvoju sektorja NVO od leta 2003

(1)	13a	13b	13c	13d	13e	13f	13g	13h
(2)	51	51	51	51	51	51	51	51
(3)	0	0	0	0	0	0	0	0
(4)	2,10	2,06	2,04	2,02	2,65	2,88	3,41	2,63

OPOMBE Naslovi vrstic: (1) vprašanja, (2) veljavni, (3) ni odgovora, (4) aritmetična sredina.

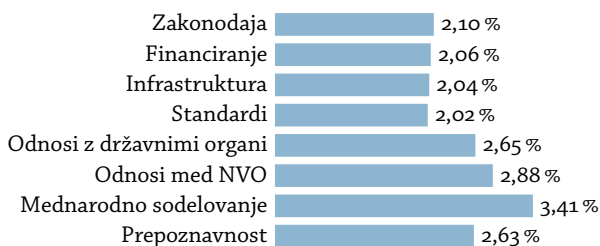
z 3,41 povprečje napredka v mednarodnem sodelovanju in z 2,63 napredek glede tega, kako so bile organizacije prepoznavne v javnosti.

V preglednici 8.12 navedene aritmetične sredine za vsako posamezno področje napredka sektorja NVO od leta 2003. V nadaljevanju je narejen izračun aritmetična sredine za vsa področja napredka sektorja NVO od leta 2003 skupaj:  $(2,10 + 2,06 + 2,04 + 2,02 + 2,65 + 2,88 + 3,41 + 2,63)/8 = 2,47$ . Aritmetična sredina 2,47 nam pove, da so organizacije na pet-stopenjski lestvici ocenile napredek sektorja NVO od leta 2003 z 2,47. Napredek je relativno majhen.

Kot je razvidno iz slike 8.4, je po mnenju NVO največji napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na področjih mednarodnega sodelovanja (3,41). To dejstvo je posledica vedno večje povezanosti Slovenije v mednarodne tokove, predvsem evropske. Slovenske NVO so se tudi prisiljene povezovati, če hočejo biti uspešne na javnih razpisih, ki jih razpisuje EU. Izračunani rezultati predstavljajo aritmetične sredine (kvocient med vsoto vseh vrednosti spremenljivk na populaciji in skupnim številom enot v populaciji) posameznih področij NVO.

### Pomembnost izvajanja strategije za napredek

Podatki nam kažejo, da se mnenje o pomembnosti strategije za napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 na v prejšnjem vprašanju na-



SLIKA 8.4 Napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 po področjih (1 – zelo majhen, 2 – majhen, 3 – srednji, 4 – velik, 5 – zelo velik)



štetih področjih bolj nagiba v malo (33,3 %) oz. zelo malo (13,7 %). Da je napredek srednje pomemben, meni 25,5 %, da je velik, 21,6 %, in da je zelo velik, 5,9 % organizacij. Organizacije tako menijo, da za napredek v razvoju sektorja NVO od leta 2003 ni tako pomembno samo izvajanje strategije. Napredek je predvsem odvisen od njihovega lastnega dela in truda.

### **Hitrost izvajanja strategije**

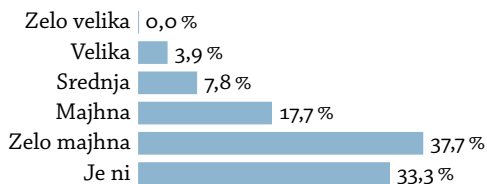
Iz slike 8.5 je razvidno, da je mnenje organizacij glede hitrosti izvajanja strategije zelo kritično. Kar 88,3 % organizacij meni, da je majhna, zelo majhna ali je sploh ni, 7,8 % jih meni, da je srednja, in le 3,9 %, da je velika. Nobena organizacija ni odgovorila, da je hitrost izvajanja strategije zelo velika. Organizacije menijo, da je hitrost izvajanja strategije kritično majhna.

### **Uspešnost izvajanja strategije**

Podatki nam kažejo, da velika večina organizacij meni, da se strategija ne izvaja uspešno (86,3 %). Le 13,7 % organizacij meni, da se izvaja uspešno. Podatki kažejo, da organizacije niso zadovoljne z samim izvajanjem strategije.

Po mnenju NVO so najpogosteje navedeni vzroki za neizvajanje strategije:

- pomanjkanje finančnih sredstev,
- premajhna organiziranost NVO,
- prekinitve dialoga z državo,
- neizvajanje organizacijskih nalog strategije,
- neprimerno usmerjen proces razvoja NVO v Sloveniji,
- nepripravljenost NVO za dialog,
- neenotnost NVO v Sloveniji,
- nevpovezanost temeljne infrastrukture NVO in
- nepovezanost NVO.



SLIKA 8.5 Hitrost izvajanja strategije



SLIKA 8.6 Pomembnost vzrokov za neizvajanje strategije (1 – ni pomembno, 2 – manj pomembno, 3 – srednje pomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno)

Zato nas je zanimalo, kateri izmed vzrokov, ki smo jih v tem vprašanju analizirali, izstopa. Zato smo izračunali aritmetične sredine pomembnosti vzrokov zakaj se strategija ne izvaja

Iz odgovorov je razvidno, da so organizacije na lestvici od ena do pet, ki izraža pomembnost vzrokov zakaj se strategija ne izvaja, v povprečju ocenile z 3,1 vzrok pomanjkanje finančnih sredstev. Naslednji vzroki so: 3,75 (premajhna organiziranost), 3,83 (prekinitev dialoga z državo), 3,57 (ne izvajanje organizacijskih nalog strategije), 3,14 (nepripraven usmerjen proces razvoja NVO v Sloveniji), 2,39 (nepripravljenost NVO za dialog), 3,22 (neenotnost NVO v Sloveniji), 3,03 (ni vzpostavljena temeljna infrastruktura) ter 3,22 (nepovezanost NVO).

Navedene so aritmetične sredine za vsako posamezno področje pomembnosti vzrokov, zakaj se strategija ne izvaja. V nadaljevanju je narejen skupen izračun aritmetičnih sredin za vse vzroke skupaj:  $(3,1 + 3,75 + 3,83 + 3,57 + 3,14 + 2,39 + 3,22 + 3,03 + 3,22) / 9 = 3,25$ . Aritmetična sredina 3,25 nam pove, da so organizacije na pet stopenjski lestvici ocenile pomembnost vzrokov, zakaj se strategija ne izvaja s 3,25. Pomembnost vzrokov je relativno visoka.

Organizacije so mnenja, da so trije najbolj pomembni vzroki, da se strategija ne izvaja prekinitev dialoga z državo (3,83), premajhna organiziranost samih NVO (3,75) ter ne izvajanje organizacijskih nalog strategije (3,57). Dve izmed organizacij sta kot pomemben vzrok, zakaj se strategija ne izvaja, ocenile tudi neupoštevanje strokovnih tehniških NVO ter neupoštevanje trendov. Teh deh odgovorov nisem analiziral, ker je vzorec odgovorov premajhen.

Ker smo z raziskavo želeli predvsem proučiti ali vzroka pomanjkanje finančnih sredstev in neizvajanje organizacijskih nalog strategije vpli-

PREGLEDNICA 8.13 Pomanjkanje finančnih sredstev kot vzrok, da se strategija ne izvaja

Pomanjkanje finančnih sredstev	(1)	(2)	(3)	(4)
Ni pomembno	3	5,9	5,9	5,9
Manj pomembno	20	39,2	39,2	45,1
Srednje pomembno	6	11,8	11,8	56,9
Pomembno	13	25,5	25,5	82,4
Zelo pomembno	9	17,6	17,6	100,0
Skupaj	51	100,0	100,0	
Ni odgovora	0	0		
Skupaj	51	100,0	100,0	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih, (3) veljaven delež v odstotkih, (4) kumulativa deleža v odstotkih.

vata na uspešnost izvajanja strategije, smo to naredili v nadaljevanju.

### **Pomembnost pomanjkanja finančnih sredstev za neizvajanje strategije**

Oglejmo si, kaj menijo organizacije o pomanjkanju finančnih sredstev kot vzroku zato, da se strategija ne izvaja uspešno. Tako 5,9 % organizacij meni, da pomanjkanje finančnih sredstev ni pomembno za neizvajanje strategije, 39,2 % jih meni, da je manj pomembno. Srednjo pomembnost pomanjkanju finančnih sredstev pripisuje 11,8 % organizacij, da je pomanjkanje finančnih sredstev pomembno, jih ocenjuje 25,5 %, in da je zelo pomembno, 17,6 %. Preglednica nam tako prikazuje mnenja organizacij, ki se nagibajo v smer, da je pomanjkanje finančnih sredstev manj pomembno za neizvajanje strategije.

Da bi ugotovili, ali obstaja povezava med mnenjem o uspešnosti izvajanja strategije in pomanjkanjem finančnih sredstev kot vzrokom zato, da se strategija ne izvaja, smo postavili naslednji hipotezi:

- $H_0$  Spremenljivki uspešnost izvajanja strategije in pomanjkanje finančnih sredstev nista povezani.
- $H_2$  Spremenljivki uspešnost izvajanja strategije in pomanjkanje finančnih sredstev sta povezani.

Pri preizkušanju domneve smo uporabil preizkus  $\chi^2$ . Vrednost  $p$  je manjša od 0,05, kar pomeni, da lahko zavrnamo ničelno hipotezo, ki pravi, da ne obstaja povezava med uspešnostjo izvajanja strategije in vzrokom, tj. pomanjkanjem finančnih sredstev. Potrdimo drugo podhipotezo  $H_2$ : »Spremenljivki uspešnost izvajanja strategije in pomanj-

PREGLEDNICA 8.14 Povezava med uspešnostjo izvajanja strategije in pomanjkanjem finančnih sredstev

Uspešnost izvajanja strategije	$\chi^2$	$m$	$p$
Pomanjkanje finančnih sredstev	12,960	4	0,011

OPOMBE  $\chi^2$  – vrednost preizkusa  $\chi^2$ ,  $m$  – število stopinj prostosti,  $p$  – statistična značilnost.

PREGLEDNICA 8.15 Neizvajanje organizacijskih nalog strategije kot vzrok, da se strategija ne izvaja

Neizvajanje organizacijskih nalog	(1)	(2)	(3)	(4)
Ni pomembno	0	0	0	0
Manj pomembno	4	7,8	7,8	7,8
Srednje pomembno	20	39,2	39,2	47,0
Pomembno	21	41,2	41,2	88,2
Zelo pomembno	6	11,8	11,8	100,0
Skupaj	51	100,0	100,0	
Ni odgovora	0	0		
Skupaj	51	100,0	100,0	

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) frekvenca, (2) delež v odstotkih, (3) veljaven delež v odstotkih, (4) kumulativa deleža v odstotkih.

kanje finančnih sredstev sta povezani.« Tako lahko trdimo, da sta spremenljivki uspešnost izvajanja strategije in pomanjkanje finančnih sredstev povezani ter da je uspešnost izvajanja strategije odvisna od pomanjkanja finančnih sredstev.

### **Pomembnost neizvajanja organizacijskih nalog strategije za neizvajanje strategije**

Pri odgovorih organizacij o neizvajanju organizacijskih nalog strategije kot vzroku za neizvajanje strategije 7,8 % organizacij meni, da je neizvajanje organizacijskih nalog strategije manj pomembna za neizvajanje strategije. 39,2 % jih meni, da je srednje pomembno, 41,2 %, da je pomembno, in 11,8 %, da je zelo pomembno. Preglednica nam tako prikazuje mnenja organizacij, ki se nagibajo v smer, da je neizvajanje organizacijskih nalog strategije srednje pomembno oz. pomembno za neizvajanje strategije. V nadaljevanju ugotavljamo ali obstaja povezava med mnenjem o uspešnosti izvajanja strategije in neizvajanjem organizacijskih nalog strategije kot vzrokom za to, da se strategija ne izvaja. Zato smo postavili naslednji hipotezi:

$H_0$  Spremenljivki uspešnost izvajanja strategije in neizvajanje

PREGLEDNICA 8.16 Povezava med uspešnostjo izvajanja strategije in neizvajanjem organizacijskih nalog

Uspešnost izvajanja strategije	$\chi^2$	$m$	$p$
Neizvajanje organizacijskih nalog	10,717	3	0,013

OPOMBE  $\chi^2$  – vrednost preizkusa  $\chi^2$ ,  $m$  – število stopinj prostosti,  $p$  – statistična značilnost.

PREGLEDNICA 8.17 Mnenje organizacij o vplivu uresničevanja strategije na delovanje NVO po področjih (v odstotkih)

Področje	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Zakonodaja NVO	3,9	15,7	39,2	35,3	5,9	3,24
Financiranje NVO	0	7,8	37,2	41,2	13,8	3,61
Infrastruktura NVO	0	21,6	41,2	33,3	3,9	3,19
Standardi in NVO	0	9,8	31,4	38,9	19,6	3,69
Odnosi z lokalnimi in državnimi organi	0	17,6	41,2	41,2	0	3,24
Odnosi med NVO	1,9	31,4	54,9	5,9	5,9	2,82
Mednarodno sodelovanje	0	31,4	41,2	25,5	1,9	2,98
Prepoznavnost NVO v javnosti	0	7,9	25,5	52,9	13,7	3,72

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) zelo malo, (2) malo, (3) srednje, (4) veliko, (5) zelo veliko, (6) aritmetična sredina.

*organizacijskih nalog strategije nista povezani.*

H<sub>3</sub> *Spremenljivki uspešnost izvajanja strategije in neizvajanje organizacijskih nalog strategije sta povezani.*

Preizkus  $\chi^2$  nam je prinesel naslednje vrednosti: vrednost  $p$  je manjša od 0,05, kar pomeni, da lahko zavrnilo ničelno hipotezo, ki pravi, da ne obstaja povezava med uspešnostjo izvajanja strategije in vzrokom, tj. neizvajanjem organizacijskih nalog strategije. *Zato potrdimo tretjo podhipotezo.* Tako lahko trdimo, da sta spremenljivki uspešnost izvajanja strategije in neizvajanje organizacijskih nalog strategije povezani ter da je uspešnost izvajanja strategije odvisna od tega, kako se izvajajo organizacijske naloge strategije. Oziroma z drugimi besedami: če se organizacijske naloge strategije ne izvajajo, se strategija ne izvaja uspešno.

### **Mnenje organizacij o vplivu uresničevanja strategije na delovanje NVO po področjih**

V preglednici 8.17 so prikazana mnenja organizacij o vplivu uresničevanja strategije na delovanje NVO po področjih v odstotkih. Izračunana je tudi aritmetična sredina mnenj. Kaže se tendenca, da se mnenje organizacij o vplivu uresničevanja strategije na delovanje NVO po področjih

PREGLEDNICA 8.18 Mnenje organizacij o pomembnosti dejavnikov in ukrepov za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti (v odstotkih)

Področje	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Določitev močnega subjekta, ki bo skrbel za razvoj strategije	0	11,8	45,1	31,3	11,8	3,43
Projektno usmerjen proces uresničevanje strategije	2	21,6	31,3	23,5	21,6	3,41
Projektno usmerjen proces razvoja NVO v Sloveniji	2	25,5	37,3	27,4	7,8	3,14
Povečanje dialoga med NVO	0	0	37,3	58,8	3,9	3,67
Uveljavljanje EU z možnostmi in pritiskom na proces razvijanja NVO	0	33,3	25,5	33,3	7,8	3,16
Težnje velikih NVO k čimprejšnji ureditvi razmer	5,9	47,1	27,4	11,8	7,8	2,69
Aktiven dialog med NVO in državo	0	0	11,8	52,9	35,3	4,23
Prihod mlajše generacije na vodilne položaje	5,9	11,8	56,9	15,7	9,7	3,12
Sodelovanje na razpisih EU in države, ki zahtevajo povezovanje	0	33,3	37,3	29,4	0	2,96
Seznanjanje javnosti z vsebinami o procesu, možnostih in priložnostih razvoja NVO	0	7,8	27,4	52,9	11,8	3,69
Povečanje zaupanja vladnih organizacij NVO	0	0	11,8	56,9	31,3	4,20
Razvoj IKT	2	27,4	51	11,8	7,8	2,96
Boljše povezovanje med NVO	0	2	33,3	52,9	11,8	3,75
Zgledovanje po podobnih primerih strategij v tujini	2	33,3	33,3	27,4	3,9	2,98

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) ni pomembno, (2) manj pomembno, (3) srednje pomembno, (4) pomembno, (5) zelo pomembno, (6) aritmetična sredina.

izraža s srednjo vrednostjo. Iz rezultatov aritmetične sredine lahko potegnemo sklep, da organizacije menijo, da je vpliv uresničevanja strategije na delovanje njihove NVO najbolj občuten na področju prepoznavnosti NVO v javnosti (3,72). Sledita odgovora standardi in NVO (3,69) ter financiranje NVO (3,61).

### ***Pomembnost razvoja strategije za razvoj sektorja NVO v prihodnosti***

Podatki nam kažejo, da se mnenje o pomembnosti razvoja strategije za razvoj sektorja NVO v prihodnje bolj nagiba v srednje (39,2 %) oz. veliko (35,3 %). Da je pomembnost razvoja strategije zelo velika, meni 5,9 % organizacij, da je majhna, 15,7 %, in da je zelo majhna, 3,9 % organizacij. Organizacije tako menijo, da je pomembnost razvoja strategije za razvoj NVO sektorja v prihodnosti srednja (aritmetična sredina mnenj je 3,35).

### ***Potrebno revizije oz. spremembe strategije***

Iz dobljenih odgovorov je razvidno, da je zelo velik delež organizacij, ki so na vprašanje odgovorile pozitivno. Tako jih kar 88,9 % ocenjuje, da bi bilo strategijo potrebno revidirati oz. spremeniti. Le 11,1 % organizacij meni, da strategije ni treba spreminjati.

### ***Pomembnost dejavnikov in ukrepov za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti***

Pri odgovorih o dejavniki in ukrepih za spodbujanje strategije se predlagane ocene dejavnikov oz. ukrepov gibljejo med srednje pomembnim in pomembnim (aritmetična sredina odgovorov vseh predlaganih posameznih ukrepov oz. dejavnikov je 3,38).

Organizacije menijo, da so trije najpomembnejši dejavniki in ukrepi za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti aktiven dialog med NVO in državo (aritmetična sredina je 4,23), povečanje zaupanja vladnih organizacij NVO (4,20), boljše povezovanje med NVO (3,75). Ti trije dejavniki se nanašajo predvsem na večji dialog in izboljšanje zaupanja med NVO in državo, ki bosta sledila le po povezanem delovanju NVO.

Izmed treh najmanj pomembnih dejavnikov in ukrepov za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti pa organizacije izpostavljajo težnje velikih NVO po čimprejšnji ureditvi razmer (2,69), razvoj informacijsko komunikacijskih tehnologij (2,96) in sodelovanje na razpisih EU in države, ki zahtevajo povezovanje (2,96).





## 9 Interpretacija ugotovitev

Raziskava je pokazala, da večina organizacij meni, da se »Strategija sistemskega razvoja nevladnih organizacij 2003–2008«, ki je bila napisana po regijskih delavnicah in forumu nevladnih organizacij, ne uresničuje uspešno. Prav tako organizacije menijo, da je hitrost izvajanja strategije zelo majhna oz. je ni, in to kljub dejstvu, da so vse NVO sodelovale na 1. forumu slovenskih organizacij in imele možnost sodelovanja pri samem izvajanju.

V samih pripravah in na omenjenem forumu je bila v strategijo vložena velika energija in upanje za razvoj nevladnega sektorja. V veliki želji po dialogu z državo in želji po rasti nevladnega sektorja pa, kot kaže, strategija ni obrodila zelenih sadov.

Kljub neizvajanju pa organizacije menijo, da je napisana strategija pomembna za razvoj sektorja NVO v Sloveniji. Prav tako organizacije menijo, da je razvoj strategije pomemben za razvoj njihove NVO. Pri tem se je izkazala ključna povezava med pomembnostjo strategije za razvoj posamezne NVO in pomembnostjo strategije za razvoj celotnega sektorja NVO v Sloveniji. Ugotovili smo, da se z večanjem pomembnosti strategije za posamezno NVO večja tudi pomembnost strategije za razvoj celotnega sektorja NVO v Sloveniji. Odgovor kaže na to, da je strategija odvisna predvsem od vključevanja NVO v proces strategije. Predvidevamo, da bi, bolj kot bi približali strategijo čim več NVO in bi se le-te z njo identificirale, strategija sama bolj pridobila na veljavi tudi za celoten sektor. In seveda obrnjeno. Posledično se z neizvajanjem strategije tudi uspešnost organizacij civilne družbe manjša.

Kljub neizvajanju strategije se organizacije razvijajo naprej. Če si ogleđamo število zaposlenih, ugotovimo, da je število naraslo. To kaže na to, da prihaja do določenega napredka. Seveda je napredek NVO odvisen od njih samih oz. njihove iznajdljivosti, velike energije in predanosti. Največji napredek so organizacije, kljub sicer neugodnim in nestimulativnim pogojem, zlasti finančnim, ob velikem vložku lastne energije, dosegle na področju mednarodnega sodelovanja. To je seveda logično, saj Republika Slovenija, kot samostojna država, aktivno sode-

luje pri delu številnih mednarodnih organizacij, teles Združenih narodov in Sveta Evrope. Prav tako so se z vstopom v Evropsko unijo NVO odprle številne možnosti za sodelovanje z NVO v posameznih državah članicah in kandidiranja za finančna sredstva.

Med vzroki za to, da se strategija ne izvaja, so organizacije kot najbolj pogoste izpostavile tri vzroke. Prvi vzrok je prekinitev dialoga z državo. Organizacije menijo, da je za neizvajanje strategije kriva predvsem država oz. njene inštitucije, ki so prekinile dialog z nevladnim sektorjem. Kot drugi najpogosteje navedeni vzrok s strani organizacij je premajhna organiziranost samih NVO. Vemo namreč, da so v Republiki Sloveniji NVO podvržene pojavu razpršenosti, nepovezanosti, nezaupanja in medsebojnega nesodelovanja. In tu je iskati šibko moč celotnega sektorja, zlasti v poskusih dialoga z državnimi organi in lokalnimi oblastmi. Kot tretji najpomembnejši vzrok za neizvajanje strategije pa je navedeno neizvajanje organizacijskih nalog strategije.

Kot pomembna vzroka za neizvajanje strategije sta omenjena neenotnost in nepovezanost NVO, ki se povezujeta z drugim najpomembnejšim vzrokom: premajhno organiziranostjo NVO. Organizacije menijo, da je nepripravljenost NVO za dialog najmanj pomemben vzrok za neizvajanje strategije. To kaže na to, da so organizacije zelo pripravljene na dialog in krivijo predvsem druge vzroke za neizvajanje strategije. Zanimivo je, da se prvi in zadnji vzrok pojavljata v povezavi z dialogom. Odgovor kaže na to, kako zelo je dialog pomemben za razvoj strategije in samega nevladnega sektorja, predvsem z obnovitvijo dialoga z državo.

Pri ocenjevanju povezave med mnenji o uspešnosti izvajanja strategije in vzroki za neizvajanje strategije pa sta nas zanimali dve povezavi. Organizacije menijo, da na uspešnost izvajanja strategije vpliva pomanjkanje finančnih sredstev in neizvajanje organizacijskih nalog strategije.

Mnenje organizacij je, da bi bilo treba strategijo revidirati oz. spremeniti, saj se jim zdi, da je za razvoj sektorja pomemben razvoj strategije. Seveda je potrebno za uresničevanje strategije v prihodnosti vložiti veliko truda, da se bo strategija premaknila iz mrtvega teka.

## 10 Sklepne ugotovitve in priporočila

Raziskava je pokazala, da večina organizacij meni, da se »Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij 2003–2008«, ne uresničuje uspešno. Med vzroki za to, da se strategija ne izvaja, so organizacije kot najbolj pogoste izpostavile tri vzroke. Prvi vzrok je prekinitev dialoga z državo. Organizacije menijo, da je za neizvajanje strategije kriva predvsem država oz. njene inštitucije, ki so prekinile dialog z nevladnim sektorjem. Rešitev tega vzroka vidimo v zaupanju vredni, kredibilni, usposobljeni in izobraženi pogajalski skupini, ki bi imela mandat sektorja NVO za pogajanja. Pogajalsko skupino bi morale sestaviti večje mrežne organizacije, ki združujejo in zastopajo več organizacij. Vendar je to vprašanje neposredno povezano z naslednjim vzrokom.

Kot drugi najpogosteje navedeni vzrok s strani organizacij je premajhna organiziranost samih NVO. Rešitev tega vzroka je možna s prednostmi, ki jih prinaša mreženje in medsebojno sodelovanje. Povezovanje je nujnost. Povezovanje je v Republiki Sloveniji že potekalo, saj poznamo kar nekaj primerov iz preteklosti (Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij – CNVOS, Svet društvenih organizacij Slovenije – SDOS, Združenje slovenskih ustanov – ZSU, Mreža zasebnih zavodov, Regionalna stičišča NVO, Vsebinske mreže NVO). Ta povezovanja kažejo na zavedanje organizacij glede prednosti, ki jih takšno medsebojno sodelovanje prinaša.

Kot tretji najpomembnejši vzrok za neizvajanje strategije pa je navedeno neizvajanje organizacijskih nalog strategije. Kaže se pomanjkanje sistema skrbništva projekta, kjer je čutiti, da vloge managementa projekta in projektne managerja ni. Treba je poudariti, da je naloga sistema skrbništva vodenje izvajanja celotnega projekta od njegovega začetka do konca. Poglavitni vlogi sistema skrbništva pa sta vodenje projektov in usklajevanje vseh ciljev in rezultatov projektov s končnimi namenski in objektnimi cilji projektov. Tu je bila narejena napaka, ker je sam projektni proces v začetku vodilo Združenje za projektne management Slovenije, vendar je kasneje zaradi različnih vzrokov prišlo do umika omenjenega združenja, tako da se ni vedelo, kdo je sploh od-

govoren oz. vodi sistem skrbništva. Zato je za samo nadaljnje izvajanje strategije nujna nova določitev sistema skrbništva neki organizaciji oz. projektni skupini.

Pri ocenjevanju povezave med mnenji o uspešnosti izvajanja strategije in vzroki za neizvajanje strategije smo zaznali dve povezavi. Organizacije menijo, da na uspešnost izvajanja strategije vpliva pomanjkanje finančnih sredstev in neizvajanje organizacijskih nalog strategije. Finančna sredstva in stabilnost so za NVO težko dosegljiva glede na destimulativno davčno zakonodajo, neusposobljenost NVO za samofinanciranje ter vztrajanje države na sistemu klasične državne blaginje z močnim oz. skoraj monopolnim javnim sektorjem. Za dolgoročno finančno stabilnost bi zato NVO morale pridobiti stalne vire financiranja, kar bi zmanjšalo cikličnost priliva sredstev iz projektnega financiranja, to pa bi olajšalo tudi dolgoročno planiranje strategij razvoja NVO.

V raziskavi so nevladne organizacije pokazale potrebo po reviziji oz. spremembi strategije, saj se jim zdi, da je za razvoj sektorja pomemben razvoj strategije. Za učinkovitejšo izvedbo in izboljševanje strategije bo treba uvesti nekatere institucionalne in organizacijske spremembe.

Tako smo predlagali nekaj ukrepov oz. dejavnikov, ki bi lahko vzpodbudili uresničevanje strategije v prihodnosti. Trije najpomembnejši predlagani dejavniki in ukrepi za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti so aktiven dialog med NVO in državo, povečanje zaupanja vladnih organizacij NVO ter boljše povezovanje med NVO. Z različnimi ukrepi je treba povečati aktiven dialog med NVO in državo. V Republiki Sloveniji je zakonska podlaga za civilni dialog zelo pomanjkljiva. Znano je, da v Sloveniji prevladuje model dominacije države. V tem ima država primarno vlogo pri financiranju in produkciji javnih dobrin in storitev, vloga zasebnega neprofitnega sektorja pa je omejena na zapolnjevanje vrzeli v storitvah javnega sektorja (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002).

Tako je potrebno posodobiti obstoječi sistem, po katerem bo država svojo dominacijo omejila in dala nevladnemu sektorju več pristojnosti. Na ta način bodo NVO nadomestile javni sektor tam, kjer je to mogoče. Prav tako je treba spremeniti proceduralne postopke, s katerimi država pridobiva mnenja civilne družbe, in sicer tako, da se civilni družbi zagotovi ustrezen in primeren čas za oblikovanje in podajo mnenj. Povečevanje aktivnega dialoga med NVO in državo je mogoče tudi s pozitivnim vplivanjem NVO na državo. Pri tem mislimo na osebne pogovore, telefonske pogovore, pripravo pisnih gradiv, udeležbo na sejah občinskih svetov ali odborov državnega zbora, pripravo dopolnil h gradivom

v proceduri, pripravo alternativnih zakonov in rešitev, objave javnih pisem ... K rešitvi tega vprašanja bi veliko pripomogla umestitev vloge civilne družbe v Ustavo Republike Slovenije. Razmisliti je treba tudi o ukrepih za povečanje zaupanja vladnih organizacij NVO.

Povečati je treba zainteresiranost predstavnikov oblasti, sprejeti ustrezne pravne podlage, institucionalne ureditve in strokovna navodila za vključevanje nevladnih organizacij v delo vladnih organizacij. Na vladni ravni ni enotnega, celovitega pristopa k problematiki nevladnih organizacij; odnos vlade do nevladnih organizacij je kvečjemu seštevek različnih praks posamičnih ministrstev, vladnih uradov in drugih državnih inštitucij v odnosu do NVO.

Zaradi nezanimanja in neizkušenosti na obeh straneh je treba promovirati civilni dialog v vladnem sektorju in bolj promovirati dobre prakse sodelovanja med ministrstvi in organizacijami civilne družbe znotraj vlade. Prav tako je treba spodbujati komunikacijo znotraj civilne družbe, kar bo vzpodbudilo oblikovanje potrebnih normativov. Pri povečanju zaupanja vladnih organizacij NVO bi se morale organizacije civilne družbe načrtno promovirati v medijih in delati več na samopromociji oziroma na promociji svojih koristnih dejavnosti.

Tretji predlagani ukrep za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti je bil boljše povezovanje med NVO. Tega lahko uresničimo s podporo dialoga širokega kroga NVO in ne le vrhov krovnih nevladnih organizacij. V proces strategije je treba vključiti čim več zainteresiranih NVO, ki se nahajajo tudi nižje v strukturi NVO. K boljšemu povezovanju med NVO bi lahko pripomogla tudi ustanovitev javnega foruma, katerega namen bi bil govoriti o strateških zadevah NVO in vlade, ter vzpostavitev različnih forumov za pridobivanje stališč NVO o trenutnih aktualnih vprašanjih. Pri tem bi bilo treba zagotoviti tehnično, strokovno in svetovalno podporo predlaganim forumom pri usklajevanju mnenj. Predpogoj za to je vzpostavitev temeljne infrastrukture, ki bo predstavljala pogoje za vzpostavitev močne civilne družbe. Za nastanek te infrastrukture je treba več povezovanja znotraj sektorja v stebre. V Sloveniji ti stebri deloma že obstajajo v obliki vsebinskih in horizontalnih mrež ter Regionalnih stičišč, vendar je še vedno očiten manjko streškega povezovalca ter nepovezanosti teh stebrov. Na tem mestu je potrebno poudariti, da je bil v letu 2011 ustanovljen Svet Vlade RS za spodbujanje razvoja nevladnih in prostovoljskih organizacij, katerega namen je kot stalno posvetovalno telo vlade, obravnavati strateška vprašanja s področja razvoja nevladnega sektorja. Svet v prvi vrsti obravnava t. i. horizontalne teme, torej teme in vprašanja, ki zade-

vajo NVO/prostovoljske organizacije. V Svetu sedi sedem predstavnikov NVO in predstavniki tistih ministrstev in služb, ki so pristojna za ključno zakonodajo glede NVO in temeljne razvojne politike.

Poleg institucionalnih ukrepov za razvoj strategije bi bilo treba uvesti tudi spremembe na organizacijskem ravni. Zato predlagamo naslednji model. Za vnovični zagon strategije bi bila potrebna določitev subjekta, ki bi bil zadolžen za strateški razvoj NVO in strategijo. Ta subjekt bi bil zadolžen za vnovični zagon strateškega upravljalnega procesa strategije, ki povezuje oblikovanje strategije s strateško konferenco, pripravo strateškega razvojnega programa, zagon izvajanja strategije s projektom in letnim planom ter strateškim kontrolingom. Subjekt bi predstavljala projektna pisarna, ki bi jo ustanovile ključne vsebinske in horizontalne mreže ter Regionalna stičišča v Sloveniji, ki v tem trenutku že obstajajo. Te organizacije so tudi kadrovske in finančno dovolj močne, da bi lahko ustanovitev takšne projektne pisarne brez težav uresničile. Projektna pisarna bi se morala aktivneje povezovati in sodelovati s Svetom Vlade RS za spodbujanje razvoja nevladnih in prostovoljskih organizacij.

Vzpostavitev projektne pisarne bi bila potrebna zaradi projektne podpore pri velikem številu strateških področij in strategij, ki so bile opredeljene v strategiji. Vsako strateško področje oz. strategija bi morala imeti projektno ekipo s svojim vodjo in usklajevanjem projektne pisarne.

Vodja te projektne pisarne oz. projektni manager bi moral biti izbran dovolj zgodaj. Svoje delo bi moral opravljati profesionalno in imeti dovolj izkušenj s projektnim delom in izvajanjem strategij, saj bi bila pisarna izključno strokovno telo, ki bi se ukvarjala s strategijo. Skrbeti bi moral za to, da se predvideni projekti izvedejo v predvidenih rokih, v okviru planiranih stroškov, s predvidenimi kvalitetnimi rešitvami oz. pričakovanimi učinki. Projektni manager bi moral biti odgovoren ustanoviteljem.

V projektni pisarni bi moralo kot pomoč pri načrtovanju in kontroliranju projektov delovati programsko orodje, ki bi nudilo celostno podporo projektom na ravni celotne pisarne. To orodje bi bilo treba po potrebi ustrezno prilagoditi, da bi ustrezalo potrebam dela na projektih. Predlagamo uporabo programa Microsoft Project ali odprto kodnega programa Open workbench in seveda ustrezno izobraževanje sodelavcev in projektnega managerja.

Za izobraževanja vodij projektov oz. članov projektnih skupin bi bil

odgovoren projektni manager, ki bi določal letne plane programov in oblik izobraževanj glede na potrebe in stroške. Za lažje delovanje projektne pisarne predlagamo oblikovanje poslovnika o projektnem vodenju. Ključna naloga projektnega managerja bi bila tudi kontrola projektov skozi cel življenjski proces vsakega projekta.

Projektna pisarna bi morala zaradi učinkovitega uresničevanja strategije spremljati spremembe, ki se dogajajo v okolju in izvajati projekte iz strateškega upravljalnega procesa, kateri izhaja iz strategije. Projektne pisarne bi morale skrbeti za vse vidike, ki so pomembni za izvajanje strategije. V posamezne projekte, ki bi jih usklajevala projektne pisarne, bi morali biti povabljeni ljudje, ki izhajajo iz mrežnih organizacij, pa tudi širše, tisti, ki jih problematika razvoja strategije zanima. Stroške delovanja projektne pisarne bi nosili ustanovitelji. Projektne pisarne bi zaradi tega skrbela za finančno pokritje stroškov sodelovanja in ustrezno motivacijo sodelavcev. Zato je treba sodelavce dobro informirati o cilju in namenih projekta ter jim dati dovolj znanja o projektih.

Znotraj projektne pisarne bi bila nujno potrebna določitev zunanjega sodelavca oz. organizacije, ki bi bila zadolžena za promocijo NVO v slovenski javnosti in omogočanje pozitivne prepoznavnosti NVO ter tudi za vplivanje na državne organe oz. na vse pomembne odločevalce za nevladni sektor v Sloveniji. To bi lahko prevzela zunanja agencija, ki se v slovenskem prostoru že ukvarja z usmerjenimi komuniciranjmi.

Projektni manager oz. projektne pisarne bi bila tudi zadolžena za redno letno informiranje NVO v Sloveniji o poteku strategije in morebitnih spremembah. Projektne pisarne ne bi imele omejenega roka trajanja, saj bi bilo treba izvajanje strategije vedno znova preverjati in korigirati. Seveda pa bi morali pri vsem svojo vlogo odgovorno prevzeti tudi ustanovitelji, predvsem s podporo pri vključevanju svojih kadrov v ekipe projektov, izobraževanje, promocijo . . .

Po naši oceni in oceni večine NVO predstavlja napisana strategija dober dokument, ki pa žal ni bil izveden, zato je potrebno strategijo preoblikovati, jo prilagoditi spremembam, ki so nastale v tem času, na novo pripraviti strateški razvojni program in strateško konferenco ter zagnati izvajanje strategije s projektom in letnim planom ter izvajati strateški kontroling. Pri samem procesu izboljšav strategije so organizacije, sodeč po odgovorih v anketi, zelo pripravljene sodelovati.





# Literatura

- Ansoff, I. H. 1978. *Business Strategy*. Harmondsworth: Penguin.
- Bavec, C. 2007. »Urejenost organizacije.« Zapiski s predavanj, Fakulteta za management, Koper.
- Biloslavo, R. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Braun, M. 2005. »Ali ste manager, ki želi spremembe?« [http://www.transportlearning.net/docs/Change\\_Management\\_SI.ppt](http://www.transportlearning.net/docs/Change_Management_SI.ppt)
- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Carrol, A. B. 1979. »A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance.« *Academy of Management Review* 4:497–505.
- Carroll, A. B. 1999. »Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct.« *Business and Society* 38:268–292.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Čandek, S. 2002. »Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev – donacij, donacij v neprofitnem sektorju.« V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. D. Jelovac, 249–264. Ljubljana: Radio Študent in Študentska organizacija Univerze; Koper: Visoka šola za management.
- Črnak-Meglič, A. 2009. *Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev, ustanov in zasebnih zavodov) v letu 2008*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
- Črnak-Meglič, A. in M. Vojnovič. 1997. »Vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji.« *Družboslovne razprave* 13 (24/25): 152–178.
- Deal, T. E., in A. A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Dezieck, J. 2007. »The Four Room Apartment Model of Change for Understanding and Choosing Action Strategies.« [http://web.mit.edu/hr/oed/learn/change/art\\_four\\_room.html](http://web.mit.edu/hr/oed/learn/change/art_four_room.html)
- Ferligoj, A. 1995. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Samozaložba Zenel Batagelj.
- Forbici, G., T. Divjak, B. Osonkar, V. Dernovšek in M. Verbajs. 2010. *Skupaj za skupnost: priročnik o sodelovanju med občinami in nevladnimi organizacijami*.

- Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- Hauc, A. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hamel, G., in C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Handy, C. B. 1979. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin.
- Hinterhuber, H. H. 1996. *Strategische Unternehmensfuehrung*. Berlin: De Gruyt.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. 1993. »Cultural Constraints in Management Theories.« *Academy of Management Executive* 7 (1): 81–94.
- Huč, M. 2007. *S skrbnim načrtovanjem do uspešnega komuniciranja*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- Kalenič, B. 2008. »20 oseb, ki so vplivale na razvoj managementa.« Diplomsko delo, Višja strokovna šola Academia, Maribor.
- Kaplan, R. S., in P. N. David. 1996. *The Balanced Scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Klenovšek, T., B. Grafenauer, T. Divjak, M. Verbajs, T. Strojan, S. Vrbica in P. Šporar, P. 2006. »Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij: končno poročilo.« Pravna fakulteta, Maribor.
- Kolarič, Z. 1997. »Prostovoljne – neprofitne organizacije v Sloveniji.« *Neprofitni management* 1 (1): 17–20.
- Kolarič, Z. 2001. »Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij.« *V Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij*, ur. D. Jelovac, 29–44. Ljubljana: Radio Študent in Študentska organizacija Univerze; Koper: Visoka šola za management.
- Kolarič, Z., A. Črnak-Meglič in M. Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitne-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kolarič, Z., in T. Rakar. 2010. *Obseg, struktura in vloga/funkcija slovenskih civilno-družbenih organizacij*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
- Kralj, J. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Magič, J., in Ž. Kokolj. 2007. *Zbiranje evropskih sredstev – primeri dobrih praks: priručnik za nevladne organizacije*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- Margolis, J. D., in J. P. Walsh. 2001: *People and Profits?* Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Mayer, J. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus.

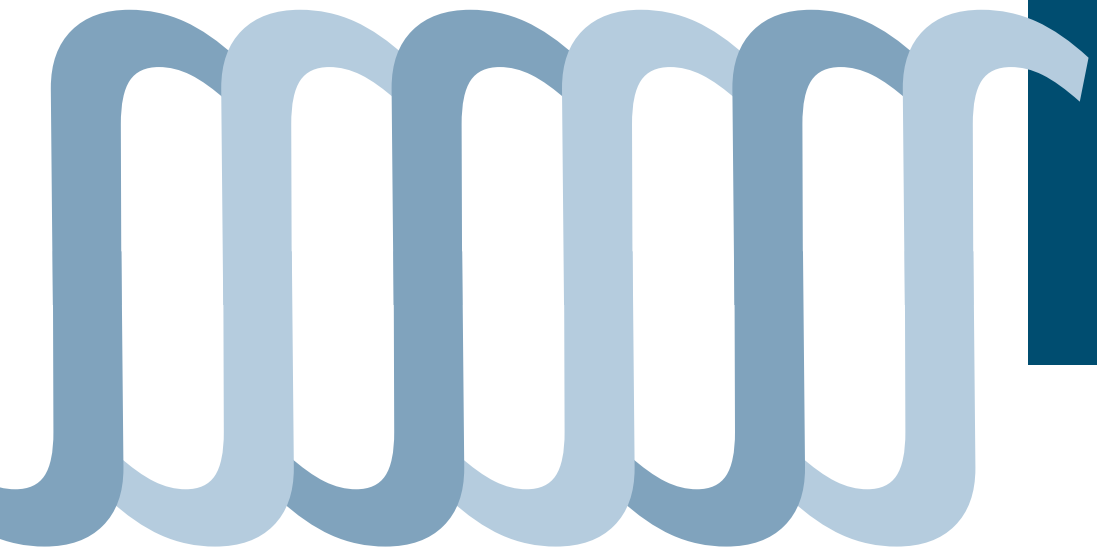
- Mesec, B. 2006. *Življenski cikel neprofitne organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Mevlja, B. 2007. »Model uresničitve strategije razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji.« Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- Mevlja, B., in M. Cepin. 2010. *Strateški management: akademija za nevladne organizacije*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- Mintzberg, H. 1973. »Strategy-Making in Three Modes.« *California Management Review* 16 (2): 44–53.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1996. *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. London: Prentice-Hall.
- Monnier, L., in B. Thiry. 1997. *Mutations structurelles et intérêt général: vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?* Paris: Ciriéc; Bruxelles: DeBoeck Université.
- Mulej, M. 1992. *Teorije sistemov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Musek, L. K. 2003. *Od poslanstva do vizije neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Nonaka, I., in H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- »Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013.« 2008. Ljubljana: Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko.
- Ovsenik, J. 1986. *Uvod v metode organizacijske racionalizacije*. Kranj: Visoka šola za organizacijo dela.
- Penrose, E. T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Perčič, M. 2010. »Vpliv motivacije na zadovoljstvo prodajnega osebja v malo-prodaji v Ljubljani.« Diplomsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- Peters, T. J., in R. H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Nevladne organizacije v Sloveniji: poročilo o usklajenosti ureditve položaja nevladnih organizacij v Sloveniji s priporočili Open Society Instituta New York*. 2000. Ljubljana: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1998. *Interrelationships Among Business Units: Strategic Synergy*. London: Thomson.
- Prešern, T. 2009. »Družbena odgovornost podjetij: teorija in praksa v Sloveniji.« Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

- Rakar, T., T. Deželan, S. Vrbica, Z. Kolarič, A. Črnak-Meglič in M. Nagode 2011. *Civilna družba v Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Rink T., in J. Lesjak. 2002. »Nevladne neprofitne organizacije, ki izvajajo socialnovarstvene programe za otroke in mladostnike v Republiki Sloveniji.« Diplomsko delo, Fakulteta za socialno delo Univerze v Ljubljani.
- Salamon, L. M., in H. K. Anheier. 1996. *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*. Johns Hopkins Nonprofit Sector Series. Manchester in New York: Manchester University Press.
- Segev, E. 1997. *Business Unit Strategy*. New York: Wiley.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Stres, A. 1999. *Etika in filozofija morale*. Ljubljana: Družina.
- »Strategija razvoja Slovenije.« 2005. Vlada Republike Slovenije, Ljubljana.
- »Strategija Vlade Republike Slovenije za sodelovanje z nevladnimi organizacijami.« 2003. Vlada Republike Slovenije, Ljubljana.
- Strojan, T., P. Šporar in S. Bien. 2000. *Nevladne organizacije v Sloveniji: poročilo 2000*. Ljubljana: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij.
- Svetlik I. 1994. »Oblikovanje skladov.« *Teorija in praksa* 31 (11–12): 968–981.
- Šporar, P. 2004. *Poročilo o položaju nevladnih organizacij 2003/2004*. Ljubljana: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij.
- Tavčar, M. I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, M. I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, M. I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, M. I. 2008. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Vila, A., in J. Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vodlan, V. 2010. *Fundraising: priročnik za nevladne organizacije*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- Vovk, I. 2010: »Foundrasing v Zavodu iskreni.net.« Predstavitev, Središče Rotunda, Koper.
- Vrečko, I. 2003. *Strategija sistemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003–2008*. Ljubljana: Združenje za projektni management Slovenije.
- »Zakon o ustanovah (uradno prečiščeno besedilo) (ZU-UPB1).« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 70/2005.
- »Zakon o zavodih (ZZ).« *Uradni list Republike Slovenije*, št. 12/1991.

- Zavašnik, A. 2006. »Družbena odgovornost in uspešnost podjetij: sodelovanje deležnikov izboljšuje poslovni uspeh.« [http://www.center-rcv.org/public/RAZNO/DOP-ostalo/S\\_sodelovanjem\\_deleznikov\\_do\\_povecanja\\_uspeha\\_podjetja.doc](http://www.center-rcv.org/public/RAZNO/DOP-ostalo/S_sodelovanjem_deleznikov_do_povecanja_uspeha_podjetja.doc)
- Zveza kulturnih društev Slovenije. 2004. »Swot analiza.« <http://www.zveza-kds.si/staro/strategijapovzetek.doc>



an



- Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji (2003–2008)
- Razvoj nevladnih organizacij in Strategija razvoja Slovenije
- Strateško načrtovanje v NVO
- Management spreminjanja v organizaciji
- Načrt zbiranja sredstev v NVO

ISBN 978-961-266-133-5

Univerza na Primorskem  
Fakulteta za management Koper  
[www.fm-kp.si](http://www.fm-kp.si)

