

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZZIVI URESNIČEVANJA POSLANSTEV NEVLADNIH
ORGANIZACIJ V SOCIALNEM VARSTVU**

Ljubljana, januar 2021

MATEJA TURK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Turk, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izzivi uresničevanja poslanstev nevladnih organizacij v socialnem varstvu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Adriano Rejc Buhovac

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT NEVLADNIH ORGANIZACIJ	4
1.1 Nevladne organizacije v družbenem prostoru	4
1.2 Poslanstvo nevladnih organizacij	6
1.3 Izzivi managementa nevladnih organizacij	7
1.3.1 Strateško načrtovanje nevladnih organizacij	8
1.3.2 Strateški in operativni izzivi v nevladnih organizacijah.....	11
1.4 Izzivi managementa nevladnih organizacij v Sloveniji	15
2 NEVLADNE ORGANIZACIJE V SOCIALNEM VARSTVU	19
2.1 Problematika nevladnega sektorja v socialnem varstvu	20
2.2 Nevladne organizacije v socialnem varstvu v Sloveniji.....	21
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O IZZIVIH URESNIČEVANJA POSLANSTEV NEVLADNIH ORGANIZACIJ V SOCIALNEM VARSTVU	24
3.1 Raziskovalna vprašanja	25
3.2 Metodologija raziskave.....	25
3.2.1 Raziskovalni pripomoček	26
3.2.2 Populacija in vzorec.....	27
3.2.3 Postopek zbiranja in obdelave podatkov	30
3.3 Rezultati raziskave.....	32
3.3.1 Poslanstvo organizacij	32
3.3.2 Ključni izzivi organizacij pri uresničevanju poslanstva	33
3.3.3 Izzivi na področju finančnih virov.....	34
3.3.4 Izzivi na področju ravnanja z ljudmi pri delu.....	36
3.3.5 Izzivi na področju procesov dela	39
3.3.6 Izzivi na področju uporabnikov storitev	40
3.3.7 Izzivi merjenja uspešnosti organizacij.....	41
3.3.8 Sistemske in organizacijske rešitve izzivov	42
4 KONCEPTUALNI OKVIR ZA URESNIČEVANJE POSLANSTVA NEVLADNIH ORGANIZACIJ V SOCIALNEM VARSTVU	45
SKLEP	49
LITERATURA IN VIRI	51

PRILOGA	58
----------------------	-----------

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled raziskovalnih spoznanj o izzivih nepridobitnih organizacij.....	15
Tabela 2: Podatki o socialnovarstvenih programih, sofinanciranih s strani MDDSZ v letih 2018 in 2019.....	23
Tabela 3: Predstavitev vzorca	28
Tabela 4: Primer kodiranja.....	31

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrste nevladnih organizacij v Sloveniji.....	15
Slika 2: Ustvarjeni prihodki glede na vrsto nevladnih organizacij v Sloveniji.....	16
Slika 3: Prihodki NVO glede na BDP v Sloveniji, Evropski uniji in svetu	17
Slika 4: Področja delovanja društev	17
Slika 5: Protokol raziskovanja s časovnico	26
Slika 6: Ključni izzivi organizacij pri uresničevanju poslanstva	33
Slika 7: Izzivi na področju finančnih virov	35
Slika 8: Izzivi na področju ravnanja z ljudmi pri delu	37
Slika 9: Izzivi na področju procesov dela	39
Slika 10: Izzivi na področju uporabnikov storitev	40
Slika 11: Izzivi merjenja uspešnosti organizacij	41
Slika 12: Sistemske in organizacijske rešitve izzivov.....	43
Slika 13: Konceptualni okvir uspešnega uresničevanja poslanstva v nevladnih organizacijah v socialnem varstvu.....	45

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Okvirna vprašanja za polstrukturirani intervju	1
---	---

SEZNAM KRATIC

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

BDP – bruto domači proizvod

CNVOS – Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij

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

MJU – Ministrstvo za javno upravo

NVO – nevladna(e) organizacija(e)

ReNPSV13-20 – Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020

ZNOrg – Zakon o nevladnih organizacijah

ZSV – Zakon o socialnem varstvu

UVOD

V sodobni družbi imajo nevladne organizacije pomembno vlogo. Beseda organizacija ima več opredelitev, ponavadi jo uporabljamo v treh različnih pomenih. V prvem pomenu z njo označujemo splošni pojem za združbe ljudi, ki zajema podjetja, bolnišnice, društva in druge združbe. V drugem pomenu z njo označujemo tisto, kar združbo tvori, torej razmerja, ki se oblikujejo med člani združbe. V tretjem pomenu pa z njo označujemo organiziranje, torej vzpostavljanje organizacije (Lipovec, 1987). V magistrskem delu bom besedo organizacija dosledno uporabljala kot združbo ljudi. Nevladne organizacije so pomemben deležnik aktivne participacije, svobodne izbire posameznikov in instrument demokratizacije (Črnak-Meglič & Vojnovič, 1997). Predstavljajo tudi politični pritisk, spreminjajo javno mnenje in nudijo storitve, ki jih država ne zagotavlja (Findeisen & Hebar, 2008). Nevladne organizacije naslavljajo družbene in pravne probleme ter igrajo vlogo v razvoju in napredku civilne družbe kot demokratične institucije (Kogovšek, 2005). Nevladne organizacije so nepridobitne, tako zanje velja, kar je značilno za nepridobitni sektor. Njihov cilj poslovanja ni dobiček; če do dobička pride, se ta vlaga nazaj v dejavnosti organizacije in se uporabi za njihovo razširitev oziroma dvig kakovosti storitev (Rus, 1994). Cilj nepridobitnih organizacij je zagotavljanje storitev splošnega in skupnega pomena. Proces obvladovanja donosnosti kapitala v teh organizacijah poteka, ni pa temeljni razlog njihovega obstoja in delovanja (Kolarič, Črnak-Meglič & Vojnovič, 2002). Kljub drugačnim ciljem pa so tudi te organizacije izpostavljene delovanju tržnih zakonitosti kot vse ostale gospodarske družbe. Tudi nepridobitne organizacije nastopajo na trgu s prodajo blaga in storitev (Jelovac, 2002).

Vsa podjetja in organizacije se srečujejo s podobnimi izzivi. Za doseganje svojih ciljev se morajo spopadati s konkurenco; za uspešno izvajanje svojih dejavnosti potrebujejo dovolj sredstev. A morajo kljub temu določiti svoje cilje, imeti pregled nad konkurenco, spremljati navade potrošnikov in trende v okolju. Odsotnost trženja (in drugih poslovnih funkcij) v nepridobitnih organizacijah lahko pomeni, da ne bodo mogli uspešno izpolnjevati svojega poslanstva (Jančič, 1996).

Razlika med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami je velikokrat tudi v tem, da pri pridobitnih strankah na trgu plača polno ceno storitve, pri nepridobitnih pa le del cene; drug del je krit s strani sofinancerjev, ki prispevajo sredstva za delovanje organizacije (Gonzales, Vijande & Casielles, 2002). Težava pri orientaciji na stranke v nevladnih organizacijah je v tem, da sta vloga in poslanstvo teh organizacij vnaprej definirani in ju tako ne morejo prosto prilagajati strankam oziroma upoštevati trženjskih pristopov v polni meri (Dolnicar & Lazarevski, 2009).

Kot je opredeljeno v Resoluciji o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013–2020 (ReNPSV13–20), Ur. l. RS, št. 39/13, socialno varstvo v Sloveniji predstavlja sistem, ki omogoča socialno varnost in socialno vključenost vseh prebivalcev Republike Slovenije. Država in lokalne skupnosti so v okviru politik socialnega varstva dolžne zagotavljati pogoje, v katerih lahko posamezniki v družinskem, delovnem in bivalnem

okolju ustvarjalno sodelujejo in uresničujejo svoje razvojne možnosti ter s svojo dejavnostjo dosegajo raven kakovosti življenja, ki je primerljiva z ravni kakovosti življenja drugih prebivalcev v Sloveniji in ustreza merilom človeškega dostojanstva. Socialnovarstvene programe nevladnih organizacij sofinancira Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju MDDSZ). Vsako leto v okviru javnih razpisov ministrstvo sofinancira okoli 180 socialnovarstvenih programov. Socialnovarstveni programi sredstva za delovanje in izvajanje aktivnosti pridobivajo iz različnih virov. Največji delež celotnih sredstev za delovanje teh programov prispeva MDDSZ, in sicer malo več kot 50 % (Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo, 2019a). Ostala sredstva morajo organizacije pridobiti drugje.

Na področju socialnega varstva se čedalje bolj prepletata nepridobitni management in poslovni svet (Andreasen & Kotler, 2008). Obstaja pa še vedno velik izziv zagotavljanja rezultatov. V poslovnem svetu tržne sile služijo kot mehanizmi povratnih informacij, v nepridobitnem sektorju pa je poslanstvo tisto, ki privabi potrebne vire, od financerjev, članov upravnih odborov, zaposlenih in prostovoljcev. Toda poslanstvo je po navadi boljše pri zagotavljanju navdiha kot pri dajanju konkretnih usmeritev. Zato se pogosto zgodi, da imajo ključni deležniki veliko strast do poslanstva, a različna mnenja o tem, kaj bi morale biti prednostne naloge organizacije (Bradach, Tierney & Stone, 2008). Tako se krepijo raziskave o tem, kako uporabiti managerske tehnike za drastično povečanje uspešnosti nepridobitne organizacije (Dees, Emerson & Economy, 2001), kako uporabiti različne metode za merjenje učinkovitosti zbiranja sredstev (Aldrich, 2009), kako meriti učinkovitost in uspešnost delovanja nepridobitne organizacije (Epstein & McFarlan, 2011), kako postaviti močno blagovno znamko za nepridobitno organizacijo (Levy, 2014) ter kako prenesti poslovne modele iz pridobitnega v nepridobitni sektor (Pike & Sathe, 2018). Raziskave se osredotočajo na managerska orodja, metode in modele, ne pa tudi celostno na uresničevanje poslanstva nevladnih organizacij.

Specifika nevladnih nepridobitnih organizacij v socialnem varstvu v Sloveniji je, da mora imeti vodstvo izjemno strokovno znanje s področja socialnega varstva, zakonodajnih in pravnih podlag na tem področju, imeti globok vpogled v socialne programe in storitve v okolju ter spremljati smernice na tem področju. Zakon o socialnem varstvu (ZSV), Ur. l. RS, št. 3/2007, določa, da socialnovarstvene storitve opravljajo strokovni delavci, pri čemer je potreben strokovni izpit iz socialnega varstva, za kar pa je potrebna predhodna izobrazba iz socialnega dela oz. sorodnih smeri. Tako zaposleni v socialnem varstvu običajno nimajo znanja o managerskih orodjih in metodah, saj jih s predhodno socialno izobrazbo niso pridobili.

V magistrskem delu bom tako raziskovala, kateri so ključni izzivi uresničevanja poslanstva v nevladnih organizacijah, ki delujejo na področju socialnega varstva v Republiki Sloveniji. Ta hip se na področju socialnega varstva pripravljamo na številne spremembe in reforme. Za uspešno izpeljavo potrebnih sprememb in nadaljevanje uresničevanja poslanstva je pomembno, da se vodstva uspešno soočijo tudi s temi izzivi.

Namen magistrskega dela je pomagati vrhnjim vodjem nevladnih organizacij v socialnem varstvu bolje obvladovati izzive uresničevanja poslanstva. Hkrati želim prispevati k razumevanju pomembnosti vpeljave managerskih tehnik v nevladne organizacije v socialnem varstvu za njihovo uspešno uresničevanje poslanstva.

Temeljni cilj magistrskega dela je oblikovanje konceptualnega okvirja za uspešno uresničevanje poslanstva nevladnih organizacij v socialnem varstvu. Podrejeni cilji so predstaviti posebnosti managementa nevladnih organizacij v splošnem, predstaviti izzive uresničevanja poslanstev nevladnih organizacij v socialnem varstvu in izvesti empirično raziskavo o izzivih uresničevanja poslanstev.

Temeljno raziskovalno vprašanje je: »Ali lahko razvijemo enoten teoretičen okvir za uresničevanje poslanstva v nevladnih organizacijah v socialnem varstvu?« Raziskovalna podvprašanja so še:

- kateri so za vodje nevladnih organizacij v socialnem varstvu ključni izzivi uresničevanja poslanstva,
- kako se soočajo z izzivi na področju finančnih virov,
- kako se soočajo z izzivi na področju ravnanja z ljudmi pri delu,
- kako se soočajo z izzivi na področju procesov dela,
- kako se soočajo z izzivi na področju uporabnikov njihovih storitev in
- kje vidijo sistemske in organizacijske rešitve teh izzivov.

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabila več znanstveno-raziskovalnih metod. V teoretičnem delu sem preučila strokovno in znanstveno literaturo s področja nevladnih in nepridobitnih organizacij, uresničevanja poslanstva in socialnega varstva. Uporabila sem deskriptivno metodo, metodo klasifikacije in metodo kompilacije, s katero sem povzela spoznanja. V empiričnem delu sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja, in sicer sem izvedla polstrukturirane intervjuje z 10 predsedniki oziroma direktorji nevladnih organizacij v socialnem varstvu v Sloveniji. Pri oblikovanju predloga teoretičnega okvira za uresničevanje poslanstva v nevladnih organizacij v socialnem varstvu sem povezala empirični del magistrskega dela s spoznanji iz teoretičnega dela.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V prvem poglavju predstavim temeljne teoretične koncepte managementa nevladnih organizacij, ki so podlaga za razumevanje problematike. V drugem poglavju predstavim nevladne organizacije, ki delujejo na področju socialnega varstva. V naslednjem poglavju predstavim empirično raziskavo, raziskovalna vprašanja, metodologijo, analizo raziskave in rezultate raziskave ter opišem omejitve in predloge za nadaljnje raziskovanje. V zadnjem poglavju interpretiram rezultate in podam praktična priporočila za uresničevanje poslanstva nevladnih organizacij v socialnem varstvu. V sklepu podam ključne ugotovitve in poudarke na podlagi preučevane tematike.

1 MANAGEMENT NEVLADNIH ORGANIZACIJ

Poslovni, javni in neprofitni sektorji družbe med seboj ves čas sodelujejo in tekmujejo. Velik gospodarski in družbeni razvoj je velikokrat dosežen prav s sodelovanjem vseh treh sektorjev družbe, predvsem se to kaže v primeru naslavljanja svetovne revščine in zdravstvenih programov v svetu (Andreasen & Kotler, 2008).

Po Zakonu o nevladnih organizacijah (ZNOrg), Ur. l. RS, št. 21/18, ki je v Sloveniji v veljavi od 1. januarja 2019 in je pripomogel k sistemski ureditvi področja, je nevladna organizacija:

- pravna oseba zasebnega prava s sedežem v Republiki Sloveniji,
- ustanovile so jo izključno domače ali tuje fizične ali pravne osebe zasebnega prava,
- je nepridobitna,
- je neprofitna,
- je neodvisna od drugih subjektov.

ZNOrg tudi opredeli razliko med nepridobitnostjo in neprofitnostjo. Nepridobitna je tista organizacija, ki se na podlagi zakona ne ustanovi z namenom opravljanja pridobitne dejavnosti ali z namenom pridobivanja dobička ali z namenom razvoja in pospeševanja pridobitne dejavnosti svojih ustanoviteljev ali članov. Neprofitna je tista organizacija, ki na podlagi zakona ali akta, v katerem je določila svoj namen, dejavnosti in način upravljanja dobiček ali presežek prihodkov nad odhodki uporablja izključno za doseganje svojega namena ali ciljev ter svojega premoženja ne deli med svoje ustanovitelje, člane ali druge osebe in se v primeru prenehanja, po poravnavi vseh obveznosti, njeno premoženje prenese na drugo nevladno organizacijo z enakim ali podobnim namenom ali nepridobitno pravno osebo javnega prava.

Med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami se najbolj razlikujejo temeljni cilji organizacije, pridobitne naj bi ustvarjale dodano vrednost, ki jo merimo predvsem s premoženjem in dobičkom, nepridobitne pa dodano vrednost, za katero veljajo širša merila, ki temeljijo na vrednotah in se izražajo v kulturi organizacije in širših okolij (Tavčar, 2005). Te organizacije so nastale zaradi potrebe družbe zaradi specifičnih družbenih problemov (Dolnicar & Lazarevski, 2009) in skupnosti zagotavljajo posebne storitve in dobrine, ki jih pridobitne organizacije ne zagotavljajo (Dimovski, 2002). Nepridobitne organizacije naj bi bile področje socialne stroke, pridobitne področje ekonomistov. Razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami v sedanjem svetu postajajo čedalje manjše, podobnosti pa je zlasti na področju managementa vse več (Tavčar, 2005).

1.1 Nevladne organizacije v družbenem prostoru

O neprofitnem sektorju, v katerem delujejo tudi nevladne organizacije, sicer kroži veliko mitov, denimo, da je to dokaj nepomemben akter v družbenem prostoru, da predstavlja le majhen del v globalni ekonomiji, da so neprofitne organizacije v večini majhne, lokalne in

ozko usmerjene organizacije in da se te organizacije srečujejo z izzivi v managementu, a da je to neprimerljivo z res težkimi problemi, s kateri se srečujejo podjetja rutinsko (Andreasen & Kotler, 2008). Toda nevladne organizacije delujejo v splošno družbeno korist in za splošne družbene interese. Družbene interese izvajajo na eni strani država kot javni interes, na drugi pa državljani kot skupni interes. Javni interes predstavlja javno dobro, ki je dostopno vsem pod enakimi pogoji, skupni interes pa skupno dobro, ki je koristno za vse (Kolarič, Črnak-Meglič & Vojnovič, 2002). Delovanje države in delovanje nevladnih organizacij se velikokrat prepleta (Tavčar, 2005). Nevladne organizacije so ustanovljene, ker posamezniki, organizacije ter vlade menijo, da so potrebne družbene spremembe, ki jih je treba ustrezno nasloviti. Nevladne organizacije imajo za cilj odvajati odvisnike od drog, preprečevati nasilje v družini, privabiti ljudi na balet, učiti revne otroke osnovnih bralnih veščin. Da lahko to dosežejo, potrebujejo druge, da jim dajo denar, in prostovoljce, ki bodo izvedli programe. Njihov osnovni izziv je torej – imeti takšen vpliv na ljudi, da bodo postali uspešni (Andreasen & Kotler, 2008). Nevladni sektor se je skozi čas izkazal za pomemben sektor v družbi, ki hitro raste (Tavčar, 2005). To je sektor, ki raste hitreje od drugih poslovnih sektorjev (če izvajamo tehnološke sektorje). V sektor prihaja tudi čedalje več vodstvenega kadra z managerskimi izkušnjami (Andreasen & Kotler, 2008).

Pomen nevladnega sektorja za družbo izpostavlja večina držav na svetu. Države imajo različne sisteme blaginje, s katerimi zagotavljajo socialno varnost in blaginjo državljanov (Kolarič, 2009). Slovenija kot posocialistična država spada v skupino držav, kjer se je izoblikoval poseben tip sistema blaginje, za katerega je značilna dominantna vloga države, saj je ta lastnica, financer in nadzornica vseh institucij in organizacij, ki izvajajo socialne storitve in zagotavljajo denarna nadomestila posameznikom. Ker pa sredstva države in storitve njenih institucij niso zagotavljala zadostne socialne varnosti in blaginje za vse člane družbe, je precejšnje breme odpadlo tudi na neformalne socialne mreže, to je na družino in ostalo sorodstvo. Prišlo je tudi do drugih strukturnih prvin v slovenskem sistemu blaginje, pojav zasebnih, profesionaliziranih in neprofitnih organizacij (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002). Neprofitne organizacije so se znatno razširile od leta 1980 naprej (Ebrahim, 2003). Neprofitne organizacije soobstajajo v okoljih, ki jih narekujejo njihova delovanja s strani državnih regulativ in institucij, in če želijo dobiti podporo in delovati legitimno, se morajo držati teh pravil (Scott, 2001). Organizacije so dolžne izpolnjevati prakse na svojem področju, ki jih zastavijo njihove vlade in financerji (McDonald, 1999). Nevladne organizacije so eden izmed ključnih gradnikov civilne družbe, prispevajo k uresničevanju načel pluralnosti in demokracije v družbi. Samo dobro razvite nevladne organizacije se lahko uspešno in pravočasno odzivajo na potrebe okolja in pomembno prispevajo k vzpostavljanju in ohranjanju družbene povezanosti, solidarnosti in blaginje (Ministrstvo za javno upravo, 2018).

Republika Slovenija sledi Strategiji razvoja nevladnih organizacij in prostovoljstva (Ministrstvo za javno upravo, 2018), ki določa, da je treba vzpostaviti spodbudno podporno okolje za delovanje in razvoj nevladnih organizacij, vzpostaviti njihovo dolgoročno

financiranje, okrepiti vlogo nevladnih organizacij pri načrtovanju in izvajanju javnih politik na lokalni in nacionalni ravni, okrepiti sodelovanje nevladnih organizacij in gospodarstva ter vzpostavljati medsektorska partnerstva, spodbujati preglednost, integriteto in odgovornost nevladnih organizacij, spodbujati solidarnost in kakovostno prostovoljstvo ter razvoj različnih oblik prostovoljstva na lokalni in nacionalni ravni.

Agencija Združenih držav Amerike USAid meri razvitost civilne družbe, in sicer prek indeksa razvitosti civilne družbe meri trajnost civilne družbe v posameznih državah glede na sedem dimenzij: pravno okolje, organizacijske kapacitete, finančne zmogljivosti, zagovorništvo, zagotavljanje storitev, infrastrukturo in javno podobo. V zadnjem poročilu za leto 2018 za področje centralne in vzhodne Evrope ter Evrazije, kamor uvrščajo tudi Slovenijo, poroča o naslednjih izzivih družbe: politične razmere, polarizirana civilna družba in nejasne regulative na področju delovanja civilne družbe (USAid, 2019). Še dve leti prej so bili glavni izzivi na tem področju volitve (izvedba pravih transparentnih volitev), migrantska kriza in težke ekonomske razmere (USAid, 2017). Za Slovenijo Indeks trajnosti organizacij civilne družbe v letu 2018 poroča, da je bilo največje izboljšanje opaziti na področju pravnega okolja, v manjšem obsegu pa tudi v finančnih sposobnostih, zagovorništvu, zagotavljanju storitev, infrastrukturi in javni podobi. Finančna sposobnost se je okrepila, saj se je bistveno povečalo javno financiranje, izboljšali pa so se tudi postopki za dodeljevanje in razdeljevanje javnih sredstev. Civilnodružbene organizacije so še naprej širile svojo ponudbo z uvajanjem novih storitev za lokalno okolje in vpeljevale široko zastavljene zagovorniške kampanje (CNVOS, 2019).

1.2 Poslanstvo nevladnih organizacij

Poslanstvo predstavlja namen organizacije in razlog za njen obstoj (Schermerhorn, 1999; Dees, Emerson & Economy, 2001; Rozman & Kovač, 2012; Cepin, 2016). Poslanstvo opredeli organizacijo in pojasni, da je njega vloga narediti družbo drugačno (Drucker, 1990). Poslanstvo je temelj vseh uspešnih organizacij, ne glede na to, na katerem področju delujejo. Poslanstvo nudi vsem, ki so vpeti v organizacijo (vodjem, ustanoviteljem, kupcem, uporabnikom), jasno sliko namena organizacije in razlog, zakaj organizacija sploh obstaja (Dees, Emerson & Economy, 2001). Poslanstvo organizacije mora biti operativno, drugače so to le dobri nameni (Drucker, 1993), ter mora vključevati vrednote, želje in razloge za obstoj. Poslanstva organizacij vključujejo zlasti uporabnike, območja delovanja, vrednote, kakovost storitev in odnose z zaposlenimi (Draft, 1995). Poslanstvo govori tudi o izdelkih in trgih, s katerimi se bo organizacija ukvarjala (Pučko, 2002). Bolj kot se organizacija z opredelitvijo svojega poslanstva približa javnemu interesu, več je možnosti, da bo v družbi prepoznana kot pomembna (Cepin, 2016).

Kljub tej širini mora biti poslanstvo jasno in razumljivo. Lahko je tako kratko, da ga natisnemo na majico ali nalepko (Drucker, 1998). Lahko je daljše, a širše razumljivo vsem, ki pridejo v stik z organizacijo: kupcem, prostovoljcem, zaposlenim, partnerjem,

ustanoviteljem, konkurentom in javnosti (Dees, Emerson & Economy, 2001). Dobro zapisano poslanstvo na zunaj razlikuje organizacijo od drugih, jo dela specifično in prepoznavno, na znotraj pa služi za to, da vsi zaposleni spoznajo, kaj je osnovni namen organizacije (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011). Na podlagi opredeljenega poslanstva organizacija oblikuje svoje cilje (Možina, 2002a).

Večina organizacij v poslanstvu opredeli odnos do uporabnika kot ključen ali prednosten. Pogosto uporabnike tudi podrobneje opredelijo, na primer proizvodi in storitve so namenjene določenemu poklicu, starosti, spolu (Rozman & Kovač, 2012). V organizaciji, kjer uporabljajo poslanstvo kot način določanja standardov za uspešnost, lahko vsi ljudje sodelujejo pri odločitvah. Jasno poslanstvo omogoča in podpira deljenje odgovornosti za doseganje poslanstva skozi celo organizacijo. Poslanstvo mora pomagati pri sprejemanju odločitev in pri vrednotenju uspešnosti organizacije (Dees, Emerson & Economy, 2001).

Kompetence, priložnosti in zavezanost so tri ključne stvari za uspešno uresničevanje poslanstva in tudi izjava o poslanstvu bi morala vsebovati vse tri (Drucker, 1993). Ko se potrebe strank in skupnosti hitro spreminjajo, je treba preverjati, ali poslanstvo še vedno ustreza namenu organizacije. Ob tem bi morali vodje organizacije pregledati tudi sedanje in prihodnje potrebe strank in okolja ter tudi svojo osebno zavzetost k doseganju poslanstva organizacije (Dees, Emerson & Economy, 2001). Vodenje v neprofitnih organizacijah zato pomeni tudi oblikovanje, preoblikovanje, uresničevanje in evalvacijo poslanstva organizacije (Drucker, 1993). Vselej pa je pomembna odprta komunikacija o poslanstvu, viziji in strateških ciljih (Epstein & Rejc Buhovac, 2009). Če je poslanstvo jasno, so zaposleni v organizaciji bolj osredotočeni na priložnosti, stranke, učinkoviteje razvijajo nove produkte in storitve, investitorji pa hitreje ocenijo, ali imajo skupne interese z organizacijo (Dees, Emerson & Economy, 2001). V sodobnih organizacijah so pomembni tako člani tima kot njihovo sodelovanje, na drugi strani pa managerji in vodje, ki morajo na podlagi poslanstva oblikovati vizijo, strategijo in cilje ter jih nato prenesti do vseh zaposlenih, da zagotovijo njihovo skupno delovanje in motiviranost za doseganje ciljev (Svetlik & Zupan, 2009).

Včasih je bil management v nevladnih organizacijah prepovedana beseda. Pomenil je le ukvarjanje z dobičkonosnimi posli in nepridobitne organizacije niso želeli biti povezane z njim. Kasneje so ugotovili, da delati dobro ni dovolj in da poleg dobrih namer potrebujejo tudi dobro načrtovanje, uresničevanje in kontrolo. Vse pa se začne s poslanstvom organizacije (Drucker, 1989).

1.3 Izzivi managementa nevladnih organizacij

Nevladne organizacije naslavljajo družbene probleme in da lahko to delo opravljajo, jim vlada podeli posebne pravice in privilegije ter finančno podporo, medtem ko državljani prispevajo svoj čas in denar. Zato imajo te organizacije še večjo dolžnost in odgovornost, da uresničujejo svoje poslanstvo in dosegajo cilje v odgovorni in etični maniri (Andreasen & Kotler, 2008). Delo managerjev v nevladnih in ostalih organizacijah je podobno. Njihova

temeljna naloga je obvladovanje organizacije, kar zajema načrtovanje, organiziranje, izvajanje in nadziranje dejavnosti. Pomembno je načrtovanje ciljev v skladu s poslanstvom ter postavljanje strategij za doseganje ciljev. Razlike med delovanjem nevladnih organizacij so praviloma večje med nevladnimi organizacijami kot med nepridobitnimi in pridobitnimi (Tavčar, 2005).

A tudi nevladne organizacije se morajo za dosego svojih ciljev spopadati s konkurenco in pridobiti dovolj sredstev, da jih lahko izpolnjujejo (Dolnicar & Lazarevski, 2009). Določiti morajo svoje cilje, imeti pregled nad konkurenco, trgom, spremljati navade potrošnikov in trende v okolju (Jančič, 1996). Neprofitne organizacije že uporabljajo tehnike poslovanja, ki so običajne za profitni sektor (Goerke, 2003). Čedalje bolj so izpostavljene pritiskom, tipičnim za profitne organizacije, kot so tekmovanje za sredstva in potreba po služenju denarja za uresničitev poslanstva (Andreasen & Kotler, 2008). Naloga neprofitnega managerja je spremeniti poslanstvo v specifične naloge (Drucker, 1993).

Strategije nevladnih organizacij morajo povezati uporabnike s poslanstvom organizacije. V nevladnih organizacijah je pogosto končni produkt storitev, ki ima na uporabnike nek učinek. Ta učinek je pogojen z določenim socialnim odnosom med izvajalcem in uporabnikom. Storitve tako vrednotimo predvsem z učinki njegove dejavnosti na uporabnika (Rus, 1994). Storitve nevladnih organizacij so velikokrat deležni uporabniki, ki so na očeh javnosti zaradi svojih stisk in položaja v družbi. Nevladne organizacije si priskrbujejo sredstva od deležnikov, ki pričakujejo gospodarno, učinkovito in namensko porabljanje podarjenih dobrih. Zato je delovanje teh organizacij in njihovih uporabnikov ves čas deležno kritičnega pogleda javnosti (Tavčar, 2005).

Izziv managementa nevladnih organizacij vedno predstavlja to, da je težje prodajati poslanstvo kot produkt. Ciljna skupina je pogosto naslovljena, da popolnoma zamenja svoj pogled in obnašanje. V pridobitnem sektorju marketinški oddelek poizkuša potrošnika pripraviti do tega, da uporablja njihov izdelek in ne izdelek konkurence ali da izdelek uporablja bolj pogosto. Redko ima nalogo, da spreobrne uporabnika. Kako prepričati starejšo populacijo, da končno priznajo, da potrebujejo asistenco, in osebe s prekomerno težo, da začnejo z zdravim načinom življenja (Andreasen & Kotler, 2008)? Nevladne organizacije se s tem izzivom nenehno srečujejo.

1.3.1 Strateško načrtovanje nevladnih organizacij

Glavna naloga strateškega managementa je usklajevati organizacijo s potrebami v njenem okolju. Strateško planiranje, ki je del strateškega managementa, pomaga pri oblikovanju temeljnih, to je dolgoročnih odločitev in akcij, ki bodo dale smer in značilnosti celotni organizaciji (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011). Sicer pa je naloga strateškega managementa formuliranje in razvijanje poslanstva, vizije, strategije in na tej osnovi operativnih odločitev. Vloga strateškega managementa je predvsem ponuditi jasen strateški

okvir delovanju organizacije in zagotavljati njegovo realizacijo (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

Za strateško načrtovanje v nevladnih organizacijah je ključno, da ima vodstvo najprej odgovore na vprašanja, katere družbene probleme lahko rešujejo, kako jih lahko rešujejo, kakšen učinek imajo lahko na reševanje teh problemov in v čem so pri tem inovativni (Cepin, 2016). Ena izmed strateških nalog nevladne organizacije je zato poznati svoj trg, uporabnike, in ne predpostavljati, da ve, kaj je za njih najbolje. Poznati mora njihove vrednote in način, kako pristopiti do njih (Drucker, 1993). Nevladne organizacije pogosto idealistično predvidevajo, da je njihova storitev potrebna na trgu (Andreasen & Kotler, 2008). Nasprotno, tako kot pridobitna podjetja morajo nenehno raziskovati trge (Macedo & Pinho, 2006).

Pri ustvarjanju vrednosti je za organizacije v zasebnem sektorju ponavadi dovolj, da se osredotočijo na koristi, ki jih organizacija ustvarja za svoje lastnike in v novejšem času tudi na družbeno odgovornost organizacije. V organizacijah, ki delujejo na področju javnega interesa, pa ima ustvarjanje vrednosti več dimenzij, ustvarjanje vrednosti za uporabnike, za širše uporabnike (kot so na primer družina in prijatelji uporabnikov), politična vrednost (podpora demokratičnim procesom), socialna vrednost (ustvarjanje socialne kohezije) in oblikovanje trajnosti te vrednosti (Bovaird & Löffler, 2003).

Razlogi za strateško načrtovanje so: rast ali začetek delovanja, potreba po stabilnejšem financiranju, želja za rast dejavnosti, razširjena vloga, potreba po dopolnilnem usposabljanju, spremembe v vodstvu, zakonske zahteve, potreba po povezovanju enot, usklajeno delovanje organizacija je v slepi ulici, interesni pritiski, snovanje vizije (Nutt & Beckoff, 1992). V manjših nevladnih organizacijah se lahko dogaja, da management sicer načrtuje cilje in strategije organizacije, vendar načrtovanja ne dokumentira. Vendar se to obnese le v enostavnih, preglednih organizacijah in okoliščinah. Poslovanje organizacije je lahko tako enostavno, okolje podjetja pa tako stalno, da za kompleksno načrtovanje ni posebne potrebe (Tavčar, 2005).

Z oceno notranjega okolja organizacije spoznamo lastne prednosti in slabosti. Ocenjevanje notranjega okolja moramo usmeriti na ocenjevanje dosedanje uspešnosti poslovanja, na ocenjevanje virov organizacije in oceno obstoječe strategije (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011). V nevladnih organizacijah je pomembno načrtovanje v povezavi z notranjim okoljem organizacije in poznavanjem prednosti lastne organizacije. V nevladnih organizacijah, ki temeljijo na prostovoljskem delu, je načrtovanje in pregled notranjega okolja še toliko bolj pomembno (Tavčar, 2005).

Osnovni namen ocenjevanja zunanjega okolja organizacije je ugotoviti priložnosti, ki se odpirajo v prihodnosti, in tiste nevarnosti v okolju, ki utegnejo ogroziti njen obstoj ali uspešno delovanje. Najprej se je treba usmeriti na ugotavljanje razvojnih tendenc v najširšem okolju, potem pa na analizo potencialnih uporabnikov organizacije. Analiza konkurence in

morebitnih partnerskih organizacij je tudi sestavni del takšnega ocenjevanja (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011). Načrtovanje v povezavi z zunanjim okoljem organizacije je za nevladne organizacije še bolj pomembno, saj so razmerja teh organizacij z zunanjimi udeleženci drugačna in velikokrat bolj kompleksna kot razmerja pridobitnih organizacij. Sredstva za svoje delovanje namreč dobivajo iz različnih virov (država, darovalci, sponzorji, prostovoljci), svojo dejavnost pa opravljajo v korist drugih udeležencev (članov, varovancev, oskrbovancev ...). Usklajevanje dejavnosti je tako lahko bolj zahtevno in potrebuje ustrezno načrtovanje (Tavčar, 2005).

Strateška vprašanja se nanašajo na temeljne zadeve, povezane s poslanstvom in vrednotami organizacije, programov storitev, njihovim obsegom in kakovostjo, uporabniki, plačniki, financiranjem, organizacijskimi rešitvami idr. S temi vprašanji se mora organizacija ukvarjati odločno in učinkovito, če hoče preživeti in se razvijati (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011). Pomembno je tudi oblikovati in izbrati ustrezne strategije, ki bodo pomagale razreševati identificirana strateška vprašanja. Proces uresničevanja strategij je nato v rokah določenih nosilcev, ki so odgovorni za uresničevanje. V primerni organizacijski strukturi bo treba opredeliti operativne cilje v zvezi z uresničevanje strateških ciljev in strategij, ponavadi to zahteva tudi določene kadrovske spremembe in stalni proces usmerjanja (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

Razlika med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami je velikokrat v tem, da pri pridobitnih stranka na trgu plača polno ceno storitve, pri nepridobitnih pa pogosto stranka plača le del cene, drug del pa je krit s strani sofinancerjev, ki prispevajo sredstva za delovanje organizacije (Gonzales, Vijande & Casielles, 2002). V nepridobitnih organizacijah morajo stranke plačati s katerim koli naslednjim tipom plačila: ekonomskim plačilom, žrtvovati stare ideje, vrednote in poglede na svet, žrtvovati stare vzorce obnašanja, žrtvovati čas in energijo (Andreasen & Kotler, 2008). Nepridobitne organizacije ne zagotavljajo samo storitev. Želijo, da končni uporabniki niso samo pasivni prejemniki storitev, ki jih organizacija ponuja, ampak da se spremenijo v aktivne člane organizacije oz. širše družbe. Organizacije uporabljajo svoje storitve, da naredijo spremembo pri svojih uporabnikih. Ustvarjajo navade, želje, zavezanost, znanje. Organizacija skuša postati del uporabnikov in ne le dobavitelj neke storitve zanje. Če se to ne zgodi, organizacija nima nobenih pravih rezultatov, ima le dobre namene (Drucker, 1993). Organizacije v javnem sektorju lahko preizkusijo veliko inovacij na različnih področjih, nove storitve, nove ciljne skupine, nove storitvene procese, nove partnerje, nove odločevalske procese, nove vodstvene strukture in procese, nove cilje in novo organizacijsko strukturo. Ne more pa organizacija preizkusiti vseh teh inovacij hkrati, v nobeni organizaciji ne moremo spreminjati vsega naenkrat, saj bo tako nastal le kaos (Bovaird & Löffler, 2003).

Pomembne poslovne odločitve bi morali sprejemati le na podlagi pravih informacij o uspešnosti poslovanja. Na podlagi teh informacij bi morali iskati odgovore na strateška vprašanja in sprejemati sprotne odločitve glede poslovanja. Zaradi neustreznega pojmovanja uspešnosti poslovanja vodstva velikokrat ne razpolagajo z informacijami, ki bi jih

potrebovala. Na podlagi teh informacij se tudi oblikuje podoba o organizaciji in njenem vodstvu v javnosti. Uspešnost poslovanja je treba ves čas meriti in presojeti (Tekavčič, 2002). Trenutno v nevladnih organizacijah ustanovitelji, donatorji, managerji in ostali deležniki primarno uporabljajo finančne podatke za vrednotenje uspešnosti delovanja. Čeprav so finančni podatki zelo pomembni, sami po sebi ne morejo zagotoviti ustrezne informacije o uspešnosti organizacije (Epstein & Rejc Buhovac, 2009). Poznavanje tendenc uspešnosti je osnova za presojo prednosti in slabosti, ki jih ima organizacija. Ocenjujemo tudi vire organizacije: ocenjevanje programa storitev, tržnega položaja organizacije, kadrovske strukturo, razvoja, financiranja in vse ostalo pomembno v konkretni organizaciji (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011).

Nevladne organizacije običajno rezultatov nimajo za prioriteto. Hkrati je rezultate tu težje meriti kot v navadnih podjetjih. Zato morajo te organizacije dobro premisliti, kako bo potekalo merjenje rezultatov (Drucker, 1993). Ocenjevanje uspešnosti spada med najstarejše kadrovske prakse in tudi danes je prisotno v veliko podjetjih. Zdaj je to postal sistem zagotavljanja uspešnosti, treba je zagotoviti proces nenehnega izboljševanja uspešnosti zaposlenih (Svetlik & Zupan, 2009). Pri primerjavi med samimi nevladnimi organizacijami je potrebna previdnost zaradi njihovih razlik med poslanstvom, strategijami, organizacijskimi strukturami in sistemi (Epstein & Rejc Buhovac, 2009).

Med različnimi deležniki v organizaciji (prostovoljci, zaposleni, podporniki, financerji ...) zelo pogosto prihaja do razlik glede pomembnosti posameznega merila uspešnosti, zato je smiselno opredeliti skupna merila uspešnosti. Notranja merila uspešnosti so za organizacijo pomembna, vendar nimajo smisla, če ta ne da od sebe rezultata v širše okolje. Najpomembnejše merilo uspešnosti nevladne organizacije je kakovost uresničevanja njenega poslanstva (Cepin, 2016). Menedžerji nevladnih organizacij morajo ustrezno razporejati sredstva, ki jih zagotavljajo donatorji in člani, hkrati pa so odgovorni tudi za celotno uspešnost organizacije. Zato bi morali tudi meriti, ali organizacija uporablja denar ustrezno in etično, da doseže svoje poslanstvo (Epstein & Rejc Buhovac, 2009).

1.3.2 Strateški in operativni izzivi v nevladnih organizacijah

V nevladnih organizacijah vodilni management pogosto predstavljajo upravni odbori. Člani upravnih odborov pogosto nimajo dovolj časa, da bi lahko uspešno opravljali svojo nalogo, saj je njihova funkcija v organizaciji lahko le prostovoljna. Lahko so tako vpeti v posamezne aktivnosti organizacije, da ne vidijo celotnega poslanstva, člani lahko niso dovolj zavzeti (ali so v več upravnih odborih različnih organizacij, ne razumejo potreb organizacija glede sredstev in programov ali so dobronamerni in imajo le premalo znanj in izkušenj). Upravni odbor potrebuje strateški načrt organizacije, tako da člani vejo, kam se usmeriti. Pogosto je tudi pomanjkanje pogojev za delo upravnega odbora, ni primerne administrativne podpore, opreme, problem je tudi, če je odbor premajhen (člani ne morejo narediti vsega) ali prevelik (člani ne čutijo osebne zavzetosti) (Burkhart & Reuss, 1993). Managerji za uspešno opravljanje svoje vloge v organizaciji potrebujejo zadostna strokovna znanja. Strokovne

usposobljenosti za poslovanje ne moremo enačiti s specializiranimi poklicnimi znanji; dobri strokovnjaki so mnogokrat slabi managerji; za uspešen management štejejo široka interdisciplinarna znanja, celosten pristop, osredotočenje na pomembne zadeve in hitro analizo presojanje ter sprejemanje odločitev (Tavčar, 2005).

Nevladne organizacije se večinoma še vedno fokusirajo na zbiranje sredstev, oglaševanje in odnose z javnostmi, kljub pozivom naj sprejmejo bolj tržno usmerjen pristop (Dolnicar & Lazarevski, 2009). Nevladne organizacije lahko pridobivajo sredstva iz lastne dejavnosti na različne načine. Lahko zaračunavajo delo ali vse stroške za svoje storitve, s pridobitno dejavnostjo, ki je povezana s poslanstvom organizacije ali z nepovezano pridobitno dejavnostjo (Holloway, 2001). Dolgoročno stabilnost nevladnega sektorja namreč predstavljajo prihodki od lastne dejavnosti. Vprašanje pa je, ali je nevladnim organizacijam dovoljeno opravljanje pridobitne dejavnosti. V večini držav jim je pridobitna dejavnost dovoljena, a z nekaterimi omejitvami (Divjak in drugi, 2005).

Tako kot za vse organizacije na svetu tudi za nevladne velja, da trenutno največje spremembe v delovanju organizacij prinašajo nova vloga intelektualnega kapitala, drugačna ekonomika časa in poslovnih procesov ter nov partnerski pogled na konkurenco (Kovač, 2002). Če so bile nevladne organizacije vedno pozorne na svoj intelektualni kapital in imajo vzpostavljeno sodelovanje s svojimi konkurenti, pa tudi njim izzive predstavlja razporeditev časa in poslovnih procesov. Na delovnih mestih prihaja do velikih sprememb. Spremembe v načinih, kako delamo, kje delamo, sprememba v strukturah organizacijah, pomembna notranja sprememba, ki se dogaja, pa je stalen pritisk nezadovoljstva z lastno izvedbo in uspešnostjo. Čedalje več je konkurence in hitrih sprememb. Da lahko organizacija preživi, se mora znati naučiti hitro spoprijemati s spremembami (Tosi & Mero, 2003). Učenje in spremembe bodo čedalje bolj naš način življenja, pri delu pa bodo potrebne nove veščine pri analiziranju in spreminjanju kulturnih predpostavk in pripravljenosti ter zmožnost vključevanje drugih za aktivno sodelovanje. Učenja in pripravljenosti na spremembe se na da vsiliti ljudem, potrebno pa je, da ju ljudje sprejmejo in ponotranjijo, za kar pa mora poskrbeti dober vodja (Schein, 2004). Organizacije morajo biti pripravljene na spremembe, biti inovativne ter predvsem iskrene, v čem so dobre in v čem ne, vztrajne in zavezane k svojim vrednotam in ciljem (Cepin, 2016).

Čeprav je sprejetje novih pristopov v nevladnih organizacijah, ki se osredotočajo na trg in tržne skupine, pomembno, pa moramo vedeti, da poslanstva nevladnih organizacij ne moremo spreminjati glede na potrebe trga, saj je definirano vnaprej. Tako tudi ne moremo v polni meri upoštevati trženjskih pristopov (Dolnicar & Lazarevski, 2009). Nevladne organizacije so ustanovljene z namenom zadovoljevanja družbenih potreb, s tem pa se ukvarja tudi trženje. Trženje prepoznava in zadovoljuje človekove in družbene potrebe (Kotler, 2004). Vpeljava trženjskih tehnik v neprofitno okolje je spremenila pogled in razkrila prednosti vpeljave teh tehnik in pristopov v neprofitno okolje in dala poudarek sistematičnemu pristopu in strateškemu planiranju (Andreasen & Kotler, 2008). Ti pristopi vključujejo: identifikacijo uporabnikov, ki so najbolj zainteresirani za podporo poslanstva

organizacije, zagotavljanje podobe, ki je tem ljudem privlačna, razvoj komunikacijskih sporočil, ki bodo nagovorili to skupino ljudi, in komunikacija z njimi po kanalih, ki jih ti ljudje redno uporabljajo (Dolnicar & Lazarevski, 2009).

Izzivi managementa nevladnih organizacij so tudi raznolike ciljne skupine. Nevladne organizacije se ne morejo osredotočati le na končnega uporabnika, ker ta v veliko primerih ni tisti, ki financira storitev, ali vsaj ne edini. Nevladne organizacije imajo še drugo pomembno ciljno skupino, to so financerji. Tisti, ki bodo organizaciji dali denar, prek razpisov, donacij oz. ostalih oblik financiranja. In na kratki rok ni nujno, da če ima organizacija veliko končnih kupcev, da se ji bo to poznalo na višini donacij in drugih virov financiranja. Za nevladne organizacije lahko obstaja še tretja ciljna skupina, to so prostovoljci. Raznolike ciljne skupine pa otežujejo delo managerjev za vzpostavitev primernih strategij organizacije, ki bi zadovoljile vse ciljne skupine (Andreasen & Kotler, 2008). Nevladne organizacije se soočajo s čedalje večjim pritiskom trga, a hkrati še vedno ne razumejo osnovnih principov trženja, le malo jih je usmerjenih v strateški marketing, vključno z raziskavo trga. Le malo zaposlenih je usposobljenih za trženje storitev oz. produktov svoje organizacije (Dolnicar & Lazarevski, 2009). Management v nevladnih organizacijah mora razumeti pomen trženja in kako ga uporabljati za vplivanje na različne ciljne skupine, katerih obnašanje determinira uspeh organizacije (Andreasen & Kotler, 2008). Tako obstaja velik potencial za izboljšanje, skozi vpeljavo pristopa, ki bo usmerjen na kupca in trg, da organizacije ne ponujajo, kar one mislijo, da je popolna storitev, ampak da skušajo razumeti, katero storitev si trg želi (Dolnicar & Lazarevski, 2009).

V nevladnih organizacijah je ključnega pomena izbira pravih ljudi za delo. Zaposlene mora voditi poslanstvo in vizija organizacije. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, kako in na kakšen način prispevajo k uspehu organizacije (Epstein & Rejc Buhovac, 2009). Intelektualni kapital prevladuje kot temeljna konkurenčna prednost v organizacijah, najpomembnejši so ljudje, njihovo znanje in sposobnosti (Kovač, 2002). Prepoznavni znak učečega se posameznika ali organizacije je v tem, da nikoli ne neha bogatiti sklada svojega znanja. Uporaba sodobnih tehnologij in intenzivno upravljanje z informacijami je tesno povezano s spremembami. To spodbuja razvoj tistega, kar je odločilno za preživetje v družbi tveganja, to je sposobnost zaznavanja priložnosti v okolju, sposobnost posameznika, da si poišče ustrezne informacije in sposobnost prilagajanja nenehnim spremembam (Možina, 2002b). Nevladne organizacije so praviloma storitvene organizacije in te storitve pogosto zadevajo občutljive interese in potrebe ljudi. Najpomembnejša temeljna zmožnost organizacije so primerno usposobljeni in za poslanstvo zavzeti sodelavci, ki imajo občutek za interese uporabnikov in znanje za sodelovanje z njimi. Posebnost nevladnih organizacij sta dve vrsti sodelavcev: zaposleni in prostovoljci. Nevladne organizacije tekmujejo za dobre sodelavce z vsemi drugimi organizacijami v svojem okolju. Ker jim praviloma ne morejo nuditi enakih materialnih pogojev, merijo na ciljno skupino, ki išče v teh organizacijah izpolnitev specifičnih, večinoma nematerialnih osebnih interesov (Tavčar, 2005),

Organizacije morajo poskrbeti za organizirano učenje, saj to prispeva k trajnim spremembam posameznikov. To je stalni in dolgoročni proces pridobivanja znanja v organizaciji, s katerim želimo izboljšati sposobnosti izvrševanja poslovnih nalog. Organizacija mora zaposlenim tudi zagotoviti redno učenje ter obnavljanje in dopolnjevanje znanja. Za vzpostavitev izobraževalnega sistema v organizaciji, ki bi ustrezal njenim potrebam ter potrebam zaposlenih, pa moramo najprej poznati te potrebe (Svetlik & Zupan, 2009).

Uspešnost nevladne organizacije se meri v družbenem učinku, ki ga ta proizvede. Za merjenje družbenega učinka je treba razviti sistem kazalnikov, ki morajo ustrezno meriti spremembo v kakovosti življenja uporabnikov storitev nevladne organizacije, hkrati pa prepričati javnost. Merjenje tudi ne sme biti preveč kompleksno in drago. Merjenje družbenega učinka je zmes kvalitativnih in kvantitativnih kazalnikov (Cepin, 2016). Začetni podatki so za merjenje uspešnosti ključni. Najprej je treba dobiti začetne podatke, saj ne moremo izboljšati nečesa, česar ne znamo izmeriti. Tako bi morale nevladne organizacije vedno začeti z zbiranjem osnovnih informacij/izhodiščnih vrednosti in tako dobiti začetno točko za nadaljnje primerjave s potencialnimi spremembami in izboljšavami (Epstein & Rejc Buhovac, 2009). Nevladne organizacije se čedalje bolj soočajo s pritiski, da merijo svoje aktivnosti z namenom, da dokažejo svoje kompetence, legitimnost in da obdržijo svoje vire financiranja. Merjenje uspešnosti tako čedalje bolj postaja njihov fokus in interes (Barman, 2007). Organizacije, ki izvajajo socialne storitve, imajo težave z dokazovanjem svojih učinkov. Vedo, da prispevajo k skupnemu dobremu, velikokrat imajo svoje sisteme evalvacij svojega dela in učinkov svojega dela. Težava nastane, kako te učinke ovrednotiti, da jih bo razumela tudi širša javnost. Kako meriti prispevek socialne storitve, ki je pripomogla k zmanjšanju samomorilnosti v skupnosti? Kako sploh dokazati, da je bila njihova preventiva uspešna? Hkrati pa bodo organizacije morale poskrbeti, da ne bodo dokazovale svojih učinkov le v smeri uresničevanja poslanstva in številu uporabnikov, temveč tudi skozi finančno vrednost svojega dela (Cnaan & Kang, 2010). Definiranje uporabnih načinov merjenja uspešnosti je izziv, izvajanje takih sistemov je ponavadi težko, prav tako vpeljava na raven managementa in vse nivoje odločanja. Za to je potreben načrten trud, zavezanost in primerni informacijski sistemi. Izkušnje kažejo, da so lahko načini merjenja uspešnosti vpeljani uspešno in se učinkovito izvajajo pri izboljšanju sprejemanja odločitev in uspešnosti same organizacije (Epstein & Rejc Buhovac, 2009).

Trenutne raziskave na področju nepridobitnih organizacij se osredotočajo na posamezna managerska orodja in modele, na primer kako uporabiti različne metode za merjenje učinkovitosti zbiranja sredstev (Aldrich, 2009), kako meriti učinkovitost in uspešnost delovanja nepridobitne organizacije (Epstein & McFarlan, 2011), kako postaviti močno blagovno znamko za nepridobitno organizacijo (Levy, 2014) ter kako prenesti poslovne modele iz pridobitnega v nepridobitni sektor (Pike & Sathe, 2018). Ta raziskava pa se osredotoča na celostno uresničevanje poslanstva nevladnih organizacij.

V tabeli 1 predstavljam pregled trenutnih raziskovalnih spoznanj o izzivih nepridobitnih organizacij.

Tabela 1: Pregled raziskovalnih spoznanj o izzivih nepridobitnih organizacij

Avtor	Leto	Naslov	Ključna spoznanja
Tobin Aldrich	2009	Benchmarking the fundraising performance of UK charities	Merjenje učinkovitosti zbiranja sredstev je za nepridobitne organizacije ključno s finančnega vidika in z vidika odnosov z javnostmi.
Marc J. Epstein & Warren F. McFarlan	2011	Nonprofit vs. for-profit boards: Critical differences	Nepridobitne organizacije morajo razviti orodja za merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti.
Michele Levy	2014	Building your brand: A practical guide for nonprofit organization	Nepridobitne organizacije morajo znati vzpostaviti in vzdrževati močno blagovno znamko.
James Pike & Vijay Sathe	2018	Institute on aging: When non-profits operate like for-profits	Nepridobitne organizacije morajo znati prenesti poslovne modele iz pridobitnega sektorja ob upoštevanju praktičnih in simbolnih razlik med njima.

Vir: Aldrich (2009), Epstein & McFarlan (2011), Levy (2014) in Pike & Sathe (2018).

1.4 Izzivi managementa nevladnih organizacij v Sloveniji

Marca 2020 je bilo v Sloveniji registriranih 28.004 nevladnih organizacij. Slika 1 prikazuje, da je bilo od tega 24.147 društev (86 %), 3.599 zasebnih zavodov (13 %) in 258 ustanov (1 %) (CNVOS, 2020).

Slika 1: Vrste nevladnih organizacij v Sloveniji



Vir: CNVOS (2020).

Slika 2 prikazuje ustvarjene prihodke glede na vrsto nevladnih organizacij v Sloveniji.

Slika 2: Ustvarjeni prihodki glede na vrsto nevladnih organizacij v Sloveniji



Vir: CNVOS (2020).

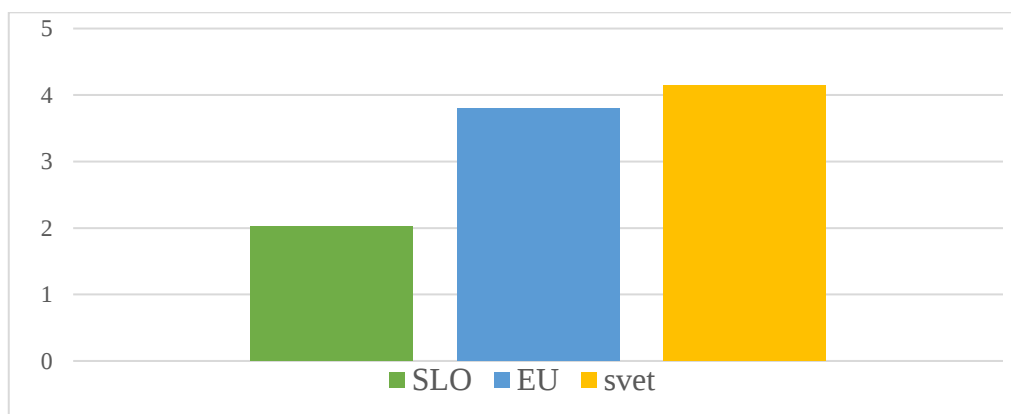
Zavodi predstavljajo le 13 % vseh slovenskih nevladnih organizacij, a ustvarijo kar 32 % vseh prihodkov. 67 % vseh prihodkov nevladnih organizacij ustvarijo društva (CNVOS, 2020).

Leta 2018 so nevladne organizacije od ministrstev prejele 99 milijonov evrov, od občin pa 115 milijonov evrov. V istem letu so nevladne organizacije v Sloveniji ustvarile nekaj več kot 917 milijonov evrov prihodkov. Ob tem je 17,36 % nevladnih organizacij delovalo brez vseh prihodkov, samo 10,71 % nevladnih organizacij je imelo več kot 50.000 evrov prihodkov (CNVOS, 2020).

V nevladnih organizacijah v Sloveniji je zaposlenih nekaj manj kot 8.300 ljudi. Kar 92 % nevladnih organizacij nima niti enega zaposlenega, večina zaposlenih pa dela v zavodih. V Sloveniji je leta 2017 delež zaposlenih v nevladnih organizacijah znašal 0,82 % (CNVOS, 2020), v državah članicah Evropske unije pa v povprečju zaposlujejo kar 5,42 % aktivnega prebivalstva (Ministrstvo za javno upravo, 2018). Manjši kot je delež zaposlenih v nevladnih organizacijah, manjši je delež proračunskih sredstev, ki pride v nevladni sektor (Cepin, 2016).

Slika 3 prikazuje prihodke nevladnih organizacij glede na bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) v Sloveniji, Evropski uniji in svetu. Leta 2018 so skupni prihodki nevladnih organizacij predstavljali 2,02 % slovenskega BDP (CNVOS, 2020). Podatki iz leta 2013 kažejo, da je svetovno povprečje 4,14 %, v državah EU pa 3,80 %. (Salamon, Sokolowski, Haddock & Tice, 2013).

Slika 3: Prihodki NVO glede na BDP v Sloveniji, Evropski uniji in svetu

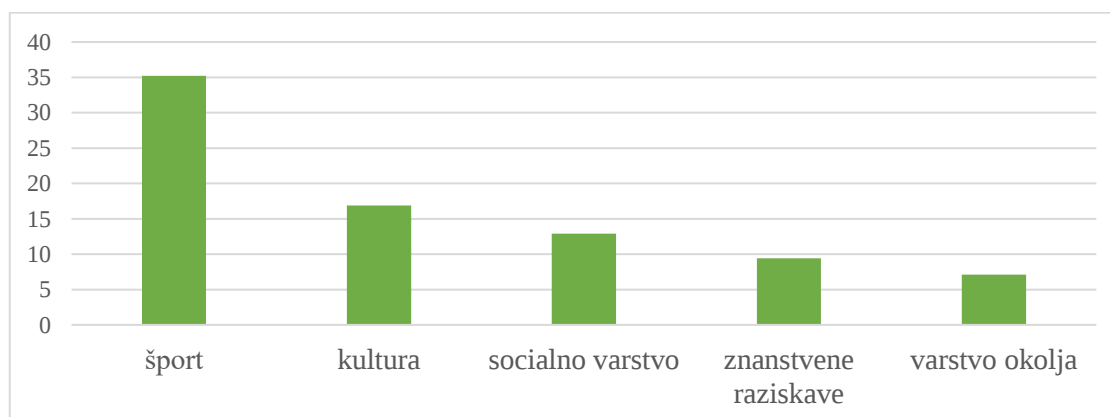


Vir: Salamon, Sokolowski, Haddock & Tice (2013) in CNVOS (2020).

Nevladni sektor v razvitih državah narašča, predvsem pa se krepi partnerstvo med nevladnim sektorjem in državo, kar se kaže pri vključevanju nevladnega sektorja v procese odločanja in njihovem vključevanju v mrežo izvajalcev storitev, ki delujejo v javnem interesu. V državah članicah Evropske unije so nevladne organizacije močno vpete v delovanje države, zlasti na področjih izobraževanja (Belgija, Irska), zdravstva (Nizozemska), socialnega varstva (Avstrija, Francija, Nemčija, Španija) ter kulture in športa (Češka, Madžarska, Slovaška) (Ministrstvo za javno upravo, 2018).

Na sliki 4 so prikazana najpogostejša področja delovanja društev. Leta 2018 je v Sloveniji največ društev delovalo na področju športa (35,2 %), kulture (16,9 %), socialnega varstva (12,9 %), znanstvenih raziskav (9,4 %) in varstva okolja (7,1 %) (AJ PES, 2019). Podatki za društva po področjih iz leta 1994 (Kolarič & Vojnovič, 1994) kažejo, da so tudi takrat po področjih dela društev vodila šport, socialno varstvo in kultura.

Slika 4: Področja delovanja društev



Vir: AJ PES (2019).

V Sloveniji država namenja nevladnemu sektorju zelo nizka sredstva. Prevladujoč način financiranja je dodelitev sredstev prek javnih razpisov, na katera se nevladne organizacije prijavijo, a prihaja do velikih razlik med posameznimi resornimi organi (Divjak in drugi, 2005). Nevladne organizacije se tako spopadajo z velikimi problemi zaradi nenaklonjenosti države. Zaradi slovenskih pravnih okvirov, davčne politike, socialnega sistema in tudi slovesa nevladnega sektorja kot tretjega sektorja je finančna nestabilnost slovenskih nevladnih organizacij velika (Čandek, 2002). Podporno okolje za nevladne organizacije v Sloveniji je slabše kot v večini primerljivih držav (Cepin, 2016). S tem se strinja Ministrstvo za javno upravo, ki pravi, da nevladne organizacije za uspešno delo potrebujejo ustrezno sistemsko podporo (Ministrstvo za javno upravo, 2020).

Management nevladnih organizacij se tako spopada najprej z izzivom pridobivanja finančnih sredstev. Dobro vodene organizacije zbirajo sredstva na različne načine in iz velikega števila virov. Nevladne organizacije potrebujejo odločen management (Dimovski, 2002). Značilnost finančnih virov nevladnih organizacij v Sloveniji je predvsem nizka stopnja donacij zasebnega sektorja. Delež BDP, ki ga država namenja nevladnim organizacijam, sicer primerjalno gledano z drugimi državami ni visok, vendar je delež zasebnih donatorjev še veliko nižji (Cepin, 2016). V želji, da bi zadovoljili interese glavnih financerjev, management pogosto zanemarja svoje poslanstvo in želje svojih uporabnikov (Dimovski, 2002).

Davčna politika lahko predstavlja pomemben instrument države za spodbujanje razvoja nevladnih organizacij, če so te upravičene do davčnih olajšav in imajo ugodnejši položaj in nižje stroške dela za delovanja. Stimulativna davčna politika lahko poleg teh spodbuja posameznike in podjetja, da prispevajo del svojega prihodka nevladnim organizacijam, s tem, da so jim priznane davčne olajšave pri plačilu davkov, nevladne organizacije pa na ta način pridobijo dodatne neodvisne vire financiranja. Slovenija s svojo davčno politiko tega ne podpira. Nizke so zlasti davčne olajšave za donatorje, posameznike in podjetja, zato ne pomenijo zadostne finančne stimulacije in so bolj izraz njihove dobre volje (Črnak-Meglič & Vojnovič, 1997). Zvišanje stopnje davčnih olajšav za donatorje bi pripomoglo k boljšemu financiranju nevladnih organizacij in neprofitnega sektorja (Center za pomoč mladim, 2019). Že desetletje se nevladne organizacije v Sloveniji trudijo spremeniti davčno politiko, ki doniranje prej zavira kot spodbuja (CNVOS, 2011). Žal zakonodaja, ki naj bi spodbujala zasebne donacije, še vedno ni stimulativna (Cepin, 2016).

Kot po vsem svetu se tudi v nevladnih organizacijah v Sloveniji management sooča z izzivom merjenja uspešnosti poslovanja. Zaposleni so pogosto močno strokovno predani svojemu delu, zato velikokrat ne poudarjajo finančne kontrole poslovanja, za katerega pa morajo poskrbeti managerji. Nevladne organizacije tudi ne prejemajo toliko signalov o uspešnosti oz. neuspešnosti svojega poslovanja iz okolja kot običajna podjetja, katerim trg narekuje, kaj in koliko proizvajati. Če profitna podjetja ne upoštevajo razmer na trgu, jim grozi propad, to načelo pa ne velja za nevladne organizacije, katerih rezultate poslovanja ni mogoče ovrednotiti na podlagi realiziranega poslovanja. Managerjem nevladnih organizacij

bi delo olajšali, če bi razvili finančno analizo in managerski nadzor (Dimovski, 2002). Vsaka organizacija mora za uspešno poslovanje upoštevati splošne managerske pristope in pri tem razvijati svoje lastne rešitve. Vsak stil managementa mora biti prilagojen lokalnim potrebam in interesom posamezne organizacije (Kovač, 2002).

Vodenje nevladnih organizacij je v Sloveniji poseben izziv. Kritično je pomanjkanje različnih virov sofinanciranja nevladnih organizacij, kar ima za posledico nižji delež zaposlenosti in s tem profesionalizacije v nevladnem sektorju, nižje plače, več možnosti za napake, hitrejšo fluktuacijo kadrov, neplačane nadure in bolezni, izvirajoče iz preobremenjenosti. Pogosto vodja organizacije ni nikoli le vodja. Vodenje organizacije je običajno le del njegovih nalog, preostali delež pa je razporejen med izvajanje in upravljanje. Hitro spreminjajoče se razmere so povezane predvsem s spreminjanjem kadra, višino in obliko financiranja in družbenim kontekstom. Prehodnost kadrov v nevladnih organizacijah je visoka predvsem zaradi povečini projektnega načina financiranja in nestabilnega okolja (Cepin, 2016). Potrebno je podpreti učeče se okolje v kulturi organizacije. Namen učeče se organizacije je hitrejši spopadanje s krizami in uspešno reševanje problemov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003). Težava ostaja, ker se veliko nevladnih organizacij ne bi rado preveč spreminjalo. Osredotočene so na svoje aktivnosti in ne na cilje, ki jih želijo doseči. Ker se sprašujejo le o konkretnih dogodkih in kaj je še treba narediti, niso pozorne na družbene učinke, ki bi jih lahko prinesle. Merjenja družbenega učinka v slovenskih nevladnih organizacijah skorajda ni. Pogosto pa je omejeno zgolj na število udeležencev ter merjenje njihovega zadovoljstva s pomočjo evalvacijskih vprašalnikov (Cepin, 2016).

2 NEVLADNE ORGANIZACIJE V SOCIALNEM VARSTVU

Socialne storitve so temeljni element vseh evropskih socialnih sistemov. Prispevajo k socialni vključenosti, koheziji ter k uresničevanju temeljnih pravic posameznikov. Nevladne organizacije so pomemben akter za socialno vključujoče in kohezivne družbe v Evropi in po svetu. Kot članske organizacije tvorijo mreže, ki milijonom ljudi po vsej Evropi dajejo glas na lokalni, regionalni, nacionalni in evropski ravni. Njihova vrednost je tudi v tem, da je njihovo poslanstvo usmerjeno v splošni interes, ne pa na podlagi cilja ustvarjanja dobička (Hugendubel, 2006).

Socialno varstvo je kompleksno in že v definiciji združuje veliko različnih, a medsebojno povezanih področij. Republika Slovenija socialno varnost zagotavlja s številnimi ukrepi na različnih področjih, ki vključujejo zdravstvene, delovnopravne, stanovanjske, izobraževalne in druge vidike. Pomemben del zagotavljanja socialne varnosti je področje socialnega varstva, ki skupinam in posameznikom brez zadostnih sredstev za preživetje omogoča vrsto storitev in denarnih prejemkov. Ukrepi temeljijo na socialni pravičnosti, solidarnosti in enakih možnostih ter poizkušajo omogočiti socialno varnost in socialno vključenost vseh prebivalcev Slovenije (MDDSZ, 2020a).

Sistem socialnega varstva zajema storitve, programe in druge oblike pomoči, katerih namen je preprečevati nastajanje socialnih stisk in težav, storitve, programe, prejemke in druge oblike pomoči, ki so namenjeni reševanju socialnih stisk in težav, javna pooblastila, naloge in ukrepe, ki jih izvajalcem socialnega varstva nalagajo zakoni in drugi predpisi ter načrtovanje, razvoj, spremljanje in evalvacijo vseh elementov sistema socialnega varstva in socialne zaščite (ReNPSV13–20).

Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva 2013–2020 je ključni nacionalni strateški dokument za področje socialnega varstva in opredeljuje osnovna izhodišča za razvoj sistema, cilje in strategije razvoja socialnega varstva, določa mrežo javne službe socialnovarstvenih storitev in javnih socialnovarstvenih programov (Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo, 2019b).

2.1 Problematika nevladnega sektorja v socialnem varstvu

Nevladne organizacije na področju socialnega varstva imajo vse večjo konkurenco, tako med ostalimi nevladnimi organizacijami, kot tudi profitnimi, ki vstopajo na to področje. Prišlo je do komercializacije storitev. Neprofitni ponudniki na področju socialnih storitev morajo vse več pozornosti usmerjati v finančno upravljanje organizacij, upravljanje prihodkov, rast neprofitnega trženja in trženja svojih blagovnih znamk. Vse te spremembe pa lahko privedejo do kulturnih sprememb v organizacijah (Hugendubel, 2006). Uporabniki, financerji in podporniki nevladnih organizacij se sprašujejo o uspešnosti programov in storitev organizacije. Vse večja konkurenca tudi na tem področju zahteva jasne podatke o uspešnosti nevladnih organizacij pri uresničevanju svojega poslanstva (Van Wassenhove, 2006). Velika težava nevladnega sektorja v socialnem varstvu je tudi določanje dodane vrednosti organizacije. Kako izračunati finančno vrednost socialne preventive, saj bi stroški nastali le v primeru, da za preventivo ne bi poskrbeli (Hugendubel, 2006)? Merjenje uspešnosti je za nevladne organizacije izjemnega pomena (Beamon, 2004).

Uporabnik mora biti zadovoljen, da organizacija lahko dosega zastavljene rezultate. Organizacija mora nuditi storitve, ki jih uporabnik potrebuje oziroma meni, da so te storitve zanj pomembne. Organizacije na področju socialnega varstva imajo dva tipa uporabnikov. Primarni uporabnik je oseba, ki se ji življenje spremeni prek vključevanja v storitve organizacije. Podporni uporabniki pa so člani organizacije, prostovoljci, ustanovitelji, zaposleni in vsi ostali, ki morajo biti prav tako zadovoljni z delom organizacije. Primarni in podporni uporabniki tvorijo celoto, ki ji organizacija poroča in odgovarja za svojo uspešnost. Če organizacija poskrbi za odprto komunikacijo z vsemi temi uporabniki, je lahko odprta za nove priložnosti in pripravljena na nove izzive (Dees, Emerson & Economy, 2001).

Samo učinkovite, povezane in stabilne nevladne organizacije lahko pripomorejo k družbenemu razvoju, porastu družbene blaginje, kakovosti življenja in socialni varnosti. Država lahko prispeva k razvoju nevladnih organizacij s pospeševalnimi in promocijskimi ukrepi ter v primeru javnega financiranja z zahtevami po povezovanju, kakovosti in

doseganju ciljev ter rezultatov. Cilj na področju infrastrukturnega podpornega okolja za razvoj nevladnih organizacij je zato nadaljnji razvoj mreže subjektov podpornega okolja za nevladne organizacije ter ciljno razvijanje tiste njihove dejavnosti in storitev, ki najbolj učinkovito krepijo inovacijski in razvojni potencial nevladnih organizacij v Sloveniji (Ministrstvo za javno upravo, 2018). Organizacije v socialnem varstvu prispevajo najboljše rešitve, največ benevolence ter virov, da ustvarijo pomembno spremembo v življenju ljudi in skupnosti. Ko so viri v organizaciji omejeni, pa je lahko poslanstvo tisto, ki nudi oporo in navdih za vztrajanje (Dees, Emerson & Economy, 2001).

Izzivi v socialnem varstvu v Evropski uniji, ki jih bodo v prihodnjih letih naslavljal tudi nevladne organizacije, so demografske in družbene spremembe, večja mobilnost uporabnikov in ponudnikov storitev ter pomanjkanje denarja za socialne storitve. Demografske spremembe v Evropi bodo spremenile potrebo in povpraševanje po socialnih storitvah v Evropi, prišlo bo do sprememb v družinskih razmerah, sprememb na trgu dela in povečanega povpraševanja po strokovnih socialnih storitvah. Izziv predstavlja zagotavljanje sistemov socialne varnosti za prihodnost (Hugendubel, 2016).

V Sloveniji naj bi se delež starejših v populaciji v naslednjih 35 letih skoraj podvojil, kar bo imelo številne posledice na različnih področjih, na sistemski ravni pa predvsem za sistem pokojnin in sistem socialne varnosti, za zdravstveni sistem in sistem dolgotrajne oskrbe ter za trg dela (Smolej Jež & Trbanc, 2016).

2.2 Nevladne organizacije v socialnem varstvu v Sloveniji

V Republiki Sloveniji za socialnovarstvene storitve skrbi država. Iz ZSV je razvidno, da so to storitve, namenjene odpravljanju socialnih stisk in težav:

- prva socialna pomoč,
- osebna pomoč,
- podpora žrtvam kaznivim dejanj,
- pomoč družini,
- institucionalno varstvo,
- vodenje in varstvo ter zaposlitev pod posebnimi pogoji,
- pomoč delavcev v podjetjih, zavodih ter pri drugih delodajalcih.

Kot je določeno v ZSV, se socialnovarstveni programi razlikujejo od storitev, čeprav so prav tako namenjeni preprečevanju in reševanju socialnih stisk posameznih ranljivih skupin prebivalstva. Socialnovarstveni programi se izvajajo v skladu z doktrino socialnega dela kot dopolnitev ali alternativa socialnovarstvenim storitvam in ukrepom ter se sofinancirajo na podlagi javnih razpisov. Socialnovarstvene programe izvajajo pretežno nevladne organizacije. Pomen nevladnih organizacij se kaže v prevzemanju pobud za razvoj novih pristopov dela in uporabnikom prilagojenih programov (MDDSZ, 2020b). Tako je za

nevladne organizacije na področju socialnega varstva značilno, da dopolnjujejo sistem socialnega varstva, nad katerim je imela prej monopol država (Rode, 2001).

Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva (ReNPSV13–20) vključuje različna področja za posamezne ciljne skupine v okviru socialnovarstvenih programov:

- preprečevanje nasilja, pomoč žrtvam nasilja in delo s povzročitelji nasilja,
- zasvojenost,
- duševno zdravje,
- pomoč brezdomcem,
- pomoč otrokom in mladostnikom, ki so prikrajšani za primerno družinsko življenje, mladostnikom s težavami v odraščanju,
- starejšim osebam, ki potrebujejo podporo v vsakodnevnem življenju,
- podpora za neodvisno življenje invalidov,
- socialno vključevanje Romov,
- preprečevanje in odpravljanje socialnih stisk drugih ranljivih skupin, kot so prosilci za mednarodno zaščito, begunci, ekonomski migranti in njihovi družinski člani, nekdanji zaporniki, osebe v postopku deložacije, podpora umirajočim in njihovim svojcem ter žalujočim, žrtve zlorab in trgovine z ljudmi, žrtve prometnih nesreč ipd.

Socialnovarstvene programe lahko opravljajo le nevladne organizacije s statusom javnega interesa na področju socialnega varstva. Ta status lahko organizacija pridobi, če njeno delovanje na tem področju presega interese njenih ustanoviteljev oz. njenih članov, če je splošno koristno in če ima sprejet program dela, iz katerega je razvidno, da deluje v javnem interesu na področju preprečevanja ali odpravljanja socialnih stisk in težav posameznikov, družin ali skupin prebivalstva in v skladu s kodeksom etičnih načel v socialnem varstvu ter zagotavlja strokovno usposobljen kader (MDDSZ, 2020c).

V Sloveniji obstaja široka mreža nevladnih organizacij. Njihove različne organizacijske oblike ter kadrovski potencial (profesionalni, predvsem pa prostovoljski) in lastni finančni viri so dobra osnova za širitev obsega socialnih storitev. Na drugi strani vsakoletna rast števila nevladnih organizacij in njihova razdrobljenost prispevata k drobitvi sredstev in sta pomembnejša vzroka za manjšo profesionalnost in slabše kadrovske razmere. Največ zaposlenih v nevladnih organizacijah dela na področju socialnega varstva (Ministrstvo za javno upravo, 2018). Za nevladne organizacije, ki delujejo v socialnem varstvu, so javni razpisi Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ključni za pridobitev finančnih virov za stabilno delovanje organizacije.

V tabeli 2 so predstavljeni podatki o socialnovarstvenih programih, sofinanciranih s strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti v letih 2018 in 2019. Podatki prikazujejo številno sofinanciranih socialnovarstvenih programov, število zaposlenih v programih, število prostovoljcev in prostovoljnih ur, skupno število izvajalcev, število uporabnikov in število opravljenih storitev.

Tabela 2: Podatki o socialnovarstvenih programih, sofinanciranih s strani MDDSZ v letih 2018 in 2019

Leto sofinanciranja	2018	2019
Število socialno varstvenih programov	192	186
Število zaposlenih	1.278 zaposlenih oseb, v obsegu 864,2 zaposlitve; MDDSZ je sofinanciralo 795 oseb, v obsegu 526,8 zaposlitve.	1.198 zaposlenih oseb, v obsegu 766,9 zaposlitve; MDDSZ je sofinanciralo 803 osebe, v obsegu 556,6 zaposlitve.
Število prostovoljcev	7.943	7.977
Število prostovoljnih ur	1.140.634	1.256.136
Število izvajalcev	9.760	9.637
Število uporabnikov	159.583	157.554
Število opravljenih storitev	60.000	50.000

Vir: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo (2019a) in Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo (2020b).

Leta 2019 je MDDSZ sofinanciralo 186 socialnovarstvenih programov glede na opredeljeno mrežo socialnovarstvenih programov po Resoluciji o nacionalnem programu socialnega varstva. V sofinanciranih programih je bilo leta 2019 zaposlenih 1.198 oseb, v obsegu 766,9 zaposlitve, od tega je MDDSZ sofinanciralo 803 osebe, v obsegu 556,6 zaposlitev. MDDSZ prek razpisov finančno podpira predvsem strokovni kader v nevladnih organizacijah. Med izvajalci je bilo enako kot v prejšnjih letih največ prostovoljcev, in sicer 7.977 oseb. Med prostovoljci je bilo 80 % žensk in 20 % moških. Prostovoljci so v letu 2019 skupaj opravili 1.256.136 ur prostovoljnega dela. Skupaj je tako v socialnovarstvenih programih, ki jih sofinancira MDDSZ, v letu 2019 delovalo 9.637 izvajalcev, od tega je bilo 82,8 % prostovoljev. Število zaposlenih v programih v letu 2019 se je glede na leto 2018 zmanjšalo za 9 %. V programih je bilo v letu 2019 evidentiranih 157.554 uporabnikov in več kot 50.000 opravljenih storitev (Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo, 2020b).

V zadnjih letih narašča število programov, ki so uvrščeni v petletno oz. sedemletno financiranje (javni socialnovarstveni programi), kar izvajalcem omogoča stabilno izvajanje programov. MDDSZ je skupno prek različnih razpisov namenilo socialnovarstvenim program 15 milijonov evrov. V obdobju 2012–2014 se je skupna višina sredstev za socialnovarstvene programe zniževala, v zadnjih letih pa postopoma naraščala. Sredstva MDDSZ v socialnovarstvenih programih, ki so izbrana na razpisih MDDSZ, predstavljajo

glavni in vedno bolj pomemben vir financiranja, delež sredstev iz drugih virov pa se zmanjšuje (Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo, 2020b).

Nevladne organizacije v socialnem varstvu v Sloveniji se soočajo z izzivi na različnih področjih. V nekaterih organizacijah se število uporabnikov povečuje, število kadrov pa ostaja enako, kar pomeni težje usklajevanje in premalo časa na enega uporabnika. Programi se na splošno soočajo s kadrovsko podhranjenostjo, obstoječi kader pa je preobremenjen. Zaposleni se soočajo s pomanjkanjem ustreznih znanj in na drugi strani s potrebami po dodatnih izobraževanjih in usposabljanjih (Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo, 2020b). Izziv tako predstavlja razvoj programov zaradi pomanjkanja časa in kadrov ob vse večjem povpraševanju po že obstoječih programih (Center za pomoč mladim, 2019).

Izvajalci socialnovarstvenih programov poudarjajo, da bi morali biti zaposleni v nevladnem sektorju v socialnovarstvenih programih izenačeni s kolegi v javnem sektorju, kar se tiče primerljivosti plač in možnosti napredovanja. Večina programov se sooča s pomanjkanjem financ, sredstva, ki jih pridobijo preko javnih razpisov in donacij pa ne omogočajo nemotenega delovanja programov. Nevladne organizacije si želijo več povezovanja in sodelovanja v lokalnem okolju ter večje prepoznavnosti svojih programov (Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo, 2020b). Soočajo se tudi z izzivi na področju zakonodaje in spremljanja novosti v zakonodaji, saj za Slovenijo velja hitro spreminjajoča se zakonodaja in predpisi, čemur zaposleni v nevladnih organizacijah v socialnem varstvu težko sledijo (Center za pomoč mladim, 2019).

Osebe v socialnih stiskah se na nevladne organizacije obračajo pogosto, dojemajo jih kot manj birokratske in formalizirane ter manj omejene in bolj pravične v svojem delovanju. Nevladne organizacije, ki delujejo na področju socialnega varstva, so se v zadnjem desetletju zelo razvile, nekatere so se bolj specializirale in usmerile v delo s specifičnimi ranljivimi skupinami. Na socialnem področju so nevladne organizacije postale pomemben partner državi, predvsem pri izvajanju različnih programov in pilotnih projektov. Vloga nevladnih organizacij pri pomoči ranljivim skupinam in posameznikom ter pri blaženju posledic slabega materialnega položaja in različnih stisk prebivalstva se je v obdobju krize možno povečala, pomembna pa je ostala tudi po koncu krize (Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo, 2020a).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O IZZIVIH URESNIČEVANJA POSŁANSTEV NEVLADNIH ORGANIZACIJ V SOCIALNEM VARSTVU

Namen raziskave je oblikovati konceptualni okvir za uspešno uresničevanje poslanstva v nevladnih organizacijah v socialnem varstvu.

3.1 Raziskovalna vprašanja

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je: »Ali lahko razvijem enoten teoretičen okvir za uresničevanje poslanstva v nevladnih organizacijah v socialnem varstvu?«.

Raziskovalna podvprašanja so:

- kateri so za vodje nevladnih organizacij v socialnem varstvu v Sloveniji ključni izzivi uresničevanja poslanstva,
- kako se vodje nevladnih organizacij v socialnem varstvu v Sloveniji soočajo z izzivi na področju finančnih virov,
- kako se soočajo z izzivi na področju ravnanja z ljudmi pri delu,
- kako se soočajo z izzivi na področju procesov dela,
- kako se soočajo z izzivi na področju uporabnikov njihovih storitev in
- kje vodje nevladnih organizacij v socialnem varstvu vidijo sistemske in organizacijske rešitve teh izzivov?

3.2 Metodologija raziskave

Za empirično raziskovanje sem uporabila induktivni raziskovalni pristop s kvalitativno obravnavo. Za takšno metodologijo sem se odločila zato, ker sem želela pridobiti celovito in poglobljeno vsebinsko razumevanje problematike. Kvalitativno raziskovanje je namreč primerno, ko si postavljamo vprašanja, kako in zakaj (Yin, 1994).

Moja induktivna raziskava vključuje študijo več primerov, ki dopušča način, v katerem vsak primer zase potrdi ali ovrže sklepe ostalih. Pri študijah primerov je ponavadi tako, da cilj ni generalizacija, temveč prenosljivost; to je, kako in na kakšen način se lahko razumevanje in znanje prenese in uporabi v podobnih situacijah in kontekstih (Bloomberg, 2012). Pri študijah primerov je značilno, da poskušajo razložiti odločitev oz. vrsto odločitev, zakaj so bile sprejete, kako so bile uveljavljene in vpeljane v okolje in s kakšnim rezultatom (Schramm, 1971). Pri študijah primerov so eni izmed ključnih virov podatkov intervjuji. Intervjuji so v tem primeru bolj vodeni pogovori na določeno temo kot popolnoma strukturirani vprašalniki (Rubin & Rubin, 1995).

Uporaba več različnih študij primerov je osnova za oblikovanje teorije prek induktivnega raziskovalnega pristopa (Yin, 1994). Proces oblikovanja poskusne teorije se zgodi prek analize zbranih podatkov in preučevanje že obstoječe literature. Raziskovanje s ciljem oblikovanja poskusne teorije se ponavadi zanaša na kvalitativne podatke, dobljene iz intervjujev (Eisenhardt & Graebner, 2007). Način raziskovanja prek študij več primerov s ciljem oblikovanja poskusne teorije je še posebej primeren pri raziskovanju novih področjih in tem (Eisenhardt, 1989). Pogosto uporabljena strategija pri kvalitativnih raziskavah je

utemeljena teorija, kjer raziščemo glavne teme, procese in rezultate, hkrati pa uporabimo kritični pogled. Kodiranje predstavlja osnovno operacijo pri kvalitativni raziskavi (Bell, Bryman & Harley, 2019).

Na sliki 5 prikazujem protokol raziskovanja s časovnico pri svojem magistrskem delu.

Slika 5: Protokol raziskovanja s časovnico



Vir: lastno delo.

3.2.1 Raziskovalni pripomoček

Podatke sem zbirala s pomočjo delno strukturiranega intervjuja. Okvirna vprašanja so se navezovala na postavljena raziskovalna vprašanja (glej Prilogo 1). V prvem sklopu polstrukturiranega intervjuja sem pridobila splošne informacije o intervjuvani osebi ter organizaciji. Začetna vprašanja so bila povezana z intervjuvano osebo, in sicer ime in priimek, pozicijo v organizaciji, pristojnosti in odgovornosti v organizaciji, koliko let je že

oseba na tej poziciji, izkušnje od drugod in izobrazba. Sledili so podatki o organizaciji, pravna oblika organizacije, začetek delovanja organizacije, zgodovina organizacije ter ključni mejniki, število zaposlenih in njihove pristojnosti ter vloge v organizaciji ter letni prihodki po strukturi. Sledilo je vprašanje, kakšno je poslanstvo organizacije, ali bi uporabniki znali povedati, kakšen družbeni problem organizacija rešuje in ali se je poslanstvo v letih delovanja organizacije kdaj spremenilo oz. ali razmišljajo, da bi ga bilo treba posodobiti.

Drugi sklop intervjuja je vseboval vprašanja, vezana na izzive uresničevanja poslanstva nevladne organizacije v socialnem varstvu. Zanimalo me je, kaj je ključen izziv pri uresničevanju poslanstva organizacije. Glede na dinamiko pogovora so sledila podvprašanja. Kaj so največji izzivi na področju finančnih virov, kako se soočajo z njimi, ali je organizacija finančno stabilna in ima razpršene finančne vire, kaj financerji pričakujejo od organizacije? Kaj so največji izzivi na področju ravnanja z ljudmi pri delu, kako se soočajo z njimi, ali merijo uspešnost zaposlenih pri delu in ali imajo v zvezi s tem povezane metode nagrajevanja zaposlenih? Kaj so največji izzivi na področju procesov dela, kako se soočajo z njimi, kakšna je organiziranost organizacije in ali trenutno uvajajo kakšne spremembe na področju procesov dela? Kaj so največji izzivi na področju uporabnikov storitev, kako se soočajo z njimi in ali organizacija dela z različnimi tržnimi segmenti/ciljnimi skupinami?

V zaključnem delu polstrukturiranega intervjuja so sledila vprašanja, kje vidijo sistemske in organizacijske rešitve teh izzivov, kakšno podporo bi potrebovali, da bi v organizaciji bolje opravljali svoje naloge in kaj bi želeli, da organizacija doseže v naslednjih petih letih. Zanimalo me je tudi, kako merijo uspešnost in družbene učinke organizacije ter na kakšen način prikazujejo uspešnost in učinke svojega dela javnosti.

3.2.2 Populacija in vzorec

Populacijo predstavljajo nevladne organizacije s statusom društva, ki delujejo na področju socialnega varstva v Sloveniji.

Vzorec populacije predstavlja 10 nevladnih organizacij, ki imajo status društva, ki delujejo v javnem interesu na področju socialnega varstva ter imajo vsaj 5 zaposlenih.

Končni vzorec sem določila z izborom 10 nevladnih organizacij, ki ustrezajo značilnostim vzorca ter so bili v večini (vse razen ene organizacije) v zadnjih petih letih sofinancirani s strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti na področju socialnovarstvenih programov.

V tabeli 3 predstavljam značilnosti vzorca glede na leto ustanovitve društva, višino prihodkov od dejavnosti v preteklem letu, število zaposlenih in število prostovoljcev ter število prostovoljnih ur.

Tabela 3: Predstavitev vzorca

Organizacija	Leto ustanovitve	Prihodki od dejavnosti v preteklem letu	Število zaposlenih	Število prostovoljcev in število prostovoljnih ur v letu 2019
Društvo kulturno, informacijsko in svetovalno središče Legebitra	2001	444.467 €	11	79, 3.006 ur
Društvo za pomoč in samopomoč brezdomcev Kralji ulice	2005	865.091 €	25	84, 5.399 ur
Društvo Center za pomoč mladim	1999	238.427 €	6	24, 3.974 ur
Zveza Sožitje, zveza društev za pomoč osebam z motnjami v duševnem razvoju Slovenije	1963	1.013.910 €	6	1.177, 64.089 ur
ŠENT, slovensko združenje za duševno zdravje	1993	3.323.995 €	298	248, 11.320 ur
Slovensko združenje za zmanjševanje škodljivih posledic drog – DrogArt	1999	637.169 €	16	89, 2.539 ur
Društvo za razvijanje prostovoljnega dela Novo mesto	1997	941.008 €	23	136, 10.322 ur
Slovenska filantropija, združenje za promocijo prostovoljstva	1992	1.241.615 €	42	587, 27.899 ur
Sonček, gorenjsko društvo za cerebralno paralizo	1976	256.296 €	18	112, 12.061 ur
Društvo Altra – odbor za novosti v duševnem zdravju	1990	997.742 €	27	63, 3.380 ur

Vir: AJPES (2020a), AJPES (2020b), AJPES (2020c), AJPES (2020č), AJPES (2020d), AJPES (2020e), AJPES (2020f), AJPES (2020g), AJPES (2020h), AJPES (2020i), AJPES (2020j), AJPES (2020k), AJPES (2020l), AJPES (2020m), Zveza Sožitje (2020), ŠENT (2020a), DrogArt (2020), Društvo za razvijanje prostovoljnega dela Novo mesto(2020) in Slovenska filantropija (2020).

Iz Društva kulturno, informacijsko in svetovalno središče Legebitra sem izvedla intervju z Evo Gračanin, vodjo finančno-administrativne službe v organizaciji. Poslanstvo organizacije: »DIC Legebitra je civilnodružbena organizacija LGBT, ki deluje na področju človekovih pravic, izobraževanja, duševnega, fizičnega in spolnega zdravja ter se zavzema za družbene in sistemske spremembe, ki temeljijo na spoštovanju spolne usmerjenosti, spolne identitete in/ali spolnega izraza« (Legebitra, 2020, str. 3). Intervju je potekal 10. junija 2020 v Ljubljani, trajal je 60 minut.

Iz Društva za pomoč in samopomoč brezdomcev Kralji ulice sem izvedla intervju z Bojanom Kuljancem, predsednikom društva. Poslanstvo organizacije je skrb za proučevanje, spoznavanje in raziskovanje brezdomstva, preprečevanje brezdomstva, izboljševanje pogojev življenja brezdomcev in brezdomk, razvoj praktičnih oblik dela na področju brezdomstva ter publicistična dejavnost na tem področju (Kralji ulice, 2020). Intervju je potekal 10. junija 2020 v Ljubljani, trajal je 60 minut.

Iz Društva Center za pomoč mladim sem intervju izvedla s Špelo Gorjan, predsednico društva. Poslanstvo organizacije je zagotavljanje duševnega zdravja in kakovostnega psihosocialnega zdravja otrok in mladih v Sloveniji. Intervju je potekal 11. junija 2020 v Ljubljani, trajal je 90 minut.

Iz Zveze Sožitje, zveze društev za pomoč osebam z motnjami v duševnem razvoju Slovenije, sem intervju izvedla z Matejo De Reya, direktorico zveze. Poslanstvo organizacije je uresničevanje človekovih pravic za osebe z motnjami v duševnem razvoju in njihove družine. Intervju je potekal 16. junija 2020 v Ljubljani, trajal je 75 minut.

Iz ŠENT, slovenskega združenja za duševno zdravje, sem intervju izvedla z mag. Nacetom Kovačem, izvršnim direktorjem in zakonitim zastopnikom združenja. Poslanstvo organizacije je »varovanje človekovih pravic in dostojanstva oseb s težavami v duševnem zdravju, doseči višjo stopnjo njihove vključitve v družbo in povečati njihovo zaposljivost« (ŠENT, 2020b). Intervju je potekal 16. junija 2020 v Ljubljani, trajal je 75 minut.

Iz Slovenskega združenja za zmanjševanje škodljivih posledic drog – DrogArt sem intervju izvedla z dr. Matejem Sandetom, predsednikom društva. Poslanstvo organizacije je zmanjševanje škodljivih posledic drog in alkohola med mladimi. Intervju je potekal 18. junija 2020 v Ljubljani, trajal je 60 minut.

Iz Društva za razvijanje prostovoljnega dela Novo mesto sem intervju izvedla z Branko Bukovec, predsednico društva. Poslanstvo organizacije je »vključeni in aktivni posamezniki za odprto družbo« (Društvo za razvijanje prostovoljnega dela Novo mesto, 2020, str. 1). Intervju je potekal 23. junija 2020 v Novem mestu, trajal je 90 minut.

Iz Slovenske filantropije, združenja za promocijo prostovoljstva, sem intervju izvedla s Terezo Novak, izvršno direktorico. Poslanstvo organizacije: »Slovenska filantropija, združenje za promocijo prostovoljstva, je humanitarna organizacija, ki deluje v javnem

interesu vse od leta 1992 in se aktivno odziva na družbene probleme, spodbuja in razvija prostovoljstvo ter medgeneracijsko sodelovanje, deluje na področju migracij, pomaga ogroženim in je glasna zagovornica človekovih pravic. Programi so usmerjeni v dvig kakovosti bivanja v skupnosti, zagovorništvo in opolnomočenje. Osrednji dejavnosti sta promocija prostovoljstva in družbene odgovornosti. Verjamejo, da lahko s svojim delovanjem vsi prispevamo k boljši in bolj strpni družbi, ki temelji na spoštovanju vseh, ne glede na osebne in življenjske okoliščine» (Slovenska filantropija, 2020). Intervju je potekal 28. junija 2020, pisno prek e-pošte.

Iz Sončka, gorenjskega društva za cerebralno paralizo, sem intervju izvedla z Mojco Velkavrh Žižek, predsednico društva. Poslanstvo organizacije je »skrbeti za enake možnosti vseh prebivalcev Slovenije, ne glede na njihove telesne in intelektualne sposobnosti, za življenje po svoji predstavi, v sožitju z vsemi drugimi prebivalci« (Zveza Sonček, 2020). Intervju je potekal 30. junija 2020 v Kranju, trajal je 60 minut.

Iz društva Altra – odbora za novosti v duševnem zdravju sem intervju izvedla z dr. Suzano Oreški, predsednico društva. Poslanstvo organizacije je »zavzemanje za razvoj učinkovitih skupnostnih služb na področju duševnega zdravja v Sloveniji; izvajanje takšnih služb naj poteka v lokalni skupnosti ali domačem okolju« (Altra, 2020, str. 6). Intervju je potekal 1. julija 2020 v Ljubljani, trajal je 45 minut.

3.2.3 Postopek zbiranja in obdelave podatkov

V raziskavo so bili vključeni direktorji ali predsedniki oz. predstavniki vodstvenega kadra 10 nevladnih organizacij, ki delujejo na področju socialnega varstva v Sloveniji. Pred intervjujem sem splošne podatke o organizacijah zbrala tudi prek ostalih, javno dostopnih, virov, tako da so jih intervjuvanci le dopolnili. Intervjuje sem izvedla v času od 10. junija do 1. julija 2020. Intervjuji so trajali od 45 do 90 minut, povprečni čas intervjuja je bil 68 minut. En intervju je bil izveden pisno, na željo intervjuvanke. Želela sem pridobiti odgovore na raziskovalna vprašanja in na sistematičen način zbrati določene podatke prek polstrukturiranega intervjuja. Intervjuje sem posnela z diktafonom, s privolitvijo intervjuvancev, in jih nato dobesedno prepisala, da sem se izognila morebitnemu izpustu pomembnih informacij. Prepis intervjuja je bil v povprečju dolg 13 strani, skupno je nastalo 128 strani prepisov intervjujev.

Sledil je postopek kodiranja. Najprej sem v besedilu poiskala smiselno zaključene dele besedila, ki so predstavljali enote kodiranja. Te sestavljajo posamezne fraze, povedi in odstavki. Enotam kodiranja sem nato pripisala določen pojem, ki predstavlja povzetek posamezne enote. Označila sem ga s kodo prvega reda. V naslednjem koraku sem sorodne kode prvega reda povezala v smiselne kode drugega reda, ki sem jih nato združila v kategorije (Mesec, 1998).

V tabeli 4 predstavljam primer dela kodiranja.

Tabela 4: Primer kodiranja

Enote kodiranja	Kode prvega reda	Kode drugega reda	Kategorije
<i>»Uspešnost merimo glede na dosežene cilje razpisov.«</i>	Merjenje uspešnosti glede na kazalnike razpisov	Merjenje uspešnosti	Uspešnost organizacije
<i>»Se promoviramo in uspešnost merimo prek prepoznavnosti.«</i>	Promocija in prepoznavnost	Prepoznavnost organizacije	Uspešnost organizacije
<i>»Imamo in spodbujamo močno raziskovalno delo, prek katerega ugotavljamo potrebe ciljnih skupin.«</i>	Ugotavljanje potreb prek raziskovalnega dela	Določevanje potreb	Uporabniki storitev
<i>»Razpisi so specifični in niso narejeni za našo glavno ciljno skupino, vedno se iščemo znotraj razpisov, da imamo možnosti financiranja.«</i>	Sistemski razpisi	Zahteve financerjev	Finančni viri
<i>»Kader je v nezavidljivi poziciji glede na javni sektor.«</i>	Finančni položaj zaposlenih	Zaposleni	Ključni izzivi

Vir: lastno delo.

Začela sem s poglobljeno analizo vsakega primera, ki sem jo obravnavala skozi raziskovalna vprašanja. Nisem imela teoretičnih preferenc ali vnaprej postavljenih hipotez (Santos & Eisenhardt, 2009). Primere sem sprva obravnavala posebej, da sem dobila vpogled v vsak primer posebej. Cilj je bil identificirati samostojno teoretične konstrukte, osnove in vzorce znotraj primera in s povezavo na raziskovalna vprašanja (Miles & Huberman, 1994). Potem sem opravila navzkrižno primerjavo med primeri, da sem identificirala skladne vzorce in teme med primeri (Eisenhardt & Graebner, 2007). Primerjave so bile sprva narejene le med nekaterimi primeri, ko sem lahko izpostavila vzorce, pa sem dodala še druge primere, da sem lahko razvila poskusno teorijo na ravni vseh primerov (Santos & Eisenhardt, 2009). Cilj je, da se premaknemo naprej od opisov in da odkrijemo teorijo nekega procesa, ki temelji na študijah primerov, uporabljenih v raziskavi (Strauss & Corbin, 1998). Zbrani podatki so kodirani, izbrane so kategorije in postavljene znotraj teoretičnega modela, nato je razložena zgodba glede na medsebojne povezave med kategorijami. Ves čas je pomembno medsebojno primerjanje podatkov. Podobnosti in razlike med podatki se ves čas primerjajo (Bloomberg, 2012).

Na željo nekaterih intervjuvancev po anonimnosti odgovorov na posamezna vprašanja v magistrskem delu, tako da iz posameznih odgovorov ne bo možno določiti direktne povezave z organizacijo, ne predstavljam analize posameznih intervjujev glede na določene kategorije,

temveč le na skupnem primeru vseh. Pri predstavitvi vzorca le na kratko predstavim kontekst intervjuja v posamezni organizaciji. Sledi analiza raziskave glede na zastavljena raziskovalna vprašanja, kjer sem med seboj primerjala vse opravljene intervjuje, in kjer pri posameznih rezultatih podajam tudi citate iz intervjujev, a brez informacij, ki bi lahko določale intervjuvanca.

3.3 Rezultati raziskave

Rezultate empiričnega dela predstavljam po sistemu raziskovalnih vprašanj, ki sem si jih zastavila. Odgovori so zbrani glede na posamezno raziskovalno vprašanje. Najprej so predstavljeni vizualno, nato pa še v besedilu, kjer so dopolnjeni s citati intervjuvancev, ki pa so zaradi izpostavljene želje nekaterih intervjuvancev po varovanju osebnih podatkov anonimizirani.

3.3.1 Poslanstvo organizacij

6 od 10 organizacij ima enako poslanstvo že od začetka ustanovitve in mu sledijo skozi vsa leta svojega delovanja.

8 od 10 organizacij poslanstvo redno preverja, če je še vedno ustrezno. *»Redno prerazmišljamo poslanstvo, ki za zdaj ostaja enako.«* Tako je poslanstvo v organizacijah lahko ostalo enako, a so skozi leta spreminjali predvsem terminologijo poslanstva, da je lažje prepoznavno v okolju.

2 od 10 organizacij sta izpostavili, da se je pri njih poslanstvo spreminjalo, ker se je spreminjalo okolje in potrebe v okolju. *»Poslanstvo se spreminja, to je življenjsko, ker nismo javna služba, ustanovljena z odlokom, ampak se odzivamo na potrebe v okolju.«*

Ena organizacija je izpostavila, da je pomembno ozaveščati poslanstvo med zaposlenimi in prostovoljci. *»Pred tremi leti smo se aktivno začeli ukvarjati s tem, kaj je naše poslanstvo, kaj so naše vrednote. Prej nismo imeli tega tako ozaveščenega, zdaj pa je to vsaj pri zaposlenih in pri prostovoljcih bolj ozaveščeno, kar se mi zdi, da je zelo pomembno.«*

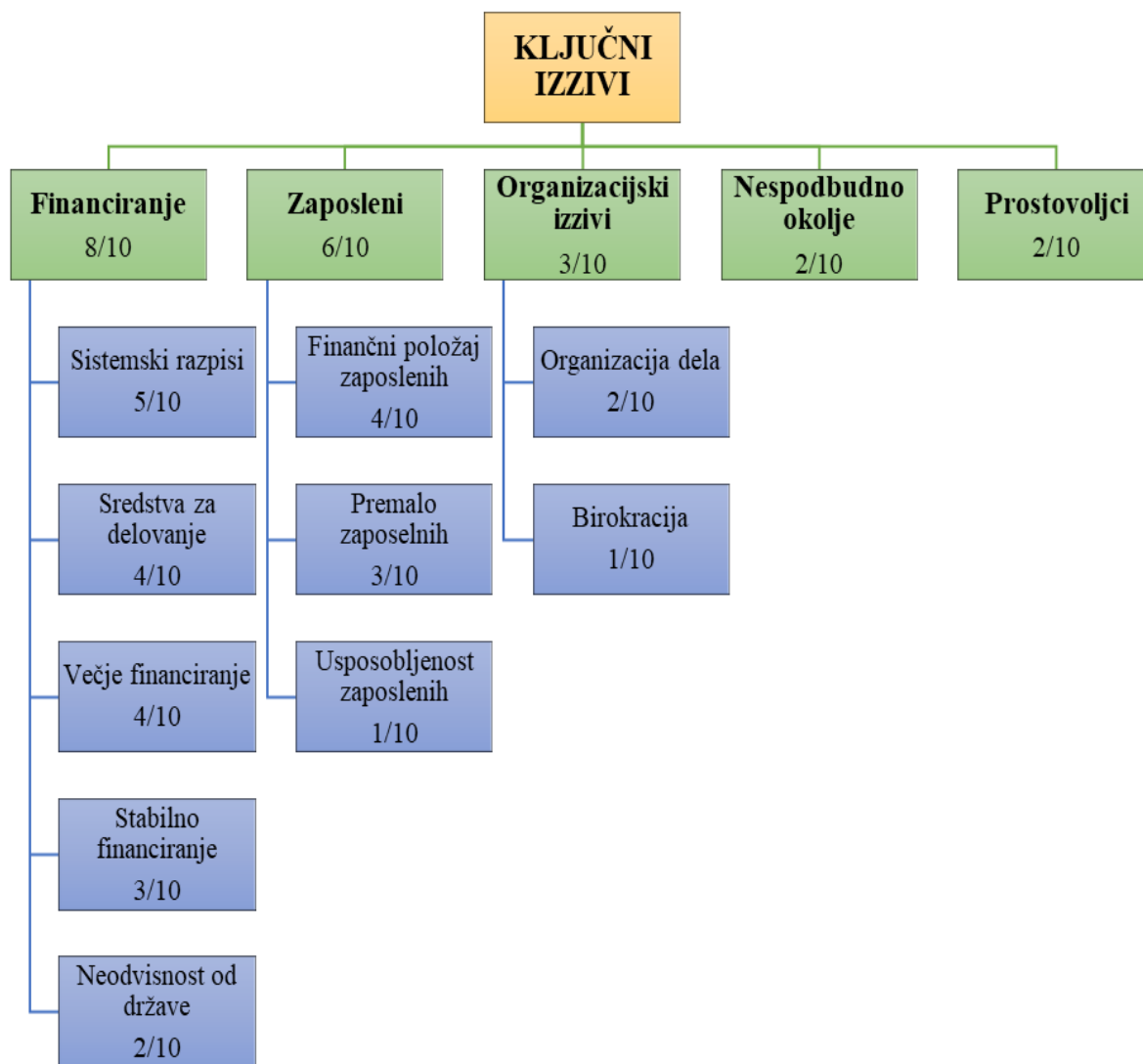
Poslanstvo se organizacijam zdi pomembno za usmerjanje delovanja organizacije in da predvsem vodje organizacij znajo slediti poslanstvu. *»Pomembno je imeti poslanstvo, da se lahko fokusiraš.«* *»Zelo je pomembno, da ljudje, ki vodijo organizacijo, vedo, kam grejo.«*

V 4 od 10 organizacij pravijo, da bi uporabniki znali povedati, kateri družbeni problem organizacija rešuje, v vseh organizacijah pa ocenjujejo, da bi uporabniki znali povedati namen programov, v katere so vključeni.

3.3.2 Ključni izzivi organizacij pri uresničevanju poslanstva

Organizacije izpostavljajo več ključnih izzivov pri uresničevanju poslanstva organizacije. Izzivi se nanašajo na financiranje organizacije, zaposlene, organizacijske izzive, nespodbudno okolje in prostovoljce. Slika 6 prikazuje ključne izzive organizacij pri uresničevanju poslanstva.

Slika 6: Ključni izzivi organizacij pri uresničevanju poslanstva



Vir: lastno delo.

8 od 10 organizacij ključni izziv za uresničevanje poslanstva predstavlja financiranje organizacije. »Vse se začne in konča pri denarju.« Od teh 8 organizacij jih je 5 v sklopu financiranja izpostavilo omejitve, ki jih pri financiranju prinašajo sistemski razpisi in pogoji, ki jih ti razpisi vsebujejo, ter težave, ki jih prinaša projektno financiranje za uspešno delo. »Vsi so sistemski razpisi, vsi imajo neko svojo že vnaprej določeno sistemsko problematiko.« »Ne moremo planirati za naslednje leto prilivov, to je odvisno od razpisov, zato je tudi to

vodenje in sploh delovanje take organizacije zelo naporno.« 4 organizacije so glede financiranja izpostavile pomanjkanje sredstev za delovanje organizacije in da ne morejo financirati delovnega mesta direktorja organizacije. »Eden od ključnih izzivov je, da bi pridobili več sredstev za delovanje, to je t. i. core funding.« »Za upravljanje nimamo nobenega zaposlenega. Tu ni denarja.« 4 organizacijam je ključni izziv znotraj financiranja pridobivanje večjega financiranja. »To je vsakodnevna bitka, da si zagotoviš varna sredstva za izvajanje programov.« 3 organizacije so izpostavile izziv stabilnega financiranja. »Največji izziv je to, kako dobiti stalno financiranje.« 2 organizaciji pa sta pri financiranju izpostavili pomen neodvisnosti financiranja od države. »Pomembna je finančna distanca od države.«

6 od 10 organizacij ključni izziv predstavljajo zaposleni. Od teh 6 organizacij so 4 organizacije izpostavile problem finančnega položaja zaposlenih. *»Zdaj je to siva cona, neumeščenost v plačne sisteme, ni jasnih kriterijev napredovanja za nekoga, ki vstopi v sistem NVO, treba bi bilo spodbujati boljše plačana delovna mesta v NVO, kar bi dolgoročno vplivalo na razvoj sektorja.« »V primerjavi s strokovnimi kadri v javnem sektorju smo mi v nezavidljivi, že skoraj sramotni poziciji.« 3 organizacije so izpostavile, da nimajo dovolj zaposlenih, ker za to nimajo denarja. »Imamo premalo kadra, ker jih ne moremo plačati, ne moreš delati strokovnega dela tako, da si praktično popolnoma odvisen samo od prostovoljcev.« 1 organizacija pa je kot izziv izpostavila primerno usposobljenost zaposlenih. »Izziv je usposobiti velik nabor sodelavcev, ki vedo, kaj je poslanstvo organizacije in njihovo poslanstvo.«*

3 od 10 organizacij ključni izziv predstavljajo organizacijski izzivi. Od teh sta 2 izpostavili organizacijo dela. *»Stalna proaktivna politika in jasna struktura v organizaciji, da poslanstvo še vedno je.« »Rast organizacije, to pomeni, da ko organizacija enkrat preseže tistih 10 zaposlenih in se začnejo procesi drugače odvijati.« 1 organizacija je izpostavila preveč birokracije kot ključen izziv. »Da dobiš par sto evrov, moraš napisati en ogromen traktat.«*

2 od 10 organizacij sta kot ključni izziv izpostavili nespodbudno okolje. *»Ključni izziv je gotovo družbeno in politično okolje, v katerem delamo; naklonjenost oz. nenaklonjenost našim temam.«*

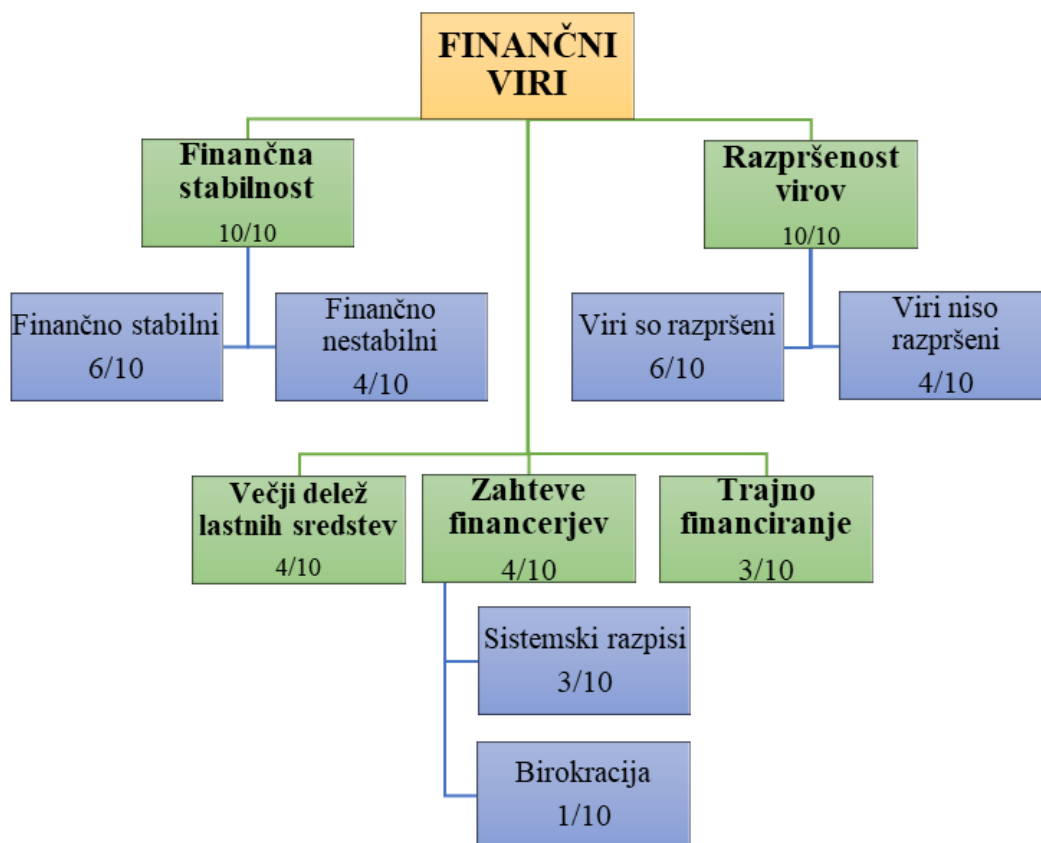
1 od 10 organizacij ključni izziv pri uresničevanju poslanstva vidi v pridobivanju prostovoljcev. *»Težje je dobiti prostovoljce kot včasih.«*

3.3.3 Izzivi na področju finančnih virov

Organizacije izpostavljajo več izzivov na področju finančnih virov, s katerimi se spopadajo. Pomembno je, ali so finančno stabilne in zadovoljne z razpršenostjo virov. Izzive predstavljajo pridobivanje večjega deleža lastnih sredstev, zahteve financerjev in trajno financiranje.

Slika 7 prikazuje izzive organizacij na področju finančnih virov.

Slika 7: Izzivi na področju finančnih virov



Vir: lastno delo.

6 od 10 organizacij meni, da so finančno stabilni. »Smo finančno stabilni, a to še ne pomeni, da smo zadovoljni z višino prihodkov.« »Mi smo bili kar nekaj časa finančno stabilni, potem ko smo se širili, smo s tem širjenjem šli v neko finančno negotovost.« 4 od 10 organizacij pa meni, da so finančni nestabilni. »Upaš, ker imaš pretekle izkušnje, da so se do konca leta stvari nekako sestavile, ampak običajno do polovice leta nimaš niti približno jasne finančne slike trenutnega finančnega leta.« Zagotavljanje finančne stabilnosti je njihovo stalno delo. »En direktor javnega zavoda si sploh ne zamišlja, kaj moram jaz konkretno ali tisti poleg mene početi, da lahko na plačilni dan vse plače damo na mizo.«

6 od 10 organizacij je zadovoljno z razpršenostjo svojih finančnih virov. »Imamo veliko razpršenosti, ravno zaradi tega imamo večji manevrski prostor pri financah.« 4 od 10 organizacij pa nima razpršenih virov financiranja. »Zavedamo se pomembnosti razpršenosti in bi zelo radi to nekoč dosegli, ampak sploh ne vem več, kam se prijavljati.«

4 od 10 organizacij si na področju finančnih virov želi pridobivati večji delež lastnih sredstev. »V zadnjih letih se trudimo, da se nam povečuje ta delež, predvsem sponzorskih sredstev.« To si želijo zagotoviti s povečanjem pridobitne dejavnosti znotraj organizacije, a se pri tem soočajo s pomanjkanjem znanja in kadra. »Z največjim veseljem bi dvignili delež pridobitne dejavnosti, ampak ne znamo še več kot toliko; v sociali je utopično pričakovati, da se bo tako hitro ustvarilo toliko profita ustvarilo, da bodo ljudje ohranili službe.« 1 organizacija je tudi izpostavila pomislek, koliko se naj nevladne organizacije v socialnem varstvu ukvarjajo s pridobitnimi dejavnostmi. »Prav je, da smo usmerjeni v pridobitno dejavnost, da se izobrazimo na področju biznisa in kako sistem deluje ter da znamo upravljati s tem, kar pridobimo. Ampak da se bomo v celoti obnašali, kot da smo »for profit« firme, ali je to sploh še socialno varstvo?«

4 od 10 organizacij izzive na področju finančnih virov predstavljajo zahteve financerjev. Od tega 3 organizacijam predstavljajo težave sistemski razpisi in pogoji financiranja znotraj teh razpisov. »Dejstvo je, da je zelo grdo od financerjev, da nam praktično od 2012 dajejo identične pavšale.« 1 organizacija pa je tu izpostavila birokracijo. »Temu res ni kraja. Tudi za porabljenih 10 EUR je lahko zahtevana dokumentacija, daljša od 5 dokumentov.«

3 od 10 organizacij izziv predstavlja zagotavljanje trajnega financiranja organizacije. »Gremo v tej smeri, da bomo enkrat prišli do programov, ki bodo verificirani in enakovredni javni službi, kjer se ne bo na vsakih 7 let treba javljati in čakati na razpisih.«

3.3.4 Izzivi na področju ravnanja z ljudmi pri delu

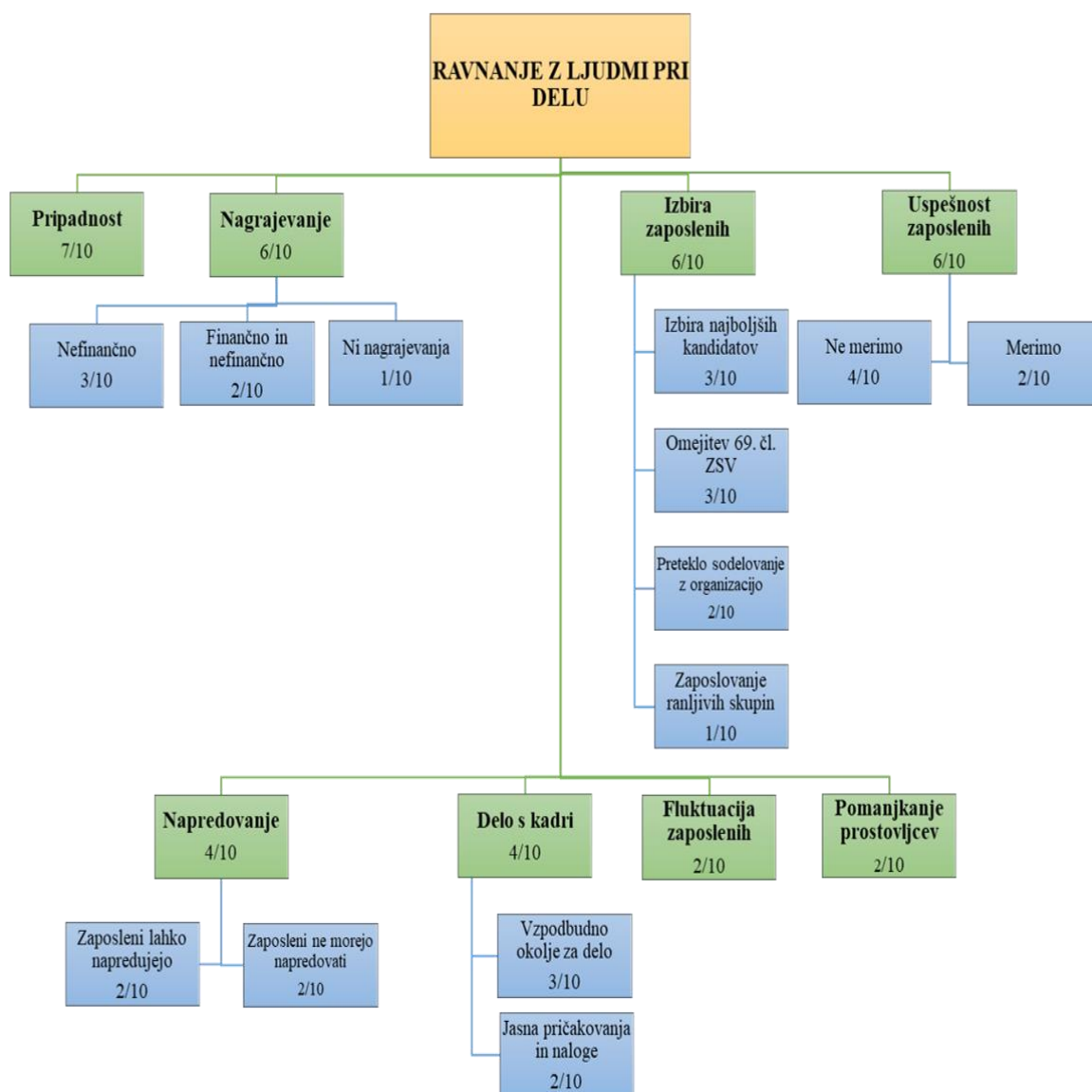
Organizacije so na področju ravnanja z ljudmi pri delu navedle veliko različnih izzivov, s katerimi se soočajo.

Izzive na področju ravnanja z ljudmi pri delu jim predstavljajo:

- pripadnost,
- nagrajevanje,
- izbira zaposlenih,
- uspešnost zaposlenih,
- napredovanje,
- delo s kadri,
- fluktuacija zaposlenih,
- pomanjkanje prostovoljcev.

Slika 8 prikazuje izzive organizacij na področju ravnanja z ljudmi pri delu.

Slika 8: Izzivi na področju ravnanja z ljudmi pri delu



Vir: lastno delo.

7 od 10 organizacij je izpostavilo pomen pripadnosti zaposlenih in prostovoljcev organizaciji. »Zahtevamo pripadnost, hitro se to pokaže.« »Notranja motivacija zaposlenih je taka, da si postavljajo zelo visoke kriterije pri delu, eno so zunanji kriteriji, drugo pa so kriteriji, ki je nek duh organizacije, ki je zelo usmerjen v presežke.« Pripadnost organizaciji so izkazovali tudi intervjuvanci. »Svoja najboljša leta sem dal organizaciji.« »To je moja življenjska kariera.«

6 od 10 organizacij je odgovorilo glede nagrajevanja zaposlenih v organizaciji. V 3 organizacijah imajo le nefinančno nagrajevanje. »Pri nas denar nikoli ni sredstvo nagrajevanja.« V 2 organizacijah imajo finančno in nefinančno nagrajevanje, a v obeh dajejo prednost nefinančnemu nagrajevanju, v obliki dodatnih izobraževanj in koriščenja

nadur. *»Materialne nagrade zelo težko, nematerialne so pa izobraževanja, za uposabljanja delavcev ni bil nikoli problem.«* *»Imamo ugodnosti, da se koristijo kakšni viški ur, da se gre na malo več izobraževanj, poskusimo prek takih mehanizmov.«* V 1 organizaciji nagrajevanja zaposlenih nimajo.

6 od 10 organizacij se sooča z izzivi pri izbiri kadra. Od teh 3 organizacijam izziv predstavlja izbira najboljših kandidatov za prosto delovno mesto. 3 organizacije so izpostavile, da jim veliko omejitev predstavlja pogoj, da ima zaposleni strokovni delavec strokovni izpit po 69. členu Zakona o socialnem varstvu, kar je pogoj na razpisih MDDSZ, ki financira glavnino plač v socialnem varstvu. *»Poskušamo dobiti najboljši kader, ki ga lahko v danih pogojih, so pa zelo omejitve strokovni izpiti, kar pomeni, da moramo izbrati kadre, ki so večinoma s področja socialnega varstva po 69. členu ZSV.«* 2 organizaciji sta omenili, da imajo prednost pri izbiri tisti, s katerimi so v preteklosti že sodelovali in imajo tako z njimi dobre izkušnje. 1 organizacija pa je izpostavila težave, s katerimi se sooča, saj zaposlujejo ranljive skupine oseb.

6 od 10 organizacij je odgovorilo na vprašanje glede merjenja uspešnosti zaposlenih. 4 od 6 organizacij uspešnosti zaposlenih ne meri. *»Težko rečem, kdo je uspešen in da je nagrajevan zaradi tega, ker je uspešen nad pričakovanji, tega pri nas nimamo.«* 2 organizaciji uspešnost zaposlenih merita predvsem prek kriterijev doseganja uspešnosti, ki jih postavlja financer. *»Uspešnost zaposlenih se zelo meri z doseganjem kriterijev, ki so kriteriji programov, ki jih postavlja ministrstvo.«*

4 od 10 organizacij so odgovorile na vprašanje glede napredovanja zaposlenih v organizaciji. V 2 organizacijah napredovanje imajo oz. so ravno pred tem, da bodo napredovanje v organizaciji vpeljali. *»Imamo zelo dobro ekipo in res bi rad čim več teh ljudi obdržal, preprosto bomo šli v to, da bomo vsakih 5 let človeku avtomatsko dvignili plačo, spet je to fer sistem, dokler bomo vsi imeli občutek, da se približno isto trudimo in da smo na istem nivoju.«* 2 organizaciji napredovanja zaposlenih nimata vzpostavljenega.

4 od 10 organizacij je izpostavilo kot izziv na tem področju delo s kadri. 3 organizacije so izpostavile pomen vzpodbudnega okolja za delo. *»Izziv je zagotavljanje vzpodbudnega in ustvarjalnega okolja. In seveda primerno plačilo.«* *»Poskušamo, da oseba raste profesionalno, tudi mogoče osebnostno, ni pa to sistematično določeno, nimamo pravilnika o tem.«* 2 organizaciji sta izpostavili pomen jasnih pričakovanj in jasnih delovnih nalog. *»Moje vodje morajo točno vedeti, kaj delajo in kaj od njih pričakujem.«*

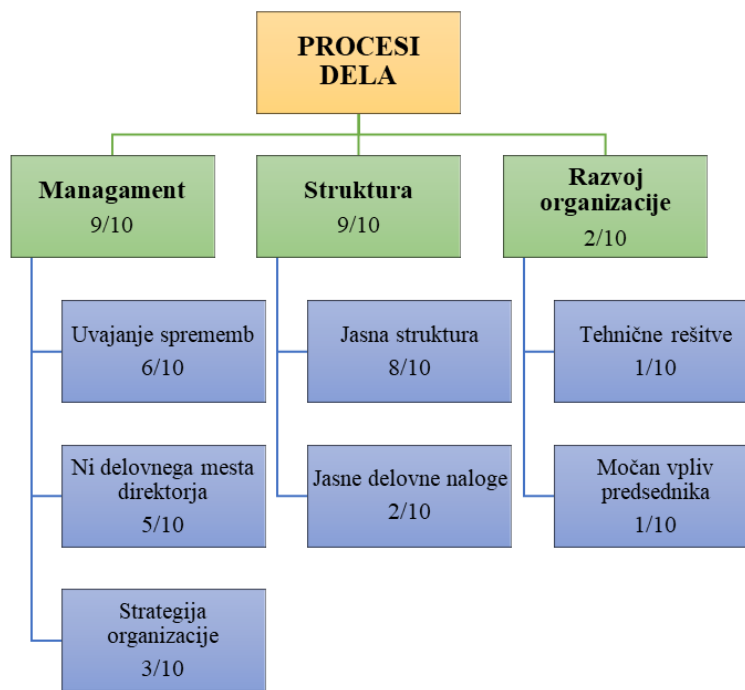
2 od 10 organizacij sta izpostavili fluktuacijo zaposlenih. Strokovni delavci v nevladnih organizacijah v socialnem varstvu so na slabšem položaju, kot če bi delali v javni službi v socialnem varstvu. *»Glavni strokovni kader v socialni je na ministrstvu MDDSZ. Ta kader pa lahko izbira med to službo in službo v javni službi. Ne bi smelo biti razlike.«*

2 od 10 organizacij sta izpostavili kot izziv pomanjkanje prostovoljcev, saj se za svoje izvajanje programov v veliki meri zanašajo na prostovoljce.

3.3.5 Izzivi na področju procesov dela

Na sliki 9 so predstavljeni izzivi organizacij na področju procesov dela.

Slika 9: Izzivi na področju procesov dela



Vir: lastno delo.

9 od 10 organizacij je izpostavilo management kot izziv na področju procesov dela. Od teh jih je 6 izpostavilo težavo pri uvajanju sprememb dela v organizaciji. »Pred leti smo videli, da po starih socialističnih tirnicah ne bo šlo več in smo takrat definirali najprej vloge v društvu in posamezne vloge zaposlenih ter nosilcev posameznih programov.« 5 jih je izpostavilo težavo, ker v organizaciji ni delovnega mesta direktorja. »Nimamo direktorja, logično bi bilo, da bi tako osebo imeli, ampak preprosto sredstva, ki jih dobimo, tega ne omogočajo.« Tako osebo bi v vseh organizacijah potrebovali, a še iščejo rešitve, kako to delovno mesto financirati. »Vsak lahko reče, saj imate veliko prihodkov, ampak to je denar, ki je namenjen namensko za programe oz. projekte, posredni stroški so nekje 15 %, drugje 7 %, ampak če to vse sešteješ, še vedno ne pride za dodatno plačo direktorja.« 3 organizacije so izpostavile strategijo organizacije. »Vse mora biti povezano s poslanstvom organizacije, povezano s cilji organizacije. Na tak način poskušamo delati in se še nismo zmotili oz. gremo v pravo smer z vsemi vzponi in padci.«

9 od 10 organizacij je kot izziv na področju procesov dela izpostavilo strukturo v organizaciji. 8 od teh organizacij je poudarilo pomen jasne strukture v organizaciji. »Zelo upoštevamo strukturo in hierarhijo odgovornosti, tu mimo tega ne gremo.« Hkrati so ob tem izpostavila pomen povezanosti organizacije med različnimi programi. »Veliko je pogovorov

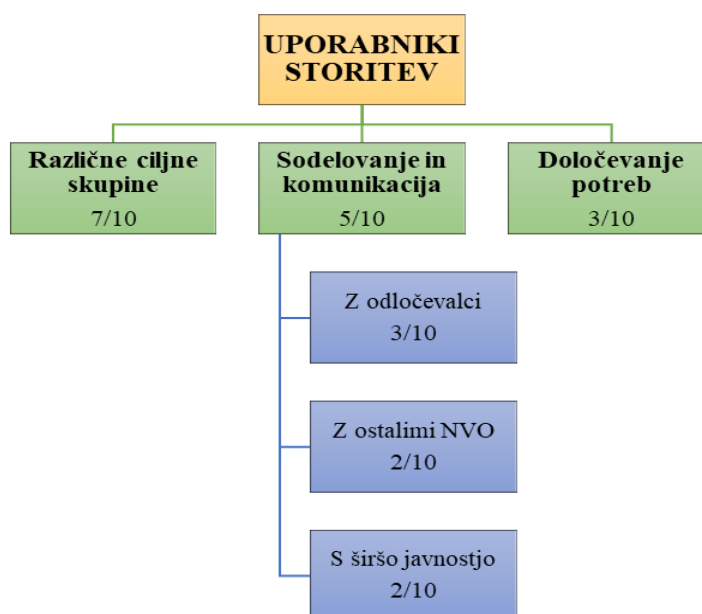
o tem, včasih tudi konfliktov, kako sodelovati med programi, to se nam zdi zelo pomembno, da niso to ločene enote, da se čutimo, da smo ista organizacija.» 2 od organizacij pa sta izpostavili pomen jasno določenih delovnih nalog. »To je bil potem proces, zdaj imamo bolj jasno razdeljeno odgovornost in zadolžitve«.

2 od 10 organizacij sta poudarili razvoj organizacije. 1 od organizacij je izpostavila pomen tehničnih rešitev, ki so jih vpeljali v zadnjem času in tako olajšali svoje delovanje. 1 od organizacij pa je izpostavila vpliv menjave predsednika v organizaciji na način dela v organizaciji in na sam razvoj organizacije. *»Organizacija se je razvijala zelo z afinitetami predsednikov. To je tukaj neverjetno, vsakič ko se je zamenjal predsednik, se je menjal fokus in način dela v organizaciji.«*

3.3.6 Izzivi na področju uporabnikov storitev

Na sliki 10 so predstavljeni izzivi organizacij na področju uporabnikov storitev.

Slika 10: Izzivi na področju uporabnikov storitev



Vir: lastno delo.

7 od 10 organizacij je izpostavilo, da imajo različne cilje skupine. *»Mi smo zdaj zelo razpršili ciljne skupine.«* 1 od teh organizacij je poudarila, da med različnimi ciljnim skupinami uporabnikov prihaja tudi do konfliktov, ker se vsaki zdi, da je organizacija v prvi vrsti namenjena le njim. *»To zadevo je treba zelo previdno krmariti, ker ne smeš rušiti tega, kar si postavljaj vrsto let, ampak je potrebno samo dodajati nekaj.«*

5 od 10 organizacij je na tem področju izpostavilo sodelovanje in komunikacijo. 3 od teh sodelovanje in komunikacijo z odločevalci. *»Meni je pomembno, da ti, ki odločajo, da so*

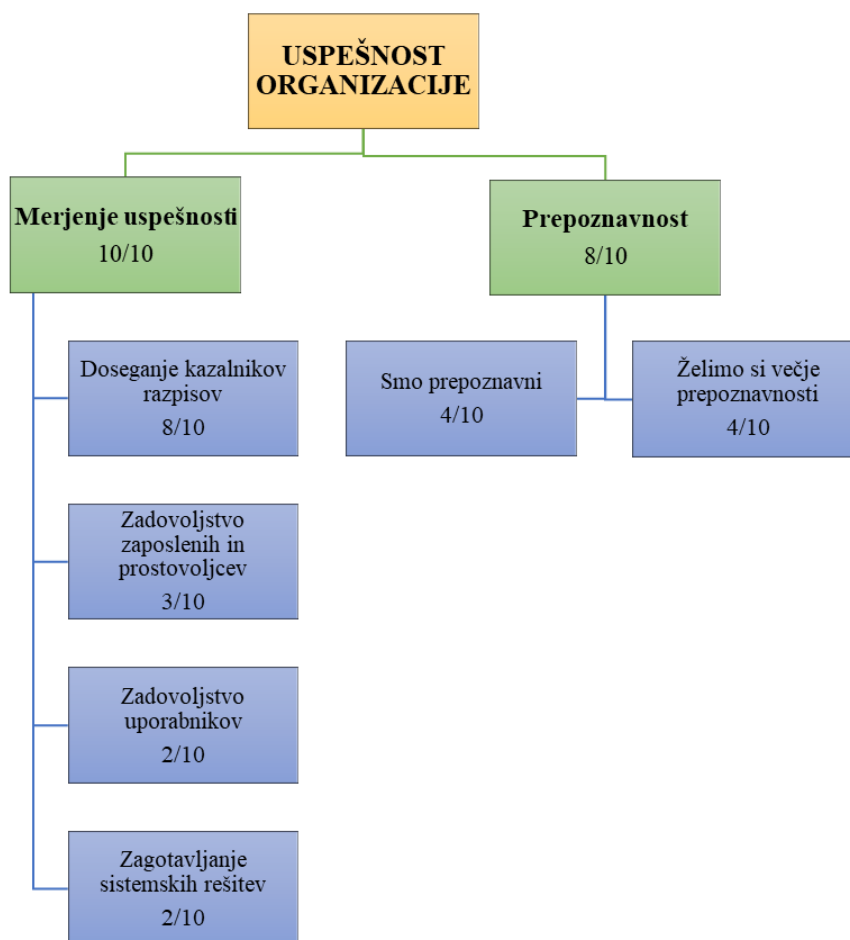
seznanjeni z vsebino težave in da to razumejo.« 2 od teh organizacij sta izpostavili sodelovanje in komunikacijo z ostalimi nevladnimi organizacijami s področja socialnega varstva. 2 organizaciji sta izpostavili sodelovanje in komunikacijo s širšo javnostjo. »Naslavljamo javnost samo prek določenih ožjih problematik, v aktivni fazi, ko komuniciramo z mediji«.

3 od 10 organizacij so poudarile pomen določanja potreb uporabnikov storitev. »Ves čas skušamo slediti potrebam uporabnikov ter se nanje odzivati z uvajanje novih storitev ali posodobitvami starih.« »Eden izmed izzivov je gotovo, kako odgovarjati na spreminjajoče se potrebe ciljnih skupin in nova področja dela, ki se odpirajo pred nami.«

3.3.7 Izzivi merjenja uspešnosti organizacij

Slika 11 prikazuje izzive organizacij pri merjenju uspešnosti.

Slika 11: Izzivi merjenja uspešnosti organizacij



Vir: lastno delo.

Vse organizacije so izpostavile izzive pri merjenju uspešnosti organizacije. Od teh jih 8 uspešnost organizacije meri prek doseganja kazalnikov razpisov, prek katerih so njihovi

programi ali projekti sofinancirani. *»Uspešnost v tem najbolj enostavnem smislu je doseganje kriterijev, ki so postavljeni v javnih razpisih, v doseganju in preseganju teh.«* *»Seveda mi rečemo, da smo uspešni, ker vedno vsaj za 50 % presegamo kazalnike, ki so določeni s strani financerja pri programih, ampak to ni edino merilo. Pomembna je tudi kvaliteta programa«.* 3 od teh organizacij so izpostavile, da uspešnost organizacije merijo prek zadovoljstva zaposlenih in prostovoljcev. 2 od teh organizacij sta izpostavili, da uspešnost organizacije merita prek zadovoljstva uporabnikov. 2 od organizacij pa sta poudarili, da uspešnost organizacije merita prek uspehov na področju zagotavljanja sistemskih rešitev. *»Uspešnost merimo prek dosežkov ali uspehov na področju lobiranja in zagotavljanja nekih sistemskih rešitev.«*

8 od 10 organizacij je izpostavilo prepoznavnost organizacije. *»Uspešnost merimo prek prepoznavnosti v širši javnosti in naših ciljnih javnosti.«* 4 od teh organizacij so odgovorile, da so v okolju dobro prepoznavne. *»Zelo smo prepoznani v okolju, do sem so nas pripeljali ljudje, ki so imeli vizijo.«* 4 od organizacij pa, da bi si želeli večje prepoznavnosti. *»Mi smo na področju neke promocije, prepoznavnosti organizacije zelo šibki in se tega zavedamo.«* Ob tem sta se 2 organizaciji tudi spraševali, kaj bi naredili, če bi bili bolj prepoznavni, saj imajo že zapolnjene kapacitete in ne morejo sprejemati več uporabnikov. *»Ne vemo, kam s povečanimi potrebami, če bi postali bolj prepoznavni; ker če imamo povečane potrebe, se čutimo dolžne na njih odgovarjati, ampak za to ne moremo dobiti več sredstev, take so omejitve normativov na ministrstvu, tudi če pripeljemo šestkrat več uporabnikov, ne bomo dobili več denarja za plače.«*

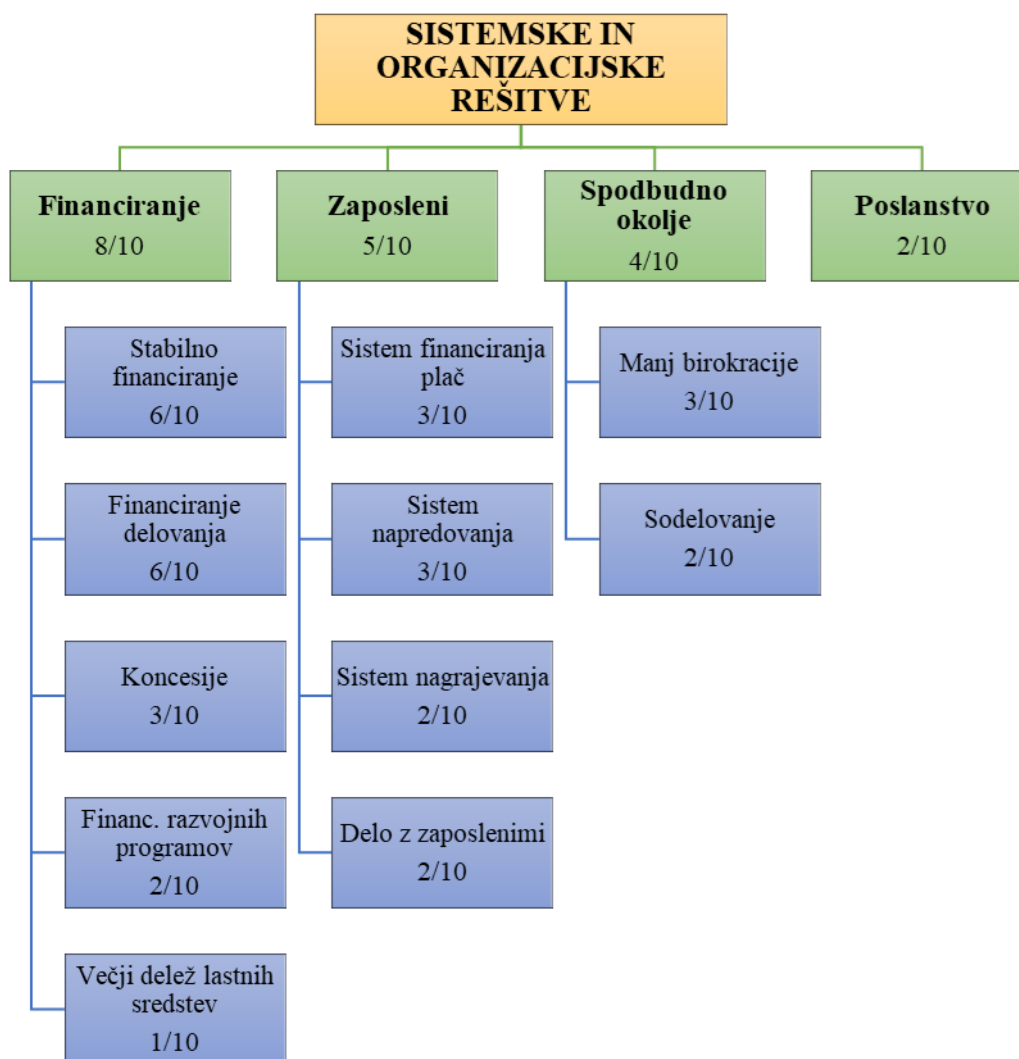
3.3.8 Sistemske in organizacijske rešitve izzivov

Organizacije za izzive, s katerimi se soočajo pri uresničevanju svojega poslanstva, vidijo določene sistemske in organizacijske rešitve.

Sistemske in organizacijske rešitve vidijo na področju financiranja, v obliki stabilnega financiranja, financiranja delovanja, koncesij, financiranju razvojnih programov, v večjem deležu lastnih sredstev. Na področju zaposlenih vidijo rešitve izzivov, s katerimi se spopadajo, pri spremembi sistema financiranja plač zaposlenih, sistemu napredovanja, sistemu nagrajevanja in delu z zaposlenimi. Želijo si bolj spodbudnega okolja, manj birokracije in več sodelovanja. Za reševanje izzivov, s katerimi se soočajo, je treba ohranjati osnovno poslanstvo organizacij.

Sistemske in organizacijske rešitve izzivov, kot jih vidijo nevladne organizacije v socialnem varstvu, so predstavljene na sliki 12.

Slika 12: Sistemske in organizacijske rešitve izzivov



Vir: lastno delo.

8 od 10 organizacij vidi sistemske in organizacijske rešitve v spremembah financiranja organizacije. 6 od teh organizacij vidi rešitev v stabilnem financiranju organizacij. 6 od teh organizacij vidi rešitev v financiranju delovanja organizacij. »Želimo si, da bi bili posredni stroški večji, da bi lahko to združili, da bi prišli do plačanega direktorja, koordinatorja, sekretarja ali kakorkoli mu že rečemo, ki bo lahko vsaj polovični čas koordiniral vse te programe, ki jih imamo, in predvsem upravljal s sredstvi.« »Mi ne moremo posvojiti tega anglosaksonskega modela NVO, ki se večinoma financirajo iz donacij in sponzorstev fizičnih oseb oz. pravnih oseb. Mi smo vzpostavili ta sistem sofinanciranja iz javnih sredstev in tukaj je priložnost. MJU je že naredilo neke pomembne korake v tej smeri, da zagotavlja core funding, ampak se mi zdi, da se še ne razumemo čisto.« 3 od organizacij vidijo rešitev v sistemu financiranja, enakovrednem javni službi, lahko tudi v obliki koncesij za izvajanje določenih programov. »Želela bi si, da naše programe dajo v javno mrežo, ker to projektno delo programov, ki so že 30 let na parketu, je naporno. Zaslužimo si stabilnejše financiranje in nagrajevanje delavcev, tako kot je v javni mreži.« 2 organizaciji vidita rešitev v odprtem

financiranju razvojnih in zagonskih programov. 1 organizacija vidi rešitev v pridobivanju večjega deleža lastnih sredstev. *»Želim si, da bi bili organizacija, ki je s svojim delom sposobna ustvariti dovolj sredstev, da lahko zaposli več kadra in posledično uresničuje svoje poslanstvo.«*

5 od 10 organizacij vidi systemske in organizacijske rešitve na področju zaposlenih. *»Vsi morajo vse znati, zato pravim, da je po eni strani večji kapital v teh delavcih tu, v odnosu do javne službe je pa v dosti slabšem položaju, kar se materialne podpore tiče.«* 3 od teh organizacij menijo, da bi bilo treba spremeniti sistem financiranja plač zaposlenih. *»Dobro bi bilo izboljšati sistem financiranja plač v NVO sektorju, saj bi bilo z nekoliko višjimi letnimi postavkami lažje zadrževati ključne delavke v organizaciji in pridobivati nove.«* 3 organizacije menijo, da bi bilo treba uvesti sistem napredovanja zaposlenih v nevladnih organizacijah. 2 organizaciji menita, da bi bilo treba uvesti sistem nagrajevanja zaposlenih v nevladnih organizacijah. *»Želimo si, da bi lahko stimulirali zaposlene, da jih zadržimo in da jih lahko tudi primerno nagradimo.«* 2 organizaciji sta izpostavili pomen dela z zaposlenimi.

4 od 10 organizacij vidijo systemske in organizacijske rešitve v spodbudnem okolju, v katerem organizacije delujejo. *»Za boljše delo bi potrebovali okolje, ki na nevladne organizacije, ki dobro delajo, gleda kot na partnerje, ne pa potencialne goljufe ali kar apriori nasprotnike.«* 3 od teh organizacij menijo, da bi bilo treba zmanjšati administrativno breme organizacij. *»Predvsem potrebujemo manj zbirokratizirano okolje, veliko naše energije gre v administriranje projektov, kar je zelo neproduktivno.«* *»Stvari, ki bi se jih dalo izboljšati, so gotovo v združevanju določenih ključnih razpisov, širitvah programov ali poenostavitvi poročanja za več financerjev hkrati, saj različna logika poročanja otežuje poslovanje in povečuje administrativno breme.«* 2 organizaciji menita, da bi bilo treba nadgraditi sodelovanje na tem področju z vsemi deležniki. *»Moralo bi biti več povezovanja, več podpore, tudi z gospodarstvom. Naša organizacija ima zelo veliko znanja in izkušenj s širokega spektra in smo lahko zelo dober partner za firme, a tu ni zaupanja, tu ni povezovanja, ker nismo uradne consulting organizacije, ker smo »samo sociala«, ampak tu bi lahko prišlo do zelo lepih zgodb vzajemnosti, oni bi dobili kakovostne programe, mi pa bi lahko dobili sredstva, s katerimi bi krepili to, kar je naše poslanstvo.«*

2 organizaciji sta kot rešitev izpostavili pomen pozornosti na poslanstvo organizacije. *»Dobro bi bilo, da bi se organizacije redno spraševale o svojem poslanstvu. Veliko teh organizacij, kot sva že v startu ugotovila, bide bitko za formo: nevladniško, invalidska organizacija, drugo, tretje. Seveda, ker je vezano na dostope do virov. Ta avstro-ogrsko logika je v naših glavah, težko bomo šli iz nje, nekje v ozadju smo predstavniki seveda ljudi, ki so člani oz. za katere smo se mi deklarirali, da jih bomo zastopali in nismo toliko predstavniki ne sektorja, ne strokovnega, ne invalidskega, ne nevladniškega. To pomeni, da smo na nek način ne zasebni in ne javni. Čisto privatne organizacije, ki zastopamo določene skupine ljudi in bi tu morali iskati sodelovanje.«*

4 KONCEPTUALNI OKVIR ZA URESNIČEVANJE POSLANSTVA NEVLADNIH ORGANIZACIJ V SOCIALNEM VARSTVU

Glede na ugotovitve empirične raziskave sem izdelala konceptualni okvir za uresničevanje poslanstva v nevladnih organizacijah v socialnem varstvu, ki je predstavljen na sliki 13.

Slika 13: Konceptualni okvir uspešnega uresničevanja poslanstva v nevladnih organizacijah v socialnem varstvu



Vir: lastno delo.

Rezultati empirične raziskave kažejo, da so izzivi uresničevanja poslanstev nevladnih organizacij v socialnem varstvu številni. Organizacije se v večini srečujejo s podobnimi

izzivi, saj delujejo na istem področju, ima pa vsaka organizacija zaradi svoje specifikke tudi svoje specifične izzive.

Organizacije morajo redno preverjati svoje poslanstvo in če ga je treba prilagoditi novim razmeram v okolju. Vodja v organizaciji mora ves čas držati fokus na poslanstvu organizacije, tudi zato, da zaposlenim in prostovoljcem pomaga razumeti smiselnost njihovega dela (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011). Kot je dejala ena izmed intervjuvank: *»Pomembno je imeti poslanstvo, da se lahko fokusiraš. Ko pride neka ideja, da jo znaš umestiti v poslanstvo, da ne delaš vsega, kar se ti zdi pomembno in kar ti trenutno pride na mail ali uho.«* Poslanstvo pa si lahko v isti organizaciji ljudje različno razlagajo in imajo različne ideje o prioritetah (Bradach, Tierney & Stone, 2008), zato je pomembno, da vodja določi prednostne naloge organizacije.

Izzivi se pojavljajo na področju managementa. Polovica organizacij, vključenih v raziskavo, nima vodje organizacije, ki bi upravljala organizacijo profesionalno. Težko je pričakovati ustrezno vodenje organizacije, če je ta funkcija prostovoljna, a organizacije se soočajo s pomanjkanjem financ in zaradi načina financiranja oseba, ki opravlja strokovno vsebinsko delo, opravlja tudi delo vodje ali pa je vodja prostovoljna predsednica, ki ima zaposlitev drugje. Že tako je za vodje nevladnih organizacij v socialnem varstvu v Sloveniji potrebno visoko strokovno znanje socialnega varstva, znanje o upravljanju organizacije pa naj bi oseba pridobila kar sproti in je za to prepuščena sama sebi. Manager mora zagotoviti strateški okvir delovanja organizacije in zagotavljati njegovo uresničevanje (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011). Temeljna vloga managerjev v nevladnih organizacijah je načrtovanje, organiziranje, izvajanje in nadziranje dejavnosti. Načrtovanje ciljev mora biti v skladu s poslanstvom (Tavčar, 2005). To pa je težko narediti prostovoljno ali pa zraven ob drugem strokovnem delu. Kot je bilo podano v enem izmed intervjujev, kjer direktorja imajo: *»Vsi direktorji bi se morali usposabljeni v vodenju, v upravljanju sistemov. To ni stvar, s katero se rodiš, to je stalno izobraževanje, stalno usposabljanje.«* Vodilni management v nevladnih organizacijah pogosto predstavljajo upravni odbori. Če je to prostovoljna funkcija, je lahko težava, da osebe nimajo dovolj časa, da bi lahko uspešno opravljale svoje naloge (Tavčar, 2005). Če pa upravni odbor predstavljajo le zaposleni, pa so lahko tako osredotočeni le na svoje delovno mesto, da imajo težave, ker ne vidijo celotnega poslanstva organizacije. Organizacije pri svojem poslovanju spreminjajo stvari, ko se za to pojavi potreba. V raziskavi se je pokazalo, da je do tega največkrat prišlo, ko je prišlo do večjih širitev v organizaciji in hitrega povečanja števila zaposlenih. Tudi drugače pa morajo biti organizacije ves čas pozorne na spremembe; kot je dejal eden izmed intervjuvancev: *»Ni spanja, vedno moraš biti pripravljen narediti korak. Ne pred drugimi, ne gre za to, da si v stalni bitki, da si boljši od drugih, ampak da si pripravljen na spremembo.«*

Nevladne organizacije se predvsem soočajo s težavami financiranja. Dovolj finančnih virov v nevladnih organizacijah je ključnega pomena, ali bo organizacija obstala ali ne. *»To je*

klasična NVO mantra, zbrati dovolj sredstev, da boš preživel, ampak to je lahko enako tudi v nekem podjetju.»

Socialnovarstveni programi v Sloveniji se v veliki meri sofinancirajo s strani MDDSZ. Nevladne organizacije v socialnem varstvu se zato prijavljajo na razpise s strani MDDSZ in so od njih v veliki meri odvisne, saj je večina zaposlenih sofinanciranih s strani teh razpisov. To jim predstavlja velike omejitve, tako v obliki programov, ki jih lahko izvajajo in z njimi naslavlja potrebe uporabnikov, saj so razpisi sistemski z razpisano problematiko in imajo že postavljene normative. Omejitve jim predstavlja tudi pogoj, da mora biti zaposlen strokovni delavec s strokovnim izpitom po 69. členu ZSV in da morajo ta pogoj izpolnjevati že ob prijavi na razpis, čeprav ne vedo, ali bodo sofinanciranje sploh prejeli. *»Jaz sem dala na vse inštanice in samo ministrstvo pobude za spremembo tega pravilnika o financiranju socialnovarstvenih programov in upam, da bodo letos spremenili ta pravilnik in postavili primeren rok, tako kot je to pri vseh ostalih dejavnostih, da ima oseba pol leta po nastopu dela čas za opravljanje strokovnega izpita.«* Organizacije izpostavljajo velike zahteve financierjev in veliko administrativnega dela, ki se jim zdi nesorazmerno za upravičevanje pridobljenih sredstev. Kot je bilo rečeno v enem izmed intervjujev: *»Stvari, ki bi se jih dalo izboljšati, so gotovo v poenostavitvi poročanja za več financierjev hkrati, saj različna logika poročanja otežuje poslovanje in povečuje administrativno breme.«*

Sredstva iz pridobitne dejavnosti organizacije bi lahko predstavljala dolgoročno stabilnost organizacij v nevladnem sektorju (Divjak in drugi, 2005). Organizacije si lastna sredstva želijo ustvariti, a jim pri tem zmanjka znanja, predvsem pa časa in kadrovske razpoložljivosti.

Za uresničevanje poslanstva v nevladnih organizacijah v socialnem varstvu je ključna izbira pravih ljudi za delo. Zaposlene mora voditi poslanstvo organizacije, biti morajo motivirani, raziskava je pokazala, da je pomembna pripadnost organizaciji. Pomembno je, da se zaposleni zavedajo, kako in na kakšen način prispevajo k uspehu organizacije (Epstein & Rejc Buhovac, 2009). Za večino nevladnih organizacij so za delo ključni zaposleni in prostovoljci. Organizacije morajo za svoje zaposlene in prostovoljce organizirati ustrezna usposabljanja. Tako bo tudi organizacija pridobivala znanja, s katerimi bo lahko izboljšala svojo sposobnost izvrševanja poslovnih nalog (Svetlik & Zupan, 2009).

Raziskava je pokazala, da je vodstvo organizacij z zaposlenimi zadovoljno, težave jim predstavlja to, da jim ne morejo zagotoviti boljšega finančnega položaja. Želijo si, da bi imeli zaposleni enake pogoje kot v javnem sektorju glede višine plač in možnosti napredovanja, vendar jim tega ne morejo zagotoviti. Enako je pokazala tudi raziskava Inštituta za socialno varstvo; kader v nevladnih organizacijah je v večini tudi preobremenjen, programi pa kadrovske podhranjeni (Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo, 2020b). Fluktuacija kadrov v nevladnih organizacijah je visoka predvsem zaradi povečini projektnega načina financiranja in nestabilnega okolja (Cepin, 2016). Ker nevladne organizacije ne morejo nuditi svojim zaposlenim enakih materialnih pogojev, kot bi jih ti dobili drugje, morajo

meriti na ciljno skupino, ki išče v teh organizacijah izpolnitev specifičnih, večinoma nematerialnih osebnih interesov (Tavčar, 2005).

Organizacije navajajo, da spremljajo navade uporabnikov in določajo njihove potrebe, kar pa jim občasno povzroča tudi izziv. Organizacije morajo znati spremljati spreminjajoče se potrebe uporabnikov in trende v okolju (Jančič, 1996). Za to jim pogosto manjka znanja. Izziv organizacij so predvsem njihove različne ciljne skupine uporabnikov. Ne morejo se osredotočati le na končnega uporabnika, ker ta v večini primerov ni tisti, ki storitev financira ali pa vsaj ne v celoti. Raznolike ciljne skupine pa otežujejo delo managerjev za vzpostavitev primernih strategij organizacije, ki bi zadovoljile vse ciljne skupine (Andreasen & Kotler, 2008).

Raziskava je pokazala, da se organizacije v večini z merjenjem uspešnosti celotne organizacije in merjenjem doseganja družbenih učinkov ne ukvarjajo. Uspešnost merijo na posameznih programih, kjer je to pogoj financerjev, da spremljajo doseganje kazalnike posameznih razpisov. Osnovna naloga nevladnih organizacij je reševanje družbenih problemov in napredek civilne družbe (Kogovšek, 2005), uspehe na tem področju pa bi morale nevladne organizacije spremljati in prikazovati javnosti, za kar pa jim ponavadi zmanjka časa in sredstev. Tako bi morale nevladne organizacije vedno začeti z zbiranjem osnovnih izhodiščnih vrednosti in tako dobiti začetno točko za nadaljnje primerjave s potencialnimi spremembami in izboljšavami (Epstein & Rejc Buhovac, 2009). Ker se čedalje bolj soočajo s pritiski, da merijo svoje družbene učinke, bo merjenje uspešnosti čedalje bolj v njihovem fokusu (Barman, 2007).

Sistemske in organizacijske rešitve za izzive, s katerimi se soočajo, kot jih vidijo organizacije, sodelujoče v raziskavi, se skladajo s Strategijo razvoja nevladnih organizacij in prostovoljstva. Strategija določa, da je za dobro delovanje nevladnih organizacij pomembno, da je vzpostavljeno spodbudno podporno okolje, vzpostavljeno stabilno dolgoročno financiranje, okrepljeno sodelovanje med gospodarstvom in nevladnimi organizacijami ter vzpostavljena medsektorska partnerstva (Ministrstvo za javno upravo, 2018). Vse to so v raziskavi izpostavljali tudi intervjuvanci.

Omejitve raziskave se kažejo v vzorcu, saj so v vzorec vključena le društva, ki delujejo v javnem interesu na področju socialnega varstva, in ne tudi zasebni zavodi in ustanove. Organizacije so bile odzivne in pripravljene na sodelovanje v raziskavo, k čimer je pripomoglo moje osebno poznavanje intervjuvancev, osebni ali poslovni kontakti, tako da sem lahko do vseh intervjuvancev pristopila direktno.

Omejitve raziskave se kažejo tudi pri uporabi študije več primerov, ki slonijo predvsem na enem zbiranju podatkov, to so intervjuji. Za boljšo analizo študije več primerov bi lahko uporabili še ostale načine zbiranja podatkov, kot je podrobna analiza letnih poročil, ankete, fokusne skupine in drugo. Pri kvalitativnih raziskavah je ena izmed večjih težav ta, da hitro proizvede veliko količino podatkov, ker se nanaša na zapiske, prepise intervjujev in opombe

(Bell, Bryman & Harley, 2019). Pri svoji raziskavi sem uporabila prepise intervjujev in javno dostopne informacije o vključenih organizacijah, vse podatke sem sistematično kodirala, tako da sem lahko imela pregled nad vsemi zbranimi podatki.

Predlogi za nadaljnje raziskave so raziskati omenjeno področje še v ostalih nevladnih organizacijah, ki delujejo na področju socialnega varstva v Sloveniji, to so zasebni zavodi in ustanove. Za raziskovanje bi lahko uporabili še ostale načine zbiranja podatkov in ne le intervjuje. Raziskava lahko predstavlja izhodišče za izboljšanje delovanja nevladnih organizacij v socialnem varstvu v Sloveniji.

SKLEP

Namen magistrskega dela je bil pomagati vrhnjim vodjem nevladnih organizacij v socialnem varstvu bolje obvladovati izzive uresničevanja poslanstva organizacij. Doslej znane raziskave se osredotočajo na vse nepridobitne organizacije in uporabo posameznih managerskih orodij, kot so merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, razvijanje blagovne znamke, prenos poslovnih modelov iz pridobitnih organizacij v nepridobitne organizacije ipd. Ta raziskava pa se osredotoča na celostno uresničevanje poslanstva nevladnih organizacij v socialnem varstvu.

Pri raziskovanju sem uporabila induktivni pristop s kvalitativno obravnavo. Vzorec predstavlja 10 nevladnih organizacij, ki delujejo na področju socialnega varstva v Sloveniji: Društvo kulturno, informacijsko in svetovalno središče Legebitra, Društvo za pomoč in samopomoč brezdomcev Kralji ulice, Društvo Center za pomoč mladim, Zveza Sožitje, zveza društev za pomoč osebam z motnjami v duševnem razvoju Slovenije, ŠENT, slovensko združenje za duševno zdravje, Slovensko združenje za zmanjševanje škodljivih posledic drog – DrogArt, Društvo za razvijanje prostovoljnega dela Novo mesto, Slovenska filantropija, združenje za promocijo prostovoljstva, Sonček, gorenjsko društvo za cerebralno paralizo in Društvo Altra – odbor za novosti v duševnem zdravju. S predstavniki teh nevladnih organizacij sem izvedla intervjuje ter zbrala njihove javno dostopne podatke. Sledila je poglobljena analiza vsakega primera, nato pa navzkrižna primerjava med primeri in razvoj konceptualnega okvira za uresničevanje poslanstva nevladnih organizacij v socialnem varstvu.

Rezultati empirične raziskave so sicer pokazali, da so izzivi uresničevanja poslanstev nevladnih organizacij v socialnem varstvu številni in da se organizacije v večini srečujejo s podobni izzivi na področjih finančnih virov, ravnanja z ljudmi pri delu, procesov dela, uporabnikov storitev in merjenja uspešnosti organizacij. Po drugi strani ima vsaka organizacija tudi svoje specifične, ki so odvisne od njihovega osnovnega poslanstva, velikosti organizacije in števila zaposlenih.

Pri oblikovanju konceptualnega okvirja za uresničevanje poslanstva nevladnih organizacij v socialnem varstvu sem povezala empirični del magistrskega dela s spoznanji iz teoretičnega dela. V konceptualnem okviru za uresničevanje poslanstva nevladnih organizacij v socialnem varstvu izpostavljam pet področij, na katere morajo biti vodje pozorni in jih ves čas povezovati s svojim poslanstvom. Ta področja so management, financiranje, zaposleni in prostovoljci, uporabniki ter uspešnost organizacije.

Ugotavljam, da imajo vodstva tovrstnih organizacij izjemno strokovno znanje s področja socialnega varstva, primanjkuje pa jim znanj s področja managementa, zlasti pa vodenja, strateškega razmišljanja ter usklajevanja strategije in organizacijske strukture. Tudi nepridobitne organizacije v socialnem varstvu se morajo prilagajati okolju in pravočasno uvajati spremembe pri delovanju organizacije.

Na področju financiranja potrebujejo stabilno financiranje, pomembna je tudi primerna razpršenost finančnih virov. To zahteva spretnosti pri prijavljanju na razpise, prek katerih pridobivajo sofinanciranje za svoje programe in storitve, ter pri pripravi poročil o porabi teh sredstev.

Na področju zaposlenih in prostovoljcev se morajo vodje osredotočiti na njihovo visoko motivacijo za delo, možnost napredovanja in primerno plačilo za svoje delo. Hkrati morajo biti zaposleni in prostovoljci za svoje delo ustrezno usposobljeni.

Pri uporabnikih storitev in programov nevladnih organizacij v socialnem varstvu gre običajno za različne ciljne skupine, treba jih je prepoznati in razlikovati ter za vsako izmed njih določiti njihove potrebe. Ker se te potrebe nenehno spreminjajo, spreminja se namreč družbeno ekonomsko okolje, je nujno nenehno motrenje in spremljanje ciljnih skupin.

Raziskava je pokazala, da se organizacije v večini ne ukvarjajo z merjenjem uspešnosti poslovanja in spremljanjem doseganja družbenih učinkov. Treba je vzpostaviti sistem merjenja uspešnosti organizacij, postaviti kazalce in nato meriti doseganje družbenih učinkov organizacije. Vodstvo mora znati prikazati javnostim, katere družbene probleme rešujejo, kako so pri tem uspešni in katere družbene učinke dosegajo. Ob skrbi za svoje direktne uporabnike jim namreč za to pogosto zmanjka časa in motivacije. Merjenje družbenih učinkov pa je pomemben vzvod za pridobivanje novih finančnih sredstev.

Nevladne organizacije predstavljajo čedalje bolj pomemben družbeni sektor, naslavljajo družbene probleme in prispevajo k razvoju civilne družbe. Posebnost nevladnih organizacij v socialnem varstvu je, da omogočajo socialno varnost in socialno vključenost vseh prebivalcev, zlasti marginaliziranih skupin. Svoje poslanstvo morajo udejanjati na vseh področjih svojega delovanja, vodje nevladnih organizacij v socialnem varstvu pa se morajo, kot ugotavljam v raziskavi, znati uspešno soočati z izzivi na področjih managementa, financiranja, zaposlenih in prostovoljcev, uporabnikov ter merjenja uspešnosti organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPES. (2019). *Informacija o poslovanju društev v Republiki Sloveniji v letu 2018*. Ljubljana: AJPES.
2. AJPES. (2020a). *Legebitra, dodatni podatki k izkazu poslovnega izida za leto 2019*. Pridobljeno 3. septembra 2020 iz <https://www.ajpes.si/>
3. AJPES. (2020b). *Kralji ulice, dodatni podatki k izkazu poslovnega izida za leto 2019*. Pridobljeno 3. septembra 2020 iz <https://www.ajpes.si/>
4. AJPES. (2020c). *Center za pomoč mladim, dodatni podatki k izkazu poslovnega izida za leto 2019*. Pridobljeno 3. septembra 2020 iz <https://www.ajpes.si/>
5. AJPES. (2020č). *Sonček, gorenjsko društvo za cerebralno paralizo, dodatni podatki k izkazu poslovnega izida za leto 2019*. Pridobljeno 3. septembra 2020 iz <https://www.ajpes.si/>
6. AJPES. (2020d). *Altra, dodatni podatki k izkazu poslovnega izida za leto 2019*. Pridobljeno 3. septembra 2020 iz <https://www.ajpes.si/>
7. AJPES. (2020e). *Legebitra, poročilo o prostovoljstvu za leto 2019*. Pridobljeno 16. novembra 2020 iz <https://www.ajpes.si/>
8. AJPES. (2020f). *Kralji ulice, poročilo o prostovoljstvu za leto 2019*. Pridobljeno 16. novembra 2020 iz <https://www.ajpes.si/>
9. AJPES. (2020g). *Center za pomoč mladim, poročilo o prostovoljstvu za leto 2019*. Pridobljeno 16. novembra 2020 iz <https://www.ajpes.si/>
10. AJPES. (2020h). *Šent, poročilo o prostovoljstvu za leto 2019*. Pridobljeno 16. novembra 2020 iz <https://www.ajpes.si/>
11. AJPES. (2020i). *DrogArt, poročilo o prostovoljstvu za leto 2019*. Pridobljeno 16. novembra 2020 iz <https://www.ajpes.si/>
12. AJPES. (2020j). *Društvo za razvijanje prostovoljnega dela Novo mesto, poročilo o prostovoljstvu za leto 2019*. Pridobljeno 16. novembra 2020 iz <https://www.ajpes.si/>
13. AJPES. (2020k). *Slovenska filantropija, poročilo o prostovoljstvu za leto 2019*. Pridobljeno 16. novembra 2020 iz <https://www.ajpes.si/>
14. AJPES. (2020l). *Sonček, poročilo o prostovoljstvu za leto 2019*. Pridobljeno 16. novembra 2020 iz <https://www.ajpes.si/>
15. AJPES. (2020m). *Altra, poročilo o prostovoljstvu za leto 2019*. Pridobljeno 16. novembra 2020 iz <https://www.ajpes.si/>
16. Aldrich, T. (2009). Benchmarking the fundraising performance of UK charities. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 14(4), 353-364.
17. ALTRA. (2020). *Letno poročilo Društva Altra za 2019 in načrt za leto 2020*. Ljubljana: Altra.
18. Andreasen, R. A. & Kotler, P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (7. izd.). New Jersey: Pearson Education.
19. Barman, E. (2007). What is the bottom line for nonprofit organizations? A history of measurement in the British voluntary sector. *VOLUNTAS: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 18(2), 101–115.
20. Beamon, B. M. (2004). *Humanitarian relief chains: issues and challenges*. San Francisco: CA.

21. Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. izd.). Oxford: Oxford University Press.
22. Bloomberg, L. D. (2012). *Completing your qualitative dissertation: a road map from beginning to end*. London: Sage.
23. Bovaird, T. & Löffler, E. (2015). *Public management and governance*. New York: Routledge.
24. Bradach, J. L., Tierney, T. J. & Stone, N. (2008). Delivering on the promise of nonprofits. *Harvard Business Review*, 86(12), 88–97.
25. Burkhart, P. J. & Reuss, S. (1993). *Successful strategic planning: a guide for nonprofit agencies and organizations*. Sage: Newbury Park.
26. Center za pomoč mladim. (2019). *Poslovno poročilo za leto 2018*. Ljubljana: Center za pomoč mladim.
27. Cepin, M. (2016). *Strateško načrtovanje v nevladnih organizacijah*. Ljubljana: CNVOS.
28. Cnaan, R.A. & Kang, C. (2010). Toward valuation in social work and social services. *Research on social work practice*, 21(4), 388–396.
29. CNVOS. (2011). *Predlog ključnih državnih ukrepov na področju krepitve nevladnih organizacij v obdobju 2012-2015*. Ljubljana: CNVOS.
30. CNVOS. (2019). *Indeks trajnosti civilnodružbenih organizacij 2018 za Slovenijo*. Pridobljeno 15. aprila 2020 iz https://www.cnvos.si/media/filer_public/5c/90/5c90a5fe-948c-40bd-a83d-f0f8052606c3/indeks-trajnosti-slovenia.pdf
31. CNVOS. (2020). *NVO sektor: dejstva in številke*. Pridobljeno 15. aprila 2020 iz <https://www.cnvos.si/nvo-sektor-dejstva-stevilke/>
32. Čandek, S. (2002). Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev – dotacij, donacij v neprofitnem sektorju. V D. Jelovac (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij* (str. 249-264). Koper: Visoka šola za management.
33. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management* 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Črnak-Meglič A. & Vojnovič, M. (1997). Vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji. *Družboslovne razprave*, 13(24/25), 152–178.
35. Dees, J.G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*. Danvers: Clearance Center.
36. Dimovski, V. (2002). Management neprofitnih organizacij. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 695-733). Radovljica: Didakta.
37. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Divjak, T., Grafenauer, B., Klenovšek, T., Strojan, T., Šporar, P., Verbajs, M. & Vrbica, S. (2005). *Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij*. Ljubljana: PIC.
39. Dolnicar, S. & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International marketing review*, 26(3), 275–291.
40. DrogArt. (2020). *Letno poročilo 2019*. Ljubljana: DrogArt.
41. Drucker, P. (1989). What Business Can Learn from Nonprofits. *Harvard business review*, 67(4), 88–93.

42. Drucker, P. (1993). *Managing the non-profit organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
43. Drucker, P. (1998). *The Drucker foundation self-assessment tool: participant workbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
44. Društvo za razvijanje prostovoljnega dela Novo mesto. (2020). *Letno poročilo 2019*. Novo mesto: Društvo za razvijanje prostovoljnega dela Novo mesto.
45. Ebrahim, A. (2003). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern non-profits. *Non-profit management and leadership*, 14(2), 191-212.
46. Eisenhardt, M. H. & Graebner, A. M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25–32.
47. Eisenhardt, M. H. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532–550.
48. Epstein, J. M. & Rejc Buhovac A. (2009). *Performance measurment of not-for-profit organizations*. Mississauga (Canada): The Society of Management Accountants of Canada; New York: American Institute of Certified Public Accountants.
49. Epstein, M. J. & McFarlan, F. W. (2011). Nonprofit vs. for-profit Boards: Critical differences. *Strategic finance*, 92(9), 28–35.
50. Findeisen, D., & Hebar, A. (2008). *Menedžment v nevladnih organizacijah: kako nevladne organizacije sebi zagotovijo trajanje in kako obvladujejo spremembe*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj NVO.
51. Goerke, J. (2003). Taking the quantum leap: Nonprofits are now in business, an Australian perspective. *Journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 8(4), 317–327.
52. Gonzales, L. I. A., Vijande, M. L. S. & Casielles, R. V. (2002). The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 7(1), 55–67.
53. Holloway, R. (2001). *Towards financial self-reliance*. London: Aga Khan Foundation.
54. Hugendubel, K. (2006). *NGO social service providers facing the challenges of the future*. Brussels: Solidar.
55. Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo. (2019a). *Spremljanje socialnovarstvenih programov: poročilo o izvajanju programov v letu 2018, končno poročilo*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
56. Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo. (2019b). *Spremljanje uresničevanja in doseganja ciljev Resolucije o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013-2020, poročilo za obdobje 2018-2019, končno poročilo*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
57. Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo. (2020a). *Socialni položaj v Sloveniji 2018–2019, končno poročilo*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
58. Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo. (2020b). *Spremljanje izvajanja socialnovarstvenih programov v letu 2019, končno poročilo*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
59. Jančič, Z. (1996). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

60. Jelovac, D. (2002). *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
61. Kogovšek, N. (2005). *Priročnik za nevladne organizacije v boju proti diskriminaciji*. Ljubljana: Mirovni Inštitut.
62. Kolarič, Z. & Vojnovič, M. (1994). *Vloga neprofitnega/volonterskega sektorja v sistemu družbene blaginje*. FDV: Ljubljana
63. Kolarič, Z. (2009). Third sector organisations in the changing welfare systems of central and eastern european countries. *Teorija in praksa*, 46(3), 224–236.
64. Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A. & Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno- volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.
65. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
66. Kovač, B. (2002). Novi izzivi managementa in slovenski managerji. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 772–820). Radovljica: Didakta.
67. Kralji ulice (2020). *Poslovno poročilo za leto 2019*. Ljubljana: Kralji ulice.
68. Legebitra (2020). *Vsebinsko poročilo Društva informacijski center Legebitra za leto 2019*. Ljubljana: Legebitra.
69. Levy, M. (2014). *Building your brand: a practical guide for nonprofit organizations*. New York: Morgan James Publishing.
70. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja.
71. Macedo, I. M., and Pinho, J. C. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation. *European journal of marketing*, 40(5/6), 533–553.
72. McDonald, C. (1999). Internal control and accountability in non-profit human service organizations. *Australian journal of public administration*, 58(1), 11-22.
73. MDDSZ. (2020a). *Socialna varnost*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://www.gov.si/podrocja/socialna-varnost/>
74. MDDSZ. (2020b). *Socialnovarstveni programi*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://www.gov.si teme/socialnovarstveni-programi/>
75. MDDSZ. (2020c). *Pridobitev statusa NVO v javnem interesu na področju socialnega varstva*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://www.gov.si/zbirke/storitve/pridobitev-statusa-nevladne-organizacije-v-javnem-interesu-na-podrocju-socialnega-varstva/>
76. Meggison, L. C., Mosley D. C. & Pietri P. H. (1986). *Management*. New York: Harper and Row.
77. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
78. Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
79. Ministrstvo za javno upravo. (2018). *Strategija razvoja nevladnih organizacij in prostovoljstva*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SNVO/Prostovoljstvo/b54fd6b72e/Strategija-razvoja-NVO-in-prostovoljstva.pdf>
80. Ministrstvo za javno upravo. (2020). *Nevladne organizacije*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://www.gov.si teme/nevladne-organizacije/>
81. Možina, S. (2002a). Strateški pomen kadrovskih virov. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 3-42). Ljubljana: Založba FDV.

82. Možina, S. (2002b). Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 207-248). Ljubljana: Založba FDV.
83. Nutt, P. C. & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management for public and third sector organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
84. Pike, J. in Sathe, V. (2018). *Institute on Aging: When non-profits operate like for-profits*. London: Ivey Publishing.
85. Pučko, D. (2002). Strateško planiranje. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 695–733). Radovljica: Didakta.
86. Rode, N. (2001). *Možnosti evalvacije nevladnih neprofitnih organizacij na področju socialnega varstva* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
87. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
88. Rubin, H. J. & Rubin I. S. (1995). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. London: Sage Publications.
89. Rus, V. (1994). Management v neprofitnih organizacijah. V S. Možina (ur.), *Management*. (str. 938–973). Radovljica: Didakta.
90. Salamon, M. L., Sokolowski, W. S., Haddock, M. & Tice, S. H. (2013). *The state of global civil society and volunteering: latest findings from the implementation of the UN nonprofit handbook*. Baltimore: University Johns Hopkins; Chelsea Newhouse.
91. Santos, M. F. & Eisenhardt, M. H. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of management journal*, 52(4), 643–671.
92. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. New York: Jossey-Bass.
93. Schermerhorn, J. R., Jr. (1999). *Management*. New York: Willey and Sons.
94. Schramm, W. (1971). *Notes on case studies of instructional media projects*. CA: Stanford University.
95. Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
96. Slovenska filantropija. (2020). *Letno poročilo 2019*. Ljubljana: Slovenska filantropija.
97. Smolej Jež, S., Trbanc, M. (2016). *Spremljanje uresničevanja in doseganja ciljev Resolucije o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje 2013-2020, končno poročilo*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
98. Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
99. Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
100. ŠENT (2020a). *Poročilo o poslovanju za leto 2019*. Ljubljana: ŠENT.
101. ŠENT (2020b). *ŠENT – osebna izkaznica*. Pridobljeno 3. septembra 2020 iz https://www.sent.si/index.php?m_id=osebna_izkaznica
102. Tavčar M. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Fakulteta za management: Koper.
103. Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 664–692). Radovljica: Didakta.
104. Tosi, H. & Mero, N. (2003). *The fundamentals of organizational behavior*. Oxford: Blackwell Publishing.

- 105.USAid. (2017). *2016 CSO sustainability index for Central and Eastern Europe and Eurasia, 20th edition, July 2017*. Washington: USAid.
- 106.USAid. (2019). *2018 civil society organization sustainability index, Central and Eastern Europe and Eurasia, 22th edition, September 2019*. Washington: USAid.
- 107.Van Wassenhove, L. N. (2006). Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear. *Journal of operational research society*, 57(5), 475–489.
- 108.Vojnovič, M. Črnak Meglič A., Čopič, V. & Poropat, K. (1996). *Vloga, obseg in struktura neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji, raziskovalno poročilo*. Ljubljana: SINCO, Center za razvoj neprofitnega-volonterskega sektorja.
- 109.Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- 110.Zveza Sonček (2020). *V kaj verjamemo, poslanstvo*. Pridobljeno 3. septembra 2020 iz <https://www.soncek.org/o-soncku/v-kaj-verjamemo/>
- 111.Zveza Sožitje (2020). *Letno poročilo 2019*. Ljubljana: Zveza Sožitje.

PRILOGA

Priloga 1: Vprašanja za polstrukturirani intervju

Kontaktna oseba:

- Pozicija v organizaciji: (direktor/predsednik)
- Pristojnosti in odgovornosti v organizaciji
- Koliko let ste že na tej poziciji?
- Izkušnje od drugod
- Izobrazba:

Podatki o organizaciji:

- pravna oblika organizacije
- začetek delovanja organizacije in zgodovina organizacije, ključni mejniki
- št. zaposlenih in njihove pristojnosti/vloge
- letni prihodki po strukturi

1. Opišite/povejte poslanstvo vaše organizacije.

Ali bi vaši uporabniki znali povedati, kateri družbeni problem rešujete?

Se je poslanstvo v letih vašega delovanja kdaj spremenilo oz. razmišljate, da bi ga bilo treba posodobiti?

2. Kaj je za vas ključen izziv pri uresničevanju poslanstva vaše organizacije?

3. Kaj so vaši največji izzivi na področju finančnih virov?

Kako se soočate z njimi?

Je vaša organizacija finančno stabilna?

Ali imate razpršene finančne vire?

Kaj financerji pričakujejo od vas? Evidence, poročila o učinkih?

4. Kaj so vaši največji izzivi na področju ravnanja z ljudmi pri delu?

Kako se soočate z njimi?

Ali merite uspešnost zaposlenih pri delu?

Imate s tem povezane metode nagrajevanja zaposlenih?

5. Kaj so vaši največji izzivi na področju procesov dela?
Kako se soočate z njimi?
Kakšna je organiziranost organizacije?
Ali trenutno uvajate kakšne spremembe na področju procesov dela?
6. Kaj so vaši največji izzivi na področju uporabnikov vaših storitev?
Kako se soočate z njimi?
Ali vaša organizacije dela z različnimi tržnimi segmenti/ciljnimi skupinami?
7. Kje vidite sistemske in organizacijske rešitve vseh teh izzivov?
Kakšno podporo bi potrebovali, da bi v organizaciji bolje opravljali svoje naloge?
Kaj bi želeli, da vaša organizacija doseže v naslednjih petih letih?
8. Kako merite uspešnost vaše organizacije?
Kako merite družbene učinke vaše organizacije?
Na kakšen način prikazujete uspešnost in učinke svojega dela javnosti?