

# Vpliv deležnikov na razvoj nevladnih izobraževalnih organizacij

Bojan Mevlja  
Klemen Kavčič





*Vpliv deležnikov na razvoj nevladnih izobraževalnih organizacij*

Znanstvene monografije  
Fakultete za management

*Glavni urednik*

dr. Matjaž Novak

*Uredniški odbor*

dr. Ana Arzenšek

dr. Štefan Bojnec

mag. Dubravka Celinšek

dr. Armand Faganel

dr. Viktorija Florjančič

dr. Borut Kodrič

dr. Suzana Laporšek

dr. Aleksander Janeš

dr. Franko Milost

dr. Matjaž Nahtigal

dr. Mitja Ruzzier



# Vpliv deležnikov na razvoj nevladnih izobraževalnih organizacij

Bojan Mevlja  
Klemen Kavčič



*Vpliv deležnikov na razvoj nevladnih  
izobraževalnih organizacij*

Bojan Mevlja  
Klemen Kavčič

*Recenzenta · Tea Golob in Najla Podrug  
Risbe, oblikovanje in tehnična ureditev · Alen Ježovnik*

*Izdala in založila · Založba Univerze na Primorskem  
Titov trg 4, 6000 Koper  
www.hippocampus.si*

*Glavni urednik · Jonatan Vinkler  
Vodja založbe · Alen Ježovnik*

Koper, december 2016  
© 2016 Bojan Mevlja in Klemen Kavčič

*Dostopno na  
<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-57-7.pdf>  
<http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-58-4/index.html>*

*Izid monografije je finančno podprla Javna agencija  
za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz sredstev  
državnega proračuna iz naslova razpisa  
za sofinanciranje znanstvenih monografij*



Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili  
v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=288033280  
ISBN 978-961-6984-57-7 (pdf)  
ISBN 978-961-6984-58-4 (html)

# Kazalo

Seznam preglednic · 7
Seznam slik · 9
1 Uvod · 11
2 Nevladne organizacije · 19
2.1 Opredelitev pojmov · 20
2.2 Kratek zgodovinski pregled · 23
2.3 Tipologija in klasifikacija nevladnih organizacij · 25
2.4 Družbeni prostor in nevladne organizacije · 26
2.5 Nevladne organizacije v Evropi in svetu · 28
2.6 Nevladne organizacije v Sloveniji · 32
3 Izobraževanje in nevladne organizacije · 37
4 Nevladne organizacije in vseživljenjsko izobraževanje · 41
4.1 Nevladne organizacije in formalno izobraževanje · 43
4.2 Nevladne organizacije in neformalno izobraževanje · 44
5 Deležniki in interesi v nevladnih organizacijah · 47
5.1 Pomen interesov v nevladni organizaciji · 49
5.2 Notranji deležniki v nevladnih organizacijah · 53
5.3 Zunanji deležniki v nevladnih organizacijah · 56
5.4 Modeli odgovornosti v nevladnih organizacijah · 60
6 Uspešnost nevladne organizacije · 65
6.1 Merjenje uspešnosti · 65
6.2 Merjenje uspešnosti nevladnih organizacij · 67
7 Empirični del · 73
7.1 Kvantitativna raziskava · 73
8 Sklepne ugotovitve in razprava · 113
Literatura · 119
Recenziji · 139





# Seznam preglednic

- 7.1 Zanesljivost vprašalnika · 75
- 7.2 Poslanstvo/rezultati programa in samoregulacija – koeficient asimetrije in sploščenosti · 83
- 7.3 Poročanje in finance – koeficient asimetrije in sploščenosti · 83
- 7.4 Management informacij – koeficient asimetrije in sploščenosti · 84
- 7.5 Upravljanje in kadri – koeficient asimetrije in sploščenosti · 84
- 7.6 Javne politike in zagovorništvo – koeficient asimetrije in sploščenosti · 85
- 7.7 Celotna pojasnjena varianca – notranji deležniki · 100
- 7.8 Stopnja zanesljivosti za štiri faktorje – notranji deležniki · 102
- 7.9 Celotna pojasnjena varianca – zunanji deležniki · 104
- 7.10 Rotirane faktorske uteži · 106
- 7.11 Stopnja zanesljivosti za štiri faktorje – zunanji deležniki · 108
- 7.12 Povzetek regresije · 109
- 7.13 Aaliza variance za regresijski model 3 · 110
- 7.14 Regresijski koeficienti · 110
- 7.15 Korelacijska matrika med zunanjimi in notranjimi interesi · 111



# Seznam slik

- 6.1 Glavni vidiki uspešnosti · 72
- 7.1 Starost nevladnih organizacij · 77
- 7.2 Število zaposlenih v letu 2013 · 77
- 7.3 Poslanstvo/rezultati programa in samoregulacija · 80
- 7.4 Poročanje in finance · 80
- 7.5 Management informacij · 81
- 7.6 Upravljanje in kadri · 82
- 7.7 Javne politike in zagovorništvo · 82
- 7.8 Diagram drobirja – interesi notranjih deležnikov · 100
- 7.9 Diagram drobirja – interesi zunanjih deležnikov · 105



# 1 | Uvod

Pojem neprofitna organizacija predstavlja dve vrsti organizacij. Ene so javne neprofitne organizacije, ki so jih ustanovile javne institucije. Njihovo poslanstvo je implementacija javnega interesa. Na drugi strani pa imamo zasebne neprofitne organizacije, ki so jih ustanovile zasebne fizične in pravne osebe, katerih poslanstvo je uresničevanje skupnega in/ali javnega interesa. Tako javni kot skupni interes predstavljata legitimno operacionalizacijo splošnega družbenega interesa (Monnier in Thiry 1997, 324).

Rakar et al. (2011, 17) pišejo, da v splošnem lahko zasebne neprofitne organizacije opredelimo kot širok spekter organizacij, ki niso niti tržne niti državne, v javnosti pa so poimenovane z različnimi imeni, kot so neprofitne, prostovoljne, humanitarne, neodvisne, civilnodružbene in nevladne organizacije. V pričujoči monografiji smo jih poimenovali *nevladne organizacije*.

Kot meni Salamon (2010, 168), smo bili v zadnjih petindvajsetih letih priča veliki širitvi filantropije, prostovoljnega dela, in organizacij civilne družbe po vsem svetu. Posledično je zato poraslo tudi zanimanje za akademsko raziskovanje tega področja. Največ akademskih in raziskovalnih del na tem področju je seveda s področja socioloških znanosti (DiMaggio in Anheier 1990). Na drugi strani druge družboslovne vede tematiko mnogo manj obsežno obravnavajo.

Na področju ekonomije se tematiki lahko približamo prek interesne teorije. Tavčar (2009, 259) omenja, da je za organizacijo značilen dvojni vidik. Organizacija kot instrument za doseganje zastavljenih ciljev posameznikov in organizacija kot skupnost interesov, za katerega je značilna kompleksnost in kjer uspešnost organizacije predstavlja skladnost delovanja z namenom ustanovitve, ob upoštevanju interesov zunanjih in notranjih deležnikov. Značaj organizacije je to-

rej odraz naravnosti pomembnih deležnikov. Področje, ki obravnava interese deležnikov oz. njihove *odgovornosti* (angl. *accountability*) in kako ti vplivajo na razvoj nevladnih organizacij, pa je v znanstveni literaturi manj obsežno raziskano. Kot sta poudarila Candler in Dumont (2010, 259), ne obstaja pomanjkanje raziskav o neprofitnem sektorju; kar obstaja, je skromnost literature, ki neposredno obravnava vprašanje interesov notranjih in zunanjih deležnikov na uspešnost nevladnih organizacij.

Za namen pričujoče monografije bomo to odgovornost opredelili kot odzivnost na *različna pričakovanja deležnikov, ki jo izvaja management v nevladnih organizacijah* (Kearns 1996; Romzek in Dubnick 1987). Mnogi avtorji se glede odgovornosti osredotočajo na identifikacijo deležnikov v neprofitnih organizacijah, kjer poudarjajo različne modele, vidike odgovornosti in deležnike same.

Pri tem je treba upoštevati naslednje:

- sistem odgovornosti v nevladnih organizacijah vsebuje vsaj dva vidika, in sicer vidik delovanja organizacije, na katero vpliva njeno strateško okolje, in vidik odziva znotraj organizacije (Kearns 1994, 187);
- Christensen in Ebrahim (2006, 196) trdita, da se odgovornost nevladne organizacije kaže vsaj v treh smereh: navzgor, navzdol in navzven;
- raziskave na področju modelov odgovornosti deležnikov v nevladnih organizacijah sta Candler in Dumont (2010) strnila v ugotovitev, da je odgovornost organizacije lahko opredeljena kot odgovornost komu in za kaj, ki jo razdeli med posledično in proceduralno.

Osredotočenje na uporabnike ter družbeno osredotočeni učinki in rezultati sta dva poglobitna razloga, ki lahko varujeta neprofitne organizacije, da se ne osredotočajo na rezultate, ki spodbujajo samo preživetje organizacije. Oblikovanje takega modela odgovornosti je nujno, saj ta omogoča določeno avtonomijo pri razvoju in se odraža v učinkih programov posameznih neprofitnih organizacijah. Prav tako zagotavlja postopke za vpliv zunanjega nadzora organizacijske uspešnosti. Oba načina se zdita dobra možnost za zaščito, da

se neprofitne organizacije ne oddaljijo od svojega poslanstva oz. da na drugi strani ne zapravljajo donatorskih sredstev, ne glede na to, ali to delajo namerno ali nenamerno (Standerfer in Schafer 2011, 12).

Ko govorimo o razvoju, se nehote dotaknemo področja uspešnosti. O pomenu merjenja uspešnosti v neprofitnih organizacijah je pisal že Kaplan (2001), ki je model uravnoveženih kazalnikov prenesel na raven neprofitnih organizacij. Ta model govori o pomembnosti tega, da se organizacije zavedajo povezanosti med nefinančnimi in nematerialnimi dimenzijami merjenja uspešnosti in posledicami, ki jih imajo te na denarni tok (Neely et al. 2003). Tudi mnogi drugi pomenu merjenja uspešnosti v neprofitnih organizacijah dajejo veliko težo (Hall 2014; Reheul, Caneghem in Verbruggen 2014; Viader in Espina 2013; Schobel in Scholey 2012; Dacombe 2011; Greiling 2010). Merjenje uspešnosti v profitnih organizacijah se prvenstveno nanaša na ustvarjanje finančne vrednosti za njene lastnike (Nicholls 2009), medtem ko merjenje uspešnosti v neprofitnih organizacijah zasleduje predvsem dva cilja, in sicer dokazovanje svoje vrednosti deležnikom ter izboljšanje organizacijske učinkovitost z učenjem ter vrednotenjem svojih programov ali storitev, in s primerjavo z drugimi, prek notranjega poročanja (Huang in Hooper 2011; Saj 2013). Lahko torej rečemo, da uspešnost neprofitnih organizacij ni bistvena, je pa pomembna za njihovo delovanje in preživetje.

Tako pridemo do raziskovalnega problema monografije, in sicer povezanosti med odgovornostjo (odzivnost na različna pričakovanja deležnikov, ki jo izvaja management) v neprofitni organizaciji in njeno uspešnostjo.

Z raziskovanjem odgovornosti v neprofitnih organizacijah se ukvarjajo pretežno avtorji iz anglosaksonskega dela sveta. V monografiji smo se zato poglobili v raziskovanje ugotavljanja različnih interesov deležnikov v nevladnih organizacijah v Sloveniji, kjer je to področje še popolnoma neraziskano. Empirično smo raziskovali zasebne zavode, ki se ukvarjajo z neformalnim izobraževanjem. Nevladne organizacije na področju neformalnega izobraževanja so pritegnile pozornost našega raziskovanja zato, ker so od vseh izobraževalnih institucij tiste, ki se zaradi svoje majhnosti in prilagodljivosti najuspešneje prilagajajo potrebam v okoljih, kjer delujejo.

Kljub velikemu obsegu literature, ki obravnava odgovornost v neprofitnih organizacijah in obstoječih modelih odgovornosti, ugotovljamo, da to področje še vedno ostaja dokaj neraziskano, predvsem v članicah Evropske unije, z izjemo Velike Britanije. Prav tako se premalo pozornosti posveča načinu delovanja neprofitnih managerjev v nevladnih organizacijah, v dobro in v skladu s potrebami družbe, ki bodo hkrati tudi odgovorni do organizacije kot celote. Temeljni raziskovalni problem monografije bo raziskati managersko odzivnost na pričakovanja deležnikov v nevladnih organizacijah, ki se ukvarjajo z izobraževanjem, z vidika njihove uspešnosti.

Znanstveno področje monografije je torej raziskovanje v managementu, ožja opredelitev je raziskovanje področja ugotavljanja različnih interesov deležnikov v nevladnih organizacijah kot pomembne sestavine uspešnosti neprofitne organizacije.

Namen monografije je na podlagi skrbnega pregleda teoretičnih izhodišč in empiričnih raziskav preučiti značilnosti nevladnih organizacij in razumeti nasprotujoče si interese notranjih ter zunanjih deležnikov nevladne organizacije. Na temelju ugotovljenih raziskovalnih vrzeli v preučevani literaturi želimo raziskati vloge, ki jih imajo management in vplivni deležniki (notranji in zunanji) organizacije. Naš namen je ugotoviti, kakšni so odnosi med interesi deležnikov, prav tako želimo preučiti uspešnost obravnavnih organizacij in definirati razumevanje uspešnosti z vidika managementa nevladnih organizacij.

V nasprotju s profitnimi organizacijami, ki imajo praviloma eno prevladujočo skupino deležnikov – lastnike, ti pa največkrat dobičkonosne cilje, so interesi deležnikov nevladnih organizacij, z njimi pa tudi nameni oz. cilji teh organizacij, mnogo manj enoviti. V monografiji bomo obravnavali značilnosti nevladnih organizacij, notranje in zunanje deležnike in njihove mnogokrat nasprotujoče si interese, zatem pa specifičnost vlog, ki jih ima management v teh organizacijah.

Osnovna cilja raziskave sta:

- raziskati interese notranjih in zunanjih deležnikov na uspešnost nevladnih organizacij,



- raziskati odnose med interesi notranjih in zunanjih deležnikov.

V teoretičnem delu smo preučili nevladne organizacije, njihove posebnosti, razvoj in obstoj. Posebno pozornost smo namenili področju izobraževanja in nevladnim organizacijam. Na podlagi spoznanj o nevladnih organizacijah smo nadaljevali tako, da smo naredili pregled ugotavljanja različnih interesov deležnikov v nevladnih organizacijah. V nadaljevanju predstavljamo pomen in načine merjenja ter presojanja uspešnosti nevladnih organizacij, tako z instrumentalnega kot interesnega vidika.

V empiričnem delu smo naredili kvantitativno raziskavo, pri čemer smo zasnovali dve hipotezi. Rezultati empirične raziskave so nam pomagali pri razumevanju vlog zunanjih in notranjih deležnikov nevladne organizacije.

Osrednje raziskovalno vprašanje monografije se glasi, kakšno težo imajo različni deležniki na uspešnost nevladnih organizacij in kako management, zunanji in notranji deležniki razumejo pojem uspešnosti nevladne organizacije.

Za empirično preverjanje raziskovalnega vprašanja smo uporabili kvantitativen raziskovalni pristop, zato smo upoštevali dosedanje raziskave in ugotovitve, za namene kvantitativne raziskave postavili dve hipotezi, s katerima smo se omejili zgolj na odgovore managerjev nevladnih organizacij, ki se glasita:

- H1 *Interesi zunanjih deležnikov imajo večji vpliv na uspešnost slovenskih nevladnih organizacij kot notranji.*
- H2 *Interesi zunanjih in notranjih deležnikov v slovenskih nevladnih organizacijah so povezani.*

Nevladne organizacije so neprofitne organizacije, ki si v tem času gospodarske recesije delijo usodo s preostalimi organizacijami. Ker se vlade vse bolj obračajo k neprofitnim organizacijam po pomoč pri izvajanju politik in krepitve zmogljivosti države, lahko nevladne organizacije zaradi hitrega prilagajanja potrebam v družbi, kljub pomanjkanju finančnih sredstev, pokažejo na njihov pomen za razvoj družbe kot celote. Raziskovanje nevladnih organizacij je zanimivo tudi zato, ker poudarjajo pomembnost interesov na delovanje organizacij. Raziskave na področju različnih interesov v neprofitnih or-

ganzacijah govorijo o tem, da na neprofitne organizacije vpliva več različnih deležnikov. To so lahko njihovi člani, uporabniki, donatorji, zaposleni ipd. Na drugi strani pa moramo pogledati tudi vzroke, zaradi katerih naj bi nevladne organizacije upoštevale svoje deležnike. Ti pa so lahko socialni vpliv, finančni viri, etični ipd. Prav zato naj bi vodilni v nevladnih organizacijah tem interesom posvečali veliko pozornost, saj naj bi bila od njih odvisna uspešnost nevladne organizacije. Zato smo prepričani, da smo izhajajoč iz teorije principala in agenta ter skrbniške teorije, kjer vidimo dvojen način obravnavanja neprofitnih organizacij oz. managerjev (nadzor vs. zaupanje), ti nadgradili s pomenom upoštevanja uspešnosti nevladnih organizacij. To področje je v znanstveni literaturi neraziskano.

Monografija temelji na predpostavki, da je za organizacijo značilen dvojni vidik, to je, da lahko na organizacijo gledamo kot na instrument in na skupnost interesov. Ne smemo pozabiti na oba prekrivajoča se vidika, ki eden brez drugega ne moreta obstajati, zato je treba najti sinergijo med njima. Monografija s svojo raziskavo omogoča predvsem razvijajoči se pogled na področju pomena uspešnosti nevladnih organizacij, kjer vidimo prispevek k znanosti predvsem v soočenju našega preučevanja s pogledom, ki prevladuje. Ta je, da so neprofitne organizacije skupnosti interesov, kjer prevladuje miselnost, da so organizacije uspešne, če dosegaajo svoje poslanstvo, tudi če pozabljajo na finančni vidik. Zato smo poudarili pomen sinergij med obema vidikoma.

Ugotovitve in predlogi na področju interesov deležnikov na uspešnost nevladnih organizacij, ki so sledile iz raziskave, bodo v pomoč managerjem v slovenskih nevladnih organizacijah pri načrtovanju in snovanju dolgoročnega razvoja oz. dolgoročne politike organizacije.

Med omejitve raziskave bi lahko v prvi vrsti šteli kompleksnost in heterogenost nevladnih organizacij. Naslednja omejitev je omejitev raziskave samo na nevladne organizacije, in sicer zasebne zavode. Med omejitve bi lahko šteli tudi omejenost zmogljivosti posameznega raziskovalca in omejitev pri pridobivanju zaupnih, občutljivih informacij od managerjev in preostalih deležnikov v nevladnih organizacijah. Prav tako je omejitev kvantitativne raziskave

osredotočenost samo na mnenja managerjev nevladnih organizacij.

Za doseganje ciljev monografije smo uporabili več znanstvenih raziskovalnih metod, ki so primerne za raziskovanje v managementu. V monografijo smo vključili prispevke iz monografskih publikacij, zbornikov, članke, objavljene v serijskih publikacijah, in prispevke, ki jih avtorji objavijo na svetovnem spletu in so glede na izbrano temo primerni. Vse te teoretične prispevke smo uporabili za osnovo pri raziskovanju izbranega raziskovalnega problema. V teoretičnem delu potem tudi primerjamo in razvrščamo vplivne deležnike ter pomene merjenja uspešnosti v nevladnih organizacijah v različne skupine, za kar smo uporabili primerjalno metodo.

Prav tako smo uporabili metodo sinteze, ki nas je prek združevanja posameznih lastnosti, elementov, pojavov, odnosov obravnavane tematike posledično pripeljala do ključnih ugotovitev, predstavljenih z uporabo deduktivne metode v sklepnem delu monografije.

Za empirični del monografije smo uporabili kvantitativen raziskovalni pristop, ki temelji na lastni raziskavi. Pripravili smo anketo, ki smo jo poslali vsem registriranim zasebnim zavodom, ki se ukvarjajo z dejavnostjo »Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje« (SKD 85.590). Zaradi zelo velike heterogenosti nevladnih organizacij, lažje interpretacije in mednarodne primerljivosti smo se osredotočili na zasebne zavode na področju neformalnega izobraževanja, ker so od vseh izobraževalnih institucij tisti, ki naj bi se zaradi svoje majhnosti in prilagodljivosti najuspešneje prilagajali potrebam v okoljih, kjer delujejo. Teh je bilo leta 2012 aktivnih 289 (glej <http://www.gvin.com>). Med aktivne organizacije štejemo tiste, ki so v prejšnjem poslovnem letu oddale poslovna poročila. Tako bo velikost preučevanega vzorca zasebnih zavodov, ki ga bomo preučevali, 289. Vseh nevladnih organizacij v Sloveniji je bilo leta 2012 23.963 (Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij 2013).

Anketo v obliki anketnega vprašalnika, ki je bila namenjena vodjem v zasebnih zavodih na področju izobraževanja, smo poslali elektronsko. Kontaktno podatke o nevladnih organizacijah smo pridobili prek javno dostopnih baz in spletnih strani nevladnih organizacij. Anketni vprašalnik je razdeljen na vprašanja, ki se nanašajo na

področja uresničevanja različnih interesov notranjih in zunanjih deležnikov v zasebnih zavodih na področju izobraževanja. Podatke, ki kažejo na uspešnost nevladnih organizacij, smo pridobili iz sekundarnih virov, in sicer javno dostopnih podatkov Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve; zajeli smo podatke o poslovnem izidu nevladnih organizacij v letih od 2008 do 2012. Anketni vprašalnik smo poslali nevladnim organizacijam v letu 2014 in te podatke zbirali en mesec.

Nato smo analizirali primarne in sekundarne vire pridobljenih podatkov. Uspešnost poslovanja nevladne organizacije smo definirali kot povprečno stopnjo rasti v zadnjih petih letih. S korelacijsko analizo smo preučevali povezanost med statističnimi spremenljivkami interesov notranjih in zunanjih deležnikov nevladnih organizaciji ter njihovo uspešnostjo. Z analizo glavnih komponent smo ugotavljali, kateri zunanji in notranji dejavniki imajo najvišjo težo pri definiranju kategorije dejavnikov, kamor se uvršča posamezni element. Z regresijsko analizo pa smo preučevali interese zunanjih in notranjih dejavnikov na odvisno spremenljivko (uspešnost nevladne organizacije) in naredili dva regresijska modela. Pri tem smo si pomagali s statističnimi programi SPSS in Excel. Rezultate raziskave smo uporabili za potrjevanje ali zavračanje hipotez, ki smo si jih zastavili.

## 2 Nevladne organizacije

Rakar et al. (2010, 14) opisujejo zasebne neprofitne organizacije kot del civilne družbe, ki je opredeljena kot prostor zunaj družine, države in trga, ki ga ustvarjajo posamezne in skupinske akcije, organizacije in institucije, z namenom uveljavljanja skupnih interesov. Te predstavljajo pomemben instrument demokratizacije in pluralizacije odnosov, razširitve individualnih možnosti in svobodne izbire posameznikov ter povečanja aktivne participacije v moderni družbi (Črnak-Meglič in Vojnovič 1997, 153).

Šporar (2004, 24) ugotavlja, da se je oznaka »nevladna organizacija« (NVO) sicer začela prvič uporabljati šele po letu 1945 zaradi potrebe Združenih narodov, da v svojih dokumentih (ob pripravi Splošne deklaracije človekovih pravic) opredeli določene pravice in obveznosti, ki jih imajo določeni subjekti na podlagi svojega statusa v postopkih informiranja, posvetovanja in sodelovanja. Tako je sprva prišlo do razlikovanja med medvladnimi organizacijami (specializirane agencije ipd.) in mednarodnimi zasebnimi organizacijami, posledično pa se je iz tega razlikovanja začel uporabljati tudi pojem »nevladne organizacije.« Mrak (2001, 194) trdi, da Združeni narodi tudi danes na različne načine podpirajo delovanje neprofitnih organizacij. Tako so na mednarodni konferenci neprofitnih organizacij 26. 5. 2000 sprejeli deklaracijo »Millenium Forum Declaration«, ki spodbuja civilno družbo in posamezne akcije, ki pripomorejo k tesnejšemu sodelovanju med vladami in javnostjo.

Costa, Ramus in Andreaus (2011, 473) menijo, da so se nevladne organizacije pojavile kot pomemben dejavnik, za spodbujanje družbenih vrednot in povezovanja, za ustvarjanje globalne civilne družbe, ki lahko pogosto vpliva na prakse, ter nacionalnih in mednarodnih politik.

Vrečko (2003, 20) pomenu nevladnih organizacij pripisuje posebno vlogo. Po njegovem so nevladne organizacije, v moderni družbi, eden izmed treh glavnih stebrov sodobne družbe, s povsem lastno identiteto in socialno funkcijo, neodvisne od državnega in gospodarskega sektorja.

Nevladne organizacije predstavljajo tudi posebno vrsto kulturne in institucionalne osnove. Ker je njihova zaveza posebno družbeno poslanstvo, njihove člane v prvi vrsti zanima in motivirata organizacijsko poslanstvo in želja, da bi prispevali, da bi bil svet še boljši. Prav tako so nevladne organizacije manj hierarhične od drugih institucij (Leete 2000; De Cooman et al. 2011).

Kolarič (2001, 29) poudarja, da nevladne organizacije spadajo med neprofitne organizacije, ki večinoma niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička, ampak zato, da pomagajo pri trajnem zagotavljanju storitev in dobrin za uspešno delovanje družbe. Iz tega izhaja, da je smisel obstoja neprofitnih organizacij delovanje v splošnem družbenem interesu, oz. delovanje v splošno družbeno koristne namene.

Kljub temu Salamon in Anheier (1996, 2) trdita, da ostajajo nevladne organizacije »izgubljeni kontinent« na zemljevidu sodobnih družb, neviden večini političnih in ekonomskih akterjev, medijem in celo mnogim posameznikom, ki v njem delujejo. Tudi v monografiji smo jih poimenovali nevladne organizacije. Ker so nevladne organizacije zelo raznolike, je treba najprej opredeliti nekatere njihove osnovne pojme.

## 2.1 Opredelitev pojmov

Forbici et al. (2010, 6) opažajo, da so pojmi, kot so »tretji sektor«, »civilna družba«, »nevladne organizacije«, »neprofitni sektor« ipd., v zadnjih desetletjih postali modni. Oris teh pojmov izhaja iz posameznih organizacijskih oblik. Ob tem se je treba zavedati, da ni konsenza, katere so te organizacijske oblike, prav tako med avtorji ne obstaja enotna definicija, kaj ti pojmi dejansko pomenijo (Evers in Laville 2004; Rončević 2001). Večina avtorjev se strinja, da je npr. definicija »tretjega sektorja« izjemno težavna naloga (Dahrendorf 1989; Habermas 1992 v Klenovšek et al. 2006, 12). Forbici et al.

(2010, 6) trdijo, da je civilna družba nekaj širšega od organizacij civilne družbe, izraza tretji sektor in organizacije civilne družbe pa pomenita isto stvar. Poleg organizacij civilne družbe, tvorijo civilno družbo tudi civilne pobude oz. neformalne skupine državljanov in državljanek, ki niso organizirane v organizacije civilne družbe.

Willets (2002) meni, da kljub temu obstajajo nekatere temeljne značilnosti, ki so nevladnim organizacijam skupne. Jasno je, da mora biti nevladna organizacija neodvisna od neposrednega nadzora katerekoli vlade. Poleg tega obstajajo tri druge splošno sprejete značilnosti, ki izključujejo določene vrste organizacij iz obravnave. Nevladne organizacije (NVO) ne morejo biti ustanovljene kot politične stranke; so neprofitne in ne delujejo kot kriminalna skupina ter se ne poslužujejo nasilja. Te značilnosti veljajo v splošni uporabi, saj se ujemajo s pogoji za priznanje od Združenih narodov.

Rakar et al. (2011, 17) izpostavljajo tudi, da v Sloveniji ne obstaja enoten termin ali definicija za tisti del civilne družbe, ki se nanaša na organizacije civilne družbe. V osnovi pa lahko opredelimo organizacije civilne družbe kot širok spekter organizacij, ki niso niti tržne niti državne, v javnosti pa so poimenovane z različnimi imeni, kot so neprofitne, prostovoljne, humanitarne, neodvisne, civilnodružbene in nevladne organizacije.

Martens (2002, 272) pravi, da kljub vse večjemu interesu in naraščajoči literaturi o nevladnih organizacijah njihova definicija še ni bila dovolj opredeljena. Izraz NVO je postal splošno sprejet v akademskem svetu, vendar pa še ni jasno, kaj ta beseda dejansko zajema. V resnici mnogi študije niti ne ponujajo nobene opredelitve pojma nevladna organizacija, ki bi lahko olajšal razumevanje tega izraza. Podrobnejši pogled pa razkriva raznolike in včasih celo nasprotujoče si interpretacije izraza. Kakorkoli, to otežuje primerjave posameznih študij o NVO.

Problematika definicije civilne družbe leži torej v tem, da je skupne točke težko določiti, saj vanje spadajo zelo raznolike organizacije. Poleg tega pa vlada tudi velika zmeda v terminologiji na tem področju, saj se termin tretji sektor pogostokrat zamenjuje s terminom nevladni sektor, ki se ga v Sloveniji uporablja najpogosteje.

V praksi v Sloveniji se uporabljajo tudi naslednji izrazi oz. so-

pomenke: prostovoljske, humanitarne, dobrodelne in solidarnostne organizacije oz. organizacije za samopomoč (Hvalič, Ramovš in Ramovš 2001, 2). Pravno-informacijski center nevladnih organizacij (2006, 13) pa govori še o neobdavčenih in neodvisnih organizacijah. Iz tega izhaja, da lahko govorimo tudi o prostovoljskem, humanitarnem, dobrodelnem, neobdavčenem in neodvisnem sektorju.

Z namenom poenotenja pojmov in določitvi enotnih pogojev, kdaj se organizacija šteje za nevladno organizacijo, je leta 2012 v Sloveniji nastala pobuda za zakonsko poenotenje tega področja v obliki predloga Zakona o nevladnih organizacijah v javnem interesu (Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij 2002).

Ta zakon bo predvidevanjih najverjetneje sprejet v letu 2016. Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij (2002, 2) opredeljuje, da bo tako na podlagi ključnih domačih in tujih strateških dokumentov k nevladni organizaciji lahko spadala organizacija, ki bo izpolnjevala naslednje pogoje:

- bo ustanovljena kot društvo, zavod, ustanova ali kot druga pravna oseba,
- njeni ustanovitelji ali družbeniki bodo izključno domače ali tuje fizične ali pravne osebe zasebnega prava,
- bo nepridobitna,
- bo neprofitna,
- bo neodvisna od državnih organov, političnih strank ali gospodarskih subjektov,
- če bo izvajala pridobitno dejavnost, bo morala ta biti povezana z njenimi nameni ali cilji
- ne bo organizirana kot politična stranka, verska skupnost, sindikat ali zbornica.

Martens (2002, 282) meni, da upoštevajoč pravna in sociološka načela, celovita opredelitev NVO lahko napreduje, če vključuje vse njihove pomembne idealno-tipične značilnosti. In sicer, nevladne organizacije so formalne (profesionalne) neodvisne družbene organizacije, katerih poglavitno poslanstvo je spodbujanje skupnih ciljev na lokalni, nacionalni ali mednarodni ravni.

Nevladne organizacije danes v Sloveniji predstavljajo del družbe,



brez katere si skoraj ne predstavljamo družbenega življenja. Da se je to zgodilo, je prav gotovo treba pogledati v zgodovino in omeniti nekatere pomembne mejnike v razvoju nevladnih organizacij na našem ozemlju.

## 2.2 Kratek zgodovinski pregled

Zgodovina delovanja nevladnih organizacij v Sloveniji seže v 13. ali 14. stoletje. Takrat so se kazali prvi zametki organizacij v različnih oblikah (cehi, dobrodelna verska združenja in fundacije), v katere so se ljudje združevali z določenimi nameni (Šporar in Studen 2000, 5).

V prvi polovici 19. stoletja najdemo prva delavska gibanja, ki so bila s poznejšo ureditvijo prepovedana oz. omejena v svojem delovanju. Prvi pravni akti, ki urejajo področje interesnega združevanja, so bili izdani po letu 1850. Tako prinaša društveni patent (izdal ga je cesar avstro-ogrske monarhije) prvo ureditev društev, Zakon o pravicah do združevanja v društva in politična društva iz leta 1867 pa prvo zakonsko ureditev tega področja. Poseben pomen v tem obdobju, ob dejstvu, da so bili Slovenci kmečko in delavsko prebivalstvo, vodilni razred so predstavljali tujci, ima nastanek gibanj namenjenih narodnostnemu prebujenju. Najpomembnejše oblike združevanja so bile čitalnice, kot shajališča višjih slojev, in tabori, kot oblika množičnega zbiranja ljudi na prostem. Pomembno vlogo so imele tudi zadruge oz. zadružništvo kot gibanje za obrambo interesov slovenskih kmetov, obrtnikov in delavcev, ki je s približno 1700 zadrugami pred drugo svetovno vojno pomenilo izjemno množično obliko stanovske samoorganiziranosti (Mevlja in Kavčič 2012, 16).

Pred prvo svetovno vojno je bila namreč Slovenija, v pogledu samoorganiziranja kmetov, obrtnikov, financiranja in zavarovanja, vodilna dežela v Evropi (Hvalič, Ramovš in Ramovš 2001, 6).

Rakar et al. (2011, 20) omenjajo, da so civilnodružbene organizacije v obdobju nerazvite socialne države (do konca druge svetovne vojne) ob neformalnem sektorju imele primarno vlogo pri preskrbi z javnimi dobrinami in storitvami. Pred drugo svetovno vojno je v Sloveniji obstajalo 8000 nevladnih organizacij.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Leto 1938: 6.014 društev in 1.677 zadrug.

Rakar et al. (2011, 20), Črnak-Meglič in Rakar (2009) ter Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič (2002) dalje ločijo štiri obdobja razvoja civilnodružbenih organizacij. Prvo je obdobje državnega socializma v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, v katerem je bilo vsako samoorganiziranje postavljeno v okvire socialističnega nadzora nad civilno družbo. Sledilo je obdobje samoupravnega socializma v sedemdesetih letih, v katerem je državni nadzor nad civilnodružbenimi organizacijami oslabil. Za to obdobje je značilno novo ustanavljanje civilnodružbenih organizacij, ki ga je omogočilo sprejetje Zakona o društvih (1974), ki je spodbujal ustanavljanje novih društev. Osemdeseta leta prejšnjega stoletja so prinesla obdobje nastajanja novih družbenih gibanj, ki so nato prehajala v različne samostojne civilnodružbene organizacije ali politične stranke. Te so nastajale kot alternativa uradnim političnim strukturam in bile zametek poznejše osamosvojitve Slovenije. Po osamosvojitvi Slovenije je sledilo obdobje tranzicije, za katero je značilno ustanavljanje tudi drugih civilnodružbenih organizacij (zasebni zavodi in ustanove), demonopolizacija javnih zavodov ter ustanavljanje organizacij, ki so jih lahko ustanovile cerkve (npr. Karitas). To je bila tudi doba razcveta civilnodružbenih organizacij. Skozi vsa štiri obdobja razvoja civilnodružbenih organizacij se je število nevladnih organizacij več kot potrojilo.<sup>2</sup>

Gidron, Kramer in Salamon (1992, 17) so ugotovili, da se v Sloveniji nadaljuje vzorec odnosov iz socialističnega obdobja, le da se je zmanjšal nadzor države nad delovanjem zasebnih neprofitnih organizacij. Ta model predpostavlja, da ima država vodilno vlogo tako pri financiranju kot pri ustvarjanju javnih dobrin in storitev. Da lahko zagotovi omenjene storitve, se pri tem naslanja na davčni sistem in zaposlene državne profesionalce.

Kolarič in Rakar (2010, 16) trdita, da neprofitne organizacije v postsocialističnih državah kažejo skupne značilnosti, vendar se istočasno močno razlikujejo. Te notranje podobnosti in zunanje razlike je mogoče razložiti v sklopu državnega socialističnega sistema, ki je za skoraj pol stoletja prevladal v teh družbah. Po spremembi socialističnega sistema je prišlo do eksplozije razvoja neprofitnih organiza-

<sup>2</sup> Leto 1965: 6.919 nevladnih organizacij in 24.644 v letu 2008.

cij, vendar pa nevladni sektor v postsocialističnih državah še vedno ostaja precej nerazvit. Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič (2002, 108–109) omenjajo, da se je v Sloveniji po osamosvojitvi civilna družba začela razvijati kot alternativa, in ne kot opozicija uradni politiki.

Mevlja in Kavčič (2012, 19) pravita, da je bilo po osamosvojitvi Slovenije pričakovati, da se bo stanje na področju nevladnega sektorja začelo izboljševati, ker so mnogi takratni politiki izšli ravno iz struktur civilne družbe. Vendar je imela Republika Slovenija predvsem drugačne prioritete, povezane predvsem z izgradnjo struktur mlade države. Na nevladni sektor se je žal pozabilo, zato je za obdobje po osamosvojitvi značilna predvsem stagnacija na področju razvoja nevladnega sektorja in sodelovanja z Vlado Republike Slovenije.

Kljub temu nevladne organizacije v Sloveniji danes ohranjajo določene posebnosti, ki so posledica zgodovinskega razvoja, zato jim lahko pripišemo tudi določene skupne značilnosti.

### 2.3 Tipologija in klasifikacija nevladnih organizacij

Čeprav ima Slovenija relativno dolgo zgodovino samoorganiziranja, še posebno v sklopu civilnodružbenih organizacij, je zaradi sistemske neurejenosti pojem »nevladna organizacija« še vedno pravno nedefiniran. Tako Šporar (2004), Pravno-informacijski center nevladnih organizacij (2006) ter Hvalič, Ramovš in Ramovš (2001) pogrešajo pomanjkanje sistemske ureditve tega področja.

Združevanje v sklopu civilne družbe je v Sloveniji na visokem mestu, saj Kolarič et al. (2006, 4) omenjajo, da je v Sloveniji zagotovljena ustavna svoboda združevanja civilne družbe v sklopu nevladnih organizacij.

Adam et al. (2013, 5) omenjajo, da tako v zadnjih letih uveljavljena tipologija in terminologija razmejuje med:

- profitnimi in neprofitnimi organizacijami (glede na smisel organizacije),
- javnimi neprofitnimi organizacijami in zasebnimi neprofitnimi organizacijami (glede na ustanovitelja);
- na tiste s statusom delovanja v javnem interesu ter zasebne neprofitne organizacije (glede na status delovanja) ter

- na profesionalne neprofitne organizacije, volonterske neprofitne organizacije in mešane neprofitne organizacije (glede na opredelitev izvajalca delovanja organizacije).

Vsako izmed poimenovanj izpostavlja določeno karakteristiko; bodisi neprofitnost, nevladnost, prostovoljnost itd.

Anheier (2014, 47–49) po mednarodni raziskavi Johna Hopkinsa definira strukturno-operativno opredelitev nevladnih organizacij, ki je tudi ena izmed najpogosteje razširjenih med raziskovalci. Ta definicija opredeljuje pet ključnih lastnosti, ki so tem organizacijam skupne. Te so: organiziranost, zasebnost, ne delijo dobička, upravljajo same sebe in so prostovoljske.

Kolarič in Rakar (2010, 6) ter Rakar et al. (2011, 18) omenjajo, da v splošnem slovenska zakonodaja posebej in natančno opredeljuje ter v posameznih zakonih regulira naslednje vrste nevladnih organizacij: društva in zveze društev, zasebne zavode, ustanove/fundacije, zadrage (neprofitne) in verske skupnosti (organizacije). To klasifikacijo bomo zasledovali tudi v tej monografiji.

Tej tipologiji pritrjujejo tudi mnogi drugi avtorji. Poleg teh pa med nevladne organizacije prištevajo tudi stanovanjske in druge zadrage (Hvalič, Ramovš in Ramovš 2001, 3), gospodarske družbe (če opravljajo nepridobitno dejavnost), politične stranke, sindikate (Trstenjak 1998), gospodarska interesna združenja, osebe *sui generis* (npr. Rdeči križ in Študentska organizacija Slovenije) ter združenja delodajalcev (Šporar 2001, 158).

Samo védenje o značilnostih nevladnih organizacij je dostikrat premalo, če ne poznamo njihovega širšega konteksta, in sicer njihovo umeščanje v širši družbeni prostor in ne nazadnje, kakšen pomen imajo za razvoj družbe.

## 2.4 Družbeni prostor in nevladne organizacije

Črnak-Meglič in Vojnovič (1997, 153) pravita, da predstavlja zasebni neprofitni in nevladni sektor pomemben instrument demokratizacije ter pluralizacije odnosov, razširitve individualnih možnosti in svobodne izbire posameznikov ter povečanja aktivne participacije v moderni družbi.

Evers in Laville (2004, 11) menita, da je mogoče posebne značilnosti obravnave tretjega sektorja v Evropi povzeti na podlagi treh parametrov: glede na vrste organizacij, glede na posredniško naravo tretjega sektorja v »sistemu blaginje« za raznovrstnost gospodarstva in glede na družbeno-politično razsežnost, ki je enako pomembna kot gospodarska razsežnost. Različni pristopi in interpretacije pomena tretjega sektorja so bistvenega pomena za razumevanje potenciala nevladnega sektorja v evropskih družbah.

Putnam (1994, 163) ugotavlja, da nevladne organizacije predstavljajo enega izmed ključnih kazalnikov zalog socialnega kapitala, ki deluje kot generator družbenega ter ekonomskega razvoja. Črnak-Meglič in Rakar (2009, 238) menijo, da nevladne organizacije v družbi opravljajo vsaj tri pomembne funkcije: politično – pomenijo obliko participacije državljanov pri upravljanju države in družbe, ekonomsko – pomenijo način za aktiviranje dodatnih virov v materialni (donacije v denarju) ali nematerialni obliki (vložek prostovoljcev, donacije v naravi) in socialno – zagotavljajo dopolnilne ali alternativne načine zadovoljevanja potreb uporabnikov.

Prav tako nevladne organizacije prinašajo v družbeni sistem vrednote solidarnosti, ki jih druga dva sektorja, in sicer javni ter gospodarski, ne predstavljata. Država namreč deluje na podlagi instrumenta moči, gospodarski oz. profitni sektor pa na podlagi denarja (Kolarič 1997, 17).

Rink in Lesjak (2002, 12–14) navajata, da iz tega principa izhaja tudi koncept pluralnega sistema blaginje, ki ga je razvil sociolog Peter Abrahamson z Univerze v Kopenhagenu. Ta govori o tem, da v vseh sodobnih družbah obstajajo tri osnovne sfere, iz katerih pridobivamo dobrine in storitve za zagotavljanje potreb glede socialne varnosti in blaginje. Te sfere so: država oz. javni sektor, trg oz. profitni sektor in civilna družba oz. neformalni sektor; pri nekaterih avtorjih tudi skupnost oz. sfera skupnosti.

Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič (2002) omenjajo, da tretja sfera skupnosti deluje na podlagi instrumenta solidarnosti. Sfera nevladnega (tretjega ...) sektorja je tisti del družbenega prostora, ki je med preostalimi tremi sferami. Od vsake od njih se loči po eni izmed bistvenih značilnosti. Neprofitnost jo loči od sfere trga, zaseb-

nost od sfere države in formalnost od sfere skupnosti. Organizacije civilne družbe so torej neprofitne, zasebne in formalne. V praksi so to zasebne neprofitne organizacije. Ker nimajo posebne značilnosti, ki bi veljala samo zanje (t. i. diferenca specifična), so si med seboj lahko zelo različne. Tiste organizacije, ki so blizu sferi skupnosti, so bolj neformalne narave. Pravila in organiziranost so minimalni, dejavnost pa opravljajo predvsem prostovoljci. Organizacije blizu sferi države so visoko formalizirane in profesionalizirane, imajo visok delež zaposlenih, večinoma se financirajo iz državnih sredstev in opravljajo storitve za državo. Tretja vrsta organizacij pa so tiste, ki so blizu trgu. Te so visoko profesionalizirane, zaposlujejo specialiste, financirajo se s prodajo storitev.

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

Evers in Leville (2004, 15) pravita, da s socialno-ekonomskega vidika trikotnik blaginje poudarja raznoliko naravo virov, ki prispevajo k družbeni blaginji. V zvezi s storitvami je izpostavljen pomemben element, in sicer vloga neformalnih in delno formalnih skupnosti, hkrati pa zlasti družina, kot sestavni del »mešane ekonomije socialne blaginje«.

Vidimo, da so NVO del družbe, ki podpira delovanje države in si brez njih države sploh ne moremo predstavljati. Njihov vpliv presega državne in časovne meje, saj praktično ni države na svetu, kjer NVO ne bi obstajale; v takšni ali drugačni obliki.

## 2.5 Nevladne organizacije v Evropi in svetu

Seveda pa obstaja razlika med posameznimi sistemi blaginje pri pojmovanju zasebnih neprofitnih organizacij po posameznih državah oz delih sveta. Če je v Sloveniji najpogosteje uporabljen izraz nevladni sektor, ki poudarja neodvisnost od države (Rakar et al. 2011, 17), tako v Franciji govorimo o *économie sociale* (Favreau in Fréchette 2002), v Veliki Britaniji o dobrodelnem sektorju (Barman 2007; Hudson 1998), v Nemčiji o *gemeinützige Organisationen* (Zimmer in Priller 2007) in v Združenih državah Amerike o neprofitnem sektorju (Hines 2004).

Kot menijo Klenovšek et al. (2006, 18–24), so sistemi blaginje ti-

sti, ki pogojujejo izdatke za družbeno blaginjo, velikost neprofitnega sektorja oz. umeščenosti civilne družbe in skupnosti v odnosu do trga in države v različnih sistemih blaginje. Tako razlikujejo med liberalnim, konservativno-korporativističnim, socialdemokratskim, latinsko-rimskim in komunističnim tipom sistemov blaginje.

V liberalnem sistemu je poudarjena vloga trga, kjer nastopajo zasebne profitne organizacije skupaj z zasebnimi zavarovalnimi shemami. Ta je značilen za ZDA, Avstralijo in Veliko Britanijo, kjer nastopajo nevladne organizacije kot producentke kolektivnih dobrin in storitev za prodajo na kvazi trgih.

V konservativno-korporativističnem sistemu je odgovornost države za socialno varnost in blaginjo državljanov na drugem mestu. Uveljavil se je pretežno v srednji Evropi (Nemčija, Avstrija, Francija, Belgija, Nizozemska), kjer so nevladne organizacije dobro razvite, saj nastopajo kot producentke javnih dobrin in storitev za državo.

V socialdemokratskem sistemu, ki je značilen predvsem za skandinavske države, je odgovornost države za socialno varnost in blaginjo na prvem mestu. Nevladne organizacije v hierarhiji sfer zasedajo zadnje mesto in so predvsem zastopnice tistih skupin, katerih potrebe ostajajo nezadovoljne.

Načelo subsidiarnosti je značilno za latinsko-rimske sisteme, ki prevladujejo v sredozemskih državah (Italija, Španija in Portugalska). Ključno vlogo pri zagotavljanju socialne varnosti in blaginje znotraj tega sistema imajo neformalne socialne mreže, ki so ustanovljene oz. so pod pokroviteljstvom Katoliške cerkve. Nevladne organizacije nastopajo kot porok legitimitete Katoliške cerkve.

Komunistični oz. socialistični tip sistema blaginje je značilen predvsem za nekdanje socialistične družbe, v katerih je komunistična oblast uporabljala državni aparat za nadziranje vseh področij družbenega življenja socialistične države. Zato je bila samoorganizacija državljanov omejena in vloga cerkve marginalizirana. Nevladne organizacije v tem sistemu delujejo predvsem kot podpornice neformalnih socialnih mrež.

Podobno ugotavlja tudi Svetlik (1992), ko pravi, da je razlog za slabo razvit neprofitni sektor v južni in vzhodni Evropi vrzel med državo in civilno družbo. Država pogosto prevzema vlogo nadzora

in se tako vmešava v civilno družbo ter jo omejuje. Na drugi strani pa dejavniki civilne družbe ostajajo deljeni in zato prešibki, da bi lahko učinkovito naslavljali svoje zahteve na državo in da bi jih država lahko prepoznala kot enakovrednega partnerja.

Salamon et al. (1999, 34) menijo, da so kljub precejšnji rasti nevladnega sektorja v srednji in vzhodni Evropi po padcu komunizma nevladne organizacije še vedno bled odsev sorodnih NVO drugod po svetu, vključno z Latinsko Ameriko in zahodno Evropo. Za trajnostno rast nevladnega sektorja in civilne družbe bo očitno potrebnih več kot le nekaj let naložb. Zato se zdi ključnega pomena za razvoj nevladnega sektorja, da si države še naprej prizadevajo za krepitev zmogljivosti sektorja, ki so ga zaznamovala prva leta zahodne pomoči.

Lloyd (2004, 202) meni, da sta dva elementa, ki sta pomembna za razvoj nevladnega sektorja v Evropski uniji, že v veljavi v aktualni evropski politiki. Prvi se nanaša na socialno ekonomijo. Ta je že priznana v sklopu uredb o strukturnih skladih in v smernicah za zaposlovanje. Drugi je bolj posreden in se nanaša na princip »deluj lokalno« in spodbuja zaposlovanje ter močno poudarja lokalna partnerstva. Skupaj tako politika omogoča platformo, ki omogoča tistim, ki želijo spodbujati ukrepe s kombinacijo ekonomskih in socialnih ciljev, da prevzamejo iniciativo.

V tej smeri avtorja Podmenik in Česnik (2015) omenjata tudi pomembnost in možnost, ki ga daje nevladnim organizacijam socialno podjetništvo, saj jim le-to predstavlja odlične priložnosti razvoja programov, in prehajanja v podjetništvo, ki upošteva naravne, kulturne, človeške vire in predvsem možnost generiranja novih prihodkov ter delovnih mest.

Klenovšek et al. (2006, 26) tudi ugotavljajo, da Evropska komisija in njena birokracija v zadnjih letih čedalje bolj upoštevatata civilno družbo ter nevladni sektor. Proces, ki se je začel konec osemdesetih let, ko je Unija intenzivirala svoja prizadevanja na področju socialne politike. To se je zgodilo zaradi dejstva, da je javno mnenje pospešeno izpostavljalo »demokratski deficit« pri snovanju evropske politike, zaradi česar se je povečalo zanimanje birokratov EU tako za »civilno družbo« kot »nevladni sektor«.



Willetts (2002) pravi, da je miselnost, da so nevladne organizacije predvsem značilnost zahodnih družb, zmotna. Vse družbe v sodobnem času imajo veliko število nevladnih organizacij, vsaj na lokalni ravni. Tudi pri najbolj avtoritarnih političnih ureditvah ali v najmanj razvitih državah še vedno obstajajo skupine za samopomoč, zadruge, združenja za dobro počutje skupnosti, verske skupine, strokovna in znanstvena združenja, športne in rekreacijske organizacije itd. Tudi Romunija je v obdobju diktature predsednika Ceaușesucja bila gostja kongresa Mednarodne federacije čebelarских društev. Prisotnost ali odsotnost demokratične politične kulture je eden izmed glavnih dejavnikov, ki vplivajo na število nevladnih organizacij, vendar pa so velikost države, njena etnična, verska in kulturna raznolikost, kompleksnost gospodarstva in kakovost komunikacijske infrastrukture prav tako ključnega pomena. Tako obstaja več deset tisoč nevladnih organizacij v državah, kot sta Bangladeš in Indija, medtem ko jih je relativno malo na Islandiji ali Finskem.

Salamon (2010, 187) meni, da če merimo delež delovno aktivnega prebivalstva, je delež zaposlenih v nevladnem sektorju v številnih evropskih državah večji kot v Združenih državah Amerike. Zanimiva je tudi ugotovitev, da skandinavske države, v nasprotju s splošnim prepričanjem, dejansko nimajo razvitega sistema »socialne države«. Namesto tega imajo te države razširjena »socialna partnerstva«, ki zagotavljajo obsežno zanašanje javnega sektorja na nevladne organizacije, prek javno financiranih storitev.

Prva večja mednarodna raziskava Univerze Johna Hopkinsa (Salamon et al. 1999; Salamon, Sokolowski in List 2003) je predstavljala začetek v raziskovanju nevladnega sektorja kot celote, saj so z raziskavami v 22 državah (zahodna Evropa, srednja Evropa, Azija, Latinska Amerika in Severna Amerika) in različnih sistemih blaginje poskušali razumeti obseg, strukturo in vlogo nevladnega sektorja s pomočjo skupnega okvira in pristopa. Glavne ugotovitve Salamona (2010) so, da je nevladni sektor gospodarska sila, ki predstavlja v povprečju 5 % bruto domačega proizvoda (BDP) raziskovanih držav in v nekaterih državah, kot sta Kanada in Združene države Amerike, celo presega 7 %. To pomeni, da prispevek nevladnega sektorja v BDP presega ali je enak prispevku mnogih velikih industrij v teh istih dr-

žavah (npr. gradbeništvo (5,1 % BDP), finančno posredništvo (5,6 % BDP). Na nekaterih področjih, kot so socialne storitve, zdravstvo in šport ter rekreacija, je prispevek nevladnega sektorja v BDP veliko večji. V Belgiji, na primer, nevladne organizacije predstavljajo 42 % dodane vrednosti na področju zdravstva in 66 % dodane vrednosti na področju socialnih storitev. Zanimivo je, da kar četrtno dodane vrednosti, ki jo prinaša nevladni sektor, izhaja iz dela prostovoljcev, kar poudarja ključni pomen za zajemanje prostovoljnega dela v gospodarske statistike. Izkazalo se je, da so nevladne organizacije tudi zelo dinamičen del gospodarstva. Tako npr. v petih državah (Belgija, Kanada, Češka, Japonska in Združene države Amerike), izračuni kažejo, da prispevek nevladnih organizacij v BDP raste po povprečni stopnji, ki je dvakrat višja stopnji rasti BDP teh držav v zadnjih letih.

Salamon in Anheier (1996, 5) menita, da je obseg in pomen nevladnega sektorja mogoče meriti z različnimi kazalniki glede na to, kateremu v raziskavi damo večji pomen. Predvsem so to: število organizacij, število storitev, ki jih opravijo nevladne organizacije, število uporabnikov, katerim so storitve neprofitnih organizacij namenjene, število članov v teh organizacijah, število zaposlenih, število prostovoljcev ter obseg finančnih sredstev, s katerim razpolagajo nevladne organizacije.

Tudi v Sloveniji so nekateri kazalniki na področju nevladnega sektorja bolj spodbudni od drugih. Vse te značilnosti oz. posebnosti NVO v Sloveniji so podrobneje opisane v naslednjem poglavju.

## 2.6 Nevladne organizacije v Sloveniji

Forbici et al. (2010, 6) pišejo, da nevladno organizacijo lahko na lastno pobudo ustanovi vsak izmed nas. V vseh pogledih delujejo neodvisno od države in imajo nekaj temeljnih značilnosti. So neprofitne, večinoma prostovoljne in prav vse morajo imeti obliko pravne osebe. V Sloveniji so to prvenstveno društva, ustanove in (zasebni) zavodi.

Organiziranost nevladnih organizacij v Sloveniji danes lahko razdelimo po treh merilih oz. kriterijih (Forbici et al. 2010, 9):

- Vsebinski kriterij, kjer ločimo vsebinske povezave, ki združujejo organizacije z istega ali zelo podobnega področja delovanja,

ter horizontalne povezave, katerih ključ njihovega nastanka je skupna pravna oblika. V Sloveniji horizontalne povezave predstavljajo Zveza društvenih organizacij Slovenije (ZDOS), Združenje slovenskih ustanov (ZSU), Skupnost privatnih zavodov (SKUP) in Center nevladnih organizacij Slovenije (CNVOS).

- Glede na trdnost povezav nevladnih organizacij, kjer ločimo krovne zveze in mreže. Pri prvih gre za reprezentativno oz. predstavniško povezovanje. Drugačno je delovanje mrež, ki je načeloma bolj ohlapno, praviloma pa tudi nimajo predstavniške funkcije.
- Glede na teritorialnost, kjer lahko govorimo o nacionalnih, regionalnih in lokalnih zvezah in mrežah. V preteklosti je bila pozornost usmerjena predvsem v nacionalne zveze, z ustanavljanjem pokrajin pa se preusmerja na regionalne mreže.

Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič (2002, 127–131) ugotavljajo, da je v Sloveniji strukturni vzorec nevladnega sektorja podoben vzorcju v nekdanjih socialističnih državah in v državah s socialnodemokratskim tipom sistema blaginje. V Sloveniji tako prevladujejo športne in kulturne organizacije, manj pa je organizacij, ki delujejo na področju zdravstva, socialnega varstva in izobraževanja. Prav tako pri nas najdemo zelo malo institucionalno zahtevnejših zasebnih neprofitnih organizacij, kot so vrtci, šole, galerije, gledališča in drugo. Vse to je posledica specifičnega razvoja tega sektorja v obdobju socializma, ko je za zadovoljevanje javnih potreb in storitev skrbela država z obsežno in kakovostno mrežo javnih zavodov. V Sloveniji prevladuje model dominacije države. V tem ima država primarno vlogo pri financiranju in produkciji javnih dobrin in storitev, vloga zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja pa je omejena na zapolnjevanje vrzeli v storitvah javnega sektorja. Država v največji meri financira javne zavode. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije imajo obrobno vlogo, za njihovo dejavnost pa prispeva le minimalna sredstva. Slovenija spada med države, za katere sta značilna velika oddaljenost v komunikaciji in sodelovanju ter nizka stopnja nadzora države nad zasebnimi neprofitnimi-volonterskimi organizacijami.

Leta 2012 je bilo nevladnih organizacij 25.065, od tega je bilo 23.963

aktivnih, oz. to pomeni, da so oddale letno poslovno poročilo na AJ-PES (glej [http://www.ajpes.si/letna\\_porocila](http://www.ajpes.si/letna_porocila)). Daleč največ je bilo društev (21.622), sledili so zasebni zavodi (2111) in ustanove oz. fundacije (232) (prav tam). Število nevladnih organizacij nenehno narašča, pri čemer se najhitreje večja število zavodov (leta 2013 za 11,2 %), najpočasneje pa raste število društev (leta 2013 samo za 1,7 %). Skupni indeks letne rasti števila vseh nevladnih organizacij za leto 2013 je bil 2,6 %. Tako jih je bilo pred desetimi leti npr. registriranih okoli 15.500 (prav tam). 31. decembra 2014 je bilo v Sloveniji registriranih 23.467 društev, 2.832 (zasebnih) zavodov in 277 ustanov. Skupaj torej 26.576. Zadnja leta se njihovo število povečuje za okrog 500 na leto.

V Sloveniji je leta 2013 delež zaposlenih v nevladnih organizacijah znašal 0,80 % (Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij 2015), medtem ko je bil ta delež v svetovnem povprečju primerjanih držav 5,6 %<sup>3</sup> (Salamon et al. 1999, 187).

Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič (2002, 122) ugotavljajo, da če število nevladnih organizacij pretvorimo na tisoč prebivalcev, nam kazalnik pove, da lahko Slovenijo uvrščamo med države z največjim številom nevladnih organizacij na svetu. Po podatkih za leto 1996 je bilo v Franciji 10,6 in v Nemčiji 10,5 nevladne organizacije na tisoč prebivalcev, nato sledi Slovenija s 6,1 nevladno organizacijo na tisoč prebivalcev, vendar je treba poudariti, da kar 95 % teh predstavljajo društva; sledijo Kanada (5,2) in ZDA (4,8). Najmanj društev na tisoč prebivalcev sta leta 1996 imeli Češka (0,9) in Poljska (0,5).

Mevlja (2009, 194) ugotavlja, da zdajšnje stanje na področju nevladnega sektorja v Sloveniji v primerjavi s stanjem nevladnega sektorja v evropskih državah ni ravno rožnato, saj se nevladne organizacije srečujejo z mnogimi težavami. V preteklosti je bilo v Sloveniji kar nekaj poskusov izboljšanja položaja nevladnih organizacij, ki pa so bili žal prav zaradi nepovezanosti in vodenja poskusov zunaj ne-

<sup>3</sup> Primerjavo deležev o zaposlitvah v nevladnih organizacijah različnih držav, je potrebno vzeti s pridržkom, saj je zaradi raznovrstnosti in heterogenosti nevladnih organizacij ter različnih in ne povsem jasnih metodologij zajemanja podatkov, to primerljivost med državami težko zagotoviti.

vladnega sektorja razpršeni in parcialni ter tako niso dali pravih rezultatov.

Z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo se je za slovenske nevladne organizacije odprla vrsta novih priložnosti in spodbud za čezmejno povezovanje. Možnost delovanja v širšem evropskem okolju predstavlja tudi številne izzive, predvsem pa potrebo nevladnih organizacij, da se bolje seznanijo z delovanjem institucij in politikami Evropske unije ter evropskimi nevladnimi organizacijami in mrežami. Prav zadnje lahko pomembno prispevajo k učinkovitejšemu uveljavljanju nevladnih organizacij v širšem evropskem prostoru (Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij 2005, 8).

Nevladni sektor v Sloveniji zaposluje nekaj manj kot 7.500 ljudi. Skupno število zaposlenih v NVO zadnja leta kljub gospodarski in ekonomski krizi raste, pri čemer pa gre to rast pripisati zaposlovanju v zavodih, saj je več kot polovico vseh delavcev zaposlenih v zavodih, čeprav ti predstavljajo zgolj 9,6 % vseh nevladnih organizacij. Leta 2011 so namreč društva in ustanove prvič zaposlovale manj delavcev kot leta poprej, medtem ko je njihovo število v zavodih zraslo. Število zaposlenih v društvih in ustanovah se od leta 2012 ponovno povečuje in je v letu 2013 že preseгло število iz leta 2010 (Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij 2015).

Videli smo, da ima nevladni sektor velik potencial za razvoj in da je velika gospodarska sila. NVO tako ponujajo različne storitve, tako za trg kot za državo, in tako zapolnjuje vrzel, ki je podjetja ali država ne zmorejo. Zaradi prilagodljivosti in odgovarjanja na potrebe je NVO v prednosti pred drugimi ponudniki. Socialne storitve, zdravstvo, šport so samo nekatere storitve, pri katerih je prispevek NVO izjemno velik. Obstajajo pa tudi nekatere interdisciplinarne storitve, pri katerih je prispevek NVO prav tako velik. Ena izmed teh je izobraževanje.



### 3 Izobraževanje in nevladne organizacije

Zgodovina izobraževanja je neposredno povezana z zgodovino pisane besede ter potrebo po tem, da se znanje, ki se ga usvoji, prenaša na poznejše rodove. Izobraževanje se je razvijalo v različnih civilizacijah. Zgodovina izobraževanja je zgodovina prizadevanj človeka, da ohranja in razširja vrednote, ki jih je pridobila družba tistega časa. To je najdragocenejši del zgodovine civilizacije.

Moore (1903, 350–351) ugotavlja, da velik del gradiva zgodovine izobraževanja pripada zgodovini filozofije stare Grčije in srednjega veka. Drugi del je povezan z zgodovino politike in prava v obdobju Aleksandra Velikega in rimskega izobraževanja. Naslednji vidik predstavlja zgodovina krščanske cerkve – predvsem njeno izobraževanje v srednjem veku, ki ga še vedno težko ločimo od splošne zgodovine svojega časa in kraja, kot je izobraževanje judovskih in muslimanskih ljudstev, ali renesanse. Z zgodovino izobraževanja je povezan tudi nastanek izobraževalnih ustanov, začenši s staro Grčijo.

Baal (1964, 1) meni, da je v vsaki kulturi izobraževanje oblika prenosa kulture iz ene generacije v drugo. Tako se je izobraževanje v zahodni civilizaciji razvilo v eno izmed glavnih skrbi družbe, z njim se ukvarja ogromno število poklicnih strokovnjakov, katerih glavna in edina naloga je izobraževati generacije otrok in mladostnikov. Ta vrsta izobraževanja je bila institucionalizirana predvsem v šolah. Čeprav tovrstno izobraževanje nikakor ni omejeno samo na zahodno kulturo in se uporablja tudi v številnih drugih civilizacijah, je zahodni način izobraževanja edinstven pri tem, da združuje dolgo trajanje in široko razširjenost kurikula na eni strani in svojo univerzalno ter obvezno uporabo za vse člane mlajše generacije na drugi. Danes je ta sistem izobraževanja univerzalen po vsem svetu.

Lettieri, Borga in Savoldelli (2004, 17) ugotavljajo, da so nevladne organizacije tiste, ki temeljijo na znanju. Njihov kapital znanja je heterogen, razširjen, redko formaliziran in nestabilen (tudi zaradi precejšnjih fluktuacij med prostovoljci). Oblikovanje zbirke znanja, ki je edinstvena, formalizirana in uporabna za vse člane, je izziv, s katerim se nevladne organizacije srečujejo ta trenutek. Uspešno razvite dobre prakse nekaterih lokalnih podružnic nevladnih organizacij, vtisi, ki jih pridobivajo prostovoljci, zakoni, ki jih morajo organizacije sprejeti, sredstva sponzorjev, ki so odvisna od uspešnosti nevladne organizacije, so le del zbirke znanja, ki bi jo morale nevladne organizacije znati upravljati. Trenutno so take zbirke redko formalizirane in uporabne, saj so razdeljene med različne ljudi. Razdrobljenost znanja (predvsem med več podružnicami iste nevladne organizacije) zmanjšuje učinkovitost ukrepov, omejuje obvladovanje stroškov in otežuje medsebojno sodelovanje med posamezniki.

Če želimo v splošnem razumeti izobraževanje, potem moramo prej spregovoriti o treh terminih, ki so med seboj povezani in pomembni za izobraževanje, to so učenje, znanje in kompetence.

Učenje je proces, v katerem posameznik postopno usvaja podatke, ideje in vrednote in s tem pridobiva znanje, veščine, spretnosti in/ali kompetence (Andragoški center Slovenije 2014, 58).

Pugelj (2010b, 33) o učenju pravita, da gre za stalen proces, in ker znanje zastara, danes govorimo o paradigmi vseživljenjskega učenja. V nevladnih organizacijah je prevladujoči stil učenja izkustven, saj se večina učenja začne z izkušnjami, ki jih pridobivajo skozi dejavnosti. Temu (praviloma) sledi refleksija, povezava s predhodnim znanjem (teorijo) in ustvarjanje novega znanja ter uporaba novega znanja v naslednjem izkustvu.

Znanje je rezultat učenja. Govorimo lahko o naslednjih vrstah znanja (Gagne v Pugelj 2010b, 34):

- psihomotorične spretnosti (plavanje, ples, vodenje žoge, igranje instrumenta),
- besedne informacije (branje, datumi, imena, naslovi, dejstva),
- intelektualne spretnosti (abstraktni pojmi, pravila, principi, reševanje problemov),



- kognitivne strategije (uravnavanje in nadzorovanje lastnega učenja ter mišljenja, refleksija),
- stališča in vrednote (sooblikovanje vrednostne naravnosti in moralnega ravnanja).

Quagli (2001, v Lettieri, Borga in Savoldelli 2004, 18) meni, da v neprofitni skupnosti pridobljeno znanje teče skozi štiri različne cikle. Prvi cikel se ukvarja s posamezno stopnjo, kjer se znanje ustvarja in se izkorišča za eno osebo. Drugostopenjski cikel uvaja aktivnosti prenosa in izmenjave ter pojasnjuje, kako se preusmeriti od posameznika na raven skupine. Z nadaljnjim prizadevanjem za formalizacijo in razpršenost (tretji cikel) je znanje na voljo celotni organizaciji, medtem ko četrti cikel presega meje nevladne organizacije in poskuša zaobjeti celotno skupnost (po prizadevanju za združevanje).

O kompetencah Rózewski in Małachowski (2009, 359) pravita, da niso le znanje, kako nekaj narediti, ampak so sposobnost, da se znanje učinkovito in uspešno uporabi v različnih situacijah. Evropski svet je predlagal, naj se kompetence opredelijo kot splošne sposobnosti, ki temeljijo na znanju, izkušnjah, vrednotah, ki jih je mogoče pridobiti v učnih dejavnostih.

Pugelj (2010b, 35) ugotavljata, da če povežemo znanje (kaj vemo, razumevanje), spretnosti (kaj lahko naredimo in kako) ter odnos (zakaj to počnemo, ali v to verjamemo, to podpiramo), lahko govorimo o kompetenci oz. kompetentnosti. Primer je vožnja avtomobila: povezati moramo znanje prometnih predpisov, spretnost vožnje avtomobila in veselje do vožnje (odnos). Pri tem se nam razkriva še ena značilnost kompetenc – da so mutifunkcijske: znanje prometnih predpisov nam pride prav tudi kot pešču, spretnost vožnje avtomobila pa lahko izkoristimo tudi za vožnjo čolna.

Bheda (2013, 1) pravi, da v vse bolj globaliziranem svetu, kjer prevladujejo večje razlike med bogatimi in revnimi, obstajajo javne izobraževalne ustanove in nevladne organizacije, ki poskušajo ustvarjati enake pogoje za vse. Oboji delajo za skupno dobro ljudi, ki jim služijo, tako da ponujajo ukrepe za reševanje lokalnih socialnih problemov. To pomeni, da ponujajo storitve in podporo za zadovoljeva-

nje potreb v njihovih skupnostih. Odzivnost je bistvenega pomena in za kar si nevladne organizacije prizadevajo.

To delajo tako, da zaznavajo potrebe ljudi, tako rekoč v vseh življenjskih obdobjih. To velja zlasti za NVO na področju izobraževanja, kar preučujemo v raziskavi.

## 4 Nevladne organizacije in vseživljenjsko izobraževanje

Govekar-Okoliš in Ličen (2008, 33) ugotavljata, da se je ideja vseživljenjskega izobraževanja začela uveljavljati šele v 50. letih 20. stoletja, pretežno zaradi znanstveno-tehničnega, gospodarskega in kulturnega razvoja. Jelenc (2007, 27) pripisuje, da je se je razcvet vseživljenjskega izobraževanja zgodil konec 20. stoletja, ko so strokovnjaki začeli potrjevati pomembnost in vrednost koncepta vseživljenjskega izobraževanja.

Med konceptoma vseživljenjskega učenja in vseživljenjskega izobraževanja obstajajo razlike.<sup>1</sup> Po Jelencu (1998, 43) učenje poteka povsod, zajema vse okoliščine in priložnosti, traja vse življenje in omogoča prepletanje vsebin, ki niso načrtno usmerjene. Zato Andragoški center Slovenije (2014, 59) pojmuje vseživljenjsko učenje kot najširši koncept, katerega cilj je izboljšanje ravni znanja, spretnosti, veščin, kompetenc in/ali kvalifikacij iz osebnih, družbenih in/ali poklicnih razlogov.

Jelenc (2007, 17) meni, da za večino ljudi učenje poteka v lokalnem okolju, od otroštva do starosti. Zato mora vseživljenjsko učenje postati sestavni del lokalnih in regionalnih politik ter programov. Sredstva za to morajo skupaj zagotoviti lokalne in regionalne oblasti, država (iz proračuna ali sredstev iz skladov Evropske unije) ter drugi partnerji, lahko tudi zasebni kapital, npr. podjetja, organizacije in/ali nevladni sektor.

Govekar-Okoliš in Ličen (2008, 39) pravita, da je ravno v točki načrtnosti bistvena razlika med učenjem in izobraževanjem. V tre-

<sup>1</sup> Kodelja (2005, 14) poimenuje vseživljenjsko izobraževanje kot sistem, ki zajema izobraževanje otrok in mladine ter odraslih. Muršak (2012, 124) na drugi strani opredeljuje vseživljenjsko izobraževanje kot pojem, s katerim v slovenščini poimenujemo organizirani del vseživljenjskega učenja.

nutku ko določimo cilje, učna sredstva, vire ter strukturiramo čas, govorimo o izobraževanju. Tako Andragoški center Slovenije (2014, 58) opredeljuje izobraževanje kot šolanje oz. izobraževanje ljudi, ki najpogosteje poteka v izobraževalnih ustanovah; proces, ki ljudem omogoča pridobivanje znanja, razvijanje spretnosti, pridobivanje navad in usposobljenosti za delovanje; stopenjski proces, v katerem posameznik z učenjem pridobiva znanje in spretnosti ter širi svoje razumevanje in kompetence.

Pugelj (2010a, 5) se strinja, da prinaša današnji čas nove izzive tudi na področju učenja, razvijanja znanja in kompetenc. Posameznika postavlja v središče in ga obkroža z različnimi okolji, v katerih lahko pridobi to ali ono védenje, razvije zavedanje in spretnosti ter razvija lastni vrednostni sistem. Društva, zasebni zavodi in ustanove (nevladne organizacije) vsekakor predstavljajo pomembno okolje za osebno rast posameznikov in razvoj družbe v celoti.

Nadaljujmo, da Pugelj (2010b, 37) govori o pomembnosti zavedanja, da so kompetence tudi prenosljive, saj tiste, ki smo jih pridobili v nevladni organizaciji, lahko uporabimo tudi na delovnem mestu ali v drugih življenjskih okoliščinah. In ne nazadnje, kompetence so dinamične, kar pomeni, da jih nenehno izgrajujemo in tudi izgublamo (primer je opustitev rabe tujega jezika). Zadnje čase se večkrat srečujemo s pojmom kompetentni (tudi kvalifikacijski) okviri.<sup>2</sup>

Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji (Ministrstvo za šolstvo in šport 2007, 27) opozarja na krepitev nevladnega sektorja kot partnerja državi pri razvoju strategije. Pomembno je okrepiti nevladni in neprofitni sektor ter ustvariti in razviti partnerske odnose na tem področju. To je za državo zelo pomembna, celo ena izmed prednostnih nalog. Takšno partnerstvo ustvarja državi boljša izho-

<sup>2</sup> Kompetentni okviri predstavljajo ogrodje za izgradnjo širše kompetentnosti oz. usposobljenosti. So tudi most za prepletanje različnih okvirov. Lahko so osebni (v smislu doseganja lastnega zadovoljstva) ali poklicni na področju dela oz. zaposlitve. Lahko so veliko širši, kot na primer evropski kvalifikacijski okvir (EQF), ki zagotavlja »sporazumevanje« znanja, pridobljenega v različnih sistemih in državah. Najširšega predstavlja okvir osmih ključnih kompetenc za vseživljenjsko učenje, ki vključuje tako osebno zadovoljstvo in zaposljivost kakor socialno vključenost in aktivno državljanstvo (Pugelj 2010b, 37).

dišča v pogajanjih za pridobivanje sredstev iz evropskih skladov, še posebno, ko gre za prednostne naloge nacionalne politike. Nevladni sektor omogoča vključitev več partnerjev v strategijo in njene programe. To navadno zagotavlja inovativnost in nenehno tekmovalnost.

Evropska komisija (European Commission 2010) navaja, da je glede na številne nacionalne in nadnacionalne strateške in razvojne usmeritve premostitev težav, pa tudi bodoča kakovost življenja, odvisna od zmožnosti inoviranja v izdelkih, storitvah, poslovanju ter družbenih procesih in modelih. Nevladne organizacije imajo tako zaradi vpetosti v potrebe družbe mnogokrat možnost inoviranja tako skozi formalne kot neformalne procese izobraževanja.

#### **4.1 Nevladne organizacije in formalno izobraževanje**

Svetina (2013, 19) omenja, da tradicionalno pojmovano formalno izobraževanje (šolanje) vsebuje kot pomembno prvino svoje učinkovitosti omejevanje življenjskega delovanja učenca na izobraževanje in učenje. Usmerjenost v takšno storilnost vsebuje tudi negativne razsežnosti, kot so: omejevanje svobode pri izbiri dejavnosti in ustvarjanje negativnega odnosa do izobraževanja ter učenja.

Andragoški center Slovenije (2014, 58) za formalno izobraževanje označuje procese učenja, ki vodijo k pridobitvi formalne izobrazbe, javno veljavne izobrazbe – to pomeni, da se spremeni posameznikov izobrazbeni ali kvalifikacijski status. Formalno izobraževanje daje javno veljavno diplomu, spričevalo ali certifikat.

Ker se vlade vse bolj obračajo k neprofitnim organizacijam po pomoč pri izvajanju politik in krepitev zmogljivosti države (Osborne in Gaebler 1993; Milward 1996; Keast et al. 2004), se večata tudi pomen in vloga neprofitnih organizacij (Potter in Crawford 2008).

Dandanes, ko zaradi svetovne recesije države prenašajo del svojih javnih funkcij na zunanje izvajalce, nevladne organizacije tako prevzemajo del teh pooblastil. Slovenija na področju izobraževanja še vedno »nadzira« večino storitev javnih izobraževanj, zato menimo, da bo država tudi na tem področju »liberalizirala« te storitve. Slovenske nevladne organizacije na področju neformalnega izobraževanja tako lahko v prihodnje prevzamejo velik delež teh izobraževanj. To

je tudi vzrok, da smo te organizacije izbrali za predmet našega preučevanja. Pa tudi zato, ker so od vseh izobraževalnih institucij tiste, ki se lahko zaradi svoje prilagodljivosti najbolj uspešno prilagajajo potrebam v okoljih, kjer delujejo.

Nevladne organizacije so nepogrešljiv partner državi ter gospodarstvu in predstavljajo pomembno dopolnitev javnemu sektorju na področju izobraževanja in usposabljanja. Prav tako kot javni sektor nevladne organizacije (Pugelj 2010a, 5–6):

- znanje ustvarjajo – skozi delovanje pridobivajo znanja, spretnosti, razvijajo odnos do učenja, znanje tudi uporabljajo v konkretnih situacijah ter se razvijajo v duhu razvoja vseživljenjske kompetentnosti,
- znanje povezujejo – oblikujejo mreže, baze znanja, ki nastaja v NVO, razvijajo partnerstva z drugimi izobraževalnimi subjekti, krepijo civilni dialog z državo ter ustvarjajo socialni kapitala družbe,
- znanje delijo – da je dostopno vsem socialnim skupinam, delujejo na različnih ravneh, razvijajo lastne interese in delujejo v javnem interesu.

Nevladne organizacije, ki nastopajo skozi formalno izobraževanje kot pooblaščen organizacije (v imenu javnega sektorja), na področju neformalnega izobraževanja prevladujejo.

#### 4.2 Nevladne organizacije in neformalno izobraževanje

Muršak (2012, 66) opredeljuje neformalno izobraževanje kot izobraževanje, ki je z vidika učenca načrtno. Rezultati neformalnega izobraževanja se lahko ovrednotijo in vodijo v potrjevanje (certifikacijo). Neformalno izobraževanje včasih označujemo tudi kot polstrukturirano učenje. Za razliko od formalnega izobraževanja ne vodi do javnoveljavne (formalne) izobrazbe. Lahko je tudi izobraževanje, kjer vloži učitelja in učenca nista jasno razmejeni oz. kjer se učenec uči sam. Neformalno izobraževanje ni nujno institucionalizirano, predvsem pa za razliko od formalnega izobraževanja ne daje spričevala ali diplome.

Pugelj (2010a, 5) se strinja, da je danes znanje pomembna dobrina.

Še toliko bolj, ker smo na poti v družbo znanja. Ta nam odpira številne možnosti za vključenost, zaposlitev in dejavno udeležbo pri razvoju družbe. Na vprašanje, kje in kako do znanja danes, ni preprosto odgovoriti. Šola oz. formalno izobraževanje že dolgo ni več edini vir in okolje, v katerem pridobimo znanje. Tudi neformalno okolje že dolgo zagotavlja učne priložnosti, le v ospredje se niso prebile, saj je bilo pomembno predvsem, katero stopnjo formalne oz. poklicne izobrazbe je kdo dosegel. Ob tem ne manjka primerov, ko so se prakse iz delovanja nevladnih organizacij prenesle v formalno, npr. šolsko okolje.

Prav tako so nevladne organizacije zaradi svoje prilagodljivosti in zaznavanja potreb na terenu primerne za izvajanje neformalnega izobraževanja ter zagotavljanje kakovosti na področju vrednotenja in priznavanja neformalno pridobljenega znanja. Tako lahko pripomorejo k večanju njegove prepoznavnosti in rabe v praksi. Mnogokrat se pojavi vrzel med formalnim in neformalnim izobraževanjem prav zaradi potreb ljudi, ki potrebujejo neformalna izobraževanja zaradi trenutnih potreb, in ne zaradi pridobitve formalne izobrazbe, ki jih ponujajo javne institucije. Na tem področju imajo nevladne organizacije še posebno prednost, saj njihov pristop temelji na poznavanju lokalnih potreb na terenu.

Kozoderc (2006, 54) pravi, da je v celotnem sklopu vseživljenjskega učenja neformalno pridobivanje znanja enakovreden steber formalnemu. Za priznavanje enakovrednosti neformalnega in priložnostnega učenja pa so potrebne nekatere sistemske rešitve. Temeljna sistemska rešitev, ki je pravzaprav prvi pogoj priznavanja, je vrednotenje učinkov neformalnega in priložnostnega učenja ter izobraževanja.

Kot piše Vilič Klenovšek (2013, 139), se zadnja leta v praksi pristopov ugotavljanja, vrednotenja in potrjevanja formalno in neformalno pridobljenega znanja po posameznih omrežjih oz. v organizacijah razvijajo in izpeljujejo predvsem v srednjih šolah, na fakultetah, v izobraževalnih organizacijah za odrasle, v svetovalnih središčih za izobraževanje odraslih, v sistemu nacionalnih poklicnih kvalifikacij in v podjetjih. Vse bolj se uveljavlja tudi pristop zapisa neformalno in priložnostno pridobljenega znanja mladih (tudi mlajših

odraslih), ki se je razvil v sklopu projekta Nefiks, zdaj pa se kot prepoznaven pristop izpeljuje v sklopu Zavoda Nefiks. Uporablja se tudi v sklopu nekaterih drugih nevladnih organizacij.

Nevladne organizacije na področju izobraževanja se skozi svoje procese spopadajo z različnimi interesi in morajo tako kot preostale nevladne organizacije upoštevati mnoge deležnike. Ti deležniki so v NVO zaradi specifičnosti še posebno pomembni, saj nimajo finančnih interesov, temveč številne druge. Vse te različne interese in deležnike bomo posebej podrobno obravnavali v naslednjem poglavju.



## 5 Deležniki in interesi v nevladnih organizacijah

Ko govorimo o interesih v nevladnih organizacijah, moramo najprej pogledati, kako se je to področje razvijalo skozi organizacijske teorije. Morgan (1997) opredeljuje dva temeljna pogleda v teoriji organizacije kot prisposobi organizacije – kot stroja in kot organizma. Prisposobo organizacije kot stroja, neodvisnega od interakcij okolja, poosebljajo predvsem Taylor (1911), Weber (2009) in Fayol (1949). S tem področjem pa so se ukvarjali tudi mnogi drugi avtorji (Gouldner 1959; Etzioni 1960; Thompson 1967; Georgiou 1973). Prisposobo organizacije kot živega organizma so zagovarjali predvsem avtorji, ki so poudarjali pomen različnih interesov za delovanje organizacije (Roethlisberger in Dickson 1939; Selznick 1948; Trist in Bamforth 1951; McGregor 1960; Woodward 1965; Lawrence in Lorsch 1967; Child 1972). Njihove raziskave so bile podlaga za nastanek t. i. kontingenčne oz. situacijske teorije, ki je del vedenjske teorije in govori o tem, da ni najboljšega načina organiziranja, vodenja ali odločanja in da je ta odvisen od notranjih in zunanjih dejavnikov organizacije (Fiedler 1958; 1967; Burns in Stalker 1961; Lawrence in Lorsch 1967; Thompson 1967; Scott 1981). Leta 1984 je delo Edwarda R. Freemana *Strategic Management: A Stakeholder Approach* postavilo novo poglavje v preučevanju organizacije in managementa, in sicer t. i. interesno teorijo.

Interesno teorijo lahko povzamemo z naslednjimi definicijami (Rusjan Figelj in Biloslavo 2008, 191): organizacija je odprt hierarhični urejen družbeni sistem, ki ga ljudje oblikujejo zaradi lažjega uresničevanja lastnih interesov. Člani organizacije lastne interese dosegajo posredno z doseganjem trajnejših ciljev organizacije, organizacija pa jim v zameno zagotavlja nižje stroške iskanja, koordinacije in negotovosti, kot bi jih imeli, če bi na trgu nastopali kot

posamezniki. Med organizacijo in njenimi člani se torej vzpostavi menjalno razmerje, in kakovost tega razmerja vpliva na uspešnost doseganja ciljev organizacije.

V tem pogledu lahko rečemo, da je za organizacijo značilen dvojni vidik. Tavčar (2009, 90) opredeljuje organizacijo kot instrument za doseganje zastavljenih ciljev posameznikov in organizacijo kot skupnost interesov, za katerega je značilna kompleksnost in kjer uspešnost organizacije predstavlja skladnost delovanja z namenom ustanovitve, ob upoštevanju interesov zunanjih in notranjih deležnikov.

Tudi Oster (1995, 214) meni, da interesna teorija v osnovi izhaja iz različnih interesov deležnikov v gospodarskih subjektih, ki so profitne organizacije. V poslovnem svetu lastniki oz. delničarji preneajo pristojnosti za nadzor nadzornemu svetu. Ta je nato odgovoren zagotavljati, da upravljanje deluje v skladu z njihovimi pričakovanji in interesi. V neprofitnih organizacijah, nasprotno, to stanje ni določeno. Tako ni jasno, kdo v tem smislu deluje kot lastnik. Člani oz. ustanovitelji niso lastniki v smislu delničarjev. In medtem ko različni deležniki poskušajo prevzeti vodilni položaj, to ne vpliva na njihove lastninske pravice.

Tudi Speckbacher (2003, 268) pravi, da je značilnost profitne organizacije ta, da ima jasno opredeljen deležnik, to je interes lastnikov organizacije, ki želijo voditi politiko organizacije. Po drugi strani neprofitne organizacije služijo številnim deležnikom, katerih cilji in potrebe so lahko zelo heterogene. Tudi Wadongo in Abdel-Kader (2014, 683) trdita, da imajo na drugi strani neprofitne oz. nevladne organizacije heterogene deležnike s skupnimi vrednotami, vendar z nasprotnočimi si interesi in posrednimi zahtevami. Čeprav so različni deležniki motivirani za sodelovanje, imajo včasih drugačne vrednote in prioritete, zato je upravljanje različnih interesov deležnikov izziv za neprofitne organizacije.

Področje, ki obravnava interese deležnikov oz. njihove odgovornosti (angl. *accountability*), je za monografijo ključnega pomena. To odgovornost bomo opredelili kot odzivnost na različna pričakovanja deležnikov, ki jo izvaja management v nevladnih organizacijah (Kearns 1996; Romzek in Dubnick 1987).

Nevladne organizacije so odgovorne številnim deležnikom, in sicer jim morajo biti odgovorne na različne načine:

- Odgovornost nevladne organizacije za rezultate v skladu z njihovim poslanstvom in razvojem programov, pravna in fiskalna odgovornost v zvezi z zakoni in drugimi predpisi in javna odgovornost do javnosti kot tudi reprezentativnim organizacijam in nadzornim agencijam (Anheier 2014, 237).
- Leat (1988, 78) razlikuje med tremi analitičnimi vrstami odgovornosti: obrazložitveno, odzivno in odgovornost s sankcijami.
- Odgovornost vodstva, notranja odgovornost in odobritvena odgovornost (Kumar 1996, 243).

Interesno teorijo lahko preslikamo tudi na področje nevladnih organizacij, kjer so interesi deležnikov še posebno pomembni. Interesi deležnikov v nevladnih organizacijah so ključni pri razumevanju delovanja nevladnih organizacij, saj so zelo prepleteni med seboj. Da bi razumeli pomen teh interesov, jih še posebej obravnavamo v naslednjih poglavjih.

### 5.1 Pomen interesov v nevladni organizaciji

Krashinsky (1997, 149) govori o tem, da na splošno literatura identificira nasprotja med različnimi deležniki nevladnih organizacij in izpostavlja dve zelo različni smeri. Prva je naklonjena neprofitnemu sektorju, saj pravi, da neprofitne organizacije učinkoviteje rešujejo ta nasprotja kot druge vrste institucij. Ta zagovarja pozitivno teorijo neprofitnega sektorja, ki pojasnjuje, da se te organizacije hitreje razvijajo, ko vlada zaupanje v njihovo delovanje, kar prinese učinkovitejše zagotavljanje določenega blaga ali storitev v primerjavi z drugimi institucijami. Druga smer je bolj kritična do neprofitnega sektorja. To pomeni, da ko v neprofitnih institucijah nastajajo določena navzkrižja interesov, ti zahtevajo rešitev, vključno s posegom javne institucije v to nesoglasje. Seveda se ta pristop interesne teorije v neprofitnem sektorju osredotoča na navzkrižje interesov in zanemarja nekatere druge poglede.

Mumby (1988) in Putnam (1994) ugotavljata, da je vsak deležnik odgovoren za razvoj neprofitne organizacije; po drugi strani vemo,

da lahko prihaja do določenih razlik oz. trenj med njimi. Neprofitne organizacije so tako v stalnem procesu pogajanj med interesi različnih zunanjih in notranjih deležnikov.

Princip odnosov in nesoglasij med zunanjim in notranjim okoljem v neprofitni organizaciji v osnovi definirata dve teoriji, in sicer agencijska in zaupniška teorija. Agencijska teorija (angl. *agency theory*) preučuje odnos med principalom in agentom. Principal je subjekt, ki naroča določene dejavnosti agentu in za njihovo izvedbo plača. Vendar je principal pri tem omejen pri svojih sposobnostih nadzora in presojanja agentovih vloženih inputov in outputov (Keil 2005; Eisenhardt 1989 v Bradač 2011, 34).

Vzporedno z agencijsko teorijo in kot odgovor na vprašanja o rešitvi problema principal-agent, se je oblikovala zaupniška teorija (angl. *stewardship theory*), ki ob razhajanjih interesov agentov in principalov išče bolj pravne odgovore (Jaklič 2002, 283).

Davis, Schooman in Donaldson (1997 v Van Puyvelde et al. 2012, 436) pravijo, da zaupniška teorija v nasprotju z agencijsko teorijo predpostavlja, da se managerji visoko identificirajo s poslanstvom organizacije. Pripisovanje organizacijskih uspehov njim bo prispevalo k njihovi samopodobi, motivaciji in kolektivnemu duhu.

Abzug in Webb (1999, 419) zatrjujeta, da se lahko številna dvostranska razmerja deležnikov pojmujejo kot odnos agencijske teorije, tj. da nekdo nastopa kot »glavni agent« v razmerju. Če sledimo temu sklepanju, lahko s perspektive deležnikov identificiramo morebitne glavne deležnike v nevladnih organizacijah. Anheier (2014, 226) pa na drugi strani trdi, da je ključ za razumevanje odnosov kot posebnih značilnosti neprofitnih organizacij in njihovih zahtev pri upravljanju in odgovornosti pomembnost priznavanja pomena različnih deležnikov, in ne toliko, kdo v teh odnosih prevladuje. S tem razmišljanjem se z avtorjem strinjamo in v tej monografiji nam je to za izhodišče.

Na nevladne organizacije lahko vpliva več deležnikov, kot so (Anheier 2014, 237):

- člani – ko te temeljijo na članstvu ali podpori organizaciji, kot so lokalne organizacije, zagovorniške organizacije, poslovna in po-

klicna združenja ali združenja staršev in učiteljev; kjer člani zapajo upravljanje organizacije upravnemu organu, ta pa je nato odgovoren njim;

- podporniki, kot so npr. posamezni donatorji, fundacije, korporacije, vladne agencije in druge organizacije ter skupine, ki finančno ali drugače prispevajo;
- upravičenci ali uporabniki – tisti, ki na tak ali drugačen način prejemajo storitve ali koristi iz dejavnosti organizacije, v nekaterih primerih (npr. varstvo okolja) tudi javnost;
- plačano in prostovoljno osebje – tisti, ki delajo za organizacijo za polni ali delni delovni čas ali prostovoljno, vključno s svetovalci;
- izvajalci in sodelujoče organizacije, kot so dobavitelji materiala ali kupci storitev, fundacije, vladne agencije in druge neprofitne organizacije, ki so del skupnih programov in projektov;
- javne agencije, kot npr. nadzorne in regulacijske agencije.

Različni avtorji so identificirali različne deležnike v neprofitnih organizacijah. Tako Adil Najam (1996, 341) odgovornost neprofitne organizacije omeji na odgovornost do pokroviteljev, uporabnikov in njih samih. Brown in Moore (2001, 261) nato identificirata ključne deležnike v neprofitnih organizacijah, ki so: uporabniki, donatorji in drugi oskrbovalci virov, strokovnjaki/regulatorji, zaposleni, zainteresirana javnost, politični vplivni deležniki, člani, splošna javnost in mediji. Za izhodišče definiranja deležnikov je treba upoštevati spoznanja Candlerja in Dumonta (2010, 262), ki definirata različne deležnike, ki so: člani, stranke, odjemalci, donatorji, državni organi/lokalna skupnost, širša javnost, mediji, osebje in partnerji/zavezniki.

Kanter in Summers (1994, 221) trdita, da je odzivanje na potrebe deležnikov v neprofitnih organizacijah v veliki meri povezano z doseganjem njihovega poslanstva in storitev, ki jih ponujajo. V nasprotju s podjetji, katerih glavni cilj je finančni dobiček, je v neprofitnem svetu poslanstvo tisto, ki je na koncu pomembno. Povedano preprosto, nevladne organizacije delujejo v želji po uresničevanju poslanstva, in ne dobička.

Franklin (2011, 39) pravi, da ima v neprofitnih in vladnih organizacijah, izhajajoč iz poslanstva, vidik uporabnikov/kupcev največji pomen, v primerjavi s finančnimi deležniki, ki imajo največji pomen v profitnih organizacijah. Zadovoljstvo uporabnikov oz. kupcev je primarni cilj neprofitnih in vladnih organizacij, saj z zadovoljitvijo njihovih potreb najučinkoviteje in lažje dosežejo svoje poslanstvo.

Tako Drucker (2010, 33–36) meni, da lahko pet preprostih vprašanj<sup>1</sup> pomaga nevladnim organizacijam pri iskanju konstruktivnega sodelovanja, ki je potrebno med ključnimi deležniki. S samoocenjevanjem odgovorov na ta vprašanja in upoštevanjem »glasu« vsakega zainteresiranega deležnika bodo nevladne organizacije v boljšem položaju, da se njihovo poslanstvo, struktura in organizacijska kultura povežejo.

V znanstveni literaturi je področje interesov deležnikov na dolgoročni razvoj neprofitne organizacije slabo raziskano. Zasedimo lahko tri prispevke. Eden govori o učinkovitosti in doseganju poslanstva neprofitnih organizacij (Costa, Ramus in Andreaus 2011, 470–493). Christensen in Ebrahim (2006, 195–209) z naslednjim prispevkom govori o različnih deležnikih neprofitne organizacije, ki služijo priseljencem in beguncem, s posebnim poudarkom na njihovih vplivih na dejavnosti, ki temeljijo na poslanstvu. Tretji pa je prispevek Candlerja in Dumonta (2010, 270), in sicer v model odgovornosti štejeta poslanstvo kot eno izmed proceduralnih odgovornosti neprofitnih organizacij. Nekaj je tudi raziskav, ki govorijo o interesih različnih deležnikov v neprofitnih organizacijah na izjavo o poslanstvu (Lawry 1995; Weiss in Piderit 1999; Christopher in Hupfer 2004; Wang in Lin 2011).

Pričujoča monografija bo področje dolgoročnega razvoja tudi podrobneje preučila in ga poglobljeno raziskala predvsem v njenem empiričnem delu. Razvoj lahko predstavlja pomemben del delovanja nevladne organizacije, ki ga morajo tako notranji kot zunanji deležniki upoštevati.

<sup>1</sup> Ta vprašanja so: Kaj je naše poslanstvo? Kdo so naši kupci (člani/stranke/uporabniki)? Kakšno vrednost prinašamo strankam? Kaj so naši rezultati? Kakšen je naš načrt?

## 5.2 Notranji deležniki v nevladnih organizacijah

Številne raziskave so pokazale, da so nevladne organizacije odgovorne več deležnikom, vključno z notranjimi, kot so zaposleni, prostovoljci, upravni odbor (Speckbacker 2003; Hatry 2006).

Najam (1996, 341) je ugotovil, da se ena izmed vrst odgovornosti nanaša tudi na nevladne organizacije kot take. Ta notranja odgovornost vključuje odgovornost nevladnih organizacij do njihovega poslanstva in zaposlenih, ki vključuje tudi nosilce odločanja, kakor tudi izvajalce. Vse te različne in včasih konkurenčne odgovornosti lahko postanejo še bolj zapletene, in sicer takrat, ko nevladne organizacije sklenejo pogodbeno razmerja s tujimi donatorji, lokalnimi oblastmi, in multinacionalkami (Meyer 1999 v Ebrahim 2003, 815).

Kot prve in najbolj izpostavljene med zaposlenimi lahko izpostavimo managerje nevladnih organizacij. Ti so ključni za odgovornost, ki smo jo za potrebe naše monografije poimenovali, kot odzivnost na različna pričakovanja deležnikov, ki jo izvaja management, s katerimi se sooča nevladna organizacija.

Brown in Guo (2010) ugotavljata, da se potrebe in cilji managerjev v nevladnih organizacijah lahko razlikujejo od tistih pri drugih deležnikih in managerjih, zaposlenih v profitnih in javnih organizacijah. Prav tako Lee in Wilkins (2011) pravita, da managerji nevladnih organizacij pripisujejo večji pomen odgovornosti organizacije in uporabi družinam prijaznih politik, v primerjavi z managerji javnih organizacij.

MacIndoe in Barman (2013, 719) menita, da ko se nevladne organizacije soočajo s kompleksnim okoljem, vključno z več viri financiranja, večanjem potreb po odgovornosti in konkurenco iz zasebnega sektorja, je treba zaposlenim in predvsem neprofitnim managerjem ponuditi pestro paleto izbire o tem, kako oblikovati in upravljati njihovo organizacijo.

Van Puyvelde et al. (2012, 433) pišejo, da proces odgovornosti po navadi koordinirajo managerji v neprofitnih organizacijah, ki morajo imeti takšne kompetence, da te interese lahko obvladujejo v dobro organizacije. Nadzorni oz. upravni odbori po navadi nastopajo v vlogi vmesnika med organizacijo in zunanjim okoljem. Preston in

Brown (2004, 226–227) menita, da člani upravnih odborov in direktorji nevladnih organizacij med kazalnike učinkovitosti članov odbora štejejo predvsem: (a) (kakovostno) udeleževanje na (obveznih) srečanjih in prireditvah, (b) poznavanje poslanstva, storitev, programov, (c) splošen občutek do splošnih vprašanj, s katerimi se soočajo nevladne organizacije in (d) zagotavljanje potrebne pomoči. Zanimivo je, da Ostrower (2007) ter Du Bois et al. (2009) ugotavljajo, da heterogenost članov upravnega odbora vpliva na razvoj politik odbora in posledično organizacije, vendar Caers et al. (2006) menijo, da jakost in smer teh interesov še ni nedvoumno raziskana. Če so managerji nevladne organizacije tudi donatorji, pa prihaja do zmanjšanja razhajanj med interesi donatorjev in upravljavcev, zato je dobro vključiti tudi zunanje opazovalce v odbore nevladnih organizacij (de Andre's-Alonso, Azofra-Palenzuela in Romero-Merino 2009).

Wellens in Jegers (2014a, 230) ob pregledu literature ugotavljata, da se omejeno število študij osredotoča na potrebe in cilje neprofitnih managerjev in da te dajejo velik pomen agencijski teoriji, ki dodeljuje managerju vlogo zastopnika interesov upravnega/nadzornega odbora. Kot rečeno, je agencijska teorija prav gotovo dragocena, vendar lahko šele uporaba modela, ki poudarja pomen vseh deležnikov na odgovornost, daje celosten pogled na obravnavano tematiko.

Zaposlovanje zaposlenih v nevladnih organizacijah je dragoceno, ne samo zato, ker so to pomembni sodelavci v svetu, kjer vlada konkurenca za zaposlovanje najboljših, ampak tudi zato, ker se učinkovitost storitev izboljšuje, če je večje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Parlalis 2011, 200). Nancy (2011, 315) trdi, da se v nevladnih organizacijah zaposlujejo osebe, ki jih vodi notranja motivacija, spodbuja smiselnost njihovega dela in želja, da bi pozitivno vplivali na življenje ljudi. Moynihan in Pandey (2007, 206) pa ugotavljata, da spodbujanje zaposlenih s spodbujanjem izražanja mnenj in pooblaščenja nista dragocena le v času organizacijskih sprememb. Pozitiven odnos se kaže tudi med upoštevanjem in opolnomočenjem zaposlenih in zadovoljstvom zaposlenih ter doseganjem poslanstva nevladne organizacije. Prav tako se kaže povezava med posameznimi vrednotami/potrebami zaposlenih in poslanstvom nevladne organizacije, ki lahko pozitivno vpliva na dolgoročno zave-



zanost zaposlenih (De Cooman et al. 2011). Na drugi strani Parllis (2011) ter Becker, Antuar in Everett (2011) trdijo, da se med zaposlenimi pojavljajo tudi navzkrižja interesov, zato je doseganje poslanstva nevladne organizacije lahko ogroženo. Razlogi za to so: premajhna vključenost v organizacijske spremembe, nerazumljivost organizacijskih sprememb in neskladnost sprememb s poslanstvom.

Posebno pozornost je treba posvetiti tudi prostovoljcem, ki so eni izmed ključnih deležnikov v manjših nevladnih organizacijah. Nevladne organizacije omogočajo ljudem, da se povežejo z njihovo skupnostjo in skupaj dosežejo pozitivno spremembo v svetu, na področjih, kjer delujejo.

Waters in Bortree (2010, 337) pravita, da morajo nevladne organizacije pridobiti vpogled v potrebe in cilje prostovoljcev, saj lahko le tako optimizirajo organizacijske prakse v zvezi s prostovoljci. Privabljanje in ohranjanje prostovoljcev je še posebno pomembno glede na pomen prostovoljnega dela na lokalni ravni in naraščajoče težave pri njenem zagotavljanju. Nekateri izsledki raziskav poročajo o nasprotnosti si potrebah in ciljnih, če se prostovoljcem in drugim deležnikom nezadostno posvetimo, kar lahko vodi do zmanjšanja zadovoljstva prostovoljcev in organizacijske zavezanosti. Rezultati dalje kažejo, da lahko na prostovoljce pozitivno ali negativno vpliva kar nekaj dejavnikov. Na primer, pri togem izvajanju profitnih kadrovske prakse v nevladnih organizacijah je bilo ugotovljeno, da negativno vplivajo na dobro počutje prostovoljcev. Na drugi strani organizacijska podpora in usposabljanja prostovoljcev pozitivno vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost prostovoljcev. Bortree (2010) ter Garner in Garner (2011) pravijo, da prav medsebojno sodelovanje z drugimi prostovoljci in zaposlenim osebjem ter delovno okolje, kjer lahko prostovoljci podajo svoje predloge za izboljšanje delovanja nevladne organizacije, delujejo na njih tako, da se počutijo cenjeni in zadovoljni.

Rakar et al. (2011, 208) menijo, da slovenska družba prostovoljce razume kot pomemben del civilne družbe, ki se s svojim delom (hitreje in učinkoviteje kot država) odzivajo na številne družbene potrebe in izzive ter tako prispevajo k družbeni blaginji. Glede na to, da so člani nadzornih ali upravnih odborov nevladnih organizacij prete-

žno prostovoljci, ki si želijo vpliva na oblikovanje organizacijske politike, je zelo pomembno vedeti, kakšno je njihovo vodilo. Raziskav, ki bi preučevale interese teh odborov, ni mnogo. Omenimo lahko Browna (2005), ki je naredil raziskavo o uspešnosti upravnih odborov, med vodilnimi delavci in člani upravnega odbora ameriških neprofitnih organizacij na področju socialnih storitev. Ugotovil je povezanost med ocenami samoocenjevanja članov upravnega odbora in ocenami samoocenjevanja vodilnih delavcev. Bennett in Barkensjo (2005) sta dognala, da se pozitiven vpliv organizacijske podpore prostovoljcem zmanjša, če imajo prostovoljci negativne izkušnje z uporabniki. Na tak odziv lahko negativno vpliva tudi komuniciranje z zaposlenimi. Kreutzer in Jäger (2011) opozarjata, da med zaposlenimi delavci in prostovoljci obstajajo napetosti. Plačani zaposleni se počutijo ogroženi, še posebno, če prostovoljci opravljajo enake funkcije ali pa zaradi nasprotne zaznave identitete nevladne organizacije. Te napetosti lahko povzročijo celo odhod prostovoljcev.

Mrak (2001, 197) piše, da morajo imeti neprofitne organizacije za doseganje ciljev predvsem sposoben management. Kakovostne cilje lahko oblikujejo in dosežejo samo uspešni managerji, ki s svojimi sposobnostmi dosegajo zastavljene cilje. Zaradi globalizacije se tudi na področju neprofitnih organizacij pojavlja konkurenca, zato morajo skrbeti za nenehno spreminjanje in prilagajanje nastalim razmeram. Spremembe v okolju so zelo dinamične in hitre, zato bodo samo organizacije, ki bodo sledile tem spremembam, obstale in se razvijale naprej. Popolnoma jasno je, da se bodo morali bodoči managerji obnašati profesionalno.

### 5.3 Zunanji deležniki v nevladnih organizacijah

Van Puyvelde et al. (2012, 434) med najpogostejše deležnike, ki izhajajo iz okolja, umeščajo financerje. V prvi vrsti so to donacije posameznikov in organizacij ter subvencije državnih, lokalnih organov ali vladnih agencij. Nato sledijo deležniki, ki jih imajo prejemniki storitev nevladnih organizacij, kot so uporabniki, stranke in člani.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Člane opredeljujemo kot zunanje in ne kot notranje deležnike (npr. člane upravnih odborov ali ustanovitelje. Tudi Tschirhart (2006) člane opredeljuje kot osebe

Naslednji deležniki so dobavitelji oz. najrazličnejši pogodbeniki,<sup>3</sup> ki ponujajo blago ali storitev. Med vplivne deležnike lahko štejemo tudi neprofitne, profitne ali javne konkurente, ki tekmujejo z nevladno organizacijo na istem trgu. Prav gotovo med vplivne deležnike spadajo tudi partnerji nevladne organizacije, s katerimi sodeluje, in zunanji deležniki, ki jih njihova dejavnost zadeva (npr. mediji, družbene skupine itd.).

Kot ugotavljajo Radbourne (2003) ter Guo in Musso (2007), zato iskanje ravnotežja med potrebami, pričakovanji in cilji različnih deležnikov predstavlja za nevladne organizacije velik izziv. To bi lahko oviralo neprofitne organizacije, da se pri določanju njihovih politik osredotočajo na prejemnike njihovih storitev (Kim in Lee 2010; Wellens in Jegers 2011).

Izhajajoč iz agencijske teorije, posamezniki in podjetja z donacijo neprofitni organizaciji postajo principal, ki tako prenesejo odločanje na nevladno organizacijo. Na drugi strani zaupniška teorija govori o tem, da so nevladne organizacije motivirane, da delujejo v interesu svojih darovalcev. Kelly (2001 v Van Puyvelde et al. 2012, 438) predlaga štiri strategije, ki jih lahko nevladne organizacije uporabljajo za razvoj dobrih odnosov s svojimi donatorji. To so: strategija vzajemnosti, strategija odgovornosti, strategija poročanja in strategija negovanja odnosov.

Wellens in Jegers (2014a, 228) menita, da morajo glede na vse večjo odvisnost od zasebnih donatorjev nevladne organizacije razumeti, kateri so tisti elementi, ki jim donatorji pripisujejo vrednost. Rezultati kažejo, da obstajajo razlike, pogosto celo protislovja, kateri so tisti dejavniki in pogoji, ki vplivajo na odločitve donatorjev. Vseeno pa velja splošno prepričanje, da zasebni donatorji pričakujejo od nevladnih organizacij odgovorno ravnanje. Petrovits, Shakespeare in Shih (2011) ugotavljajo, da razkritje šibkega notranjega nadzora nevladnih organizacij na področju finančnega poročanja negativno

ali organizacije, ki upravičeno ali neupravičeno menijo, da jim članstvo v nevladni organizaciji prinaša določene selektivne prednosti, ki presegajo stroške njihovega članstva.

<sup>3</sup> Ti so lahko profitne, neprofitne ali vladne organizacije.

vpliva na pridobivanje donacij; Greenlee et al. (2007) ugotavljajo, da lahko negativna publiciteta zaradi goljufivih dejavnosti zmanjša prihodnje pridobivanje donacij. Sargeant, Ford in West (2006) pa trdijo, da na zaupanje donatorjev v organizacijo najbolj vplivata organizacijska uspešnost in komunikacija. Nunnenkamp in Öhler (2012, 1526) sta ugotovila, da zasebnim donatorjem niso všeč visoki stroški, ki jih nevladne organizacije namenjajo administraciji, upravljanju in zbiranju sredstev. Prav tako zasebni donatorji ne namenjajo dosti časa presojanju o tem, kateri nevladni organizaciji naj darujejo. Cnaan et al. (2011) pa so prišli do sklepov, da samo 23 % tistih darovalcev, ki so darovali velike vsote ali ki želijo darovati za zagovorniške organizacije, pripisujejo velik pomen bonitetnim informacijam nevladne organizacije.

Javno financiranje po ugotovitvah Eckerda in Moultona (2011) ter Moultona in Eckerda (2012) prav tako predstavlja pomemben element zunanjega okolja, ki oblikuje vedenje nevladnih organizacij ter tako ustvarja pogoje za pritisk skladnosti odgovornosti in vrednotenja. Paralis (2011) je v svoji raziskavi ugotovil, da je povečana odvisnost nevladnih organizacij od državnega financiranja povezana z izpolnjevanjem zahtev države (ki se redno spreminjajo), namesto s potrebami in željami zaposlenih in poslanstvom organizacije. Welens in Jegers (2014a, 225) opozarjata, da vlade vse bolj zahtevajo od nevladnih organizacij, naj postanejo bolj tržno usmerjene. Finančna odvisnost od javnih sredstev očitno vpliva na organizacijsko upravljanje. Več raziskovalcev opozarja,<sup>4</sup> da lahko tržno usmerjen pristop vlad do nevladnih organizacij negativno vpliva na kakovostno upravljanje in zagotavljanje storitev nevladnih organizacij.

Horne, Johnson in Van Slyke (2005) glede večine zasebnih donatorjev trdijo, da ti ne poznajo deleža prihodkov nevladne organizacije, ki prihaja od države. 82 % darovalcev trdi, da ne bi zmanjšalo svoje donacije, če bi njihova organizacija prejela več vladnega financiranja, 7 %, da bi se njihove donacije povečale, in 8 %, da bi se

<sup>4</sup> Po Moynihanu in Pandeyu (2007) se kaže težnja države, da v nevladne organizacije uvaja postopke, ki spodbujajo konkurenco med zaposlenimi, kot so npr. plačilo glede na uspešnost, kar lahko ogrozi občutek povezanosti med zaposlenimi.

zmanjšale. Ostrower (2007) ugotavlja, da državno financiranje poveča možnosti za sodelovanje odjemalcev pri oblikovanju politik, npr. lokalne politike in zavzemanju za ranljive ciljne skupine. Suárez (2011) se strinja, da zaradi večjega državnega financiranja dostikrat prihaja do profesionalizacije nevladnih organizacij. Pritisk profesionalizacije potisne nevladno organizacijo stran od dejanskih potreb. Tako se manj časa porabi za poslušanje potreb uporabnikov in strank ter spodbujanje sodelovanja pri oblikovanju politik. Guo (2007) meni, da zaradi prijav na državne razpise člani upravnih odborov porabijo manj časa za spremljanje delovanje odbora in delovanja nevladne organizacije, kar ogroža kakovost delovanja. Po Nowland-Foremanu (1998) pa državno financiranje vodi tudi do zmanjšanja podpore prostovoljcev v organizaciji na lokalni ravni.

Wellens in Jegers (2014b, 939) sta nakazala na dejstvo, da rezultati več študij kažejo pozitivne učinke, ki jih ima lahko udeležba uporabnikov nevladnih organizacij v sami nevladni organizaciji, da dejansko sodelujejo pri razvoju politik. Ti pozitivni učinki se lahko kažejo kot povečana učinkovitost opravljene storitve, olajšano uresničevanje organizacijskih ciljev, večja legitimnost, izboljšana zavezanost med člani upravnega odbora, občutek koristnosti, večja samozavest, učenje novih stvari, povečan družbeni kapital ter izboljšana kakovost prejetih storitev. Packard (2010) v svoji raziskavi ugotavlja, da je treba prejemnike storitev nevladnih organizacij vključiti k sooblikovanju organizacijske politike. Osredotočil se je na to, kako različni deležniki dojemajo organizacijsko uspešnost. V raziskavi je med osebjem 14 programov nevladnih organizacij v Združenih državah Amerike ugotovil, da je zadovoljstvo strank veljaven način ocenjevanja organizacijske uspešnosti. Prav tako McDonald in Sherry (2010) ugotavljata, da prejemniki storitev nevladnih organizacij ocenjujejo učinkovitost njihovih upravnih odborov, tako po finančnih kot nefinančnih merilih. Kot kaže, jim je zelo pomemben občutek vključenosti, v sorazmerju z uspešnostjo nevladne organizacije »na terenu«.

Suárez (2011) v eni izmed raziskav dokazuje, da imajo profesionalizirane nevladne organizacije, ki gredo v partnerstvo z drugimi organizacijami, večjo verjetnost, da pridobijo državno financiranje.

Vlade so tako bolj pripravljene financirati nevladne organizacije, ki sodelujejo, saj s skupnimi močmi bistveno bolje rešujejo družbene izzive.

Pogled zgolj na zunanje ali notranje okolje nevladne organizacije dostikrat ne zadošča več, če si želimo ustvariti celotno sliko interesov deležnikov oz. še posebno odgovornosti. Zato nam lahko pomagajo mnogi modeli, ki nam v poenostavljeni obliki prikazujejo interese različnih deležnikov na nevladne organizacije.

#### 5.4 Modeli odgovornosti v nevladnih organizacijah

Standerfer in Schafer (2011, 2) v pregledu literature v zvezi z odgovornostjo v neprofitnem sektorju ugotavljata, da razvoj večine modelov odgovornosti v neprofitnih organizacijah izhaja iz predpostavke, da na odgovornost vplivajo bodisi zunanji pritiski bodisi notranja motivacija managerjev, da opravijo »dobro delo«.

Ta delitev izhaja iz dveh prej omenjenih teorij, in sicer iz agencijske in skrbniške teorije. Eisenhardt (1989), Heinfeldt in Curcio (1997), Shapiro (2005) ter Miller in Sardais (2011) trdijo, da se managerji v agencijski teoriji vedejo izključno v svojo korist – individualistično, oportunistično in samozadostno, medtem ko Davis, Schoorman in Donaldson (1997, 37) ugotavljajo, da pri skrbniški teoriji managerji delujejo prek samouresničevanja v korist podjetja, za kar sta značilna kolektivizem in zaupanje.

Izhajajoč iz obeh teorij, lahko vidimo dvojen način obravnavanja neprofitnih organizacij oz. managerjev. Na eni strani se to kaže kot zunanji nadzor nad neprofitnimi organizacijami oz. njihovimi managerji, s katerim se izognemo morebitnim zlorabam v škodo deležnikov organizacije. In na drugi strani neprofitnim organizacijam oz. njihovim managerjem zaupamo, da bodo vzpostavili način delovanja v dobro in v skladu s potrebami družbe, ki bo hkrati tudi odgovoren do organizacije kot celote.

Monografija izhaja iz predpostavke, ki jo poudarja skrbniška teorija. Menimo, da je nevladna organizacija uspešnejša, če managerji nevladnih organizacij ohranjajo določeno samostojnost, to pomeni, da niso strogo nadzorovani in da se jim zaupa, da bodo delovali v korist nevladne organizacije in v skladu s potrebami ter v dobro širše

družbe. Zato tudi odgovornost definiramo kot odzivnost na različna pričakovanja deležnikov, ki jo izvaja management v nevladnih organizacijah, saj menimo, da imajo managerji v nevladnih organizacijah še posebno mesto pri odzivu na pričakovanja deležnikov in so ključni pri doseganju uspešnosti nevladne organizacije.

Na področju odgovornosti neprofitnih organizacij, izhajajoč iz agencijske teorije, sta v literaturi najbolj izpostavljeni odgovornost neprofitnih organizacij:

- do donatorjev (Szper in Prakash 2011) in
- do države (Smith in Lipsky 1994; Benjamin 2010; Husock 2011).

Pri odgovornosti, ki izhaja iz skrbniške teorije, pa lahko izpostavimo model Candlerja in Dumonta (2010), ki sta združila modele prejšnjih avtorjev, in sicer Jamesa Cutta (1982), Kevina Kearnsa (1994) ter Davida Browna in Marka Moora (2001).

Pri razvoju nastajanja modelov odgovornosti velja omeniti princip, po katerem se je razprava o teh modelih sploh začela. Gre za princip Gagneja (1996, 213), in sicer za izhodišča odgovornosti »kdo je odgovoren komu, za kaj in pod kakšnimi pogoji«.

Z vidika meril odgovornosti neprofitnih organizacij Cutt (1982, 314) trdi, da je uspešnost edini kazalnik odgovornosti za delovanje neprofitne organizacije, saj z uporabo omejenih virov obravnava, ali je program, ki je vprašljiv, vredno izvesti. Njegov model<sup>5</sup> zato razlikuje med posledično in procesno odgovornostjo ter med vhodi in izhodi posledične odgovornosti, ki zagotavljajo odgovore na vprašanja, za kaj je organizacija odgovorna.

Ker je zanimanje za neprofitne organizacije in njihovo odgovornost med raziskovalci naraščalo, so bili razviti številni konceptualni modeli, s katerimi so poskušali razložiti ta pojem. Kearns (1994, 188) je bil tisti, ki je kot prvi za ponazoritev odgovornosti uporabil sistem matrike. Tako je nastala matrika, sestavljena iz štirih celic. Ta model odgovornosti vsebuje vsaj dve razsežnosti, in sicer ena razsežnost vsebuje standarde organizacijskega delovanja, ki so lahko po-

<sup>5</sup> Model opredeljuje odgovornost v matriki, ki ponazarja lažjo predstavitev odgovornosti. V navpičnih stolpcih je tako navedena odgovornost »za kaj«; odgovornost »komu«, pa v vodoravnih vrsticah.

sledica posrednih<sup>6</sup> ali neposrednih<sup>7</sup> interesov organizacijskega okolja, druga razsežnost pa predstavlja notranji odziv organizacije, ki je lahko reaktiven ali proaktiven. Na drugi strani pa je lahko odgovor organizacije na te interese bodisi reaktiven (taktični) ali proaktiven (strateški). Tako avtor razlikuje med skladno odgovornostjo, pogajalsko odgovornostjo, profesionalno/diskrecijsko odgovornostjo in vnaprejšnjo/pozicijsko odgovornostjo.

Sledil je model odgovornosti Browna in Moora (2001), kjer sta avtorja identificirala ključne deležnike strateškega managementa odgovornosti v nevladnih organizacijah. Ti so: uporabniki, donatorji in drugi oskrbovalci virov, strokovnjaki/regulatorji, zaposleni, zainteresirana javnost, politični vplivni deležniki, člani, splošna javnost in mediji.

Neymeyr, Candler in Dumont (2007, 30) menijo, da je namesto širokega pristopa k odgovornosti do deležnikov poudarek Browna in Moora (2001) predvsem na odgovornosti kot »strateški izbiri« pri sprejetju ali zavrnitvi zahtev določenih deležnikov. Tako je nevladna organizacija od teh zahtev močno soodvisna, saj imajo te prek deležnikov vpliv na organizacijsko preživetje in poslanstvo. Avtorji ponujajo to kot pragmatičen pristop, ki se osredotoča na organizacijsko preživetje, pa čeprav to krči končne rezultate, ki izhajajo iz večcelične matrike. Managerji v nevladnih organizacijah, ki želijo razmišljati zunaj preprostega predlaganega modela odgovornosti, bodo potrebovali širši in kompleksnejši pristop.

Kot povezavo in nadgradnjo vseh prejšnjih raziskav na področju modelov odgovornosti deležnikov v nevladnih organizacijah sta Candler in Dumonta (2010) strnila v ugotovitev, da je odgovornost organizacije lahko opredeljena kot odgovornost komu in za kaj, ki jo razdeli med posledično in proceduralno. V njem avtorja nanizata različne deležnike, ki so jim neprofitne organizacije odgovorne in na

<sup>6</sup> Posredne interese predstavljajo neposredni zakoni, upravni predpisi in pogodbene obveznosti.

<sup>7</sup> Neposredni interesi vključujejo splošne pojme sprejemljivih upravnih ukrepov in organizacijsko vedenje, kot je opredeljeno v družbenih vrednotah, prepričanjih in predpostavkah.



drugi strani opredelujeta, zakaj naj bi ti bili odgovorni. Ta model dodaja nekatere elemente, ki izhajajo iz prejšnjih ugotovitev avtorjev (Neymeyr, Candler in Dumont 2007, 5):

- opozarja na širši nabor literature za pregled Brown-Moorovega predloga deležnikov, predvsem dodajanje naslednjih deležnikov: vlada, zaposleni in nekognitivni uporabniki;
- opozarja na širši nabor literature, ki govori o odgovornosti za kaj, še posebej dodaja nekatere sestavine, ki so najbolj podvržene vplivom: vpliv na politike (angl. *policy impact*), poslanstvo, etika, legitimnost in prispevek k socialnem kapitalu;
- še zlasti poudari kontrast teh dveh dimenzij na matriki, ki omogoča upoštevanje posameznih virov odgovornosti do posebnih interesnih skupin.

Ta model je bil preizkušen tudi v praksi<sup>8</sup> (Neymeyr 2005; Neymeyr, Candler in Dumont 2007). Iz ugotovitev izhaja, da neprofitne organizacije izkazujejo neizrazito odgovornost do uporabnikov, odjemalcev in javnosti, kar kaže na to, da neprofitne organizacije v resnici ne zadovoljujejo potreb tistih, ki so jim namenjene. Ta model daje managerjem oz. neprofitnim organizacijam možnost, da sami preverijo različne vidike odgovornosti in jih izboljšajo. Model je naravnano tako, da lahko preverja, komu so neprofitne organizacije bolj ali manj odgovorne.

Skratka, po pregledu vseh štirih modelov odgovornosti, ki so bili predstavljeni, se kažejo tako prednosti kot omejitve modelov, ki temeljijo izključno na bodisi agencijski bodisi skrbniški teoriji. Standerfer in Schafer (2011, 11) se zavedata, da bomo našli najučinkovitejše modele odgovornosti NVO v ravnotežju med obema skrajnostma, to je med zunanjim spremljanjem in med samorefleksijo.

Model, ki je lahko še bolj orientiran na uporabnike, odjemalce in javnosti, pa je model, ki upošteva učinke, ki jih neprofitna organizacija lahko dosega. Lampkin et al. (2006) so tako razvili standardni model za razvoj učinkov in kazalnikov z namenom ustvariti pomembna orodja, ki bodo pripomogla k temu, da bo vrednost storitev

<sup>8</sup> Na primeru 15 neprofitnih organizacij Rhode Islanda in Massachusettsa v Združenih državah Amerike.

neprofitnega sektorja v javnosti večja. Ta model poudarja, da morajo biti učinki programa ali storitve v neposrednem interesu in skrbi za uporabnike ter odjemalce storitve, pri čemer se učinki programa ali storitve merijo z rezultati oz. kazalniki.

Osredotočenje na uporabnike ter skupnostno osredotočeni učinki in rezultati sta dva poglobitna razloga, ki lahko varujeta neprofitne organizacije, da se ne osredotočajo na rezultate, ki spodbujajo preživetje organizacije. Zato sta Standerfer in Schafer (2011) razvila model, ki obsega vse prej naštete ugotovitve, in združila modela Candlerja in Dumonta (2010) ter Lampkinove et al. (2006). Ta model upošteva logiko modela Candlerja in Dumonta (2010) kot odgovornost komu in za kaj, vendar izpusti razdelitev te med posledično in proceduralno. Izpusti tudi logiko merjenja vhodov v organizacijo in izhodov iz organizacije, ki jo nadomestijo učinki in kazalniki.

Standerfer in Schafer (2011, 12) pravita, da je oblikovanje takega modela odgovornosti nujno, saj ta omogoča avtonomijo pri razvoju in se odraža na učinkih programov posameznih neprofitnih organizacij. Prav tako zagotavlja postopke za uveljavljanje zunanjega nadzora organizacijske uspešnosti. Oba načina se zdita primerna za zaščito, da se neprofitne organizacije ne oddaljijo od svojega poslanstva oz. da na drugi strani ne zapravljajo donatorskih sredstev, ne glede na to, ali to delajo namerno ali nenamerno.

Opisanim modelom odgovornosti je skupna odzivnost na različna pričakovanja deležnikov. Monografija odgovornost opredeljuje kot odzivnost na različna pričakovanja deležnikov, ki jo izvaja management v nevladnih organizacijah, saj menimo, da imajo managerji v nevladnih organizacijah še posebno mesto pri odzivnosti na pričakovanja deležnikov in so ključni pri doseganju uspešnosti nevladne organizacije.

## 6 Uspešnost nevladne organizacije

Lecy, Schmitz in Swedlund (2012, 436) menijo, da uspešnost že desetletja privlači znanstveno pozornost vseh družbenih ved. Zadnja leta se je vprašanje uspešnosti še posebno poudarjalo v praksi zaradi nujnosti in zahtevah po odgovornosti ter preglednosti.

Henri (2004, 101) poudarja, da se je merjenje uspešnosti razvilo iz področja načrtovanja in nadzora, ki se opira predvsem na finančne podatke organizacijskih procesov (kibernetški pogled). Ti se uporabljajo za pridobivanje informacij za strateške namene, ki pa temeljijo predvsem na nefinančnih ukrepih (celosten pogled).

### 6.1 Merjenje uspešnosti

Različni avtorji so področje merjenja organizacijske uspešnosti obravnavali z različnih vidikov. Tako študije kažejo povezavo med merjenjem uspešnosti organizacij in:

- finančno uspešnostjo (Siciliano 1997; Ritchie in Kolodinsky 2003),
- učinkovitostjo programa (Mausolff in Spence 2008),
- uspešnostjo odločanja (LeRoux in Wright 2010; Benjamin 2012).

Za zanimiv pristop merjenja delovanja organizacije velja zamisel Tavčarja (2009, 501–504), ki vidi organizacijo kot instrument in kot skupnost interesov. To pomeni tudi merjenje delovanja z instrumentalnega vidika in presojanje delovanja z interesnega vidika. Merjenje in presojanje zajemata vse sestavine dejavnosti organizacije, inoviranje, ustvarjanje novih znanj, proizvodov in programov, proizvodnja izdelkov in izvajanje storitev. To pomeni tudi vestno upravljanje s sredstvi, trženje in menjavo na način razumevanja potreb in interesov odjemalcev in dobaviteljev ter sodelavcev, ki predstavljajo ustvarjalno jedro organizacije.

Tavčar (2009, 90–91) trdi, da je v interesnem pristopu naloga managementa predvsem obvladovanje organizacije, da uspešno dosega zastavljene cilje. Cilji mu predstavljajo glavno razliko med tehno-kratskim in interesnim vidikom. Cilji predstavljajo skupni imenovalec deležnikov in okolja, ki jih zadeva delovanje organizacije, in nanjo lahko vplivajo. Merilo za uspešnost take organizacije je skladnost delovanja z namenom, za katerega je bila ustanovljena, če dosega cilje, ki so bili zanj postavljeni.

Da bi si lažje predstavljali, kako pomembni so za organizacijo cilji, je treba na tem mestu omeniti njihov pomen za kakovost poslovanja. Kralj (2005, 198–213) omenja, da so cilji želeni izidi. Doseganje ciljev pomeni dobiti izide in z njimi razpolagati. Izidi so torej dosežki. Razpolaganje z izidi je pravzaprav udeležba v izidih. Kupci lahko kupijo izdelek na tržišču, dobavitelji morejo prodajati material podjetju, zaposleni zaslužijo plače, lastniki so udeleženi v povečani lastnini in v deležu v dobičku, država v davkih itd. Učinkovitost je razmerje med izidi in vložki, uspešnost pa razmerje med izidi in zastavljenimi cilji, finančno merjena uspešnost pa so izidi glede na sredstva (kapital). Izide podjetja prikazujemo kot poslovne učinke, poslovni izid in finančni izid. Za snovanje ciljev izidov in za doseganje boljše kakovosti poslovanja je treba poznati sestavine te kakovosti in njihovo medsebojno povezanost. Kakovost poslovanja torej obsega uspeh (učinkovitost in uspešnost) ter ugled (urejenost in uglednost) podjetja. Merila kakovosti poslovanja se postavljajo glede na izide. Podjetje naj izbere ključna merila kakovosti poslovanja z upoštevanjem sestavin kakovosti poslovanja ter jih izrazi z analiznim orodjem odmi-kov in kazalnikov.

Prav tako Tavčar (2009, 155) meni, da bi bilo učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije najbolje meriti z absolutnimi in objektivnimi merili, vendar to marsikdaj ni mogoče. Zato managerji pogosto uporabljajo primerjalno merjenje z objektivnimi merili, ki primerja učinkovitost in uspešnost organizacije v različnih časovnih presekih ali pa z drugimi organizacijami ali deli organizacije. Marsičesa pa ni mogoče meriti z objektivnimi merili, pač pa s subjektivnimi. Tudi takšno merjenje je lahko absolutno ali primerjalno; zanesljivejše je, če meri dobro urejena skupina, in ne posameznik.

Že Kaplan in Norton (1992, 72) sta ugotavljala, da mnogi sodobni sistemi oz. modeli merjenja uspešnosti temeljijo na celostnem pregledu poslovanja organizacije.<sup>1</sup> Prednosti, ki jih prinaša koncept skladnega sistema meril za tekoče obvladovanje (Kaplan in Norton 1996, 21–35), so:

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

Kaplan in Norton (1992) sta bila z razvojem koncepta skladnega sistema meril prva, ki sta preseгла do tedaj prevladujoč mit o finančnih vidikih uspešnosti organizacije. Poleg njiju je treba omeniti tudi nekatere takratne druge koncepte, kot npr. integrirano merjenje uspešnosti (Dixon, Nanni in Vollmann 1990), model deležnikov (Atkinson, Waterhouse in Wells 1997) in model za upravljanje uspešnosti (Otley 1999). Kaplan (2001) je koncept skladnega sistema meril prenesel tudi na področje neprofitnih organizacij.

## 6.2 Merjenje uspešnosti nevladnih organizacij

Ko govorimo o merjenju uspešnosti profitnih in neprofitnih organizacij, je treba opredeliti nekatera skupna ključna področja enih in drugih. Tako bomo izpostavili ključne razlike med njimi in dalje pomen teh področij za merjenje uspešnosti nevladnih organizacij. Med ta področja lahko opredelimo vire prihodkov, cilje, deležnike in merjenje uspešnosti. O nekaterih izmed njih smo sicer že govorili, vendar je treba njihov pomen znova osvetliti, če želimo spregovoriti o uspešnosti nevladnih organizacij.

<sup>1</sup> Na drugi strani pa poudarjajo združevanje tako finančnih kot nefinančnih informacij poslovanja, z namenom, da se jih posreduje različnim deležnikom, z namenom vplivanja na proces odločanja in sprejemanje popravljalnih ukrepov.

Young (2004, 278) omenja, da so viri prihodkov neprofitnih organizacij predvsem prihodki države (javni razpisi), finančne donacije fizičnih in pravnih oseb, nefinančne donacije, torej ti, ki v zameno ne pričakujejo ekonomske koristi, medtem ko je ključni vir prihodkov profitnih organizacij prodaja izdelkov in storitev strankam.

Viri prihodkov, cilji in deležniki so ključni dejavniki pri merjenju uspešnosti organizacij. Merjenje uspešnosti v profitnih organizacijah se prvenstveno nanaša na ustvarjanje finančne vrednosti za njene lastnike (Nicholls 2009). Tudi Wadongo in Abdel-Kader (2014, 682) trdita, da imajo profitne organizacije homogene deležnike, ki v njih investirajo in imajo zato neposredne zahteve ter interese. Na podlagi vlaganj imajo zato tudi pravico odločanja, v skladu z zastavljenimi cilji in nameni organizacije. Kanter in Summers (1994, 221) menita, da je merjenje uspešnosti profitnih organizacij preprostejše, saj finančna merila predstavljajo razmeroma jasne in dostopne kazalnike uspešnosti. Dobički se tako lažje merijo in so dober preizkus tržnih potreb ter sposobnosti organizacije za učinkovito delovanje. Kaplan (2001, 354) trdi, da finančne meritve profitnih organizacij same po sebi niso dovolj za merjenje in upravljanje njihove uspešnosti. Finančna poročila sicer merijo preteklo uspešnost, ampak ne povedo nič o dolgoročnem ustvarjanju vrednosti.

Merjenje uspešnosti v neprofitnih organizacijah zasleduje predvsem dva cilja, in sicer: dokazovanje svoje vrednosti deležnikom in izboljšanje organizacijske učinkovitosti z učenjem iz vrednotenja svojih programov ali storitev ter s primerjavo z drugimi, prek notranjega poročanja (Huang in Hooper 2011; Saj 2013). Finančna uspešnost v neprofitnih organizacijah torej ni bistvena, je pa pomembna, zato tudi drugi avtorji izpostavljajo pomen merjenja uspešnosti v neprofitnih organizacijah (Greiling 2010; Dacombe 2011; Schobel in Scholey 2012; Viader in Espina 2013; Hall 2014; Reheul, Caneghem in Verbruggen 2014). Kot menita Herman in Renz (2008, 399), je uspešnost nevladne organizacije:

- vedno primerjalna,
- večdimenzionalna,
- povezana z uspešnostjo odbora (upravnega), vendar je malo

verjetno, da obstajajo splošno veljavne najboljše prakse upravljanja nevladnih organizacij oz. njihovih odborov,

- povezana z uporabo pravih praks upravljanja, vendar tukaj ni nobenega, že preizkušenega recepta »dobrih praks«,
- rezultat družbenih odnosov,
- organizacijska odzivnost je koristen ukrep organizacijske ravni uspešnosti,
- razlikovanje med vrstami nevladnih organizacij je za uspešnost pomembno in koristno in
- razliko pri raziskovanju in razumevanju učinkovitosti prinaša prav raven njene analize.

Hrovatin (2001, 43) pravi, da mora biti merilo za merjenje uspešnosti nevladnih neprofitnih organizacij vezano na njeno poslanstvo; končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov. Zato sta tudi preostali meri uspešnosti, ki se poleg donosnosti najpogosteje uporabljata v profitnem sektorju, to sta gospodarnost<sup>2</sup> in produktivnost. Produktivnost je mera, ki ugotavlja, koliko proizvodov oz. storitev je organizacija proizvedla v enoti časa (oziroma na zaposlenega). Če bi to mero uporabili na primer v zdravstveni ustanovi, bi bila ta lahko zelo produktivna, organizacija pa poslanstva kljub temu ne bi izpolnila. Kljub velikemu številu obiskov pri zdravniku bi bila lahko večina prebivalstva bolna, kar pomeni, da bi lahko bila organizacija neuspešna pri opravljanju svojega poslanstva, to je pri skrbi za zdravje svojih pacientov. manj primerni ali povsem neprimerni za merjenje uspešnosti nevladnih organizacij.

Prav tako Hrovatin (2001 v Mesec 2006, 45) meni, da lahko vsaka nevladna organizacija oblikuje specifične kazalce svoje uspešnosti glede na vrsto dejavnosti, ki jo opravlja. Izobraževalne organizacije, na primer univerze, težko merijo svojo uspešnost s svojim poslanstvom, to je, da »nudijo izobrazbo«, zato morajo oblikovati bolj ope-

<sup>2</sup> Gospodarnost ali s tujko ekonomičnosti pokaže, koliko prihodkov je organizacija ustvarila na enoto odhodkov. Če je gospodarnost manjša od ena, pomeni, da so bili odhodki večji od prihodkov, ki jih je organizacija ustvarila. Neprofitna organizacija je z vidika gospodarnosti lahko neuspešna (ima več odhodkov kot prihodkov), vendar pa z vidika poslanstva lahko uspešno opravlja svojo nalogo.

rativne kazalce merjenja, kot so: zaposlovalne možnosti diplomantov, razponi v plačah svojih diplomantov glede na diplomante drugih primerljivih visokošolskih organizacij, raziskovalni rezultati, merjeni s številom objav v znanstvenih revijah, s številom magistrstov in doktorjev znanosti, ki so končali šolanje na tej univerzi in tudi s pridobitvijo akreditacije, ki zahteva izpolnitev mednarodno določenih standardov.

Pregled literature o uspešnosti razkriva raznolikost pristopov pri ocenjevanju uspešnosti nevladnih organizacij. Na drugi strani pa je prav tako težko govoriti, kateri je najboljši način za merjenje te uspešnosti (Baruch in Ramalho 2006; Kaplan 2001).

Beamon in Balcik (2008, 8) menita, da so med največjimi izzivi, ki jih lahko opredelimo pri merjenju uspešnosti nevladnega sektorja, neoprejemljivost ponujenih storitev, nemerljivost poslanstva, nepoznavni učinki in različnost interesov ter meril deležnikov. Tudi Bryson (2011) in Drucker (2010) priznavata, da čeprav nevladne organizacije dostikrat zasledujejo poslanstvo kot tisto, kar je pomembno, je to težko meriti.

Drucker (2010, 4–9) je opozoril na pomembnost poslanstva neprofitnih organizacij, ker managerji z njim lahko delno kompenzirajo ekonomske težave in olajšajo dileme kratkoročnih poslovnih odločitev. Poudarja tudi, da je neprofitno poslanstvo samo tisto, ki ga neprofitna organizacija tudi dejansko uresničuje. Cilj oblikovanja poslanstva je opredelitev trajnih namenov organizacije.

Pomembno je tudi podariti, da je več raziskovalcev (Herman in Renz 2008; Hsieh 2010; Studer in von Schnurbein 2012) ugotovilo, da se verjetnost dojemanja uspešnosti nevladnih organizacij poveča, če tem uspe uskladiti zelo raznolika pričakovanja deležnikov v zvezi z dobrim upravljanjem nevladne organizacije.

Balser in McClusky (2005) v raziskavi ugotavljata, da nevladno organizacijo dojemajo kot bolj uspešno, če managerji uporabljajo prilagodljiv ali vsebinski pristop pri ravnanju s svojimi deležniki.

Mitchell (2012, 337) izpostavlja, da managerji mednarodnih nevladnih organizacij po navadi dojemajo organizacijsko uspešnost na enega od dveh načinov. Večina managerjev (okoli 82 %) dojemata uspešnost kot učinek odgovornosti. Osredotočajo se na doseganje vse-



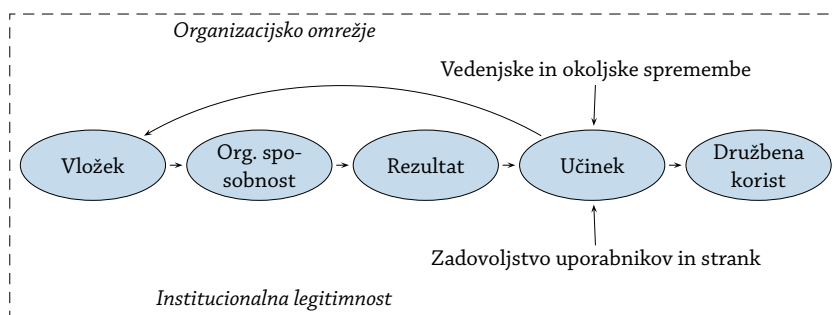
binskih učinkov, ne samo na maksimalne rezultate. Prav tako menijo, da je njihova organizacija uspešna, če poskuša obdržati svoje obljube različnim deležnikom, predvsem donatorjem. Le manjšina managerjev (približno 15 %) se osredotoča na model minimizacije učinkovitosti, ki je bolj osredotočen na finančno vrednotenje in poročanje o rezultatih.

Po pregledu literature ugotavljamo, da se avtorji pri raziskovanju uspešnosti nevladne organizacije osredotočajo na različne faze ne-profitnega delovanja oz. ustvarjanja vrednosti. Res pa je, da se večina od njih pri merjenju uspešnosti osredotoča na več faz. Če želimo dobiti sliko uspešnosti, moramo tudi mi povzeti nekaj ključnih dejavnikov, ki jih različni avtorji izpostavljajo pri definiranju uspešnosti nevladne neprofitne organizacije. To ponazarja tudi slika 6.1. Avtorji izpostavljajo predvsem:

- vložke (inpute) (Moxham 2009; Bagnoli in Megali 2011),
- organizacijske sposobnosti (Moore 2003; Sowa, Coleman Selden in Sandfort 2004),
- rezultate (Poister 2003; Berman 2006; Bagnoli in Megali 2011),
- učinke v smislu doseganja sprememb v vedenju oz. okolju (Lampkin et al. 2006; Moxham 2009; Penna 2011),
- učinke v smislu zadovoljstva uporabnikov/strank (Kaplan 2001; Poister 2003; Median-Borja in Triantis 2007),
- doseženo družbeno korist (Hills in Sullivan 2006; Lampkin et al. 2006),
- povezovalno/institucionalno legitimnost (Herman in Renz 2008; Talbot 2008; Bagnoli in Megali 2011).

Na podlagi pregleda literature ugotavljamo, da je pogled na uspešnost nevladne organizacije z vidika odgovornosti, to je skozi odzivnost na različna pričakovanja deležnikov, ki jo izvaja management v nevladnih organizacijah, premalo raziskan. Posebej nas seveda zanima, kako uspešnost vpliva na dolgoročen razvoj nevladne organizacije in kakšna je vloga managerja pri tem. Na to se bomo osredotočali v empiričnem delu monografije.

Pregled različnih avtorjev, ki so raziskovali organizacijsko uspešnost, nam potrjuje ugotovitve Camerona in Whettena (2013, 262–



**Slika 6.1** Glavni vidiki uspešnosti (povzeto po Lee in Nowell 2014, 6)

269), ki ponujata dva sklepa o organizacijski uspešnosti. Govorita o tem, da ne obstaja univerzalen model merjenja organizacijske uspešnosti in da je bolj smiselno razvijati modele za ocenjevanje uspešnosti.

Nevladne organizacije imajo zaradi svoje specifičnosti in zgodovinske razsežnosti v vseh družbah posebno vlogo in zato delujejo kot eden izmed stebrov v družbenem sistemu. Njihova prednost pred drugimi organizacijami je v tem, da delujejo v lokalnih okoljih, blizu ljudem in tako lažje zaznavajo potrebe na terenu. Prav zaradi posebnosti njihovega delovanja imajo nevladne organizacije tudi zelo raznolike interese notranjih kot zunanjih deležnikov. Za dolgoročni razvoj in uspešnost so ti deležniki še zlasti pomembni, zato jim morajo managerji nevladnih organizacij posvečati še posebno pozornost. Zato bomo v nadaljevanju skozi empirični del monografije ugotavljali interese deležnikov in uspešnost organizacij ter definirali razumevanje uspešnosti z vidika managementa nevladnih organizacij. Osredotočili se bomo na nevladne organizacije, ki delujejo na področju izobraževanja.

## 7 | Empirični del

V empiričnem delu monografije je naš namen ugotoviti odnose med interesi deležnikov in uspešnost obravnavnih organizacij, prav tako želimo definirati razumevanje uspešnosti z vidika managementa nevladnih organizacij. Predstavlja kvantitativna raziskava, kjer z anketo med managerji v nevladnih organizacij na področju izobraževanja preverjamo dve hipotezi, ki se nanašata na interese vplivnih deležnikov in njihov vpliv na uspešnost.

### 7.1 Kvantitativna raziskava

Namen kvantitativne raziskave je raziskati vloge, ki jih imajo vplivni deležniki (notranji in zunanji) v organizaciji. Tako bomo ugotavljali odnose med interesi deležnikov ter definirali razumevanje uspešnosti nevladnih organizacij, vse z vidika managementa nevladnih organizacij.

#### *Cilji raziskave*

Cilj kvantitativne raziskave je tako raziskati odzivnost managementa na obvladovanje različnih interesov deležnikov v nevladnih organizacijah, njihov vpliv na uspešnost in raziskati odnose med interesi. Uspešnost nevladnih organizacij smo v skladu s teoretičnimi izhodišči Tavčarja (2009, 501–504), ki vidi organizacijo kot instrument, definirali kot povprečno stopnjo rasti v zadnjih petih letih in na drugi strani kot skupnost interesov, kjer smo jo definirali kot dožemanje poslanstva. Zato smo na eni strani preučevali poslovni izid nevladnih organizacij, in sicer prihodke ter število zaposlenih v zadnjih petih letih ter na drugi strani mnenja in stališča respondentov glede dožemanja poslanstva.

Z raziskavo smo preverjali dve hipotezi, s katerima smo se omejili zgolj na odgovore managerjev nevladnih organizacij, ki se glasita:

- H1 *Interesi zunanjih deležnikov imajo večji vpliv na uspešnost slovenskih nevladnih organizacij kot notranji.*
- H2 *Interesi zunanjih in notranjih deležnikov v slovenskih nevladnih organizacijah so povezani.*

### **Potek raziskave in testiranje vzorca**

Pripravili smo anketo v obliki vprašalnika, ki smo jo poslali vodjem registriranih zasebnih zavodov, ki se ukvarjajo z dejavnostjo »Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje«.<sup>1</sup>

Anketni vprašalnik je bil v grobem razdeljen na dva dela. Prvi del je obsegal izhodišča v povezavi s pomembnostjo interesa posamezne prakse/mehanizma v NVO, drugi del pa je bil splošen in se je nanašal predvsem na predstavnika vodstva NVO, ki je izpolnjeval vprašalnik. Na izhodišča, ki so se nanašala na področja uresničevanja različnih interesov notranjih in zunanjih deležnikov v zasebnih zavodih na področju izobraževanja, so vprašani ocenjevali na lestvici od 1 do 6, pri čemer 1 pomeni, da organizacijska praksa ne velja, 6 pa pomeni, da organizacijska praksa velja v veliki meri. V prvem delu vprašalnika smo spraševali, do kolikšne mere določena organizacijska praksa velja za nevladno organizacijo anketiranega.

Osredotočili smo se na pet področij delovanja NVO:

- poslanstvo/rezultati programa in samoregulacija (šest vprašanj),
- poročanje in finance (deset vprašanj),
- management informacij (pet vprašanj),
- upravljanje in kadri (deset vprašanj),
- javne politike in zagovorništvo (šest vprašanj).

Pri tem anketiranim nismo eksplicitno podali, kdaj gre za uresničevanje notranjih in kdaj zunanjih interesov deležnikov v zasebnih zavodih na področju izobraževanja. Drugi del vprašalnika je bil sestavljen iz osmih vprašanj, od tega so bila tri zaprtega, druga pa od-

<sup>1</sup> Klasifikacija po Standardni klasifikaciji dejavnosti, šifra SKD 85.590.

**Preglednica 7.1** Zanesljivost vprašalnika

Sklop vprašanj	<i>N</i>	$\alpha$
Q1	6	0,788
Q2	10	0,708
Q3	5	0,832
Q4	10	0,861
Q5	6	0,674
Skupno	37	0,925

prtega tipa. Vprašanje o imenu nevladne organizacije je bilo mandatorno, torej se mu anketiranec ni mogel izogniti. Omenjeno dejstvo je povezano z visokim upadom števila respondentov na zadnji strani.

Prvo stran je izpolnilo 97 respondentov, drugo 88, tretjo 81, četrto 78, peto 76, šesto 74 in le 39 osmo stran. Na anketo je kliknilo 139 respondentov, od tega je 93 anketiranih delno izpolnilo anketo. Anketa bila posredovana 289 spletnih naslovom.

V povprečju je reševanje ankete trajalo 8 minut in 12 sekund, v primeru popolno izpolnjene ankete pa 12 minut in 59 sekund. Prve odgovore na anketo smo začeli pridobivati po prvem pošiljanju 10. junija 2014, anketiranje se je končalo 21. julija 2014.

Vodstva zasebnih zavodov, ki v omenjenem roku niso odgovorila na vprašalnik, smo ponovno poklicali po telefonu in jih prosili za sodelovanje v raziskavi.

Brez poseganja v potek raziskave smo četrti dan zbiranja podatkov, ko je vprašalnik izpolnilo prvih 37 predstavnikov NVO, preverjali zanesljivost vprašalnika.<sup>2</sup> Zanesljivost smo preverjali s pomočjo Cronbachovega koeficienta  $\alpha$ . Vprašalnik je zanesljiv, ko ima Cronbachov koeficient vrednost  $\alpha = 0,7$  ali več (Field 2009, 673–675).<sup>3</sup>

V našem primeru so vsi sklopi zanesljivi. Najbolj zanesljiv je sklop

<sup>2</sup> Zanesljivost vprašalnika pomeni, da bomo ob merjenju na istih enotah (anketiranih) in z istim vprašalnikom, v dveh različnih časovnih točkah, dobili enake rezultate.

<sup>3</sup> Šifrer in Bren (2010, 32) omenjata, da je vprašalnik visoko zanesljiv, ko je  $\alpha < 0,8$ , ko je  $0,6 < \alpha < 0,8$ , pa je srednje zanesljiv. V družboslovju pa si lahko privoščimo tudi nekoliko nižje vrednosti.

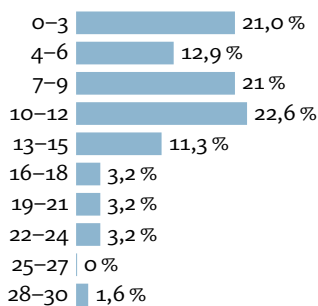
vprašanj Q4 ( $\alpha = 0,861$ ), najmanj zanesljiv pa sklop vprašanj Q5 ( $\alpha = 0,674$ ). Primerjava vseh sklopov skupaj je pokazala, da je vprašalnik visoko zanesljiv ( $\alpha = 0,925$ ).

Zanesljivost sklopa Q1 bi lahko še izboljšali z izločitvijo izhodišč »Pregled in sprememba (če je treba) poslanstva organizacije, ki ju izvede nadzorni organ organizacije (svet zavoda), vsakih 3–5 let« in »Delovanje v skladu z etičnimi kodeksi in standardi ravnanja organizacije (npr. Etični kodeks organiziranega prostovoljstva, Standard kakovosti za NVO)«. Zanesljivost sklopa Q2 bi lahko izboljšali z izločitvijo izhodišča »Dostopnost vašega letnega poslovnega poročila širši javnosti (na spletni strani)«, pri sklopu Q3 pa izločitev nobene izmed izhodišč ne bi izboljšala zanesljivosti. V sklopu Q4 bi zanesljivost lahko izboljšali z izločitvijo izhodišča »Nadzorni organ (svet zavoda) ima najmanj tri nepovezane člane«, pri Q5 pa s izhodiščem »Sodelovanje zaposlenih, prostovoljcev ... v postopkih javnih politik«. V skupnem izločitev nobenega izmed izhodišč ne bi privedla do boljše zanesljivosti vprašalnika. Ker so vsi sklopi zanesljivi, ne bi izločili nobenega izhodišča. Izločitev bi bila mogoče smiselna le pri sklopu Q5, ki ima najnižjo zanesljivost, vendar je tudi ta skoraj 0,7, zato izločitev za zagotavljanje zanesljivosti ni nujno potrebna.

### **Rezultati in predstavitev vzorca**

S pomočjo spletne storitve 1KA smo pripravili spletno anketo. Anketo smo poslali v izpolnjevanje vsem registriranim zasebnim zavodom, ki se ukvarjajo z dejavnostjo »Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje« (SKD 85.590).

Zaradi zelo velike heterogenosti nevladnih organizacij, lažje interpretacije in mednarodne primerljivosti smo se osredotočili na zasebne zavode na področju neformalnega izobraževanja, ker so od vseh izobraževalnih institucij prav omenjeni tisti, ki naj bi se zaradi svoje majhnosti in prilagodljivosti najuspešneje prilagajali potrebam v okoljih, kjer delujejo. Vseh organizacij je bilo leta 2012 aktivnih 289 (glej <http://www.gvin.com>). Med aktivne organizacije štejemo tiste, ki so v preteklem poslovnem letu oddale poslovna poročila. Vseh nevladnih organizacij v Sloveniji je bilo leta 2012 23.963 (glej [http://www.ajpes.si/letna\\_porocila](http://www.ajpes.si/letna_porocila)). Pri objavi aktualnih ura-



**Slika 7.1** Starost nevladnih organizacij ( $n = 62$ )



**Slika 7.2** Število zaposlenih v letu 2013 ( $n = 62$ )

dnih podatkov organizacij v Sloveniji prihaja do enoletnega zamika, ker uradna objava podatkov poteka pozno spomladi. V času priprave podatkov so bili to najbolj sveži podatki.

Anketo v obliki spletnega anketnega vprašalnika smo vodjem v zasebnih zavodih na področju izobraževanja poslali elektronsko. Kontaktnne podatke smo pridobili prek javno dostopne baze AJPEŠ in spletnih strani nevladnih organizacij.

Spol nam je zaupalo 71 respondentov, od tega je bilo 63,4 % žensk. Med anketiranci prevladujejo tisti s fakultetno izobrazbo (73,2 %), sledijo posamezniki z magisterijem ali več (14,1 %). Anketirani so zaposleni v zavodu povprečno 7,4 leta, s standardnim odklonom 6,6 leta. Spodnja meja je 0 let, zgornja pa 30 let. Anketirani so na trenutnem delovnem mestu/funkciji povprečno 5,8 leta, s standardnim odklonom 5,5 leta. Spodnja meja je 0 let, zgornja pa 31 let. Povprečna starost NVO v raziskavi je 9,2 leta, s standardnim odklonom 6,2 leta. Spodnja meja je 0 let, zgornja pa 32 let (slika 7.1).

Povprečno število zaposlenih je bilo lani 3,3 s standardnim odklonom 8,3. Prevladujejo organizacije s številom zaposlenih pod 6 (85,5 %) (slika 7.2).

V vzorcu NVO ima 23,9 % organizacij status prostovoljske organizacije.

### Viri sekundarnih podatkov

Podatke, ki se nanašajo na uspešnost nevladnih organizacij, smo pridobili iz sekundarnih virov, in sicer iz baze GVIN<sup>4</sup> podjetja Bisnode. Zajeli smo podatke o poslovnem izidu nevladnih organizacij v letih od 2008 do 2012.

Na osnovi naziva NVO smo bilančne podatke združili z anketnimi. Popolne podatke smo imeli za 66 NVO, ki so podali svoje ime. Anketni del je izpolnilo 93 respondentov. Če je bilo mogoče, smo analizo opravili na vseh obstoječih podatkih, skladno z analizo, na osnovi popolnih enot (angl. *pairwise deletion*).

Za potrebe raziskave smo uspešnost nevladne organizacije definirali kot povprečno stopnjo rasti v zadnjih petih letih. Iz portala GVIN smo izvozili bilančne podatke za NVO, katerih odgovore smo zbrali prek spletne ankete in smo imeli informacijo o nazivu NVO. Izvozili smo informacijo o prihodkih in številu zaposlenih v zadnjih petih letih. Na podlagi omenjenih podatkov smo izračunali kazalnik prihodkov na zaposlenega. Po metodologiji Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve omenjeni kazalnik spada v kategorijo kazalnikov za merjenje produktivnosti in dohodkovnosti. Spletna stran AJPEŠ<sup>5</sup> opredeli, da s produktivnostjo merimo razmerje med količinsko izraženimi učinki in količinami prvin poslovnega procesa, ki so bile uporabljene. Kot prvino poslovnega procesa najpogosteje upoštevamo le en variabilni input, to je delo (število ur, število zaposlenih ipd.). Večji, kot je kazalnik produktivnosti, bolj učinkovito so izkoriščene prvine poslovnega procesa, torej variabilni input.

Prihodki na zaposlenca so definirani kot skupni prihodki glede na povprečno število zaposlenih v opazovanem letu, izraženi v evrih. Kazalnik kaže, koliko skupnih prihodkov na zaposlenega je gospodarska družba ustvarila v opazovanem letu. Večji rezultat kazalnika kaže na poslovno uspešnejšo organizacijo.

Povprečna stopnja rasti je definirana kot stopnja, s katero bi morali zaporedno spremljati podatke v časovni vrsti, da bi iz podatka v

<sup>4</sup> Več na spletni strani [www.gvin.com](http://www.gvin.com).

<sup>5</sup> Glej <http://www.ajpes.si>.



prvem trenutku ali intervalu dobili podatek v zadnjem trenutku ali intervalu. Izračunamo jo po formuli:

$$\bar{S} = 100 \left( n-1 \sqrt{\frac{X_n}{X_1}} - 1 \right). \quad (7.1)$$

Če so bili v bilanci podatki za obdobje, krajše od 5 let, smo izračun naredili na krajšem obdobju (vsaj za 2 leti).

### **Rezultati osrednjega dela raziskave**

V nadaljevanju so navedeni opisi spremenljivk s področja uresničevanja različnih interesov notranjih in zunanjih deležnikov v zasebnih zavodih na področju izobraževanja.

#### *Opisna statistika*

Interes posamezne prakse/mehanizma na delovanje vaše NVO bomo v nadaljevanju prikazali grafično in opisno.

Na lestvici od 1 do 6, prosim, ocenite, do kolikšne mere določena organizacijska praksa velja za vašo nevladno organizacijo, pri čemer 1 pomeni organizacijska praksa ne velja, 6 pomeni organizacijska praksa velja v veliki meri.

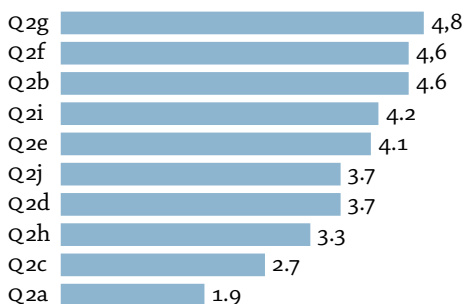
V organizacijah se v povprečju v največji meri izvajajo storitve v skladu s poslanstvom organizacije ( $M = 5,1$ ) in porazdeljujejo sredstva na dejavnosti, ki so pomembne za poslanstvo organizacije ( $M = 5,0$ ), v najmanjši meri pa se izvaja delovanje v skladu z etičnimi kodeksi ( $M = 3,9$ ) in pogled in sprememba poslanstva organizacije, ki ju izvede nadzorni organ vsakih 3–5 let ( $M = 3,9$ ). Povprečna ocena vseh izhodišč v sklopu je 4,5 (slika 7.3).

Na področju poročanja in financ se v NVO v največji meri izvaja praksa, da organizacija ne daje posojil zaposlenim ali vodstvu organizacije ( $M = 4,8$ ), da operativni proračun organizacije potrди nadzorni organ ( $M = 4,6$ ) ter upoštevanje upravnih usmeritev lokalnih skupnosti, ministrstev in Evropske unije ( $M = 4,6$ ), najmanj pa se v NVO izvajajo letne notranje finančne revizije ( $M = 2,7$ ) in dostopnost letnega poslovnega poročila širši javnosti ( $M = 1,9$ ). Povprečje vseh izhodišč sklopa je 3,8 (slika 7.4).



**Slika 7.3** Poslanstvo/rezultati programa in samoregulacija

Q1a – vrednotenje rezultatov (sledenje številu uporabnikov, strank . . .), Q1b – merjenje doseganja strateških ciljev preko samoevalvacije, Q1c – pregled in sprememba (če je potrebno) poslanstva organizacije s strani nadzornega organa organizacije (svet zavoda), vsakih 3–5 let, Q1d – izvajanje storitev v skladu s poslanstvom organizacije, Q1e – porazdelitev sredstev, na aktivnosti, ki so pomembne za poslanstvo organizacije;  $n = 92$ .



**Slika 7.4** Poročanje in finance

Q2a – dostopnost vašega letnega poslovnega poročila širši javnosti (na spletni strani), Q2b – upoštevanje upravnih usmeritev lokalnih skupnosti, ministrstev in Evropske unije, vključno s splošno dolžnostjo poročanja, Q2c – letne notranje finančne revizije finančnega poslovanja, Q2d – pošiljanje pisnih zahval/potrdil za donacije vseh velikosti, Q2e – zagotavljanje preglednosti pri upravljanju s članarini, donacijami in subvencijami, Q2f – operativni proračun organizacije, ki ga potrdi nadzorni organ (svet zavoda), Q2g – organizacija ne daje posojil zaposlenim ali vodstvu organizacije, Q2h – določena politika sprejemljivih daril, Q2i – donacije se uporabljajo v skladu z omejitvami, ki jih postavlja donator, Q2j – kadri, ki zbirajo sredstva ne prejemajo plačil na podlagi provizije/deleža zbranih sredstev;  $n = 83$ –84, število anketirancev, ki so odgovorili na posamezno vprašanje, ni bilo enako pri vseh izhodiščih.

V NVO se na področju managementa informacij v največji meri izvaja politika hranjenja dokumentov ( $M = 4,2$ ), v najmanjši meri pa politika varstva zaposlenih, ki poročajo o sumih napačnega ravnanja organizacije ( $M = 2,9$ ). Povprečje vseh izhodišč sklopa je 3,8 (slika 7.5).



**Slika 7.5** Management informacij

Q3a – politika varstva zaposlenih, ki poročajo o sumih napačnega ravnanja organizacije, Q3b – politika hranjenja dokumentov, Q3c – organizacijske usmeritve, ki zagotavljajo pomembnost, točnost, pravočasnost pretoka informacij po organizacijskih komunikacijskih kanalih, Q3d – organizacijske informacije o poslovanju in aktivnostih dostopne javnosti, Q3e – politika odnosov z javnostmi, ki omogoča dostop do/posredovanje informacij o aktivnostih oz. delovanju organizacije;  $n = 77$ .

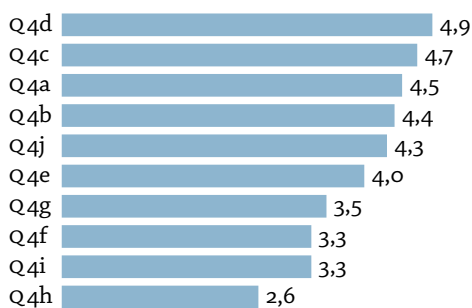
Na področju upravljanja in kadrov se v NVO v največji meri izvaja razumevanje in sooblikovanje skupne vizije z osebjem in zaposlenimi ( $M = 4,9$ ), odziv vodstva na mnenja, pripombe, predloge zaposlenih ( $M = 4,7$ ) ter enake možnosti pri zaposlovanju ( $M = 4,5$ ). V najmanjši meri pa je prisotna določena politika navzkrižja interesov vodilnih v organizaciji ( $M = 3,3$ ), določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb ( $M = 3,3$ ) ter najmanj trije nepovezani člani nadzornega organa ( $M = 2,6$ ). Povprečje vseh izhodišč sklopa je 3,9 (slika 7.6).

Na področju javne politike in zagovorništva se v NVO v največji meri izvaja oblikovanje in vzdrževanje skupnih partnerstev z lokalnimi skupnostmi, vladnimi agencijami, podjetji, preostalimi nevladnimi organizacijami ali akademskimi organizacijami ( $M = 5,4$ ), v najmanjši meri pa se izvaja omejevanje sredstev, namenjenih za lobarjanje ( $M = 3,6$ ). Povprečna vrednost vseh izhodišč tega sklopa je 4,5 (slika 7.7).

### *Normalnost porazdelitve*

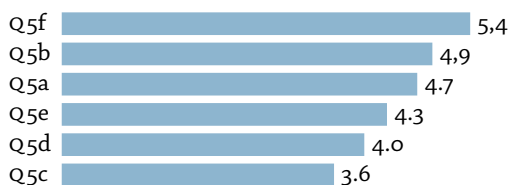
Glede normalnosti porazdelitev neodvisnih spremenljivk ugotovimo, da spremenljivke sicer niso natančno in normalno porazdeljene, so pa približno normalno porazdeljene. Eno izmed pravil za določanje normalnosti porazdelitve je s pomočjo koeficientov asimetrije [med  $-0,8$  in  $0,8$ ] in sploščenosti [med  $-3,0$  in  $3,0$ ].

Vse spremenljivke sklopa Poslanstvo/Rezultati programa in samoregulacija so asimetrične v levo. Spremenljivke Q1 a, d in e so ko-



**Slika 7.6** Upravljanje in kadri

Q4a – enake možnosti pri zaposlovanju (ženske, invalidi . . .), Q4b – preglednost odločanja v organizaciji, Q4c – odziv vodstva na mnenja, pripombe, predloge zaposlenih, Q4d – razumevanje in sooblikovanje skupne vizije z osebjem in zaposlenimi, Q4e – jasna pravila, ki omogočajo strokovno vodenje prostovoljcev in ohranjajo njihovo motivacijo, Q4f – določena politika konfliktov interesov vodilnih v organizaciji, Q4g – finančne omejitve v organizaciji so dokumentirane v organizacijskih aktih, Q4h – nadzorni organ (svet zavoda) ima najmanj tri nepovezane člane, Q4i – določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb, Q4j – določena politika zaupnosti glede donatorjev, strank, zaposlenih in prostovoljcev;  $n = 74$ .



**Slika 7.7** Javne politike in zagovorništvo

Q5a – prepoved sodelovanja v politični kampanji, Q5b – spremljanje sprememb in novosti, ki se tičejo področja delovanja organizacije in sektorja, Q5c – omejevanje sredstev namenjenih za lobiranje, Q5d – upoštevanje Zakona o integriteti in preprečevanju korupcije v primeru lobiranja, Q5e – sodelovanje zaposlenih, prostovoljcev in ostalih v postopkih javnih politik, Q5f – oblikovanje in vzdrževanje skupnih partnerstev z lokalnimi skupnostmi, vladnimi agencijami, podjetji, z ostalimi nevladnimi organizacijami ali akademskim organizacijami (Univerze, fakultete, inštituti . . .);  $n = 72$ .

ničaste, Q1 b, c in f pa sploščene. Za spremenljivke Q1 b, c in f lahko rečemo, da so približno normalno porazdeljene (preglednica 7.2).

Spremenljivke Q2 a, c, d in h so asimetrične v desno, vse preostale so asimetrične v levo. Spremenljivke Q2 a, b in g so koničaste, pre-

**Preglednica 7.2** Poslanstvo/rezultati programa in samoregulacija – koeficient asimetrije in sploščenosti

Spremenljivke	(1)	(2)
Q 1a Vrednotenje rezultatov (sledenje številu uporabnikov, strank ...)	-1,227	0,762
Q 1b Merjenje doseganja strateških ciljev prek samoevalvacije	-0,713	-0,078
Q 1c Pregled in sprememba (če je treba) poslanstva organizacije, ki ju izvede nadzorni organ organizacije (svet zavoda), vsakih 3–5 let	-0,388	-0,606
Q 1d Izvajanje storitev v skladu s poslanstvom organizacije	-1,635	2,356
Q 1e Porazdelitev sredstev, na dejavnosti, ki so pomembne za poslanstvo organizacije	-1,529	2,700
Q 1f Delovanje v skladu z etičnimi kodeksi in standardi ravnanja organizacije (npr. Etični kodeks organiziranega prostovoljstva, Standard kakovosti za NVO)	-0,233	-1,414

OPOMBE (1) koeficient asimetrije, (2) koeficient sploščenosti.

**Preglednica 7.3** Poročanje in finance – koeficient asimetrije in sploščenosti

Spremenljivke	(1)	(2)
Q 2a Dostopnost vašega letnega poslovnega poročila širši javnosti (na spletni strani)	1,715	2,062
Q 2b Upoštevanje upravnih usmeritev lokalnih skupnosti, ministrstev in Evropske unije, vključno s splošno dolžnostjo poročanja	-0,973	0,064
Q 2c Letne notranje finančne revizije finančnega poslovanja	0,838	-0,520
Q 2d Pošiljanje pisnih zahval/potrdil za donacije vseh velikosti	0,051	-1,461
Q 2e Zagotavljanje preglednosti pri ravnanju s članarini, donacijami in subvencijami	-0,360	-0,940
Q 2f Operativni proračun organizacije, ki ga potrdi nadzorni organ (svet zavoda)	-0,974	-0,422
Q 2g Organizacija ne daje posojil zaposlenim ali vodstvu organizacije	-1,398	-0,551
Q 2h Določena politika sprejemljivih daril	0,225	-1,380
Q 2i Donacije se uporabljajo v skladu z omejitvami, ki jih postavlja donator	-0,351	-1,442
Q 2j Kadri, ki zbirajo sredstva (angl. <i>fundraisers</i> ), ne prejema plačila na podlagi provizije/odstotka zbranih sredstev	-0,179	-1,725

OPOMBE (1) koeficient asimetrije, (2) koeficient sploščenosti.

ostale pa sploščene. Za spremenljivke Q 2 d, e, h, i in j lahko rečemo, da so približno normalno porazdeljene (preglednica 7.3).

Spremenljivka Q 3a je asimetrična v desno, vse preostale so asimetrične v levo. Vse spremenljivke so sploščene, prav tako lahko za vse spremenljivke tega sklopa trdimo, da so približno normalno porazdeljene (preglednica 7.4).

**Preglednica 7.4** Management informacij – koeficient asimetrije in sploščenosti

Spremenljivke	(1)	(2)
Q3a Politika varstva zaposlenih, ki poročajo o sumih napačnega ravnanja organizacije	0,647	-0,881
Q3b Politika hranjenja dokumentov	-0,223	-1,005
Q3c Organizacijske usmeritve, ki zagotavljajo pomembnost, točnost, pravočasnost pretoka informacij po organizacijskih komunikacijskih kanalih	-0,303	-0,882
Q3d Organizacijske informacije o poslovanju in dejavnostih, dostopne javnosti	-0,337	-1,356
Q3e Politika odnosov z javnostmi, ki omogoča dostop do/posredovanje informacij o dejavnostih oz. delovanju organizacije	-0,223	-1,275

OPOMBE (1) koeficient asimetrije, (2) koeficient sploščenosti.

**Preglednica 7.5** Upravljanje in kadri – koeficient asimetrije in sploščenosti

Spremenljivke	(1)	(2)
Q4a Enake možnost pri zaposlovanju (ženske, invalidi ...)	-0,742	-0,492
Q4b Preglednost odločanja v organizaciji	-0,530	-0,646
Q4c Odziv vodstva na mnenja, pripombe, predloge zaposlenih	-0,946	0,254
Q4d Razumevanje in sooblikovanje skupne vizije z osebjem in zaposlenimi	-0,889	0,114
Q4e Jasna pravila, ki omogočajo strokovno vodenje prostovoljcev in ohranjajo njihovo motivacijo	-0,156	-1,228
Q4f Določena politika navzkrižij interesov vodilnih v organizaciji	0,209	-1,064
Q4g Finančne omejitve v organizaciji so dokumentirane v organizacijskih aktih	0,073	-1,145
Q4h Nadzorni organ (svet zavoda) ima najmanj tri nepovezane člane	0,983	0,688
Q4i Določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb	0,242	-0,895
Q4j Določena politika zaupnosti glede donatorjev, strank, zaposlenih in prostovoljcev	-0,640	-0,699

OPOMBE (1) koeficient asimetrije, (2) koeficient sploščenosti.

Spremenljivke Q4 f, g, h in i so asimetrične v desno, vse preostale pa v levo. Spremenljivke Q4 c, d in h so sploščene, vse preostale koničaste. Za spremenljivke Q4 a, b, e, f, g, i in j lahko rečemo, da so približno normalno porazdeljene (preglednica 7.5).

Vse spremenljivke tega sklopa so asimetrične v levo. Spremenljivka Q5f je koničasta, vse preostale so sploščene. Za spremenljivke

**Preglednica 7.6** Javne politike in zagovornišтво – koeficient asimetrije in sploščenosti

Spremenljivke	(1)	(2)
Q5a Prepoved sodelovanja v politični kampanji	-1,209	-0,260
Q5b Spremljanje sprememb in novosti, ki se tičejo področja delovanja organizacije in sektorja	-0,801	-0,123
Q5c Omejevanje sredstev, namenjenih za lobiranje	-0,081	-1,704
Q5d Upoštevanje Zakona o integriteti in preprečevanju korupcije v primeru lobiranja	-0,419	-1,507
Q5e Sodelovanje zaposlenih, prostovoljcev ... v postopkih javnih politik	-0,641	-0,493
Q5f Oblikovanje in vzdrževanje skupnih partnerstev z lokalnimi skupnostmi, vladnimi agencijami, podjetji, s preostalimi nevladnimi organizacijami ali akademskimi organizacijami (univerze, fakultete, inštituti ...)	-1,995	3,692

OPOMBE (1) koeficient asimetrije, (2) koeficient sploščenosti.

Q5 c, d in e lahko rečemo, da so približno normalno porazdeljene (preglednica 7.6).

### Rezultati korelacijske analize

V skladu s cilji raziskave smo si zastavili, da bomo raziskali notranje in zunanje interese na uspešnost NVO in raziskali odnose med njimi. S korelacijsko analizo bomo najprej preučili povezanost med statističnimi spremenljivkami interesov notranjih in zunanjih deležnikov nevladnih organizaciji in njihovo uspešnostjo.

Zaradi preglednosti jih bomo podrobneje prikazali ločeno po petih vsebinskih sklopih, ki sledijo iz vprašalnika. Za testiranje povezanosti bomo uporabili Pearsonov korelacijski koeficient. S tem nadaljujemo potrebne korake, ki jih bomo uporabili za preverjanje prve hipoteze kvantitativne raziskave.

### Poslanstvo/Rezultati programa in samoregulacija

Vrednotenje rezultatov je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezano s spremenljivkami:

- močno pozitivno povezano s spremenljivko »Merjenje dosega strategijskih ciljev prek samoevalvacije« ( $r = 0,782, p = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno povezano s spremenljivko »Pregled in

sprememba (če je treba) poslanstva organizacije, ki ju izvede nadzorni organ organizacije (svet zavoda), vsakih 3–5 let« ( $r = 0,317, p = 0,002$ );

- srednje močno pozitivno povezano s spremenljivko »Izvajanje storitev v skladu s poslanstvom organizacije« ( $r = 0,543, p = 0,000$ );
- močno pozitivno povezano s spremenljivko »Porazdelitev sredstev, na dejavnosti, ki so pomembne za poslanstvo organizacije« ( $r = 0,652, p = 0,000$ );
- šibko pozitivno povezano s spremenljivko »Delovanje v skladu z etičnimi kodeksi in standardi ravnanja organizacije (npr. Etični kodeks organiziranega prostovoljstva, Standard kakovosti za NVO)« ( $r = 0,281, p = 0,007$ ).

Merjenje doseganja strateških ciljev prek samoevalvacije je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezano s spremenljivkami:

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Pregled in sprememba (če je treba) poslanstva organizacije, ki ju izvede nadzorni organ organizacije (svet zavoda), vsakih 3–5 let« ( $r = 0,317, p = 0,002$ );
- močno pozitivno povezano s spremenljivko »Izvajanje storitev v skladu s poslanstvom organizacije« ( $r = 0,581, p = 0,000$ );
- močno pozitivno povezano s spremenljivko »Porazdelitev sredstev, na dejavnosti, ki so pomembne za poslanstvo organizacije« ( $r = 0,646, p = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno povezano s spremenljivko »Delovanje v skladu z etičnimi kodeksi in standardi ravnanja organizacije (npr. Etični kodeks organiziranega prostovoljstva, Standard kakovosti za NVO)« ( $r = 0,371, p = 0,000$ ).

Pregled in sprememba poslanstva sta statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana s spremenljivko:

- šibko pozitivno povezano s spremenljivko »Porazdelitev sredstev, na dejavnosti, ki so pomembne za poslanstvo organizacije« ( $r = 0,222, p = 0,034$ ).



Izvajanje storitev v skladu s poslanstvom je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezano s spremenljivkama:

- močno pozitivno povezano s spremenljivko »Porazdelitev sredstev, na dejavnosti, ki so pomembne za poslanstvo organizacije« ( $r = 0,795, p = 0,000$ );
- srednje močno povezano s spremenljivko »Delovanje v skladu z etičnimi kodeksi in standardi ravnanja organizacije (npr. Etični kodeks organiziranega prostovoljstva, Standard kakovosti za NVO)« ( $r = 0,454, p = 0,000$ ).

Porazdelitev sredstev na dejavnosti, ki so pomembne za poslanstvo organizacije, je statistično značilno povezana s spremenljivko:

- srednje močno povezano s spremenljivko »Delovanje v skladu z etičnimi kodeksi in standardi ravnanja organizacije (npr. Etični kodeks organiziranega prostovoljstva, Standard kakovosti za NVO)« ( $r = 0,341, p = 0,001$ ).

### *Poročanje in finance*

Spremenljivka »Dostopnost vašega letnega poslovnega poročila širši javnosti (na spletni strani)« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana s spremenljivkama:

- srednje močno pozitivno povezana s spremenljivko »Letne notranje finančne revizije finančnega poslovanja« ( $r = 0,320, p = 0,003$ );
- šibko pozitivno povezana s spremenljivko »Donacije se uporabljajo v skladu z omejitvami, ki jih postavlja donator« ( $r = 0,285, p = 0,009$ ).

Spremenljivka »Upoštevanje upravnih usmeritev lokalnih skupnosti, ministrstev in Evropske unije, vključno s splošno dolžnostjo poročanja«, je statistično značilno povezana:

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Zagotavljanje preglednosti pri ravnanju s članarinami, donacijami in subvencijami« ( $r = 0,325, p = 0,003$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Operativni proračun organizacije, ki ga potrdi nadzorni organ (svet zavoda)« ( $r = 0,454, p = 0,000$ );

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Določena politika sprejemljivih daril« ( $r = 0,302, p = 0,005$ ).

Spremenljivka »Letne notranje finančne revizije finančnega poslovanja« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Pošiljanje pisnih zahval/potrdil za donacije vseh velikosti« ( $r = 0,323, p = 0,003$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Zagotavljanje preglednosti pri ravnanju s članarinami, donacijami in subvencijami« ( $r = 0,362, p = 0,001$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Donacije se uporabljajo v skladu z omejitvami, ki jih postavlja donator« ( $r = 0,407, p = 0,000$ ).

Spremenljivka »Pošiljanje pisnih zahval/potrdil za donacije vseh velikosti« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana s spremenljivkami:

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Zagotavljanje preglednosti pri ravnanju s članarinami, donacijami in subvencijami« ( $r = 0,409, p = 0,000$ );
- močno pozitivno s spremenljivko »Donacije se uporabljajo v skladu z omejitvami, ki jih postavlja donator« ( $r = 0,600, p = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Kadri, ki zbirajo sredstva (Fundraisers), ne prejemajo plačila na podlagi provizije/odstotka zbranih sredstev« ( $r = 0,370, p = 0,001$ ).

Spremenljivka »Zagotavljanje preglednosti pri ravnanju s članarinami, donacijami in subvencijami« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Določena politika sprejemljivih daril« ( $r = 0,356, p = 0,001$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Donacije se uporabljajo v skladu z omejitvami, ki jih postavlja donator« ( $r = 0,352, p = 0,001$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Kadri, ki zbirajo

sredstva (Fundraisers), ne prejemajo plačila na podlagi provizije/odstotka zbranih sredstev« ( $r = 0,308$ ,  $p = 0,004$ ).

Spremenljivka »Operativni proračun organizacije, ki ga potrди nadzorni organ (svet zavoda)«, je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- šibko negativno s spremenljivko »Donacije se uporabljajo v skladu z omejitvami, ki jih postavlja donator« ( $r = -0,271$ ,  $p = 0,013$ ).

Spremenljivka »Organizacija ne daje posojil zaposlenim ali vodstvu organizacije« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana s spremenljivkama:

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Določena politika sprejemljivih daril« ( $r = 0,328$ ,  $p = 0,002$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Kadri, ki zbirajo sredstva (Fundraisers), ne prejemajo plačila na podlagi provizije/odstotka zbranih sredstev« ( $r = 0,408$ ,  $p = 0,000$ ).

Spremenljivka »Določena politika sprejemljivih daril« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Donacije se uporabljajo v skladu z omejitvami, ki jih postavlja donator« ( $r = 0,303$ ,  $p = 0,005$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Kadri, ki zbirajo sredstva (Fundraisers), ne prejemajo plačila na podlagi provizije/odstotka zbranih sredstev« ( $r = 0,364$ ,  $p = 0,001$ ).

Spremenljivka »Donacije se uporabljajo v skladu z omejitvami, ki jih postavlja donator« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Kadri, ki zbirajo sredstva (Fundraisers), ne prejemajo plačila na podlagi provizije/odstotka zbranih sredstev« ( $r = 0,442$ ,  $p = 0,000$ ).

### *Management informacij*

Spremenljivka »Politika varstva zaposlenih, ki poročajo o sumih nepačnega ravnanja organizacije« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ):

- močno pozitivno povezana s spremenljivko »Politika hranjenja dokumentov« ( $r = 0,601, p = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno povezana s spremenljivko »Organizacijske usmeritve, ki zagotavljajo pomembnost, točnost, pravočasnost pretoka informacij po organizacijskih komunikacijskih kanalih« ( $r = 0,445, p = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno povezana s spremenljivko »Politika odnosov z javnostmi, ki omogoča dostop do/posredovanje informacij o dejavnostih oz. delovanju organizacije« ( $r = 0,346, p = 0,002$ ).

Spremenljivka »Politika hranjenja dokumentov« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- močno pozitivno s spremenljivko »Organizacijske usmeritve, ki zagotavljajo pomembnost, točnost, pravočasnost pretoka informacij po organizacijskih komunikacijskih kanalih« ( $r = 0,699, p = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Politika odnosov z javnostmi, ki omogoča dostop do/posredovanje informacij o dejavnostih oz. delovanju organizacije« ( $r = 0,459, p = 0,000$ ).

Spremenljivka »Organizacijske usmeritve, ki zagotavljajo pomembnost, točnost, pravočasnost pretoka informacij po organizacijskih komunikacijskih kanalih« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Organizacijske informacije o poslovanju in dejavnostih, dostopne javnosti« ( $r = 0,438, p = 0,000$ );
- močno pozitivno s spremenljivko »Politika odnosov z javnostmi, ki omogoča dostop do/posredovanje informacij o dejavnostih oz. delovanju organizacije« ( $r = 0,610, p = 0,000$ ).

Spremenljivka »Organizacijske informacije o poslovanju in dejavnostih, dostopne javnosti« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- močno pozitivno s spremenljivko »Politika odnosov z javnostmi, ki omogoča dostop do/posredovanje informacij o dejavnostih oz. delovanju organizacije« ( $r = 0,843, p = 0,000$ ).

### Upravljanje in kadri

Spremenljivka »Enake možnost pri zaposlovanju (ženske, invalidi . . .)« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- močno pozitivno s spremenljivko »Preglednost odločanja v organizaciji« ( $r = 0,737, p = 0,000$ );
- močno pozitivno s spremenljivko »Odziv vodstva na mnenja, pripombe, predloge zaposlenih« ( $r = 0,673, p = 0,000$ );
- močno pozitivno s spremenljivko »Razumevanje in sooblikovanje skupne vizije z osebjem in zaposlenimi« ( $r = 0,575, p = 0,000$ );
- močno pozitivno s spremenljivko »Jasna pravila, ki omogočajo strokovno vodenje prostovoljcev in ohranjajo njihovo motivacijo« ( $r = 0,512, p = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Določena politika navzkrižij interesov vodilnih v organizaciji« ( $r = 0,445, p = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Finančne omejitve v organizaciji so dokumentirane v organizacijskih aktih« ( $r = 0,417, \hat{p} = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb« ( $r = 0,343, p = 0,003$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Določena politika zaupnosti glede donatorjev, strank, zaposlenih in prostovoljcev« ( $r = 0,393, p = 0,001$ ).

Spremenljivka »Preglednost odločanja v organizaciji« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- močno pozitivno s spremenljivko »Odziv vodstva na mnenja, pripombe, predloge zaposlenih« ( $r = 0,796, p = 0,000$ );
- močno pozitivno s spremenljivko »Razumevanje in sooblikovanje skupne vizije z osebjem in zaposlenimi« ( $r = 0,713, p = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Jasna pravila, ki omogočajo strokovno vodenje prostovoljcev in ohranjajo njihovo motivacijo« ( $r = 0,439, p = 0,000$ );

- močno pozitivno s spremenljivko »Določena politika navzkrižij interesov vodilnih v organizaciji« ( $r = 0,592, p = 0,000$ );
- srednje močno s spremenljivko »Finančne omejitve v organizaciji so dokumentirane v organizacijskih aktih« ( $r = 0,451, p = 0,000$ );
- srednje močno s spremenljivko »Določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb« ( $r = 0,458, p = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Določena politika zaupnosti glede donatorjev, strank, zaposlenih in prostovoljcev« ( $r = 0,422, p = 0,000$ ).

Spremenljivka »Odziv vodstva na mnenja, pripombe, predloge zaposlenih« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- močno pozitivno s spremenljivko »Razumevanje in sooblikovanje skupne vizije z osebjem in zaposlenimi« ( $r = 0,648, p = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Jasna pravila, ki omogočajo strokovno vodenje prostovoljcev in ohranjajo njihovo motivacijo« ( $r = 0,465, p = 0,000$ );
- močno pozitivno s spremenljivko »Določena politika navzkrižij interesov vodilnih v organizaciji« ( $r = 0,514, p = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Finančne omejitve v organizaciji so dokumentirane v organizacijskih aktih« ( $r = 0,375, p = 0,001$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb« ( $r = 0,423, p = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Določena politika zaupnosti glede donatorjev, strank, zaposlenih in prostovoljcev« ( $r = 0,369, p = 0,001$ ).

Spremenljivka »Razumevanje in sooblikovanje skupne vizije z osebjem in zaposlenimi« je statistično značilno povezana ( $p < 0,05$ ):

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Jasna pravila, ki omogočajo strokovno vodenje« ( $r = 0,361, p = 0,002$ );

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Določena politika navzkrižij interesov vodilnih v organizaciji« ( $r = 0,468$ ,  $p = 0,000$ );
- šibko pozitivno s spremenljivko »Finančne omejitve v organizaciji so dokumentirane v organizacijskih aktih« ( $r = 0,254$ ,  $p = 0,029$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb« ( $r = 0,306$ ,  $p = 0,008$ ).

Spremenljivka »Jasna pravila, ki omogočajo strokovno vodenje prostovoljcev in ohranjajo njihovo motivacijo« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Finančne omejitve v organizaciji so dokumentirane v organizacijskih aktih« ( $r = 0,437$ ,  $p = 0,000$ );
- močno pozitivno s spremenljivko »Določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb« ( $r = 0,530$ ,  $p = 0,000$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Določena politika zaupnosti glede donatorjev, strank, zaposlenih in prostovoljcev« ( $r = 0,368$ ,  $p = 0,001$ ).

Spremenljivka »Finančne omejitve v organizaciji so dokumentirane v organizacijskih aktih« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Nadzorni organ (svet zavoda) ima tri nepovezane člane« ( $r = 0,356$ ,  $p = 0,002$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb« ( $r = 0,355$ ,  $p = 0,002$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Določena politika zaupnosti glede donatorjev, strank, zaposlenih in prostovoljcev« ( $r = 0,455$ ,  $p = 0,000$ ).

Spremenljivka »Nadzorni organ (svet zavoda) ima najmanj tri nepovezane člane« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- srednje močno pozitivno »Določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb« ( $r = 0,455$ ,  $p = 0,000$ ).

Spremenljivka »Določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- močno pozitivno s spremenljivko »Določena politika zaupnosti glede donatorjev, strank, zaposlenih in prostovoljcev« ( $r = 0,504$ ,  $p = 0,000$ ).

### *Javne politike in zagovorništvo*

Spremenljivka »Prepoved sodelovanja v politični kampanji« ni statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana z nobeno spremenljivko.

Spremenljivka »Spremljanje sprememb in novosti, ki se tičejo področja delovanja organizacije in sektorja« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Upoštevanje Zakona o integriteti in preprečevanju korupcije v primeru lobiranja« ( $r = 0,302$ ,  $p = 0,010$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Sodelovanje zaposlenih, prostovoljcev ... v postopkih javnih politik« ( $r = 0,391$ ,  $p = 0,001$ );
- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Oblikovanje in vzdrževanje skupnih partnerstev z lokalnimi skupnostmi, vladnimi agencijami, podjetji, s preostalimi nevladnimi organizacijami ali akademskimi organizacijami (univerze, fakultete, inštituti ... )« ( $r = 0,497$ ,  $p = 0,000$ ).

Spremenljivka »Omejevanje sredstev, namenjenih za lobiranje« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- močno pozitivno s spremenljivko »Upoštevanje Zakona o integriteti in preprečevanju korupcije v primeru lobiranja« ( $r = 0,549$ ,  $p = 0,000$ ).

Spremenljivka »Upoštevanje Zakona o integriteti in preprečevanju korupcije v primeru lobiranja« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:



- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Sodelovanje zaposlenih, prostovoljcev ... v postopkih javnih politik« ( $r = 0,375$ ,  $p = 0,001$ ).

Spremenljivka »Sodelovanje zaposlenih, prostovoljcev ... v postopkih javnih politik« je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezana:

- srednje močno pozitivno s spremenljivko »Oblikovanje in vzdrževanje skupnih partnerstev z lokalnimi skupnostmi, vladnimi agencijami, podjetji, s preostalimi nevladnimi organizacijami ali akademskimi organizacijami (univerze, fakultete, inštituti ... )« ( $r = 0,486$ ,  $p = 0,000$ ).

### *Preliminarna analiza odvisne spremenljivke*

Spremenljivka, ki meri povprečno rast prihodkov na zaposlenega, ima povprečno rast 11,95, s standardnim odklonom 72,5. Odklon je zelo visok, kar nakazuje, da so podatki zelo razpršeni, razlike med organizacijami z visoko rastjo in med tistimi z negativno so velike.

Z regresijsko analizo smo želeli ugotavljati vplive zunanjih in notranjih dejavnikov na odvisno spremenljivko (uspešnost nevladnih organizacij), ki smo jo merili preko spremenljivke pridobljene iz bilančnih podatkov NVO – povprečna rast. Spremenljivka je glede na porazdelitev izkaže kot problematična, saj se le redke NVO razporedijo izven 0 (samo 7 NVO). Težava se pojavi, ker v merskem smislu spremenljivka ni več zvezna številska, ampak ima le nekaj diskretnih vrednosti. Multipla regresijska analiza s stepwise proceduro pokaže na enako težavo. V ožji izbor neodvisnih spremenljivk se ne uvrsti nobena izmed pojasnjevalnih spremenljivk. V tem koraku se nato odločimo za izločitev odvisne spremenljivke, kot smo jo definirali sedaj in preidemo na uporabo spremenljivke poslanstvo kot alternativne odvisne spremenljivke, preko katere merimo dožemanje poslanstva na strani respondentov. Slabost sicer predstavlja dejstvo, da nimamo več opravljenih z bilančnimi podatki, temveč mnenji in stališči respondentov.

### *Rezultati factorske analize*

Uporabili smo factorsko analizo, s katero smo iz skupine notranjih in zunanjih dejavnikov oblikovali manjše število spremenljivk. Pri

faktorski analizi<sup>6</sup> združujemo spremenljivke in namesto njih uvedemo faktorje, ki pojasnijo čim večji delež celotne variance, ter tako zmanjšamo število spremenljivk. Najprej moramo določiti spremenljivke in analizirati odvisnost med njimi, nato določimo število faktorjev, na koncu pa jih še vsebinsko poimenujemo (Bastič 2006, 44). Za izvedbo faktorjske analize morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji: vzorec mora biti dovolj velik, vsaj 10- do 15-krat večji od števila spremenljivk, podatki morajo biti porazdeljeni normalno, med spremenljivkami ne sme biti multi-kolinearnosti, zato izločimo spremenljivke, ki preveč ( $r < 0,9$ ) ali premalo ( $r < 0,1$ ) korelirajo (Field 2009, 645–650).

Na podlagi teoretičnega izhodišča je znano, da so v organizacijah prisotni tako interesi notranjih kot zunanjih deležnikov. Interese smo združili v smiselne sklope, znotraj vsakega sklopa pa smo definirali, kateri dejavniki so notranji in kateri zunanji. Konstrukt interesov notranjih in zunanjih deležnikov smo preverili z uporabo eksplorativne faktorjske analize. Faktorjska analiza (FA) spada v skupino metod multivariatne analize, saj hkrati zmore analizirati večje število spremenljivk. Na podlagi merjenih neodvisnih spremenljivk oblikujemo faktorje. Latentni faktorji, ki jih pridobimo s faktorjsko analizo, prispevajo k redukciji večdimenzionalnega prostora. Metoda išče manjše število latentnih konstrukтов ali t. i. latentni konstrukt – faktor, ki lahko razloži odnos med opazovanimi (merjenimi) spremenljivkami in manifestnimi spremenljivkami (Rencher 2002, 448). Znotraj nabora metod, ki jih FA ponuja, smo izbrali metodo glavnih osi – kaj je priporočena metoda (Kabacoff 2011).

### *Rotacije*

Z uporabo rotacije faktorjev lahko lažje oz. bolj smiselno interpretiramo dobljene rezultate. Metode rotacije med seboj razlikujejo glede na to, ali so dobljeni faktorji med seboj nekorelirani – pravokotna rotacija (orthogonalna rotacija) in ali je korelacija dovoljena – poševna rotacija (oblique rotacija). Njen namen je prečistiti uteži v

<sup>6</sup> Namen faktorjske analize je testiranje modela latentnih faktorjev na podlagi opazovanih spremenljivk.

stolpcih matrike tako, da je vsaka komponenta opredeljena z omejenim številom spremenljivk (tj. vsak stolpec ima nekaj visokih uteži in mnogo zelo nizkih). Metoda Varimax prečisti uteži/nasičenost v stolpcih matrike tako, da je vsaka komponenta opredeljena z omejenim številom spremenljivk (tj. vsak stolpec ima nekaj visokih uteži in mnogo zelo nizkih). Varimax je najpogosteje uporabljena rotacija, ker poenostavi interpretacijo faktorjev, saj poskuša enakomerno razporediti uteži znotraj faktorjev (Kabacoff 2011, 340).

Preliminarno preverimo, ali so podatki ustrezni, da na njih izvajamo faktorsko analizo. Najprej uporabimo metodi KMO (angl. *Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) in Bartlettov preizkus (angl. *Bartlett's test of Sphericity*).

Pred nami je dilema, koliko faktorjev izbrati, da najbolje opišemo posamezen sklop izhodišč. Pomembno je, da izberemo tako število faktorjev (praviloma čim manjše), da ohranimo čim večji delež variabilnosti osnovnih podatkov. Pomemben cilj metode je zmanjšati dimenzije podatkov ob minimalni izgubi informacije (Field 2009, 629). Vse to s pomočjo komunalitet, ki predstavljajo delež skupne variance znotraj spremenljivke (str. 662).

Z metodo poskušamo večjo skupino spremenljivk zmanjšati v manjše število faktorjev. S faktorsko analizo želimo priti do konstruktov, ki so značilni za notranje ali zunanje deležnike. Pri določitvi optimalne faktorske strukture smo opredelili vrednosti komunalitet posameznih spremenljivk.

### Zanesljivost

Instrument je zanesljiv, če pri ponovljenih merjenjih daje iste lastnosti in pri istih posameznikih enake ali zelo podobne rezultate. Zanesljivost ugotavljamo tako, da izračunamo stopnjo skladnosti rezultatov. S Cronbachovim koeficientom alfa, ki iz korelacijskih koeficientov vseh možnih »Split half« skupin izračuna povprečje, dobimo stopnjo zanesljivosti posameznih sklopov in celotnega merskega instrumenta. Zanesljivost celotnega merskega instrumenta znaša 0,92, kar nakazuje na najvišjo stopnjo zanesljivosti. Eksplorativna analiza je bila izvedena na vzorcu 93 nevladnih organizacij. Faktorsko analizo poženemo dvakrat, enkrat na primeru zunanjih

deležnikov, drugič pa na primeru izhodišč, ki se nanašajo na notranje deležnike.

### *Notranji deležniki*

Med interese notranjih deležnikov uvrščamo:

- vrednotenje rezultatov (sledenje številu uporabnikov, strank . . .),
- merjenje doseganja strateških ciljev prek samoevalvacije,
- pregled in spremembo (če je treba) poslanstva organizacije, ki ju izvede nadzorni organ organizacije (svet zavoda), vsakih 3–5 let,
- izvajanje storitev v skladu s poslanstvom organizacije,
- porazdelitev sredstev, na dejavnosti, ki so pomembne za poslanstvo organizacije,
- letne notranje finančne revizije finančnega poslovanja,
- operativni proračun organizacije, ki ga potrди nadzorni organ (svet zavoda),
- da organizacija ne daje posojil zaposlenim ali vodstvu organizacije,
- politiko varstva zaposlenih, ki poročajo o sumih napačnega ravnanja organizacije,
- organizacijske usmeritve, ki zagotavljajo pomembnost, točnost, pravočasnost pretoka informacij po organizacijskih komunikacijskih kanalih,
- enake možnosti pri zaposlovanju (ženske, invalidi . . .),
- preglednost odločanja v organizaciji,
- odziv vodstva na mnenja, pripombe, predloge zaposlenih,
- razumevanje in sooblikovanje skupne vizije z osebjem in zaposlenimi,
- jasna pravila, ki omogočajo strokovno vodenje prostovoljcev in ohranjajo njihovo motivacijo,
- določeno politiko navzkrižij interesov vodilnih v organizaciji,
- da so finančne omejitve v organizaciji dokumentirane v organizacijskih aktih,

- da ima nadzorni organ (svet zavoda) najmanj tri nepovezane člane.

V prvi analizi smo upoštevali 19 izhodišč, ki so se nanašale na interese notranjih deležnikov NVO. Spremenljivko »Q2g Organizacija ne daje posojil zaposlenim ali vodstvu organizacije« smo izločili iz analize zaradi nizke vrednosti (pod 0,3) komunalitete. V drugem koraku smo pognali analizo brez tega izhodišča.

Vrednost determinante nad 0,00001 nam pove, da v podatkih nimamo težav z multi-kolinearnostjo. Moč povezanosti med neodvisnimi spremenljivkami smo preverili s testno statistiko KMO. Ker je vrednost statistike KMO nad 0,5 (0,761), so podatki primerni za uporabo izbrane metode. KMO nad 0,70 pomeni povprečno oceno primernosti vzorčenja. Poleg tega smo s pomočjo Bartlettovega testa preverili, ali je korelacijska matrika enotska. Izkaže se, da korelacijska matrika ni enotska ( $B = 730,3$ ,  $df = 136$ ,  $p = 0,000$ ), saj so neodvisne spremenljivke med seboj dovolj povezane in so podatki ustrezni za nadaljnjo faktorsko analizo.

S štirimi faktorji pojasnimo 61,3 % celotne variance. Prvi faktor pojasni 31,9 % variabilnosti, drugi pa 13,5 %, tretji 9,7 % in četrti 6,2 % skupne variabilnosti. Lastna vrednost je na prvem faktorju 5,8, na petem faktorju pa pade pod 1. Rotirana rešitev kaže, da kumulativna varianca ostane nespremenjena, spremeni pa se delež variance, ki odpade na vsako posamezno komponento. Rotirana rešitev delež pojasnjene variance enakomerno razporedi med vse faktorje. Tako prvi rotirani faktor pojasni 20,0 % variabilnosti, drugi pa 15,3 %, tretji 14,9 % in četrti 11,1 % skupne variabilnosti (preglednica 7.7).

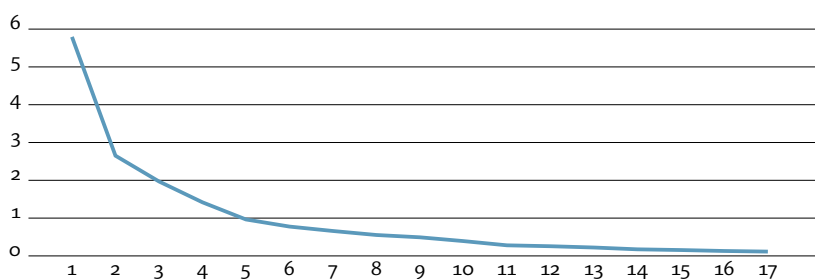
Na podlagi diagrama drobirja (»scree plot«) se prav tako odločimo za štiri faktorje. Na sliki imamo na osi y lastne vrednosti faktorjev, na osi x pa število faktorjev. Razvidno je, da prvi štirje faktorji največ prispevajo k pojasnjevanju variance, zato se nagibamo k odločitvi, da izločimo le štiri faktorje (slika 7.8).

Najvišjo komunaliteto ima spremenljivka »Operativni proračun organizacije, ki ga potrdi nadzorni organ (svet zavoda)«, najnižjo pa »Nadzorni organ (svet zavoda) ima najmanj tri nepovezane člane«.

**Preglednica 7.7** Celotna pojasnjena varianca – notranji deležniki

(1)	(2)			(3)			(4)		
	(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)
1	5,794	34,081	34,081	5,426	31,917	31,917	3,398	19,991	19,991
2	2,651	15,594	49,675	2,294	13,493	45,409	2,600	15,296	35,287
3	1,970	11,588	61,263	1,657	9,745	55,154	2,536	14,915	50,202
4	1,418	8,341	69,605	1,051	6,183	61,338	1,893	11,136	61,338
5	0,964	5,671	75,275						
6	0,776	4,564	79,840						
7	0,659	3,877	83,716						
8	0,553	3,254	86,970						
9	0,492	2,892	89,862						
10	0,392	2,306	92,168						
11	0,280	1,647	93,815						
12	0,256	1,507	95,322						
13	0,222	1,308	96,630						
14	0,174	1,021	97,651						
15	0,155	0,913	98,564						
16	0,130	0,767	99,330						
17	0,114	0,670	100,000						

OPOMBE (1) faktor, (2) začetne lastne vrednosti (angl. *initial eigenvalues*), (3) ekstrakcijski seštevki kvadratov uteži (angl. *extraction sums of squared loadings*), (4) rotacijski seštevki kvadratov uteži (angl. *rotation sums of squared loadings*), (a) vsota, (b) delež variance (v odstotkih), (c) kumulativni delež variance (v odstotkih). Metoda ekstrakcije: metoda glavnih osi (angl. *principal axis factoring*).

**Slika 7.8** Diagram drobirja – interesi notranjih deležnikov

Nerotirana različica nam kaže, da ima večina spremenljivk visoke uteži na prvem faktorju. Od rotirane rešitve pričakujemo bolj jasno sliko, kar je povezano z deležem pojasnjene variance, ki je bolj enakomerno porazdeljen med faktorji.

Metoda nam je 17 izhodišč o interesih notranjih deležnikov združila v štiri faktorje. Glede na vsebino izhodišč, ki se združujejo v posamezen faktor, smo faktorje poimenovali: *odločanje*, *urejenost*, *poslanstvo* in *interni nadzor*.

V prvi faktor – odločanje – spadajo naslednja izhodišča:

- preglednost odločanja v organizaciji,
- razumevanje in sooblikovanje skupne vizije z osebjem in zaposlenimi,
- odziv vodstva na mnenja, pripombe, predloge zaposlenih,
- enake možnost pri zaposlovanju (ženske, invalidi . . .),
- določena politika navzkrižij interesov vodilnih v organizaciji,
- organizacijske usmeritve, ki zagotavljajo pomembnost, točnost, pravočasnost pretoka informacij po organizacijskih komunikacijskih kanalih.

V drugi faktor – urejenost – spadajo naslednja izhodišča:

- politika varstva zaposlenih, ki poročajo o sumih napačnega ravnanja organizacije,
- letne notranje finančne revizije finančnega poslovanja,
- finančne omejitve v organizaciji so dokumentirane v organizacijskih aktih,
- jasna pravila, ki omogočajo strokovno vodenje prostovoljcev in ohranjajo njihovo motivacijo.

V tretji faktor – poslanstvo – spadajo naslednja izhodišča:

- porazdelitev sredstev, na dejavnosti, ki so pomembne za poslanstvo organizacije,
- vrednotenje rezultatov (sledenje številu uporabnikov, strank . . .),
- merjenje doseganja strateških ciljev prek samoevalvacije,
- izvajanje storitev v skladu s poslanstvom organizacije.

V četrti faktor – interni nadzor – spadajo naslednja izhodišča:

- operativni proračun organizacije, ki ga potrди nadzorni organ (svet zavoda),
- pregled in sprememba (če je treba) poslanstva organizacije, ki ju izvede nadzorni organ organizacije (svet zavoda), vsakih 3–5 let,

**Preglednica 7.8** Stopnja zanesljivosti za štiri faktorje – notranji deležniki

Faktor	Poimenovanje	<i>N</i>	$\alpha$	Izboljšava možna brez izhodišča
F1	Odločanje	6	0,888	Q4f Določena politika navzkrižij interesov vodilnih v organizaciji ( $\alpha = 0,890$ )
F2	Urejenost	4	0,809	X
F3	Poslanstvo	4	0,885	X
F4	Interni nadzor	3	0,714	Q4h Nadzorni organ (svet zavoda) ima najmanj tri nepovezane člane ( $\alpha = 0,724$ )
Skupaj	Interesi notranjih deležnikov	17	0,866	Q1d Izvajanje storitev v skladu s poslanstvom organizacije ( $\alpha = 0,868$ ) Q2f Operativni proračun organizacije, ki ga potrди nadzorni organ (svet zavoda) ( $\alpha = 0,872$ ) Q4h Nadzorni organ (svet zavoda) ima najmanj tri nepovezane člane ( $\alpha = 0,867$ )

- nadzorni organ (svet zavoda) ima najmanj tri nepovezane člane.

Združevanje vsebin izhodišč posameznih faktorjev smo z vidika vsebine, ki je izhajala iz vprašalnika, torej poimenovali: odločanje, urejenost, poslanstvo in interni nadzor. Poimenovanje faktorjev smo opravili na podlagi skupnih značilnosti izhodišč, teoretičnih izhodišč in izkušenj raziskovalca.

Nizka zanesljivost v določenih primerih sovпада z nižjimi faktor-skimi utežmi, toda ker je izboljšava minimalna, se odločamo, da izhodišča ohranimo v modelu.

Prvi trije faktorji imajo visoko stopnjo zanesljivosti, in sicer Cronbach alfa nad 0,8, faktor internega nadzora pa ima Cronbach alfa nad 0,7, kar kaže zadovoljivo stopnjo zanesljivosti (preglednica 7.8).

### Zunanji deležniki

Med interese zunanjih deležnikov uvrščamo:

- delovanje v skladu z etičnimi kodeksi in standardi ravnanja organizacije (npr. etični kodeks organiziranega prostovoljstva, standard kakovosti za NVO),
- dostopnost vašega letnega poslovnega poročila širši javnosti (na spletni strani),
- upoštevanje upravnih usmeritev lokalnih skupnosti, ministrstev in evropske unije, vključno s splošno dolžnostjo poročanja,



- pošiljanje pisnih zahval/potrdil za donacije vseh velikosti,
- zagotavljanje preglednosti pri ravnanju s članarinami, donacijami in subvencijami,
- določena politika sprejemljivih daril,
- donacije se uporabljajo v skladu z omejitvami, ki jih postavlja donator,
- kadri, ki zbirajo sredstva (angl. *fundraisers*), ne prejemajo plačila na podlagi provizije/odstotka zbranih sredstev,
- politika hranjenja dokumentov,
- organizacijske informacije o poslovanju in dejavnostih, dostopne javnosti,
- politika odnosov z javnostmi, ki omogoča dostop do/posredovanje informacij o dejavnostih oz. delovanju organizacije,
- določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb,
- določena politika zaupnosti glede donatorjev, strank, zaposlenih in prostovoljcev,
- prepoved sodelovanja v politični kampanji,
- spremljanje sprememb in novosti, ki se tičejo področja delovanja organizacije in sektorja,
- omejevanje sredstev, namenjenih za lobiranje,
- upoštevanje zakona o integriteti in preprečevanju korupcije v primeru lobiranja,
- sodelovanje zaposlenih, prostovoljcev . . . v postopkih javnih politik,
- oblikovanje in vzdrževanje skupnih partnerstev z lokalnimi skupnostmi, vladnimi agencijami, podjetji, s preostalimi nevladnimi organizacijami ali akademskimi organizacijami (univerze, fakultete, inštituti . . .).

V drugi analizi smo upoštevali 19 izhodišč, ki so se nanašala na interese zunanjih deležnikov NVO. Spremenljivki »Q2a Dostopnost vašega letnega poslovnega poročila širši javnosti (na spletni strani)« smo izločili iz analize zaradi nizke vrednosti (pod 0,4) komunalitete, spremenljivko »Q5a Prepoved sodelovanja v politični kampanji« pa

**Preglednica 7.9** Celotna pojasnjena varianca – zunanji deležniki

(1)	(2)			(3)			(4)		
	(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)
1	5,985	35,206	35,206	5,553	32,665	32,665	3,045	17,910	17,910
2	2,123	12,490	47,696	1,690	9,938	42,604	2,866	16,858	34,768
3	1,567	9,218	56,914	1,182	6,954	49,558	1,870	11,000	45,768
4	1,444	8,495	65,409	1,011	5,946	55,504	1,655	9,736	55,504
5	0,991	5,829	71,238						
6	0,886	5,210	76,448						
7	0,713	4,195	80,643						
8	0,605	3,556	84,199						
9	0,552	3,248	87,447						
10	0,437	2,569	90,016						
11	0,364	2,141	92,157						
12	0,312	1,833	93,990						
13	0,296	1,738	95,729						
14	0,251	1,474	97,203						
15	0,209	1,232	98,435						
16	0,187	1,099	99,534						
17	0,079	0,466	100,000						

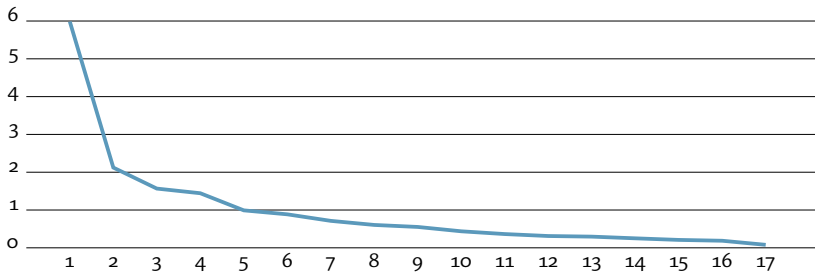
OPOMBE (1) faktor, (2) začetne lastne vrednosti (angl. *initial eigenvalues*), (3) ekstrakcijski seštevki kvadratov uteži (angl. *extraction sums of squared loadings*), (4) rotacijski seštevki kvadratov uteži (angl. *rotation sums of squared loadings*), (a) vsota, (b) delež variance (v odstotkih), (c) kumulativni delež variance (v odstotkih). Metoda ekstrakcije: metoda glavnih osi (angl. *principal axis factoring*).

zaradi izboljšanja zanesljivosti. Analizo smo nadaljevali brez teh izhodišč.

Vrednost determinante nad 0,00001 nam pove, da v podatkih nimamo težav z multi-kolinearnostjo.

Moč povezanosti med neodvisnimi spremenljivkami smo preverili s testno statistiko KMO. Ker je vrednost statistike KMO nad 0,5 (0,766), so podatki primerni za uporabo izbrane metode. KMO nad 0,70 pomeni povprečno oceno primernosti vzorčenja.

Poleg tega smo z Bartlettovim testom preverili, ali je korelacijska matrika enotska. Izkaže se, da korelacijska matrika ni enotska ( $B = 609,0$ ,  $df = 136$ ,  $p = 0,000$ ), saj so neodvisne spremenljivke med seboj dovolj povezane in so podatki ustrezni za nadaljnjo faktorsko analizo.



**Slika 7.9** Diagram drobirja -- interesi zunanjih deležnikov

S štirimi faktorji pojasnimo 55,5 % celotne variance. Prvi faktor pojasni 32,7 % variabilnosti, drugi 9,9 %, tretji 7,0 % in četrty 5,9 % skupne variabilnosti. Lastna vrednost je na prvem faktorju 6,0, na petem faktorju pa pade pod 1. Rotirana rešitev kaže, da kumulativna varianca ostane nespremenjena, spremeni pa se delež variance, ki odpade na vsako posamezno komponento. Rotirana rešitev delež pojasnjene variance enakomerna razporedi med vse faktorje. Tako prvi rotirani faktor pojasni 17,9 % variabilnosti, drugi 16,9 %, tretji 11,0 % in četrty 9,7 % skupne variabilnosti (preglednica 7.9).

Na podlagi diagrama drobirja se prav tako odločimo za štiri faktorje. V diagramu na sliki 7.9 imamo na osi y lastne vrednosti faktorjev, na osi x pa število faktorjev. Razvidno je, da prvi štirje faktorji največ prispevajo k pojasnjevanju variance, zato se nagibamo k odločitvi, da izločimo le štiri faktorje.

Najvišjo komunaliteto ima spremenljivka »Politika odnosov z javnostmi, ki omogoča dostop do/posredovanje informacij o dejavnostih oz. delovanju organizacije«, najnižjo pa »Določena politika sprejemljivih daril«.

Nerotirana različica nam kaže, da ima večino spremenljivk visoke uteži na prvem faktorju. Od rotirane rešitve pričakujemo bolj jasno sliko, kar je povezano z deležem pojasnjene variance, ki je bolj enakomerno porazdeljen med faktorji.

Metoda nam je 17 izhodišč o interesih zunanjih deležnikov združila v štiri faktorje (preglednica 7.10). Glede na vsebino izhodišč, ki se združujejo v posamezen faktor, smo faktorje poimenovali.

1. faktor – zbiranje sredstev:

**Preglednica 7.10** Rotirane faktorske uteži

Spremenljivka	Faktor			
	(1)	(2)	(3)	(4)
Q2i Donacije se uporabljajo v skladu z omejitvami, ki jih postavlja donator	0,802			
Q1f Delovanje v skladu z etičnimi kodeksi in standardi ravnanja organizacije (npr. Etični kodeks organiziranega prostovoljstva, Standard kakovosti za NVO)	0,664	0,341		
Q2d Pošiljanje pisnih zahval/potrdil za donacije vseh velikosti	0,650			
Q2e Zagotavljanje preglednosti pri ravnanju s članarini, donacijami in subvencijami	0,574		0,302	
Q2j Kadri, ki zbirajo sredstva (Fundraisers), ne prejema plačila na podlagi provizije od zbranih sredstev	0,551			
Q3b Politika hranjenja dokumentov	0,504			0,385
Q3d Organizacijske informacije o poslovanju in dejavnostih, dostopne javnosti		0,803		
Q3e Politika odnosov z javnostmi, ki omogoča dostop do/posredovanje informacij o dejavnostih oz. delovanju organizacije	0,395	0,784		
Q4j Določena politika zaupnosti glede donatorjev, strank, zaposlenih in prostovoljcev		0,628		
Q4i Določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb		0,591		0,306
Q2h Določena politika sprejemljivih daril	0,355	0,421		
Q5f Oblikovanje in vzdrževanje skupnih partnerstev z lokalnimi skupnostmi, vladnimi agencijami, podjetji, s preostalimi nevladnimi organizacijami ali akademskimi organizacijami (univerze, fakultete, inštituti . . .)			0,775	
Q5e Sodelovanje zaposlenih, prostovoljcev . . . v postopkih javnih politik	0,319		0,663	
Q5b Spremljanje sprememb in novosti, ki se tičejo področja delovanja organizacije in sektorja			0,540	
Q2b Upoštevanje upravnih usmeritev lokalnih skupnosti, ministrstev in Evropske unije, vključno s splošno dolžnostjo poročanja		0,503	0,512	
Q5c Omejevanje sredstev, namenjenih za lobiranje				0,795
Q5d Upoštevanje Zakona o integriteti in preprečevanju korupcije v primeru lobiranja	0,380			0,676

- donacije se uporabljajo v skladu z omejitvami, ki jih postavlja donator,
- delovanje v skladu z etičnimi kodeksi in standardi ravnanja or-

ganizacije (npr. Etični kodeks organiziranega prostovoljstva, Standard kakovosti za NVO),

- pošiljanje pisnih zahval/potrdil za donacije vseh velikosti,
- zagotavljanje preglednosti pri ravnanju s članarinami, donacijami in subvencijami,
- kadri, ki zbirajo sredstva (angl. *fundraisers*), ne prejemajo plačila na podlagi provizije/odstotka zbranih sredstev,
- politika hranjenja dokumentov.

2. faktor – odnosi z javnostmi:

- organizacijske informacije o poslovanju in dejavnostih, dostopne javnosti,
- politika odnosov z javnostmi, ki omogoča dostop do/posredovanje informacij o dejavnostih oz. delovanju organizacije,
- določena politika zaupnosti glede donatorjev, strank, zaposlenih in prostovoljcev,
- določene pritožbene usmeritve za ravnanje strank in zaposlenih v primeru pritožb,
- določena politika sprejemljivih daril.

3. faktor – zagovorništvo:

- oblikovanje in vzdrževanje skupnih partnerstev z lokalnimi skupnostmi, vladnimi agencijami, podjetji, s preostalimi nevladnimi organizacijami ali akademskimi organizacijami (univerze, fakultete, inštituti . . .),
- sodelovanje zaposlenih, prostovoljcev . . . v postopkih javnih politik,
- spremljanje sprememb in novosti, ki se tičejo področja delovanja organizacije in sektorja,
- upoštevanje upravnih usmeritev lokalnih skupnosti, ministrstev in Evropske unije, vključno s splošno dolžnostjo poročanja.

4. faktor – povezovanje:

- omejevanje sredstev, namenjenih za lobiranje,
- upoštevanje Zakona o integriteti in preprečevanju korupcije v primeru lobiranja.

**Preglednica 7.11** Stopnja zanesljivosti za štiri faktorje – zunanji deležniki

Faktor	Poimenovanje	N	$\alpha$	Izboljšava možna brez izhodišča
F1	Zbiranje sredstev	6	0,803	X
F2	Odnosi z javnostmi	5	0,828	»Določena politika sprejemljivih daril« ( $\alpha = 0,840$ )
F3	Zagovorništvo	4	0,725	X
F4	Povezovanje	2	0,709*	X
Skupaj	Interesi zunanjih deležnikov	17	0,876	»Oblikovanje in vzdrževanje skupnih partnerstev z lokalnimi skupnostmi, vladnimi agencijami, podjetji, s preostalimi nevladnimi organizacijami ali akademskimi organizacijami (univerze, fakultete, inštituti . . .)« ( $\alpha = 0,877$ ) »Omejevanje sredstev, namenjenih za lobiranje« ( $\alpha = 0,879$ )

OPOMBE \* Pri dimenziji sta le dva elementa.

Cronbachova alfa nad 0,8 kaže na visoko stopnjo zanesljivosti, Cronbachova alfa nad 0,7 pa kaže zadovoljivo stopnjo zanesljivosti faktorja. Skupna zanesljivost konstrukta – interesi zunanjih deležnikov – je nad 0,8, kar kaže na visoko stopnjo zanesljivosti (preglednica 7.11).

Za potrebe regresijske analize so bile izračunane nove spremenljivke. Za konstrukt »Interesi notranjih deležnikov« in konstrukt »Interesi zunanjih deležnikov« smo izračunali štiri spremenljivke pri vsakem faktorju. Izvedene spremenljivke so izračunane z metodo regression. Na novo pridobljene spremenljivke imajo povprečje 0 (Field 2009, 634).

### Preverjanje hipotez

Namen kvantitativne raziskave je raziskati interese, ki jih imajo deležniki (notranji in zunanji) v organizaciji. Tako ugotavljamo interese vplivnih deležnikov in definiramo razumevanje uspešnosti nevladnih organizacij, vse z vidika managementa nevladnih organizacij. Cilj kvantitativne raziskave je tako raziskati notranje in zunanje interese na uspešnost nevladne organizacije in raziskati odnose med njimi.

Z raziskavo smo preverjali dve hipotezi, s katerima smo se omejili zgolj na odgovore managerjev nevladnih organizacij, ki se glasita:

**Preglednica 7.12** Povzetek regresije

Model	R (korelacijski koeficient)	R <sup>2</sup> (determinacijski koeficient)	Popravljen R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene
1	0,459 <sup>a</sup>	0,211	0,199	0,84364024
2	0,543 <sup>b</sup>	0,295	0,274	0,80346217
3	0,591 <sup>c</sup>	0,350	0,320	0,77726442

OPOMBE Neodvisne spremenljivke: <sup>a</sup> konstanta, FAC2\_1 ZUN2 – odnosi z javnostmi; <sup>b</sup> konstanta, FAC2\_1 ZUN2 – odnosi z javnostmi, FAC3\_1 ZUN3 – zagovorništvo; <sup>c</sup> konstanta, FAC2\_1 ZUN2 – odnosi z javnostmi, FAC3\_1 ZUN3 – zagovorništvo, FAC4\_1 ZUN4 – povezovanje. Odvisna spremenljivka: FAC3\_2 NOTR3 – poslanstvo.

H1 *Interesi zunanjih deležnikov imajo večji vpliv na uspešnost slovenskih nevladnih organizacij kot notranji.*

H2 *Interesi zunanjih in notranjih deležnikov v slovenskih nevladnih organizacijah so povezani.*

Za preverjanje prve hipoteze smo uporabili regresijsko analizo,<sup>7</sup> s katero smo preverjali, ali obstajajo linearne vzročne povezanosti med odvisno in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami.

Pri regresijski analizi je odvisno spremenljivko predstavljal tretji faktor notranjih dejavnikov (poslanstvo). Glede na teoretična izhodišča, opisana v teoretičnem delu, smo se odločili, da nam bo uspešnost nevladne organizacije predstavljala doseganje njenega poslanstva. Med neodvisne spremenljivke pa štejemo vse dimenzije zunanjih dejavnikov ter preostale tri dimenzije notranjih dejavnikov. Uporabili smo metodo stepwise, ki v regresijski model postopoma vključuje neodvisne (statistično značilne) spremenljivke.

Po metodi stepwise smo dobili tri regresijske modele. V prvi model je kot neodvisna spremenljivka vključen faktor odnosi z javnostmi, s katerim pojasnimo 21,1 % variabilnosti odvisne spremen-

<sup>7</sup> Regresijsko analizo smo uporabili za preverjanje, ali obstajajo linearne vzročne povezanosti med odvisno in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami. Z regresijsko analizo izračunamo statistično značilnost in moč povezanosti, nato pa s pomočjo neodvisnih spremenljivk napovedujemo vrednost odvisne spremenljivke. Splošna oblika multiple regresijske enačbe je:  $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_mX_m + e$ , kjer  $b_0$  predstavlja regresijsko konstanto,  $b_1 - b_m$  so regresijski koeficienti,  $X_1 - X_m$  so neodvisne spremenljivke,  $e$  pa slučajni odklon (Kropivnik, Kogovšek in Gnidovec 2006, 80).

**Preglednica 7.13** Aaliza variance za regresijski model 3

Postavka	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Povprečni kvadrat	F	Stopnja značilnosti
Regresija	21,758	3	7,253	12,005	0,000
Ostanek	40,477	67	0,604		
Skupaj	62,235	70			

**Preglednica 7.14** Regresijski koeficienti

Postavka	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Konstanta	0,012	0,092		0,132	0,895
ZUN <sub>2</sub> – odnosi z javnostmi	0,453	0,101	0,442	4,472	0,000
ZUN <sub>3</sub> – zagovorništvo	0,313	0,105	0,293	2,971	0,004
ZUN <sub>4</sub> – povezovanje	-0,251	0,106	-0,234	-2,379	0,020

OPOMBE (1) B, (2) standardna napaka, (3)  $\beta$ , (4)  $t$ , (5) stopnja značilnosti.

ljivke poslanstvo. V drugi regresijski model je dodatno vključen še faktor zagovorništvo, s katerim pojasnimo dodatno še 8,4 % variabilnosti poslanstva. V tretji model pa je vključen še faktor povezovanje, s katerim pojasnimo 5,5 % variabilnosti odvisne spremenljivke. Z odnosi z javnostmi, zagovorništvom in povezovanjem skupno pojasnimo 35,0 % variabilnosti poslanstva. V nadaljevanju upoštevamo le zadnji, tretji regresijski model, ki je statistično značilen ( $F = 12,005$ ,  $p = 0,000$ ) in se torej regresijski model dobro prilagaja podatkom (preglednica 7.13).

Ugotovili smo, da na poslanstvo v NVO statistično značilno vplivajo zunanji dejavniki odnosi z javnostmi, zagovorništvo in povezovanje. Največji vpliv na odvisno spremenljivko imajo odnosi z javnostmi (preglednica 7.14). Hipotezo  $H_1$  lahko *delno potrdimo*, saj imajo vpliv na poslanstvo le nekateri izmed predvidenih zunanjih dejavnikov v NVO.

Drugo hipotezo smo preverjali s Pearsonovim korelacijskim koeficientom. Ta lahko zavzame vrednosti na intervalu  $[-1, 1]$ , kjer  $-1$  predstavlja negativno povezanost,  $1$  pa pozitivno povezanost. Ko je vrednost koeficienta 0 med spremenljivkama, ne moremo govoriti o linearni povezanosti (Field 2009, 170). Za vrednost koeficienta velja, da  $\pm 0,1$  predstavlja šibko povezanost, vrednost  $\pm 0,3$  srednje močno povezanost, vrednost  $\pm 0,5$  pa močno povezanost spremenljivk (str.



**Preglednica 7.15** Korelacijska matrika med zunanji in notranji interesi

Notranji interesi		Zunanji interesi			
		ZUN1 – zbiranje sredstev	ZUN2 – odnosi z javnostmi	ZUN3 – zagovor- ništvo	ZUN4 – povezo- vanje
NOTR1 – odločanje	(a)	0,420**	0,248*	-0,069	0,254*
	(b)	0,000	0,037	0,565	0,032
	(c)	71	71	71	71
NOTR2 – urejenost	(a)	0,526**	0,266*	0,118	0,312**
	(b)	0,000	0,025	0,329	0,008
	(c)	71	71	71	71
NOTR3 – poslanstvo	(a)	0,165	0,459**	0,319**	-0,228
	(b)	0,169	0,000	0,007	0,056
	(c)	71	71	71	71
NOTR4 – interni nadzor	(a)	-0,351**	0,261*	0,356**	0,272*
	(b)	0,003	0,028	0,002	0,022
	(c)	71	71	71	71

OPOMBE \* Korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0,05 (dvorepa). \*\* Korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0,01 (dvorepa).

173). Rezultati korelacije so prikazani v preglednici 7.15. Faktor *odločanje (vodenje)* je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezan:

- srednje močno pozitivno s faktorjem *zbiranje sredstev* ( $r = 0,420$ ,  $p = 0,000$ );
- šibko pozitivno s faktorjem *odnosi z javnostmi* ( $r = 0,248$ ,  $p = 0,037$ );
- šibko pozitivno s faktorjem *povezovanje* ( $r = 0,254$ ,  $p = 0,032$ ).

Faktor *urejenost* je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezan:

- močno pozitivno s faktorjem *zbiranje sredstev* ( $r = 0,526$ ,  $p = 0,000$ );
- šibko pozitivno s faktorjem *odnosi z javnostmi* ( $r = 0,266$ ,  $p = 0,025$ );
- srednje močno pozitivno s faktorjem *povezovanje* ( $r = 0,312$ ,  $p = 0,008$ ).

Faktor *poslanstvo* je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezan:

- srednje močno pozitivno s faktorjem *odnosi z javnostmi* ( $r = 0,459$ ,  $p = 0,000$ );

- srednje močno pozitivno s faktorjem *zagovornišтво* ( $r = 0,319$ ,  $p = 0,007$ ).

Faktor *interni nadzor* je statistično značilno ( $p < 0,05$ ) povezan:

- srednje močno negativno s faktorjem *zbiranje sredstev* ( $r = -0,351$ ,  $p = 0,003$ );
- šibko pozitivno s faktorjem *odnosi z javnostmi* ( $r = 0,261$ ,  $p = 0,028$ );
- srednje močno pozitivno s faktorjem *zagovornišтво* ( $r = 0,356$ ,  $p = 0,002$ );
- šibko pozitivno s faktorjem *povezovanje* ( $r = 0,272$ ,  $p = 0,022$ ).

Poslanstvo je povezano z dvema zunanjima dejavnikoma, odločanje in urejenost s tremi, interni nadzor pa z vsemi zunanjimi dejavniki, torej lahko hipotezo  $H_2$  *potrdimo*, saj drži, da so notranji dejavniki v NVO povezani z zunanjimi dejavniki.

## 8 Sklepne ugotovitve in razprava

Namen raziskave je bil raziskati interese, ki jih imajo vplivni deležniki (notranji in zunanji) v organizaciji. Tako smo ugotavljali odnose med interesi vplivnih deležnikov ter definirali razumevanje uspešnosti nevladnih organizacij z vidika managementa nevladnih organizacij.

V raziskavi je sodelovalo 71 predstavnikov različnih NVO, od tega 63,4 % žensk. Anketiranci imajo fakultetno izobrazbo (73,2 %), v organizaciji so v povprečju zaposleni 7,4 leta, na zdajšnjem delovnem mestu pa 5,8 let. Sodelujoči NVO so stari 9,2 let, v povprečju imajo 3,3 zaposlenih, 23,9 % sodelujočih ima status prostovoljske organizacije.

S faktorsko analizo smo oblikovali štiri faktorje za notranje in štiri faktorje za zunanje dejavnike. Pri notranjih dejavnikih (odločanje, urejenost, poslanstvo in interni nadzor) pojasnimo 61,3 % skupne variance, pri zunanjih (zbiranje sredstev, odnosi z javnostmi, zagovornišтво, povezovanje) pa 55,5 % skupne variance.

Pri odvisni spremenljivki (uspešnost), ki meri povprečno rast prihodkov na zaposlenega, smo ugotovili zelo visok standardni odklon (72,5), kar nakazuje, da so pridobljeni podatki zelo razpršeni. Ugotovili smo, da so razlike med nevladnimi organizacijami z visoko rastjo in med tistimi z negativno velike. Naše ugotovitve se skladajo z že opravljenimi raziskavami na temo slovenskih NVO. Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič (2002, 122) ugotavljajo, da če število nevladnih organizacij pretvorimo na tisoč prebivalcev, nam kazalnik kaže, da lahko Slovenijo uvrščamo med države z največjim številom nevladnih organizacij na svetu. Leta 2013 je bilo v Sloveniji registriranih 24.575 aktivnih nevladnih organizacij. Nevladne organizacije so leta 2013 ustvarile nekaj čez 804 milijone evrov prihodkov, pri čemer so

nekaj več kot 60 % k temu prispevala društva, preostanek večinoma zasebni zavodi. 17 % nevladnih organizacij je delovalo brez prihodkov, 90 % pa jih je imelo manj kot 50.000 evrov prihodkov. Povprečen prihodek na nevladno organizacijo tako znaša 32.732 evrov. Nevladni sektor zaposluje nekaj manj kot 7.500 ljudi. V Sloveniji je leta 2013 delež zaposlenih v nevladnih organizacijah znašal 0,80 %. V primerjavi s tujino je ta delež še vedno izjemno nizek (Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij 2015). Če primerjamo te podatke, lahko vidimo, da so finančna sredstva razpršena med veliko število NVO z majhnim deležem zaposlenih, kar nam potrjuje razpršenost dobljenih podatkov. Zato so pridobljeni podatki neprimerni za nadaljnje raziskovanje, kar smo tudi pričakovali glede na teoretična izhodišča, kjer se merjenje uspešnosti v profitnih organizacijah prvenstveno nanaša na ustvarjanje finančne vrednosti za njene lastnike (Nicholls 2009), finančna uspešnost v neprofitnih organizacijah ni bistvena, je pa pomembna. Uspešnost v neprofitnih organizacijah zasleduje predvsem dva cilja, in sicer dokazovanje svoje vrednosti deležnikom ter izboljšanje organizacijske učinkovitost z učenjem iz vrednotenja svojih programov ali storitev in s primerjavo z drugimi (Huang in Hooper 2011; Saj 2013). Na drugi strani Neymeyr, Candler in Dumont (2007) na primeru 15 neprofitnih organizacij ugotavljajo, da te izkazujejo neizrazito odgovornost do uporabnikov, odjemalcev in javnosti, kar kaže na to, da neprofitne organizacije v resnici ne zadovoljujejo potreb tistih, ki so jim namenjene.

Zato smo se odločili, da bomo uspešnost pojmovali kot doseganje poslanstva. Hrovatin (2001, 43) pravi, da mora biti merilo za merjenje uspešnosti nevladnih neprofitnih organizacij vezano na njihovo poslanstvo; končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov. Prav tako Franklin (2011, 39) meni, da ima v neprofitnih in vladnih organizacijah, izhajajoč iz poslanstva, vidik uporabnikov/kupcev največji pomen, v primerjavi s finančnimi deležniki, ki imajo največji pomen v profitnih organizacijah.

Candler in Dumont (2010, 270) v modelu odgovornosti štejeta poslanstvo kot eno izmed pomembnih proceduralnih odgovornosti neprofitnih organizacij. V raziskavi smo med faktor poslanstvo ume-

stili tudi vrednotenje rezultatov, kar kaže na skladnost s prej omejenimi teoretičnimi izhodišči.

Z regresijsko analizo smo nato ugotovili, da imajo odnosi z javnostmi, zagovorništvo in povezovanje statistično značilen vpliv na poslanstvo NVO, s temi dejavniki pojasnimo 35,0 % variabilnosti odvisne spremenljivke. Tako lahko delno potrdimo hipotezo H1, s katero smo predvidevali, da imajo interesi zunanjih deležnikov večji vpliv na uspešnost slovenskih nevladnih organizacij kot notranji. Wadongo in Abdel-Kader (2014, 683) trdita, da imajo neprofitne organizacije heterogene deležnike s skupnimi vrednotami, vendar z nasprotno si interesi in posrednimi zahtevami. Čeprav so različni deležniki motivirani za sodelovanje, imajo včasih drugačne vrednote in prioritete, zato je upravljanje različnih interesov deležnikov izziv za neprofitne organizacije. Anheier (2014, 237) meni, da morajo biti NVO svojim deležnikom odgovorni za rezultate v skladu z njihovim poslanstvom in razvojem programov. Greenlee et al. (2007) na primer ugotavljajo, da lahko negativna publiciteta zaradi goljufivih dejavnosti zmanjša prihodnje pridobivanje donacij in hkrati uspešnosti NVO. Suárez (2011) v raziskavi dokazuje, da imajo profesionalizirane nevladne organizacije, ki gredo v partnerstvo z drugimi organizacijami, večjo verjetnost, da pridobijo državno financiranje. Ostrower (2007) ugotavlja, da državno financiranje poveča možnosti za sodelovanje odjemalcev pri oblikovanju politik, npr. lokalne politike in zavzemanje za ranljive ciljne skupine.

S korelacijsko analizo pa smo potrdili hipotezo H2, saj se je izkazalo, da so notranji in zunanji dejavniki v NVO povezani. Odločanje je statistično značilno povezano z zbiranjem sredstev, odnosi z javnostmi in povezovanjem, urejenost z zbiranjem sredstev, odnosi z javnostmi in povezovanjem, poslanstvo z odnosi z javnostmi in zagovorništvom, interni nadzor pa z vsemi zunanjimi dejavniki.

Večina modelov, v zvezi z odgovornostjo v nevladnih organizacijah, temelji na predpostavki, da so nevladne organizacije odgovorne več deležnikom in da so njihovi interesi prepleteni med seboj. Tako Costa, Ramus in Andreaus (2011, 476) menijo, da je odgovornost več deležnikom nevladnim organizacijam v njihovi naravi, ko odgovarjajo tako notranjim kot zunanjim deležnikom. Balser in McClusky

(2005, 311) menita, da deležniki medsebojno niso izolirani drug od drugega. Nevladne organizacije delujejo v skupnostih, kjer deležniki komunicirajo posredno ali neposredno med seboj, ne da bi nevladna organizacija lahko vplivala na njihovo komunikacijo. Zato ta princip nevladnim organizacijam lajša komunikacijo o dojetanju nevladnih organizacij pri različnih deležnikih. Standerfer in Schafer (2011) predlagata model, ki združuje elemente notranjega organizacijskega samoocenjevanja in zunanjega nadzora ter dodaja funkcijo komunikacije, ki ni bila vključena v prejšnjih modelih. Standerfer in Schafer (2011) predlagata model, ki združuje elemente organizacijskega samoocenjevanja in zunanjega nadzora ter dodaja funkcijo komunikacije, ki ni bila vključena v prejšnjih modelih. Ta model združuje elemente iz predhodno zasnovanih modelov in se zdi primeren način za zaščito, da se neprofitne organizacije ne oddaljijo od svojega poslanstva.

Na organizacijo lahko v skladu z doktrino Fakultete za management gledamo z dveh vidikov, in sicer z vidika instrumenta in na drugi strani kot skupnosti interesov. Organizacija kot instrument zasleduje cilje lastnikov, ustanoviteljev, medtem ko na drugi strani organizacija kot skupnost interesov zasleduje interese različnih deležnikov, ob skladnosti delovanja z namenom ustanovitve. V neprofitnih organizacijah vsekakor prevladuje organizacijski vidik skupnosti interesov, saj je njihovo delovanje mnogo kompleksnejše z vidika interesov različnih deležnikov, ki jih je treba upoštevati. Poleg nalog načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja je za management odzivnost na različna pričakovanja deležnikov v neprofitnih organizacijah zelo pomembna. To odzivnost na različna pričakovanja deležnikov, ki ga izvaja management, smo poimenovali »odgovornost« (angl. *accountability*).

V raziskavi smo v skladu z doktrino Fakultete za management pri presojanju oz. merjenju interesov na uspešnost uporabili dva pristopa, in sicer interesnega in instrumentalnega. Poleg že uporabljenih pristopov bi raziskovalcem v prihodnosti predlagali možnost uporabe še drugih pristopov, kot so na primer individualizem – kolektivizem, proaktivnost – reaktivnost delovanja, prostovoljnost – profesionalnost delovanja.

Raziskava je bila omejena na nevladne organizacije na področju izobraževanja. Zato bi bilo smiselno, za potrditev naših ugotovitev, ponoviti raziskavo na vzorcu nevladnih organizacij, ki prihajajo z drugega področja delovanja, na primer socialne varnosti ali okolja. Prav tako bi ugotovitve iz raziskave težko posplošili na vse druge države. Republika Slovenija, kot tranzicijska država, ki izhaja iz nekdanjega socialističnega sistema, se tako lahko primerja z državami, ki so izšle iz podobnih sistemov blaginje (komunistični oz. socialistični tip sistema blaginje). Nadaljnje študije bi tako lahko raziskavo razširile tudi na druge sisteme blaginje (npr. liberalni, konservativno-korporativistični, socialdemokratski, latinsko-rimski).





## Literatura

- Abzug, Rikki, in Natalie J. Webb. 1999. »Relationships between Nonprofit and For-Profit Organizations: A Stakeholder Perspective.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28 (4): 416–431.
- Adam, Frane, Dolores Modic, Dane Podmenik in Ivana Čančar. 2013. *Študija o tretjem sektorju v Sloveniji za potrebe projekta ENRI*. Koper: Središče Rotunda.
- Adam, Frane, Uroš Gojkovič, Ana Hafner, Angelca Ivančič, Toni Pustovrh in Jožica Zajc. 2014. *Visokotehnološka podjetja – vpliv organizacijske kulture in socialnih omrežij na prenos znanja*. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
- Anheier, Helmut K. 2014. *Nonprofit Organizations: Theory, Management and Policy*. New York in London: Routledge.
- Andragoški center Slovenije. 2014. *Resolucija o Nacionalnem programu izobraževanja odraslih v Republiki Sloveniji za obdobje 2013–2020*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Atkinson, Anthony A., John H. Waterhouse in Robert B. Wells. 1997. »A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement.« *Sloan Management Review* 38 (3): 25–37.
- Baal, Jan van. 1964. »Education in Non-Western Countries.« *International Review of Education* 10 (1): 1–11.
- Bagnoli, Luca, in Cecilia Megali. 2011. »Measuring Performance in Social Enterprises.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (1): 149–165.
- Balser, Deborah, in John McClusky. 2005. »Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness.« *Nonprofit Management & Leadership* 15 (3): 295–315.
- Barman, Emily. 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 Organization* 18 (2): 101–115.
- Baruch, Yehuda, in Nelson Ramalho. 2006. »Communalities and Distincti-

- ons in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35 (1): 39–65.
- Bastič, Majda. 2006. *Metode raziskovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Beamon, Benita M., in Burcu Balcik. 2008. »Performance Measurement in Humanitarian Relief Chains.« *International Journal of Public Sector Management* 21 (1): 4–25.
- Becker, Karen, Nicholas Antuar in Cherie Everett. 2011. »Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization.« *Nonprofit Management & Leadership* 21 (3): 255–271.
- Benjamin, Lehn M. 2010. »Mediating Accountability: How Nonprofit Funding Intermediaries Use Performance Measurement and Why It Matters for Governance.« *Public Performance & Management Review* 33 (4): 594–618.
- . 2012. »Nonprofit Organizations and Outcome Measurement from Tracking Program Activities to Focusing on Frontline Work.« *American Journal of Evaluation* 33 (3): 431–447.
- Bennett, Roger, in Anna Barkensjo. 2005. »Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers' Commitment to Providing High Quality Services in a UK Helping and Caring Charitable Organization.« *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization* 16 (3): 251–274.
- Berman, Evan M. 2006. *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Bheda, Divya Narendra. 2013. »Developing a Theoretical Framework of Responsiveness in Educational Institutions and Non-Profit Organizations.« Doktorska disertacija, University of Oregon, Eugene, OR.
- Bortree, Denise S. 2010. »Exploring Adolescent-Organization Relationships: A Study on Effective Relationship Strategies with Adolescent Volunteers.« *Journal of Public Relations Research* 22 (1): 1–25.
- Bradač, Barbara. 2011. »Izzivi proučevanja zunanjega izvajanja z vidika teoretičnih izhodišč.« *Naše gospodarstvo* 57 (5–6): 30–39.
- Brown, William A. 2005. »Exploring the Association between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations.« *Nonprofit Management and Leadership* 15 (3): 317–339.
- Brown, William A., in Chao Guo. 2010. »Exploring the Key Roles for Nonprofit Boards.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (3): 536–546.

- Brown, David L., in Mark H. Moore. 2001. »Accountability, Strategy, and International Non-Governmental Organizations.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 30 (3): 569–587.
- Bryson, John M. 2011. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 1. zv. San Francisco: Wiley.
- Burns, Tom, in George M. Stalker. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Caers, Ralf, Cind Du Bois, Marc Jegers, Sara de Gieter, Catherine Schepers in Roland Pepermans. 2006. »Principal Agent Relationship on the Stewardship-Agency Axis.« *Nonprofit Management & Leadership* 17 (1): 25–47.
- Cameron, Kim S., in David D. Whetten. 2013. »Some Conclusions about Organizational Effectiveness.« V *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, ur. Kim S. Cameron in David D. Whetten, 261–277. New York: Academic Press.
- Candler, George, in Georgette Dumont. 2010. »A Non-Profit Accountability Framework.« *Canadian Public Administration* 53 (2): 259–279.
- Child, John. 1972. »Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice.« *Sociology* 6 (1): 1–21.
- Christensen, Rachel A., in Alnoor Ebrahim. 2006. »How Does Accountability Affect Mission? The Case of a Nonprofit Serving Immigrants and Refugees.« *Nonprofit Management and Leadership* 17 (2): 195–209.
- Christopher, Bart K., in Maureen Hupfer. 2004. »Mission Statements in Canadian Hospitals.« *Journal of Health Organization and Management* 18 (2): 92–110.
- Cnaan, Ram A., Kathleen Jones, Allison Dickin in Michele Salomon. 2011. »Nonprofit Watchdogs Do They Serve the Average Donor?« *Nonprofit Management & Leadership* 21 (4): 381–397.
- Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij. 2005. *Nevladne mreže: vodič po mrežah NVO v Evropski uniji*. Ljubljana: Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- . 2013. »Finančna kriza upočasnila razvoj NVO.« <http://www.cnvos.si/article/id/9057/cid/22>
- . 2002. »Predlog Zakona o nevladnih organizacijah v javnem interesu.« [http://www.cnvos.si/UserFiles/File/Zagovornistvo/Sooblikovanje%20politik/Zakon%20o%20NVO%20v%20javnem%20interesu\\_kljucne%20resitve\\_CNVOS\\_januar%202012.doc](http://www.cnvos.si/UserFiles/File/Zagovornistvo/Sooblikovanje%20politik/Zakon%20o%20NVO%20v%20javnem%20interesu_kljucne%20resitve_CNVOS_januar%202012.doc)

- . 2015. »NVO sektor: dejstva in številk.« [http://www.cnvos.si/article?path=/podrocja\\_dela/zagovornistvo/nvo\\_sektor:\\_dejstva\\_in\\_stevilke](http://www.cnvos.si/article?path=/podrocja_dela/zagovornistvo/nvo_sektor:_dejstva_in_stevilke)
- Costa, Ericka, Tommaso Ramus in Michele Andreaus. 2011. »Accountability As a Managerial Tool in Non-Profit Organizations: Evidence from Italian CSVs.« *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 22 (3): 470–493.
- Cutt, James. 1982. »Accountability, Efficiency, and the 'Bottom Line' in Nonprofit Organizations.« *Canadian Public Administration* 25 (3): 311–331.
- Črnak-Meglič, Andreja, in Tatjana Rakar. 2009. »The Role of the Third Sector in the Slovenian Welfare System.« *Teorija in praksa* 46 (3): 237–254.
- Črnak-Meglič, Andreja, in Maja Vojnovič. 1997. »Vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji.« *Družboslovne razprave* 13 (24–25): 152–178.
- Dacombe, Rod. 2011. »Can We Argue against It? Performance Management and State Funding of Voluntary Organizations in the UK.« *Public Money & Management* 31 (3): 159–166.
- Dahrendorf, Ralf. 1989. »Die gefährdete Civil Society.« V *Europa und die Civil Society*, ur. K Krzysztof Michalski, 247–264. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Davis, James H., David F. Schooman in Lex Donaldson. 1997. »Toward a Stewardship Theory of Management.« *The Academy of Management Review* 22 (1): 20–47.
- De Andre's-Alonso, Pablo, Valentín Azofra-Palenzuela in M. Elena Romero-Merino. 2009. »Determinants of Nonprofit Board Size and Composition: The Case of Spanish Foundations.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 38 (5): 784–809.
- De Cooman, Rein, Sara De Gieter, Roland Pepermans in Marc Jegers. 2011. »A Cross-Sector Comparison of Motivation-Related Concepts in For-Profit and Not-For-Profit Service Organizations.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (2): 296–317.
- DiMaggio, Paul J., in Helmut K. Anheier. 1990. »The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors.« *Annual Review of Sociology* 16:137–159.
- Dixon, J. Robb, Alfred J. Nanni, in Thomas E. Vollmann. 1990. *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition*. Homewood, IL: Irwin.
- Drucker, Peter F. 2010. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York, NY: HarperCollins.

- Du Bois, Cind, Ralf Caers, Marc Jegers, Rein De Cooman, Sara De Gieter in Roland Pepermans. 2009. »Agency Conflicts between Board and Manager: A Discrete Choice Experiment in Flemish Nonprofit Schools.« *Nonprofit Management & Leadership* 20 (2): 165–183.
- Ebrahim, Alnoor. 2003. »Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs.« *World Development* 31 (5): 813–829.
- Eckerd, Adam, in Stephanie Moulton. 2011. »Heterogeneous Roles and Heterogeneous Practices: Understanding the Adoption and Uses of Nonprofit Performance Evaluations.« *American Journal of Evaluation* 32 (1): 98–117.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. »Agency Theory: An Assessment and Review.« *The Academy of Management Review* 14 (1): 57–74.
- Etzioni, Amitai. 1960. »Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and Suggestion.« *Administrative Science Quarterly* 5 (2): 257–278.
- European Commission. 2010. »Europe 2020 Flagship Initiative: Innovation Union.« COM(2010) 546 final, European Commission, Bruselj.
- Evers, Adelbert, in Jean-Louis Laville. 2004. »Defining the Third Sector in Europe.« *V The Third Sector in Europe*, ur. Adalbert Evers in Jean-Louis Laville, 11–37. Cheltenham: Edward Elgar.
- Favreau, Louis, in Lucie Fréchette. 2002. *Mondialisation économie sociale, développement local et solidarité internationale*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Fayol, Henry. 1949. *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Fiedler, Fred E. 1958. *Leader Attitudes and Group Effectiveness*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- . 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Field, Andy. 2009. *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage.
- Forbici, Goran, Tina Divjak, Borut Osonkar, Vesna Dernovšek in Matej Verbaj. 2010. *Skupaj za skupnost: priročnik o sodelovanju med občinami in nevladnimi organizacijami*. Ljubljana: Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- Franklin, Pamela W. 2011. »Relationship between Strategic Planning and Nonprofit Organizational Performance.« Doktorska disertacija, Capella University, Minneapolis, MN.
- Freeman, Edward R. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gagne, Robert L. 1996. »Accountability and Public Administration.« *Canadian Public Administration* 39 (2): 213–225.

- Garner, John T., in Lindsey T. Garner. 2011. »Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (5): 813–828.
- Georgiou, Petro. 1973. »The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm.« *Administrative Science Quarterly* 18 (3): 291–310.
- Gidron, Benjamin, Ralph M. Kramer, in Lester M. Salamon. 1992. *Government and the Third Sector Emerging Relationships in Welfare State*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gouldner, Alvin W. 1959. »Reciprocity and Autonomy in Functional Theory.« *V For Sociology*, ur. Alvin W. Gouldner, 190–225. Harmondsworth: Penguin.
- Govekar-Okoliš, Monika, in Nives Ličen. 2008. *Poglavja iz andragogike*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Greenlee, Janet, Mary Fischer, Teresa Gordon in Elizabeth Keating. 2007. »An Investigation of Fraud in Nonprofit Organizations: Occurrences and Deterrents.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36 (4): 676–694.
- Greiling, Dorothea. 2010. »Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organisations.« *International Journal of Productivity and Performance Management* 59 (6): 534–554.
- Guo, Chao. 2007. »When Government Becomes the Principal Philanthropist: The Effects of Public Funding on Patterns of Nonprofit Governance.« *Public Administration Review* 67 (3): 458–473.
- Guo, Chao, in Juliet A. Musso. 2007. »Representation in Nonprofit and Voluntary Organizations: A Conceptual Framework.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36 (2): 308–326.
- Habermas, Jürgen. 1992. *Faktizität und Geltung: Beiträge zur diskurstheoretischen Grundlegung des demokratischen Rechtsstaats*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Hall, Matthew. 2014. »Evaluation Logics in the Third Sector.« *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 25 (2): 307–336.
- Hatry, Harry P. 2006. *Performance Measurement: Getting Results*. Washington, DC: The Urban Institute Press.
- Heinfeldt, Jeffery, in Richard Curcio. 1997. »Employee Management Strategy, Stakeholder Agency Theory, and the Value of the Firm.« *Journal of Financial and Strategic Decisions* 10 (1): 67–75.
- Henri, Jean-François. 2004. »Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap.« *Managerial Finance* 30 (6): 93–123.

- Herman, Robert D., in David Renz. 2008. »Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness, Research and Theory, Nine Theses.« *Nonprofit Management & Leadership* 18 (4): 399–415.
- Hills, Dione, in Fay Sullivan. 2006. *Measuring Public Value 2: Practical Approach*. London: The Work Foundation.
- Hines, Todd M. 2004. »Researching Specific Non-Profit Organizations: A Selective Bibliography.« *Reference Services Review* 32 (3): 302–312.
- Horne, Christopher S., Janet L. Johnson in David M. Van Slyke. 2005. »Do Charitable Donors Know Enough – and Care Enough – about Government Subsidies to Affect Private Giving to Nonprofit Organizations?« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 34 (1): 136–149.
- Hrovatin, Nevenka. 2001. »Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij.« V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 36–46. Ljubljana: Radio Študent; Koper: Visoka šola za management.
- Hsieh, Jasper. 2010. »Strategic Stakeholder Orientations and Performance Consequences: A Case of Private Nonprofit Performing Arts in the U.S.« *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 15 (1): 13–27.
- Huang, Hedy Jiaying, in Keith Hooper. 2011. »New Zealand Funding Organisations: How Do They Make Decisions on Allocating Funds to Not-For-Profit Organisations?« *Qualitative Research in Accounting & Management* 8 (4): 425–449.
- Hudson, Pete. 1998. »The Voluntary Sector, the State, and Citizenship in the United Kingdom.« *Social Service Review* 72 (4): 452–465.
- Husock, Howard. 2011. »Non-Profits and the State.« *National Affairs* 25 (6): 119–135.
- Hvalič, Simona, Jože Ramovš in Ksenija Ramovš. 2001. *National Report: Third Sector in Slovenia*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Jaklič, Marko. 2002. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jelenc, Zoran. 1998. »Vseživljenjsko učenje – najširši pojem in strategija prihodnosti.« V *Vseživljenjsko izobraževanje in vseživljenjsko učenje*, ur. Zoran Jelenc, 39–51. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- . 2007. *Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Kabacoff, Robert. 2011. *R in Action*. New York: Manning.
- Kanter, Rosabeth Moss, in David V. Summers. 1994. »Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit

- Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach.« *V Public Sector Management: Theory, Critique and Practice*, ur. David McKeivitt in Alan Lawton, 220–236. London: Sage.
- Kaplan, Robert S. 2001. »Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations.« *Nonprofit Management and Leadership* 11 (3): 353–370.
- Kaplan, Robert S., in David P. Norton. 1992. »The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance.« *Harvard Business Review* 70 (1): 71–85.
- . 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kearns, Kevin P. 1994. »The Strategic Management of Accountability in Non-Profit Organizations: An Analytical Framework.« *Public Administration Review* 54 (2): 185–192.
- . 1996. *Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Keast, David H., Cordell Keith Bowering, Wayne Evans, Gerald L. Mackean, Catherine Burrows in Lincoln D'Souza. 2004. »Measure: A Proposed Assessment Framework for Developing Best Practice Recommendations for Wound Assessment.« *Wound Repair and Regeneration* 12 (1): 1–17.
- Keil, Patrick. 2005. »Principal Agent Theory and Its Application to Analyze Outsourcing of Software Development.« *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes* 30 (4): 1–5.
- Kelly, Kathleen S. 2001. »Stewardship: The Fifth Step in the Public Relations Process.« *V Handbook of Public Relations*, ur. Robert L. Heath, 279–289. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, Seok Eun, in Jung Wook Lee. 2010. »Impact of Competing Accountability Requirements on Perceived Work Performance.« *The American Review of Public Administration* 40 (1): 100–118.
- Klenovšek, Tomaž, Božo Grafenauer, Tina Divjak, Matej Verbajs, Tatjana Strojjan, Senka Vrbica in Primož Šporar. 2006. »Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij: končno poročilo.« Pravna fakulteta, Maribor.
- Kodelja, Zdenko. 2005. »Vseživljenjsko učenje – od svobode k nujnosti.« *Sodobna pedagogika* 56 (2): 10–21.
- Kolarič, Zinka, in Tatjana Rakar. 2010. *Obseg, struktura in vloga/funkcija slovenskih civilno-družbenih organizacij*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.



- Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič, Liljana Rihter, Ružica Boškić in Tanja Rakar. 2006. »Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji: zaključno poročilo.« Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Kolarič, Zinka. 1997. »Prostovoljne – neprofitne organizacije v Sloveniji.« *Neprofitni management* 1 (1): 17–20.
- . 2001. »Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij.« V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 29–44. Ljubljana: Radio Študent; Koper: Visoka šola za management.
- Kozoderc, Danilo. 2006. »Vrednotenje neformalno pridobljenega znanja in zapoljivost mladih.« *Sodobna pedagogika* 57 (3): 50–70.
- Kralj, Janko. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Krashinsky, Michael. 1997. »Stakeholder Theories of the Non-Profit Sector: One Cut at the Economic Literature.« *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 8 (2): 149–161.
- Kreutzer, Karin, in Urs Jäger. 2011. »Volunteering versus Managerialism: Conflict over Organizational Identity in Voluntary Associations.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (4): 634–661.
- Kropivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kumar, Sarabajaya. 1996. »Accountability: What Is It and Do We Need It?« V *Managing in the Voluntary Sector*, ur. Stephen P. Osborne, 237–252. London: Thomson.
- Lampkin, Linda M., Mary K. Winkler, Janelle Kerlin, Harry P. Hatry, Debra Natenshon, Jason Saul, Julia Melkers in Anna Sheshadri. 2006. *Building a Common Outcome Framework to Measure Nonprofit Performance*. Washington, DC: The Urban Institute.
- Lawrence, Paul R., in Jay W. Lorsch. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Lawry, Rober. P. 1995. »Accountability and Nonprofit Organizations: An Ethical Perspective.« *Nonprofit Management and Leadership* 6 (2): 171–180.

- Leat, Diana. 1988. *The Voluntary Organizations and Accountability*. London: National Council for Voluntary Organisations.
- Lecy, Jesse D., Hans Peter Schmitz in Haley Swedlund. 2012. »Non-Governmental and Not-For-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis.« *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 23 (2): 434–457.
- Lee, Chong Young, in Branda Nowell. 2014. »A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations.« *Evaluation and Program Planning* 37C:50–57.
- Lee, Young-Joo, in Vicky M. Wilkins. 2011. »More Similarities or More Differences? Comparing Public and Nonprofit Managers' Job Motivation.« *Public Administration Review* 71 (1): 45–56.
- Leete, Laura. 2000. »Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations.« *Journal of Economic Behavior & Organization* 43 (4): 423–446.
- LeRoux, Kelly, in Nathaniel S. Wright. 2010. »Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making? Findings from a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (4): 571–587.
- Lettieri, Emanuele, Francesca Borga in Alberto Savoldelli. 2004. »Knowledge Management in Non-Profit Organizations.« *Journal of Knowledge Management* 8 (6): 16–30.
- Lloyd, Peter. 2004. »The European Union and Its Programmes Related to the Third System.« V *The Third Sector in Europe*, ur. Adalbert Evers in Jean-Louis Laville, 188–205. Cheltenham: Edward Elgar.
- MacIndoe, Heather, in Emily Barman. 2013. »How Organizational Stakeholders Shape Performance Measurement in Nonprofits: Exploring a Multidimensional Measure.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (84): 716–738.
- Martens, Kerstin. 2002. »Mission Impossible? Defining Nongovernmental Organizations.« *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 13 (3): 271–285.
- Mausolff, Christopher, in John Spence. 2008. »Performance Measurement and Program Effectiveness: A Structural Equation Modelling Approach.« *International Journal of Public Administration* 31 (6): 595–615.
- McDonald, Heath, in Emma Sherry. 2010. »Evaluating Sport Club Board Performance: A Customer Perspective.« *Journal of Sport Management* 24 (5): 524–543.

- McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Medina-Borja, Alexandra in Konstantinos Triantis. 2007. »A Conceptual Framework to Evaluate Performance of Nonprofit Social Service Organizations.« *International Journal of Technology Management* 37 (1–2): 147–161.
- Mesec, Bojana. 2006. *Življenjski cikelus neprofitne organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Mevlja, Bojan. 2009. »Razvoj nevladnih organizacij in strategija razvoja Slovenije.« V *Razvojni izzivi Slovenije*, ur. Janez Nared in Drago Perko, 193–198. Ljubljana: Založba ZRC.
- Mevlja, Bojan, in Klemen Kavčič. 2012. *Strateški razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji*. Koper: Fakulteta za management.
- Meyer, Carrie A. 1999. *The Economics and Politics of NGOs in Latin America*. Westport, CT: Praeger.
- Miller, Danny, in Cyrille Sardais. 2011. »Angel Agents: Agency Theory Reconsidered.« *Academy of Management Perspectives* 25 (2): 6–13.
- Milward, Brinton. 1996. »Symposium on the Hollow State: Capacity, Control, and Performance in Inter-Organizational Settings.« *Journal of Public Administration Research and Theory* 6 (2): 193–195.
- Mitchell, George E. 2012. »The Construct of Organizational Effectiveness: Perspectives from Leaders of International Nonprofits in the United States.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (2): 324–345.
- Monnier, Lionel, in Bernard Thiry. 1997. *Mutations structurelles et intérêt général: vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative?* Pariz: Ciriec International; Bruselj: DeBoeck Université.
- Moore, Ernest Carroll. 1903. »The History of Education.« *The School Review* 11 (5): 350–360.
- Moore, Mark H. 2003. *The 'Public Value Scorecard': A Rejoinder and an Alternative to 'Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations' by Robert Kaplan*. Boston, MA: Hauser Center for Nonprofit Organizations.
- Morgan, Gareth. 1997. *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moulton, Stephanie, in Adam Eckerd. 2012. »Preserving the Publicness of the Nonprofit Sector: Resources, Roles, and Public Values.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (4): 656–685.
- Moxham, Claire. 2009. »Performance Measurement: Examining the Appli-

- cability of the Existing Body of Knowledge to Nonprofit Organizations.« *International Journal of Operations & Production Management* 29 (7): 740–763.
- Moynihan, Donald P., in Sanjay K. Pandey. 2007. »The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention.« *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (2): 205–227.
- Mrak, Boris. 2001. »Management nepridobitnih organizacij – nevladnih organizacij na začetku tretjega tisočletja in njihove vloge v Evropski uniji in v partnerskih državah.« V *Management v evropskem okolju*, 191–197. Koper: Visoka šola za management.
- Ministrstvo za šolstvo in šport. 2007. *Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Mumby, Dennis K. 1988. *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology, and Domination*. Norwood, NJ: Ablex.
- Muršak, Janko. 2012. *Temeljni pojmi poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
- Najam, Adil. 1996. »NGO Accountability: A Conceptual Framework.« *Development Policy Review* 14 (3): 339–353.
- Narcy, Mathieu. 2011. »Would Nonprofit Workers Accept to Earn Less? Evidence from France.« *Applied Economics* 43 (3): 313–326.
- Neely, Andy, Bernard Marr, Goran Roos, Stephen Pike in Oliver Gupta. 2003. »Towards the Third Generation of Performance Measurement.« *Controlling* 15 (3–4): 129–135.
- Neymeyr, Kara. 2005. »Non-Profit Accountability Auditing: Application of an Accountability Audit Matrix to Fifteen Non-Profit Organizations in Rhode Island and Massachusetts.« Doktorska disertacija, Bridgewater State University, Bridgewater, MA.
- Neymeyr, Kara, George G. Candler in Georgette Dumont. 2007. »A Nonprofit Accountability Audit Framework.« Predstavljeno na Annual Meeting of the Midwest Political Science Association, Chicago, IL, 12. april.
- Nicholls, Alex. 2009. »We Do Good Things, Don't We? Blended Value Accounting in Social Entrepreneurship.« *Accounting, Organizations and Society* 34 (6–7): 755–769.
- Nowland-Foreman, Garth. 1998. »Purchase-of-Service Contracting, Voluntary Organizations, and Civil Society.« *American Behavioral Scientist* 42 (1): 108–123.
- Nunnenkamp, Peter, in Hannes Öhler. 2012. »How to Attract Donations:

- The Case of US NGOs in International Development.« *Journal of Development Studies* 48 (10): 1522–1535.
- Osborne, David, in Ted Gaebler. 1993. *Reinventing Government*. New York: Addison-Wesley.
- Oster, Sharon M. 1995. *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Ostrower, Francie. 2007. *Nonprofit Governance in the United States: Findings on Performance and Accountability from the First National Representative Study*. Washington, DC: Urban Institute.
- Otley, David. 1999. »Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research.« *Management Accounting Research* 10 (4): 363–382.
- Packard, Thomas. 2010. »Staff Perfections of Variables Affecting Performance in Human Service Organizations.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (6): 971–990.
- Parlalis, Stavros K. 2011. »Organizational Changes and Job Satisfaction among Support Staff.« *Journal of Social Service Research* 37 (2): 197–216.
- Penna, Robert M. 2011. *The Nonprofit Outcomes Toolbox: A Complete Guide to Program Effectiveness, Performance Measurement, and Results*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Pestoff, Victor A. 1991. *Between Markets and Politics: Co-Operatives in Sweden*. Frankfurt am Main: Campus.
- Petrovits, Christine, Catherine Shakespeare in Aimee Shih. 2011. »The Cause and Consequences of Internal Control Problems in Nonprofit Organizations.« *Accounting Review* 86 (1): 325–357.
- Pravno-informacijski center nevladnih organizacij. 2006. *Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij: analiza*. Maribor: Pravna fakulteta.
- Podmenik, Dane, in Staša Česnik. 2015. »Socialno podjetništvo med trgom, nevladnimi organizacijami ter državo.« *V O stanju in perspektivah socialnega podjetništva v Sloveniji in Hrvaški*, ur. Frane Adam, 30–47. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
- Poister, Theodore H. 2003. *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Potter, Joshua D., in Sue E. S. Crawford. 2008. »Organizational Ecology and the Movement of Nonprofit Organizations.« *State & Local Government Review* 40 (2): 92–100.

- Preston, Jennifer Bright in William A. Brown. 2004. »Commitment and Performance of Nonprofit Board Members.« *Nonprofit Management & Leadership* 15 (2): 221–238.
- Pugelj, Tadej. 2010a. »Znanje ustvarjamo, povežujemo in delimo: uvo-dnik.« V *Nevladne organizacije kot prostor učenja: zbornik izobraževalnih vsebin, programov in metod*, 5–6. Ljubljana: Zveza tabornikov Slove-nije.
- . 2010b. »Od učenja do znanja kompetenc: tudi v nevladnih orga-nizacijah razvijamo kompetence.« V *Nevladne organizacije kot prostor učenja: zbornik izobraževalnih vsebin, programov in metod*, 33–37. Ljub-ljana: Zveza tabornikov Slovenije.
- Putnam, Robert D. 1994. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Quagli, Alberto. 2001. *Knowledge management: la gestione della conoscenza aziendale; il caso Cap Gemini Ernst & Young*. Milano: Egea.
- Radbourne, Jennifer. 2003. »Performing on Boards: The link between Go-vernance and Corporate Reputation in Nonprofit Arts Boards.« *Cor-porate Reputation Review* 6 (3): 212–222.
- Rakar, Tatjana, Tomaž Deželan, Senka Š. Vrbica, Zinka Kolarič, Andreja Črnak-Meglič in Mateja Nagode. 2011. *Civilna družba v Sloveniji*. Ljub-ljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Rakar, Tatjana, Senka Vrbica, Tomaž Deželan, Zinka Kolarič, Andreja Črnak-Meglič, Mateja Nagode in Ana Matoz. 2010. »Raziskava indeks civilne družbe: končno poročilo.« Inštitut Republike Slovenije za so-cialno varstvo in Pravno-informacijski center nevladnih organizacij, Ljubljana.
- Reheul, Anne-Mie, Tom Caneghem in Sandra Verbruggen. 2014. »Financial Reporting Lags in the Non-Profit Sector: An Empirical Analysis.« *Vo-luntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 25 (2): 352–377.
- Rencher, Alvin C. 2002. *Methods of Multivariate Analysis*. Hoboken, NJ: Wi-ley.
- Rink, Tadeja, in Janja Lesjak. 2002. »Nevladne neprofitne organizacije, ki izvajajo socialnovarstvene programe za otroke in mladostnike v Re-publiki Sloveniji.« Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.
- Ritchie, William J., in Robert W. Kolodinsky. 2003. »Nonprofit Organiza-tion Financial Performance Measurement: An Evaluation of New and

- Existing Financial Performance Measures.« *Nonprofit Management and Leadership* 13 (4): 367–381.
- Roethlisberger, Fritz J., in William. J. Dickson. 1939. *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Romzek, Barbara S., in Melvin J. Dubnick. 1987. »Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy.« *Public Administration Review* 47 (3): 227–238.
- Rončević, Borut. 2001. »Nekaj nastavkov za sociološko obravnavo nevladnih organizacij.« V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 23–35. Ljubljana: Radio Študent; Koper: Visoka šola za management.
- Różewski, Przemysław, in Bartłomiej Małachowski. 2009. *Competence Management in Knowledge-Based Organisation: Case Study Based on Higher Education Organisation*. Berlin: Springer.
- Rusjan Figelj, Roland, in Roberto Biloslavo. 2008. »Vplivne skupine udeležencev v slovenski prehrabeni panogi.« *Organizacija* 41 (4): 191–198.
- Saj, Phil. 2013. »Charity Performance Reporting: Comparing Board and Executive Roles.« *Qualitative Research in Accounting & Management* 10 (3–4): 347–368.
- Salamon, Lester M. 2010. »Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World.« *Annals of Public and Cooperative Economics* 81 (2): 167–210.
- Salamon, Lester M., in Helmut K. Anheier. 1996. *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*. Manchester in New York: Manchester University Press.
- Salamon, Lester M., Helmut K. Anheier, Regina List, Simon Toepler in Wojciech S. Sokolowski. 1999. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University.
- Salamon, Lester M., Wojciech S. Sokolowski in Regina List. 2003. *Global Civil Society: An Overview; The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University.
- Sargeant, Adrian, John B. Ford in Douglas C. West. 2006. »Perceptual Determinants of Giving Behavior.« *Journal of Business Research* 59 (2): 155–165.
- Schobel, Kurt, in Cam Scholey. 2012. »Balanced Scorecards in Education.« *Measuring Business Excellence* 16 (3): 17–28.
- Scott, William R. 1981. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Selznick, Philip. 1948. »Foundations for the Theory of Organizations.« *American Sociological Review* 13 (1): 25–35.
- Shapiro, Susan P. 2005. »Agency Theory.« *Annual Review of Sociology* 31:263–284.
- Siciliano, Julie I. 1997. »The Relationship between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations.« *Nonprofit Management and Leadership* 7 (4): 387–403.
- Smith, Steven Rathgeb, in Michael Lipsky. 1994. *Non-Profits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sowa, Jessica E., Sally Coleman Selden in Jodi R. Sandfort. 2004. »No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (4): 711–728.
- Speckbacher, Gerhard. 2003. »The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations.« *Nonprofit Management and Leadership* 13 (3): 267–281.
- Standerfer, Christina, in Joseph Schafer. 2011. »Holding Nonprofits Accountable: Frameworks that Distinguish between Looking Good and Doing Good.« Predstavljeno na mednarodni konferenci Improving the Quality of Public Services and Public Management, Moskva, 28–29. junij.
- Studer, Sibylle, in Georg von Schnurbein. 2012. »Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination.« *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization* 24 (2): 403–440.
- Suárez, David F. 2011. »Collaboration and Professionalization: The Contours of Public Sector Funding for Nonprofit Organizations.« *Journal of Public Administration Research and Theory* 21 (2): 307–326.
- Svetina, Metka. 2013. »Vrednotenje in priznavanje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja v luči koncepta vseživljenjskosti učenja.« V *Ugotavljanje, vrednotenje in priznavanje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja odraslih*, ur. Tanja Vilič Klenovšek in Urška Pavlič, 14–37. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Svetlik, Ivan. 1992. »Slovenia: A Portrait of a New European Country.« V *Social Policy in Slovenia: Between Tradition and Innovation*, ur. Ivan Svetlik, 1–14. Aldershot: Avebury.
- Szper, Rebecca, in Aseem Prakash. 2011. »Charity Watchdogs and the Li-



- mits of Information-Based Regulation.« *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 22 (1): 112–141.
- Šifrer, Jerneja, in Matevž Bren. 2010. *SPSS – multivariatne metode v varstvoslovju*. Maribor: Fakulteta za varnostne vede.
- Šporar, Primož. 2001. »Oris aktualnega dogajanja na področju nevladnih organizacij v Sloveniji in trendi za prihodnost.« V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 158–172. Ljubljana: Radio Študent; Koper: Visoka šola za management.
- . 2004. *Poročilo o položaju nevladnih organizacij 2003/2004*. Ljubljana: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij.
- Šporar, Primož, in Tatjana Studen. 2000. *Nevladne organizacije v Sloveniji: poročilo 2000*. Ljubljana: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij.
- Talbot, Colin. 2008. *Measuring Public Value: A Competing Value Approach*. London: The Work Foundation.
- Tavčar, Mitja I. 2009. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Taylor, Friderick W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Thompson, James D. 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Trist, Eric L., in Ken W. Bamforth. 1951. »Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting.« *Human Relations* 4 (3): 3–38.
- Trstenjak, Verica. 1998. »Pravne podlage nevladnih organizacij v Sloveniji.« *Neprofitni management* 1 (2–3): 59–61.
- Tschirhart, Mary. 2006. »Nonprofit Membership Associations.« V *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, ur. Walter W. Powell in Richard Steinberg, 523–541. New Haven, CT: Yale University Press.
- Van Puyvelde, Stijn, Ralf Caers, Cind Du Bois in Marc Jegers. 2012. »The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory with Stakeholder and Stewardship Theories.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (3): 431–451.
- Viader, Ana M., in Maritza I. Espina. 2013. »Are Not-For-Profits Learning from For-Profit-Organizations? A Look into Governance.« *Corporate Governance* 14 (1): 1–14.
- Vilič Klenovšek, Tanja. 2013. »Proces ugotavljanja in priznavanja neformalno in priložnostno pridobljenega znanja.« V *Ugotavljanje, vredno-*

- tenje in priznavanje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja odraslih, ur. Tanja Vilič Klenovšek in Urška Pavlič, 126–141. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Vrečko, Igor. 2003. *Strategija sistemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003–2008*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Wadongo, Billy Indeché, in Magdy Abdel-Kader. 2014. »Contingency Theory, Performance Management and Organisational Effectiveness in the Third Sector: A Theoretical Framework.« *International Journal of Productivity and Performance Management* 63 (6): 680–703.
- Wang, Yazhou, in Jian Lin. 2011. »Empirical Research on Influence of Mission Statements on the Performance of Nonprofit Organization.« *Procedia Environmental Sciences* 11 (A): 328–333.
- Waters, Richard D., in Denise Sevick Bortree. 2010. »Building a Better Workplace for Teen Volunteers through Inclusive Behaviors.« *Non-profit Management & Leadership* 20 (3): 337–355.
- Weber, Max. 2009. *From Max Weber: Essays in Sociology*. Abingdon: Routledge.
- Weiss, Janet A., in Sandy K. Piderit. 1999. »The Value of Mission Statements in Public Agencies.« *Journal of Public Administration Research and Theory* 9 (2): 193–224.
- Wellens, Lore, in Marc Jegers. 2011. »Beneficiaries Participation in Non-profit Organizations: A Theory-Based Approach.« *Public Money & Management* 31 (3): 175–182.
- . 2014a. »Effective Governance in Nonprofit Organizations: A Literature Based Multiple Stakeholder Approach.« *European Management Journal* 32 (2): 223–243.
- . 2014b. »Beneficiary Participation As an Instrument of Downward Accountability: A Multiple Case Study.« *European Management Journal* 32 (6): 938–949.
- Willetts, Peter. 2002. »What is a Non-Governmental Organization? Output from the Research Project on Civil Society Networks in Global Governance.« <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/CS-NTWKS/NGO-ART.HTM>
- Woodward, Joan. 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Young, Dennis R. 2004. »Deploying Resources Effectively.« V *Generating and Sustaining Nonprofit Earned Income: A Guide to Successful Enterprise*

- Strategies*, ur. Sharon M. Oster, Cynthia W. Massarsky in Samantha L. Beinhacker, 247–302. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zakon o društvih. 1974. *Uradni list Socialistične republike Slovenije*, št. 37.
- Zimmer, Annette, in Eckhard Priller. 2007. *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung*. Wiesbaden: v s Verlag.



## Recenziji

Znanstvena monografija *Vpliv deležnikov na razvoj nevladnih izobraževalnih organizacij* avtorjev dr. Bojana Mevlja in dr. Klemna Kavčiča se osredotoča na zanimivo tematiko in sicer na značilnosti nevladnih organizacij, ki se ukvarjajo z izobraževanjem, vplive in povezanost notranjih in zunanjih deležnikov ter njihove pogosto nasprotujoče si interese. Avtorja celostno orišeta pojem nevladna organizacija in njihovo raznolikost, nekatere pomembne mejnike v razvoju nevladnih organizacij na ozemlju Slovenije, njihove skupne značilnosti, umeščanje v širši družbeni prostor in pomen za razvoj družbe tako v Sloveniji kot drugod po svetu. Nadaljujeta s pregledom nevladnih organizacij na področju izobraževanja, njihove vpetosti v potrebe družbe in pomembnosti pri inoviranju tako skozi formalne kot neformalne procese izobraževanja. Nevladne organizacije na področju izobraževanja se pri svojem delovanju spopadajo z različnimi deležniki in morajo tako kot preostale nevladne organizacije upoštevati številne interese. Zato avtorja nadaljujeta z opisovanjem pomena in prepletenosti interesov deležnikov v nevladnih organizacijah, ki so ključni za razumevanje delovanja nevladnih organizacij. Prav posebej se osredotočita na notranje, zunanje deležnike in različne modele odgovornosti, s katerimi nam v poenostavljeni obliki prikazujeta interese različnih deležnikov v nevladnih organizacijah. Monografija odgovornost opredeljuje kot odzivnost na različna pričakovanja deležnikov, ki jo izvaja management v nevladnih organizacijah, saj avtorja menita, da imajo managerji v nevladnih organizacijah še posebno mesto pri odzivnosti na pričakovanja deležnikov in so ključni pri doseganju njihove uspešnosti. Pomenu uspešnosti v nevladnih organizacijah je posvečeno tudi poglavje v monografiji. Avtorja skozi empirični del monografije ugotovljata odnose med in-

teresi deležnikov in uspešnostjo obravnavnih organizacij ter razumevanje uspešnosti z vidika managementa nevladnih organizacij.

Iz monografije je razvidno, da avtorja dobro poznata novejša teorije organizacije in managementa. Tematika oziroma vidiki te tematike, ki jih obravnavata, je bila do zdaj deležna le malo raziskovalne pozornosti. V monografijo je vključenih tudi več podatkovnih baz iz mednarodnih raziskav nevladnih organizacij, s katerimi avtorja nekatere ugotovitve tudi podkrepita.

Poglavja monografije so ustrezno razvrščena, pregledna in znanstveno utemeljena. Prav tako sta metodologija raziskovanja in struktura monografije, s katero sta avtorja prišla do novih podatkov in uvidov v delovanje NVO na področju izobraževanja, zastavljena na ustrezen način. Predvsem to velja za vlogo managementa in deležnikov ter njihov vpliv na razvojno uspešnost teh organizacij. Avtorja v eksaktnem in slogovno dobro izdelanem zaključnem poglavju, podata sintetično sliko ugotovitev glede na hipoteze.

Zato monografija, ki temelji na konceptualnem okvirju ter empiričnem raziskovanju interesov in predstav glavnih akterjev v nevladnih organizacijah, o poslovni in družbeni uspešnosti, prinaša svež veter na področju raziskovanja področja nevladnih organizacij v slovenskem in mednarodnem merilu.

doc. dr. Tea Golob

I have been invited to review a monograph titled *Vpliv deležnikov na razvoj nevladnih izobraževalnih organizacij*, written by Bojan Mevlja and Klemen Kavčič.

Unlike profit organizations, which are usually influenced by one predominant group of influential stakeholders, namely owners, the interests of stakeholders in non-profit organizations as well as the purposes of these organizations are much less uniform. Therefore this monograph represents important contribution to the field of non-governmental educational organizations and stakeholder theory.

In the theoretical part of the monograph, authors are examining the characteristics of non-governmental organizations (NGOS) with a special focus on non-governmental educational organizations as well as the impact of different internal and external stakeholders on the NGOs. The structure of the monograph is logical. After the theoretical analysis of the phenomena, empirical part gives very extensive research of non-governmental educational organizations in Slovenia. Particularly valuable content seem to be related to the influences of external and internal stakeholders on the performance of non-governmental educational organizations in Slovenia.

The book has undoubtedly an intriguing flavor since it resumes appealing discussions on a range of issues that have been, are and are possibly going to be relevant to non-governmental organizations research and practice in the years to come. This monograph, to my understanding, has the right potential to spark appealing discussions, especially innovative research insights that can be found in sixth chapter. Therefore, I can do nothing more than suggesting the brand-new book on non-governmental educational organizations as a fine reading for scholars and practitioners already involved in NGOs as well as for those who are approaching the field.

In light of the foregoing, I conclude that the monograph meets requirements of scientific work, therefore I request to refer it to the publishing procedure.

Assist. Prof. Najla Podrug





an



Založba Univerze na Primorskem  
[www.hippocampus.si](http://www.hippocampus.si)