

Analiza izvajanja strategije razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji

BOJAN MEVLJA

Univerza na Primorskem, Slovenija

Namen članka je proučitev izvajanja strategije systemskega razvoja nevladnih organizacij po načrtih, ki so si jih zastavili avtorji strategije. Kvantitativna raziskava, opravljena v letu 2010, temelji na anketnem vprašalniku, ki je bil poslan nevladnim organizacijam, ki so sodelovale na strateški konferenci v okviru priprave strategije in aktivno sodelovale pri izdelavi strategije. V članku smo ugotovili neuspešnost izvajanja strategije. Ker ima izvajanje strategije vpliv na celoten sektor in posledično na vse nevladne organizacije, bo zato pričujoč članek pripomogel k razvoju nevladnega sektorja v Sloveniji. V članku so podani tudi predlogi za spremembe na področju systemskih sprememb za uresničevanje strategije v prihodnosti.

Ključne besede: nevladne organizacije, strategija, raziskava, izvajanje, anketa, razvoj

Uvod

Nevladne organizacije so eden od razvojnih stebrov sodobnih družb. V sodobnem svetu so države s civilno družbo države z demokratično tradicijo, ki ta sektor močno spodbujajo in podpirajo.

Poudariti je treba, da so nevladne organizacije neprofitne, zato je nujno razumevanje njihovega obstoja in razlikovanje od drugih profitnih organizacij. V sedmih industrijsko najbolj razvitih državah sveta je nepridobitni sektor pomemben ekonomski dejavnik, saj zaposluje 11,8 milijona ljudi, kar je šestkrat več kot največja podjetja v teh deželah. Poleg tega uporablja nepridobitni sektor tudi prostovoljsko delo, kar pomeni še dodatnih 4,7 milijona polno zaposlenih. Nepridobitni sektor porabi za delovanje v teh sedmih deželah 474,7 milijarde evrov (Tavčar 2005, 23).

V Sloveniji predstavljajo nevladne organizacije pomemben del družbe, ki zaradi različnih dejavnikov ni dovolj razvit. Zato je glavni cilj prispevka proučiti uspešnost izvajanja strategije systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji po načrtih, ki so si jih zastavili avtorji strategije. V ta namen je bila v letu 2010 opravljena kvantitativna raziskava med nevladnimi organizacijami, ki so sodelovale na strateški konferenci v okviru priprave strategije in pri izdelavi strategije.

Nevladne organizacije

Pojmi, kot so »civilna družba«, »nevladne/neprofitne/prostovoljne organizacije«, »tretji sektor« ipd., so v zadnjih desetletjih postali modni pojmi; uporabljajo se v različnih predelih sveta na raznolikih področjih: med novinarji, na univerzah, v gospodarstvu, politiki ter javnosti sploh – povsod lahko opazimo uporabo teh terminov (Kle-novšek idr. 2006, 12).

Ob vsesplošni uporabi zgornjih izrazov in vpričo številnih in raznolikih pričakovanj seveda ne preseneča dejstvo, da neke enotne definicije oziroma konsenza o tem, kaj »civilna družba« (ali njene pojavne oblike) dejansko pomeni in kaj ti pojmi vključujejo oziroma izključujejo, ne obstaja. Večina avtorjev se strinja, da je definicija »civilne družbe« izjemno težavna naloga (Dahrendorf 1989, 247–264; Walzer 1995, 7–27; Habermas 1992, 358–366).

Oznaka »nevladna organizacija« se je sicer začela prvič uporabljati šele po letu 1945 zaradi potrebe Združenih narodov, da v svojih dokumentih (ob pripravi Splošne deklaracije človekovih pravic) opredeli določene pravice in obveznosti, ki jih imajo določeni subjekti na podlagi svojega statusa v postopkih informiranja, posvetovanja in sodelovanja. Tako se je sprva pojavilo razlikovanje med medvladnimi organizacijami (specializirane agencije ipd.) in mednarodnimi zasebnimi organizacijami, posledično pa se je iz tega razlikovanja začel uporabljati tudi pojem »nevladne organizacije« (Šporar 2004, 24).

Nevladne organizacije so v moderni družbi eden od treh glavnih stebrov sodobne družbe, s povsem lastno identiteto in socialno funkcijo, neodvisne od državnega in gospodarskega sektorja (Vrečko 2003, 20).

Nevladne organizacije v družbi opravljajo vsaj tri pomembne funkcije: politično – pomenijo obliko participacije državljanov pri upravljanju države in družbe, ekonomsko – pomenijo način za aktiviranje dodatnih virov v materialni (donacije v denarju) ali nematerialni obliki (vložek prostovoljcev, donacije v naravi) in socialno – zagotavljajo dopolnilne ali alternativne načine zadovoljevanja potreb uporabnikov (Črnak-Meglič 2009, 2).

Zasebni neprofitni in nevladni sektor je po mnenju številnih avtorjev pomemben instrument demokratizacije in pluralizacije odnosov, razširitve individualnih možnosti in svobodne izbire posameznikov ter povečanja aktivne participacije v moderni družbi (Črnak-Meglič in Vojnovič 1997, 153).

Kljub vsemu povedanemu ostaja nevladno področje »izgubljeni kontinent« na zemljevidu sodobnih družb, neviden večini političnih

in ekonomskih akterjev, medijem in celo mnogim posameznikom, ki v njem delujejo (Salamon in Anheier 1998, 2).

NEVLADNE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI

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

Po obdobju tranzicije po letu 1989 se je v nekaterih postsocialističnih državah oblikoval zasebni in neprofitni sektor ter se zelo razrastel. Če primerjamo ta razvoj, vidimo, da so opazne razlike v razvoju nevladnih organizacij ter civilne družbe v Sloveniji v primerjavi z drugimi postsocialističnimi državami. V Sloveniji se je civilna družba začela razvijati kot alternativa in ne kot opozicija uradni politiki (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002, 108–109).

V Sloveniji je danes ustavno zagotovljena svoboda združevanja civilne družbe v okviru nevladnih organizacij (Kolarič idr. 2006, 4). Vendar splošnega soglasja o tem, kaj izrazi »civilna družba«, »nevladne organizacije«, »neprofitne organizacije« ali »tretji sektor« pomenijo, ni. Lahko pa rečemo, 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 oziroma neformalne skupine državljanov in državljanek, ki niso organizirane v organizacije civilne družbe (Forbici idr. 2010, 6).

Povedati je treba, da v Sloveniji ne obstaja enoten termin ali definicija za tisti del civilne družbe, ki se nanaša na organizacije civilne družbe. V splošnem je to 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 Sloveniji je najpogosteje uporabljen izraz nevladni sektor, ki poudarja neodvisnost od države, čeprav tudi ta ni vsesplošno sprejet in pogosto ostaja nerazumljen (Rakar idr. 2011, 17).

V Sloveniji danes deluje okoli 23.000 organizacij civilne družbe. Mreža njihovih storitev, projektov in programov je tako široko razpredena, da si življenja brez njih pravzaprav ni več mogoče predstavljati (Forbici idr. 2010, 5).

V splošnem slovenska zakonodaja posebej in natančno opredeljuje ter v posameznih zakonih regulira naslednje vrste civilnodružbenih organizacij: društva in zveze društev, zasebne zavode, ustanove/fundacije, zadruge in verske skupnosti/organizacije. Pri tem

društva in zveze društev še vedno predstavljajo skoraj 75-odstotni delež med vsemi civilnodružbenimi organizacijami; zasebni zavodi predstavljajo 6-odstotni delež, verske organizacije 4-odstotni delež, zadruga 1,5 odstotni delež in ustanove/fundacije 0,7-odstotni delež. Glede na področje delovanja močno prevladujejo organizacije na področju športa in rekreacije, kulture in umetnosti, poklicnega in strokovnega združevanja nad storitvenimi organizacijami, ki delujejo na področjih socialnega varstva, izobraževanja in raziskovanja ter zdravstva (Rakar idr. 2011, 18–19).

Organiziranost nevladnih organizacij v Sloveniji danes lahko razdelimo po treh kriterijih (Forbici idr. 2010, 9):

- Vsebinski kriterij, kjer ločimo vsebinske povezave, ki združujejo organizacije z istega ali zelo podobnega področja delovanja, ter horizontalne povezave, ki jim je ključ nastanka 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 oziroma 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.

Primerjava podatkov med letoma 1996 in 2004 kaže na 39-odstotno rast skupnega števila registriranih nevladnih organizacij, v katere je vključenih več kot 900.000 ljudi. Pri tem se delež zaposlenih kljub povečanemu številu organizacij ni pomembno spremenil in zdaj predstavlja 0,74 % delovno aktivnega prebivalstva, kar Slovenijo uvršča na dno evropske lestvice. Prihodki organizacij predstavljajo 1,92 % bruto družbenega proizvoda (BDP). Slovenija tudi po tem kazalniku močno zaostaja za drugimi državami EU, saj je že leta 1995 povprečen delež prihodkov nevladnih organizacij v 22 državah sveta znašal 4,7 % BDP (*Operativni program razvoja 2008, 62*).

Razvoj nevladnih organizacij v Sloveniji

Neprofitne organizacije v post-socialističnih državah kažejo skupne značilnosti, vendar se istočasno močno razlikujejo. Te notranje po-

dobnosti in zunanje razlike je mogoče razložiti v okviru državnega socialističnega sistema, ki je za skoraj pol stoletja prevladal v teh družbah. Po spremembi socialističnega sistema so te družbe doživele eksplozijo razvoja neprofitnih organizacij, vendar nevladni sektor v postsocialističnih državah še vedno ostaja precej nerazvit (Kolarič in Rakar 2010,16).

Tako lahko rečemo, da v Sloveniji še vedno prevladuje model dominacije države. Država ima primarno vlogo pri financiranju in produkciji javnih dobrin in storitev, vloga zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja pa je omejena na zapolnjevanje vrzeli v storitvah javnega sektorja. Država največ financira javne zavode. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije imajo obrobno vlogo, za njihovo dejavnost pa država prispeva le minimalna sredstva. Slovenija spada med države, kjer sta značilni velika oddaljenost v komunikaciji in sodelovanju ter nizka stopnja nadzora države nad zasebnimi neprofitnimi-volonterskimi organizacijami (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002, 131).

Stanje na področju nevladnega sektorja v Sloveniji v današnjem času ni prav rožnato, saj se nevladne organizacije srečujejo s številnimi težavami (Črnak-Meglič 2009, 20–24).

Zaradi želje po razvoju nevladnega sektorja v Sloveniji je v letu 2002 fundacija »Trust for the Civil Society in Central and Eastern Europe« izbrala štiri projekte krepitve nevladnega sektorja. Namen tega procesa je bilo oblikovanje strateškega okvira za sistemski razvoj nevladnega sektorja v Sloveniji, opredelitev skupnega poslanstva in vizije nevladnega sektorja ter opredelitev prednostnih področij delovanja (Vrečko 2003, 5).

V letu 2003 je bila v smeri reševanja težav nevladnih organizacij tako napisana Strategija sistemskega razvoja nevladnih organizacij 2003–2008, v letu 2005 pa je Vlada Republike Slovenije pripravila Strategijo sodelovanja Vlade Republike Slovenije z nevladnimi organizacijami. Ta dva dokumenta sta bila odlična podlaga za razvoj nevladnega sektorja v Republiki Sloveniji.

Strategija sistemskega razvoja nevladnih organizacij 2003–2008

Strategija je nastajala v odprtem procesu, ki je bil razdeljen na tri faze. Prva faza je bila faza regijskih delavnic po različnih slovenskih regijah. Sledila je druga faza v obliki foruma nevladnih organizacij, ki je bil programska konferenca v pomoč nastajanju dokumenta strategije, nato pa še faza zapisa strategije. Proces je temeljil na analizi omejitev in slabosti ter hkrati možnosti in potencialov nevladnega

sektorja. V sam proces je bilo povabljeno veliko število nevladnih organizacij.

Tako je nastal dokument z namenom, da bi za določeno obdobje usmerjal razvoj nevladnega sektorja v Sloveniji. V dokumentu so zapisani skupna vizija, poslanstvo, skupne globalne strategije in strateška razvojna področja nevladnega sektorja (Vrečko 2003, 5–19).

Vrečko (2003, 36) navaja, da globalne strategije nevladnega sektorja pomenijo glavne strateške usmeritve in cilje sektorja nevladnih organizacij (preglednica 1). Skupno je definiranih 23 strateških usmeritev in ciljev, ki so razdeljeni na področje »pogojev« (v njem so zapisane strategije za izboljšanje oziroma ureditev možnosti delovanja nvo) in področje »odnosov« (v njem so zapisane razvojne strategije nvo glede na njihovo sodelovanje z drugimi organi in organizacijami). Te usmeritve in cilji so bili izpostavljeni in prednostno ocenjeni na regijskih delavnicah in na 1. forumu nvo.

Napisana Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij 2003–2008 naj bi tako pripomogla k ureditvi celotnega nevladnega sektorja v Sloveniji, in sicer uredila bi zakonodajo, vzpostavila kakovostnejši razvoj sektorja in s tem odpravila številne skupne težave, s katerimi se soočajo posamezne nevladne organizacije, vzpostavila aktivnejše sodelovanje z drugimi sektorji ter vzpostavila pogoje za kontinuirano rast in razvoj sektorja. Nastali dokument je tako bil podlaga za začetek realizacije potrebnih projektov, ki so temeljili na povezovanju strateškega in projektnege managementa v enoten proces, ki upošteva vplive sprememb, in je pomenil pot do zastavljenih ciljev (Vrečko 2003, 36–57).

Izvajanje strategij je ključno za uveljavljanje strategij v vsakdanjem življenju, zato je nevladni sektor v Sloveniji veliko truda namenil procesu nastajanja strategije. V Sloveniji je bilo v preteklosti nekaj poskusov izboljšanja položaja nevladnih organizacij, ki pa so bili žal prav zaradi nepovezanosti in vodenja poskusov zunaj nevladnega sektorja razpršeni in parcialni ter niso dali pravih rezultatov. Tako je bil to prvi večji poskus skupnega delovanja nevladnega sektorja za uresničitev strategije in posledično krepitev systemskih ukrepov na področju njihovega delovanja. Z navdušenjem sprejeta strategija je takrat vlivala upanja nevladnim organizacijam, saj bi pripomogla k systemski ureditvi nevladnega sektorja v Sloveniji, in sicer k ureditvi zakonodaje, vzpostavitvi kakovostnejšega razvoja sektorja, vzpostavitvi aktivnejšega sodelovanja z drugimi sektorji ter vzpostavitvi pogojev za kontinuirano rast in razvoj sektorja.

V letu 2009 je bilo konec obdobja izvajanja strategije, v katerem so avtorji načrtovali rast nevladnega sektorja v Sloveniji. Kljub odlično

PREGLEDNICA 1 Pregled strateških področij in strategij

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

OPOMBE Povzeto po Vrečko (2003, 36).

zastavljenim strategijam pa so te brez vrednosti, če ostajajo neureničene, zato smo se odločili, da zaradi pomembnosti strategije za nevladni sektor ter razvoj sektorja v prihodnosti, raziščemo, ali se je strategija izvajala uspešno in ali je izvajanje organizacijskih nalog strategije vplivalo na uspešnost izvajanja strategije. Iz tega sta sledila ugotavljanje cilja prispevka, tj. proučitev uspešnosti izvajanja strategije systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji po načrtih, ki so si jih zastavili avtorji strategije, in raziskovalno vprašanje, ali sta spremenljivki uspešnost izvajanja strategije ter neizvajanje organizacijskih nalog strategije povezani.

Empirična raziskava

Namen empiričnega dela raziskave je proučiti realizacijo napisane strategije po preteku zastavljene strategije ter predlagati dejavnike, ki bi prav gotovo doprinesli k hitrejšemu razvoju nevladnih organi-

zacij v Sloveniji. Do zdaj je bila v Sloveniji izdelana pilotska raziskava (Mevlja 2007, 67–100) o uspešnosti razvoja strategije. Ker je bila pilotska raziskava opravljena v času izvajanja strategije, nas je zanimalo stanje po preteku obdobja izvajanja zastavljene strategije. Ker izvajanje omenjene strategije prav gotovo vpliva na celoten sektor in posledično na vse organizacije, ki ta sektor tvorijo, bo zato pričujoča raziskava prav gotovo pripomogla k razvoju nevladnega sektorja v Sloveniji.

METODOLOGIJA

Za namene raziskave smo oblikovali anketni vprašalnik, ki smo ga poslali nevladnim organizacijam, ki so sodelovale na 1. forumu slovenskih nevladnih organizacij od 17. do 19. oktobra 2002 v Ljubljani. Ta forum je bil del strateškega programiranja in planiranja razvoja nevladnega sektorja v Sloveniji, in sicer je šlo za obravnavanje in sprejemanje strategije. To je bila t. i. strateška konferenca. Naslove nevladnih organizacij smo dobili od organizacije organizatorice foruma, to je od Centra za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij CNVOS in iz posodobljenih baz na osnovi internetnih strani organizacij. Raziskavo smo izvedli januarja in februarja 2010. 67 nevladnim organizacijam smo poslali vprašalnike s dopisom, v katerem smo opisali svoj namen, poudarili, da je anketa anonimna in da so odgovori zaupni ter da bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Od poslanih vprašalnikov smo dobil vrnjenih 51 vprašalnikov. V letu 2010 je bilo v Sloveniji delujočih 22.700 nevladnih organizacij (AJPEŠ 2010).

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

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

V prvem delu anketnega vprašalnika so splošna statistična vprašanja o organiziranosti, področju dela, številu članov, številu let delovanja ter številu zaposlenih ob ustanovitvi in danes.

V drugem delu so vprašanja o razvoju strategije v preteklosti in vplivu na organizacijo. Tretji sklop vprašanj se nanaša na vzroke ter področje neizvajanja strategije. Četrty del ugotavlja, kakšni so lahko dejavniki in ukrepi za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti.

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

Za preverjanje domneve o povezanosti med dvema nominalnima spremenljivkama na osnovi vzorčnih podatkov smo uporabili test χ^2 (Ferligoj 1995, 162–163).

PREDSTAVITEV VZORCA

V raziskavi je sodelovalo 51 nevladnih organizacij, ki so sodelovale na 1. forumu slovenskih nevladnih organizacij v Ljubljani leta 2002. Med anketiranimi tako prevladuje največje število društev (72%), sledijo zasebni zavodi (14%) ter zveze društev (8%), ustanove ter druge oblike organiziranosti (vsaka po 3%). Največ nevladnih organizacij deluje na področju izobraževanja in usposabljanja, to je 31%, sledijo področja kultura in umetnost s 17%, delo z mladimi in študenti s 14%, varstvo okolja, strokovna združenja (7%). Za ostala področja so organizacije registrirane v manjšem deležu. Med anketiranimi ni bilo nobene, ki bi imela področje dela človekove pravice, politike zaposlovanja, verstva ali duhovnosti ter enakost med spoloma.

Med vprašanimi je relativno velik delež organizacij, ki delujejo več kot osem let, kar 68,6%. Delež organizacij, ki delujejo od tri do osem let, pa znaša 31,4%.

V raziskavi nas je zanimalo tudi število zaposlenih. Podatki kažejo, da večina nevladnih organizacij (66,7%) ob ustanovitvi ni imela nobenega zaposlenega. Zaposlene ob ustanovitvi so tako imeli le v 33,3% organizacijah. V anketiranih organizacijah je bilo povprečno število zaposlenih ob ustanovitvi 0,64 (aritmetična sredina). Iz podatkov je razvidno, da ima danes večina oziroma 72,5% NVO vsaj enega zaposlenega, dobrih dvajset odstotkov nevladnih organizacij pa še vedno nima nobenega zaposlenega. V anketiranih organizaci-

PREGLEDNICA 2 Mnenje organizacij o vplivu uresničevanja strategije na delovanje nevladnih organizacij po področjih (v odstotkih)

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

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

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

Iz vrnjenih vprašalnikov je razvidno, da so vse organizacije (51) sodelovale na 1. forumu slovenskih organizacij, ki je potekal v Ljubljani, v Cankarjevem domu od 17. do 19. 10. 2002. Ugotavljamo, da je od 51 organizacij, ki so sodelovale na 1. forumu slovenskih organizacij, 44,4 % odgovorilo, da so sodelovale pri razvoju strategije in njenih dejavnostih. 55,6 % jih pri razvoju ni sodelovalo.

REZULTATI RAZISKAVE

V drugem delu raziskave so nas zanimala vprašanja uspešnosti izvajanja strategije strategije v preteklosti in o vplivu uresničevanja strategije na delovanje nevladnih organizacij po področjih.

Ugotavljamo, da večina organizacij meni, da se strategija ne izvaja uspešno (86,3 %). Le 13,7 % organizacij meni, da se izvaja uspešno, kar kaže na to, da organizacije niso zadovoljne s samim izvajanjem strategije.

Prav tako je iz dobljenih odgovorov razvidno, da je mnenje organizacij glede hitrosti izvajanja strategije zelo kritično. Kar 88,2 % organizacij meni, da je majhna, zelo majhna ali je sploh ni. 7,8 % jih meni, da je srednja, in 4 %, da je velika. Nobena organizacija ni odgovorila, da je hitrost izvajanja strategije zelo velika. Organizacije menijo, da je hitrost izvajanja strategije kritično majhna.

V preglednici 2 so prikazana mnenja organizacij o vplivu uresničevanja strategije na delovanje nvo po področjih v odstotkih. Izračunana je tudi aritmetična sredina mnenj. Na podlagi rezultatov arit-

PREGLEDNICA 3 Neizvajanje organizacijskih nalog strategije kot vzrok, zakaj se strategija ne izvaja

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

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

metične sredine lahko sklepamo, da organizacije menijo, da je ureničevanje strategije na njihovo delovanje najbolj vplivalo na področju prepoznavnosti nvo v javnosti (3,73). Sledita odgovora standardi in nvo (3,63) ter financiranje nvo (3,61).

Ker smo ugotovili, da nevladne organizacije niso zadovoljne s samim izvajanjem strategije, nas je tudi zanimalo, ali izvajanje organizacijskih nalog strategije vpliva na uspešnost izvajanja strategije in ali sta uspešnost izvajanja strategije ter neizvajanje organizacijskih nalog strategije povezani (preglednica 3).

Pri odgovorih organizacij o neizvajanju organizacijskih nalog strategije kot vzroku za neizvajanje strategije 7,8 % nevladnih organizacij meni, da je neizvajanje organizacijskih nalog strategije manj pomembno za neizvajanje strategije. 33,3 % jih meni, da je srednje pomembno, 41,2 % pa, da je pomembno, in 17,7 %, da je zelo pomembno. Preglednica 4 nam tako prikazuje mnenja organizacij, ki se nagibajo v smer, da je neizvajanje organizacijskih nalog strategije pomembno, da se strategija ne izvaja.

V nadaljevanju smo tudi ugotovili, da obstaja povezava med mnenjem o uspešnosti izvajanja strategije ter neizvajanjem organizacijskih nalog strategije kot vzrokom, zakaj se strategija ne izvaja.¹

V tretjem delu raziskave smo se usmerili predvsem v prihodnost in spraševali, kaj nevladne organizacije menijo o tem, da bi strategijo revidirali oziroma spremenili. Iz dobljenih podatkov je razvidno, da je zelo velik delež organizacij, ki so na vprašanje odgovorile pozitivno. Tako jih kar 88,2 % ocenjuje, da bi bilo strategijo treba revidirati oziroma spremeniti. Le 11,8 % organizacij meni, da strategije ni treba spreminjati.

Pri odgovorih o dejavnikih in ukrepih za spodbujanje strategije se

PREGLEDNICA 4 Mnenje organizacij o pomembnosti dejavnikov in ukrepov za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti (v odstotkih)

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

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

predlagane ocene dejavnikov oziroma ukrepov gibljejo med srednje pomembnim in pomembnim (aritmetična sredina odgovorov vseh predlaganih posameznih ukrepov oziroma dejavnikov je 3,37).

Organizacije menijo, da so trije najpomembnejši dejavniki in ukrepi za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti aktiven dialog med nevladnimi organizacijami in državo (4,25 – aritmetična sredina), povečanje zaupanja vladnih organizacij do nevladnih (4,17), boljše povezovanje nevladnih organizacij (3,72). Ti trije dejavniki se nanašajo predvsem na več dialoga in izboljšanje zaupanja med nevladnimi organizacijami in državo, ki bo sledila le po povezanem delovanju nevladnih organizacij.

Med tremi najmanj pomembnimi dejavniki in ukrepi za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti pa organizacije izpo-

stavljajo težnje velikih nevladnih organizacij po čimprejšnji ureditvi razmer (2,67), razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij (2,92) in zgledovanje po podobnih primerih strategij v tujini (2,94).

Sklepne ugotovitve

Delovanje nevladnega sektorja v Sloveniji danes je posledica skoraj 50-letnega življenja v socialističnem sistemu, ki je v osnovi zavračal neodvisno delovanje nevladnih organizacij. Po osamosvojitvi je Slovenija prednostno vzpostavljala svoje javne ustanove in s tem zamudila veliko priložnosti za krepitev nevladnega sektorja. Posledica tega je sistem, v katerem danes živimo, kjer država dominira nad zagotavljanjem storitev državljanom in financiranjem. Zaradi tega nevladne organizacije ne morejo opravljati predvsem svoje politične funkcije, kar se kaže predvsem v tem, da je participacija državljanov prek nevladnih organizacij pri upravljanju države in družbe zelo omejena oziroma je ni. Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij je bila napisana z namenom presegati to stanje in krepiti državo.

Raziskava je pokazala, da večina nevladnih organizacij meni, da se Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij 2003–2008, ki je bila napisana po regijskih delavnicah in forumu nevladnih organizacij, ne uresničuje uspešno. Prav tako organizacije menijo, da je hitrost izvajanja strategije zelo majhna oziroma je ni, in to kljub dejstvu, da so vse sodelovale na 1. forumu slovenskih organizacij, ki je potekal v Ljubljani, in imele možnost sodelovati pri samem izvajanju. V samih pripravah in na omenjenem forumu je bilo v strategijo vložene veliko energije in upanja za razvoj nevladnega sektorja. V veliki želji po dialogu z državo in želji po rasti nevladnega sektorja pa, kot kaže, po sprejetju strategija ni obrodila zelenih sadov. Kljub neizvajanju strategije se organizacije razvijajo naprej in menijo, da je napisana strategija pomembna za razvoj nevladnega sektorja v Sloveniji.

Pri ocenjevanju povezave med mnenjem o uspešnosti izvajanja strategije in vzrokom za neizvajanje strategije, tj. neizvajanjem organizacijskih nalog strategije, se je pokazala ključna povezava, ki je po našem mnenju posledica pomanjkanja sistema skrbništva projekta, kjer je čutiti, da vloge managementa projekta in projektne managerja ni. Treba je poudariti, da je naloga sistema skrbništva vodenje izvajanja celotnega projekta od njegovega začetka do konca, ki ga določi glavni sistem. Poglavitni vlogi sistema skrbništva pa sta vodenje projektov in usklajevanje vseh ciljev in rezultatov projektov s končnimi namenskimi in objektnimi cilji projektov.

PREGLEDNICA 5 Povezava med uspešnostjo izvajanja strategije ter neizvajanjem organizacijskih nalog

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

OPOMBE χ^2 – vrednost preizkusa χ^2 , m – število stopinj prostosti, p – statistična značilnost.

Iz raziskave je razvidno mnenje nevladnih organizacij, da bi bilo treba strategijo revidirati oziroma spremeniti, saj se jim zdi, da je razvoj strategije pomemben za razvoj sektorja. Tako predlagamo nekaj ukrepov oziroma dejavnikov, ki bi lahko spodbudili uresničevanje strategije v prihodnosti. Trije najpomembnejši predlagani dejavniki in ukrepi za spodbujanje uresničevanja strategije v prihodnosti so aktiven dialog med nevladnimi organizacijami in državo, povečanje zaupanja vladnih organizacij do nevladnih ter boljše povezovanje med nevladnimi organizacijami samimi, ki jih lahko dosežemo samo z institucionalnimi in organizacijskimi spremembami.

Raziskava, opravljena na vzorcu 51 nevladnih organizacij, ki so sodelovale na strateški konkurenci, je bila prva na tem področju v Sloveniji. Sam vzorec sicer zadošča za prvo sliko o uspešnosti strategije, vendar bi celostno sliko dobili, če bi raziskavo razširili na večji vzorec delujočih nevladnih organizacij v Sloveniji. Vendar se pri tem postavlja vprašanje, kje dobiti primeren večji vzorec, saj je pri nastajanju strategije sodelovalo omejeno število nevladnih organizacij, ki smo jih večinoma že zajeli. Zato je smiselno v prihodnje raziskavo razširiti na ostale nevladne organizacije in se usmeriti na spremenljivke posameznih specifičnih strategij, ki jih obravnavana strategija prinaša. Tako bi lahko ugotovili, pri katerih od specifičnih strategij je opaziti napredek in ali je bila strategija tista, ki je pripomogla k razvoju nevladnega sektorja. Ugotovitve te raziskave bi lahko bile dobra pot v smeri prepoznavanja ustreznih ukrepov na institucionalni in organizacijski ravni ter ugotavljanja posameznih prednostnih nalog nevladnega sektorja.

Opombe

1. Zato smo postavili naslednji hipotezi:

H0 *Spremenljivki uspešnost izvajanja strategije ter neizvajanje organizacijskih nalog strategije nista povezani.*

H1 *Spremenljivki uspešnost izvajanja strategije ter neizvajanje organizacijskih nalog strategije sta povezani.*

Razultati so prikazani v preglednici 5. Preizkus χ^2 nam je prinesel naslednje vrednosti. Vrednost p je manjša od 0,05, kar pomeni, da lahko zavrnamo ničelno hipotezo, ki pravi, da ne obstaja povezava

med uspešnostjo izvajanja strategije ter vzrokom, tj. neizvajanjem organizacijskih nalog strategije. Zato hipotezo potrdimo. Tako lahko trdimo, da sta spremenljivki uspešnost izvajanja strategije ter neizvajanje organizacijskih nalog strategije povezani in da je uspešnost izvajanja strategije odvisna od tega, kako se izvajajo organizacijske naloge strategije. Oziroma z drugimi besedami, če se organizacijske naloge strategije ne izvajajo, se strategija ne izvaja uspešno.

Literatura

- AJPES. 2010. »Podatki o številu poslovnih subjektov, vpisanih v Poslovnem registru Slovenije na dan 31. 12. 2010.« Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES), Ljubljana. <http://www.ajpes.si/prs/>
- Črnak-Meglič, A. 2009. *Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev, ustanov in zasebnih zavodov) v letu 2008*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
- Črnak-Meglič, A., in M. Vojnovič. 1997. »Vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji.« *Družboslovne razprave* 13 (24–25): 152–178.
- Dahrendorf, R. 1989. »Die gefährdete Civil Society.« *Europa und die Civil Society*, ur. K. Michalski, 247–264. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Ferligoj, A. 1995. *Osnove statistike na prosojnicah*. Ljubljana: Samoza-ložba Zenel Batagelj.
- Habermas, J. 1992. *Faktizität und Geltung: Beiträge zur diskurstheories des Recht un des Demokratischen Rechtsstaats*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Klenovšek, T., B. Grafenauer, T. Divjak, M. Verbajs, T. Strojjan, S. Vrbica in P. Šporar, P. 2006. »Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij: končno poročilo.« Pravna fakulteta, Maribor.
- Kolarič, Z., A. Črnak-Meglič, L. Rihter, R. Boškić in T. Rakar. 2006. »Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji.« Raziskovalni projekt v okviru CRP-celovita analiza pravnega in ekonomskega okvirja za delo nevladnih organizacij, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
- Kolarič, Z., A. Črnak-Meglič in M. Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitne-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kolarič, Z., in T. Rakar. 2010. *Obseg, struktura in vloga/funkcija slovenskih civilno-družbenih organizacij*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
- Mevlja, B. 2007. »Model uresničitve strategije razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji.« Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013*. 2008. Ljubljana: Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko.

- Rakar, T., T. Deželan, S. Vrbica, Z. Kolarič, A. Črnak-Meglič in M. Nagode 2011. *Civilna družba v Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Salamon, L. M., in H. K. Anheier. 1996. *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*. Johns Hopkins Nonprofit Sector Series. Manchester in New York: Manchester University Press.
- Šporar, P. 2004. *Poročilo o položaju nevladnih organizacij 2003/2004*. Ljubljana: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij.
- Šporar, P., in T. Studen. 2000. *Nevladne organizacije v Sloveniji: poročilo 2000*. Ljubljana: Pravno informacijski center nevladnih organizacij.
- Tavčar, M. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Vrečko, I. 2003. *Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003–2008*. Ljubljana: Združenje za projektni management Slovenije.
- Walzer, M. 1995. »The Concept of Civil Society.« V *Toward a Global Civil Society*, ur. M. Walzer, 7–27. Oxford: Berghahn.