

Merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja v nedobičkovnih združbah: primer dobrodelne združbe

Vesna Šmerc¹, Darja Peljhan²

¹e-pošta: vesna.smerc@drustvo-vzd.si

²e-pošta: darja.peljhan@ef.uni-lj.si

Povzetek

V članku obravnavamo merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja v nedobičkovnih (neprofitnih) združbah (NDZ) na celovit in uravnotežen način, z uporabo finančnih in nefinančnih kazalnikov. Cilji, ki jih zasledujejo NDZ, so pogosto kompleksni in mnogovrstni, zato je uspešnost NDZ težko meriti in primerjati. Izziv za management je razumeti, kaj meriti in kateri kazalniki so pomembni za NDZ in področje, na katerem delujejo. Namen članka je izboljšati kakovost merjenja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja NDZ ter s tem prispevati k boljšemu odločanju o poslovanju v NDZ. Cilj je proučiti, kako lahko dobrodelne združbe kot primer NDZ spremljajo in obvladujejo uspešnost poslovanja ter na tej podlagi predlagati nabor kazalnikov za izbrano dobrodelno združbo. Predlagani sistem je osnova za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja izbrane združbe in posledično boljšemu izpolnjevanju njenega poslanstva. Uporabnost študije je tudi širša, saj je obravnavano področje v literaturi relativno malo zastopano, zato bodo izsledki študije koristni tudi pri izboljševanju poslovanja drugih vrst NDZ.

Ključne besede: uspešnost poslovanja, učinkovitost poslovanja, merjenje učinkovitosti in uspešnosti, nedobičkovna (neprofitna) združba, dobrodelna združba

1 Uvod

Z izzivi merjenja učinkovitosti in uspešnosti¹ poslovanja se ukvarja veliko ljudi, tako na akademski kot tudi praktični ravni. To ne velja le za dobičkovne (profitne) združbe (DZ), katerih cilj je doseganje dobička, ampak tudi za nedobičkovne (neprofitne; v nadaljevanju NDZ), katerih cilj je zadovoljstvo uporabnikov in drugih deležnikov, kriterij za merjenje uspešnosti pa je vezan na uresničevanje njihovega

poslanstva. Za merjenje in presojanje uspešnosti se že dolgo uporabljajo finančni kazalniki. V sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja so se pojavile prve kritike glede učinkovitosti njihove uporabe, ker temeljijo na preteklih podatkih in ne dajejo možnosti ugotavljanja vzrokov, ki so pripeljali do sprememb v poslovanju (Bourne et al., 2000; Kennerley & Neely, 2002). Avtorji (npr. Kaplan, 1983; Maskell, 1991) so začeli poudarjati, da so za boljše merjenje uspešnosti potrebni tudi nefinančni kazalniki. Ti izhajajo iz strategije in vsebujejo bistvene pokazatelje uspešnosti ter odpravljajo nekatere pomanjkljivosti finančnih kazalnikov. Epstein in McFarlan (2011a) poudarjata, da tudi v NDZ narašča pomen merjenja uspešnosti poslovanja s pomočjo nefinančnih kazalnikov. Z razvojem različnih pristopov za merjenje uspešnosti poslovanja, ki uravnoteženo vključujejo tako finančne kot nefinančne kazalnike, lahko združbe ocenjujejo kako uspešno izpolnjujejo cilje. Pri tem je pomembno omeniti, da se kriteriji uspešnosti kažejo

1 Učinkovitost (angl. efficiency; pomeni delati stvari pravilno) je prvi pogoj za visoko uspešnost (angl. effectiveness; pomeni delati prave stvari), vendar pa je sama po sebi še ne zagotavlja. Možno je namreč zelo učinkovito uresničevati napačne stvari. Nedvomno pa učinkovito uresničevanje postavljenih ciljev vodi do visoke uspešnosti poslovanja. Povečanje učinkovitosti namreč znižuje stroške poslovanja, kar pri nespremenjenih drugih okoliščinah vodi k večji uspešnosti poslovanja (Tekavčič, 2002). Zato v članku tudi kadar govorimo le o uspešnosti poslovanja NDZ mislimo na učinkovitost in uspešnost poslovanja (angl. performance).

v planiranju kot načela, po katerih se NDZ odloča, v izvajanju in kontroliranju pa kot mere uspešnosti, ki merijo doseženi uspeh. V dogovorjenem planu deležniki vidijo pričakovane koristi, v kontroli (npr. v poslovnem poročilu) pa jim NDZ sporočamo dejansko ustvarjene koristi.

Cilji, ki jih zasledujejo NDZ, so pogosto kompleksni, mnogovrstni, zato je uspešnost NDZ težko meriti in primerjati (Epstein & McFarlan, 2011b). Izziv je razumeti, kaj meriti in kateri kazalniki so pomembni za NDZ in področje, na katerem delujejo. Namen članka je izboljšati kakovost merjenja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja NDZ ter s tem prispevati k boljšemu odločanju o poslovanju v NDZ. Cilj članka je proučiti, kako lahko dobrodelne združbe kot primer NDZ spremljajo in obvladujejo uspešnost poslovanja ter na tej podlagi predlagati nabor kazalnikov za izbrano dobrodelno združbo. Rezultati študije so pomembni, ker gre za slabo raziskano področje, ki se sicer sooča z veliko izzivi in o tem obstaja premalo napisanih del. Praktični prispevek članka je v tem, da ponudi izhodišča za učinkovitejše in bolj uspešno delovanje ter posledično povečanje zadovoljstva uporabnikov storitev izbrane združbe.

2 Merjenje uspešnosti poslovanja v nedobičkovnih združbah

Uspešnosti NDZ ni mogoče meriti skozi dobiček. Kriterij za merjenje uspešnosti NDZ je vezan na uresničevanje poslanstva, ki praviloma pomeni doseganje zadovoljstva uporabnikov oziroma zadovoljitev določenih potreb določene skupine ljudi. Najpogostejši razlog za merjenje uspešnosti poslovanja NDZ je zahteva zunanjih udeležencev, kot so nedržavni financerji, donatorji, prostovoljci, zaposleni, uporabniki, upravičenci (koristniki) (Zimmermann & Stevens, 2006) in tudi država.

Merjenje uspešnosti poslovanja v NDZ se osredotoča na ustvarjanje vrednosti za deležnike podjetja, še posebej za lastnike (Nicholls, 2009), kar pa ne velja za NDZ, kjer financerji običajno nimajo lastniških interesov. Tudi če ti obstajajo, velja omejitev delitve dobička, ki ga financerjem ni možno razdeliti v kakršnikoli ustvarjeni denarni vrednosti, niti sorazmerno glede na vrednost njihove donacije. Namesto tega je njihova nagrada, da NDZ ponujajo storitve, ki zadovoljujejo uporabnike in družbo. S poročanjem kazalnikov uspešnosti zunanjim uporabnikom, združbe upravičijo svoj obstoj,

pokažejo družbeno odgovornost in upravičijo sloves vrednega prejemnika donacij in dotacij v prihodnosti (Connolly & Hyndman, 2004). Merjenje uspešnosti poslovanja vpliva tudi na ozaveščanje celotne NDZ, da si vsi notranji udeleženci prizadevajo za isto poslanstvo. Poleg tega se lahko merjenje uspešnosti uporablja tudi kot vpliv na odnos javnosti do problematike, v smislu destigmatizacije določene skupine ljudi. Poročanje rezultatov merjenja uspešnosti zunanjim udeležencem lahko služi kot učinkovito marketinško orodje (Sawhill & Williamson, 2001).

Določanje in izračun finančnih kazalnikov, s katerimi merimo učinkovitost in uspešnost, je le prvi korak pri ocenjevanju finančnega stanja vsake združbe. Da je kazalnik smiseln in pomenljiv, mora biti primerljiv s podobnimi združbami. Tradicionalni kazalniki niso primerni za uporabo v NDZ, ker njihov cilj ni doseganje dobička. Namesto prihodkov od prodaje proizvodov ali storitev, so jim glavni viri prihodki od prostovoljnih prispevkov posameznikov ter donacij (Greenlee et al., 2011). NDZ spremljajo rast prihodkov in gibanje denarnih tokov. Porabo virov je treba skrbno preučevati, predvsem zaradi zagotavljanja preživetja združbe na dolgi rok. V nadaljevanju navajamo najprimernejše in najpogostejše finančne kazalnike, ki jih NDZ lahko uporabljajo za merjenje in ocenjevanje finančne uspešnosti poslovanja (Epstein & McFarlan, 2011a, 2011b).

Za spremljanje učinkovitosti zbiranja sredstev je najprimernejši kazalnik stroškov zbiranja sredstev (angl. *fund-raising expense* - FX). Gre za kazalnik, ki se izračuna kot razmerje med stroški zbiranja sredstev in celotnimi stroški združbe ter kaže delež v celotnih stroških, ki so nastali za pridobivanje virov financiranja (Greenlee et al., 2011). Kazalnik FX je treba ocenjevati v povezavi s kazalnikom učinkovitosti zbiranja sredstev v dobrodelne namene (angl. *fund-raising efficiency* - FE). FE se izračuna kot razmerje med celotnimi zbranimi sredstvi in celotnimi stroški za zbiranje teh sredstev. Večja oziroma naraščajoča vrednost kazalnika pomeni večjo ali izboljšano učinkovitost zbiranja sredstev. Združbe z nizkim FX ter visokim FE imajo razmeroma nižje stroške zbiranja sredstev in realizirajo relativno več prispevkov, kar pa pomeni, da ostane na voljo več virov za izvajanje programov in storitev (Greenlee et al., 2011). Pomembna kazalnika, s katerima ocenjujemo učinkovitost zbiranja sredstev, sta še kazalnik zbranih sredstev na enega donatorja in kazalnik, ki prikazuje razmerje med številom zaprosenih donatorjev in tistimi, ki

so dejansko prispevali finančne vire (Epstein & McFarlan, 2011b).

S kazalniki učinkovitosti programa analiziramo, kako so združbe uspešne pri izvajanju programov. Kazalnik odhodkov programa (angl. *program service expense* - PX) predstavlja delež celotnih odhodkov programa v vseh odhodkih združbe. Gre za pomemben kazalnik, saj pove, kolikšna je podpora programu oz. v kolikšni meri NDZ izpolnjuje svoje poslanstvo. Višja oziroma naraščajoča vrednost kazalnika pove, da je več energije (in s tem odhodkov) usmerjene v storitve programa (Greenlee et al., 2011). Naslednji je kazalnik odhodkov administracije (angl. *management expense* - MX), ki meri učinkovitost vodstva. Gre za delež odhodkov administracije programa v vseh odhodkih združbe. Manjša vrednost kazalnika kaže na večjo učinkovitost in s tem možnost, da namenijo več virov za zagotavljanje storitev programa (Greenlee et al., 2011).

Kazalniki likvidnosti in solventnosti so namenjeni oceni finančne sposobnosti skozi čas za primerjavo z drugimi podobnimi združbami. Kazalnik dni vezave likvidnih sredstev (angl. *liquid funds* - LF) pove preostalo število dni, preden bo združba počrpala vsa likvidna sredstva, ob predpostavki, da ni deležna nobenih dodatnih gotovinskih prilivov. Večja oziroma naraščajoča vrednost je sprejemljivejša, ker kaže na večjo kratkoročno finančno stabilnost (Greenlee et al., 2011). Kazalnik se izračuna kot:

$$LF = \frac{((\text{povpr. (DS + TH + kratk. AČR)}) * 365)}{(CS - A)}$$

LF = Kazalnik dni vezave likvidnih sredstev (liquid funds),
 DS = denarna sredstva TK = terjatve do kupcev,
 CS = celotni stroški A = amortizacija

Kazalnik dni vezave obveznosti do dobaviteljev (angl. *accounts payable aging* - APA) meri plačilno disciplino združbe. Kazalnik pove, koliko časa potrebuje združba, da poravna svoje obveznosti do dobaviteljev. Visoke ali naraščajoče vrednosti lahko nakazujejo na sedanje ali morebitne prihodnje težave z likvidnostjo. Spet po drugi strani pa lahko zelo nizke vrednosti nakazujejo na slabo obvladovanje denarnih sredstev (Greenlee et al., 2011).

$$APA = \frac{((\text{povpr. (OD + PČR)}) * 365)}{(CS - A)}$$

APA = Kazalnik dni vezave obveznosti do dobaviteljev,
 OD = obveznosti do dobaviteljev,
 CS = celotni stroški, A = amortizacija

Kazalnik deleža prispevkov in dotacij (angl. *contributions and grants* - CNG) v celotnih prihodkih se izračuna kot razmerje med seštevkom prostovoljnih prispevkov in dotacij ter celotnimi prihodki. Kaže na raven odvisnosti prihodkov združbe od zunanjih financerjev. Višja ali naraščajoča vrednost kaže na višjo odvisnost prihodkov od prostovoljnih prispevkov ali donatorjev, ki so lahko zelo nepredvidljivi (Greenlee et al., 2011). Naslednji je kazalnik deleža dolga v vseh sredstvih (angl. *debt* - DEB). Visoka ali naraščajoča vrednost lahko kaže na likvidnostne težave v prihodnosti ali zmanjšano kreditno sposobnost (Greenlee et al., 2011).

Kazalnik ekonomičnosti (angl. *savings* - SAV) predstavlja razmerje med prihodki in odhodki ter kaže, kolikšna je sposobnost oz. pripravljenost združbe, da prispeva k svojemu skladu (angl. *fund balance*). Vrednosti večje od 1 kažejo na prihranke (v PO je povečanje sklada primerljivo s pozitivnim poslovnim izidom), medtem ko vrednosti manjše od 1 kažejo na zmanjšanje v skladu (v PO primerljivo z negativnim poslovnim izidom). Pri razlagi tega kazalnika je potrebna previdnost, saj lahko visoka ali naraščajoča vrednost kazalnika nakazuje na pretirane prihranke, ki so lahko v nasprotju s poslanstvom združbe, katere cilj je opravljanje storitev programa in ne povečevanje prihodkov (Greenlee et al., 2011). Kazalnik dobičkovnosti prihodkov kaže delež poslovnega izida (gre za presežek prihodkov nad odhodki) v prihodkih.

Nefinančni kazalniki povedo veliko o vsebini delovanja združbe, vendar jih je težko meriti in so pogosto manj natančni od finančnih kazalnikov (Epstein & McFarlan, 2011b). Z razvojem različnih pristopov za merjenje uspešnosti poslovanja, ki uravnoteženo vključujejo tako finančne kot nefinančne kazalnike, lahko združbe ocenjujejo uspešnost izpolnjevanja strateških, taktičnih in operativnih ciljev. Med pristopi merjenja uspešnosti poslovanja so za NDZ prirejeni tudi tisti, ki se uporabljajo v DZ (Moxham & Boaden, 2007). To sta na primer prizma uspešnosti (angl. *the performance prism*) (Neely et al., 2002) in uravnoteženi izkaz poslovanja (angl. *balanced scorecard* - BSC) (Kaplan & Norton, 2001). BSC je zasnovan na spremljanju poslovanja združbe s štirih vidikov, in sicer s finančnega vidika, vidika strank, vidika notranjih poslovnih procesov ter vidika učenja in rasti. Kaplan in Norton (2001) navajata, da morajo NDZ za omogočanje izpolnitve svojega poslanstva ustvarjati vrednost s čim nižjimi stroški ter dosledno poglobljati in vzdrževati podporo financerjev. Alternativa BSC sta lahko uravnoteženi izkaz poslovanja javnega sektorja (angl. *Public Sector*

Scorecard - PSS) (Moullin, 2002) in uravnoteženi izkaz poslovanja javne vrednosti (angl. *Public Value Scorecard - PVS*) (Moore, 2003).

Izzivi NDZ izhajajo predvsem iz tega, da se merjenje uspešnosti v NDZ prevečkrat dojema kot dodatna obveznost in ne kot vsakodnevna aktivnost. V praksi to pomeni, da vodstvo v združbah sicer podpira merjenje uspešnosti, zaposleni pa ne, ker to zahteva veliko njihove energije in časa. Ovira je tudi strošek zbiranja podatkov in analiz. Mnoge združbe nimajo strokovnega znanja na tem področju in bi za to morale zaposliti svetovalce (Cnaan & Kang, 2010). Dodatna ovira pri merjenju uspešnosti je tudi nedorečenost kako in kaj meriti, pomanjkanje vizije, ciljev, poslanstva ali opredelitve aktivnosti za doseganje poslanstva. Glede na navedene izzive se združbe nagibajo k uporabi tistih ukrepov, ki jih je lažje uporabiti, namesto ustrežnejših ukrepov za merjenje uspešnosti, s čimer se zmanjša smiselnost poročanja informacij o uspešnosti (Lee & Fisher, 2007).

3 Primer dobrodela družbe: predlog nabora kazalnikov

Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (v nadaljevanju Društvo prostovoljcev VZD) s sedežem v Mirnu je po ZDru-1 prostovoljno, samostojno in nepridobitno združenje fizičnih oseb. Društvo ima od leta 2006 status humanitarne združbe. Delajo z različnimi skupinami ljudi, tako z otroki, mladimi, pari in družinami kot z brezdomci ter posamezniki z raznovrstnimi stiskami. Društvo prostovoljcev VZD ima tudi status prostovoljske združbe, ker po ZHO ustreza kriteriju prostovoljnosti, saj prostovoljci predstavljajo večji del osebja in so pomemben dejavnik pri izvajanju programov. V obdobju dvajsetletnega delovanja se je v Društvu prostovoljcev VZD razvilo več različnih programov, ki se med seboj nadgrajujejo ter dopolnjujejo, in ki vključujejo vse generacije in družbene sloje. Glavni programi so: Celostna pomoč brezdomcem za aktivno vključevanje v družbo (v nadaljevanju CPB), program namestitve brezdomcev, Šola prostovoljstva ter Družinski center Mirenski Grad (Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2013; več o programih glej v Šmerc, 2015). Ker Društvo prostovoljcev VZD pokriva več področij, se bomo v nadaljevanju osredotočili na delovanje izpostave v Ljubljani, kjer se izvaja največji program in sicer Celostna pomoč brezdomcem za aktivno vključevanje v družbo. V podporo

programu za brezdomce delujeta Dnevni center (DC) za brezdomce, Zavetišče za brezdomce VZD ter program 'Resettlement' (namestitve in ponovno vključevanje brezdomnih v družbo). Društvo prostovoljcev VZD zbira sredstva za svoje delovanje iz naslova materialnih pravic dejavnosti Društva, z darili in volili, prispevki donatorjev in sponzorjev, iz javnih sredstev in drugih virov. Opravlja tudi pridobitno dejavnost, ki je povezana z namenom in cilji Društva prostovoljcev VZD, kot dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti (Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2010).

V nadaljevanju na podlagi teoretičnih izhodišč razvijemo predlog sistema kazalnikov, ki vsebuje tako finančne kot tudi nefinančne kazalnike, temelji pa na BSC in PSS (glej Sliko 1). Za vse štiri vidike (vidik uporabnikov storitev, vidik operativne odličnosti, finančni vidik ter vidik inovativnosti in učenja) opredelimo strateške cilje ter kazalnike. Za Društvo prostovoljcev VZD je najpomembnejše izvajanje poslanstva, to je pripraviti nov prostor za ustvarjanje doma, vrednot in dostojanstvo človeka in zajeti celosten pogled na ljudi vseh skupin, odgovoriti na njihovo stisko in prebuditi neizkoriščeno moč za delovanje in pričevanje, zato bo imel vidik uporabnika najvišjo prioriteto. Za zagotavljanje kakovostnih storitev je potrebna operativna odličnost, ki se nanaša predvsem na kazalnike učinkovitosti. Poleg tega je treba zagotoviti finančne vire (finančni vidik) ter angažirane, usposobljene in motivirane izvajalce storitev (kar poimenujemo z vidikom inovativnosti in učenja). Slika 1 predlaga tudi vzročno posledično povezanost posameznih vidikov: stabilno finančno stanje ter usposobljeni zaposleni vplivajo na doseganje ustrezne ravni operativne odličnosti, s čimer lahko povečamo zadovoljstvo uporabnikov in dosežemo poslanstvo.

Slika 1: Predlog sistema merjenja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja za Društvo prostovoljcev VZD



V nadaljevanju predstavljamo strateške cilje in z njimi povezane kazalnike za vsakega od štirih vidikov poslovanja.

3.1. Vidik uporabnika storitev

Z vidika delovanja v javnem interesu Društvo prostovoljcev VZD usmerja svoje delovanje k vsem ranljivim skupinam v družbi, in sicer v Ljubljani k brezdomcem in otrokom na URI Soča ter delu s prostovoljci. V nadaljevanju se osredotočamo na dve

skupini uporabnikov, to so brezdomci in prostovoljci. Poslanstvo z vidika uporabnika je zagotavljanje njihovega zadovoljstva, jim nuditi različne storitve in jih z osebnim pristopom spodbujati tudi za aktivno vključenost v programe, glede na psihosocialne zmožnosti posameznika in vrsto programa. Temeljno vprašanje Društva z vidika uporabnikov je: Kako uporabniki vidijo delovanje Društva prostovoljcev VZD in kako jim zagotoviti največjo dodano vrednost? Društvo mora aktivnosti za zadovoljstvo uporabnikov izvajati tako, da jim zagotovi hitro,

Tabela 1: Strateški cilji in predlagani kazalniki z vidika brezdomca

Strateški cilji	Predlog kazalnikov
Povečati zadovoljstvo uporabnikov	<ul style="list-style-type: none"> • povprečna ocena zadovoljstva brezdomcev pri anketah;
Povečati zaupanje med uporabnikom in zaposlenimi/prostovoljci – soustvarjanje, spodbujanje k odgovornim medsebojnim odnosom	<ul style="list-style-type: none"> • število (%) uporabnikov, ki sodelujejo v ponujenih programih; • število (%) in angažiranost uporabnikov, ki pomagajo pri pripravi praznovanj, srečanj; • število (%) uporabnikov, ki se udeležijo okroglih miz – Dnevi za brezdomce;
Vračati dostojanstvo in spoštovati človekovo osebnost	<ul style="list-style-type: none"> • število (%) uporabnikov tuširanja, pripomočkov za osebno higieno, storitev pranja in razdeljevanja oblek; • število (%) izrečenih sankcij v obdobju glede na število uporabnikov;
Omogočiti ležišče večjemu številu brezdomcev	<ul style="list-style-type: none"> • število (%) novih ustreznih namestitev brezdomnim v določenem obdobju; • število (%) povečanja postelj;
Kvalitetno in aktivno reševati psihosocialne problematike, svetovati uporabnikom, spodbujati k reševanju socialne problematike in k spremembi načina življenja, ki brezdomnim pomaga do postopnega pridobivanja lastne vrednosti	<ul style="list-style-type: none"> • število (%) vključenih uporabnikov v različne programe zdravljenja izven združbe; • število (%) uspešno rehabilitiranih uporabnikov, ki se je ponovno uveljavilo v njihovih skupnostih; • število (%) uporabnikov, ki so si ustvarili kvalitetno in zdravo življenje, ki poročajo o velikem napredku v kakovosti življenja;
Povečati vključitev v socialno rehabilitacijo, ki omogoča pridobitev delovnih navad, učenje novih socialnih veščin	<ul style="list-style-type: none"> • število (%) uporabnikov vključenih v delo v DC, skrb za čistočo v zavetišču; • število (%) uporabnikov vključenih v dopoldansko socialno rehabilitacijo v DC; • število (%) uporabnikov vključenih v program 'Resettlement' na terenu; • število (%) uporabnikov na vsakotedenskih pogovorih in individualnih spremljanjih; • zavzetost uporabnika pri delu in ob njem stopnja pridobivanja novih znanj in občutka za skupnost;
Zagotoviti kvalitetno preživljanje časa uporabnika, razvijati kulturno in družabno življenje ter s tem preprečevati socialno izključenost	<ul style="list-style-type: none"> • število (%) uporabnikov na delavnicah (ustvarjalne, pogovorne); • število (%) uporabnikov, ki spremljajo informativne oddaje in se udeležujejo filmskih večerov; • število (%) uporabnikov vključenih v aktivnosti lokalne skupnosti (turnirji v nogometu, družabnih igrah, kulturne prireditve večeri, pikniki, silvestrovanje, udeležba na različnih drugih skupnih družabnih srečanjih); • število (%) dnevno navezanih stikov z uporabniki in število kratkih pogovorov med izvajanjem aktivnosti v DC;
Preprečevati in lajšati brezdomstva z informiranjem ter strokovnim vodenjem uporabnikov (z materialno in psihosocialno pomočjo)	<ul style="list-style-type: none"> • število (%) osebnih kratkih pogovorov o uporabnikovi problematiki; • število (%) uporabnikov individualnega spremljanja; • število (%) koristnikov zagovornišтва ipd.; • število (%) udeleženi uporabnikov na sestankih določenega programa;
Poskrbeti za finančno samostojnost in naučiti odgovornega ravnanja z denarjem	<ul style="list-style-type: none"> • število (%) uporabnikov, ki sklenejo z Društvom prostovoljcev VZD dogovor o opravljanju prostovoljskega dela.

prijazno, strokovno in učinkovito reševanje socialnih, psihosocialnih ali ostalih zadev. Zato je pomembno učinkovito komuniciranje z njimi in prejemanje povratnih informacij. Zadovoljstvo uporabnikov merijo s spletnimi anketami. Z anketami Društvo pridobi povratno informacijo, ki omogoča izboljšanje dela in prilagajanje potrebam uporabnikov. O njenih rezultatih seznanijo vse zaposlene in prostovoljce. V nadaljevanju v Tabeli 1 prikazujemo strateške

cilje in predlog kazalnikov za spremljanje njihovega uresničevanja z vidika brezdomca, v Tabeli 2 pa z vidika prostovoljca. Pri tem naj opozorimo, da naj vodstvo združbe v dejanski sistem merjenja uspešnosti vključi le tiste kazalnike, ki jih bo resnično uporabljalo za odločanje o poslovanju. Prevelik nabor kazalnikov lahko doseže ravno nasprotni učinek in s tem kazalniki postanejo sami sebi namen.

Tabela 2: Strateški cilji in predlagani kazalniki z vidika prostovoljca

Strateški cilji	Predlagani kazalniki
Povečati zadovoljstvo prostovoljcev	<ul style="list-style-type: none"> povprečna ocena zadovoljstva prostovoljcev pri anketah; število (%) fluktuacije prostovoljcev na letni/mesečni ravni;
Pritegniti čim večje število posameznikov za vključitev v različne, zanje primerne programe	<ul style="list-style-type: none"> število (%) novih prostovoljcev in skupno število na letni ravni;
Pridobiti nova znanja, sposobnosti in veščine, pomagati pri dvigu samozavesti posameznika	<ul style="list-style-type: none"> število (%) prostovoljcev, ki jim prostovoljno delo pomaga pri krepitvi samozavesti in delovanju v njihovih skupnostih; število (%) prostovoljcev, ki poročajo o velikem napredku v kakovosti življenja;
Povečati zaupanje in uspešno sodelovanje prostovoljcev z zaposlenimi in brezdomci	<ul style="list-style-type: none"> število (%) prostovoljcev, ki sodelujejo v ponujenih programih – dan prostovoljcev, duhovne vaje, piknik, uvodna usposabljanja, usposabljanja za individualno spremljanje ipd..

Tabela 3: Strateški cilji in predlagani kazalniki z vidika operativne odličnosti

Strateški cilji	Predlagani kazalniki
Doseči odlično kakovost izvajanja programov in nujenja kvalitetnih storitev	<ul style="list-style-type: none"> število (%) opravljenih storitev v programih za brezdomce in povprečen čas izvedbe določene storitve; število (%) usposabljanj za prostovoljce v okviru programa Šola prostovoljstva; število (%) prostovoljcev na uporabnika;
Povečati zadovoljstvo zaposlenih z notranjim informacijskim sistemom	<ul style="list-style-type: none"> povprečen čas izvedbe določenega postopka v poslovnem procesu; poenoteni postopki (optimizacija postopkov, pregledna in smiselno urejena skupna baza podatkov);
Povečati ustreznost in kakovost notranjih operativnih procesov – učinkovito vodenje evidenc	<ul style="list-style-type: none"> rast števila (%) dokumentiranih aktivnosti; število (%) strateških prednostnih nalog usklajenih s poslanstvom; rast števila (%) uresničenih aktivnosti; število (%) pozitivnih mnenj notranje revizije;
Povečati aktivno in kvalitetno sodelovanje z združbami	<ul style="list-style-type: none"> število (%) uspešnih sodelovanj z različnimi institucijami;
Povečati uspešnost promocije delovanja Društva prostovoljcev VZD	<ul style="list-style-type: none"> število (%) povabil vladnih združb k posvetom ter k sodelovanju na prireditvah v določenem obdobju; število (%) objav dogodkov, člankov v javnih občilih in na spletni strani Društva prostovoljcev VZD (ažurnost objav); število (%) novih prostovoljcev, na podlagi priporočil in prepoznavnosti delovanja; število (%) obiskov spletnih strani Društva prostovoljcev VZD;
Povečati hitrost prehajanja in ažurnost informacij med zaposlenimi in prostovoljci pri delu	<ul style="list-style-type: none"> redni tedenski timski sestanki zaposlenih in mesečni splošni sestanki zaposlenih in prostovoljcev; učinkovitost obveščanja preko mail liste in oglasne table v DC;
Nadgraditi in širiti programe	<ul style="list-style-type: none"> širitev 'Resettlementa' z aktivnim sodelovanjem brezdomcem; širitev Zavetišča za brezdomce VZD; širitev Dnevnega centra za brezdomce z zavetiščem za brezdomke.

Društvo skrbi za svoje člane, ki so hkrati prostovoljci. Prostovoljci so poleg zaposlenih zelo pomembni pri izvajanju dejavnosti Društva. Cilj Društva je pritegniti čim večje število posameznikov za vključitev v različne, zanje primerne programe, za preživljanje zdravega in kvalitetnega prostega časa. Društvo prostovoljcev VZD njihovo zadovoljstvo meri na podlagi opravljenih spletnih anket, ki vsebujejo vprašanja o obdobju opravljanja prostovoljnega dela, počutju pri opravljanju posamezne aktivnosti ter spodbudo k posredovanju predlogov za izboljšanje dela ter podajanja kritik. Za prostovoljce Društvo prostovoljcev VZD izvaja program Šola prostovoljstva, ki je namenjen izobraževanju in izvajanju treningov za prostovoljce, s katerimi se rešuje njihove osebne stiske in težave ter jih hkrati usposablja za zahtevno delo z različnimi skupinami ljudi.

V DC je struktura prostovoljskega dela zaradi boljše organizacije dela zastavljena kot delovni tim, ki je dolžan izvesti dnevno nalogo in ki je sestavljen iz dnevnega vodje, tutorja in prostovoljcev. Tutor in/ali dnevni vodja je lahko prostovoljec, ki pozna delovanje združbe in ki je najmanj eno leto (velja za tutorja), ali najmanj pol leta (kar velja za dnevnega vodjo), vestno opravljal dela prostovoljca v programih. Naloga tutorja je, da uvaja nove prostovoljce v delo, naloga dnevnega vodja pa je vodenje delovnega tima in odgovornost za dnevno izvedbo delovnih nalog v času odprtega DC. Naloga dnevnega vodje je še skrb za izvedbo refleksije z delovnim timom po opravljenem delu. Usposabljanja za tutorje, dnevne vodje in nove prostovoljce potekajo po enkrat na leto, kjer se ponovno obnovi oz. novim prostovoljcem

predstavi poslanstvo, delovanje Društva in osmisli pravila. Tabela 2 prikazuje strateške cilje in kazalnike z vidika prostovoljca (osredotočenost na člane).

3.2 Vidik operativne odličnosti

Društvo prostovoljcev VZD mora preko operativne odličnosti zagotoviti kakovostno opravljene storitve, za kar je potrebna učinkovitost procesov in zaposlenih ter zadovoljstvo zaposlenih. Tabela 3 prikazuje strateške cilje in kazalnike z vidika operativne odličnosti.

3.3 Finančni vidik

Društvo prostovoljcev VZD mora biti tudi s finančnega vidika uspešno, sicer lahko preneha izvajati svoje aktivnosti. Tabela 4 prikazuje strateške cilje in z njimi povezane kazalnike s finančnega vidika. Posamezne kazalnike smo opredelili v točki 2.

3.4 Vidik inovativnosti in učenja

Društvo prostovoljcev VZD trenutno zaposluje 10 ljudi. Delujejo kot mlad tim, saj je povprečna starost zaposlenih 32,4 let. Vloga zaposlenih je, da izvajajo programe, pripravljajo poročila za notranje in zunanje udeležence, so mentorji in organizatorji dela prostovoljcev in promovirajo Društvo navzven. Ocenjuje, vodi in zaposluje jih predsednik Društva, ki pa v Društvu ni zaposlen. V DC je zelo pomembno delovanje prostovoljcev, čez dan se jih zvrsti tudi do 10. Njihova vloga je pomoč pri izvajanju programov,

Tabela 4: Strateški cilji in predlagani kazalniki s finančnega vidika

Strateški cilji	Predlagani kazalniki
Povečati prihodke	<ul style="list-style-type: none"> stopnja rasti prihodkov; stopnja rasti prihodkov iz pridobitne dejavnosti;
Povečati učinkovitost zbiranja sredstev, pridobiti nove vire financiranja	<ul style="list-style-type: none"> kazalnik stroškov zbiranja sredstev (FX); kazalnik učinkovitosti zbiranja sredstev (FE); število (%) novih virov financiranja v določenem obdobju; zmanjšanje odvisnosti od donatorjev;
Povečati ekonomičnost	<ul style="list-style-type: none"> stopnja rasti stroškov energije, ogrevanja, komunalnih storitev, ipd.; kazalnik ekonomičnosti (SAV);
Povečati dobičkovnost prihodkov	<ul style="list-style-type: none"> dobičkovnost prihodkov;
Povečati likvidnost in solventnost	<ul style="list-style-type: none"> kazalnik dni vezave likvidnih sredstev (LF); kazalnik dni vezave obveznosti do dobavitelja (APA); kazalnik deleža prispevkov in dotacij (CNG); kazalnik deleža dolga v vseh sredstvih (DEB);
Povečati učinkovitost programov in administrativno učinkovitost	<ul style="list-style-type: none"> kazalnik stroškov programa (PX); kazalnik administrativnih stroškov (MX).

opravljanje različnih pomožnih del in nalog pri organiziranju dogodkov. Sodelovanje je časovno omejeno in je učinkovito, če so naloge vnaprej opredeljene in če je vzpostavljen mentorski odnos med zaposlenimi in njimi. Strukturo zaposlenih in prostovoljcev na dan 31.12.2015 prikazuje Tabela 5.

Tabela 5: Struktura zaposlenih in prostovoljcev v Dnevnom centru za brezdomce

Leto	Št. zaposlenih	Št. prostovoljcev
2012	4	106
2013	5	112
2014	5	110
2015	6	90

Vir: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2015.

Rešitev za nemoteno delo Društvo vidi v strokovnih delavcih, ki bodo usposabljali aktivne prostovoljce in skrbeli za njihovo znanje in osebno rast. Strokovni delavci imajo tako redna interna izobraževanja za nudenje psihosocialne in terapevtske pomoči tako brezdomcem kot tudi prostovoljcem. Društvo se zaveda, da so zanesljivi, inovativni in učeči ljudje eden izmed ključnih dejavnikov za uspešno poslovanje. Velik poudarek dajejo iskrenim

odnosom in povezovanju med zaposlenimi ter prostovoljci, in sicer skozi različne dogodke tekom leta, kot so interna izobraževanja, skupna srečanja, aktivnosti, izleti, pikniki. S pristnim odnosom in skupnim delom, lahko tudi brezdomnim omogočajo ponovno možnost razvijanja zdravih medsebojnih odnosov in pridobivanje zdrave socialne mreže (npr. lasten dom, življenje v skupnosti itd.). S tega vidika je cilj Društva nenehno se izboljševati in biti učeča se združba. Za to je pomembno zadovoljstvo, motivacija osebja, ker se tako povečuje pripadnost zaposlenih in prostovoljcev. Za nemoteno in uspešno doseganje ciljev poslovanja je še pomembno ozaveščanje zaposlenih o pomenu merjenja uspešnosti ter zmogljiv informacijski sistem, ki to omogoča. Tabela 6 prikazuje predlagan nabor kazalnikov za spremljanje vidika inovativnosti in učenja.

4 Sklep

Nedobičkovne združbe se vedno bolj zavedajo pomena merjenja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Z osredotočenostjo na finančne in nefinančne kazalnike lahko združba preverja, če preko zastavljenih ciljev izpolnjuje svoje poslanstvo

Tabela 6: Strateški cilji in predlagani kazalniki z vidika inovativnosti in učenja

Strateški cilji	Predlagani kazalniki
Povečati zadovoljstvo, motivacijo in pripadnost zaposlenih oziroma prostovoljcev – ohranjanje osebja	• število (%) udeležbe na internih izobraževanjih in skupnih druženjih zaposlenih;
	• rezultati anket o zadovoljstvu prostovoljcev;
	• odsotnost z dela zaposlenih (vidik zaposlenih) oziroma prostovoljne ure (vidik prostovoljcev);
	• stopnja fluktuacije zaposlenih oziroma prostovoljcev;
Izobraževati in usposabljati zaposlene oziroma prostovoljce z možnostjo zaposlitve	• povprečno število dni usposabljanj na zaposlenega (internih in eksternih);
	• število usposabljanj za prostovoljce na leto;
	• rast števila zaposlenih;
	• rast števila prostovoljcev;
Ozaveščati zaposlene oziroma prostovoljce o pomenu merjenja uspešnosti	• število (%) opominov zaradi nedoslednega vodenja evidenc v določenem obdobju (na tedenskem timske sestanke, splošnem mesečnem sestanku, ob delu);
Povečati zmogljivost informacijskega sistema in posodobljati opremo za lažje izvajanje storitev	• delež vlaganj v informacijsko tehnologijo in ostalo potrebno opremo za učinkovitejše opravljanje storitev, v primerjavi z ostalimi investicijskimi vlaganji;
Povečati uspešno in učinkovito sodelovanje zaposlenih oziroma prostovoljcev – produktivnost osebja s prijetno delovno kulturo	• število (%) udeležbe mladih in angažiranih zaposlenih v tiskem delu;
	• realizacija (vestno izpolnjevanje) na sestankih zadanih ciljev (tedenskih tiskih – zaposleni in mesečnih splošnih – zaposleni in prostovoljci);
	• sprotna evalvacija dela ter pregled zastavljenega dela (efektivni čas, ki ga zaposleni potrebuje pri reševanju določene naloge).

in kako učinkovita je pri zbiranju sredstev, ki so potrebna za doseganje poslanstva. Merjenje uspešnosti poslovanja NDZ je pomembno z vidika zaupanja javnosti, s ciljem dokazati vrednost združbe financirjem ter uporabnikom storitev. Prav tako je pomembno z vidika samozavesti združbe, s ciljem izboljšati učinkovitost skozi notranje poročanje, z učenjem preko vrednotenja programov ali storitev in s primerjanjem z drugimi združbami.

Na primeru dobrodelne združbe smo prikazali primer uravnoteženega poročanja o uspešnosti poslovanja s kombinacijo finančnih in nefinančnih kazalnikov za doseganje strateških ciljev združbe. Predlagani celoviti sistem kazalnikov v osnovi sledi pristopu uravnoteženega izkaza poslovanja, kjer je najpomembnejše izvajanje poslanstva združbe. Ker Društvo prostovoljcev VZD pokriva več področij delovanja, smo se pri vidiku uporabnika, vidiku operativne odličnosti ter vidiku inovativnosti in učenja osredotočili le na delovanje izpostave v Ljubljani, kjer se izvaja največji program, in sicer Celostna pomoč brezdomcem za aktivno vključevanje v družbo (CPB). V podporo programu za brezdomce delujeta Dnevni center za brezdomce (DC), Zavetišče za brezdomce VZD ter program 'Resettlement'. Finančni vidik pa zajema delovanje celotnega Društva. Za vse štiri vidike smo opredelili strateške cilje, kot kriterij za doseganje vsakega posameznega cilja pa postavili enega ali več kazalnikov. Predlagani sistem bo Društvu prostovoljcev VZD koristil pri nadaljnjem poslovanju kot osnova za premik k uspešnejšemu poslovanju in posledično boljšemu izpolnjevanju poslanstva. Uporabnost študije je tudi širša, saj je obravnavano področje v delih slovenskih avtorjev še zelo malo zastopano, zato bodo izsledki študije koristni tudi pri izboljševanju poslovanja drugih vrst NDZ.

Viri in literatura

- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Nelly, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance management systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.
- Cnaan, R.A., & Kang, C. (2010). Toward valuation in social work and social services. *Research on Social Work Practice*, 21(4), 388-396.
- Connolly, C., & Hyndman, N. (2004). Performance reporting: a comparative study of British and Irish charities. *British Accounting Review*, 36(2), 127-154.

- Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2010). *Statut Društva prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote* (interno gradivo). Miren: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
- Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2013). *Podatki o programu s potrebnimi strokovnimi elementi za presojo ustreznosti strokovnega ocenjevanja* (interno gradivo). Ljubljana: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
- Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2015). *Interna evidenca zaposlenih in prostovoljcev v Dnevnom centru za brezdomce v letih od 2012 do 2015* (interno gradivo). Ljubljana: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
- Epstein, M. J., & McFarlan, F. W. (2011a). Nonprofit vs. For-Profit Boards: Critical differences. *Strategic finance*, 92(9), 28-35.
- Epstein, M. J., & McFarlan, F. W. (2011b). Measuring the Efficiency and Effectiveness of a Nonprofit's Performance. *Strategic finance*, 93(4), 27-34.
- Greenlee, J. S., Randolph, D. W., & Richtermeyer, S. B. (2011). Better analytical reviews of charitable organizations. *The CPA Journal*, 81(7), 32-36.
- Kaplan, R. S. (1983). Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Management Accounting Research. *The Accounting Review*, 58(4), 686-705.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija in praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.
- Lee, J., & Fisher, G. (2007). The perceived usefulness and use of performance information in the Australian public sector. *Accounting, Accountability & Performance*, 13(1), 42-73.
- Maskell, B. H. (1991). *Performance measurement for world class manufacturing: A model for American companies*. USA: Maple-Vail Book Manufacturing Group.
- Moore, M. (2003). The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to 'Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations' by Robert Kaplan – Working Paper no. 18. Boston, The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Kennedy School of Government, Harvard University.

- Moullin, M. (2002). *Using the public sector scorecard in health and social care*. Sheffield UK: Sheffield Hallam University.
- Moxham, C., & Boaden, R. (2007). The impact of performance measurement in the voluntary sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 826-845.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Nicholls, A. (2009). We do good things, don't we? Blended value accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6/7), 755-769.
- Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 384-385.
- Šmerc, V. (2015). *Posebnosti obvladovanja uspešnosti poslovanja v neprofitnih organizacijah na primeru dobrotelne organizacije (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 664-692). Radovljica: Didakta.
- Zimmerman, J. A. M., & Stevens, B. W. (2006). The Use of Performance Measurement in South Carolina Nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 16(3), 315-327.

Vesna Šmerc, mag. poslovnih ved, se je izobraževala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer računovodstvo in revizija. Kot študentka si je nabirala izkušnje v finančnem računovodstvu Danfoss Trata d.o.o., v računovodskem servisu ter na področju prostovoljstva. Od leta 2013 je zaposlena v Društvu prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, kjer v enoti Dnevnega centra za brezdomce v Ljubljani pokriva področje donacij, promocije, vodi blagajno ter interne projekte in sodeluje s strokovnimi delavci pri delu z brezdomci. Svoje znanje nadgrajuje in izpopolnjuje predvsem na področju socialne ekonomije (voluntarizem, tržna in netržna orientiranost).

Izr. prof. dr. Darja Peljhan je izredna profesorica za področje ekonomike poslovanja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je članica Katedre za management in organizacijo ter pridružena članica Katedre za računovodstvo in revizijo. Je članica Senata Ekonomske fakultete. Je nosilka predmetov Uvod v poslovanje/ Introduction to Business in Analiza poslovanja, sodeluje pa tudi pri predmetih Obvladovanje stroškov in Računovodstvo za managerje/Accounting for managers. Raziskuje področje managerskih sistemov nadzora ter obvladovanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Deluje kot glavna urednica mednarodne revije Journal of Business Case Studies ter članica uredniškega odbora mednarodnih revij Economic and Business Review in Management and Business Administration Central Europe.

Povzetki - Abstracts

Comparative analysis of the organizational culture of two companies with the same ownership

Maja Slatenšek, Sandra Penger

This article brings together relevant themes in organizational culture: (1) a renewed interest in assessing the impact of organizational culture based on the comparative analysis; (2) the multi-methodological assessment of organizational culture, and (3) the application of comparative analysis of the organizational culture in the case of two companies with the same ownership. Using a structured survey questionnaire based on Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessments Instrument (OCAI), questionnaires were administered to middle and top management employees in 2 private organizations in Slovenia. The findings showed that there is a relationship between organizational culture and performance. The findings also showed that there are no differences in the organizational culture type between the two organizations covered in this study.

Key words: organizational culture, comparative analysis, multi-methodological assessment, Cameron & Quinn, OCAI;

Performance measurement in non-profit organisations: The case of charity

Vesna Šmerc, Darja Peljhan

In the paper, we study performance measurement in non-profit organisations (NPO) in an integrated and balanced way, using financial and non-financial performance measures. Objectives in NPO are often complex and multiple, making NPO's performance

difficult to measure and compare. Management challenges refer to understanding of what needs to be measured and which measures are important for NPO and the area of its operations. The purpose of the paper is to improve the quality of performance measurement in NPO and hence, to improve the decision making in NPO. The objective is to study how charities in non-profit sector measure performance and based on that to suggest the set of measures for the selected charity. The suggested system represents the basis for improving performance in the selected NPO and consequently better implementation of its mission. The implications of the study are broader as this topic is under researched in the literature. Therefore, our results are useful in improving performance of other NPOs as well.

Key words: performance (effectiveness and efficiency), performance measurement, non-profit organisation, charity;

Productivity improvement of labor and production-technological processes with utilization of holistic models for measuring efficiency – OEE and OLE

Rok Črešnar, Zlatko Nedelko

Business aspirations towards improving productivity are constantly present in production companies, in which case efficiency and productivity are tightly connected. Production companies mainly focus on studying technological and labor processes. The subject requires holistic understanding of business processes, which are especially important in operations management. Technological processes are encompassing a wide range of technologies, tools and operations. For measuring their productivity production companies can use and adapt Overall Equipment Effectiveness methodology concept.