

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VESNA ŠMERC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POSEBNOSTI OBVLADOVANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V NEPROFITNIH
ORGANIZACIJAH NA PRIMERU DOBRODELNE ORGANIZACIJE**

Ljubljana, junij 2015

VESNA ŠMERC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Vesna Šmerc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Posebnosti obvladovanja uspešnosti poslovanja v neprofitnih organizacijah na primeru dobrodelne organizacije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darjo Peljhan. Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	3
1.1 Razlogi za merjenje uspešnosti poslovanja	3
1.2 Tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja.....	4
1.3 Sodobno merjenje uspešnosti poslovanja	4
2 OPREDELITEV IN POMEN NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	5
2.1 Klasifikacija in tipologija neprofitnih organizacij	6
2.2 Značilnosti neprofitnih organizacij in njihovo poslanstvo	9
3 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH	14
3.1 Razlogi za merjenje uspešnosti poslovanja neprofitnih organizacij.....	15
3.2 Kriteriji merjenja uspešnosti poslovanja	16
3.3 Uporaba, pomen in ustreznost finančnih kazalnikov.....	18
3.3.1 Kazalniki učinkovitosti zbiranja sredstev	18
3.3.2 Kazalniki učinkovitosti programa	19
3.3.3 Kazalniki likvidnosti in solventnosti.....	20
3.3.4 Drugi finančni kazalniki uspešnosti	21
3.4 Nefinančni kazalniki uspešnosti	22
3.5 Vloga nadzornih agencij v benchmarkingu	23
3.6 Proces strateškega managementa in strateški pristopi v neprofitnih organizacijah.....	26
3.7 Ovire in izzivi merjenja in poročanja uspešnosti poslovanja dobrodelnih organizacij ..	30
4 OBVADOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA NA IZBRANEM PRIMERU	31
4.1 Predstavitev Društva prostovoljcev VZD kot dobrodelne organizacije	32
4.1.1 Organiziranost Društva prostovoljcev VZD	33
4.1.2 Razvoj Društva prostovoljcev VZD ter področje delovanja	34
4.1.3 Opredelitev poslanstva, vizije in strategije	38
4.1.4 Finančno poslovanje in poročanje.....	39
4.2 Celovit sistem kazalnikov s strateškimi cilji in z njimi povezani kazalniki.....	41
4.2.1 Vidik uporabnika.....	42
4.2.2 Vidik operativne odličnosti	49
4.2.3 Finančni vidik.....	51
4.2.4 Vidik inovativnosti in učenja	55
4.3 Izzivi za prihodnost in predlogi vodstvu	57
SKLEP.....	58
LITERATURA IN VIRI	61
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Tipologija organizacij v družbi	8
Slika 2: Prikaz novoustanovljenih dobrodelnih organizacij v Sloveniji po letih	9
Slika 3: Poistrov generični pristop	27
Slika 4: Pristop uravnoteženega izkaza poslovanja za neprofitne organizacije v javnem in neprofitnem sektorju	29
Slika 5: Organigram Društva prostovoljcev VZD.....	33
Slika 6: Rast števila prostovoljcev v Društvu prostovoljcev VZD po letih	34
Slika 7: Deleži posameznih programov Društva prostovoljcev VZD v letu 2014.....	35
Slika 8: Organigram aktivnosti Društva prostovoljcev VZD.....	36
Slika 9: Predlog pristopa celovitega sistema kazalnikov za Društvo prostovoljcev VZD.....	42
Slika 10: Rast programov za brezdomce po letih.....	47
Slika 11: Število opravljenih prostovoljnih ur v Dnevnom centru za brezdomce po letih.....	48
Slika 12: Rast prihodkov v EUR po letih	52
Slika 13: Rast fiksnih stroškov v Dnevnom centru za brezdomce	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razdelitev neprofitnih in profitnih organizacij	7
Tabela 2: Ključne razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami	12
Tabela 3: Najpomembnejša finančna poročila neprofitnih organizacij	13
Tabela 4: Povzetek kriterijev za merjenje uspešnosti poslovanja	17
Tabela 5: Pristop uravnoteženega izkaza poslovanja za neprofitne organizacije	28
Tabela 6: Razvoj dela Društva prostovoljcev VZD na področju brezdomstva.....	37
Tabela 7: Pregled prihodkov po financirjih v EUR po letih.....	40
Tabela 8: Vrste poročil za notranje uporabnike Društva prostovoljcev VZD.....	41
Tabela 9: Strateška področja in predlagani kazalniki z vidika brezdomca	45
Tabela 10: Strateški cilji in predlagani kazalniki z vidika prostovoljca	49
Tabela 11: Strateški cilji in predlagani kazalniki z vidika operativne odličnosti.....	50
Tabela 12: Strateški cilji in predlagani kazalniki s finančnega vidika	51
Tabela 13: Kazalniki učinkovitosti zbiranja sredstev in izvajanja programov po letih	53
Tabela 14: Kazalniki likvidnosti in solventnosti po letih.....	53
Tabela 15: Drugi finančni kazalniki po letih.....	54
Tabela 16: Struktura zaposlenih in prostovoljcev v Dnevnom centru za brezdomce	56
Tabela 17: Strateški cilji in predlagani kazalniki z vidika inovativnosti in učenja.....	56

UVOD

Zelo dinamično in hitro spreminjajoče se okolje, v katerem delujejo organizacije, zahteva obvladovanje uspešnosti poslovanja. Za stalno pripravljenost sprememb strategij in ukrepov za boljše obvladovanje stroškov, ugotavljanje katere aktivnosti je smiselno nadaljevati, iskanje načinov za povečanje prihodkov, je pomembno učinkovito računovodstvo, zelo dober managerski nadzor, angažiranost zaposlenih ter ostalih, ki so kakorkoli vključeni v delovanje organizacije. Z izzivi merjenja in obvladovanja uspešnosti se ukvarja veliko ljudi tako na akademski kot tudi praktični ravni. Ne le v profitnih organizacijah, katerih cilj je doseganje dobička, ampak v zadnjem obdobju tudi v neprofitnih, katerih končni cilj je zadovoljstvo uporabnikov, kriterij za merjenje uspešnosti pa je vezan na njihovo poslanstvo.

Poslabšanje gospodarskih razmer v Sloveniji, ki smo jim priča v zadnjem desetletju, ima negativen vpliv na širšem družbenem področju. Slabo poslovanje ter propad podjetij, nižje plače in naraščajoča brezposelnost povečujejo pomen in rast števila dobrodelnih organizacij (Fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji, 2013). V podjetjih se za merjenje uspešnosti že dolgo uporabljajo finančni kazalniki, kot sta ekonomičnost in rentabilnost (Tekavčič, 2002). V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Bourne, Mills, Wilcox, Nelly & Platts, 2000) so se pojavile prve kritike glede učinkovitosti uporabe le teh, v zgodnjih osemdesetih pa je prišlo do spoznanja, da ti niso v celoti primerno merilo, ker temeljijo na preteklih podatkih in ne dajejo možnosti ugotavljanja vzrokov, ki so pripeljali do sprememb v poslovanju (Kennerley & Neely, 2002). Avtorji so začeli poudarjati, da je za boljše obvladovanje uspešnosti poslovanja potrebno vključiti tudi nefinančne kazalnike (na primer Kaplan, 1983; Maskell, 1991). Ti izhajajo iz strategije podjetja in vsebujejo bistvene pokazatelje uspešnosti poslovanja ter odpravljajo pomanjkljivosti finančnih kazalnikov. Epstein in McFarlan (2011a) poudarjata, da tudi v neprofitnem sektorju narašča pomen merjenja uspešnosti poslovanja s pomočjo nefinančnih kazalnikov. Slednji, za razliko od finančnih, sicer več povedo o vsebini delovanja organizacije, vendar jih je težje meriti in so pogosto manj natančni (Epstein & McFarlan, 2011b). Z razvojem različnih pristopov za merjenje uspešnosti poslovanja, ki uravnoteženo vključujejo tako finančne kot nefinančne kazalnike, lahko organizacije ocenjujejo kako uspešno izpolnjujejo strateške in operativne cilje.

Cilji, ki jih zasledujejo neprofitne organizacije so pogosto kompleksni, mnogovrstni, zato je uspešnost neprofitnih organizacij težko meriti in primerjati (Epstein & McFarlan, 2011b). Izziv je razumeti, kaj meriti in kateri kazalniki so pomembni za dobrodelne organizacije in področje na katerem le te delujejo. Najpogostejše organizacije namenijo pozornost merjenju učinkovitosti zbiranja sredstev (angl. *fundraising*) in preverjanju izpolnjevanja plana (Greenlee, Randolph, & Richtermeyer, 2011). V tujih državah je zato že praksa, da uspešnost poslovanja med dobrodelnimi organizacijami primerjajo in ocenjujejo inštituti oz. nadzorne agencije. V Veliki Britaniji to izvajata na primer The Charity Commision in Guidestar, v Združenih državah Amerike pa Charity Navigator, American Institute of Philanthropy in The Better Business Bureau Wise Giving Alliance.

Za svoje delovanje dobrodelne organizacije pridobivajo finančne vire (prihodke) s pomočjo zunanjih udeležencev, kot so fundacije, donatorji, prostovoljci in predvsem z državno pomočjo. Ko pa je državni proračun manjši, zaradi nižjega priliva davkov in prispevkov, to lahko povzroči zmanjšanje finančnih virov namenjenih neprofitnim organizacijam in s tem ogrozi njihov obstoj (FIHO, 2013). Velja, da so organizacije brez finančnih prihodkov težko osredotočene na izpolnjevanje ciljev ter doseganje dobro premišljenega poslanstva (Epstein & McFarlan, 2011b). O državni pomoči organizacijam Morrisova (2000) raziskava pove, da ko enkrat država prispeva sredstva za delovanje organizacije, se tudi zavezuje, da spremlja njeno uspešnost delovanja. Moxham in Boaden (2007) nadaljujeta, da ni samo država tista, ki lahko od organizacije kadarkoli zahteva poročilo o dosežkih, temveč tudi zunanji udeleženci. Slednje torej namenjajo vse več truda merjenju in obvladovanju uspešnosti tako zaradi zaupanja s strani širše javnosti kot tudi zaradi povečanja samozvesti same organizacije (Salamon, 2010).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in predvsem tuje literature proučiti s kakšnimi pristopi lahko dobrodelne organizacije v neprofitnem sektorju spremljajo in obvladujejo uspešnost poslovanja organizacije. Delo je pomembno, ker gre za slabo raziskano področje, ki se sicer sooča z veliko izzivi in o tem obstaja premalo napisanih del. Društvu prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (v nadaljevanju Društvo prostovoljcev VZD), ki ima status humanitarne organizacije, želim ponuditi izhodišča kako delovati bolj učinkovito in uspešno ter posledično kako povečati zadovoljstvo uporabnikov.

Cilj dela je pregledati literaturo s področja merjenja uspešnosti na splošno in v organizacijah neprofitnega sektorja, opredeliti, klasificirati ter predstaviti značilnosti neprofitnih organizacij, predstaviti tradicionalni in sodobni vidik spremljanja uspešnosti poslovanja, razložiti pomen in proces strateškega managementa v neprofitnih organizacijah, opredeliti kriterije, pristope merjenja uspešnosti s pomočjo finančnih in nefinančnih kazalnikov, pregledati ovire in omejitve merjenja uspešnosti. Nadalje je cilj predstaviti delovanje Društva prostovoljcev VZD, proučiti njihovo poznavanje in odnos do merjenja uspešnosti. Cilj dela je tudi meriti in oceniti uspešnost in učinkovitost poslovanja obravnavane organizacije, predlagati izboljšave in spremembe obvladovanja uspešnosti poslovanja in pokazati vodilnim v organizaciji, da je učinkovitost in uspešnost poslovanja pomemben dejavnik zadovoljevanja potreb uporabnikov.

Pristop k raziskovanju v teoretičnem delu vsebuje poglobljen pregled in analizo obstoječe strokovne literature, znanstvenih razprav in raziskav, člankov predvsem tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme, zakonodaje ter internetnih virov. Ob tem želim izpostaviti omejitev raziskave, ki se nanaša na dejstvo, da je bila vsa literatura za obravnavano področje na razpolago predvsem v tujem jeziku. Zaradi boljšega poznavanja angleškega jezika se tako izsledki literature in ugotovitve nanašajo le na anglosaksonski svet (ZDA, VB). V empiričnem delu se osredotočim na analizo obvladovanja uspešnosti poslovanja v Društvu prostovoljcev VZD s pomočjo neformalnih razgovorov z zaposlenimi in vodilnimi ter s pregledi internih gradiv. Na podlagi pridobljenih rezultatov, s pomočjo izvedenih metod in teoretičnih dejstev, sledi podajanje predlogov za izboljšavo obvladovanja uspešnosti poslovanja v organizaciji.

Teza v magistrskem delu je kot sledi: Organizacije v neprofitnem sektorju se vedno bolj zavedajo pomena obvladovanja uspešnosti poslovanja in mu namenjajo vse več truda. Z osredotočenostjo na finančne kot tudi nefinančne kazalnike lahko organizacija preverja, če preko zastavljenih ciljev izpolnjuje svoje poslanstvo in kako učinkovita je pri zbiranju sredstev, ki so potrebna za doseganje poslanstva.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij, ki vsebinsko ločeno obravnavajo posamezna področja naloge. V uvodu predstavim proučevano problematiko, opredelim metode, namen in cilje dela ter podam njegovo strukturo. V prvem poglavju obravnavam razloge za merjenje uspešnosti poslovanja, tradicionalno ter sodobno merjenje uspešnosti poslovanja. V drugem poglavju preidem na opredelitev in pomen neprofitnih organizacij, kjer predstavim klasifikacijo in tipologijo neprofitnih organizacij ter njihove značilnosti. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi merjenja uspešnosti poslovanja v neprofitnih organizacijah s finančnimi in nefinančnimi kazalniki, predstavitvi vloge nadzornih agencij, opredelitvi procesa strateškega managementa ter predstavitvi ovir in izzivov merjenja in poročanja uspešnosti poslovanja dobrodelnih organizacij. V četrtem poglavju, ki predstavlja empirični del naloge, sprva predstavim Društvo prostovoljcev VZD, njihovo organiziranost, razvoj ter področje delovanja. Sledi opredelitev poslanstva, vizije in strategije, predstavitev finančnega poslovanja in poročanja ter izdelava celovitega sistema kazalnikov s strateškimi cilji in njimi povezani kazalniki za vidik uporabnika, vidik operativne odličnosti, finančni vidik ter vidik inovativnosti in učenja. Delo zaključim z izzivi za prihodnost in podam predloge vodstvu Društva prostovoljcev VZD ter sklepnimi ugotovitvami.

1 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Za razumevanje, kaj je merjenje uspešnosti poslovanja, je najprej potrebna opredelitev pojma uspešnosti poslovanja. Za uspešnost poslovanja sta potrebni dve dimenziji, in sicer uspešnost, ki pomeni delati prave stvari in učinkovitost, ki pomeni delati stvari pravilno in je tudi prvi pogoj za visoko uspešnost (Tekavčič, 2002).

1.1 Razlogi za merjenje uspešnosti poslovanja

Če želimo dosegati temeljni cilj delovanja organizacije, je uspešnost poslovanja treba meriti in tudi presoјati. Presojati pomeni preveriti, če izračunana vrednost kazalnika, ki smo ga izbrali za merilo uspešnosti, kaže pravo sliko o dejanski uspešnosti poslovanja. Kazalniki poslovanja so relativna števila, ki jih dobimo s primerjavo dveh velikosti (Tekavčič, 2002). Merjenje uspešnosti v profitni organizaciji služi delničarjem kot pomembno orodje za dokazovanje ustvarjene vrednosti. Dejstvo je, da so podjetja v profitnem sektorju pod velikim pritiskom s strani zunanjih udeležencev in morajo poslovati optimalno, njihov glavni cilj je pogosto doseganje čim večjega dobička. Vendar pa za merjenje uspešnosti obstajajo tudi razlogi v notranjosti podjetij. Franco-Santos et al. (2007) opisujejo pet kategorij v procesu merjenja uspešnosti poslovanja. Prva kategorija so kazalniki poslovanja, ki podjetjem omogočajo

spremljanje napredka in ocenjevanje uspešnosti poslovanja. Druga kategorija je strateški management, kjer merjenje uspešnosti poslovanja igra vlogo v procesu načrtovanja, oblikovanja in izvajanja strategije. Tretjo kategorijo predstavlja notranja in zunanja komunikacija, ki omogoča benchmarking (primerjalna analiza, metoda najboljših praks). Merjenje uspešnosti poslovanja se lahko uporablja tudi kot vpliv na vedenje, in sicer z nagrajevanjem in nadomestili, ki je četrta kategorija. Peta kategorija so izboljšave in učenje, ki ima vlogo dajanja povratnih informacij ter učenje z dvojno zanko (angl. *double-loop learning*), ki omogoča izboljšanje uspešnosti poslovanja.

1.2 Tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja

Bistvo uspešnega poslovanja je v uspešnem gospodarjenju po načelu »minimax«, ki pomeni doseči željeni rezultat z minimalno možno porabo sredstev ali z danimi sredstvi doseči maksimalen možni rezultat. Tradicionalni kazalniki za merjenje uspešnosti poslovanja so dobičkonosnost (rentabilnost), ekonomičnost (gospodarnost) in produktivnost dela. Produktivnost dela izračunamo kot razmerje med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom, ekonomičnost, kot razmerje med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi stroški ali z ustreznim recipročnim kazalnikom in dobičkonosnost kot razmerje med dobičkom in zanj vloženim povprečnim kapitalom oziroma povprečnimi sredstvi (Tekavčič, 2002). Tradicionalni sistemi za analizo poslovanja se primarno osredotočijo na spremljanje finančne uspešnosti zgolj na podlagi stroškovnih in finančnih informacij iz računovodskih poročil in izkazov. Takšne informacije so večkrat pomanjkljive in prepozne, izražajo predvsem posledice sprememb na posameznih področjih poslovanja in ne dajejo možnosti ugotavljanja vzrokov, ki so pripeljali do sprememb. Preveč so usmerjene na zunanje uporabnike in premalo na vodstva organizacij (Otley, 1999). Finančni kazalniki so torej nezadostni, saj odsevajo pretekle rezultate poslovanja, manj pa kritične dejavnike uspešnosti. Preveč se osredotočajo na kratkoročne vidike poslovanja in premalo na dolgoročno preživetje organizacij (Neely, 1999).

Da bi povečali informacijsko moč kratkoročnih finančnih kazalnikov poslovanja, jih je potrebno dopolniti z nefinančnimi kazalniki, ki bodo pojasnjevali razloge za dosežene vrednosti finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja (Tekavčič, 2002).

1.3 Sodobno merjenje uspešnosti poslovanja

V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so se pojavile prve kritike glede učinkovitosti uporabe finančnih kazalnikov (Bourne et al., 2000). V zgodnjih osemdesetih pa je prišlo do spoznanja, da ti niso v celoti primerno merilo, ker temeljijo na preteklih podatkih in ne dajejo možnosti ugotavljanja vzrokov, ki so pripeljali do sprememb v poslovanju (Kennerley & Neely, 2002). Zaradi dinamičnega in zelo hitro spreminjajočega se okolja v katerem poslujejo podjetja postajajo vedno bolj kompleksni tudi poslovni sistemi. Številni strokovnjaki in poslovni uporabniki so začeli sredi osemdesetih opozarjati na pomanjkljivosti presojanja uspešnosti s

finančnimi kazalniki in hkrati poudarjati, da je za boljše obvladovanje uspešnosti poslovanja potrebno vključiti tudi nefinančne kazalnike (na primer Kaplan, 1983; Maskell, 1991). Kot navaja Tekavčič (2002), pomen nefinančnih kazalnikov narašča, saj izhajajo iz strategije podjetja in vsebujejo bistvene pokazatelje uspešnosti poslovanja. Odpravljajo pomanjkljivosti finančnih kazalnikov, z njimi merimo učinkovitost posameznih delov poslovnega procesa, vhodne in izhodne vire, aktivnosti, rezultate ter vplive.

Obstaja kar nekaj pristopov za merjenje uspešnosti poslovanja z nefinančnimi kazalniki. Večina med njimi je namenjena velikim, profitnim in proizvodnim podjetjem, ker so v tovrstnih podjetjih lažje merljivi, in ne toliko storitvenim, neprofitnim ter manjšim podjetjem. Ti pristopi so na primer Maskellov pristop (Maskell, 1991), SMART piramida (Cross & Lynch, 1989), piramida uspešnosti (Neely, 2001), matrika merjenja uspešnosti poslovanja (Keegan, Eiler & Jones, 1989), matrika učinkov in determinant (Fitzgerald, Johnston Brignall, Silvestro & Voss, 1991), uravnoteženi izkaz poslovanja (Kaplan & Norton, 1992) in prizma uspešnosti (Neely, Adams & Kennerley, 2002).

Kriteriji pristopov merjenja uspešnosti so naslednji: morajo biti enostavni za uporabo, imeti morajo jasen namen, zagotavljati hitre povratne informacije, vsebovati tako finančne kot nefinančne kazalnike ter pokrivati tako notranje kot zunanje vidike, nanašati se morajo na izboljšanje uspešnosti poslovanja, biti neposredno povezani s strategijo, sestavljeni iz kratkoročnih in tudi dolgoročnih ciljev in se ujemati s kulturo organizacije (Robson, 2004). Njihova značilnost je še, da so razčlenjeni na podsisteme kazalcev na nižjih organizacijskih ravneh (angl. *cascading*). Za kazalce velja, da morajo biti pravilno oblikovani, torej jasno opredeljeni, kvantificirani z vključujočo časovno komponento ter merljivi. Če v pristop vključimo še nagrajevanje, imamo motivirane in produktivne zaposlene, učinkovite procese ter zadovoljne uporabnike (Pučko, Čater & Rejc Buhovec, 2006).

2 OPREDELITEV IN POMEN NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Neprofitne organizacije (v nadaljevanju NPO) so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljske organizacije, ki poslujejo brez ali z dobičkom, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček. Če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev dejavnosti ali za dvig kvalitete storitev (Rus, 1994).

V sodobnem svetu zavzemajo NPO ob profitnih organizacijah (v nadaljevanju PO) vse pomembnejše mesto, ker zagotavljajo posebne storitve in dobrine, ki so pomembne za širšo družbo. Njihov namen je podpora in razvoj najvišjih vrednot v družbi, z izvajanjem javnih oziroma socialnih služb (Dimovski, 2002). Torej izboljšati življenja posameznikov, članov, organizacij, skupnosti in družbe kot celote.

Kot že ime pove, uvrščamo NPO v neprofitni sektor, ki ima v po državah različno ime in vsebino (Kamnar, 1999):

- neprofitni sektor (angl. *non-profit ali not-for-profit sector*) se najpogosteje uporablja v ZDA, zanj je značilno poudarjanje, da organizacije niso ustanovljene zaradi dobička. Če pa ga že ustvarijo, ga ne smejo deliti med udeležence, temveč ga morajo porabiti v zvezi z dejavnostjo organizacije;
- neodvisni sektor (angl. *independent sector*) poudarja z vidikua upravljanja neodvisnost od javnega in profitnega sektorja. Kljub temu lahko te organizacije v določeni meri financirajo iz javnih financ ali s podjetniškimi dotacijami;
- dobrodelni sektor (angl. *charitable sector*) je značilen za Veliko Britanijo, poudarek je na finančnih prispevkih v dobrodelne oziroma humanitarne namene. Te organizacije ponavadi nimajo lastnih finančnih virov;
- prostovoljni sektor (angl. *voluntary sector*) poudarja, da poleg redno zaposlenih prostovoljci predstavljajo pomemben del osebja in delo v organizacijah opravljajo prostovoljno ter brezplačno;
- neobdavčeni sektor (angl. *tax-exempt sector*) poudarja davčno ugodnejši status, zagotavljanje davčnih oprostitev ali olajšav;
- nevladni sektor (angl. *non-governmental sector*) poudarja prosto delovanje, delovanje brez vladnega vpliva;
- socialna ekonomija (angl. *associational sector*), poudarja vlogo institucij, kot so hranilnice, zadruge ipd.;
- tretji sektor (angl. *third sector*) poudarja, da poleg države in zasebnega profitnega sektorja obstaja še en sektor, ki je prvima enakovreden. Opozarja, da je za skladen razvoj nujno sodelovanje in povezovanje med vsemi sektorji. Salamon (2010) razlaga pomen organizacij tretjega sektorja kot neprofitna distribucija, ki sloni na konceptih civilne družbe (gospodinjstvo, družina), je neodvisna od vlade in samoupravna. Te organizacije postajajo vedno bolj pomembni oblikovalci politike. Prizadevajo si za izboljšanje kvalitete storitev, zmanjšanje stroškov in zmanjšanje pomena vlade pri njihovem delovanju.

2.1 Klasifikacija in tipologija neprofitnih organizacij

NPO lahko delujejo v različnih pravnoorganizacijskih oblikah kot so zavodi, ustanove, društva in zasebna, javna ali mešana podjetja. Njihovo delovanje v Sloveniji je predpisano z zakoni o delovanju posamezne oblike organizacije (Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o zavodih, Zakon o ustanovah in Zakon o društvih). Zaradi kompleksnosti in raznovrstnosti je tako NPO mogoče razvrstiti na najrazličnejše načine. V Tabeli 1 so predstavljene vse organizacijske oblike, ki jih najdemo v skladu s slovensko statusnopravno ureditvijo.

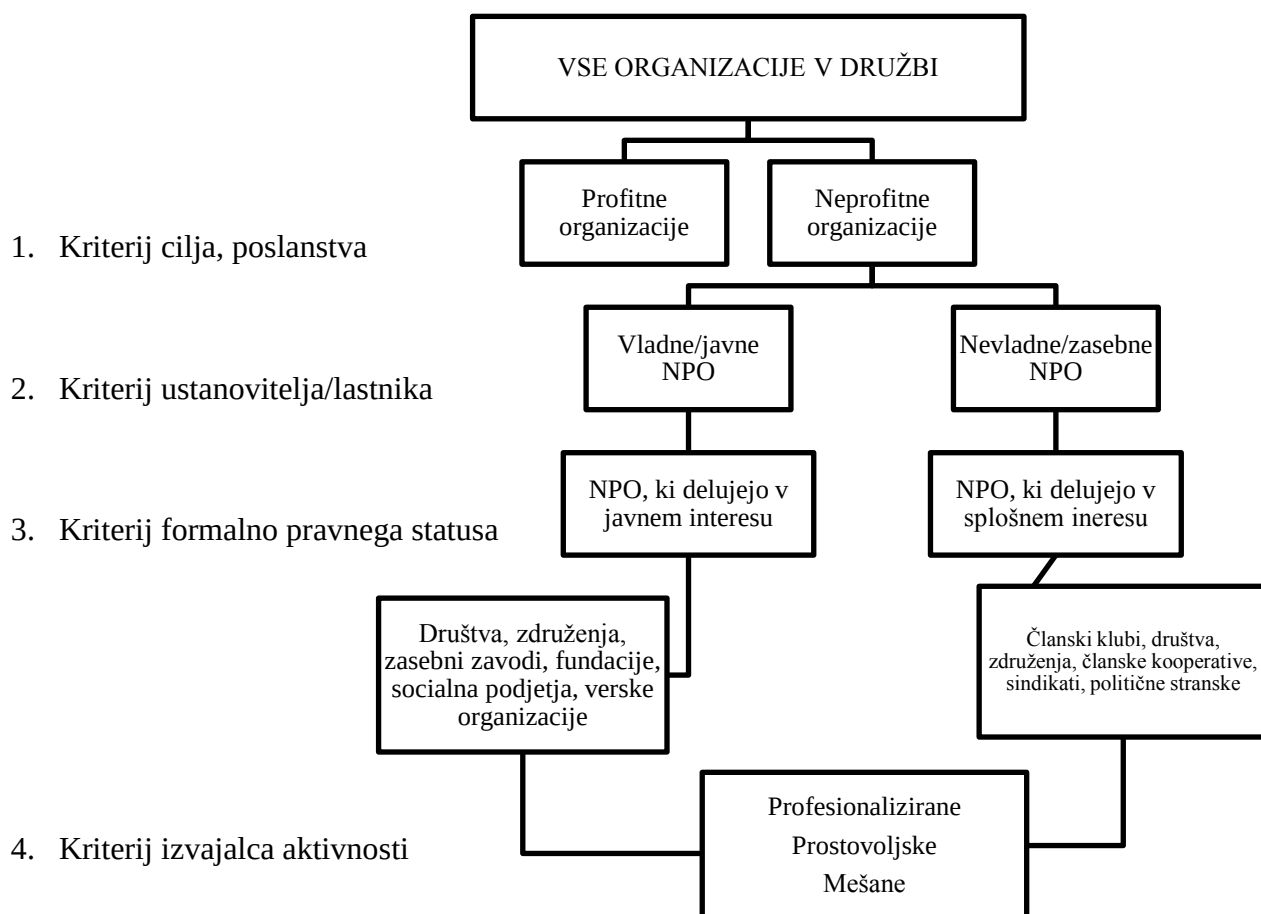
Tabela 1: Razdelitev neprofitnih in profitnih organizacij

PROFITNE ORGANIZACIJE	NEPROFITNE ORGANIZACIJE
JAVNE ORGANIZACIJE	
Javna podjetja	- Organizacije, ki izvajajo državne funkcije in funkcije lokalne samouprave - Javni zavodi: šole, bolnišnice, zavod za zaposlovanje, zavod za zdravstveno zavarovanje ipd. - Javni gospodarski zavodi
NAPOL JAVNE ORGANIZACIJE	
- Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala - Zasebna podjetja s koncesijo	- Gospodarske zbornice - Obrtne zbornice
ZASEBNE ORGANIZACIJE	
- Podjetja - Samostojni podjetniki - Gospodarske družbe: osebne in kapitalske - Povezane družbe - Banke - Zavarovalnice	- Društva - Zavodi - Zadruga - Gospodarska interesna združenja - Politične stranke - Verske skupnosti - Sindikati - Poklicna združenja - Dobrodelne organizacije - Ustanove

Vir: N. Širca Turk & M.I. Tavčar, *Management nepridobitnih organizacij*, 1998, str. 7.

Za lažjo predstavo pa Slika 1 prikazuje še tipologijo vseh gospodarskih entitet na podlagi štirih kriterijev. Prvi je najsplošnejši kriterij, ki meri smisel obstoja določene entitete in je kriterij cilja, poslanstva. Za PO je to maksimiziranje dobička za lastnike, pri NPO pa delovanje v splošno družbeno koristne namene. Drugi je kriterij ustanovitelja/lastnika na osnovi katerega lahko NPO razdelimo na javne, katerih lastnik je država, in zasebne, ki jih ustanovijo zasebne fizične in pravne osebe. Tretji je kriterij formalno pravnega statusa (v interesu stranke), kjer je vse zasebne NPO mogoče razdeliti na tiste, ki imajo status delovanja v javnem interesu in tiste, ki delujejo v splošnem interesu (interesu svojih članov). Zadnji je kriterij izvajalca aktivnosti, ki določa, da lahko NPO izvajajo svojo dejavnost v celoti z zaposlenimi ali samo s prostovoljci ali da jo izvajajo z obojimi (Kolarič, Črnak-Meglič & Vojnovič, 2002).

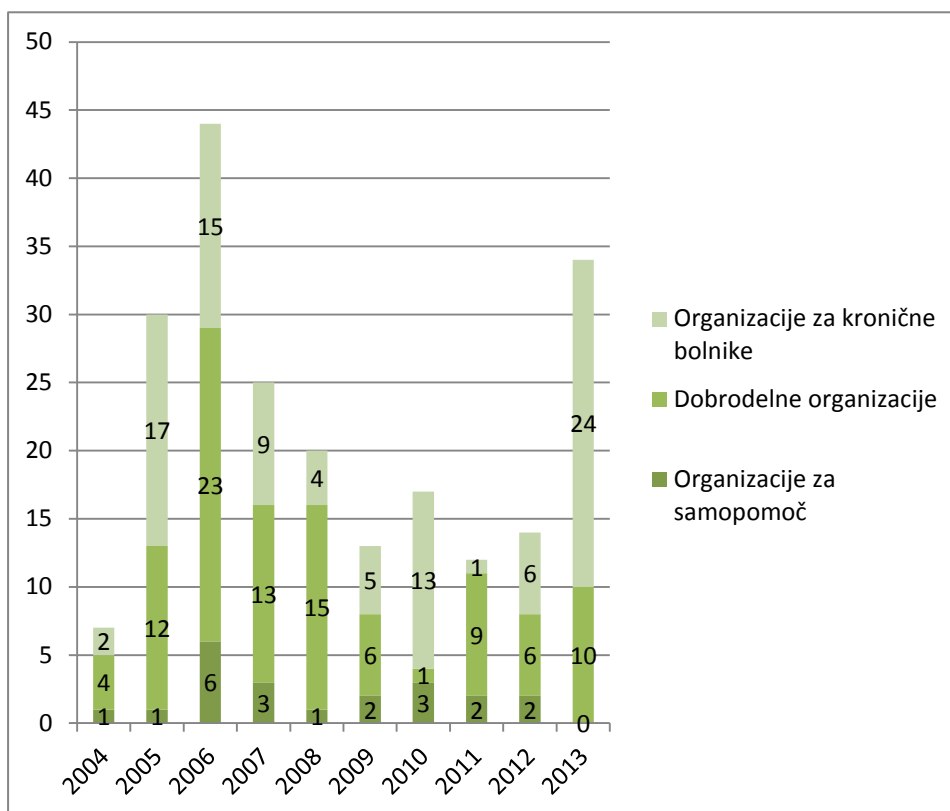
Slika 1: Tipologija organizacij v družbi



Vir: Z. Kolarič et al., *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*, 2002, str. 27.

V Sloveniji od septembra 2003 obravnava dobrodelne organizacije Zakon o humanitarnih organizacijah (Ur.l. RS, št. 98/2003, v nadaljevanju ZHO), ki določa, da so te namenjene reševanju in lajšanju socialnih stisk ter težav prebivalcev, zagovorništvu socialno ogroženih posameznikov in družbenih skupin, nudenju pomoči ljudem in reševanju ljudi, katerih zdravje ali življenje je ogroženo, in krepitvi zdravja prebivalstva. Status humanitarne organizacije lahko pridobijo društva in zveze društev v katerih njihovi člani po načelih nepridobitnosti (neprofitnosti) in prostovoljnosti v javnem interesu opravljajo humanitarno dejavnost na področjih socialnega in zdravstvenega varstva. Društva opredeljuje Zakon o društvih (Ur.l. RS, št. 64/2011, v nadaljevanju ZDru-1) kot prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupnih interesov. Poznamo več vrst humanitarnih organizacij, in sicer splošne dobrodelne organizacije, organizacije za kronične bolnike in organizacije za samopomoč (ZHO). Slika 2 prikazuje razvid teh vrst organizacij po letih. Za razvid humanitarnih organizacij skrbita Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju MDDSZ) ter Ministrstvo za zdravje (v nadaljevanju MZ). Največ organizacij deluje kot splošno dobrodelnih, teh je v desetih letih nastalo skupaj 99, kmalu za njimi so organizacije za kronične bolnike, ki jih je od leta 2004 do leta 2013 nastalo v Sloveniji 96. Najmanj je organizacij za samopomoč, teh je skupaj 21.

Slika 2: Prikaz novoustanovljenih dobrodelnih organizacij v Sloveniji po letih



ZHO v 18. členu opredeljuje merilo prostovoljnosti, ki ga izpolnjuje organizacija, ki svojo dejavnost v celoti ali pretežno opravlja s prostovoljci. Slednji delo opravljajo po svobodni odločitvi in brez plačila. Pravice in obveznosti prostovoljskih organizacij določa Zakon o prostovoljstvu (Ur.l. RS, št. 10/2011, v nadaljevanju ZProst). V letu 2012 je bilo po podatkih Agencije za javnopravne evidence (v nadaljevanju AJPES) 41 prostovoljskih organizacij, katerih glavna dejavnost je humanitarnost in dobrodelnost. Prostovoljske organizacije s statusom humanitarne organizacije so opredeljene v 9. členu ZProst in so lahko organizirane kot društva (na primer Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote), zveze društev (na primer Rdeči Križ Slovenije), ustanove (na primer Slovenska fundacija za UNICEF) ter verske skupnosti in podobne verske organizacije (na primer Slovenska Karitas).

2.2 Značilnosti neprofitnih organizacij in njihovo poslanstvo

Organizacije, ki delujejo v splošnem družbenem interesu, tako v javnem kot tudi v skupnem interesu, so NPO. Opravljajo družbene in prostovoljne dejavnosti, njihov primarni cilj poslovanja pa ni dobiček. Bistvo NPO ni v tem, da ne bi smele ustvarjati dobička pri svojem poslovanju, ampak v tem, da ga ne smejo izplačevati lastnikom, torej da ne morejo prosto razpolagati z njim. Smotrno prigrisposodarjena sredstva nenehno investirajo v vsebino in nadaljnji obseg svoje dejavnosti z namenom uresničevanja poslanstva organizacije (Kranjc, 1996).

Z vidika managementa se po Druckerju (1990) NPO razlikujejo od PO na treh temeljnih področjih. Prvo je poslanstvo in organiziranje dejavnosti, drugo strateško odločanje in

načrtovanje ter tretje področje so poslovni rezultati in merjenje učinkov. Epstein in McFarlan (2011a) pa navajata kot glavne razlike med NPO in PO v poslanstvu, upravljanju ter analiziranju nefinančnih ter finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja.

Za obe vrsti organizacij velja, da lahko rasteta, se preoblikujeta, združujeta ali prenehata obstajati. Denar je zelo pomemben, uspeh pa ni zagotovljen in zahteva trajno delo. Za rast je zelo pomembna motivacija osebja, kvalitetno izvajanje storitev ter snovanje novih smernic, kjer zelo veliko šteje dober management. Planiranje poslovanja in pristopi za merjenje uspešnosti poslovanja so torej bistvenega pomena. Obe vrsti se soočata z izzivi vključevanja strokovnih delavcev v poslovanje organizacije ter družbi dodajta vrednost, vendar na različne načine. Potrebno je veliko prepletanja med veščinami in perspektivami, ki jih zagotavljajo vodilni v NPO in PO. V obeh so se spremenile prakse pri upravljanju kot posledica neprimernega poslovanja nekaterih večjih korporacij (npr. WorldCom, Tyc in Enron) v preteklem desetletju. Vloga upravnih odborov je s pridobitvijo večjih pristojnosti za poslovanje organizacije postala bolj pomembna. Ključnega pomena so postala redna zasedanja vodilnih, ki zajemajo pregled uspešnosti poslovanja, odkrito razpravljanje o pomislekih in težnjo k sprotnemu reševanju dilem, ki se pojavijo pri tekočem poslovanju.

NPO se bistveno razlikuje od PO v poslanstvu, ki se navezuje na družbo s ciljem dosega zadovoljstvo uporabnikov. Poslanstvo mora biti jasno opredeljeno, saj je v svoji osnovni obliki razlog, da organizacija obstaja. Zato je pomembno razumevanje poslanstva, kar organizaciji pomaga pri vestnem izpolnjevanju ter uspešnem prilagajanju spreminjajočim se razmeram v družbi. Poslanstvo opredeljuje storitve, ki jih organizacija zagotavlja, pomaga pri sprejemanju investicijskih odločitev in zagotavlja podlago za vrednotenje uspešnosti poslovanja organizacije. Namen poslanstva je tako vsaj dvojen. Prvič od zunaj, kjer izoblikovano poslanstvo organizacije loči med seboj, jo dela drugačno in drugič od znotraj, da vsi zaposleni v organizaciji vedo, kaj je bistvo delovanja NPO. Ključne in drugačne naloge NPO so razvoj in širjenje poslanstva. Širjenje poslanstva je proces, ki je enako pomemben kot poslanstvo samo, vendar ni enostaven, ker se skozi čas spreminjajo okoliščine, zato je potrebno poslanstvo periodično spreminjati ali nadgrajevati. Razlika je še v merjenju napredka poslanstva tj. uspešnosti poslovanja in spremljanju izkaza poslovnega izida.

Takoj za jasno opredelitvijo poslanstva sledita dve glavni strateški prepletajoči se temi in sicer merjenje uspešnosti izpolnjevanja strateških ciljev ter preverjanje plačilne sposobnosti (likvidnosti in solventnosti). Čeprav je merjenje uspešnosti izvajanja poslanstva prioriteten element za vodstvo, je le to težko meriti. Zaradi lažje merljivosti se pogosteje preverja plačilna sposobnost. Vendar pa lahko v primeru, ko NPO ne izpolnjuje poslanstva in ko zaposleni in ostali udeleženci porabijo preveč časa za vsakodnevne operative zadeve, vključno z zbiranjem sredstev (angl. *fundraising*) in doseganjem plana, in posledično ne preverjajo, če organizacija uresničuje zastavljene cilje, sledi prenehanje delovanja NPO. Cilji morajo ostati v centru pozornosti organizacije, kazalniki uspešnosti pa morajo biti osredotočeni na prave cilje. V profitnem sektorju velja, da je glavni cilj in poslanstvo organizacije doseganje primerne donosa na vloženi kapital delničarjem, vendar je kljub temu pomembno tudi nudenje dodatnih

storitev, kot so zaposlovanje, davčna podpora skupnosti in državi ter posebni prispevki v lokalnih skupnostih. Doseganje finančne vzdržnosti in stabilnosti je zelo drugačno za NPO, saj le-te ne morejo enostavno dostopati do javnih trgov kapitala (angl. *the public equity markets*) in so neodvisne od discipline finančnih trgov. Vendar so odvisne od storitev vladnih (javnih) služb tj. mandatov vlade, zato je potrebno učinkovito razporejanje finančnih virov in jasno spremljanje kako so ti v organizaciji porabljeni. Slednje naloge pripeljejo do družbene odgovornosti izvajanja poslanstva (Epstein & McFarlan, 2011a).

Strokovni delavci imajo v NPO pomembnejšo vlogo od managerjev, ker imajo strokovne interese, ki niso nujno enaki smotrom organizacije. Vendar so za uspešno vodenje NPO, poleg strokovnih znanj, pomembne tudi njihove osebnostne lastnosti in managerske sposobnosti, medtem ko v PO strokovni delavci napredujejo počasneje kot managerji. Upravljanje in usmerjanje NPO ni toliko organizirano, saj je lastništvo zamegljeno, odločitve sprejema upravni odbor, ki za svoje delo ne prejema plačila, viri so last organizacije in ne posameznikov, medtem ko v PO lastniki močno vplivajo na obvladovanje organizacije, saj delničarji vložijo finančne vire v kapital družbe (Mesec, 2006). Odgovornosti in motivacija članov odbora v NPO niso drugačne od članov uprave v PO. Upravni odbori v NPO so pogosto večji, na kar vplivata dva dejavnika. Prvi se kaže v pomembnejši vlogi odbora pri razvoju NPO, drugi pa v tem, da so člani pomembni predstavniki v družbi in lahko posledično k sodelovanju pritegnejo več donatorjev. Jedro v procesu upravljanja predstavlja predsednik, ki funkcijo običajno opravlja prostovoljno in vodi tim zaposlenih strokovnih delavcev. Tudi člani odbora so najpogostejše prostovoljci, ki delo opravljajo brezplačno. V PO nadzorni svet in člani uprave za svoje delovanje prejemajo denarna nadomestila, ne samo v obliki predplačil in sejin, ampak tudi v obliki delnic podjetja. Zato jim je pomembno gibanje cen delnic na trgu ter gospodarska uspešnost podjetja. V PO je delovanje članov uprave vnaprej časovno predvidljivo, medtem ko v NPO ni. Dlje časa kot vztraja član v odboru NPO, boljše je za organizacijo, in sicer zaradi predanosti in s tem angažiranosti člana, ki postane ena izmed pomembnih koristi NPO. Ko v PO člani uprave zaključijo mandat ali ko se podjetje proda, se odnos med direktorjem in družbo pogosto nenadoma in povsem konča. V NPO pa primerno sodelovanje pogosto pomeni vseživljenjska zaveza. Tudi ko član zapusti odbor, dejavnosti (aktivnosti) NPO v družbi poskrbijo, da ostane član povezan z organizacijo (Epstein & McFarlan, 2011a). Tabela 2 prikazuje ključne razlike med PO in NPO. NPO naj bi bile učinkovitejše od javnih podjetij ali PO zaradi načina vodenja in upravljanja, manj administracije, uporabe prostovoljskega dela, večje predanosti zaposlenih, nižjih plač, zaradi manj blokad in odporov sindikatov, zmožnosti prevalitve dela stroškov na uporabnike, multiplikativnih vplivov zbiranja sredstev od donatorjev in ekonomij obsega (Knapp, 1996).

Poleg uspešnega izpolnjevanja poslanstva je tudi finančna uspešnost ključna in pogosto zahteva kratkoročne cilje ter takojšnjo pozornost. V neprofitnem sektorju so v mesečnih pregledih uspešnosti odstopanja od zastavljenih finančnih ciljev večkrat analizirana. Četrletni pregled doseganja plana pa služi bolj kot notranja kontrola in nima enakega pomena za zunanje uporabnike kot v profitnem sektorju, kjer velja, da imajo negativni odmiki, npr. na ceno delnice (EPS), takojšen učinek na notranje in zunanje zaznave o uspešnosti organizacije. Glavnina finančnega poslovanja v obeh vrstah organizacij je letni plan (Epstein & McFarlan, 2011b).

Tabela 2: Ključne razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami

PROFITNE ORGANIZACIJE	NEPROFITNE ORGANIZACIJE
POSŁANSTVO	
Pomembno	Zelo pomembno
Nefinančni kazalniki so pomembni	Nefinančni kazalniki (merjenja uspešnosti poslanstva) so zelo pomembni
FINANCE	
Merilo uspešnosti je dobiček	Merilo uspešnosti je poslanstvo (količina in kakovost storitev za uporabnike), katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov
Finančni rezultati zelo pomembni	Ključna storitev je lahko proizvajalec denarne izgube
Poslovni izid, gibanje cen delnic in denarnih tokov so zelo pomembni	Doseganje plana in projekcije denarnih tokov so prav tako pomembni
Finančni viri prihajajo iz poslovanja in finančnih kapitalskih trgov	Finančni viri prihajajo iz poslovanja, donacij, dotacij in s strani filantropij
Kratkoročni cilji so zelo pomembni	Dolgoročni cilji so zelo pomembni (skladno s finančnimi zmožnostmi)
UPRAVLJANJE	
Plačano upravljanje	Pogosto številčnejši odbor in prostovoljno upravljanje
Pomembnejša vloga managerjev	Pomembnejša vloga strokovnih delavcev

Vir: M. J. Epstein & F. W. McFarlan, *Nonprofit vs. For-Profit Boards: Critical differences*, 2011a, str. 30.

Dobro vodene NPO zbirajo sredstva na različne načine in iz številnih virov, večina pa se omeji na tiste aktivnosti pridobivanja finančnih virov, ki so v največji povezavi s poslanstvom NPO in sposobnostmi zaposlenih ter prostovoljcev. Nekatere NPO zberejo večji del virov iz zasebnih virov, kot so zasebni in podjetniški skladi, darila podjetij in pogodbe za opravljene storitve. Profesionalne in podobne organizacije se financirajo s članarinami članov spet druge pridobivajo finančne vire za svoje delovanje iz državnih oziroma regionalnih ter občinskih proračunov v obliki pogodb in subvencij (Dimovski, 2002). Epstein in McFarlan (2011a in 2011b) navajata še druge strategije preko katerih se NPO poslužujejo pridobivanja finančnih virov, in sicer s pomočjo donacij (prostovoljnih prispevkov), podporo skupnosti ter prodajo blaga in storitev. Torej tudi z vključevanjem profitne dejavnosti, in sicer z ustanavljanjem povezanih družb, t.i. socialnim podjetništvom kot je npr. socialno podjetje. Ključnega pomena za finančno vzdržnost in stabilnost so pogosto tudi kapitalska darila, dotacije s strani nevladnih ustanov, t.j. fundacij in filantropij. Naloga teh je, da pogosto in velikodušno dodeljujejo vire v različnih oblikah letnih dajatev in kapitalskih kampanj. V času krize je pomoč najbolj potrebna, vendar je finančne vire najtežje dobiti, s čimer pa se kriza le še krepi. Brez likvidnosti ter solventnosti v kratkoročnem in dolgoročnem obdobju, organizacija ne more nadaljevati z izvajanjem poslanstva. Možni načini zbiranja sredstev, ki jih navaja Aldrich (2009) so: osebni stik, osebna pošta, pridobivanje sredstev od vrat do vrat, skozi posebne dogodke ter oglaševanje v občilih. V splošnem velja, da je osebni stik najuspešnejši način zbiranja sredstev, vendar v praksi NPO kombinirajo različne načine.

Če dobrodelna organizacija pri finančnem poslovanju v koledarskem letu ustvari presežek prihodkov nad odhodki (dobiček), ga obvezno prenese v prihodnje leto za izvajanje dejavnosti in programov. Za zagotovitev učinkovite porabe finančnih virov je ključnega pomena učinkovit notranji in zunanji nadzor. Ta je mogoč v primeru, ko organizacija vodi finančno poslovanje v skladu z računovodskimi standardi, ki so predpisani za pravnoorganizacijsko obliko, v katero je organizirana, in na način, da so jasno razvidni prihodki po posameznih namenih in razvidni odhodki za redno poslovanje, za izvajanje posameznih programov, za storitve in za naložbe (ZHO). Zakonska podlaga za uporabo Slovenskih računovodskih standardov (v nadaljevanju SRS) za vse proračunske uporabnike ter za pravne osebe javnega prava in pravne osebe zasebnega prava (med njimi so tudi dobrodelne organizacije, ki ne vodijo poslovnih knjig na podlagi zakona o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 30/1993, 29/1994, 82/1994, 20/1998, 84/1998 in 6/1999), zakona o gospodarskih javnih službah (Ur.l. RS, št. 32/1993) in ZDru-1), je Zakon o računovodstvu (Ur.l. RS, št. 23/1999, v nadaljevanju ZR, 1. člen). Ker pravna zakonodaja za društva, zadrage in sklade ne opredeljuje pravil za vodenje finančnega računovodstva, so bili zanje sprejeti posebni računovodski standardi, ki predpisujejo sestavo računovodskih poročil, to je bilanca stanja (v nadaljevanju BS) in bilanca uspeha ter kontnih planov. Dobrodelna organizacija je dolžna vsako leto do konca februarja za preteklo leto sprejeti letno poročilo o poslovanju in ga predložiti organizaciji, pooblaščenim za obdelovanje in objavljane podatkov (AJPEs), financerjem pa v rokih, ki jih ti sami določijo. Nadzor nad porabo dodeljenih finančnih virov, izvajanjem socialnih programov in naložbami opravljajo poleg pristojnih organov v dobrodelni organizaciji tudi financerji, ki so namensko dodelili finančne vire organizaciji (ZHO). Dees, Emerson in Economy (2001) pravijo, da so najpomembnejša poročila NPO BS, izkaz poslovnega izida (v nadaljevanju IPI), poročilo o zbranih sredstvih in izkaz gibanja denarnih tokov. Tabela 3 prikazuje pregled teh poročil ter komu so namenjena, kaj vsebujejo in obdobje priprave.

Tabela 3: Najpomembnejša finančna poročila neprofitnih organizacij

Vrsta poročila	Opis	Prejemniki poročila	Obdobje priprave
Bilanca stanja	Prikaz finančnega stanja (sredstev in virov sredstev)	Direktor in upravni odbor	Mesečno, ampak bi morala biti dosegljiva tudi v trenutku ko je to potrebno
Izkaz poslovnega izida	Prikaz prihodkov, odhodkov in poslovnega izida	Direktor, upravni odbor in vodje posameznega programa	
Poročilo o porabljenih denarnih sredstvih	Poročilo zmogljivosti – specificira informacije o kvaliteti ponujenih storitev in ostale pomembne potrebne podatke. Takšna in podobna poročila pomagajo predstaviti trende in priložnosti.		
Izkaz gibanja denarnih tokov	Direktor	Vsaj četrtletno	Likvidnost in solventnost

Vir: J.G. Dees et al., *Enterprising Nonprofits*, 2001, str. 253.

3 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

Uspešnost za NPO pomeni izpolniti zahteve deležnikov, učinkovitost pa doseganje določene ravni zadovoljstva deležnikov, doseženo z gospodarno uporabo finančnih virov. Merjenje uspešnosti poslovanja v širšem smislu pomeni proces kvantificiranja učinkovitosti in uspešnosti aktivnosti. Tudi če proces merjenja uspešnosti ostaja isti, se vsebina s časom spreminja. Odgovori na vprašanja kaj, kako in zakaj je treba meriti, niso konstantni (Neely, Gregory & Platts, 2005). Procesi merjenja in obvladovanja uspešnosti so bili v zadnjem času prepuščeni samodisciplini, ker so se zaradi potrebe po povečanju dokazovanja družbene odgovornosti NPO, razširile raziskave na področju računovodstva in managementa (na primer Dhanani & Connolly, 2012; Ebrahim, 2003; Gordon, Knock & Neely, 2009). Da pa je obvladovanje uspešnosti poslovanja za NPO zelo pomembno, pojasnjujeta Medina-Borja in Triantis (2007), ki še trdita, da je kvalitetno izvajanje storitev NPO odvisno od sposobnosti organizacije za merjenje in vrednotenje uspešnosti.

Merjenje uspešnosti poslovanja izvajamo z metodami in ukrepi potrebnimi za odgovorno poslovanje, medtem ko uspešnost poslovanja obvladujemo z namenom izboljšanja praks v NPO (Cordery & Sinclair, 2013). Payer-Langthaler in Hiebl (2013) definirata uspešnost poslovanja kot mednarodno ukrepanje (angl. *international action*), tako je obvladovanje uspešnosti poslovanja ocena rezultatov mednarodnega ukrepanja. Osborne, Bovaird, Martin, Tricker in Waterston (1995) opisujejo merjenje uspešnosti poslovanja kot način za zagotovitev družbene odgovornosti uporabe javnih virov.

V pregledani tuji literaturi nekateri avtorji povezujejo uspešnost, torej merjenje, obvladovanje in poročanje uspešnosti poslovanja, z organizacijo (na primer Payer-Langthaler & Hiebl, 2013; Saj, 2013; Tucker & Thorne, 2013). Medtem ko jo spet drugi (na primer Connolly & Hyndman, 2013; Morgan, 2013) obravnavajo v povezavi s ključnimi interesnimi skupinami, in sicer na kakšen način organizacije poročajo uspešnost poslovanja in kako analizirajo vlogo strategij pri merjenju ter obvladovanju uspešnosti.

Kot že nekajkrat omenjeno v delu, izhaja osnovna razlika v merjenju uspešnosti PO in NPO iz razlike v poslanstvu. Uspešnosti NPO ni mogoče meriti skozi dobiček. Kriterij za merjenje uspešnosti NPO mora biti zato vezan na njeno poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov oziroma zadovoljitev določenih potreb določene skupine ljudi. Merjenje uspešnosti je neposredno povezano z evalvacijo, ki pa v primeru NPO ne more potekati prek trga proizvodov ali storitev in finančnega trga, ker ta v tradicionalnem smislu praviloma ne obstaja. Tako je potrebno vzpostaviti mehanizem za presojanje uspešnosti in ga vgraditi v delovanje NPO.

3.1 Razlogi za merjenje uspešnosti poslovanja neprofitnih organizacij

Uspešnost in učinkovitost NPO, predvsem dobrodelnih organizacij, je pod vse večjim nadzorom. Za organizacije v Veliki Britaniji Connolly in Hyndman (2004) trdita, da merjenje uspešnosti razkriva njihovo poslovanje, kar vodi k boljši osveščenosti pri razpravah o problematiki in nadaljnjih odločitvah. Ker imajo NPO omejene in pogosto tudi nestabilne vire financiranja, se morajo toliko bolj posvetiti učinkovitosti. Tudi v ZDA se NPO soočajo z vedno večjim pritiskom, da morajo biti čim bolj učinkovite pri izvajanju programov (Bradach, Tierney & Stone, 2008).

Najpogostejši razlog za merjenje uspešnosti poslovanja je zahteva zunanjih udeležencev, kot so nedržavni financerji, donatorji, prostovoljci, zaposleni, uporabniki in upravičenci (koristniki), (Zimmermann & Stevens, 2006) in tudi država. Morris (2000) ugotavlja, da ko država enkrat prispeva vire za delovanje organizacije, se tudi zavezuje, da spremlja uspešnost delovanja organizacije. O'Brien in Tooley (2013) dodajata, da je z moralnega vidika pomembno poročati tudi prostovoljcem, podpornikom ter uporabnikom storitev.

V prejšnjih poglavjih so opredeljeni razlogi za merjenje in obvladovanje uspešnosti poslovanja PO, ki se osredotoča na ustvarjanje vrednosti za deležnike podjetja, še posebej za lastnike (Nicholls, 2009), kar pa ne velja za NPO, 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 NPO ponujajo storitve, ki zadovoljujejo uporabnike in družbo. Ustvarjena denarna vrednost torej ni relevantno merilo za NPO, zato so spodbujene, da merijo uspešnost poslovanja v prizadevanju izpolnjevanja poslanstva. Skupna podlaga za poročanje uspešnosti v obeh sektorjih pa so računovodska merila. Financerji zahtevajo od NPO točno določene kazalnike uspešnosti poslovanja, ki prikazujejo doseganje obljubljenih rezultatov (Kaplan & Grossman, 2010). S poročanjem kazalnikov uspešnosti poslovanja zunanjim uporabnikom, organizacije upravičijo svoj obstoj, pokažejo družbeno odgovornost in upravičijo sloves vrednega prejemnika donacij in dotacij v prihodnosti (Connolly & Hyndman, 2004). Finančni podatki imajo omejeno uporabno vrednost pri odločanju kateri organizaciji dodeliti ali odvzeti vire. Financerji, kot so filantropije, so opozorili, da so jim pri odločanju večkrat bolj pomembni poslovni deli poročil z nefinančnimi informacijami, torej kako z viri dosega namen, izpolnjujejo poslanstvo in koristijo družbi, kot pa finančni podatki. Financerjem je zelo pomembno učenje organizacije ter izboljšanje organizacijskih praks, zato jim je pomemben podatek, kaj so se organizacije naučile z izpeljavo posameznega projekta (Huang & Hooper, 2011).

Torej, merjenje in obvladovanje uspešnosti poslovanja organizacij je pomembno prvič z vidika zaupanja javnosti, s ciljem dokazati vrednost organizacije financerjem ter uporabnikom storitev, in drugič z vidika samozvesti organizacije, s ciljem izboljšati organizacijsko učinkovitost skozi notranje poročanje, z učenjem preko vrednotenja programov ali storitev in s primerjanjem z drugimi organizacijami (Huang & Hooper, 2011; Saj, 2013).

Na merjenje uspešnosti poslovanja vpliva želja po zbranih čim več sredstev, ki bi pripomogla k izboljšanju kvalitete storitev organizacije. NPO lahko uporabijo merjenje uspešnosti poslovanja tudi za vpliv na lokalne oblasti ter njihovo prizadevanje za spremembe. Vpliva tudi na ozaveščanje celotne NPO, da si vsi notranji udeleženci prizadevajo za isto poslanstvo, torej naloge in cilje. Za pridobitev teh prednosti pa so potrebne managerske sposobnosti vodilnih. 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 pa lahko služi kot učinkovito marketinško orodje (Sawhill & Williamson, 2001). Merjenje uspešnosti je lahko učinkovito orodje tudi v procesu racionalizacije in prestrukturiranja, saj omogoča pregled organizacijskih pomanjkljivosti in s tem obstaja večja možnost, da bi odkrili nova pomembna področja, kje so potrebne izboljšave in racionalizacije najnujnejše (Medina-Borja & Triantis 2007).

3.2 Kriteriji merjenja uspešnosti poslovanja

Največje praktično naravnane smernice za merjenje uspešnosti je podal Nacionalni odbor za prostovoljske organizacije (angl. *National Council for Voluntary Organizations*, v nadaljevanju NCVO), kjer je bilo narejenih tudi veliko raziskav na to temo. Glavni pojmi v zvezi z merjenjem uspešnosti poslovanja, ki jih je razvil NCVO so: vhodni viri, izhodni viri, aktivnosti, rezultati in vplivi. Delitev organizacije na te dele ter analiziranje slednjih omogoča razvoj številnih kazalnikov uspešnosti, ki dajejo vpogled v to, kako organizacija izpolnjuje svoje poslanstvo.

Vhodni viri so ključna opredmetena in neopredmetena sredstva, ki NPO omogočajo izvajanje programov ali dejavnosti. Največkrat so to zaposleni in prostovoljci, tudi denarna sredstva, oprema in druge materialne stvari (Epstein & McFarlan, 2011b). Izhodni viri so neposredni izdelki ali storitve, ki jih organizacija proizvaja ali opravlja, in ki niso cilji organizacije (Controller and Auditor-General, 2008). Preprosto kvantitativno merilo za izhodne vire je število programov in/ali uporabnikov, ki prejemajo storitve. Organizacije večina merijo uspešnost glede na izhodne vire, kar je največkrat posledica določenih kazalnikov uspešnosti s strani financerjev (Moxham & Boaden, 2007). Vendar velja, da kazalnike izhodnih virov z zanimanjem spremljajo tudi donatorji (Abraham, 2007). Kot razmerje med izhodnimi in vhodnimi viri organizacije se lahko opredeli učinkovitost (Pollitt, 1986). Aktivnosti so vsi specifični programi in naloge, ki jih organizacija izvaja, da bi izpolnila svoje poslanstvo (Epstein & McFarlan, 2011b). Naslednji pojem so rezultati (angl. *outcomes*), ki so prednosti ali spremembe za predvidene upravičence ali sprememba uporabnikovih okoliščin zaradi izhodnih virov ali takojšnjih izdelkov ali storitev, ki jih ponuja organizacija. So stanja, ki se kažejo iz obstoja in delovanja NPO v skupnosti, družbi, gospodarstvu ali okolju (Controller and Auditor-General, 2008). Običajno so manj vidni in oprijemljivi za razliko od izstopnih virov, zato jih tudi ni lahko meriti. So pa planirani in zato določeni v ciljih organizacije (Wainwright, 2003). Breckell, Harrison in Robert (2011) so razdelili pojem z dolgoročnimi in trenutnimi vplivi, torej glede na obdobje. Rezultati so lahko mišljeni tudi kot vpliv ali družbena vrednost (angl. *social value*). Torej zadnji pojem vpliv (angl. *impact*) so vse nastale spremembe, ki izhajajo iz dejavnosti, projekta ali organizacije. Vključuje predvidene kot tudi nepredvidene, negativne in pozitivne, dolgoročne kot tudi kratkoročne

spremembe (Wainwright, 2003). Sistem vzročnih povezav (angl. *Causal Linkage Map*) povezuje ključne sestavine pridobivanja virov. Vhodni viri, kot so notranje okolje in razpoložljivi viri, pomagajo opredeliti strategijo, ki se lahko izvaja pri izpolnjevanju poslanstva. Ta strategija nato določi aktivnosti, ki jih organizacija želi izvesti. Izhodni viri teh aktivnosti nato prevedejo do rezultatov članov organizacije, kot je npr. napredovanje. Na koncu se lahko meri vpliv organizacije, ki temelji na rasti organizacije in povečanju pomembnosti članov organizacije. Za lažjo predstavbo Tabela 4 predstavlja povzetek kriterijev za merjenje uspešnosti poslovanja s podanimi primeri.

Tabela 4: Povzetek kriterijev za merjenje uspešnosti poslovanja

VRSTA KRITERIJA	DEFINICIJA	PRIMER
Vhodni viri	Vse kar je potrebno za izvajanje poslanstva	Osebe, material
Izhodni viri	Ponujeni izdelki ali storitve	Število zavetišč za brezdomce
Razmerje med izhodnimi in vhodnimi viri = UČINKOVITOST		
Aktivnosti	Izvajanje storitev	Zagovorništvo, deljenje oblačil
Rezultati	Kazalniki uspešnosti izpolnjevanja poslanstva	Zadovoljstvo uporabnikov
Vpliv	Vse spremembe, tako pozitivne kot negativne, ki so posledica delovanja NPO	Odraž spremembe življenja uporabnika v družbi, tudi spremembe v zakonih (pravnih ureditvah)
Stopnja izpolnjevanja poslanstva = USPEŠNOST		

Kazalniki uspešnosti in njihova merila se razlikujejo glede na financerje, vsak financer določa druge kriterije. Vodstva NPO menijo, da bi morali biti kriteriji za merjenje uspešnosti sodelovanje skupnosti, zadostno število uporabnih storitev in zagotavljanje, da uporabniki ob tem dobro živijo (Moxham & Boaden, 2007).

Ne glede na to, ali gre za notranje učenje ali družbeno odgovornost NPO do zunanjih udeležencev, se merjenje uspešnosti osredotoča na izhodne vire, rezultate in vplive. MacIndoe in Barman (2012) trdita, da je rezultat optimalni znak organizacijske uspešnosti. Številni drugi avtorji se strinjajo, naj se organizacije osredotočijo na svoje izhodne vire in rezultate, ki naj bodo osnova za merjenje uspešnosti poslovanja (na primer Barman, 2007 in Connolly & Hyndman, 2004).

3.3 Uporaba, pomen in ustreznost finančnih kazalnikov

Določanje in izračun finančnih kazalnikov s katerimi obvladujemo učinkovitost in uspešnost, je le prvi korak pri ocenjevanju finančnega stanja vsake organizacije. Da je kazalnik smiselni in pomenljiv, mora biti primerljiv, torej imeti merilo s podobnimi organizacijami v sektorju. Neprofitni sektor je zelo raznolik v smislu organizacijskih ciljev, ki jih zasleduje posamezna organizacija, vendar pa kot v profitnem, je tudi v neprofitnem sektorju pomembno, da se med seboj primerja organizacije s podobnim poslanstvom, torej organizacije, ki delujejo v isti panogi. Za finančno analizo kazalnikov NPO sta pomembna učinkovito računovodstvo in managerski nadzor. Izziv je razumeti, kateri finančni kazalniki so pomembni za dobrodelne organizacije in področje na katerem deluje. Tradicionalni kazalci niso primerni za uporabo, ker njihov cilj ni doseganje dobička kot v profitnem sektorju, temveč zadovoljevanje potreb uporabnikov in slediti zastavljeni viziji organizacije. Namesto prihodkov od prodaje proizvodov ali storitev, so jim glavni vir prihodki od prostovoljnih prispevkov posameznikov ter donacij (Greenlee et al., 2011).

Nekatera merila uspešnosti poslovanja v NPO ne obstajajo, kot so prihodki, čisti dobiček na delnico (EPS) in rast tržne kapitalizacije. Vendar pa sta dva finančna kazalnika, ki sta prav tako za NPO, in sicer rast prihodkov in gibanje denarnih tokov. Slednji je zelo pomemben, zato se mora odbor nanj osredotočati tako na kratki in dolgi rok. Obvladovanje in porabo virov je treba skrbno preučevati, tako iz previdnosti kot tudi zaradi zagotavljanja preživetja organizacije na dolgi rok. Kljub temu, da se finančni kazalniki bistveno razlikujejo, se posamezniki v NPO morajo zavedati pomembne vloge financ in morajo imeti dovolj znanja, da so lahko pozorni na različna odstopanja v finančnih poročilih (Epstein & McFarlan, 2011a).

V nadaljevanju navajam najprimernejše in najpogostejše finančne kazalnike, ki jih NPO lahko uporabljajo za merjenje in ocenjevanje finančne uspešnosti. Omogočajo analizo, kako organizacija izpolnjuje trenutne in prihodnje finančne plane. Ocenjujejo, kako učinkovita je organizacija pri izpolnjevanju poslanstva skozi čas in v primerjavi z drugimi dobrodelnimi organizacijami. Vendar NPO veliko teh kazalnikov ne morejo uporabljati za primerjavo z ostalimi organizacijami, tudi s tistimi iz iste panoge ne, in sicer zaradi razlik v poslanstvih ter strategijah, organizacijskih strukturah in sistemih. Kljub temu pa lahko rezultati finančne analize odboru predstavljajo pomemben vir informacij (Epstein & McFarlan, 2011b).

V nadaljevanju podrobneje opredelim finančne kazalnike merjenja učinkovitosti in uspešnosti NPO, ki sem jih razdelila po naslednjih sklopih: kazalniki učinkovitosti zbiranja sredstev, kazalniki učinkovitosti programa, kazalniki likvidnosti in solventnosti ter drugi finančni kazalniki.

3.3.1 Kazalniki učinkovitosti zbiranja sredstev

Za obvladovanje učinkovitosti zbiranja sredstev je najprimernejši kazalnik stroškov zbiranja sredstev (angl. *fund-raising expense*, v nadaljevanju FX). Gre za splošen kazalnik, ki se izračuna

kot razmerje med stroški zbiranja sredstev in celotnimi stroški organizacije ter kaže delež v celotnih stroških, ki so nastali za pridobivanje virov financiranja (Greenlee et al., 2011).

$$FX = \frac{\text{stroški zbiranja sredstev}}{\text{celotni stroški}} \quad (1)$$

V Veliki Britaniji in na Irskem je omenjeni kazalnik (1) najbolj priljubljen za splošno poročanje javnosti, najverjetneje zato, ker prikazuje uspešnost poslovanja v relativno sprejemljivi luči. Večina organizacij pridobi največji delež finančnih virov s strani države ali katerih drugih institucionalnih virov, s katerimi sklene pogodbo. Te vrste prihodek lahko relativno hitro narašča. Organizacije z visokim deležem na takšen način zbranih sredstev pa imajo nizek FX (1) glede na celotne prihodke organizacije objavljene v letnem poročilu organizacije (Aldrich, 2009).

Prej naveden kazalnik (1) je treba ocenjevati v povezavi s kazalnikom učinkovitosti zbiranja sredstev v dobrodelne namene (angl. *fund-raising efficiency*, v nadaljevanju FE). FE (2) se izračuna kot razmerje med celotnimi zbranimi sredstvi in celotnimi stroški za zbiranje teh sredstev.

$$FE = \frac{\text{celotna zbrana sredstva}}{\text{celotni stroški zbiranja sredstev}} \quad (2)$$

Večji oziroma naraščajoči kazalnik pomeni večjo ali izboljšano učinkovitost zbiranja sredstev. Organizacije z nizkim FX (1) ter visokim FE (2) imajo razmeroma nižje stroške z zbiranjem 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).

3.3.2 Kazalniki učinkovitosti programa

S spodaj navedenimi kazalniki analiziramo, kako so organizacije uspešne pri izvajanju programov. Kazalnik stroškov programa (angl. *program service expense*, v nadaljevanju PX) je zelo pomemben, saj pove, kolikšna je podpora programu oz. v kolikšni meri NPO izpolnjuje svoje poslanstvo.

$$PX = \frac{\text{celotni stroški programa}}{\text{celotni stroški organizacije}} \quad (3)$$

Kot je razvidno iz kazalnika (3), je PX mogoče izračunati kot razmerje med celotnimi stroški programa in celotnimi stroški organizacije. Višja oziroma naraščajoča vrednost pove, da je več energije usmerjene v storitve programa in večji je delež stroškov (Greenlee et al., 2011). Na primer organizacija *Better Business Bureau Wise Giving Alliance* zahteva, da dobrodelne organizacije namenijo za izvajanje storitev programa vsaj 65 % celotnih stroškov organizacije (How We Accredit Charities, 2014).

V tem sklopu kazalnikov je pomemben tudi kazalnik administrativnih stroškov (angl. *management expense*, v nadaljevanju MX), ki je običajno merilo učinkovitosti vodstva.

$$MX = \frac{\text{administrativni stroški}}{\text{celotni stroški organizacije}} \quad (4)$$

Kot je razvidno iz enačbe (4), se MX izračuna kot razmerje med administrativnimi stroški in celotnimi stroški NPO. Manjša vrednost kazalnika kaže na večjo učinkovitost in s tem možnost, da namenijo večjo količino virov za zagotavljanje storitev programa, tako kot velja za FX (1), (Greenlee et al., 2011).

3.3.3 Kazalniki likvidnosti in solventnosti

Kazalniki likvidnosti in solventnosti so namenjeni oceni finančne sposobnosti skozi čas za primerjavo z drugimi podobnimi organizacijami v panogi. Z njimi analiziramo ujemanje finančnih virov in uporabe le-teh, torej ustreznost finančnih virov.

Kazalnik dni vezave likvidnih sredstev (angl. *liquid funds*, v nadaljevanju LF) pove preostalo število dni, preden bo organizacija porčrpala 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).

$$LF = \frac{(\text{povpr. (denarna sredstva + terjatve do kupcev + kratk. AČR)}) * 365}{\text{celotni stroški} - \text{amortizacija}} \quad (5)$$

Kazalnik dni vezave obveznosti do dobaviteljev (angl. *accounts payable aging*, v nadaljevanju APA) meri plačilno disciplino organizacije.

$$APA = \frac{(\text{povpr. (obveznosti do dobaviteljev + PČR)}) * 365}{\text{celotni stroški} - \text{amortizacija}} \quad (6)$$

Kot je razvidno iz enačbe (6), kazalnik primerja povprečne plačane obveznosti glede na stroške. Pove, koliko časa potrebuje organizacija, 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).

Kazalnik deleža prispevkov in dotacij (angl. *contributions and grants*, v nadaljevanju CNG) v celotnih prihodkih.

$$CNG = \frac{\text{prostovoljni prispevki} + \text{dotacije}}{\text{celotni prihodki}} \quad (7)$$

Kazalnik CNG (7), ki se izračuna kot razmerje med seštevkom prostovoljnih prispevkov in dotacij ter celotnimi prihodki, pove obseg, do katerega so prihodki organizacije odvisni od financerjev. Višja ali naraščajoča vrednost ne sme biti zaželena, saj so ti viri prihodkov odvisni od prostovoljnih prispevkov ali donatorjev, ti pa so lahko zelo nepredvidljivi (Greenlee et al., 2011).

Naslednji je kazalnik deleža dolga v vseh sredstvih (ang. *debt*, v nadaljevanju DEB), ki se izračuna kot razmerje med obveznostmi in sredstvi, je razvidno iz spodnje enačbe (8).

$$DEB = \frac{31.12. \text{ finančne in poslovne obveznosti}}{\text{sredstva}} \quad (8)$$

Visoka ali naraščajoča vrednost lahko kaže na likvidnostne težave v prihodnosti ali zmanjšano kreditno sposobnost (Greenlee et al., 2011).

Dees et al. (2001) navajajo še naslednje kazalnike:

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkotočna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (9)$$

$$\text{Dnevi vezave denarnih sredstev} = \frac{\text{povprečna denarna sredstva} * 365}{\text{poslovni prihodki}} \quad (10)$$

$$\text{Dnevi vezave terjatev do kupcev} = \frac{\text{povprečne terjatve iz poslovanja} * 365}{\text{poslovni prihodki}} \quad (11)$$

3.3.4 Drugi finančni kazalniki uspešnosti

Epstein in McFarlan (2011b) navajata še druge pomembne finančne kazalnike, kot sta rast prihodkov in delež obratnega kapitala v celotnih stroških (angl. *working capital ratio*).

Naslednji je kazalnik ekonomičnosti (angl. *savings*, v nadaljevanju SAV) in kaže, kolikšna je sposobnost oz. pripravljenost organizacije, da prispeva k svojemu skladu (angl. *fund balance*).

$$SAV = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{celotni stroški}} \quad (12)$$

Vrednosti večje od 1 kažejo na prihranke (v PO je povečanje sklada primerljivo s pozitivnim poslovnim izidom, angl. *net income*), medtem ko vrednosti manjše od 1 kažejo na zmanjšanje v skladu (v PO primerljivo z negativnim poslovnim izidom, angl. *net loss*). 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 organizacije, katere cilj je opravljanje storitev programa in ne povečevanje prihodkov (Greenlee et al., 2011).

In še kazalnik dobičkonosnost prihodkov, ki kaže, kolikšen izid iz poslovanja izkazuje NPO na denarno enoto poslovnih prihodkov.

$$\text{Dobičkonosnost prihodkov} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{celotni prihodki}} \quad (13)$$

Če NPO beleži večje prihodke kot je ustvarila odhodkov, je vrednost zgoraj navedenega kazalnika (13) pozitivna. Čim višji je pozitiven rezultat, tem uspešnejše je poslovanje NPO (Dees et al., 2001).

3.4 Nefinančni kazalniki uspešnosti

Pri procesu vrednotenja uspešnosti organizacije v zadnjih 15 letih poleg tradicionalnih finančnih kazalnikov vse bolj prepoznavajo pomembnost ustreznih nefinančnih kazalnikov. Slednji za razliko od finančnih sicer več povedo o vsebini delovanja organizacije, vendar jih je težje meriti in so pogosto manj natančni (Epstein & McFarlan, 2011b). Izhajajo iz strategije organizacije, vsebujejo bistvene pokazatelje uspešnosti poslovanja ter odpravljajo pomanjkljivosti finančnih kazalnikov. Povedo ali je poslanstvo jasno in dovolj osredotočeno, ali so programi in projekti usklajeni s poslanstvom, ali NPO deluje na želenih področjih, ali je učeča se organizacija ter kaj je potencial NPO (Rey Garcia, 2008). Večina NPO nujno potrebuje kazalnike merjenja uspešnosti za doseganje dolgoročnih ciljev ter poslanstva in ne le kratkoročnih ciljev pri zbiranju sredstev in preverjanju izpolnjevanja plana. To omogočajo pristopi s sodelovanjem uporabnikov (angl. *participatory approaches*).

Vrste nefinančnih kazalnikov, ki bi najbolj odražali vrednosti, cilje in rezultate organizacij so npr. v medijih objavljeni članki uporabnikov, osebna pisma uporabnikov o vplivu programov na njihovo življenje, torej t.i. nepotrjena opisna poročila uspešnosti (angl. *anecdotal performance reporting*). Poročanje ni kvantitativno je pa kvalitativno, ker pove rezultat vpliva izvajanja programov na uporabnike. Zagotovo obstaja povezava z zaupanjem v organizacijo, ugledom organizacije ter takšnim načinom poročanja. Prednost uporabe nepotrjenih opisnih poročil uspešnosti je ta, da je poročilo ustvarjeno zunaj organizacije, tako ne zahteva nobenih notranjih virov za izdelavo poročila. Za dodano vrednost pa zahteva vodenje in usklajevanje, kar se šteje kot minimalno v okviru vseh nalog, ki se opravljajo v organizaciji. Morda je največja prednost ta, da vodstvo NPO dobi dober občutek o delovanju, saj te vrste poročil natančno in ustrezno

odražajo njihove aktivnosti in dosežke. Zanje takšno poročanje predstavlja manj stresno vodenje organizacije (Greatbanks, Elkin & Manville, 2010).

Primer pristopa s sodelovanjem uporabnikov vključuje pristop najpomembnejših sprememb (angl. *most significant change*, v nadaljevanju MSC) preko katerega so uporabniki spodbujeni, da delijo najpomembnejše spremembe v njihovih življenjih. Drugi uporabljeni izrazi za MSC so še: razvojni pristop k organizacijskemu učenju (angl. *the evolutionary approach to organisational learning*), pripovedni pristop (angl. *the narrative approach*) in tudi pristop z zgodbami (angl. *the story approach*). Pristop MSC je kvalitativen in poziva organizacije naj ugotovijo, kje nastanejo spremembe, in sicer naprej z zbiranjem in pregledom zgodb o spremembah in nato filtriranjem teh pripovedi preko različnih vodstvenih ravni v organizaciji. Pristop je močno in podrobno orodje, ki kaže poudarek bolj na pozitivnih kot negativnih zgodbah, vendar ne daje možnosti primerjave (Dart & Davies, 2003). Vsak pripovedni pristop je participativen ker dovoli, da je uporabnik slišan. Življenjske zgodbe so pot do zbiranja podatkov uporabnikov, ampak so lahko bolj uporabljene za učenje organizacije kot pa za poročanje financerjem in izkazovanje družbene odgovornosti. Zaradi subjektivnosti pripovednih pristopov, je pomembno analizirati kako so ti lahko primerljivi ter merjeni skozi obdobja in med organizacijami, da lahko preverimo njihovo učinkovitost. Raziskave organizacij, ki eksperimentirajo s pripovednimi pristopi in pristopi s sodelovanjem uporabnikov, kot je MSC, so zelo potrebne (Cordery & Sinclair, 2013). Dodatne ovire pri poročanju nefinančnih kazalnikov so, da je takšno poročanje v nasprotju s finančnimi poročili, ki so veliko bolj uveljavljeni in sprejeti. Saj gre za poročanje, katerega predmet so vedno dejanski podatki, ki se navezujejo na financiran projekt, medtem ko ne omogoča podrobne predstavitve vsebine programa in njegove kompleksnosti pri izvajanju. Ovira pri poročanju nefinančnih kazalnikov je še, da je poročanje po naravi neoprijemljivo in ni opredeljeno kakšna naj bi bila oblika in narava tovrstnega poročanja. Lahko bi bila vsaj dodatek, če že ne alternativa ostalim finančnim poročilom. Na ta način bi lahko pridobili večje zaupanje v nepotrjena opisna poročila uspešnosti (Greatbanks et al., 2010).

Pogosto so uporabljeni tudi drugi nefinančni kazalniki, ki se uporabljajo v uravnoteženih sistemih kazalnikov, in sicer zadovoljstvo uporabnikov, število uporabnikov, ki poročajo o velikem napredku v kakovosti življenja, število uporabnikov, ki so se ponovno uveljavili v skupnosti in število uporabnikov, ki sodelujejo v ponujenih programih organizacije ipd.

V praksi je še vedno najboljša kombinacija finančnih in nefinančnih kazalcev, saj lahko samo tako zagotovimo uravnoteženo poročanje o uspešnosti poslovanja organizacije.

3.5 Vloga nadzornih agencij v benchmarkingu

Odkar se je povečala pomembnost merjenja uspešnosti in benchmarkinga v profitnem sektorju, ima benchmarking vedno bolj pomembno vlogo tudi v neprofitnem sektorju. Predstavlja proces primerjanja postopkov in opravil določenega poslovnega procesa s podobnimi procesi v organizacijah. Raven učinkovitosti opravljanja posameznih aktivnosti, znotraj tega procesa, se v

organizacijah postavi kot cilj, ki ga organizacija zasleduje ali kot norma, s katero primerja lastno raven opravljanja proučevanih aktivnosti. Namen metode je učiti se in izboljševati. Cilj pa pospešiti proces poslovnih sprememb, ki vodijo do novosti in nenehnih izboljšav v izdelkih, storitvah in procesih. To se kaže v popolnem zadovoljstvu kupcev in v konkurenčnih prednostih (Tekavčič, 2002). Stabilen benchmarking, podprt s kvalitetskimi podatki, lahko dobrodelne organizacije in druge NPO uporabijo tudi kot orodje za obveščanje vodilnih o aktivnostih za zbiranje sredstev (Aldrich, 2009). Primerjanje kazalnikov in ravni aktivnosti med podobnimi NPO je še posebej koristno, vendar je te podatke pogosto zelo težko zbrati, meriti, kaj šele primerjati. Tudi uporaba podatkov je lahko zapletena, saj so cilji, ki jih zasledujejo NPO pogosto kompleksni in mnogovrstni (Epstein & McFarlan, 2011b).

Največji poudarek pri benchmarkingu je na ocenjevanju in primerjavi učinkovitosti zbiranja ter uporabi sredstev. Merjenje učinkovitosti mora biti izvedeno na primeren način, ker je za organizacijo pomembno z dveh vidikov. Prvi je finančni vidik, kjer mora biti delovanje in s tem zbiranje sredstev čim bolj učinkovito, saj omogoča nadaljnje delovanje organizacije in drugi vidik je stik ali odnos z javnostjo, kjer je pomembno na primeren način predstaviti delo donatorjem in ostalim udeležencem.

Zaradi dilem, ki se pojavljajo pri benchmarkingu je v tujih državah že praksa, da uspešnost in učinkovitost poslovanja, še posebej med dobrodelnimi organizacijami, primerjajo in ocenjujejo nadzorne (bonitetne) agencije (angl. *watchdog*), ki poročajo o uspešnosti poslovanja dobrodelnih organizacij in tako zagotavljajo informacije za potencialne donatorje.

Prva dilema je, da ni vedno jasne definicije kaj vzeti za strošek zbiranja sredstev ter po kakšnem ključu jih deliti med aktivnosti organizacije. Organizacije nenehno tehtajo med temi odločitvami, s pomočjo revizorjev ali nadzornih organov pa lahko pridejo hitreje do odgovorov. So pa še druge dileme glede uporabe splošnega kazalnika za presojo učinkovitosti zbiranja sredstev. Vse organizacije namreč niso enake in vsi primeri s katerimi se ukvarjajo niso enako popularni, kot tudi vse organizacije ne zbirajo sredstev na enak način in z enako podporo. Bolj prepoznavna organizacija bo najverjetneje lažje zbrala denar kot tista, ki ima manjši krog uporabnikov. Zato lahko imajo nekatere organizacije nižji FX (1), kar pa še ne pomeni, da so zaradi tega uspešnejše. Poleg vseh zgoraj omenjenih omejitev velja poudariti še časovni dejavnik. Veliko aktivnosti, namenjenih za zbiranje sredstev, ima stroške v enem obdobju, vendar se prihodki kažejo skozi več prihodnjih obdobj. Objektivno obvladovanje uspešnosti poslovanja dobrodelnih organizacij je zelo pomembno, ampak v primerjavi z ostalimi NPO predstavlja veliko več problemov zaradi metodoloških ovir, ki bi lahko nudile utemeljene in pomenljive primerjave (Aldrich, 2009).

Najbolj razširjeno delovanje nadzornih agencij je v ZDA in VB. Zelo znana sta Better Business Bureau Wise Giving Alliance (v nadaljevanju BBB), ki deluje v ZDA in GuideStar, ki je prisoten v ZDA, VB ter drugod po svetu. Nekatere od teh organizacij so razvile smernice (angl. *frameworks, guides*) za spodbujanje NPO k poročanju, kot so: Charting Impact, Charity Navigator ter the Inspiring Impact Group. BBB in GuideStar ZDA so se združile z Independent Sector, ki je vodilni forum neprofitnega sektorja, in razvile Charting Impact, ki je ogrodje za

poročanje. Ogrodje zahteva, da organizacije merijo uspešnost v odnosu do poslanstva (ciljev) in rezultatov. Razvito je bilo s strani 200 vodilnih NPO za vzpostavitev standarda za poročanje o uspešnosti (Cordery & Sinclair, 2013). Še ena nadzorna agencija v ZDA z drugačnim pristopom, ki razširja lastni sistem vrednotenja finančne uspešnosti, je Charity Navigator. Analizira finančno stanje dobrotelčnih organizacij ter zagotavlja primere finančnih kazalnikov, ki jih managerji in morebitni donatorji lahko uporabljajo za oceno finančne stabilnosti organizacije. Analiza zagotavlja pomembne informacije o učinkovitosti organizacije pri porabi dragocenih virov, o nastalih stroških, rasti prihodkov in o tem, kako je organizacija finančno uspešna s svojimi različnimi programi. S pomočjo informacij, ki jih vsaka dobrotelčna organizacija zagotavlja letno v svojih javnih razkritjih, Charity Navigator ocenjuje NPO v dveh širših področjih, ki se tičejo finančnega stanja organizacije, to sta učinkovitost in zmogljivost (angl. *capacity*), (Epstein & McFarlan, 2011b). V VB deluje na primer The Inspiring Impact Group, ki predstavlja sodelovanje NPO, katerih vizija je pridobiti še več organizacij, ki merijo svojo uspešnost. Njihov cilj je spodbuditi k uporabi kodeksa (angl. *The Code of Good Impact Practice*), (Cordery & Sinclair, 2013).

Prednost nadzornih agencij je celovita obravnava, saj usmerijo energijo v celovito rešitev in v podrobnosti, da je kot rezultat možna primerjava. Zagotavljajo primerljive večletne podatke, zelo podrobno pokrivajo vsa ključna področja poslovanja dobrotelčnih organizacij, rezultati pa so potrjeni s strani raziskovalcev (Aldrich, 2009).

Pomanjkljivosti delovanja nadzornih agencij pa so, da so njihove raziskave lahko točne le kolikor so točno zagotovljeni podatki. Lahko se namreč zgodi, da organizacije v letnih poročilih kdaj napačno poročajo o izhodnih virih in rezultatih. Povečanje nadzornih agencij, ki pripravljajo informacije o uspešnosti organizacij, povzroča razmejitve v odnosu med organizacijo in financerjem. Naslednja pomanjkljivost je še kompleksnost dela. Delovanje organov zahteva finančno podporo ter s primerljivimi podatki je potrebno ravnati premišljeno. Kljub ciljno usmerjenim ukrepom nadzornih agencij kot je npr. merjenje uspešnosti izhodnih virov, lahko to NPO prikaže v slabi luči, če ne izpolnijo njihovih smernic. Npr. BBB predpisuje, da mora FX (1) meriti največ 35 % (največ 35 % od vseh donacij, kar ni isto kot celotni prihodki, lahko gre za zbiranje sredstev) in npr. kot merilo za ocenjevanje učinkovitosti programa, PX (3) predpisujejo kazalnik v višini minimalno 65 % (% porabljenih finančnih virov neposredno za program, od celotnih sredstev organizacije). V praksi lahko to pomeni, da organizacija prilagaja sredstva za aktivnosti samo da bi izpolnila smernice in posledično ne zasleduje več glavnega cilja, ki je izpolnjevanje poslanstva (Cordery & Sinclair, 2013).

V Sloveniji je proces evalvacije javnih socialno varstvenih programov po naročilu Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, začel izvajati Inštitut RS za socialno varstvo (Evalvacije, 2015).

3.6 Proces strateškega managementa in strateški pristopi v neprofitnih organizacijah

Proces strateškega managementa v NPO se začne z opredelitvijo poslanstva in strateških ciljev za organizacijo kot celoto. Proces vključuje niz medsebojnih zaporednih korakov in je sestavljen iz temeljnih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja (Dimovski 2002).

Pri strateškem planiranju je pomembno ustanoviti ekipo za planiranje, ki jo sestavljajo člani izvršnega odbora, direktor (predsednik), zaposleni, uporabniki, strokovnjaki, prostovoljci, donatorji, financerji ter javnost. Pri sestavi je pomembno paziti tako na pestrost kot tudi starost prisotnih, raso in narodnost, geografsko različnost ter finančni položaj posameznika. Učinkovito planiranje se začne z informacijami o potrebi delovanja organizacije, pridobljenimi v sedanjosti. Za pripravo strateškega plana je potrebno pridobiti obsežne aktualne demografske podatke, ki povedo število trenutnih in potencialnih uporabnikov, kakšne so pomembne demografske karakteristike uporabnikov, kakšen je trend glede na karakteristike, kaj so in bodo pridobili uporabniki s storitvami. Pridobiti je potrebno še raziskave posameznikov, ki živijo na področju delovanja organizacije, informacije iz prve roke s strani uporabnikov (pridobljeno in podkrepljeno s raziskavami), podatke vladnih agencij, pristojnih ministrstev in lokalnih virov. Potrebno je imeti tudi podatke o zbranih sredstvih in potrebnih izdatkih (Sand, 2005).

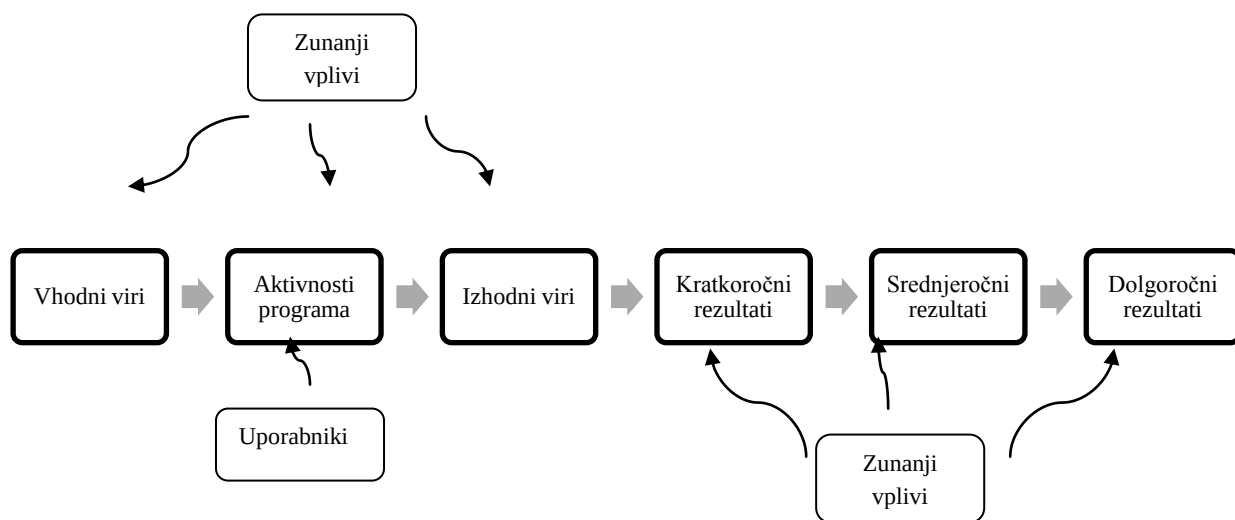
Torej, člani organizacije s strateškim planom najprej analizirajo trenutno situacijo, nato se odločajo o oblikovanju strategij, opredelijo korake in vire, ki se navezujejo na daljše obdobje in s katerimi želi organizacija doseči strateške cilje. Planiranje vsebuje opredelitev ciljev, ki morajo biti natančni in merljivi, pokrivati morajo ključna področja poslovanja, predstavljati morajo izziv organizaciji in zaposlenim, biti morajo uresničljivi in časovno določeni, doseganje postavljenih ciljev pa mora biti nagrajeno. Strateški cilji izhajajo iz opredelitve poslanstva, ki jih oblikuje strateški management za raven organizacije kot celote. Poslanstvo je jasen opis razloga, zakaj organizacija obstaja, temu primerno pridobi status, npr. v Sloveniji status humanitarne organizacije. Potrebno ga je sproti preverjati in nadgrajevati glede na okoliščine. Glavnim ciljem iz poslanstva sledi določitev bolj specifičnih ciljev, ki definirajo aktivnosti organizacije in njihove programe. Sledi ocena trenutnih virov, tako finančnih kot opreme, priprava strateških analiz (npr. SWOT) ter izbira časovnega okvira izvedbe strategije. Nekatere organizacije se odločijo za petletni plan, spet druge za enoletnega ali triletnega (Pakroo, 2005). NPO na koncu ovrednotijo strategijo, ki jo po potrebi lahko preoblikujejo ali spremenijo. Sledi opredelitev vizije, katere namen je, da kaže zaznavo (nove) zaželene prihodnosti NPO (Dimovski 2002). V praksi je razvitih veliko modelov strateškega managementa, s katerimi se proučuje proces strateškega managementa v NPO, med drugim tudi zelo uveljavljen Brysonov model (Bryson, 1995).

Da bi lahko NPO prikazale rezultate, za katere si prizadevajo in vpliv, ki ga ustvarjajo v družbi ter še učinkovito izkoristile razpoložljive vire, obstaja potreba po uporabi pristopov za merjenje uspešnosti (Cordery & Sinclair, 2013). Tako kot za PO velja tudi za NPO, da samo finančni kazalniki ne morejo zagotoviti poglobljenega razumevanja uspešnosti NPO. NPO imajo

neprofitne cilje, ki so bolj neoprijemljivi in jih je težje opredeliti, zato jim predstavlja merjenje uspešnosti večji izziv kot PO. NPO vedno bolj razvijajo pristope merjenja uspešnosti za ocenjevanje uspešnosti skozi izpolnjevanje poslanstva (Epstein & McFarlan, 2011b).

Z razvojem različnih pristopov za merjenje uspešnosti poslovanja, ki uravnoteženo vključujejo tako finančne kot nefinančne kazalnike, lahko organizacije ocenjujejo uspešnost izpolnjevanja strateških in operativnih ciljev. Razvitih je bila množica pristopov, tako da ni mogoče podati izčrpno tipologijo vseh (Polonsky & Grau, 2011). Seznam lahko vključuje zasnovane tako kvantitativne kot kvalitativne pristope, ki pa se ne izključujejo. Vendar ko je potrebno poročati, prevladujejo kvantitativni pristopi (Barman, 2007). Poisterov generični pristop (angl. *Generic programme logic model*; Poister, 2003) omogoča NPO, da artikulira koristne rezultate in predloži dokazila o tem, da rezultate proizvajajo aktivnosti organizacije. Namen modela je, da pojasni predpostavke za katerikoli program, opredeli kritične spremenljivke, ki nastanejo pri oblikovanju programa, opredeli vlogo, ki jo ima vsaka spremenljivka in ugotovi domnevne relacije med njimi. Vsebuje vhodne vire, aktivnosti programa in izhodne vire, na katere vplivajo zunanje okoliščine, sledijo kratkoročni rezultati, nato srednji in nazadnje dolgoročni rezultati (Slika 3).

Slika 3: Poistrov generični pristop



Vir: C. Moxham & R. Boaden, *The impact of performance measurement in the voluntary sector*, 2007, str. 830.

Med pristopi merjenja uspešnosti poslovanja so za NPO prirejeni tudi tisti, ki se uporabljajo v PO. To sta na primer prizma uspešnosti (angl. *the performance prism*), (Neely et al., 2002) in uravnoteženi izkaz poslovanja (angl. *balanced scorecard*, v nadaljevanju BSC), (Kaplan & Norton, 2001), ki imata uporabno vrednost v dobrodelnih organizacijah (Moxham & Boaden, 2007). Speckbacher (2003) pravi, da BSC zato, ker vsebuje tudi nefinančne kazalnike. Pristop BSC je zasnovan na spremljanju poslovanja organizacije 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 NPO doseči dva glavna cilja, če želijo izpolniti svoje poslanstvo. In sicer ustvarjati vrednost s čim nižjimi stroški, torej se osredotočiti na stroške, hkrati pa dosledno poglobljati in vzdrževati podporo financerjev, se osredotočiti na plan poslovanja. Tabela 5 prikazuje primer pristopa BSC za NPO.

Tabela 5: Pristop uravnoteženega izkaza poslovanja za neprofitne organizacije

POSŁANSTVO	
 Kakšne odnose moramo vzdrževati s financerji, da bo naše poslovanje uspešno? <i>(Finančni vidik)</i>	 Kakšne odnose moramo vzdrževati z uporabniki, da izpolnimo vizijo? <i>(Vidik strank)</i>
  V katerih poslovnih procesih moramo dosegati odlične rezultate, da zadovoljimo uporabnike in financerje ter da izpolnimo poslanstvo? <i>(Vidik notranjih poslovnih procesov)</i>	
 Kako se morajo naši zaposleni in prostovoljci učiti, komunicirati in delati skupaj, da izpolnimo vizijo? <i>(Vidik učenja in rasti)</i>	

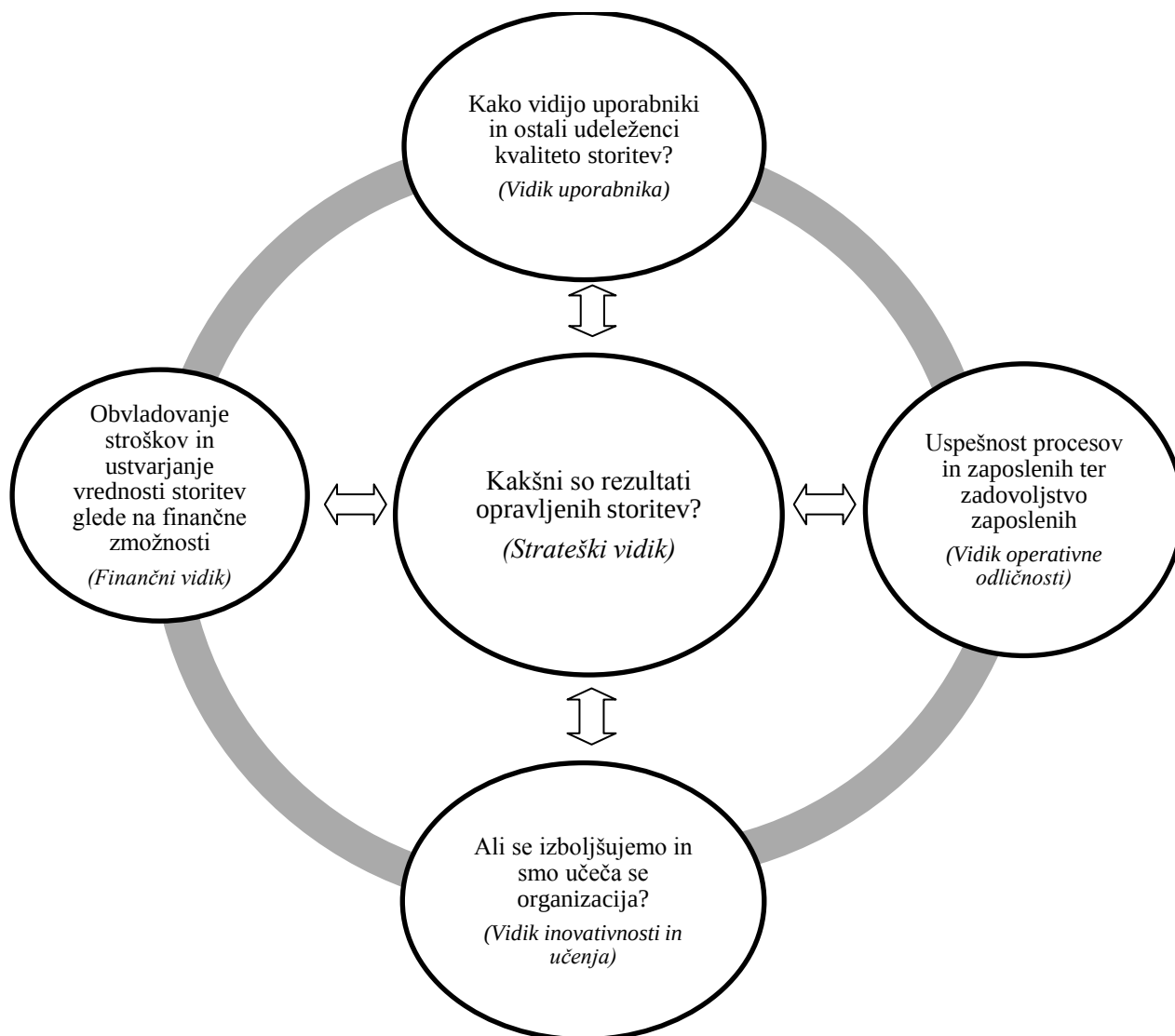
Vir: R.S. Kaplan & D.P. Norton, Strateško usmerjena organizacija in praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju, 2001, str. 148.

Alternativa BSC sta lahko uravnotežen izkaz poslovanja javnega sektorja (angl. *Public Sector Scorecard*, v nadaljevanju PSS), (Moullin, 2002) in uravnotežen izkaz poslovanja javne vrednosti (angl. *Public Value Scorecard*, v nadaljevanju PVS), (Moore, 2003). PSS je pristop za merjenje uspešnosti poslovanja in managersko orodje, ki temelji na pristopu BSC in je oblikovan posebej za NPO v javnem in neprofitnem sektorju. To pa zato, ker finančni vidik ni najpomembnejši, pomembnejša je kakovost storitev in zadovoljstvo uporabnikov. Ostale razlike med BSC in PSS so, da je v PSS namesto vidika strank uporabljen izraz vidik uporabnika, vidik notranjih poslovnih procesov zamenja vidik operativne odličnosti (učinkovitost zaposlenih in procesov), vidik učenja in rasti po BSC pa v PSS zamenja vidik inovativnosti in učenja. PSS se začne z vprašanjem, kdo so uporabniki organizacije in kaj potrebujejo. Slika 4 prikazuje PSS.

Literatura se osredotoča na edinstvenost neprofitnega sektorja in navaja vrsto tehnik za merjenje uspešnosti, ki se razlikujejo od tehnik, ki se uporabljajo v profitnem ali javnem sektorju. V literaturi so torej pomanjkljivi dokazi o tem, kako dobrodelne organizacije dejansko merijo uspešnost. Kljub številčnejšim pristopom za merjenje uspešnosti se je izkazalo, da jih organizacije komaj poznajo ali pa sploh ne. Moxham in Boaden (2007) ugotavljata, da v njuni raziskavi še noben od managerjev ni bil seznanjen z različnimi modeli merjenja uspešnosti. Na primer za BSC so mnenja, da ni primeren za njihovo organizacijo, ker različni projekti zahtevajo

različne stopnje nadzora, ki niso tako strogi kot jih predvideva pristop, ne vsebuje smernic kako poročati financerjem, za izvajanje pristopa bi bil potreben dodatni administrativni delavec, kar pa si NPO ne more zlahka privoščiti.

Slika 4: Pristop uravnoteženega izkaza poslovanja za neprofitne organizacije v javnem in neprofitnem sektorju



Vir: M. Moullin, *Using the public sector scorecard in health and social care*, 2002, str 3.

Glede vpliva pristopov na merjenje uspešnosti v neprofitnem sektorju obstajajo skopi podatki, zaradi relativne nezrelosti sektorja na tem področju. Obstaja težnja po raziskovanju z osredotočenjem na edinstvenost sektorja. Ker je vključenih toliko različnih interesnih skupin v sektorju, je mala verjetnost, da bi bila uporaba poenostavljenega pristopa uspešnosti za vsako organizacijo učinkovita. Narava dela in zahteve številnih udeležencev, vključenih v aktivnosti NPO, pa kažejo da je ključnega pomena, da se zagotovi merjenje in ocenjevanje uspešnosti, da bi organizacija lahko delovala učinkovito (Moxham & Boaden, 2007).

3.7 Ovire in izzivi merjenja in poročanja uspešnosti poslovanja dobrodelnih organizacij

Merjenje, obvladovanje in poročanje uspešnosti poslovanja se v organizaciji prevečkrat dojema kot dodatna obveznost in ne kot vsakodnevna aktivnost. Udeležence je za merjenje uspešnosti težko motivirati, tako v primeru, ko ni zagotovila, da bo le to prineslo izboljšanje poslovanja, kot tudi v primeru, ko zaposleni zaznavajo, da zahteve po merjenju uspešnosti niso določene od znotraj, temveč od zunaj, največkrat s strani financerjev. V praksi to pomeni, da vodstvo v organizacijah sicer podpira merjenje uspešnosti, ampak zaposleni v organizaciji ne, ker to zahteva veliko njihove energije in časa. Ovira je tudi strošek zbiranja podatkov in analiz. Mnoge organizacije nimajo strokovnega znanja na tem področju in bi za to morale zaposliti svetovalce (Cnaan & Kang, 2010). Dodatna ovira merjenja in obvladovanja uspešnosti je tudi zmeda kako in kaj meriti. Največkrat zaradi pomanjkanja jasnih kazalnikov v NPO, kot so nedokumentiranje doseženih uspehov, zmeda nastane tudi ko ni zastavljene vizije, ciljev, poslanstva ali aktivnosti za doseganje poslanstva.

Glede na navedene izzive, se organizacije 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). Vodnik Zveze za učinkovito družbeno investiranje (angl. *Alliance for Effective Social Investing*), (Background, 2014) navaja, da bi morale biti informacije o uspešnosti tako pozitivne kot negativne. Slednje pa organizacije ne rade poročajo, zaradi strahu pred prenehanjem nadaljnjega financiranja, ki je možno, če zahteve po odgovornosti do deležnikov niso izpolnjene (angl. *accountability requirements*). Poročanje povzroča organizacijam velike skrbi, predvsem relativno majhnim organizacijam. V primeru, da organizacija prejema finančna sredstva s strani številnih različnih financerjev, se poročila med seboj precej razlikujejo, zato je lahko zbiranje podatkov o uspešnosti ter poročanje precej zamudno, zahteva veliko birokracije, kar pa lahko posledično vpliva na kakovost dela. Odpor do merjenja in poročanja uspešnosti poslovanja povzročajo preštevilni zahtevani kazalniki uspešnosti s strani financerjev, kar v praksi pomeni preveč zastavljenih vprašanj pri poročanju (Moxham & Boaden, 2007). Pomanjkanje volje po usklajenosti vsebine poročil med financerji pa ne podpira cilja po racionalnem pristopu do merjenja uspešnosti (Osborne et al., 1995). Po eni strani financerji zahtevajo vzročne povezave med določeno aktivnostjo in rezultatom, po drugi strani pa ne spodbujajo organizacij k nazornemu prikazu rezultatov in vplivov. Vplive je sicer zelo težko dokazati, še posebej ko gre za vidne izven domene organizacije ali programa, ki jih organizacija ne more kontrolirati. Connolly in Hyndman (2004) menita, da je treba poudariti tisto, kar je takoj merljivo, ne pa tisto, kar bi bilo potrebno izmeriti. Vendar hkrati opozarjata, da če ni zahteve po preverjanju načina merjenja uspešnosti poslovanja, se lahko pojavi skušnjava, da se rezultate predstavlja na način, ki je bolj sprejemljiv za bralca (npr. da se pretirava v prikazovanju dobrih rezultatov, ne glede na njihovo točnost). Poročanje tako najpogosteje temelji le na statistiki kvantitativnih kratkoročnih izhodnih virov, na podlagi obrazcev povzetih s strani financerjev.

Tudi če bi obstajali primerni pristopi merjenja uspešnosti poslovanja, ki bi podpirali in predstavljali dejavnosti organizacij, bi še vedno obstajale operativne dileme o merjenju

uspešnosti. Tako je predvsem zaradi omejenih sredstev, raznolikosti organizacij v sektorju in nejasne vloge dobrodelnih organizacij v neprofitnem sektorju. Zaradi negotovosti prejemanja finančnih sredstev in dolžine ciklov financiranja, običajno v krajšem obdobju, od enega do treh let, so se organizacije prisiljene osredotočiti na kratkoročne cilje. To pomeni, da ni mogoče poročati o dolgoročnih vplivih opravljenega dela v korist družbe, kot zahtevajo strategije financerjev (Moxham & Boaden, 2007). Veliko prednosti, ki izhajajo iz izvajanih aktivnosti s strani organizacije, se pokaže šele v obdobju izven individualne pogodbe financiranja, zato je merjenje vpliva možno le na osnovi daljšega časovnega okvira. Zato Little (2005) pravi, da bi bilo za organizacije ugodneje sklepati pogodbe z večletno osnovo (od deset do petnajst let). Kar pa po drugi strani predstavlja tveganje, da organizacije ne bodo mogle pokriti vseh nastalih stroškov pri izvajanju programov. Ampak kljub vsem negotovostim, ki jih merjenje uspešnosti poslovanja prinaša, ostaja zaupanje v pokroviteljski odnos s strani financerjev (vladnih organizacij), saj ti lahko kadarkoli od organizacij zahtevajo informacije in imajo tako nadzor nad porabo virov.

Izziv predstavljata uporaba terminologije povezane z uspešnostjo in kako pripisovati uspešnost določeni organizaciji. Financerji predpostavljajo, da NPO razumejo pomen in znajo uporabljati izraze, kot so rezultati, vplivi in samoocenjevanje. Raziskava Moxhama in Boadena (2007) pa je pokazala, da temu ni tako. Ko govorimo o dobrodelnih organizacijah, termin vpliv opisuje dolgoročne učinke, vendar še ni bilo doseženo soglasje, kakšno naj bi bilo vrednotenje vplivov (angl. *impact assessment*). Proces vrednotenja vplivov ni preprost, in sicer zaradi raznolikosti organizacij v sektorju, odnosa organizacije do merjenja ter visoki stroški izvedbe procesa. Tudi glede uporabnosti pridobljenih kvalitativnih in kvantitativnih podatkov in ugotavljanju vzročnih povezav med določenimi aktivnostmi in rezultati organizacije obstaja dilema. Vrednotenje pozitivnih vplivov predstavlja težavo organizacijam, ki se ukvarjajo s preprečitvijo nečesa (na primer brezdomstva ali zanositve mladoletnic). V praksi zato veliko organizacij raje meri izhodne vire njihovih aktivnosti kot vpliv na družbo v kateri delujejo (Wainwright, 2003). Ker še nihče ni našel načina kako meriti učinkovitost in kakovost storitev (Gordon et al., 2009), se pojavlja potreba po denarnem vrednotenju rezultatov organizacije, s katerim bi lahko kvantitativno prikazali koristi, ki jih opravlja organizacija za svoje uporabnike (Cordery & Sinclair, 2013). Težko je namreč pripisovati odgovornost uspeha ali neuspeha organizaciji, kadar ta zasleduje kompleksne cilje, kot je razvoj določene skupnosti v družbi (angl. *community development*). Tudi z uporabo eksperimentalne metode bi bil izziv pripisati katerikoli vpliv v življenju uporabnika zaradi določene aktivnosti organizacije (Ebrahim & Rangan, 2010).

4 OBVADOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA NA IZBRANEM PRIMERU

V nadaljevanju sledi študija primera obvladovanja uspešnosti poslovanja dobrodelne organizacije. Najprej predstavim Društvo prostovoljcev VZD, njegovo organiziranost ter področja delovanja. Nato opredelim poslanstvo, vizijo in strategijo, opišem finančno poslovanje in poročanje ter predstavim poizkus izvedbe celovitega (integriranega) sistema kazalnikov s štirih vidikov (vidik uporabnika, vidik operativne odličnosti, finančni vidik ter vidik

inovativnosti in učenja). V zadnjem sklopu podam izzive in predloge vodstvu Društva prostovoljcev VZD.

4.1 Predstavitev Društva prostovoljcev VZD kot dobrodelne organizacije

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. Deluje samostojno, a je povezano z mednarodno Vincencijevo zvezo dobrote v Parizu, ki je katoliška organizacija (Statut društva, 2009). Vincencijeva zveza dobrote je bila v Sloveniji ustanovljena leta 1876, vendar je kmalu po koncu druge svetovne vojne po nasilni razpustitvi prenehala delovati. Leta 1994 je ponovno zaživela in danes deluje kot Društvo prostovoljcev VZD, ki ima od leta 2006 status humanitarne organizacije. Skozi dvajset let delovanja se je dejavnost društva precej razvejala, danes delajo z različnimi skupinami ljudi, tako z otroki, mladimi, pari in družinami kot z brezdomci ter posamezniki z raznovrstnimi stiskami. Mnogi pri Društvu prostovoljcev VZD ne iščejo le socialne in materialne pomoči, ampak se zanimajo tudi za druge oblike opore, kot so npr. psihosocialna in terapevtska svetovanja.

Slovenija je v samem evropskem vrhu glede zasvojenosti z alkoholom in prepovedanimi drogami, navaja Nacionalni inštitut za javno zdravje (2014). Veliko družin razpade, saj se v Sloveniji po podatkih Statističnega urada (2013) vsak tretji zakon konča z ločitvijo. Tempo življenja in zahteve družbe so vedno hujše. Vse več otrok doživlja zavrženost in popolno osamljenost in vse več je mladostnikov, ki svojo stisko rešujejo z omamo. V družinah so močno v porastu tudi spolne zlorabe in nasilje, ugotavlja Ministrstvo za notranje zadeve (2014). Vse to je med drugim vzrok za porast brezdomstva v Sloveniji.

Na podlagi študije (Stegne, 2010) in dolgoletnih izkušenj tudi na drugih področjih dela z ljudmi v stiskah (družinske in zakonske terapije, vzgoja mladih ter raziskave na področju brezdomstva) je Društvo prostovoljcev VZD prišlo do spoznanja, da so v osnovi vse zasvojenosti in vsak razpad osebnosti povezani z neuspešnostjo pri iskanju potešitve temeljne človeške potrebe po sprejetosti in domu. Dom namreč ni le streha nad glavo, ampak so tudi odnosi, ki se prepletajo v družinah in ki morajo temeljiti na ljubezni in resnici. Izguba materialne varnosti je torej posledica globlje revščine, ki se kaže v pomanjkanju kvalitetnih odnosov znotraj socialne mreže posameznika. Problem revščine je zato potrebno reševati že v osnovni celici, to je v družini in sicer z ustvarjanjem ljubečih odnosov doma. Slednja oblika revščine je bolj prikrita in se zato zdi družbeno manj problematična. A v praksi se kaže, da lahko posledično preraste v materialno revščino in lahko pripelje celo do samega dna, to je do brezdomstva.

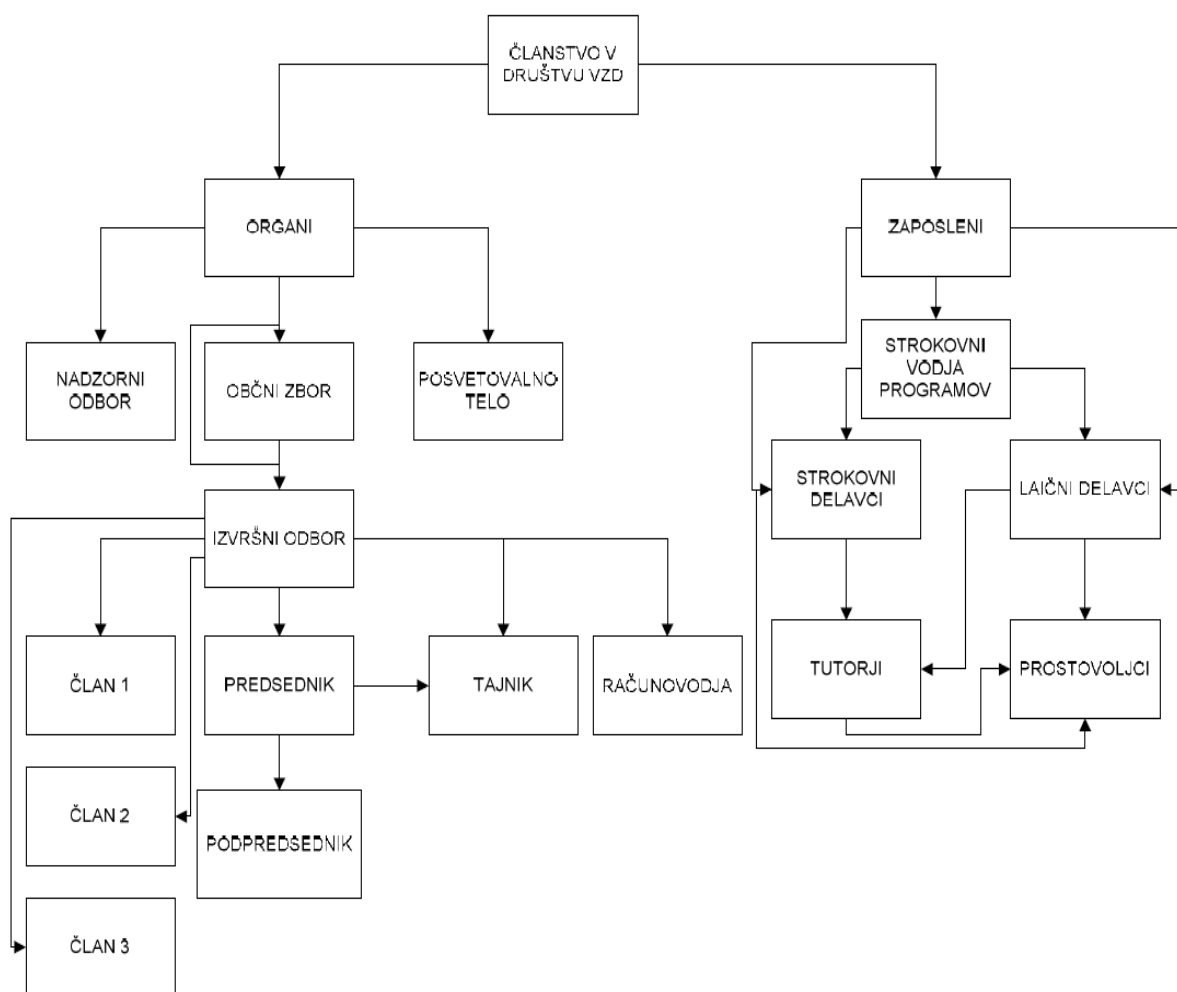
Vsi programi društva VZD tako temeljijo na spoznanju, da je temeljni problem brezdomstva razpad primarnih odnosov, kjer razpadejo osnovne dobrine doma tj. sprejetost, varnost, toplina.

4.1.1 Organiziranost Društva prostovoljcev VZD

Slika 5 prikazuje, da je Društvo prostovoljcev VZD razdeljeno na organe in zaposlene. Organi Društva prostovoljcev VZD so občni zbor, izvršni odbor, nadzorni odbor ter posvetovalno telo. V izvršnem odboru delujejo člani Društva prostovoljcev VZD, podpredsednik in predsednik Društva prostovoljcev VZD, njegov tajnik ter računovodja. Med zaposlene pa sodijo strokovni vodje programov, strokovni in laični delavci.

Glede na klasifikacijo NPO, uvrščamo Društvo prostovoljcev VZD s statusom humanitarne organizacije med zasebne NPO, ki delujejo v splošnem interesu, skrbijo za svoje člane, in hkrati tudi v javnem. Ker aktivnosti izvajajo zaposleni in prostovoljci, gre torej za mešano obliko NPO tako z vidika interesa stranke kot tudi z vidika izvajalca aktivnosti. Društvo prostovoljcev VZD ima tudi status prostovoljske organizacije, ker po ZHO dosega merilo prostovoljnosti, saj prostovoljci predstavljajo večji del osebja in so pomemben dejavnik pri izvajanju programov.

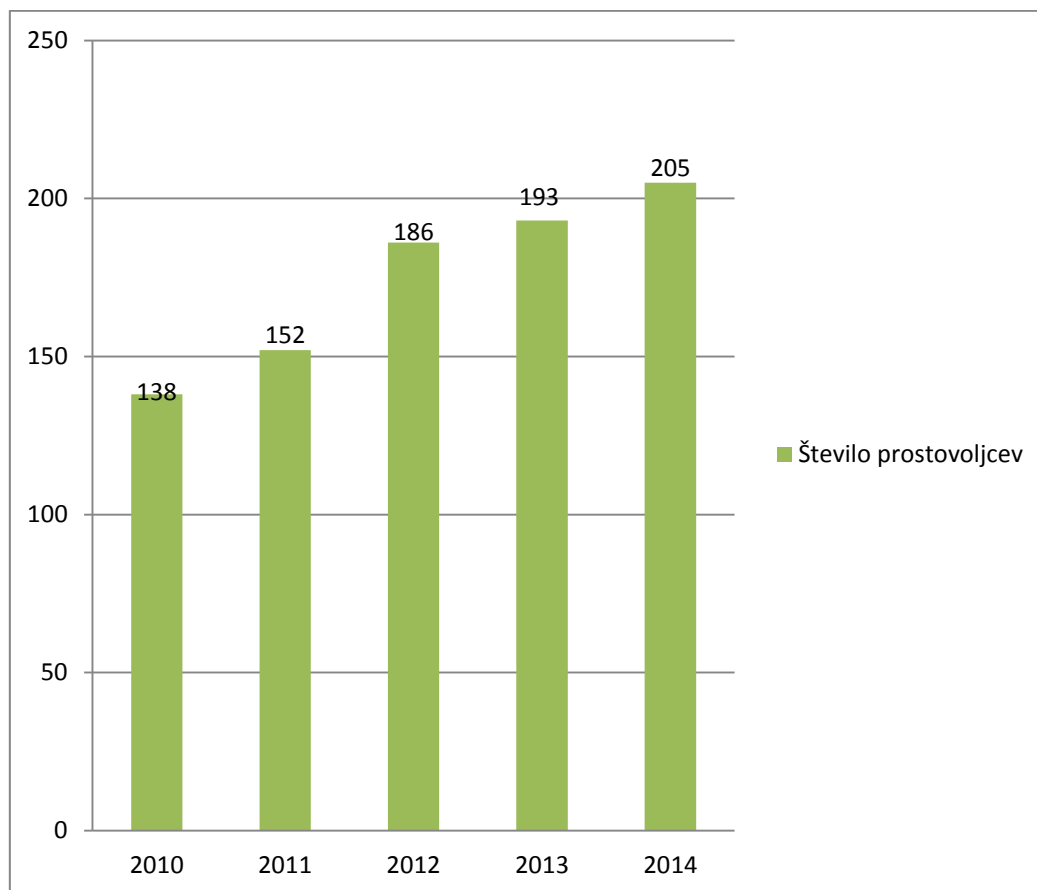
Slika 5: Organigram Društva prostovoljcev VZD



Vir: G. Kobal, Organigram Društva prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2013, str. 1.

Kot kaže Slika 6, število prostovoljcev iz leta v leto narašča, na primer v letu 2014 jih je delovalo 49 % več v primerjavi z letom 2010. Številka narašča zaradi širitve programov in prepoznavnosti Društva prostovoljcev VZD v širšem okolju. S tem se povečuje tudi odgovornost do njih.

Slika 6: Rast števila prostovoljcev v Društvu prostovoljcev VZD po letih

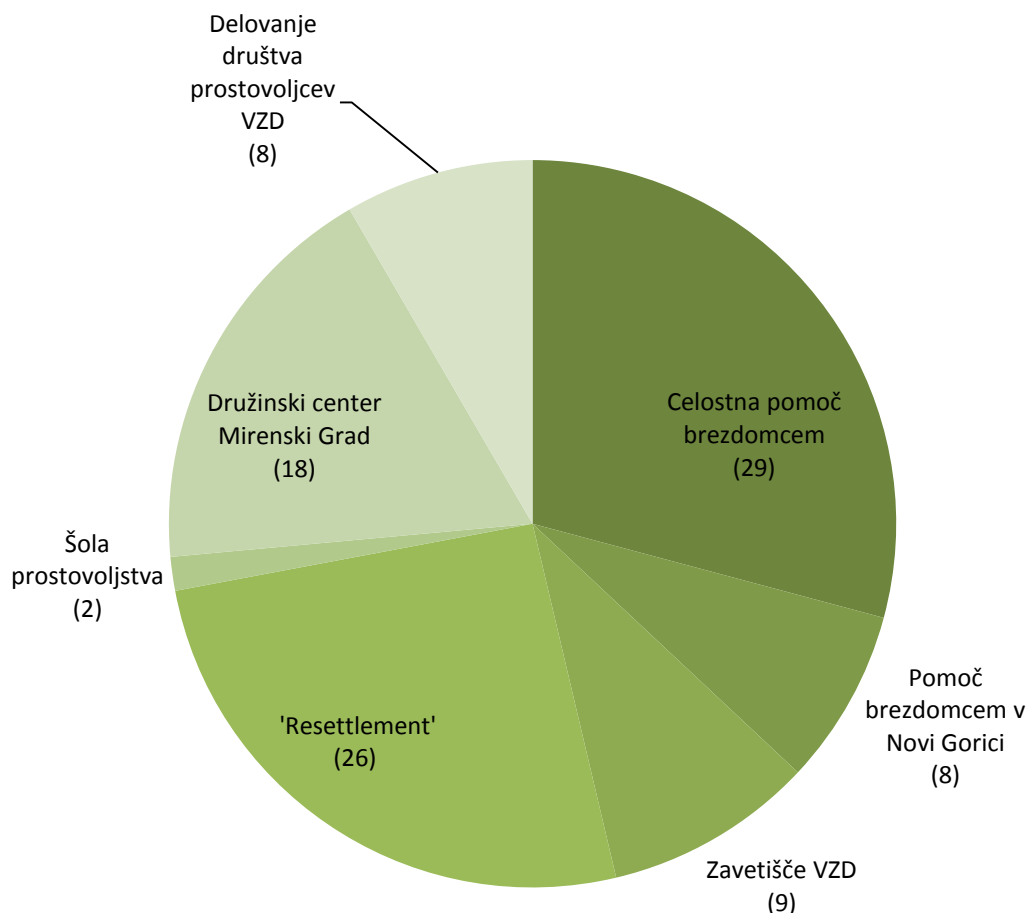


4.1.2 Razvoj Društva prostovoljcev VZD ter področje delovanja

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, 2013c). Slika 7 prikazuje deleže posameznih programov v letu 2014.

Celostna pomoč brezdomcem za aktivno vključevanje v družbo je program za brezdomce v okviru katerega se izvaja podprograme (program Dnevnega centra s terenskim delom za brezdomce in program 'Resettlement'), ki se med seboj dopolnjujejo in omogočajo postopno vključevanje brezdomnih oseb v družbeno okolje.

Slika 7: Deleži posameznih programov Društva prostovoljcev VZD v letu 2014

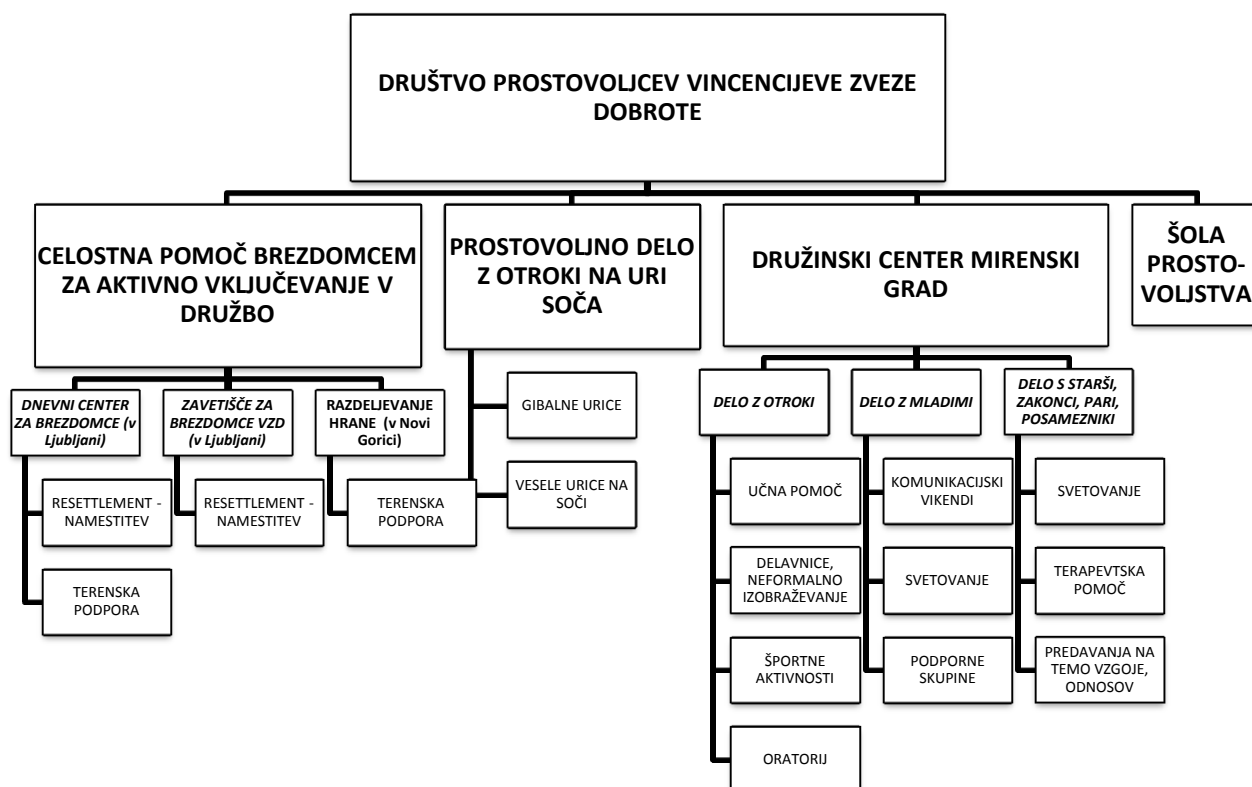


Program **Dnevnega centra (s terenskim delom) za brezdomce** omogoča uporabnikom, da ob strokovnem spremljanju rešujejo materialno ogroženost in psihosocialno problematiko. Program se izvaja kot Dnevni center za brezdomce v Ljubljani in terensko delo v Novi Gorici. Dnevni center za brezdomce (v nadaljevanju DC) je odprt vsak delovni dan, od 7- 8 ur dnevno. V DC imajo uporabniki možnost poskrbeti za osebno higieno (pranje oblačil, tuširanje in prejem novih oblačil) in hrano (zajtrki, popoldanski prigrizki in večerje). Vzporedno potekajo številne aktivnosti: družabne igre s prostovoljci, delavnice, psihosocialna pomoč, v okviru katere se rešuje socialna problematika brezdomnih, delovno usposabljanje, osebni pogovori brezdomnih z zaposlenimi ter prostovoljci, različne delovne akcije in projekti – npr. silvestrovanje. Na terenu v Novi Gorici se brezdomnim razdeljuje tople obroke, nudi pa se jim tudi pomoč pri reševanju psihosocialne problematike ter možnost osebnih pogovorov z zaposlenimi ter prostovoljci. Brezdomci se lahko vključijo v različne delovne akcije (Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2013c).

Program **'Resettlement'** (namestitve in ponovno vključevanje brezdomnih v družbo) uporabnikom poleg namestitve in psihosocialne rehabilitacije (konkretno delo na vrtu, naravi, obnavljanje pohištva, prostorov, osebnih in skupinskih pogovorov) omogoča tudi učenje socialnih večin in ustvarjanje nove socialne mreže. Osebni pogovori, psihosocialna pomoč, skupinska

srečanja, družabni večeri, skupni obedi in konkretno delo predstavljajo nov način življenja in brezdomnim vračajo izgubljeno dostojanstvo ter ustvarjajo nove predstave o domu in življenju. Zavetišče VZD v Ljubljani je bilo leta 2009 odprto na pobudo Mestne občine Ljubljana (v nadaljevanju MOL). Zavetišče razpolaga s sedmimi posteljami in omogoča nadgradnjo dela Dnevnega centra za brezdomce. Z osnovno namestitvijo in spodbujanjem k redu in skrbi zase se jim vrača dostojanstvo in nudi možnost za razvijanje življenjskih navad in vrednot, ki so potrebne za odgovorno prevzemanje nalog v življenju. Leta 2010 so na Mirenskem Gradu odprli dodatne namestitvene možnosti (12 postelj) za brezdomne, ki si želijo spremeniti svoje življenje in pridobiti tiste socialne veščine, ki jih bodo opolnomočile za ustvarjenje zdrave socialne mreže. Uporabnik lahko dano možnost izbere tudi kot trajno namestitev in življenje v skupnosti. Pri delu z brezdomci v zavetišču ugotavljajo podobno potrebo po stalni namestitvi s strokovno oporo in spremljanjem, ker je sposobnost samopomoči brezdomcev premajhna ali njihova starost prevelika ter zdravstveno stanje prešibko, da bi se lahko vrnili v urejeno družbeno okolje. Cilj postopnega prehajanja iz zavetišča v 'Resettlement' je spodbuda za trajno namestitev ter sprostitve kapacitet v zavetišču (Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2013c).

Slika 8: Organigram aktivnosti Društva prostovoljcev VZD



Program **Šola prostovoljstva** je namenjen izvajanju izobraževalnih vsebin in treningov za prostovoljce, s katerimi se rešuje njihove osebne stiske in težave ter jih hkrati usposablja za

zahtevno delo z različnimi skupinami ljudi. Program je osnova za vse ostale programe Društva prostovoljcev VZD in se izvaja po metodah neformalnega izobraževanja in v skladu z ZProst (Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2013c).

Program za otroke na Univerzitetnem rehabilitacijskem inštitutu Soča (v nadaljevanju URI Soča) se izvaja kot prostovoljno delo z otroki z različnimi motnjami v razvoju, posledicami poškodb in bolezni na gibalnih in živčevju. V okviru programa se odvijajo dejavnosti v obliki pomoči pri gibalnih uricah in vodenje ustvarjalnih delavnic – Vesele urice na Soči (Programi, 2013).

Dejavnosti v okviru programa Družinski center Mirenski Grad zajemajo celotno družino. Vanj se vključujejo starši, ki hočejo reševati zakonske težave na bolj konstruktiven način, mladi pari, ki želijo ustvariti trdno zvezo, pa se zavedajo, da tega brez pomoči ne bodo zmogli, otroci, ki imajo učne težave oz. bi v popoldanskem času in med počitnicami bili samo doma, družine, ki se zavedajo težav pri vzgoji in iščejo pomoč ter mladi, ki se srečujejo s problemom osamosvojitve, dokončanjem študija in iskanjem zaposlitve. Mladi v družinskem centru sodelujejo tudi kot prostovoljci. Aktivnosti Družinskega centra so: Učna pomoč in varstvo za otroke – Popoldnevi na Gradu, ustvarjalne delavnice, Glasbena skupina za mlade, pogovorne skupine, zakonske skupine, skupine za pare, spletni forum, osebni pogovori itd. (Družinski center, 2013). Slika 8 prikazuje organigram aktivnosti Društva prostovoljcev VZD.

Ker Društvo prostovoljcev VZD pokriva več področij, se bom osredotočila 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 za brezdomce, Zavetišče za brezdomce VZD ter program 'Resettlement'. Tabela 6 prikazuje razvoj Društva prostovoljcev VZD na področju brezdomstva.

Tabela 6: Razvoj dela Društva prostovoljcev VZD na področju brezdomstva

Leto	Vrsta programa
1994	Razdeljevanje hrane po ljubljanskih ulicah in deljenje oblačil, Tabor 12, Ljubljana
2006	Dnevni center za brezdomce, Plečnikov podhod 1, Ljubljana
2008	Zavetišče za brezdomce VZD, Plečnikov podhod 1, Ljubljana
2010	'Resettlement' – namestitev in ponovno vključevanje brezdomnih v družbo na Mirenskem Gradu
2011	Razdeljevanje hrane brezdomnim na ulici v Novi Gorici
2015	'Resettlement' – namestitev in ponovno vključevanje brezdomnih v družbo v Ljubljani

Za večjo kvaliteto storitev in učinkovitost pri delu izvajanja programa so v veliko pomoč prostovoljci, za katere se izvaja program Šola prostovoljstva.

4.1.3 Opredelitev poslanstva, vizije in strategije

Opredelitev poslanstva, vizije in strategije je prvi korak do uvedbe celovitega sistema kazalnikov poslovanja v organizacijo. V primeru Društva prostovoljcev VZD je do opredelitve poslanstva, vizije in strategije prišlo z neformalnimi pogovori z zaposlenimi.

Najpomembnejša vrednota Društva prostovoljcev VZD je pristen stik in odnos do uporabnikov. Z vidika perspektive moči ima uporabnik možnost osebne rasti. Ker je pomemben človek in njegovo življenje in ker si Društvo prostovoljcev VZD želi slišati uporabnike in z njimi graditi dom, je poslanstvo pripravljati nov prostor za ustvarjanje doma, vrednot in dostojanstvo človeka ter zajeti celosten pogled na ljudi vseh skupin, odgovoriti na njihovo stisko in prebuditi neizkoriščeno moč za delovanje in pričevanje.

Vizija Društva prostovoljcev VZD v prihodnosti pa je z nadgradnjo programov postati ena izmed ključnih dobrodelnih organizacij pri lajšanju in odpravljanju psihosocialnih stisk ljudi. Razširiti področja delovanja ter tako ustvarjati dom, kjerkoli bodo delovali in graditi mrežo odnosov, ki bodo preprečevali propad.

Strategija Društva prostovoljcev VZD je:

- odkrivati in spreminjati okoliščine, ki so vzrok socialnih stisk prebivalstva;
- opozarjati in spodbujati javnost in državo k načrtovanju in uresničevanju skupnih programov reševanja stisk prebivalcev;
- povezovanje z organizacijami;
- izboljšati socialni položaj ljudi na socialnem robu družbe;
- preprečevati, lajšati socialne in psihosocialne stiske in težave prebivalcev;
- zbirati in deliti sredstva pomoči potrebnim;
- vzgajati za samospoštovanje;
- prizadevati si za nudenje pomoči in svetovanje osebam s psihosocialnimi težavami ter tako zmanjševati trpljenje in vračati dostojanstvo človeku;
- z osebnim stikom in zagovorništvom pomagati socialno ogroženim posameznikom in družbenim skupinam ne glede na religijo, raso, narodnost ali politično prepričanje.

Ker Društvo prostovoljcev VZD dela z različnimi skupinami ljudi, poleg brezdomcev tudi z mladimi, otroki, je tako del strategije tudi vzgajati z različnimi dejavnostmi, delavnicami, s kulturnimi prireditvami in programi za ljubezen do kulture ter spodbujati k skrbi za zdravje in prirejati športne aktivnosti. Staršem pa predvsem pomagati pri ustvarjanju kakovostnih odnosov in oblikovanju funkcionalnih družin.

Del strategije je povezovati prostovoljce in druge somišljenike, ki želijo pomagati vsem, ki potrebujejo pomoč, v skupnem prizadevanju za odpravljanje socialnih stisk z izvajanjem neformalnega izobraževanja prostovoljcev. Še naprej bo poudarek na širjenju in nadgradnji programov ter motivaciji strokovnega tima, ki bo vključevalo pomoč pri šolanju in omogočanje

možnosti izobraževanja ter dograjevanja različnih znanj, saj bodo na ta način dosegli visoko raven kakovosti storitev.

Za nemoteno delovanje Društva prostovoljcev VZD je treba ugotoviti, kateri procesi so pomembni za poslovanje, jih optimizirati ter s tem prispevati k znižanju stroškov. Omogočiti morajo stabilnost financiranja s pridobitvijo novih virov financiranja, tudi z večjim poudarkom na izvajanju pridobitne (profitne) dejavnosti, ki služijo ranljivim skupinam ter posledično omogočiti nove zaposlitve tako angažiranim prostovoljcem kot brezdomcem. In še, vlagati več energije v kvalitetno promoviranje Društva prostovoljcev VZD in povečanje prepoznavnosti svojega načina delovanja v lokalni skupnosti in širše. Vse to bo mogoče, če bo vsem zaposlenim in prostovoljcem jasno poslanstvo organizacije in če bo dovolj samoiniciativnosti.

Od primerljivih organizacij je Društvo prostovoljcev VZD drugačno zaradi dolgoletne tradicije, izkušenj in dobrega poznavanja področja na katerem deluje. Posledica tradicije je tudi kvalitetna in dobra usposobljenost prostovoljcev in zaposlenih. V zavedanju, da je problem razpada vrednot in s tem družbe nasploh celosten, je celosten tudi pristop dela, ki temelji na iskrenih odnosih ter osebni rasti tako strokovnega tima kot uporabnikov. Delovanje Društva prostovoljcev VZD je zelo fleksibilno in se prilagaja potrebam uporabnikov, vsak uporabnik v programih ima možnost celostne obravnave na vseh področjih bivanja, in sicer na telesnem, čustvenem, duhovnem in duševnem. Npr. program Celostna pomoč brezdomcem za aktivno vključevanje v družbo je zastavljen kot celosten pristop k reševanju problematike brezdomstva, ki omogoča postopno prehajanje iz programa v program in s tem kvalitetnejšo psihosocialno rehabilitacijo uporabnikov. V prvi vrsti pa program vrača izgubljeno dostojanstvo, pripravlja nov prostor za ustvarjanje doma, uči vrednot in socialnih veščin za kvalitetno življenje.

4.1.4 Finančno poslovanje in poročanje

Društvo prostovoljcev VZD vodi poslovne knjige po načelu dvostavnega knjigovodstva na podlagi 26. člena zakona o društvih (Ur. l. RS, št. 61/06) in splošnih računovodskih standardov (Ur. l. RS, št. 118/2005) ter v skladu s slovenskim računovodskim standardom 33 (Ur. l. RS, št. 3/2007). Način in oblika zagotavljanja podatkov o finančnem in materialnem poslovanju je Društvo prostovoljcev VZD uredilo v pravilniku o računovodstvu Društva prostovoljcev VZD, ki ga je sprejel izvršni odbor leta 2011. Odgovorna oseba je predsednik Društva prostovoljcev VZD, ki mora zagotoviti pravilno in zakonito delovanje na področju računovodstva in financ ter mora skrbeti za kontrolne mehanizme, ki se izražajo predvsem v ločenosti funkcij odobravanja, izvajanja in evidentiranja. V glavni knjigi se knjižijo dogodki po analitičnih kontih, po programih in po virih financiranja.

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 Vincencijske zveze dobrote, 2010). Društvo prostovoljcev VZD izkazuje podatke o finančno

materialnem poslovanju posebej za nepridobitno in posebej za pridobitno dejavnost. Ločeno se vodijo prihodki, odhodki ter računovodske postavke, ki vplivajo na pravilno ločevanje prihodkov in odhodkov (osnovna sredstva, zaloge, transakcijski račun in drugo). Prihodki in odhodki se izkazujejo po dejavnostih, programih in virih financiranja. Pripoznajo se prihodki in odhodki, nastali v obračunskem obdobju, na katero se nanašajo ter v obračunskem obdobju ugotovljeni prihodki in odhodki iz prejšnjih let (Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2011a).

Zaradi številnih programov in različnih vrst prihodkov pripravi Društvo prostovoljcev VZD za svoje potrebe finančni načrt, ki zajema predvidene prihodke in odhodke, ki bodo nastali v naslednjem koledarskem letu, predvidene investicije ter predvidena zmanjšanja in povečanja sredstev in obveznosti do virov sredstev. Finančni načrt sestavljajo predračun izkaza prihodkov in odhodkov (tudi po programih in virih financiranja), investicijski načrt ter predračun bilance stanja. Računovodja pripravi finančni načrt, predsednik Društva prostovoljcev VZD, ali oseba ki jo zadolži, pa investicijski načrt. Predsednik Društva prostovoljcev VZD oba načrta predloži v potrditev občnemu zboru.

Tabela 7: Pregled prihodkov po financerjih v EUR po letih

Financerji	Vrednost 2011	Vrednost 2012	Vrednost 2013	Vrednost 2014
Dotacije iz proračunskih in drugih javnih sredstev (MDDSZ, MZ, MOL, MNG, Občina Miren-Kostanjevica)	92.120	120.741	141.064	137.172
Dotacije javnih fundacij in skladov (FIHO)	25.418	39.573	44.985	48.000
Dotacije iz drugih fundacij, skladov in ustanov (Pariz, Porticus)	46.989	15.000	0	0
Donacije pravnih in fizičnih oseb	56.004	46.832	43.080	60.025
Proračun_dohodnina	1.755	2.096	1.908	3.138
Prihodki od dejavnosti_Vezice	11.542	8.244	14.319	7.166
Prihodki od dejavnosti_Tisk	4.623	4.881	1.685	0
Prihodki od dejavnosti_Vincencijev koledar	7.366	20.103	24.278	30.750
Ostali prihodki od dejavnosti	2.786	1.460	0	11.300
Prispevki uporabnikov (CSD, PNG, Oratorij)	6.663	5.497	9.995	7.098
Finančni in drugi prihodki	452	1.357	671	241
SKUPAJ	255.718	265.784	281.985	304.890

Vir: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2011b), Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2012c), Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2013d), Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2014d).

V Tabeli 7 so prikazane višine sredstev s strani posameznih financerjev v letih od 2011 do 2014. Viri financiranja so v Društvu prostovoljcev VZD zelo pomemben dejavnik, saj bi brez njih društvo težko delovalo. Prihodki so sestavljeni iz dotacij iz proračunskih in drugih javnih sredstev (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Ministrstvo za zdravje, Mestna občina Ljubljana, Občina Miren-Kostanjevica, Mestna občina Nova Gorica), iz

dotacij javnih fundacij in skladov, donacij pravnih in fizičnih oseb (med njimi tudi donacije Marijinih sester ter Misijonske družbe), prihodkov iz pridobitne dejavnosti (prispevki za Vincencijske koledarje, avtorstvo, ipd.), prispevkov uporabnikov ter drugi prihodki.

Društvo prostovoljcev VZD predloži zunanjim uporabnikom in AJPes-u letno poročilo ter ostalim financerjem, letna in delna poročila med letom. Vsa poročila so sestavljena iz finančnega in poslovnega dela. Z vidika odgovornosti do notranjih uporabnikov pa Društvo prostovoljcev VZD pripravi poročila o poslovanju za posamezna obdobja (Tabela 8).

Tabela 8: Vrste poročil za notranje uporabnike Društva prostovoljcev VZD

Obdobje priprave	Vrsta poročila	Prejemniki poročila
Letno	Predpisani računovodski izkazi skupaj z analizami in pojasnili za Društvo prostovoljcev VZD kot celoto	Predsednik in izvršni odbor
	Izkaz prihodkov in odhodkov za posamezne dejavnosti in stroškovna mesta	
	Poslovni izid	
Četrtno	Stanje odprtih terjatev in obveznosti (Izkaz gibanja denarnih tokov) – likvidnost in solventnost	
Mesečno (ampak bi morajo biti dosegljiva tudi v trenutku ko je to potrebno)	Prihodki in odhodki po stroškovnih mestih in dejavnostih (tudi kumulativno)	
	Uresničevanje finančnega in investicijskega načrta (tudi kumulativno)	
Dnevno	Stanje denarnih sredstev in zadolžitev	Predsednik

Vir: Društvo prostovoljcev Vincencijske zveze dobrote, 2011a.

4.2 Celovit sistem kazalnikov s strateškimi cilji in z njimi povezani kazalniki

Uporaba celovitega sistema kazalnikov vsebuje tako finančne kot tudi nefinančne kazalnike. Za vse štiri vidike (vidik uporabnika, vidik operativne odličnosti, finančni vidik ter vidik inovativnosti in učenja) je potrebno opredeliti strateške cilje, ki morajo biti med seboj povezani, torej da cilji posamezne enote vodijo k cilju celotne enote. Kot merilo za doseganje vsakega posameznega cilja se postavi enega ali več kazalnikov. Za vsak kazalnik je potrebno zagotoviti podatke, na osnovi katerih se bo presojala uspešnost. Za Društvo prostovoljcev VZD, ki je hkrati tudi dobrodelna ter prostovoljska organizacija, je najpomembnejše izvajanje njenega poslanstva, zato predlagam nekoliko prilagojen pristop celovitega sistema kazalnikov (Slika 9). V obravnavanem primeru je to 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 je mogoča z uspešnimi in zadovoljnimi zaposlenimi. Da pa lahko organizacija deluje, je potrebno zagotoviti finančne vire

(finančni vidik) in pa angažirane, usposobljene ter motivirane izvajalce storitev (vidik inovativnosti in učenja).

Slika 9: Predlog pristopa celovitega sistema kazalnikov za Društvo prostovoljcev VZD



V nadaljevanju bodo predstavljeni strateški cilji in z njimi povezani kazalniki za vsakega od štirih vidikov poslovanja. Pri nekaterih kazalnikih bodo podane tudi vrednosti.

4.2.1 Vidik uporabnika

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. Poslanstvo 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 prostovoljcev VZD z vidika uporabnikov je: Kako uporabniki vidijo delovanje Društva prostovoljcev VZD in kako jim zagotoviti največjo dodano vrednost?

Predlagani glavni strateški cilji z vidika brezdomca so:

- vračati dostojanstvo in spoštovanje človekove osebnosti;
- preprečevati in lajšati brezdomstvo z materialno in psihosocialno pomočjo;
- učiti novih socialnih veščin in spodbujati k reševanju socialne problematike;
- nuditi opolnomočenje in zagovornišvo brezdomnim;
- iskati ustrezne namestitve brezdomnim;

- pomagati vzpostavljati nove socialne mreže;
- preprečevati socialno izključenost – psihosocialna rehabilitacija;
- pridobivati veščine za delo.

Društvo prostovoljcev VZD mora aktivnosti za zadovoljstvo uporabnikov izvajati tako, da jim zagotovi hitro, 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, ki jih uporabniki v DC izpolnijo sami ali s pomočjo zaposlenih ali prostovoljcev. Letno izvedejo anketo o zadovoljstvu uporabnikov ali kakšno raziskavo. Nazadnje so jo izvedli lani, in sicer na področju psihosocialnega statusa brezdomnim.

Ankete se nanašajo na demografske podatke (starost, spol, kraj bivanja itd.) ter psihosocialno problematiko. Anketa poizveduje tudi o obdobju, ki ga preživijo uporabniki v DC, razloge za prihod, zadovoljstvo s storitvami ter počutje ob dogajanjih v DC in ob prostovoljcih ter zaposlenih. V anketi spremljajo tudi kaj uporabnike moti ter kaj jim je všeč. Uporabniki imajo tudi možnost podajanja predlogov. Z anketami Društvo prostovoljcev VZD pridobi povratno informacijo, ki omogoča izboljšanje dela in prilagajanje potrebam uporabnikov. O njenih rezultatih Društvo prostovoljcev VZD seznani vse zaposlene in prostovoljce, saj so sklepne ugotovitve tudi podlaga za nadaljnjo delo ter opredelitev novih konkurenčnih prednosti.

Rezultati anket iz leta 2012 in 2013 kažejo, da je večina uporabnikov storitev DC samskih moških z dokončano osnovno šolo ter srednjo poklicno, okoli 10 % pa je takih, ki imajo doseženo višjo izobrazbo, največ anketiranih je starih med 26 in 40 let in 55 do 70 let. Slabih 60 % anketiranih živi v najemniškem stanovanju ali v zavetišču, okoli 10 % anketiranih pa na ulici. Rezultati anket zadnjih let kažejo porast zadovoljstva in hvaležnosti uporabnikov- Predvsem navajajo primernost lokacije DC in možnost umiritve v prostorih DC ter preskrbe z osnovnimi življenjskimi potrebščinami, možnost socialne rehabilitacije (spenjanje vezic in druženje) ter sodelovanja pri aktivnostih. Počutje pri aktivnostih (dopoldanskih in popoldanskih) ter projektih (silvestrovanje, literarni večer, pohodi, ipd.) DC je ocenjeno s tehtanim povprečjem, ki znaša 4,5 na lestvici od 1 do 5. Uporabniki imajo možnost sodelovanja s predlogi pri oblikovanju aktivnosti. Zadovoljni so z delovanjem organizacije, moti jih le, da določeni uporabniki nič ne doprinesejo k ustvarjanju dobrega razpoloženja, temveč skušajo rušiti sistem. To potrjujejo tudi njihove trditve, da jih moti občasni kaos in nasilje v DC. Kot slabost navajajo tudi slabo usposobljenost prostovoljcev, kar je večkrat posledica velike pretočnosti prostovoljcev. V Društvu prostovoljcev VZD je dobra praksa, da vsako resno kritiko obravnavajo, nadaljnje ukrepe dosledno izvajajo ter ocenjujejo. Uporabnikom je sicer po drugi strani zelo všeč sproščeno vzdušje, ki ga ustvarjajo zaposleni in prostovoljci. Društvu prostovoljcev VZD je rezultat počutja in sprejetosti uporabnikov s strani zaposlenih in prostovoljcev ključnega pomena. Ker ni anketiranega, ki se v DC ne bi počutil sprejetega, je to znak, da so na pravi poti. Potrebno je namreč pridobiti zaupanje uporabnika, da se mu lahko približajo in mu začnejo pomagati na dolgi poti do sprememb v načinu življenja (Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2013a).

Vrnitev osnovnega človeškega dostojanstva Društvo prostovoljcev VZD meri s spremljanjem števila uporabnikov, ki uporabljajo storitev v določenem obdobju. S tega vidika je namen učiti uporabnike sprejemanja odgovornosti za lastna dejanja in za svoje življenje ter jih predvsem spodbujati k skrbi za osebno higieno in ostalih osnovnih življenjskih potrebščin. Prevezemanje odgovornosti je eden izmed ključnih dejavnikov, ki bistveno pripomorejo k reševanju brezdomne problematike. V DC imajo uporabniki možnost pranja perila ter prevzemanja oblačil iz skladišča rabljenih oblek. K odgovornosti in samoorganizaciji jih spodbujajo na način, da lahko na dan koristijo le določeno število storitev pranja oblek, za vsak nadaljnji prekoračen kos oblačila, je namreč potrebno simbolno doplačilo. Tudi z delitvijo rabljenih oblek je podobno, namreč ker imajo možnost pranja oblačil, se jih vzgaja v smeri skrbnega ravnanja z oblekami, zato je glede na tromesečje uporabnik omejen pri številu prevzema določenih kosov oblačil. Zaposlene k rednemu spremljanju izvajanja storitev spodbuja tudi odgovornost do poročanja zunanjim uporabnikom in financerjem.

Z vidika napredovanja uporabnika je pomembna vzpostavitev zaupanja med udeleženci in zaposlenimi ter nadalje njihovo soustvarjanje in sodelovanje. Skupaj z brezdomci tako oblikujejo srečanja, kjer lahko le-ti podajo svoje mnenje, predloge, pohvale in kritike glede delovanja DC. Srečanja zaključijo s sklepi, ki jih skušajo uresničiti do naslednjega srečanja.

Ker se Društvo prostovoljcev VZD zaveda, da je delo pomemben element, ki človeku vrača dostojanstvo, ki ga je s prosjačenjem na ulici izgubil, jim z vključitvijo v t.i. socialno rehabilitacijo pomaga k pridobitvi delovnih navad ter z delom vzpostavljati in ohranяти vsakdanji ritem življenja, ki od posameznika zahteva vztrajnost, disciplino, red in marljivost. S postopnim uvajanjem v delo jih želi učiti novih socialnih veščin, skupnega bivanja ter nenazadnje, zavzetim in angažiranim uporabnikom omogočiti redno zaposlitev. Uporabniki imajo možnost vključevanja v dopoldansko socialno rehabilitacijo, kjer spenjajo vezice za podjetje Eurel d.o.o.. Od leta 2010 imajo možnost vključitve v program 'Resettlement', ki se izvaja na Mirenskem Gradu, in ki uporabniku poleg pridobivanja delovnih navad (pomoč pri delu na vrtu, v mizarski delavnici, manjša gradbena dela in popravila v domu, skrb za okolico ...) omogoča tudi začasen umik iz urbanega okolja v naravo. Socialna rehabilitacija preprečuje socialno izključenost oziroma služi kot pomoč pri vzpostavljanju nove socialne mreže. V letu 2015 so program nadgradili z novo bivalno enoto v Ljubljani, najeto s strani Stanovanjskega sklada, ki trem uporabnikom zavetišča omogoča nadaljnji korak v rasti.

Za kvalitetno preživljanje časa uporabnika, razvijanje kulturnega in družabnega življenja Društvo prostovoljcev VZD skrbi tudi z ozaveščanjem uporabnikov o dogajanju doma in v svetu preko ogleda informativnih oddaj ter s skupnim druženjem ob gledanju filma ob petkih zvečer.

Za preprečevanje in lajšanje brezdomstva je potrebno informiranje ter strokovno vodenje uporabnikov. Informiranje poteka s predstavitvijo dela ter možnosti, ki jih ponuja Društvo prostovoljcev VZD pri svetovanju ter reševanju brezdomske problematike uporabnikov. Svetujejo in nudijo pomoč pri iskanju dela in začasne ali trajne nastanitve, nudijo pomoč pri pridobitvi zakonske prijave in osebnih dokumentov, ozaveščajo o možnih drugih oblikah

pomoči, skrbijo za opolnomočenje in zagovorništvo uporabnikov v dani stiski (ureditev statusa, dokumentov) in spremljanje oz. usmerjanje uporabnikov na druge državne institucije pri urejanju pravic iz javnih sredstev. Druga stopnja je strokovno vodenje uporabnikov, kjer je možno vsakodnevno srečevanje s strokovnimi delavci, vodenje in usmerjanje pri življenju in delu v programu. Na primer z uporabniki zavetišča vsak teden potekajo skupinski pogovori, kjer se podelijo vtisi o preživetem tednu, razčistijo dileme ter povedo obvestila o dogajanju ter izrečejo morebitne sankcije ob neupoštevanju dogovorov. Enkrat mesečno pa na podoben način poteka skupinsko srečanje uporabnikov zavetišča ter uporabnikov programa 'Resettlementa'. Na ravni posameznega uporabnika potekajo osebni pogovori z individualnim načrtovanjem, kjer se določi kratkotrajne in dolgotrajne cilje in ki vključuje redno in dolgoročno spremljanje. S skupnim načrtovanjem dneva, tedna in dela želijo strokovni delavci uporabnike učiti samoorganizacije. Hkrati pa z aktivnostmi sodelovanja ugotavljajo potrebe, ki se pojavijo na terenu.

Poskrbeti za finančno samostojnost in naučiti uporabnika odgovornega ravnanja z denarjem je postalo še bolj mogoče s spremembami socialne zakonodaje. Oseba, ki prejema denarno socialno pomoč in je hkrati delovno aktivna lahko prejme za 75,37 € višji dodatek k pomoči. Tovrsten dodatek za delovno aktivnost lahko prejmejo osebe, ki delujejo kot prostovoljci v prostovoljski organizaciji, določa Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialno varstvenih prejemkih v 26. členu (Ur. l. RS, št. 99/2013, v nadaljevanju ZSVarPre-C). Slednji status lahko v Društvu prostovoljcev VZD pridobijo brezdomci, ki se vključujejo v program 'Resettlement' in ki za to izpolnjujejo vnaprej določene pogoje. Mednje sodijo vsaj eno leto redne vključenosti v naveden program, uporabnik mora pokazati, da se trudi za izboljšanje svojega socialnega statusa in za dobre medsebojne odnose z zaposlenimi, prostovoljci in ostalimi uporabniki (Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2015). Tabela 9 prikazuje strateška področja in kazalnike za strateško kontrolo z vidika brezdomca (osredotočenost organizacije na družbo).

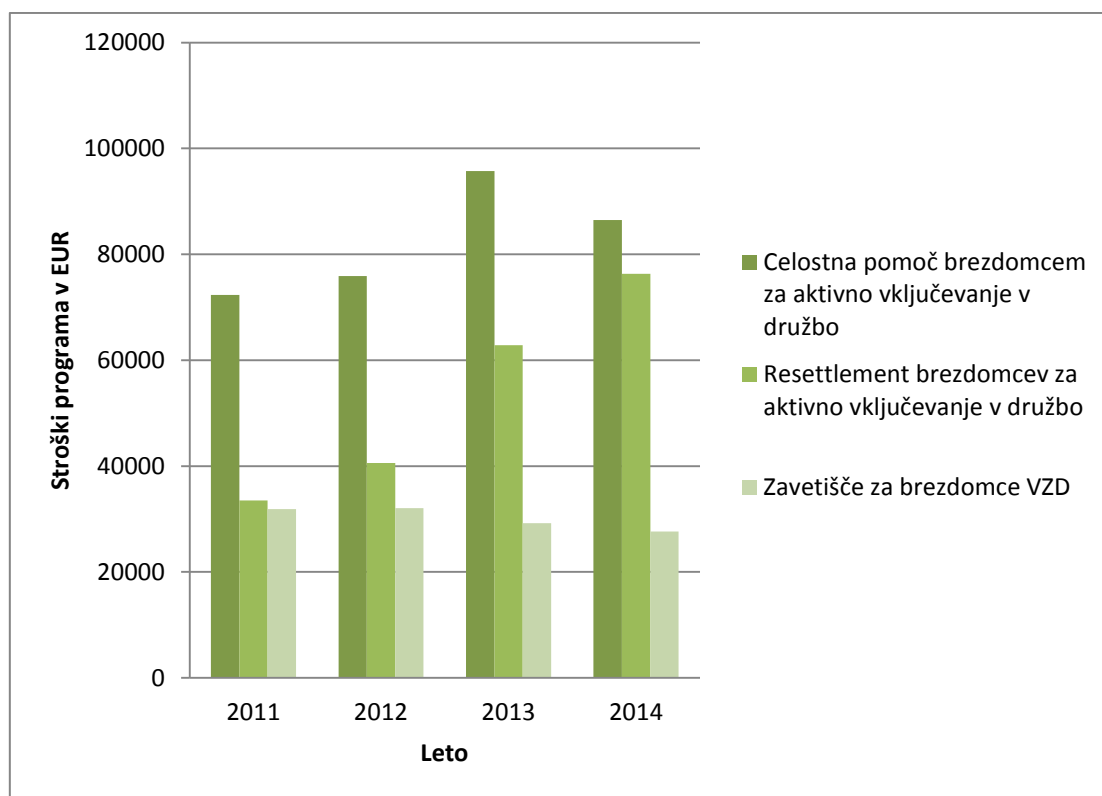
Tabela 9: Strateška področja in predlagani kazalniki z vidika brezdomca

Strateška področja	Predlog kazalnikov za strateško kontrolo
Zadovoljstvo uporabnikov	• povprečna ocena zadovoljstva brezdomcev pri anketah;
Zaupanje med uporabnikom in zaposlenimi/prostovoljci – soustvarjanje, spodbujanje k odgovornim medsebojnim odnosom	• število (%) uporabnikov, ki sodelujejo v ponujenih programih (izhodni viri); • število (%) in angažiranost uporabnikov, ki pomagajo pri pripravi praznovanj, srečanj; • število (%) uporabnikov, ki se udeležijo okroglih miz – Dnevi za brezdomce;
Vračanje dostojanstva in spoštovanje človekove osebnosti	• 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	• število (%) novih ustreznih namestitev brezdomnim v določenem obdobju; • število (%) povečanja postelj;

Kvalitetno in aktivno reševanje psihosocialne problematike, svetovanje uporabnikom, spodbujanje k reševanju socialne problematike in k spremembi načina življenja, ki brezdomnim pomaga do postopnega pridobivanja lastne vrednosti	• število (%) vključenih uporabnikov v različne programe zdravljenja izven organizacije; • število (%) uspešno rehabilitiranih uporabnikov, ki se je ponovno uveljavilo v njihovih skupnostih (<i>rezultati</i>); • število (%) uporabnikov, ki so si ustvarili kvalitetno in zdravo življenje, ki poročajo o velikem napredku v kakovosti življenja (<i>vplivi</i>);
Vključitev v socialno rehabilitacijo, ki omogoča pridobitev delovnih navad, učenje novih socialnih veščin	• 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;
Kvalitetno preživljanje časa uporabnika, razvijanje kulturnega in družabnega življenja ter s tem preprečevanje socialne izključenosti	• 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;
Preprečevanje in lajšanje brezdomstva z informiranjem ter strokovnim vodenjem uporabnikov (z materialno in psihosocialno pomočjo)	• število (%) osebnih kratkih pogovorov o uporabnikovi problematiki; • število (%) uporabnikov individualnega spremljanja; • število (%) koristnikov zagovorništva ipd.; • število (%) udeleženih uporabnikov na sestankih določenega programa;
Poskrbeti za finančno samostojnost in naučiti odgovornega ravnanja z denarjem	• število (%) uporabnikov, ki sklenejo z Društvom prostovoljcev VZD dogovor o opravljanju prostovoljskega dela.

Uspešno poslovanje Društva prostovoljcev VZD nakazuje rast programov za brezdomce po letih. Slika 10 prikazuje, da je na podlagi letnih stroškov največja rast programa 'Resettlement'. V letu 2014 glede na leto 2011 Društvo prostovoljcev VZD beleži 128 % rast programa. Stroški za program zavetišča VZD se tako zmanjšujejo zaradi vključenosti uporabnikov v 'Resettlement'. Kar je pozitivno, saj kaže na dobro delovanje, ker uporabniki postopno prehajajo iz programa v program. Stroški za program CPB so se iz leta 2013 na leto 2014 znižali za 5 %, in sicer predvsem zaradi optimiziranja stroškov pri nabavi stvari za potrebe programa.

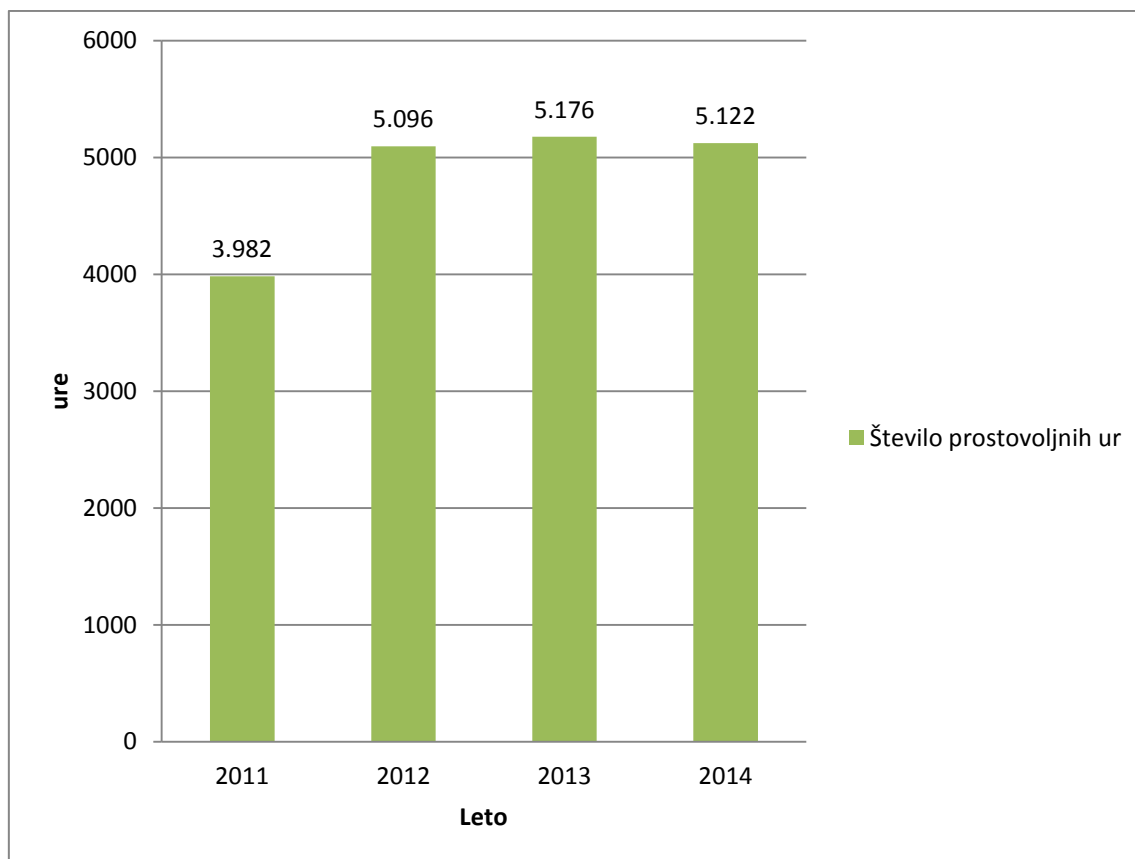
Slika 10: Rast programov za brezdomce po letih



Z vidika delovanja organizacije v splošnem interesu, Društvo prostovoljcev VZD skrbi za svoje člane, ki so hkrati prostovoljci. Prostovoljci so poleg zaposlenih zelo pomemben akter pri izvajanju dejavnosti Društva prostovoljcev VZD. Svoje delo pa najpogosteje opravljajo prostovoljno in brezplačno. Cilj Društva prostovoljcev VZD je pritegniti čim večje število posameznikov za vključitev v različne, zanje primerne programe, za preživljanje zdravega in kvalitetnega prostega časa. Skozi šolsko obdobje se namreč zvrsti tudi nekaj srednješolcev, ki v DC opravljajo alternativno vzgojni ukrep ter nekaj študentov, ki opravljajo obvezni del prakse. Večina pa je takšnih, ki so željni novih izkušenj in znanj. 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. Zaradi dela z brezdomci, ki so v družbi prevečkrat stigmatizirani kot lenuhi in nasilneži, se Društvo prostovoljcev VZD pozanima tudi o morebitnih strahovih prostovoljcev, ki se srečujejo pri tovrstnem delu ter če so z delom pridobili kakšna nova znanja, sposobnosti in veščine. Glede demografske strukture so prostovoljci večinoma mladi, in sicer med 18 in 35 let, slaba desetina jih je 46 let ali več. Večina prostovoljcev je tako študentov ali zaposlenih, slaba desetina jih je nezaposlenih, dobra desetina pa je dijakov, tudi na račun alternativno vzgojnega ukrepa. Po strukturi spola v večini prihajajo prostovoljke. Pomemben podatek o zadovoljstvu je tudi čas sodelovanja prostovoljca z organizacijo (Društvo prostovoljcev Vincencijske zveze dobrote, 2013b).

V zadnjih letih ni zaznati velikega odstopanja pri številu prostovoljcev, v letu 2014 je bilo evidentiranih 110, aktivnih je bilo 64 prostovoljcev. Slika 11 prikazuje število opravljenih prostovoljnih ur v DC po letih.

Slika 11: Število opravljenih prostovoljnih ur v Dnevnom centru za brezdomce po letih



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 organizacije 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, dnevnne vodje in nove prostovoljce potekajo po enkrat na leto, kjer se ponovno obnovi oz. novim prostovoljcem predstavi poslanstvo, delovanje društva in osmisli pravila. Na mesečni ravni pa potekajo usposabljanja za vse prostovoljce pod nazivom Dan prostovoljcev, ki se jih prostovoljci udeležijo v velikem številu in z zanimanjem, kar je podkrepljeno z izvedeno anketno raziskavo na tem področju (Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2014a). Dnevi prostovoljcev jim omogočajo osebno rast, usmerja se jih k solidarnosti do drugih, sprejemanju drugačnosti in odgovornemu prostovoljstvu. Hkrati je to odlična priložnost za navezovanje novih stikov in poglobljanje le teh (Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2012b). Tabela 10 prikazuje strateške cilje in kazalnike z vidika prostovoljca (osredotočenost na člane).

Tabela 10: Strateški cilji in predlagani kazalniki z vidika prostovoljca

Strateški cilji	Predlagani kazalniki
Zadovoljstvo prostovoljcev	- 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	število (%) novih prostovoljcev in skupno število na letni ravni;
Pridobivanje novih znanj, sposobnosti in veščin, pomoč pri dvigu samozavesti posameznika	- število (%) prostovoljcev, ki jim prostovoljno delo pomaga pri krepitvi samozavesti in delovanju v njihovih skupnostih (<i>rezultati</i>); - število (%) prostovoljcev, ki poročajo o velikem napredku v kakovosti življenja (<i>vplivi</i>);
Zaupanje in uspešno sodelovanje prostovoljcev z zaposlenimi in brezdomci	število (%) prostovoljcev, ki sodelujejo v ponujenih programih – dan prostovoljcev, duhovne vaje, piknik, uvodna usposabljanja, usposabljanja za individualno spremljanje ipd. (<i>izhodni viri</i>).

4.2.2 Vidik operativne odličnosti

Društvo prostovoljcev VZD mora preko operativne odličnosti zagotoviti kvalitetno opravljene storitve, za kar je potrebna uspešnost procesov in zaposlenih ter zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni morajo imeti na razpolago ustrezno tehnologijo in vire, ki jim omogočajo hitre in kvalitetne storitve. Kako lahko Društvo prostovoljcev VZD izboljša operativno odličnost za večjo učinkovitost, zagotavljanje boljših storitev in večje zadovoljstvo zaposlenih, pa je vprašanje na katerega mora znati odgovoriti v okviru vidika operativne odličnosti.

Društvo prostovoljcev VZD bo moralo dati večji poudarek na svoji prepoznavnosti tako v Sloveniji kot tudi v Evropi, za kar ima dobre možnosti, saj deluje v sodelovanju z mednarodno Vincencijevo zvezo dobrote v Parizu. Kaže se tudi potreba po razširjanju področja delovanja, ker se širi tudi krog uporabnikov ter njihovih potreb. Poleg neposrednega komuniciranja z uporabniki sta pomembna načina za doseg cilja tudi promocija in odnosi z javnostjo. Na področju promocije lahko Društvo prostovoljcev VZD uporablja več pristopov hkrati (objava dogodkov in člankov na spletni strani, izvedba promocijskih dogodkov, okroglih miz in delavnic, oglaševanje v medijih, promocijski material, neposredna komunikacija s podporniki, predstavitve Društva prostovoljcev VZD po različnih institucijah ali različnim skupinam). Pri odnosih z javnostjo pa mora Društvo prostovoljcev VZD poskrbeti za njegovo prepoznavnost z objavo večjih projektov v javnih občilih (radio, televizija, spletne strani in časopisi). S pristopi lahko tudi pripomorejo k večji prepoznavnosti programa s strani uporabnikov, širše javnosti in financerjev v lokalnem okolju (povezava z lokalno skupnostjo – občina MOL, zdravstveni domovi, klinični center, ...) in v državi ter posledično destigmatizaciji socialno izključenih (pozitivna javna podoba).

Za še hitrejše in bolj strokovno reševanje problematike brezdomstva je Društvo prostovoljcev VZD vključeno tudi v Koordinacijsko skupino za področje brezdomstva v Sloveniji, kjer pri reševanju problematike sodelujejo z različnimi institucijami kot so: zdravstvene ustanove (ambulanta Pro Bono, Klinični center, Zdravstveni domovi itd.), centri za socialno delo (pomoč pri urejanju denarne socialne pomoči in zdravstvenega zavarovanja, urejanje pravnega statusa itd.), državne institucije pri reševanju problematike brezdomstva (policija, sodišče, zavodi, ...) ter nevladne organizacije, ki delujejo na področju brezdomstva (Kralji Ulice, Zavetišče za brezdomce Ljubljana itd.) in druge nevladne organizacije (Slovenska Karitas, Program Vrtnica). Aktivna sodelovanja pripomorejo k uspešnejšemu delovanju in k večji prepoznavnosti Društva prostovoljcev VZD.

Zaradi velikega števila uporabnikov, čez dan se zvrsti tudi do 100 različnih uporabnikov, ki lahko koristijo široko paleto storitev, in spreminjajočega se števila prostovoljcev, je za kvalitetno izvajanje dejavnosti čez teden potrebno hitro in ažurno prehajanje informacij. To se skuša izvesti z uporabo vseh možnih komunikacijskih sredstev (telefon, mail, delovna tabla, papir). Cilj Društva prostovoljcev VZD je tudi nenehna nadgradnja programov, zadnja poteka v okviru programa 'Resettlement' s pridobitvijo neprofitnega stanovanja. Brezdomcem, ki so vključeni v obravnavo strokovnih delavcev in ki kažejo možnosti in željo osebne rasti, bo omogočil novo, pozitivno izkušnjo doma ter zdravega nadaljnjega razvoja pri ponovnem vključevanju v družbo. Društvo prostovoljcev VZD vidi v prihodnosti bolj organizirano delovanje tudi z brezdomnimi ženskami in sicer z zavetiščem za brezdomne ženske, za katerega pa še iščejo rešitve in prostore. Problem je namreč majhno število in nestanovitno beleženje brezdomnih žensk, kar predstavlja veliko tveganje za neuspešno izvajanje programa. Tabela 11 prikazuje strateške cilje in kazalnike z vidika operativne odličnosti.

Tabela 11: Strateški cilji in predlagani kazalniki z vidika operativne odličnosti

Strateški cilji	Predlagani kazalniki
Odlična kakovost izvajanja programov in nujenja kvalitetnih storitev	• 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;
Z notranjim informacijskim sistemom zadovoljni zaposleni	• povprečen čas izvedbe določenega postopka v poslovnem procesu; • poenoteni postopki (optimizacija postopkov, pregledna in smiselno urejena skupna baza podatkov);
Ustrezni in kakovostni notranji operativni procesi – učinkovito vodenje evidenc	• število (%) dokumentiranih in merjenih aktivnosti (<i>vhodni viri</i>); • število (%) strateških prednostnih nalog usklajenih s poslanstvom (<i>vhodni viri</i>); • realizacija (%) načrtovanih aktivnosti (<i>aktivnosti</i>); • število (%) pozitivnih mnenj notranje revizije;
Aktivno in kvalitetno sodelovanje	• število (%) uspešnih sodelovanj z različnimi institucijami;

z organizacijami	
Uspešnejša promocija delovanja Društva prostovoljcev VZD	• število (%) povabil vladnih organizacij 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;
Hitrost prehajanja in ažurnost informacij med zaposlenimi in prostovoljci pri delu	• redni tedenski timski sestanki zaposlenih in mesečni splošni sestanki zaposlenih in prostovoljcev; • učinkovitost obveščanja preko mail liste in oglasne table v DC;
Nadgradnja in širitev programov	• širitev 'Resettlementa' z aktivnim sodelovanjem brezdomcem; • širitev Zavetišča za brezdomce VZD; • širitev Dnevnega centra za brezdomce z zavetiščem za brezdomne ženske.

4.2.3 Finančni vidik

Društvo prostovoljcev VZD mora biti tudi s finančnega vidika uspešno, sicer lahko preneha izvajati svoje aktivnosti. Trenutno obvladovanje finančnih virov v prvi vrsti odraža dosežen poslovni izid, ki je v letu 2014 odražal presežek prihodkov nad odhodki, medtem ko je leta 2013 odražal presežek odhodkov nad prihodki. V letu 2013 je bila izguba v poslovanju, ker so imeli na določenih programih višje stroške od planiranih, in sicer zaradi usklajevanja plač zaposlenim in pogostejšega bivanja brezdomcev v programu 'Resettlement' na Mirenskem Gradu. Prav tako so bili planirani določeni viri financiranja, ki pa niso bili odobreni. Tabela 12 prikazuje strateške cilje in z njimi povezane kazalnike iz finančnega vidika.

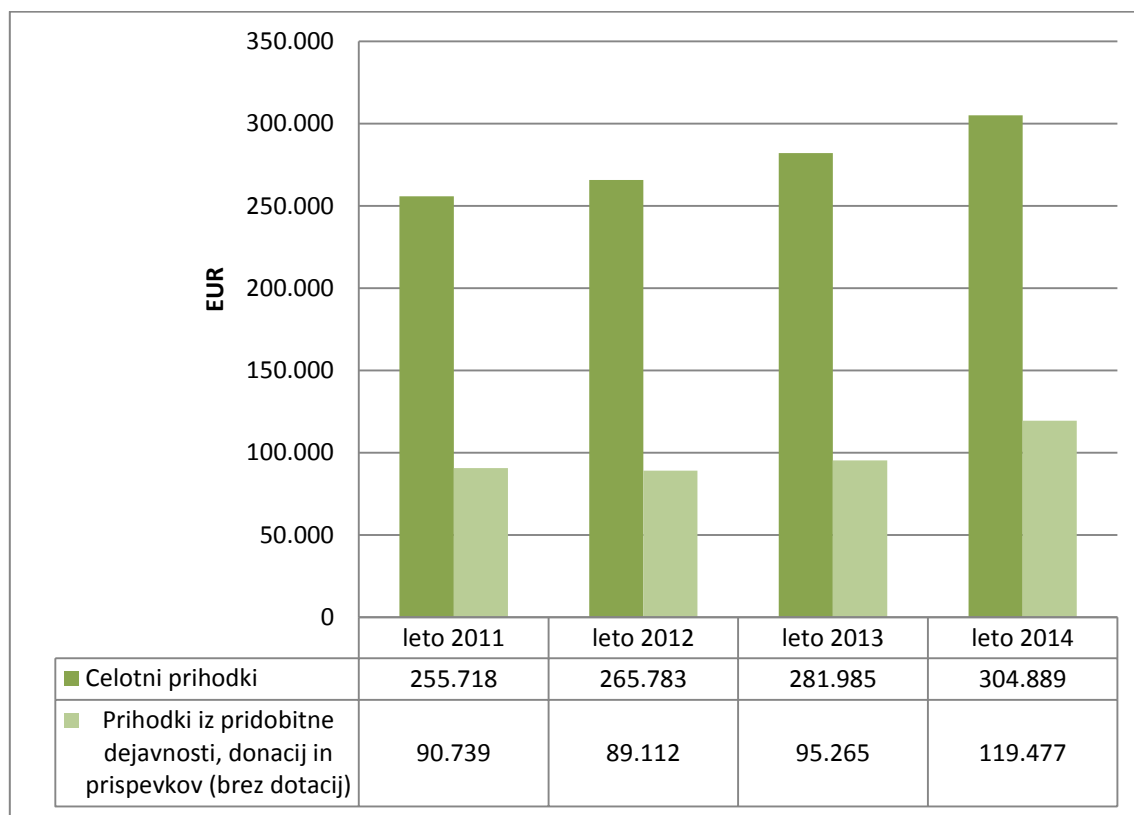
Tabela 12: Strateški cilji in predlagani kazalniki s finančnega vidika

Strateški cilji	Predlagani kazalniki
Povečanje prihodkov	• stopnja rasti prihodkov; • stopnja rasti prihodkov iz pridobitne dejavnosti;
Učinkovito zbiranje sredstev, pridobiti nove vire financiranja	• kazalnik stroškov zbiranja sredstev (FX); • kazalnik učinkovitosti zbiranja sredstev (FE); • število (%) novih virov financiranja v določenem obdobju; • zmanjšanje odvisnosti od donatorjev;
Ekonomičnost	• stopnja rasti stroškov energije, ogrevanja, komunalnih storitev, ipd.; • kazalnik ekonomičnosti (SAV);
Dobičkonosnost	• dobičkonosnost prihodkov; • realizacija planiranega poslovnega izida;
Likvidnost in solventnost	• 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);
Učinkovitost programov in administrativna učinkovitost	• kazalnik stroškov programa (PX); • kazalnik administrativnih stroškov (MX).

Slika 12 kaže rast celotnih prihodkov in prihodkov iz pridobitne dejavnosti. Med prihodke iz pridobitne dejavnosti sem prištela še donacije, ker večina donacij priteka na račun Društva prostovoljcev VZD zaradi njihove poslovne naravnosti, kot je na primer prodaja koledarjev, organiziranje dražb ipd.

Slika 12: Rast prihodkov v EUR po letih



Analiza stopnje rasti celotnih prihodkov kaže, da so se prihodki v letu 2012 povečali za 3,9 % glede na leto 2011, iz leta 2012 na leto 2013 za 6,1 % ter iz leta 2013 na leto 2014 kar za 8,1 %.

Prihodki od pridobitne dejavnosti, donacij in prispevkov (brez dotacij iz FIHO, proračunskih in drugih javnih sredstev ter iz drugih fundacij, skladov, ustanov) so se v letu 2012 zmanjšali za 1,8 % glede na leto 2011. V letu 2013 pa so se povečali za 6,9 % glede na leto 2012. V letu 2014 so se povečali kar za 25,4 % glede na leto prej, torej leto 2013.

V letu 2011 so prihodki od pridobitne dejavnosti, donacij in prispevkov (brez dotacij) tako predstavljali 35,5 % delež v celotnih prihodkih, v letu 2012 pa 33,5 %. V letu 2013 je znašal delež prihodkov v celotnih prihodkih 33,8 %, v letu 2014 pa 39,2 %.

Rezultati kazalnikov učinkovitosti zbiranja sredstev in izvajanja programov v Tabeli 13 kažejo, da ima Društvo prostovoljcev VZD po letih nizki FX (1), ki se izračuna kot razmerje med stroški zbiranja sredstev in celotnimi stroški organizacije. Na primeru Društva prostovoljcev VZD pomeni, da so deleži v celotnih stroških, ki so nastali zaradi zbiranja sredstev, nizki. To pomeni, da imajo razmeroma nižje stroške z zbiranjem sredstev, predvsem zato, ker pridobijo največji delež prihodkov s strani države ali katerih drugih institucionalnih virov. Kazalnik FX je potrebno ocenjevati v povezavi s kazalnikom FE (2), ki se izračuna kot razmerje med celotnimi zbranimi sredstvi (angl. *funds*) in celotnimi stroški za zbiranje teh sredstev. Visoki oziroma naraščajoči kazalnik FE pomeni večjo ali izboljšano učinkovitost zbiranja sredstev. To kaže, da realizirajo relativno več prispevkov, torej veliko sredstev namenijo za izvajanje programov in storitev.

Tabela 13: Kazalniki učinkovitosti zbiranja sredstev in izvajanja programov po letih

Vrsta kazalnika/Leto	2012	2013	2014
Kazalnik stroškov zbiranja sredstev (FX)	0,07	0,04	0,04
Kazalnik učinkovitosti zbiranja sredstev (FE)	15,89	26,20	27,17
Kazalnik stroškov programa (PX)	0,87	0,93	0,92
Kazalnik administrativnih stroškov (MX)	0,13	0,07	0,08

Da to res drži, kaže kazalnik PX (3), ki se izračuna kot razmerje med stroški programov in celotnimi stroški organizacije. PX narašča, kar pomeni, da se po letih za izvajanje programov nameni vedno večji delež glede na celotne stroške Društva prostovoljcev VZD.

Delež stroškov za vodenje in delovanje Društva prostovoljcev VZD se manjša, kar kaže kazalnik MX (4), ki se izračuna kot razmerje med administrativnimi stroški oziroma stroški delovanja društva in celotnimi stroški.

Obstaja pa tudi povezava med MX in FX, in sicer, da stroški za zbiranje sredstev (FX) predstavljajo približno 50 % delež v stroških za vodenje in delovanje (MX) Društva prostovoljcev VZD.

Tabela 14: Kazalniki likvidnosti in solventnosti po letih

Vrsta kazalnika	2012	2013	2014
Kazalnik dnevi vezave likvidnih sredstev (LF)	25,99	39,68	69,88
Kazalnik dni vezave obveznosti do dobaviteljev (APA)	62,79	66,38	60,36
Kazalnik deleža prispevkov in dotacij (CNG)	0,92	0,92	0,82

Tabela 14 vsebuje kazalnike likvidnosti in solventnosti Društva prostovoljcev VZD po letih. Kazalnik LF (5) za leto 2014 kaže, da je organizaciji v povprečju preostalo slabih 70 dni preden bi

izčrpala vsa likvidna sredstva, ob predpostavki, da ne bi bila deležna nobenih dodatnih gotovinskih prilivov.

Med kazalnike likvidnosti in solventnosti sodi tudi kazalnik APA (6), ki primerja povprečne plačane obveznosti glede na stroške. Kazalnik iz leta v leto pada, tako da ne nakazuje na morebitne prihodnje težave z likvidnostjo ali na slabo obvladovanje denarnih sredstev. Za leto 2014 kazalnik kaže, da je organizacija potrebovala v povprečju dobrih 60 dni, da je poravnala obveznosti do dobaviteljev.

Kazalnik CNG (7), ki se izračuna kot razmerje med seštevkom dotacij, donacij in celotnimi prihodki, pove obseg, do katerega so prihodki organizacije odvisni od financerjev. Iz leta v leto vrednost pada, kar pomeni, da se odvisnost od prostovoljnih prispevkov in ostalih financerjev manjša. To je pozitivno, ker so ti viri prihodkov lahko zelo nepredvidljivi.

Tabela 15: Drugi finančni kazalniki po letih

Vrsta kazalnika	2012	2013	2014
Kazalnik ekonomičnosti (SAV)	1,06	0,96	1,03
Dobičkonosnost prihodkov	0,06	– (presežek odhodkov nad prihodki)	0,03

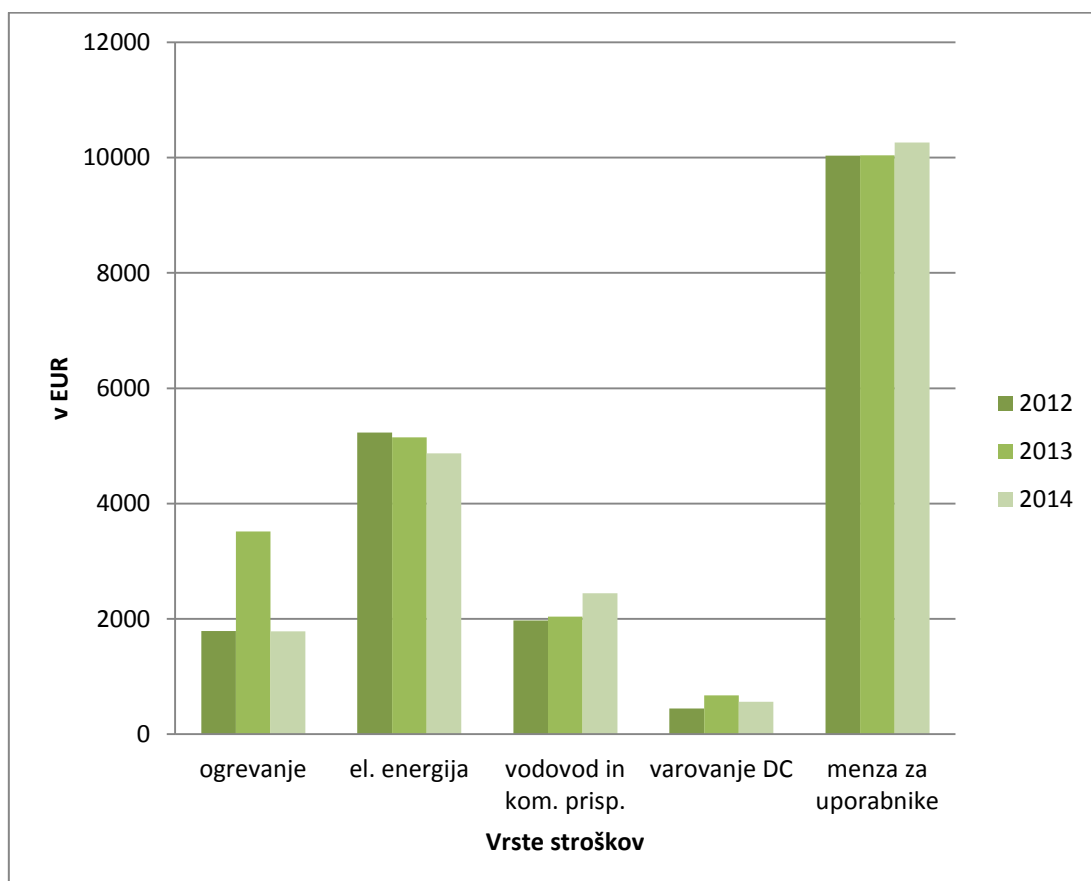
V Tabeli 15 so rezultati kazalnika ekonomičnosti in dobičkonosnosti prihodkov v letih 2012-2014. Kazalnik SAV (12), ki se izračuna kot razmerje med prihodki in stroški, kaže kolikšna je sposobnost organizacije, da prispeva k društvenemu skladu. V letu 2013 je Društvo prostovoljcev VZD beležilo presežek odhodkov nad prihodki, zato je vrednost manjša od 1, kar kaže na zmanjšanje društvenega sklada. V letu 2014 pa je bila vrednost ponovno nad 1 kar je pomenilo, da je Društvo prostovoljcev VZD imelo prihranke in poslovalo ekonomično. Pri razlagi kazalnika SAV velja previdnost, saj za Društvo prostovoljcev VZD, ki je NPO, ni zaželena visoka ali naraščajoča vrednost kazalnika. Slednje bi pomenilo povečanje prihrankov, kar bi lahko bilo v nasprotju s poslanstvom organizacije, katere cilj je opravljanje storitev programa in ne povečevanje prihrankov v društvenem skladu.

Kazalnik dobičkonosnosti prihodkov, ki se izračuna kot razmerje med presežkom nad prihodki (čistim dobičkom) in celotnimi prihodki kaže, koliko presežka nad prihodki (čisti dobiček) ali presežka nad odhodki (čista izguba) je bilo doseženo v celotnih prihodkih. V letu 2013 je Društvo prostovoljcev VZD izkazalo negativni izid iz poslovanja, v letu 2014 pa pozitiven, vendar še vedno nižji od leta 2012. Tako lahko s pomočjo slednjega kazalnika sklepamo, da je Društvo prostovoljcev VZD v letu 2012 s finančnega vidika poslovalo najuspešneje.

Med stroške poslovanja DC in Zavetišča za brezdomce VZD so vključeni stroški ogrevanja, električne energije, vodovoda in komunalnih prispevkov, varovanje DC ter menza za uporabnike. Slika 13 kaže rast teh stroškov med leti 2012 in 2014. Konstantno pada le strošek

električne energije. Znižanje stroškov poslovanja je pomembno za vsako organizacijo, kar je mogoče doseči z varčevanjem in rednim mesečnim spremljanjem odmikov. Društvo prostovoljcev VZD še išče vzroke zaradi naraščanja vrednosti določenih stroškov od pričakovane standardne vrednosti. Za določene stroške, kot je na primer strošek telefonskih storitev, so vzroke že poiskali in tudi ukrepali.

Slika 13: Rast fiksni stroškov v Dnevnem centru za brezdomce



4.2.4 Vidik inovativnosti in učenja

Društvo prostovoljcev VZD trenutno zaposluje 9 ljudi, od tega jih je 5 zaposlenih v DC, ki se redno udeležujejo seminarjev, delavnic ter drugih internih oblik izobraževanja. Delujejo kot mlad tim, saj je povprečna starost zaposlenih 32,2 let. Vloga zaposlenih je, da izvajajo programe, pripravljajo poročila za notranje in zunanje udeležence, so mentorji in organizatorji dela prostovoljcev in promovirajo Društvo prostovoljcev VZD navzven. Ocenjuje, vodi in zaposluje jih predsednik Društva prostovoljcev VZD, 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, 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. Praviloma so tako ali drugače nagrajeni, nekateri tudi z plačanim delom, kar presodi tim zaposlenih skupaj s predsednikom

Društva prostovoljcev VZD. Strukturo zaposlenih in prostovoljcev na dan 31.12.2014 prikazuje Tabela 16, kjer je po letih povprečna izobrazba zaposlenih VII. stopnja.

Tabela 16: Struktura zaposlenih in prostovoljcev v Dnevnem centru za brezdomce

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

Vir: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote, 2014b.

Rešitev za nemoteno del Društvo prostovoljcev VZD 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 prostovoljcev VZD se zaveda, da je zanesljiv, inovativen in učeč kader 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 prostovoljcev VZD nenehno se izboljševati in biti učeča se organizacija. 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 17 prikazuje predlagan nabor kazalnikov za spremljanje vidika inovativnosti in učenja.

Tabela 17: Strateški cilji in predlagani kazalniki z vidika inovativnosti in učenja

Strateški cilji	Predlagani kazalniki
Zadovoljstvo, motivacija 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;
Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih oziroma prostovoljcev z možnostjo zaposlitve	• povprečno število dni usposabljanj na zaposlenega (internih in eksternih); • število usposabljanj za prostovoljce na leto; • rast števila zaposlenih; • rast števila prostovoljcev;
Ozaveščanje zaposlenih oziroma prostovoljcev o pomenu merjenja	• število (%) opominov zaradi nedoslednega vodenja evidenc v določenem obdobju (na tedenskem timske sestanke,

uspešnosti	splošnem mesečnem sestanku, ob delu);
Zmogljiv informacijski sistem in posodabljanje opreme za lažje izvajanje storitev	• delež vlaganj v informacijsko tehnologijo in ostalo potrebno opremo za učinkovitejše opravljanje storitev, v primerjavi z ostalimi investicijskimi vlaganji;
Uspešno in učinkovito sodelovanje zaposlenih oziroma prostovoljcev – produktivnost osebja s prijetno delovno kulturo	• število (%) udeležbe mladih in angažiranih zaposlenih v timskem delu; • realizacija (vestno izpolnjevanje) na sestankih zadanih ciljev (tedenskih timskih – zaposleni in mesečnih splošnih – zaposleni in prostovoljci); • sprotna evalvacija dela ter pregled zastavljenega dela (efektivni čas, ki ga zaposleni potrebuje pri reševanju določene naloge).

4.3 Izzivi za prihodnost in predlogi vodstvu

Društvo prostovoljcev VZD je vedno bolj pod pritiskom in drobnogledom financerjev, saj mora upravičiti svoj obstoj s poročanjem o družbeni odgovornosti in prikazovanjem uspešnega poslovanja. Ena izmed največjih slabosti Društva prostovoljcev VZD je njegova odvisnost od finančnih virov iz razpisov. Zmanjšanje finančne podpore s strani financerjev lahko povzroči okrnitev ali celo prenehanje delovanja Društva prostovoljcev VZD. Ker prejemajo finančne vire za delovanje s strani različnih financerjev, ki zahtevajo v različnih časovnih obdobjih poročila o izvajanju aktivnosti, je potrebna na tem področju disciplina, ki zahteva veliko energije in časa zaposlenih in tudi prostovoljcev. Z birokracijo pa se zmanjšuje čas za uporabnika.

Kritična točka Društva prostovoljcev VZD nasploh je delo s ciljno populacijo. Pri brezdomni populaciji so dosežki težko merljivi. Resnična in korenita pomoč brezdomcu je dolgotrajen proces, ki zahteva ogromno znanja, pomoči ter zavzetosti zaposlenih in prostovoljcev. Uporabniki se namreč težko odločijo za nov način življenja, proces pomoči pa je dolgotrajen. Poleg tega je potrebno veliko terapevtskega znanja, preden se uporabniki odločijo za spremembe.

Večkrat je lahko ovira pri uspešnem poslovanju tudi razgibano področje delovanja Društva prostovoljcev VZD, ki poteka na različnih lokacijah in z več vključenimi udeleženci. To lahko otežuje hitro in ažurno pretočnost informacij med zaposlenimi, prostovoljci in uporabniki. Ovira je lahko tudi politična nestabilnost v državi in pasivnost lokalne skupnosti za korenite spremembe v samem načinu dela z brezdomsko populacijo ljudi. Lokalne skupnosti in javni sektor namreč ne podpirajo nekaterih ključnih programov, pomembnih za delovanje Društva prostovoljcev VZD. Med njimi ostaja finančno nepodprt program Šola prostovoljstva, ki je ključen za doseg kakovostnega dela z uporabniki. Brez dobro usposobljenih prostovoljcev in strokovnega tima Društvo prostovoljcev VZD ne more omogočiti kvalitetnega dela z uporabniki. Poleg tega je ovira nestalna prisotnost prostovoljcev in nenehno menjavanje le teh.

Društvo prostovoljcev VZD je sicer zelo poslovno naravnano, kar je dokazalo tudi z zbiranjem sredstev preko obsežne prodaje Vincencijevih koledarjev. Z zelo uspešno akcijo so namensko zbirali sredstva za nakup mizarskih strojev, kar je omogočilo opremo mizarske delavnice in zagon dejavnosti. Društvo prostovoljcev VZD daje velik poudarek tudi samooskrbi s hrano, kar je omogočeno z obdelovanjem zemlje in pridelovanjem hrane v okviru programa 'Resettlement'. Za zbiranje novih sredstev bi zato predlagala večji poudarek na širjenju pridobitne dejavnosti, glede na znanja ter sposobnosti zaposlenih in uporabnikov, kar bi zmanjšalo negotovost pri zbiranju sredstev z razpisov, omogočalo večjo samooskrbo, hkrati brezdomcem in ostalim uporabnikom pa pot do pozitivne samopodobe in osebne vrednosti. S postavitvijo spletne trgovine bi se lahko tržilo viške zelenjave, novo pohištvo in obnova starega. Dejavnost bi lahko razširili z raznimi deli po domovih (urejanje vrtov, beljenje ipd.), z obnovo starih hiš, nudenjem storitev za poroke ter slaščičarstvo. Za izvedbo teh dejavnosti bi bila potrebna enotnost zaposlenih in ostalih deležnikov, ki bi delali v skladu z načelom dobrega gospodarjenja. Velja pa omejitev, in sicer v skladu s 25. členom v ZDru-1 lahko društvo opravlja pridobitno dejavnost, ki mora biti povezana z namenom in cilji, je lahko kot dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti društva ter se lahko opravlja le v obsegu za opravljanje nepridobitne dejavnosti. Za doseganje namena in ciljev lahko društvo ustanovi gospodarsko družbo ali poveri opravljanje pridobitne dejavnosti drugim osebam na temelju zakupne ali sorodne pogodbe. Torej, glede na možnosti, ki jih ima Društvo prostovoljcev VZD v okviru z ZDru-1 pri izvajanju pridobitne dejavnosti, bi bila potrebna ustanovitev gospodarske družbe, ki bi omogočala izvajanje dejavnosti, dodatne zaposlitve in tako prinašala prihodek Društvu prostovoljcev VZD.

Uspešnost poslovanja lahko v Društvu prostovoljcev VZD povečajo z nenehnim izboljševanjem organizacije dela, izobraževanjem zaposlenih in prostovoljcev ter sledenjem potrebam uporabnikov in spremembam v družbi. S finančnega vidika pa z boljšo kontrolo stroškov, z minimiziranjem stroškov delovanja in stroškov zbiranja sredstev, saj je lahko slednje celo ugodnejše od pridobivanja dodatnih ali novih finančnih virov. Ena izmed uspešnih strategij za povečanje uspešnosti poslovanja bi lahko bila tudi večja komercializacija delovanja organizacije. Dejstvo je, da Društvo prostovoljcev VZD veliko vlaga tudi v raziskovalno dejavnost, ki pa premalo služi zunanjim uporabnikom. Z večjo promocijo rezultatov raziskav, posodobljeno spletno stranjo in ažurnim dajanjem vsebin na spletno stran se bo zagotovo še bolj povečala prepoznavnost Društva prostovoljcev VZD in podpora s strani širše javnosti.

Ne glede na to ali bodo aktivnosti Društva prostovoljcev VZD podprte s strani financerjev, obstaja dejstvo, da so potrebne predvsem zaradi družbenih razmer in potreb. Tako lahko trdim, da bo Društvo prostovoljcev VZD uspešno poslovalo takrat, ko bo v družbi spreminjalo javno mnenje o tem, kaj je zdravljenje, kaj so odnosi, kaj pomeni kakovostna socialna rehabilitacija itd.

SKLEP

Uspešnost neprofitnih organizacij (NPO), predvsem dobrodelnih organizacij, je tudi v Sloveniji pod vse večjim nadzorom tako s strani vodstva kot tudi s strani zunanjih udeležencev (financerji, javnost, uporabniki...). Organizacije v neprofitnem sektorju se vedno bolj zavedajo pomena

obvladovanja uspešnosti poslovanja in mu namenajo vse več truda. Ker imajo omejene in pogosto tudi nestabilne vire financiranja, se morajo toliko bolj posvetiti učinkovitosti pri izvajanju programov. NPO so spodbujene, da merijo uspešnost poslovanja v prizadevanju izpolnjevanja poslanstva. Ker sem sama zaposlena v NPO, ki je hkrati dobrodelna in prostovoljska organizacija, in lahko tako neposredno spremljam kako naraščajo zahteve po poročanju družbene odgovornosti, sem vsebino magistrskega dela namenila obravnavi pomena in obvladovanja uspešnosti poslovanja NPO na primeru dobrodelne organizacije.

Merjenje in obvladovanje uspešnosti poslovanja organizacij je pomembno z vidika zaupanja javnosti, s ciljem dokazati vrednost organizacije financerjem in hkrati uporabnikom storitev. Pomembno pa je tudi z vidika organizacije, s ciljem izboljšati organizacijsko učinkovitost skozi notranje poročanje, z učenjem preko vrednotenja programov ali storitev in s primerjanjem z drugimi organizacijami. Glavni pojmi v zvezi z merjenjem uspešnosti poslovanja, ki jih je razvil Nacionalni odbor za prostovoljske organizacije (NCVO) so vhodni viri, izhodni viri, aktivnosti, rezultati in vplivi. Delitev organizacije na te dele ter analiziranje slednjih, omogoča razvoj številnih kazalnikov uspešnosti, ki dajejo vpogled v to, kako organizacija izpolnjuje svoje poslanstvo.

Med finančne kazalnike merjenja učinkovitosti in uspešnosti NPO sodijo kazalniki učinkovitosti zbiranja sredstev, kazalniki učinkovitosti programa, kazalniki likvidnosti in solventnosti ter drugi finančni kazalniki, kot so rast prihodkov in gibanje denarnih tokov. Pogosto so uporabljeni tudi nefinančni kazalniki, ki se uporabljajo v uravnoteženih sistemih kazalnikov, in sicer zadovoljstvo uporabnikov, število uporabnikov, ki poročajo o velikem napredku v kakovosti življenja, ki so se ponovno uveljavili v skupnosti, ki sodelujejo v ponujenih programih organizacije ipd. V praksi je še vedno najboljša uporaba pristopov za merjenje uspešnosti poslovanja, ki uravnoteženo vključujejo tako finančne kot nefinančne kazalnike, saj lahko organizacije le tako najboljše ocenjujejo uspešnost izpolnjevanja strateških in operativnih ciljev. Z osredotočenostjo na finančne in nefinančne kazalnike lahko organizacija preverja, če preko zastavljenih ciljev izpolnjuje svoje poslanstvo in kako učinkovita je pri zbiranju sredstev, ki so potrebna za doseganje poslanstva.

Pri študiji primera sem pripravila celovit sistem kazalnikov, ki v osnovi sledi pristopu BSC, kjer je najpomembnejše izvajanje poslanstva organizacije. Ker Društvo prostovoljcev VZD pokriva več področij delovanja, sem se pri vidiku uporabnika, vidiku operativne odličnosti, ter vidiku inovativnosti in učenja osredotočila 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' (namestitvev in ponovno vključevanje brezdomnih v družbo). Finančni vidik pa zajema delovanje celotnega Društva prostovoljcev VZD. Za vse štiri vidike sem opredelila strateške cilje, kot merilo za doseganje vsakega posameznega cilja sem postavila enega ali več kazalnikov. Določeni kazalniki že vsebujejo vrednosti na osnovi katerih sem presojala uspešnost poslovanja.

Menim, da bo Društvu prostovoljcev VZD delo koristilo pri nadaljnjem poslovanju in da sem s pripravljenim celovitim sistemom kazalnikov pripravila osnovo za premik k uspešnejšemu poslovanju in posledično boljšemu izpolnjevanju poslanstva organizacije. Uporabnost dela je tudi širša, saj je obravnavano področje v delih slovenskih avtorjev še zelo malo zastopano, zato bodo izsledki mojega dela koristni tudi pri izboljševanju poslovanja drugih vrst NPO.

LITERATURA IN VIRI

1. Abraham, A. (2007). Tsunami swamps aid agency accountability: government waives requirements. *Australian Accounting Review*, 17(1), 4-12.
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2012). Seznam prostovoljskih organizacij. Najdeno 13. januarja 2015 na spletnem naslovu www.ajpes.si/doc/Registri/PRS/.../Seznam_prostovoljskih_organizacij.pdf
3. Aldrich, T. (2009). Benchmarking the fundraising performance of UK charities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(4), 353-364.
4. *Background*. Najdeno 5. novembra 2014 na spletnem naslovu www.alleffective.org/Background.html
5. Barman, E. (2007). What is the bottom line for nonprofit organizations? A history of measurement in the British voluntary sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18(2), 101-115.
6. *How We Accredit Charities*. Najdeno 30. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://give.org/for-charities/How-We-Accredit-Charities>
7. 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.
8. Bradach, J.L., Tierney, T.J., & Stone, N. (2008). Delivering on the promise of nonprofits. *Harvard Business Review*, 86(12), 88-97.
9. Breckell, P., Harrison, K., & Robert, N. (2011). *Impact Reporting in the UK Charity Sector*. London: Charity Finance Directors Group & Cass Business School.
10. Bryson, J.M. (1995). *Strategic Planning For Public And Non-profit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Cnaan, R.A., & Kang, C. (2010). Toward valuation in social work and social services. *Research on Social Work Practice*, 21(4), 388-396.
12. Connolly, C., & Hyndman, N. (2004). Performance reporting: a comparative study of British and Irish charities. *British Accounting Review*, 36(2), 127-154.
13. Connolly, C., & Hyndman, N. (2013). Charity accountability in the UK: through the eyes of the donor. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 259-278.
14. Controller and Auditor-General (2008). *The Auditor-General's Observations on the Quality of Performance Reporting*. Wellington: Controll and Auditor-General.
15. Cordery, C., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 196-212.
16. Cross, K.F., & Lynch, R.L. (1989). The 'SMART' way to define and sustain success. *National Productivity Review*, 8(1), 23-33.
17. Dart, J., & Davies, R. (2003). A dialogical, story-based evaluation tool: the most significant change technique. *American Journal of Evaluation*, 24(2), 137-155.
18. Dhanani, A., & Connolly, C. (2012). Discharging not-for-profit accountability: UK charities and public discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(7), 1140-1169.

19. Dees, J.G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising Nonprofits*. Danvers: Clearance Center.
20. Dimovski, V. (2002). Management neprofitnih organizacij. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 695-733). Radovljica: Didakta.
21. Drucker, P. F. (1990). *Managing the Non-Profit Organization*. Wellington: Butterworth-Heinemann Ltd.
22. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2010). *Statut Društva prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote* (interno gradivo). Miren: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
23. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2011a). *Pravilnik o računovodstvu v Društvu prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote* (interno gradivo). Miren: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
24. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2011b). *Viri financiranja pridobljeni po programih in postavke stroškov zbiranja sredstev* (interno gradivo). Miren: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
25. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2012a). *Letno poročilo za AJPEŠ* (interno gradivo). Miren: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
26. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2012b). *Pravilnik prostovoljskega dela Društva prostovoljcev VZD* (interno gradivo). Miren: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
27. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2012c). *Viri financiranja pridobljeni po programih in postavke stroškov zbiranja sredstev* (interno gradivo). Miren: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
28. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2013a). *Evalvacija dela v Dnevnom centru za brezdomce 2012/2013* (interno gradivo). Ljubljana: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
29. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2013b). *Evalvacija prostovoljskega dela prostovoljcev Dnevnega centra za brezdomce 2012/2013* (interno gradivo). Ljubljana: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
30. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2013c). *Podatki o programu s potrebnimi strokovnimi elementi za presojo ustreznosti strokovnega ocenjevanja* (interno gradivo). Ljubljana: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
31. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2013d). *Viri financiranja pridobljeni po programih in postavke stroškov zbiranja sredstev* (interno gradivo). Miren: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
32. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2014a). *Analiza dnevov za prostovoljce 2013/2014* (interno gradivo). Ljubljana: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
33. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2014b). *Interna evidenca zaposlenih in prostovoljcev v Dnevnom centru za brezdomce v letih od 2012 do 2014* (interno gradivo). Ljubljana: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
34. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2014c). *Letno poročilo za AJPEŠ* (interno gradivo). Miren: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.

35. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2014d). *Viri financiranja pridobljeni po programih in postavke stroškov zbiranja sredstev* (interno gradivo). Miren: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
36. Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2015). *Zapisnik izvršnega zbora* (interno gradivo). Ljubljana: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
37. *Družinski center*. Najdeno 6. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.mirenski-grad.si/druzinski-center>
38. Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829.
39. Ebrahim, A., & Rangan, V.K. (2010). *The Limits of Nonprofit Impact: A Contency Framework for Measuring Social Performance*. Boston, MA: Harvard Business School.
40. Epstein, M. J., & McFarlan, F. W. (2011a). Nonprofit vs. For-Profit Boards: Critical differences. *Strategic finance*, 92(9), 28-35.
41. Epstein, M. J., & McFarlan, F. W. (2011b). Measuring the Efficiency and Effectiveness of a Nonprofit's Performance. *Strategic finance*, 93(4), 27-34.
42. *Evalvacije*. Najdeno 13. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.irssv.si/index.php/evalvacije>
43. Fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij – FIHO (2013). *Publikacija ob 15. Obletnici delovanja FIHO*. Ljubljana: Format Kranj, d.o.o.
44. Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R., & Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. London: CIMA.
45. Franco-Santos, M., Kennerley, M., Pietro, M., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a Definition of a Business Performance Measurement System. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
46. Gordon, T.P., Knock, C.L., & Neely, D.G. (2009). The role of rating agencies in the market for charitable contributions: an empirical test. *Journal of Accounting & Public Policy*, 28(6), 269-484.
47. Greenlee, J. S., Randolph, D. W., & Richtermeyer, S. B. (2011). Better analytical reviews of charitable organizations. *The CPA Journal*, 81(7), 32-36.
48. Greatbanks, R., Elkin, G., & Manville, G. (2010). The use and efficacy of anecdotal performance reporting in the third sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), 571-585.
49. Huang, H.J., & Hooper, K. (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.
50. Kamnar, H. (1999). *Javni zavodi med državo in trgov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
51. Kaplan, R. S. (1983). Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Management Accounting Research. *The Accounting Review*, 58(4), 686-705.
52. Kaplan, R.S., & Grossman, A.S. (2010). The emerging capital market for nonprofits. *Harvard Business Review*, 88(10), 110-118.
53. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

54. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija in praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV Založba.
55. Keegan, D.P., Eiler, R.G., & Jones, C.R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, June, 45-50.
56. 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.
57. Knapp, M. (1996). Are Voluntary Agencies Really More Effective? V D. Billis & M. Harris (ur.), *Voluntary Agencies: Challenges of Organisation & Management* (str. 166-186). London: MacMillan.
58. Kobal, G. (2013). *Organigram Društva prostovoljcev VZD* (interno gradivo). Mirenski Grad: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote.
59. Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A., & Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.
60. Kranjc Žnidaršič, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Založba Dej.
61. 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.
62. Little, W. (2005). Charities ready to play with the big boys but say 'let's be fair'. *Health Service Journal*, 27(January), 14-15.
63. MacIndoe, H. & Barman, E. (2012). How organizational stakeholders shape performance measurement in nonprofits: exploring a multidimensional measure. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 716-738.
64. Maskell, B.H. (1991). *Performance measurement for world class manufacturing: A model for american companies*. USA: Maple-Vail Book Manufacturing Group
65. Medina-Borja, A., & Triantis, K. (2007). A Conceptual Framework to Evaluate Performance of Non-profit Social Service Organisations. *Int. J. Technology Management*, 37(1-2), 147-161.
66. Mesec, B. (2006). *Življenjski cikel neprofitne organizacije*. Fakulteta za socialno delo: Ljubljana.
67. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2014). Razvid humanitarnih organizacij MDDSZ in MZ. Najdeno 13. januarja 2015 na spletnem naslovu http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/sociala/humanitarne_organizacije/
68. Ministrstvo za notranje zadeve (2014). Poročilo o delu policije za prvo polletje 2014. Najdeno 18. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.policija.si/index.php/statistika>
69. Morgan, G.G. (2013). Purposes, activities and beneficiaries: assessing the use of accounting narratives as indicators of third sector performance. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 295-315.
70. Morris, S. (2000). Defining the nonprofit sector: some lessons from history. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1), 25-43.
71. Moullin, M. (2002). *Using the public sector scorecard in health and social care*. Sheffield UK: Sheffield Hallam University.

72. Moxham, C., & Boaden, R. (2007). The impact of performance measurement in the voluntary sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 826-845.
73. Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
74. Neely, A. (2001). *The performance prism in practice. Measuring Business Excellence*. MCB West Yorkshire: University Press.
75. Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
76. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design. A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
77. 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.
78. O'Brien, E., & Tooley, S. (2013). Accounting for volunteer services: a deficiency in accountability. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 279-294.
79. Osborne, S.P., Bovaird, T., Martin, S., Tricker, M., & Waterston, P. (1995). Performance management and accountability in complex public programmes. *Financial Accountability & Management*, 11(1), 19-37.
80. Otley, D. (1999). Performance Management: A framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
81. Pakroo, P. (2005). *Starting & building a Nonprofit*. Berkeley: Delta Printing Solutions.
82. Payer-Langthaler, S., & Hiebl, M.R.W. (2013). Towards a definition of performance for religious organizations and beyond: a case of Benedictine abbeys. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 213-233.
83. Poister, T.H. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organisations*. New York: Wiley.
84. Pollitt, C. (1986). Beyond the managerial model: the case for broadening performance assessment in government and the public services. *Financial Accountability & Management*, 2(3), 155-170.
85. Programi. Najdeno 6. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.brezdomec.si/?q=content/programi>
86. Pučko, D., Čater, D., & Rejc Buhovec, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
87. Rey Garcia, M. (2008, 12. julij). Evaluating the organizational performance and social impact of third sector organizations: a new functional realm for nonprofit marketing. *Conference Working Papers Series Volume VI*. Najdeno 6. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.istr.org/?WP_Barcelona
88. Robson, I. (2004). From Process Measurement to Performance Improvement. *Business Process Management Journal*, 10(5), 510-521.
89. Rus, V. (1994). Management v neprofitnih organizacijah. V S. Možina et al. (ur.), *Management* (str. 938-973). Radovljica: Didakta.

90. Saj, P. (2013). Charity performance reporting: comparing board and executive roles. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 347-368.
91. Salamon, L.M. (2010). Putting the civil society sector on the economic map of the world. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(2), 167-210.
92. Sand, M.A. (2005). *How to Manage an Effective Nonprofit Organization*. Franklin Lakes: The Career Press.
93. Sawhill, J. C., & Williamsson, D. (2001). Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 384-385.
94. Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 13(3), 267-81.
95. Statistični urad Republike Slovenije. (2013). Sklenitve in razveze zakonskih zvez 2012. Najdeno 18. februarja 2015 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5583
96. Stegne, S. (2010). *Primer socialne rehabilitacije za brezdomce: Stanovanjska skupina za brezdomce Društva prostovoljcev VZD* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
97. Širca Turk, N., & Tavčar, M. I. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
98. Tekavčič, M. (2002). Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 664-692). Radovljica: Didakta.
99. Tucker, B., & Thorne, H. (2013). Performance on the right hand side: organizational performance as an antecedent to management control. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 316-346.
100. Wainwright, S. (2003). *Measuring IMPACT: A Guide to Resources*. London: National Council for Voluntary Organisations.
101. Zakon o društvih. *Uradni list RS* št. 64/2011 – UPB2.
102. Zakon o humanitarnih organizacijah. *Uradni list RS* št. 98/2003.
103. Zakon o prostovoljstvu. *Uradni list RS* št. 10/2011.
104. Zakon o računovodstvu. *Uradni list RS* št. 23/1999.
105. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialno varstvenih prejemkih. *Uradni list RS* št. 99/2013.
106. Zimmerman, J. A. M., & Stevens, B. W. (2006). The Use of Performance Measurement in South Carolina Nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 16(3), 315-327.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Bilanca stanja Društva prostovoljcev VZD na dan 31.12.2014	1
Priloga 2: Izkaz poslovnega izida Društva prostovoljcev VZD na dan 31.12.2014	2
Priloga 3: Bilanca stanja Društva prostovoljcev VZD na dan 31.12.2012	4
Priloga 4: Izkaz poslovnega izida Društva prostovoljcev VZD na dan 31.12.2012	5
Priloga 5: Razčlenitev stroškov Društva prostovoljcev VZD po programih v EUR po letih ..	7
Priloga 6: Postavke stroškov Društva prostovoljcev VZD zbiranja sredstev v EUR po letih	8

Priloga 1: Bilanca stanja Društva prostovoljcev VZD na dan 31.12.2014*Tabela 1: Bilanca stanja na dan 31.12.2014*

Postavka	ZNESEK – 2014	ZNESEK – 2013
SREDSTVA	110.889	105.435
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	39.449	35.893
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	39.449	35.893
III. Naložbene nepremičnine	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0
VI. Odložene terjatve za davek	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	71.256	69.542
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0
II. Zaloge	0	0
III. Kratkoročne finančne naložbe	411	30.070
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	7.276	10.516
V. Denarna sredstva	63.569	28.956
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	184	0
Zunajbilančna sredstva	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	110.889	105.435
A. SKLAD	64.600	56.271
I. Društveni sklad	64.600	56.271
II. Presežek iz prevrednotenja	0	0
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	18.134	18.371
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	0
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0	0
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0
III. Odložene obveznosti za davek	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	28.155	30.792
I. Obveznosti, vključene v skupino za odtujitev	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0	0
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	28.155	30.792
IV. Kratkoročni dolgovi do članov	0	0
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
Zunajbilančne obveznosti	0	0

Vir: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2014c).

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida Društva prostovoljcev VZD na dan 31.12.2014*Tabela 2: Izkaz poslovnega izida na dan 31.12.2014*

Postavka	ZNESEK SKUPAJ – 2014	ZNESEK SKUPAJ – 2013	ZNESEK – OD TEGA: iz opravljanj a pridobitne dejavnosti 2014	ZNESEK – OD TEGA: iz opravljanj a pridobitne dejavnosti 2013
1. Prihodki od dejavnosti	304.648	281.314	56.314	22.349
a) dotacije iz Fundacije za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji	48.000	44.985	0	0
b) dotacije iz proračunskih in drugih javnih sredstev	137.171	141.064	0	0
c) dotacije iz drugih fundacij, skladov in ustanov	0	0	0	0
č) dotacije drugih pravnih in fizičnih oseb	63.163	69.266	0	0
d) prispevki uporabnikov posebnih socialnih skladov	7.098	3.650	7.098	0
e) članarine in prispevki članov	0	0	0	0
f) prihodki od prodaje trgovskega blaga, storitev, proizvodov	49.216	22.349	49.216	22.349
g) ostali prihodki od dejavnosti	0	0	0	0
2. Povečanje vrednosti zalog in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0
3. Zmanjšanje vrednosti zalog in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0
4. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	0	0
5. Donosi od dejavnosti	304.648	281.314	56.314	22.349
6. Stroški porabljenega materiala in prodanega trgovskega blaga	27.163	36.034	5.017	2.856
a) Nabavna vrednost nabavljenega materiala in prodanega trgovskega blaga	27.163	36.034	5.017	2.856
b) Povečanje vrednosti zalog materiala in trgovskega blaga	0	0	0	0
c) Zmanjšanje vrednosti zalog materiala in trgovskega blaga	0	0	0	0
7. Stroški storitev	96.957	79.422	17.908	6.295
8. Stroški dela	164.242	170.591	30.336	13.521
9. Dotacije drugim pravnim osebam	0	0	0	0
10. Odpisi vrednosti	7.846	8.397	1.449	665

11. Drugi odhodki iz dejavnosti	219	50	40	4
11.a Skupaj odhodki iz dejavnosti	296.427	294.494	54.750	23.341
12. Finančni prihodki	237	586	0	0
13. Finančni odhodki	0	0	0	0
14. Drugi prihodki	4	85	0	0
15. Drugi odhodki	0	263	0	21
16. Davek od dohodkov	133	0	133	0
17. Odloženi davki	0	0	0	0
18. Čisti presežek prihodkov	8.329	0	1.431	0
19. Čisti presežek odhodkov	0	12.772	0	1.013
20. Kritje odhodkov obravnavanega obračunskega obdobja iz presežka prihodkov iz prejšnjih obračunskih obdobj	0	0	0	0
* POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU (na dve decimaliki)	7,86	8,14	7,86	8,14
** ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA	12	12	12	12

Vir: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2014c).

Priloga 3: Bilanca stanja Društva prostovoljcev VZD na dan 31.12.2012*Tabela 3: Bilanca stanja na dan 31.12.2012*

Postavka	ZNESEK – 2012	ZNESEK – 2011
SREDSTVA	124.042	82.111
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	40.253	26.197
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	11.333	13.062
II. Opredmetena osnovna sredstva	28.926	13.153
III. Naložbene nepremičnine	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0
VI. Odložene terjatve za davek	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	83.783	55.914
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0
II. Zaloge	0	120
III. Kratkoročne finančne naložbe	61.000	44.000
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	10.697	3.153
V. Denarna sredstva	12.086	8.641
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
Zunajbilančna sredstva	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	124.042	82.111
A. SKLAD	69.043	53.587
I. Društveni sklad	69.043	53.587
II. Presežek iz prevrednotenja	0	0
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	23.796	10.936
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	0
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0	0
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0
III. Odložene obveznosti za davek	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	31.203	17.588
I. Obveznosti, vključene v skupino za odtujitev	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0	0
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	31.203	17.372
IV. Kratkoročni dolgovi do članov	0	216
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
Zunajbilančne obveznosti	0	0

Vir: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2012a).

Priloga 4: Izkaz poslovnega izida Društva prostovoljcev VZD na dan 31.12.2012*Tabela 4: Izkaz poslovnega izida na dan 31.12.2012*

Postavka	ZNESEK SKUPAJ – 2012	ZNESEK SKUPAJ – 2011	ZNESEK – OD TEGA: iz opravljanj a pridobitne dejavnosti 2012	ZNESEK – OD TEGA: iz opravljanj a pridobitne dejavnosti 2011
1. Prihodki od dejavnosti	264.426	255.266	20.081	32.891
a) dotacije iz Fundacije za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji	39.573	25.184	0	0
b) dotacije iz proračunskih in drugih javnih sredstev	120.741	92.120	0	0
c) dotacije iz drugih fundacij, skladov in ustanov	15.000	46.989	0	0
č) dotacije drugih pravnih in fizičnih oseb	69.031	57.612	0	0
d) prispevki uporabnikov posebnih socialnih skladov	5.496	13.227	5.496	13.227
e) članarine in prispevki članov	0	0	0	0
f) prihodki od prodaje trgovskega blaga, storitev, proizvodov	13.975	19.664	13.975	19.664
g) ostali prihodki od dejavnosti	610	236	610	0
2. Povečanje vrednosti zalog in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0
3. Zmanjšanje vrednosti zalog in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0
4. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	0	0
5. Donosi od dejavnosti	264.426	255.266	20.081	32.891
6. Stroški porabljenega materiala in prodanega trgovskega blaga	28.189	25.949	293	2.977
a) Nabavna vrednost nabavljenega materiala in prodanega trgovskega blaga	28.189	25.949	293	2.977
b) Povečanje vrednosti zalog materiala in trgovskega blaga	0	0	0	0
c) Zmanjšanje vrednosti zalog materiala in trgovskega blaga	0	0	0	0
7. Stroški storitev	84.083	70.551	6.508	13.910
8. Stroški dela	129.314	122.492	12.663	18.865
9. Dotacije drugim pravnim osebam	0	300	0	0

se nadaljuje

10. Odpisi vrednosti	7.788	7.106	0	0
11. Drugi odhodki iz dejavnosti	0	0	0	0
11.a Skupaj odhodki iz dejavnosti	249.347	226.389	19.464	35.752
12. Finančni prihodki	905	452	0	0
13. Finančni odhodki	1	0	0	0
14. Drugi prihodki	452	0	0	0
15. Drugi odhodki	1.169	0	0	0
16. Davek od dohodkov	0	0	0	0
17. Odloženi davki	0	0	0	0
18. Presežek prihodkov	15.239	29.320	617	0
19. Presežek odhodkov	0	0	0	2.861
20. Kritje odhodkov obravnavanega obračunskega obdobja iz presežka prihodkov iz prejšnjih obračunskih obdobj	0	0	0	0
* POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU (na dve decimalki)	6,19	7,16	6,91	7,16
** ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA	12	12	12	12

Vir: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2012a).

Priloga 5: Razčlenitev stroškov Društva prostovoljcev VZD po programih v EUR po letih

Tabela 5: Razčlenitev stroškov po programih v EUR po letih

PROGRAM	2011	2012	2013	2014
Celostna pomoč brezdomcem za aktivno vključevanje v družbo	72.297,34	75.909,11	95.715,06	86.454,32
Zavetišče za brezdomce VZD	31.889,93	32.028,48	29.207,17	27.632,08
'Resettlement' brezdomcev za aktivno vključevanje v družbo	33.485,46	40.598,19	62.838,66	7.6303,9
Šola prostovoljstva	18.553,86	12.131,15	5.105,93	4.449,25
Pomoč brezdomcem v Novi Gorici	791,97	15.774,69	24.178,63	23.169,83
Družinski center Mirenski Grad	43.682,21	41.779,80	56.021,14	53.545,69
Stroški delovanja društva	25.697,00	32.322,30	21.690,69	24.871,56
Skupaj	226.397,77	250.543,72	294.757,28	296.426,63

Vir: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2011b), Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2012c), Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2013d), Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2014d).

Priloga 6: Postavke stroškov Društva prostovoljcev VZD zbiranja sredstev v EUR po letih

Tabela 6: Postavke stroškov zbiranja sredstev v EUR po letih

Konto in naziv konta/leto	2011	2012	2013	2014
403000 nadomestni deli za osnovna sredstva	0	90,40	48,21	0
406000 stroški pisarniškega materiala	266,48	615,36	272,17	345,59
407000 drugi stroški materiala	0	59,26	12,00	0
411100 stroški poštnih storitev	372,00	278,84	220,87	366,12
411200 stroški telefonskih storitev	2.017,2	1.227,32	1.502,79	738,41
419000 stroški drugih storitev	0	0	104,10	262,50
419050 stroški oglaševanja	322,48	6.047,01	1.216,46	4.076,46
419600 storitev študentskega servisa	257,50	1.488,91	176,95	50,61
470000 plače zaposlencev	9.984,52	6.916,45	7.208,89	5.381,61
SKUPAJ OCENA STROŠKOV ZBIRANJA SREDSTEV	13.220,18	16.723,55	10.762,44	11.221,30
SKUPAJ STROŠKI DELOVANJA DRUŠTVA	25.697,00	32.322,30	21.690,69	24.871,56
Delež za zbiranje sredstev v stroških delovanja	51 %	52 %	50 %	45 %
Celotni stroški	226.397,77	250.543,72	294.757,28	296.426,63
Delež za zbiranje sredstev v celotnih stroških	6 %	7 %	4 %	4 %

Vir: Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2011b), Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2012c), Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2013d), Društvo prostovoljcev Vincencijeve zveze dobrote (2014d).