

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Magistrsko delo**

**NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE IN  
INSTITUCIONALNI IZOMORFIZEM V  
SLOVENIJI**

**Natalija Kovše**

**Ljubljana, julij 2014**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

MAGISTRSKO DELO

**NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE IN INSTITUCIONALNI  
IZOMORFIZEM V SLOVENIJI**

Natalija Kovše

Kandidatka: Natalija Kovše  
Vpisna številka: 0404349  
Študijski program: magistrski študijski program Uprava druga stopnja  
Mentor: izr. prof. dr. Primož Pevcin

Ljubljana, julij 2014

## **IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA**

Podpisana Natalija Kovše, študentka magistrskega študijskega programa Uprava druga stopnja, z vpisno številko 04040349, sem avtorica magistrskega dela z naslovom: Nepridobitne organizacije in institucionalni izomorfizem v Sloveniji.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Magistrsko delo je lektorirala: Sonja Lenarčič

Ljubljana, 20.05.2014

Podpis avtorice:



## POVZETEK

Nepridobitne organizacije so organizacije, ki niso tržne in zato niso namenjene same sebi, pač pa opravljajo določene naloge v družbi in zadovoljujejo potrebe posameznika in družbe ter tako izboljšujejo kakovost življenja. Nepridobitne organizacije delujejo na različnih področjih: zdravstvo, izobraževanje, raziskovanje, kultura, šport, sociala, okoljevarstvo, ipd. Bistvo nepridobitnih organizacij ni v ustvarjanju dobička pri delovanju oziroma poslovanju, temveč je njihovo bistvo v tem, da izpolnjujejo vnaprej določene naloge, kar pa ne pomeni, da ne stremijo k izboljšanju finančnega položaja, vendar le tega ne smejo izplačevati oziroma ga razdeljevati svojim lastnikom ali svojim udeležencem. Presežek porabijo za izvajanje svoje dejavnosti. Zaradi ne-razdeljevanja dobička lahko takšne organizacije pridobivajo vrsto davčnih ugodnosti, Najpomembnejši finančni vir nepridobitnih organizacij predstavlja javna sredstva.

Kadar so nepridobitne organizacije izpostavljene vplivom iz okolja v katerem delujejo, le-te postajajo med seboj podobne. Temu procesu pravimo institucionalni izomorfizem. Institucionalni izomorfizem se kaže v treh oblikah, in sicer kot prisilni, mimetični in normativni. Prisilni izomorfizem je rezultat pritiskov, ki jih neka organizacija izvaja na drugo organizacijo. Mimetični izomorfizem se pojavi takrat, ko neka organizacija posnema drugo, bolj uspešno organizacijo. Tretji način institucionalnega izomorfizma – normativni, pa se oblikuje posredno z vrednotami in normami, ki jih narekuje profesija in je posledica profesionalnega okolja organizacije. Organizacijske spremembe, ki jih prinašajo procesi izomorfizma služijo za olajšanje dela organizacije v več dejavnostih.

Namen raziskave je odkrivanje prisotnosti institucionalnega izomorfizma v nepridobitnih organizacijah na področju visokega šolstva. Visoko šolstvo je pod velikim vplivom okolja v katerem deluje to je predvsem pod vplivom trga in države. Sistem visokega šolstva se je pri nas skozi leta spreminjal, predvsem zato, ker je visoko šolstvo vse bolj izpostavljeno konkurenci na trgu znanja in so bile spremembe in prilagoditve zakonodaje nujne. Vendar pa že sama sprememba zakonodaje in prilagajanje visoko šolskih organizacij kaže na prisotnost institucionalnega izomorfizma. Tako lahko v slovenskem visokem šolstvu kot tudi v visokem šolstvu v Italiji zasledimo prisotnost institucionalnega izomorfizma v vseh pojavnih oblikah.

**Ključne besede:** nepridobitne organizacije, nepridobitnost, izomorfizem, institucionalni izomorfizem, prisilni izomorfizem, mimetični izomorfizem, normativni izomorfizem, visoko šolstvo, Slovenija, Italija.

## **SUMMARY**

### **ENGLISH TITLE: NON-PROFIT ORGANISATIONS AND INSTITUTIONAL ISOMORPHISM IN SLOVENIA**

Non-profit organizations are organizations that are not profitable and therefore not intended to themselves, but to carry out certain tasks in society, to meet the needs of the individual and of society; and thus improve the quality of life. Non-profit organizations operate in various fields: health care, education and research activities, culture, sports, social welfare, environment, etc. Their essence is not to make profit out of their work, but to successfully perform pre-determined tasks; what does not mean they do not seek to improve their financial situation, but to not pay the profit to their owners or participants. The profit is used for the implementation of their work in the future. For this reason, they can gain a range of tax benefits. The most important financial source of their work are public funds.

When non-profit organizations are exposed to the influences of the environment where they operate, they start being similar one to another. This process is called institutional isomorphism. There are three main types of institutional isomorphism: coercive, mimetic, and normative. Coercive isomorphism is the result of pressures exerted upon one organization by another. Mimetic isomorphism occurs when one organization imitates another, more successful one. The third type of institutional isomorphism is normative, which is indirectly formed with the values and norms dictated by the profession and is the result of organization's professional environment. Organizational changes brought by the processes of isomorphism facilitate the organization's work in several activities.

The purpose of research is to detect the presence of institutional isomorphism in non-profit organizations in the field of higher education. Higher education is heavily influenced by the environment in which it operates, and also by the state legislature. In Slovenia, the system of higher education has undergone several changes throughout the years, mainly because it was increasingly exposed to the competition on the knowledge market and thus, changes and adjustments to our legislations were necessary. However, changes in our legislation and adaptation of higher education institutions indicate the presence of institutional isomorphism. So, in Slovenian higher educational system as well as in the Italian one, we can trace all types of institutional isomorphism.

**Keywords:** non-profit organizations, non-profit, isomorphism, institutional isomorphism, coercive isomorphism, mimetic isomorphism, normative isomorphism, higher education, Slovenia, Italy.

# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAŽORITEV .....	ix
KAZALO SLIK.....	ix
KAZALO TABEL .....	ix
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC.....	x
SEZNAM TUJIH IZRAZOV .....	xi
1    UVOD.....	1
2    POJEM NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE.....	5
2.1 VRSTE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ .....	7
2.2 DEJAVNOSTI NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE.....	13
2.3 FINANCIRANJE IN PRIDOBIVANJE SREDSTEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ .....	14
2.4 RAZLIKE MED NEPRIDOBITNIMI IN PRIDOBITNIMI ORGANIZACIJAMI .....	17
2.5 POMEN NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ .....	19
2.6 NEPRIDOBITNI SEKTOR V SLOVENIJI.....	20
2.7 NORMATIVNA UREDITEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI.....	21
2.8 OBLIKE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI .....	22
3    IZOMORFIZEM.....	25
3.1 INSTITUCIONALNI IZOMORFIZEM.....	26
3.2 MEHANIZMI INSTITUCIONALNEGA IZOMORFIZMA .....	26
3.2.1 PRISILNI IZOMORFIZEM .....	27
3.2.2 MIMETIČNI IZOMORFIZEM .....	27
3.2.3 NORMATIVNI IZOMORFIZEM .....	29
4    IZOMORFIZEM V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH V SLOVENIJI.....	31
5    PRIMERI IZOMORFIZMA .....	36
5.1 TANZANIJA.....	37
5.2 AVSTRALIJA .....	39
5.3 ZDRUŽENE DRŽAVE AMERIKE .....	40
5.4 NOVA ZELANDIJA.....	41
5.5 PRIMERJAVA MED DRŽAVAMI .....	43

6	VISOKOŠOLSKI SISTEM V SLOVENIJI IN ITALIJI.....	45
6.1	VISOKOŠOLSKI SISTEM V SLOVENIJI.....	48
6.2	VISOKOŠOLSKI SISTEM V ITALIJI.....	51
6.3	PODOBNOСТИ IN RAZLIKE.....	55
7	PRAKSA IZOMORFIZMA V VISOKEMŠOLSTVU V SLOVENIJI IN ITALIJI.....	57
8	UGOTOVITVE DELA.....	61
8.1	PREVERITEV HIPOTEZ.....	61
8.2	PRISPEVEK DELA K STROKI.....	63
9	ZAKLJUČEK.....	65
	LITERATURA IN VIRI.....	67



## **KAZALO PONAZORITEV**

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Razvrstitev nepridobitnih organizacij po Badeltu .....	10
Slika 2: Model uvrstitve nepridobitnih organizacij po Kolarič et al.....	12
Slika 3: Shema terciarnega izobraževanja v Republiki Sloveniji .....	48

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Razvrstitev nepridobitnih organizacij v tujini .....	8
Tabela 2: Naši ureditvi bližnja razvrstitev iz nemške teorije .....	8
Tabela 3: Primerjava med državami .....	43

## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

EU	Evropska unija
ES	Evropska skupnost
ETUCE	The European Trades Union Committee for Education
IFTS	Istruzione e Formazione tecnica superiore
ipd	in podobno
NPO	nepridobitne organizacije
NVO	nevladne organizacije
RS	Republika Slovenija
SCE	Societas Cooperativa Europaea
QUANGO	Quasi Non-Governmental Organizations
QUAPO	Quasi Profit Organizations
t.i.	tako imenovano

## SEZNAM TUJIH IZRAZOV

associational sector	organizacijski sektor
charitable sector	dobrodelni sektor
Crediti Formativi Universitari	sistem univerzitetnih kreditov
independent sector	neodvisni sektor
multiple objectives	večstranski cilji
multiple public	mnogotera javnost organizacij
non-governmental sector	nevladni sektor
nonprofit organization	nepridobitna organizacija
nonprofit association	neprofitno združenje
nonprofit corporation	neprofitna družba
outsourcing	uporaba zunanjih virov
peak body	gonilno telo
public scrutiny and nonmarket pressure	odprtost za javnost in možni netržni pritiski
tax-exempt sector	sektor oproščen plačila davka
Teacher Education in Europe	izobrazba učiteljev v Evropi
third sector	tretji sektor
The International Classification	mednarodna klasifikacija
voluntary sector	prostovoljni sektor
Quasi NPO	kvazi nepridobitne organizacije
Quasi Profit Organizations	kvazi pridobitne organizacije



# 1 UVOD

## OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA

Nepridobitne organizacije zavzemajo v sodobnem svetu zmeraj bolj pomembno mesto. Dejavnosti, ki jih opravljajo so zelo pomembne za delovanje družbe. Nepridobitna dejavnost pomeni dejavnost, ki služi splošni družbeni koristi. Današnja družbo sestavljajo različne nepridobitne organizacije, katere je mogoče razlikovati po različnih kriterijih. Predvsem jih pa razlikujemo po vrsti dejavnosti, ki jo opravljajo, po zastavljenih ciljeh in po velikosti članstva.

Nepridobitne organizacije so del okolja v katerem delujejo. Tako okolje vpliva na njihovo delovanje in obratno. Okolje predstavljajo deležniki, ki se ne zanimajo le za delovanje organizacije pač pa tudi vplivajo nanjo. Okolje nepridobitnih organizacij se hitro in nenehno spreminja, tako so le-te prisiljene prilagajati svoje delovanje novim razmeram. Kriza v gospodarstvu odraža težave, do katerih prihaja tudi pri delovanju nepridobitnih organizacij. Različni procesi (politični, tržni, družbeni, itd.) pri nas kot tudi drugod zahtevajo od nepridobitnih organizacij hitro in neprekinjeno prilagajanje. Tako mora nepridobitna organizacija, če želi biti uspešna, zagotavljati napredno in uspešno okolje v katerem deluje.

Preživeti na dolgi rok, pomeni sprejetje tržnega načina poslovanja, pri tem pa morajo nepridobitne organizacije ohraniti svoje poslanstvo. Tako je velik poudarek na skrbi za večjo kakovost izdelkov in storitev ter zadovoljstvo porabnikov, pri čemer ne gre za pridobivanje čim več novih porabnikov, temveč ohranjati obstoječe uporabnike, kajti organizacije si želijo s porabniki ustvariti trajen in dolgoročen odnos. Njihov namen pri delovanju ni ustvarjanje dobička pač pa zagotoviti izvajanje dejavnosti za katero so bile ustanovljene. Najpomembnejši finančni viri so poleg javnih sredstev še članarine, zato so po navadi deležne raznih dotacij, donacij in drugih vrst podpor. Ravno to pa je vzrok za njihovo finančno šibkost.

Zaradi nizkih finančnih sredstev, prevelike odvisnosti do javnih (državnih) sredstev, neurejene davčne zakonodaje, dragih posojil itd., se menedžment organizacij nepridobitnega sektorja sooča z nerešljivimi nasprotji, ki vladajo na tem področju. Težave pri organizaciji in vodenju organizacij ter pri doseganju načrtovanih rezultatov, slabijo že tako slab začetni položaj nepridobitnega sektorja v družbi. Številne organizacije nepridobitnega sektorja so prisiljene povezovati več funkcij in služb v eni osebi. Mnoge se zanašajo na delo prostovoljcev, ki po obsegu, intenziteti, kakovosti in odgovornosti praviloma ne dosegajo ravni profesionalnosti, ki je standardna v profitnih organizacijah. Zaradi vse večje težnje po profesionalnosti poklicev pa se manjša število prostovoljcev v nepridobitnih organizacijah.

V zadnjem času pa se od nepridobitnih organizacij zahteva še dalje večja komercializacija njihovega delovanja. To pomeni tesno sodelovanje s pridobitnim sektorjem, ki pa lahko pripelje do izgube avtonomije ter do problema, da v načinu delovanja začnejo posnemati pridobitne organizacije – t.i. institucionalni izomorfizem (Pevcin, 2011, str. 160). Shepard in drugi (1997) vidijo izomorfizem kot proces, ko si organizacije znotraj istega področja delovanja postajajo vse bolj podobne, saj so izpostavljene istim težnjam iz okolja. Organizacije v času svoje »rasti« kopirajo strategije, strukture in kulture ena od druge ter tako poskušajo osvojiti določeno obnašanje, ker verjamejo, da če bodo ravnale tako, si bodo s tem povečale možnosti za preživetje. Tako se institucionalni izomorfizem – podobnost med organizacijami v populaciji – povečuje. Institucionalni izomorfizem se kaže v treh pojavnih oblikah: prisilni izomorfizem, mimetični izomorfizem in normativni izomorfizem.

Nepridobitne organizacije delujejo tudi na področju izobraževanja in raziskovanja. Visokošolske organizacije so prav tako nepridobitne organizacije. Visokošolsko izobraževanje izvajajo fakultete, akademije ter drugi samostojni zavodi. Visokošolske institucije, kot nepridobitne organizacije, so posebna vrsta organizacij, ki imajo posebno organizacijo in obliko vodenja in so le del izobraževalnega sistema. Zunanji faktorji, ki vplivajo na delovanje visokošolske organizacije so naslednji: država, javnost, konkurenca, trendi ter svetovni prostor. V zadnjih treh desetletjih so reforme v visokem šolstvu potekale skoraj povsod po svetu in so prikaz konvergenčnih teženj. Kako visoko šolstvo uskladiti in načine kako ga upravljati postane globalna tema. Prve reforme v letu 1980 in letu 1990 temeljijo na ideologiji s poudarkom na podjetizaciji, privatizaciji in decentralizaciji visokega šolstva. Motiv reform, ki sledijo je odprava napak zgodnjih reform s poudarkom na usklajevanju, odgovornosti, uspešnem upravljanju in re-regulaciji.

## **NAMEN, CILJI IN HIPOTEZE**

Namen magistrskega dela je ugotoviti vrste nepridobitnih organizacij v Sloveniji, njihovo problematiko in prikazati institucionalni izomorfizem – koncept, ki izhaja iz organizacijske teorije in opisuje proces homogenizacije organizacij. Izpostavljenost istovrstnim vplivom iz okolja prisili subjekte, da si med seboj postanejo podobni. Prav tako je namen magistrskega dela proučiti institucionalni izomorfizem na področju visokega šolstva. Visoko šolstvo je izobraževanje tretje ravni in je kot tako neobvezno. Sledi takoj po končanem formalnem izobraževanju. Terciarno izobraževanje (kot mu tudi pravimo) se izvaja oziroma ga izvajajo univerze in akademije. Visoko šolstvo igra dvojno vlogo kot ključni sestavni del dveh sistemov: izobraževanja in usposabljanja ter raziskav in razvoja sistema nacionalnega gospodarstva. Prispevki visokega šolstva k razvoju človeških virov in ustvarjanju znanja so bistvenega pomena (Slatinšek, 2012, str. 10).

Cilj magistrskega dela je prikazati ter predstaviti nepridobitne organizacije v Sloveniji, ter njihovo normativno ureditev v zakonih in drugih predpisih. Cilji magistrskega dela so še naslednji:

- predstaviti pojma: nepridobitna organizacija in nepridobitnost;
- predstaviti pojem izomorfizma ter njegove pojavne oblike, in sicer: prisilni izomorfizem, mimetični izomorfizem in normativni izomorfizem;
- predstaviti izkušnje z pojavom izomorfizma v tujini;
- predstaviti pojavne oblike izomorfizma na področju visokega šolstva;
- predstaviti primerjavo intenzitete izomorfizma na področju visokega šolstva pri nas in v tujini;
- predstaviti dobljene podatke;
- predstaviti prispevek k stroki ter možnosti za nadaljnja raziskovanja.

Skoz analizo zbranih podatkov bom v empiričnem delu magistrskega dela preverjala naslednje tri hipoteze:

1. *HIPOTEZA:* Izomorfizem je v Sloveniji relativno nov pojav.
2. *HIPOTEZA:* Izomorfizem je še posebej izrazit v visokošolskem sektorju v primerjavi z drugimi nepridobitnimi sektorji v Sloveniji.
3. *HIPOTEZA:* Problematika izomorfizma na področju visokega šolstva pri nas se bo še povečala in bo privedla do privatizacije.

## **METODE RAZISKAVE**

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila deskriptivno ali opisno metodo s študijem domače in tuje razpoložljive strokovne literature ter analizo vsebine primarnih in sekundarnih virov. Uporabila bom tudi komparativno ali primerjalno metodo, s katero bom primerjala enaka ali podobna dejstva ter ugotavljala njihovo podobnost oziroma razlike med njimi.

## **STRUKTURA**

Osnovo samega dela bodo predstavljala teoretična izhodišča o nepridobitnih organizacijah in institucionalnem izomorfizmu ter njegovih pojavnih oblikah, ki jih lahko zasledimo pri domačih, predvsem pa tujih avtorjih. V uvodnem poglavju je opredeljena tema in problematika področja magistrskega dela. Pojasnjen je namen, cilji in načini dela. Predstavljene so trditve ter metode raziskave. V drugem poglavju je predstavljen pojem nepridobitne organizacije, katerega različni avtorji opredeljujejo različno. Predstavljene so tudi vrste nepridobitnih organizacij ter razlike med pridobitno in nepridobitno organizacijo. Prav tako je drugem poglavju predstavljen nepridobitni sektor v Sloveniji ter njegova normativna ureditev. Predstavljene so tudi organizacijske oblike nepridobitnih organizacij pri nas. V naslednjem poglavju je predstavljen institucionalni izomorfizem ter njegove pojavne oblike, katere so: prisilni, mimetični in normativno izomorfizem. Predstavljeni so tudi napovedovalci sprememb izomorfizma ter njegove slabosti. V četrtem poglavju je

predstavljen institucionalni izomorfizem na področju visokega šolstva v Sloveniji. V petem poglavju so predstavljeni primeri izomorfizma v drugih državah, kjer je bila študija na tem področju že narejena, in sicer v Tanzaniji, Avstraliji, Združenih državah Amerike in Novi Zelandiji. V šestem poglavju sta predstavljena slovenski in italijanski visokošolski sistem ter podobnosti in razlike med njima. Sedmo poglavje predstavlja primerjavo institucionalnega izomorfizma v visokem šolstvu med Slovenijo in Italijo. Osmo poglavje je namenjeno preveritvi hipotez ter njegovi analizi, predstavljen je tudi moj prispevek k stroki. Sledita zaključek v katerem so povzetki ugotovitev ter seznam uporabljene literature in virov.



## 2 POJEM NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

Pojem nepridobitne organizacije (non-profit organization, non-profit association, non-profit corporation) izhaja iz ameriške teorije menedžmenta (Trunk Širca in Tavčar, 1998, str. 3). Besedno zvezo »nepridobitne organizacije« najdemo pod različnimi nazivi oziroma sopomenkami, in sicer: nevladne organizacije, prostovoljne (volonterske), humanitarne in solidarnostne organizacije, organizacije tretjega sektorja, organizacije za samopomoč, nedobičkonosne, dobrodne, iz davkov izvzete organizacije itd. Vse pa zajemajo isti sklop organizacij, ki so neprofitne, nevladne in avtonomne. Prav tako za to vrsto organizacij uporabljamo izraz »tretji sektor«. Tretji sektor je pogosto uporabljen izraz za področje, ki obstaja poleg države in zasebnega profitnega sektorja. Zanj v slovenskem prostoru nimamo zakonske opredelitve. Obstaja le vrsta neformalnih opredelitev posameznih avtorjev.

Izraz nepridobitna tako označuje poglobitno značilnost nepridobitnih organizacij. Kaže, da je temeljna značilnost teh organizacij, da ne ustvarjajo dobička, kar pomeni, da te organizacije delujejo predvsem z drugim namenom in v korist splošne javnosti. Učinek nepridobitnih organizacij je pogost na območju, ki ga ni mogoče organizirati na tržni (komercialni) osnovi.

V praksi lahko zasledimo, da se najpogosteje pojavljajo prav pojmi organizacije tretjega sektorja oziroma civilne družbe ter splošni izraz nepridobitne organizacije, pri čemer obstaja različen zgodovinski izvor in kontekst uporabe posameznega pojma. Na primer, pojem tretjega sektorja se je pojavil šele v sedemdesetih letih 20. stoletja kot oznaka za alternativni način zagotavljanja družbene blaginje. Po drugi strani se je pojem civilne družbe uveljavil v osemdesetih letih 20. stoletja kot oznaka za novi evolucionizem in potrebo po razvoju avtonomne civilne sfere, ki je neodvisna od državnega aparata, kar je bilo zlasti pomembno v totalitarnih političnih režimih, medtem ko se je pojem nepridobitnega sektorja uveljavil v osemdesetih letih 20. stoletja kot oznaka za sektor z diferencialnim povpraševanjem, kar ga tudi ločuje od javnega in zasebnega sektorja (Pevcin, 2011, str. 150).

Prevladujoči način poimenovanja sektorja je tudi izraz za različne kulture in zgodovine razvoja tega sektorja v posamezni državi. Tako avtor navaja, da je termin nepridobitne organizacije še posebej intenzivno v rabi v Združenih državah Amerike kot izraz velikega in prevladujočega pomena trga, termin prostovoljske organizacije pa intenzivneje uporabljajo v Združenem kraljestvu kot izraz daljše tradicije prostovoljnega dela. V zadnjem času je postala zelo priljubljena uporaba termina civilna družba, ki naj bi označevala potreben element zunaj javnega in zasebnega sektorja za doseganje družbenoekonomskega napredka (Pevcin, 2011, str. 150).

Različni avtorji različno opredeljujejo oziroma poimenujejo nepridobitno organizacijo, tako obstaja več različnih definicij. Po Anthony in Young (1988, str. 49) je nepridobitna

organizacija, organizacija, katere cilj je nekaj drugega kot pridobivanje dobička za svoje lastnike. Po navadi je njen namen opravljanja storitev.

Pojem nepridobitne organizacije po Bežovan (2005, str. 17) pripada nepridobitnemu sektorju, tretjemu sektorju, civilni družbi, prostovoljnemu sektorju in nevladnim organizacijam. Vendar pa vsak od navedenih pojmov poudarja posebnost nepridobitne organizacije. Nepridobitnost pomeni, da primarno delovanje nepridobitne organizacije ni ustvarjanje dobička. Tretji sektor poudarja, da zraven države in zasebnega sektorja obstaja še področje, ki bistveno vpliva na razvoj družbe. Civilna družba predstavlja skupino institucij, organizacij, združenj in posameznikov, ki se združujejo prostovoljno zaradi zadovoljevanja skupnih interesov, pri čemer pa se tretirajo kot posebna komponenta javnega življenja naproti državi in privatnemu sektorju. Prostovoljni sektor poudarja finančno pomoč, ki jo organizacije dobivajo preko donacij ali pa se poudarja vloga prostovoljnega dela v nepridobitnih organizacijah. Poudarek pri nevladnih organizacijah pa je ločenost organizacije od države in njenega vpliva.

Po Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič (2002, str. 14) pojem nepridobitne organizacije zajema dve temeljni vrsti organizacij: javne neprofitne organizacije, ki so ustanovljene s strani javnih avtoritet in služijo javnemu interesu ter zasebne neprofitne organizacije, ki so ustanovljene s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb in lahko služijo, tako javnemu kot skupnemu interesu; v obeh primerih gre za legitimno operacionalizacijo splošnega družbenega interesa.

Tavčar (2005, str. 15-17) pravi, da do nepridobitne organizacije tiste, ki so zasebne in nepridobitne ter kot take delujejo v korist družbe. Prav tako so to organizacije, ki imajo organizacijsko strukturo, so avtonomne in prostovoljske.

Nepridobitne organizacije po Žnidaršič Kranjc (1996, str. 10) so organizacije (šole, gledališča, bolnišnice, itd.), ki niso namenjene same sebi, ampak opravljajo določene naloge v družbi ter zadovoljujejo potrebe posameznika in družbe. Temeljni cilj delovanja takšnih organizacij praviloma niso ekonomski rezultati, temveč izpolnjevanje nekega poslanstva organizacije. Neprofitna organizacija se opredeljuje kot nasprotje profitni.

Vlašiček (2013, str. 3) pravi, da lahko nepridobitno organizacijo opredelimo kot pravno osebo in sicer za dosego določenega javnega, splošnega ali skupnega interesa posameznika, skupine državljanov ali širše skupnosti, ki se ne osredotoča na doseganje dobička ali vpliva na tržni podlagi.

Po McNamari (2011) ima nepridobitna organizacija več pomenov, in sicer:

- nepridobitna organizacija je lahko le druženja s prijatelji, na primer, da ti sestavljajo skupino za samopomoč. V tem primeru gre za neformalno nepridobitno organizacijo;

- nepridobitna organizacija je ločena pravna organizacija, ki ima svoje lastno premoženje in svoj bančni račun, neprekinjeno mora zagotavljati nepridobitnost ter zaščititi vse, ki se vključujejo v neprofitne operacije;
- nepridobitna organizacija je davkov oproščena organizacija. Organizirana mora biti v obliki sklada ali fundacije, ker si le tako pridobi status organizacije oproščene plačila davka.

Salamon in Anheier (1997, str. 33-36) navajata štiri opredelitve oziroma sodila za nepridobitne organizacije:

- zakonska: po zakonih posamezne države, ki določajo katere organizacije so nepridobitne;
- ekonomska: nepridobitne so organizacije, ki prejemajo več kot polovico prihodkov z darili (donacijami) posameznikov, fundacij in zasebnih podjetij;
- funkcionalna: nepridobitna organizacija je organizacija, ki deluje zato, da zagotavlja javne dobrine; glavna funkcija nepridobitnih organizacij je določena socialna sprememba ali delovanje v javnem interesu, ki presega interese posameznikov v organizaciji;
- strukturalno – operacionalna definicija: označuje nepridobitni sektor s petimi različnimi značilnostmi, in sicer z organiziranostjo (formalnostjo), zasebnostjo, ne-delitvijo dobička, avtonomnostjo vodenja in prostovoljnostjo.

Ker ni enotne definicije prihaja do težav pri definiranju nepridobitne organizacije, saj različni avtorji različno poimenujejo nepridobitno. Na vse navedeno in ob upoštevanju vseh značilnosti bi lahko posplošili in definirali nepridobitne organizacije kot organizacije, ki so ciljno orientiran, socialen, odprt, dinamičen in sestavljen sistem, katerih cilj je zadovoljevati potrebe različnih interesnih skupin s proizvodi in storitvami. Bistvo samega obstoja nepridobitnih organizacij je v tem, da opravljajo storitve za širšo družbo. Njihova družbena odgovornost je zapisana že v samem poslanstvu nepridobitne organizacije.

## **2.1 VRSTE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ**

Poznamo več načinov razvrščanja nepridobitnih organizacij. Najprej so jih poskušali razvrstiti po razlikah med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami. Vendar pa je razvrščanje nepridobitnih organizacij v veliki meri odvisno od konkretnega razumevanja širine pojma nepridobitne organizacije in razločevalnih kriterijev. Tako lahko v literaturi zasledimo različne načine razvrščanja. Nepridobitne organizacije se po navadi razvrstijo na podlagi lastništva, ustanovitelja ali ustanoviteljskih pravic na: državne nepridobitne organizacije, nevladne (nedržavne) nepridobitne organizacije, javne nepridobitne organizacije in zasebne nepridobitne organizacije (Vašiček, str. 3, 2013).

Najbolj običajna in pogosta členitev nepridobitnih organizacij poteka glede na njihovo pravno naravo oziroma njihove ustanovitelje, ki so lahko republika, občina, mesto, druge

javne pravne osebe, pooblaščne z zakonom, domače in tuje pravne in fizične osebe. Zasebne organizacije lahko glede na davčno obravnavo njihovega financiranja delimo na dobrodelne, komercialne in članske (Anthony in Young, 1994, str. 49).

V naslednjih tabelah je prikazanih nekaj razvrstitev nepridobitnih organizacij (Žnidaršič Krajnc, 1998, str. 5):

**Tabela 1: Razvrstitev nepridobitnih organizacij v tujini**

<b>NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE</b>			
Nepridobitna storitvena organizacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uporabniki</li> <li>• Javnost</li> </ul>	Zasebne visoke šole, dobrodelne agencije, nepridobitne bolnišnice	Potencialni uporabniki
Organizacija za storitve članom in za zaščito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Člani</li> </ul>	Sindikati, klubi, politične stranke, poslovna in strokovna združenja	Zadovoljevanje potreb članov
Javna organizacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Širša javnost</li> </ul>	Pošta, policija, gasilci, javne šole	Zagotavljanje standardiziranih storitev za velike skupine ljudi

Vir: Meggison v: Trunk Širca in Tavčar (1998, str. 5)

Nam najbližjo razdelitev neprofitnih organizacij lahko iščemo v nemški teoriji, ki jo prikazuje spodnja preglednica:

**Tabela 2: Naši ureditvi bližnja razvrstitev iz nemške teorije**

<b>Skupine NPO</b>	<b>Smotri in naloge</b>	<b>Vrste in tipi</b>
<b>DRŽAVNE IN NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE</b>		
Izvajalci javnih služb	Opravljajo po demokratični poti določene javne dejavnosti (na državni, občinski itd. ravni)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Javna uprava</li> <li>• Javna podjetja in zavodi</li> <li>* promet, pošta, telekomunikacije, energetika;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>* bolnišnice, domovi, ustanove;</li> <li>* šole, univerze;</li> <li>* muzeji, gledališča, knjižnice.</li> </ul>
<b>NAPOLDRŽAVNE ORGANIZACIJE</b>		
Samoupravne institucije javnega prava	Opravljaajo naloge, ki so jim poverjene na zakonski osnovi; članstvo v njih je obvezno; deloma izvajajo dejavnosti po lastni pobudi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbornice</li> <li>* Gospodarske</li> <li>* Obrtne</li> <li>* Nameščenske</li> <li>• Socialni skladi</li> </ul>
<b>ZASEBNE ORGANIZACIJE</b>		
Nepridobitne organizacije na področju gospodarstva	Pospešujejo in zastopajo gospodarske smotre članov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poslovna združenja</li> <li>• Organizacije delojemalcev</li> <li>• Poklicna združenja</li> <li>• Organizacije potrošnikov</li> <li>• Zadruga («podjetja» članov)</li> </ul>
Družbeno kulturne nepridobitne organizacije	Opravljaajo skupine dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih ipd. potreb članov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Športna društva</li> <li>• Društva za dejavnosti v prostem času</li> <li>• Cerkev, sekte</li> <li>• Zasebni klubi</li> <li>• Spiritistični krožki</li> </ul>
Politične nepridobitne organizacije	Opravljaajo skupine dejavnosti za obdelovanje in uveljavljanje političnih (idejnih) interesov in vrednot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politične stranke</li> <li>• Organizacije za varovanje domovine, narave, okolje</li> <li>• Politično usmerjena združenja in društva</li> <li>• Organizirane državljanske pobude</li> </ul>
Socialne nepridobitne organizacije	Opravljaajo dobrodelne in podporne dejavnosti na področju zdravstva in sociale za pomoči potrebne skupine prebivalstva – dobrodelnost,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, ubožnim in zapostavljenim ljudem</li> </ul>

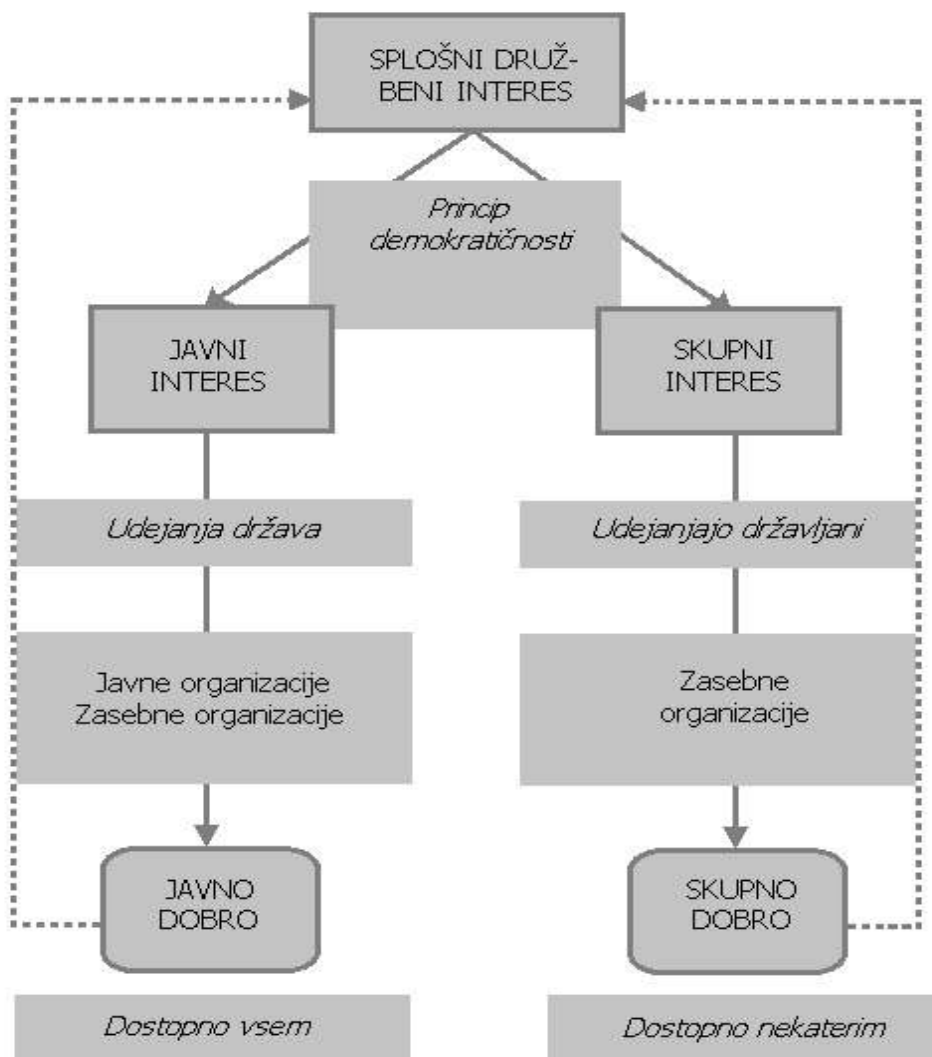
	dejavnost v občo korist, socialno skrbstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrodelne institucije</li> <li>• Organizacije za pomoč pri razvoju</li> <li>• Skupine za socialno samopomoč</li> </ul>
--	---	--

Vir: Schwarz (2001, str. 15)

Badelt (v Tavčar, 2005, str. 30-31) razvršča nepridobitne organizacije glede na položaj v družbi v tri skupine:

- upravi (državni, občinski) bližnje nepridobitne organizacije (Quasi Non-Governmental Organizations, QUANGO): številne organizacije s socialnimi, kulturnimi, znanstvenimi cilji;
- gospodarstvu bližnje nepridobitne organizacije (Quasi Profit Organizations, QUAPO): zadruga šibkih udeležencev na tržišču, ki si skušajo ta položaj okrepiti – svoje delovanje uravnavajo z denarnimi instrumenti in jih je pogosto težko ločiti od podjetja;
- čiste nepridobitne organizacije: večinoma mlade organizacije, ki nastajajo iz idealističnih skupin – karitativne organizacije, solidarnostne skupine, politična združenja, kulturna društva, društva za dejavnosti v prostem času.

**Slika 1: Razvrstitev nepridobitnih organizacij po Badeltu**



Vir: po Badelt (v Tavčar, 2005, str. 31)

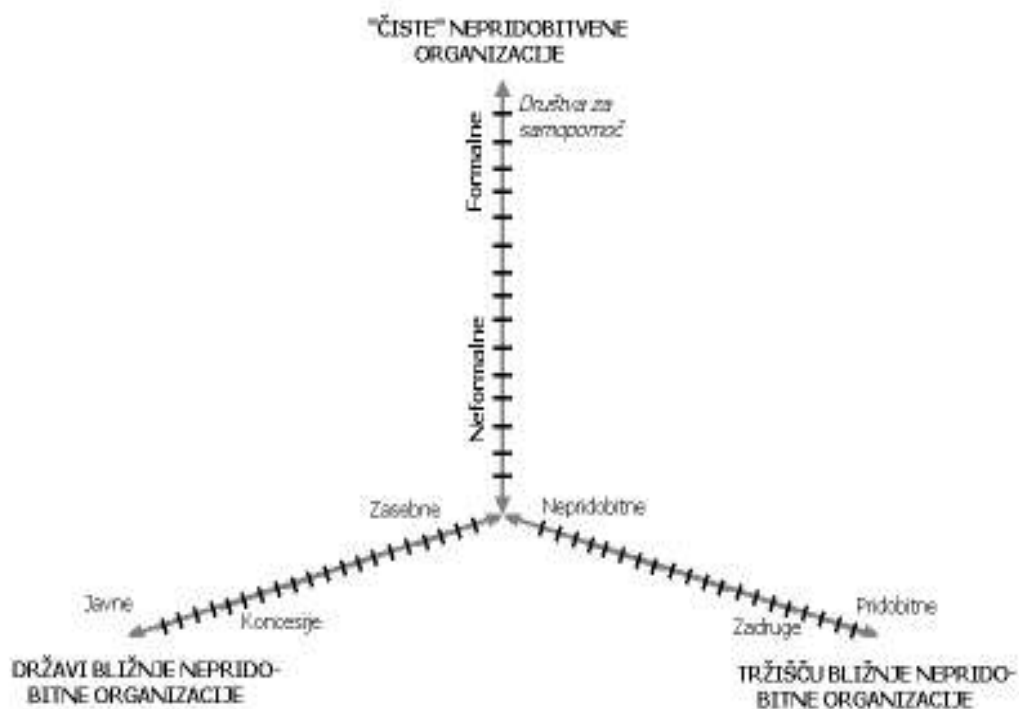
Takšna razvrstitev nepridobitnih organizacij je nazorna, vendar lahko zavaja. Prevladujoči vpliv članstva, države ali trga sicer lahko v marsičem vpliva na delovanje organizacije – vendar ima ta lahko zelo različne udeležence, med katerimi so lahko nekateri zelo vplivni. Zato je za presojanje nepridobitnih organizacij primernejši splošni pristop, ki ga opredeljujejo kot interesna teorija organizacije ali kot teorija udeležencev – to je vseh posameznikov, skupin, organizacij in javnosti, ki jih delovanje organizacije zadeva in na katero pomembno vplivajo za uveljavljanje svojih interesov (po Tavčar, 2005, str. 31).

Kolarič et al. (2002, str. 15-19) navajajo drugačen, vendar popolnejši model uvrstitve nepridobitne organizacije, in sicer izhajajo iz koncepta trikotnika blaginje, ki deli družbeni prostor v tri sfere:

- državna, kjer delujejo nepridobitne, formalne organizacije, ki do lahko javne ali zaseben;

- tržna, kjer delujejo pridobitne zasebne, formalne organizacije – podjetja;
- skupnost, kjer delujejo zasebne, nepridobitne in neformalne mreže – družine, mreže samopomoči ipd.

**Slika 2: Model uvrstitve nepridobitnih organizacij po Kolarič et al.**



Vir: Tavčar (2005, str. 32)

Pojem nepridobitna organizacija pokrije dve temeljni vrsti organizacije, in sicer (po Kolarič et al., 2002, str. 14):

- javne nepridobitne - to je s strani javnih avtoritet ustanovljene organizacije, ki »služijo« javnemu interesu;
- zasebne nepridobitne organizacije – to je s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb ustanovljene organizacije, ki lahko »služijo« tako javnemu kot tudi skupnemu interesu.

Dejavnikov različnosti med javnimi in zasebnimi nepridobitnimi organizacijami je več, in sicer: okolje (trg, omejitve, interesni vplivi), vplivi na delovanje (prisila, širina delovanja, vpliv javnosti) in procesi v organizaciji (smotri in cilji, omejitve pristojnosti – pooblastil, merila – standardi uspešnosti, spodbude). Vpliv trga na javne nepridobitne organizacije je skromen, storitve se financirajo iz proračuna (brezplačne). Vpliv trga na zasebne



nepridobitne organizacije je izrazit in nejasen. Financiranje storitev je sestavljeno iz proračuna in iz plačil uporabnikov. Avtonomnost in gibljivost pri javnih omejujejo pooblastila in obveznosti, medtem, ko so pri zasebnih omejevalci dajalci pravic. Ko govorimo o interesnih vplivih le-ti pri javnih nepridobitnih organizacijah prihajajo iz strukture oblasti in uporabnikov za kar so potrebna varovala za obvladovanje vplivov. Vplivi pri zasebnih nepridobitnih organizacijah pa poleg strukture oblasti prihajajo še od dajalcev pravic. Pri javnih nepridobitnih organizacijah so ljudje tisti, ki morajo prispevati za storitve in jih uporabljati, medtem ko pri zasebnih prispevanje in uporabo storitev določa pogodba ali pa sporazum. Smotri in cilji v javni nepridobitni organizaciji so nestalni, kompleksni in njih je težko opredeljevati. Pri zasebnih nepridobitnih organizacijah je ciljev več, težko jih je rangirati, zato se pojavijo nesoglasja. Ko govorimo o omejitvi pristojnosti, je izvajanje dejavnosti javnih nepridobitnih organizacijah pod okriljem države in i+omejitve izhajajo iz značilnosti javnega delovanja. Pri zasebnih nepridobitnih organizacijah pa e izvajanje dejavnosti znotraj strukture pooblastil, omejitve pa izvirajo iz tradicionalnih vlog udeležencev. Javne nepridobitne organizacije zagotavljajo varnost zaposlitve, pri zasebnih temu ni tako (po Trunk, Širca in Tavčar, 2000, str. 13).

## **2.2 DEJAVNOSTI NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE**

Nepridobitna dejavnost pokriva področje, kjer ni dobička in lastniki, kot ustanovitelji nepridobitne dejavnosti, dobička niti ne pričakujejo, in če se ta pri nekaterih izjemah pojavi (gospodarske javne službe), se ta nikakor in nikdar ne razporeja izven dejavnosti nepridobitnega sektorja in ostajale le znotraj njega, in sicer izključno za namen, za katerega je bil ustanovljen (po Hočevar, 2014, str. 1).

Mednarodna klasifikacija nepridobitnih organizacij (2009) obsega dvanajst dejavnosti nepridobitnih organizacij, katere se delijo po ciljni skupini uporabnikov in, ki delujejo na naslednjih področjih:

- kultura;
- rekreacija;
- izobraževanje in raziskovanje;
- zdravje;
- socialne storitve;
- okolje;
- razvoj in prebivališče;
- pravne storitve, interesne dejavnosti, politične organizacije, zagovorništvo;
- dobrodelne organizacije in organizacije za pospeševanje prostovoljstva;
- mednarodne nepridobitne organizacije;
- vera;
- poslovna in poklicna združenja, sindikati;
- druge nepridobitne organizacije.

Nepridobitne organizacije v glavnem opravljajo storitve za nekatere skupne namene, predvsem na področju zdravstva, človekoljubnih dejavnosti, umetnosti, kulture, izobraževanja, raziskovanja, verskih storitev, zbiranje sredstev, pridobivanje javne podpore itd. Glavni razlog za obstoj teh organizacij je zagotavljanje nekaterih javnih, oziroma natančneje, kvazijavnih ali skupnih dobrin, kar je tudi glavna ločnica med nepridobitnimi in javnimi organizacijami. Namreč aktivnosti nepridobitnih organizacij temeljijo predvsem na idejah individualizma in pluralizma, ki se kaže prav v proizvodnji kvazijavnih dobrin. Le-te nastopajo med družino, javnim sektorjem in trgom, kjer se posamezniki prostovoljno povezujejo z namenom doseganja skupnih ciljev, zato nekateri te organizacije pojmujejo tudi kot orodje družbenega udejstvovanja, drugi pa kot orodje izražanja solidarnosti (Pevcin, 2011, str. 149).

Nepridobitno organizacijo, kot vsako organizacijo, ustanovijo lastniki oziroma ustanovitelji zato, da bi jim dajala želene koristi. Po teh koristih določijo smotre (temeljne cilje) in njim podrejene cilje ter merila in standarde za doseganje teh smotrov in ciljev s strategijami. Strategije obsegajo dejavnosti, urejenost in sredstva za doseganje ciljev. Smotri nepridobitne organizacije so nepridobitni in praviloma niso neposredno merljivi v denarju: koristi lastnikov oziroma ustanoviteljev so lahko materialne ali nematerialne, neposredne ali posredne (po Trunk Širca in Tavčar, 1998, str. 2).

### **2.3 FINANCIRANJE IN PRIDOBIVANJE SREDSTEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ**

Delovanje nepridobitnih organizacij temelji na načelu nepridobitnosti. Pod načelom nepridobitnosti razumemo delovanje teh organizacij z namenom ne-pridobivanja dobička. Tako se lahko dobiček porabi le za financiranje dejavnosti oziroma namena za katerega je bila nepridobitna organizacija ustanovljena in se ne sme deliti med lastnike, člane (če le-ti obstajajo), upravo ali druge osebe.

Vsaka nepridobitna organizacija potrebuje za delovanje tudi primerna finančna sredstva in ni organizacije, ki bi lahko poslovala brez sredstev. Sredstva na eni strani izkazujejo zmožnost nepridobitne organizacije, kriti stroške nastale pri poslovanju, po drugi strani pa se nepridobitni organizaciji omogoča širjenje obsega in vsebine delovanja.

Poleg dejavnosti in urejenosti so sredstva tako nepogrešljiva sestavina strategije za doseganje zastavljenih ciljev. Naloga menedžmenta je obvladovanje organizacije, torej politike organizacije in zato tudi sredstev kot sestavine strategije; učinkovito pridobivanje in uporabljanje sredstev je neločljiva sestavina menedžerske dejavnosti (po Tavčar, 2005, str. 243).

Poznamo več skupin sredstev, in sicer (po Tavčar, 2005, str. 246):

- finančna sredstva: nepovratna sredstva (državni/občinski proračun, mednarodna pomoč, pomoč raznih organizacij, združenj, zbornic) in izposojena sredstva (bančni krediti, posojila posameznikov/organizacij);
- jamstva: za najemanje posojil (jamstva pravnih ali fizičnih oseb nepridobitne organizacije);
- materialna sredstva: darila v naravi (materiali, izdelki, naprave, objekti, stavbe, zemljišča) brezplačna uporaba (objektov, infrastrukture, opreme, prostorov);
- nematerialna sredstva: fizično delo (izvajalsko delo prostovoljcev), umsko delo (strokovno delo prostovoljcev), pravice (imen, avtorske pravice, industrijska lastnina) in ugled ter vpliv (podoba v javnosti, vpliv pri oblasteh, vpliv pri financerjih).

Viri financiranja nepridobitnih organizacij so torej raznoliki. Ena izmed možni oblik financiranja nepridobitnih organizacij je proračunsko financiranje (državni, občinski proračun). Ta oblika financiranja poteka na osnovi sklenjene pogodbe. Problem takega financiranja je krčenje sredstev, ki ga nepridobitne organizacije ne morejo ustaviti. Nepridobitne organizacije se na podlagi tega odločijo za krčenje dejavnosti ali pa za pridobivanje sredstev iz drugih virov. Velikokrat nepridobitne organizacije svoje delo preusmerijo v pridobitne dejavnosti. Zaradi neenakomernega priliva sredstev si nepridobitne organizacije pomagajo s financiranjem iz drugih virov (bančni krediti, sodelovanje z drugimi nepridobitnimi organizacijami). Velika večina nepridobitnih organizacij se financira iz članarin in drugih prispevkov članov. Če člani redno plačujejo svoje obveznosti, ja lahko načrtovati poslovanje take nepridobitne organizacije. Če nepridobitna organizacija sredstva porablja prekomerno in, če članarine ter drugi prispevki niso plačani pravočasno, nastanejo težave. Težave pri taki obliki financiranja nastanejo tudi, če nepridobitna organizacija izgubi veliko število članov. Pomembna oblika financiranja je tudi pokroviteljstvo oziroma sponzorstvo kot tudi darila, donacije in prostovoljni prispevki. Ena izmed oblik je tudi kreditiranje. Nepridobitna organizacija lahko najame kredit v banki, če ta presodi, da ji ga bo lahko vračala. Med krediti so v prednosti cenejši in dolgoročni krediti (po Trunk Širca, Tavčar, 1998, str. 104).

Nekateri viri za trajnejše financiranje nepridobitnih organizacij so (Trunk Širca, Tavčar, 1998, str. 104):

- osrednja in krajevna državna uprava;
- podporne ustanove: splošne, namenske, krajevne, mednarodne;
- podjetja;
- društva, združenja, strokovne in stanovske organizacije, verske organizacije;
- dobrodelne organizacije (Rdeči križ, Karitas).

Občasne oblike za pridobivanje sredstev:

- prireditve: slavnostni večeri, plesi, pikniki, koncerti – ob njih pa prodaja priložnostnih daril, jedi, spominkov, umetnin, itd. – lahko redni, lahko občasni; veliko dela opravijo prostovoljci, plačani izvajalci bi bili predragi;

- akcije: darovalci niso deležni nobenih konkretnih koristi, kot ob prireditvah; akcije so po navadi obsežnejše, trajnejše, terjajo podrobne priprave in dosledno izvajanje;
- zapuščine: ljudje neredko namenjajo nepridobitnim organizacijam denar, nepremičnine, pravice, itd.; nekaj tega organizacija uporablja takoj, nekaj pa daje prihodke v prihodnost;
- skladi: za pomembnejše in obsežnejše akcije (nakupe opreme, gradnjo objektov, itd.) organizacije dostikrat ustanovijo posebne sklade, v katere namensko stekajo pridobljena sredstva (Trunk Širca, Tavčar, 1998, 104-105).

Financiranje nepridobitnih organizacij pri nas določata Zakon o društvih in Zakon o zavodih. Društvo in zavod sta najpogostejši pravni obliki nepridobitnih organizacij v Sloveniji. Tega področja se posredno dotika tudi vrsta drugih zakonov (predvsem davčne narave), podzakonskih aktov in direktiv, dobrih praks, priporočil ter navodil EU in podobno. Od leta 2007 je prisotna oblika pridobivanja sredstev v Sloveniji, zraven prispevkov, članarin, lastnih sredstev, sredstev pridobljenih na lokalni, državni in mednarodni ravni, namenitev dela dohodnine, ki ga prispevajo prebivalci.

Velika večina nepridobitnih organizacij je finančno šibka. Članarine predstavljajo najpomembnejši finančni vir poleg javnih sredstev. Pomemben vir dohodkov predstavljajo donacije in komercialna dejavnost. Država oziroma občine podpirajo delovanje organizacij tretjega sektorja predvsem z letnimi subvencijami ali financiranjem posamičnih projektov, zelo redko pa na osnovi dolgoročnejših finančnih aranžmajev (koncesijskih pogodb). Zaradi nizkih finančnih sredstev, neurejene davčne zakonodaje, dragih posojil, se menedžment nepridobitnih organizacij sooča z nerešljivimi nasprotji, ki vladajo na tem področju. Težave pri organizaciji in vodenju organizacij ter pri doseganju načrtovanih rezultatov, slabijo že tako slab začetni položaj tretjega sektorja v družbi. Številne organizacije tretjega sektorja so prisiljene povezati več funkcij in služb v eni osebi. Mnoge se zanašajo na delo prostovoljcev, ki po obsegu, intenziteti, kakovosti in odgovornosti praviloma ne dosegajo ravni profesionalnosti, ki je standardna v profitnih organizacijah (Inštitut Antona Trstenjaka, 2013).

Financiranje nepridobitne organizacije se v osnovah malo razlikuje od financiranja pridobitnih organizacij – če odštejemo dejstvo, da je gospodarska moč mnogih nepridobitnih organizacij manjša, kot moč pridobitnih organizacij. Pridobitne organizacije si finančna sredstva pridobijo s tržno dejavnostjo. Predvsem si želijo povečati obseg in vrednost svojih storitev ter pridobivajo nove odjemalce ter tako povečujejo delež, ki ga imajo na tržišču. Nepridobitne organizacije, ki prejemajo sredstva od uporabnikov, so odvisne od tržišča in želijo povečati število odjemalcev in obseg izvajanja storitev. Za nepridobitne organizacije, ki prejemajo sredstva iz javnih virov, je pridobivanje sredstev le deloma povezano z obsegom in kakovostjo storitev, pomembno je zadovoljstvo virov sredstev (po Tavčar, 2005, str. 23). Namen nepridobitne organizacije ostaja vedno isti, ne glede na to, da so oblike financiranja različne. Ta namen je uresničevati poslanstvo in pa obdržati poslovanje na dolgi rok.

## **2.4 RAZLIKE MED NEPRIDOBITNIMI IN PRIDOBITNIMI ORGANIZACIJAMI**

Različni avtorji različno opredeljujejo razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami. Žnidaršič Krajnc (1996, str. 12) govori o tem, da ni neke jasne meje, ki bi ločevala pridobitni sektor od nepridobitnega sektorja in, da obstajajo določene značilnosti po katerih ju je možno ločiti. Te značilnosti so:

- legalne ovire,
- viri pridobivanja sredstev,
- struktura zaposlenih,
- odnos nepridobitne organizacije in vodstva.

Pridobitne organizacije si sredstva priskrbijo z dejavnostjo na trgu in stremijo k povečanju obsega kot tudi vrednosti storitev. Tako pridobivajo nove odjemalce in si s tem povečujejo delež na trgu. Nepridobitne organizacije prejemajo sredstva iz različnih virov – sredstva prejeta od uporabnikov in sredstva iz javnih virov. Le tiste, ki prejemajo sredstva od uporabnikov so odvisne od trga in si želijo povečati število odjemalcev.

Storitve, katere opravlja posamezna nepridobitna organizacija so lahko popolnoma identične tistim, ki jih opravlja neka pridobitna organizacija, vendar pa je okolje v katerem deluje pridobitna organizacija (ekonomsko, politično, pravno) povsem drugačno.

Po Anthony in Young (1988, str. 54) so razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami naslednje:

- merjenje dobička: sama dejavnost nepridobitne organizacije ni usmerjena v ustvarjanje dobička, tako, da to merjenje ni potrebno. Pri pridobitnih je stvar ravno obratna;
- razlika v zakonodaji: nepridobitne organizacije so s strani davkov drugače obravnavane in imajo posebno zakonsko regulacijo kot pa pridobitne organizacije;
- razvoj nepridobitnih organizacij je usmerjen pretežno v zagotavljanje storitev: področje delovanja nepridobitne organizacije je zagotavljanje storitev, ki so po navadi skupne, družbene, splošno koristne in, ki se ne morejo zagotoviti tržno;
- omejitve pri zastavljanju ciljev in formiranju strategije so pri nepridobitnih organizacijah večje: usmerjenost v postavljene strategije in cilje, ki jih je težje menjati je večja (npr. cilji poslovanja in strategije neke humanitarne organizacije so definirani pri ustanavljanju in so praktično nespremenljivi);
- manjša odvisnost od finančne podpore strank: uspešnost poslovanja profitnih organizacij je odvisna od finančne podpore strank (če kupci ne plačajo proizvoda profitno orientirani organizacija lahko ta zaide v težave). To za nepridobitno organizacijo ne drži. Obstajata dve vrsti financiranja nepridobitnih organizacij, in sicer: organizacije, ki se financirajo s prodajo storitev in je tako njihova prihodnost in

uspešnost odvisna od števila strank (npr. zasebne šole, zasebne bolnice) in nepridobitne organizacije, ki se financirajo na podlagi donatorstva in podpor, kjer ni neposredne povezave med uporabnikom storitve in izvorom financiranja, kar pomeni da uspešnost take organizacije ni odvisna od podpore uporabnikov (uporabnik ne plača prejeto storitev);

- dominacija visoke stopnje profesionalizma: člani nepridobitnih organizacij so profesionalci na določenih področjih. To je še posebej izrazito v strokovnih združenjih (zdravniška zbornica);
- razlike v upravljanju (vodenjem) nepridobitnih organizacij: nepridobitne organizacije niso čvrsto hierarhično organizirane in nimajo strogo razdeljenih pristojnosti in odgovornosti. K aktivnostim pristopajo projektno in s timskim delom;
- razlike v strukturi upravljanja: nepridobitne organizacije upravljajo skupščine in razni odbori, kateri prenašajo pooblastila na imenovane izvršitelje.
- politični vpliv: nepridobitne organizacije so lahko podaljšanja roka politične moči ali obratno, v nepridobitnih organizacijah se lahko koncentriira politična moč, ki bo imela vpliv na politično dogajanje.
- tradicija pomanjkanja nadzora nad upravljanjem: iz ciljev poslovanja in organiziranosti nepridobitne organizacije izhaja odsotnost oziroma pomanjkanje nadzora nad upravljanjem. To še ne pomeni, da nadzora ni, pač pa, da ni tako izrazit kot v pridobitnih organizacijah.

Nekatere razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami po Meggison et al. (v Tavčar, 2005, str. 18):

- poslanstvo in smotri: pridobitne organizacije delujejo za dobiček, nepridobitne za boljšo kakovost življenja uporabnikov; morebitni dobiček vlagajo v lastno dejavnost;
- strategije: so različne zaradi različnega poslanstva in smotrov; strategije nepridobitnih organizacij so kratkoročnejše od strategij pridobitnih organizacij;
- predračuni (finančni načrti): predračuni so instrument načrtovanja in obvladovanja v pridobitnih organizacijah, v nepridobitnih samo nadzorovanja; pridobitne organizacije varčujejo s sredstvi, nepridobitne porabijo vsa sredstva, sicer naslednjič dobijo manj;
- prostovoljstvo: v mnogih nepridobitnih organizacijah (razen v večini državnih ustanov) delajo prostovoljci; prostovoljsko delo omogoča delovanje mnogih nepridobitnih organizacij, vendar prinaša tudi težave (obvladovanje prostovoljcev in plačanih sodelavcev, odgovornost prostovoljcev, realne pristojnosti prostovoljskih upravljalnih organov, zanesljivost in kakovost prostovoljskega dela, sodelovanje med prostovoljci in plačanimi sodelavci ipd.);
- izbiranje menedžerjev: interesi imajo večjo vlogo v nepridobitnih organizacijah; mnoge poslovodijo strokovnjaki, ki niso usposobljeni za menedžment.

Ključna razlika med pridobitno in nepridobitno dejavnostjo je v poslanstvu, ki pri nepridobitnih dejavnostih temelji na dolgoročnih človekoljubnih usmeritvah in na zaupanju. Toda težava je pogosto na drugi strani. Nepridobitne organizacije morajo vedno iskati ravnovesja med svojim človekoljubnim poslanstvom in ekonomsko, pogosto povsem

tržno usmerjeno logiko poslovanja. Nepridobitne organizacije celo bolj kot pridobitne potrebujejo navezanost na porabnike svojih storitev, njihova ekonomika je zaradi težav z merljivostjo precej bolj ohlapna in občutljiva, viri financiranja pa so predvsem netržnega značaja. Vse to nas vodi do preprostih toda presenetljivih sklepov. Nepridobitne organizacije so očitno preveč pomembne, da bi jih prepustili neprofesionalnim odločitvam in neracionalnostim poslovanja zaradi neprofesionalnega vodenja. Njihovo delovanje je usodno za socialni in civilni položaj družbe. Nepridobitne organizacije blažijo posledice, ki nastajajo s profitnim delovanjem, zato se morata ti dve vrsti organizacij razlikovati po svojem namenu in smislu obstoja. Smisel obstoja je humanitarne narave (Mesec, 2006, str. 25).

## **2.5 POMEN NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ**

Eden izmed pomembnih dejavnikov razvoja moderne oziroma sodobne družbe je tudi nepridobitni sektor. Nepridobitni sektor je sektor o katerem se v javnosti ne govori prav veliko, vendar pa zanimanje zanj zmeraj bolj narašča, kajti nepridobitni sektor ima potencialno možnost za razvoj in pridobiva na svojem pomenu kot v svetu tako tudi pri nas. Področje njegovega delovanja pa se povsod razvija glede na okoliščine in je odvisno od le-teh (zgodovinske, politične, tradicije) (po Plantarič, 2003, str. 1).

Ekonomsko stanje v posamezni državi je tisti dejavnik od katerega je razvitost nepridobitnega sektorja, in sicer je to, z obsegom izvajanja določenih javnih politik, s spremembami v številu prebivalstva, s spremembami v strukturi preferenc posameznikov itd. Največja posebnost nepridobitnega sektorja je v njegovem financiranju, da so pomemben delež virov za njegovo delovanje tudi prostovoljne donacije, ki jih organizacijam v teh sektorju namenjajo predvsem posamezniki in organizacije pridobitnega sektorja. Omeniti velja, da je trenutna gospodarska kriza bolj ali manj paralizirala precejšen del pridobitnega sektorja, pri čemer se politike vladnega sektorja v večini držav osredotočajo na odpravljanje posledic takšnega stanja. Politike dejansko povečujejo aktivno ekonomsko vlogo države, zato se odnos med vladnim in pridobitnim sektorjem vse bolj spreminja iz konstitucionalizma v paternalizem. V tem kontekstu se povečuje pomen tudi nepridobitnega sektorja. Namreč, izkušnje iz preteklih ekonomskih kriz kažejo, da se pomen nepridobitnega sektorja povečuje ravno v kriznih razmerah, saj je za ta sektor značilno, da prihaja v takšnih razmerah do povečevanja povpraševanja po njegovih produktih in storitvah (npr. dobrodelne organizacije, izobraževalne organizacije itd.), hkrati pa je za ta sektor značilna tudi relativno manjša občutljivost na gospodarska gibanja, kar velja tudi za finančne vire organizacij v tem sektorju (Pevcin, 2009).

Dva glavna razloga za povečevanje pomena nepridobitnega sektorja v kriznih razmerah naj bi bila, da so po eni strani viri organizacij tega sektorja pogosto precej razpršeni, po drugi strani pa je sektor neke vrste »bazen« družbe za mobilizacijo virov v kriznih razmerah. Namreč, družbene mreže, ki sestavljajo nepridobitni sektor, omogočajo izjemno hitro in učinkovito mobilizacijo človeških virov, povezanih v ta sektor, za uresničitev nekaterih ciljev družbe, ne da bi bilo treba vzpostavljati državno prisilo ali zagotavljati ekonomske spodbude (Pevcin, 2009).

Delovanje nepridobitnega sektorja temelji na obstoju ekonomije dotacij, ki vključuje prostovoljno donacijo časa, denarja itd., kar v nasprotju z državno prisilo in tržno ekonomijo omogoča delovanje nepridobitnega sektorja dejansko na skoraj vseh področjih družbenega življenja, pogostokrat precej neodvisno od aktualnih političnoekonomskih razmer (Pevcin, 2009).

V današnjem času so nepridobitne organizacije pomemben element gospodarskega, političnega in družbenega okolja v večini razvitih in demokratičnih držav. Rečemo jim tudi organizacije civilne družbe. Te organizacije zmeraj bolj dopolnjujejo javni sektor pri zagotavljanju storitev na področju zdravstva, izobraževanja in sociale (Pevcin, 2011, str. 151).

Storitve, ki jih izvaja nepridobitni sektor v veliki večini financira oziroma subvencionira država in v veliki večini so izvajalke teh storitev nepridobitne organizacije. Nekateri avtorji celo navajajo, da je prav ideologija novega javnega menedžmenta s svojim konceptom t.i. vitke države prispevala k razvoju te organizacije (Pevcin, 2011, str. 151).

Nepridobitni sektor je ključnega pomena, kajti prispeva k večji kakovosti življenja. Nepridobitne organizacije tako opravljajo številne naloge in imajo kot take pomembno vlogo pri izboljšanju kvalitete življenja, in sicer zagotavljajo osnovne storitve, skrbijo za izobraženost in kulturno izobraženost, spodbujajo zdravo življenje,... . Nedenarni dejavniki - kot so storitve, ki jih izvajajo in zagotavljajo nepridobitne organizacije predstavljajo pomemben dejavnik pri poslovnih in lokalnih odločitvah. Nepridobitne organizacije imajo tako pomembno, vendar neopredmeteno vlogo v posamezni regiji – ustvarjajo priložnosti za službe ter zagotavljajo možnosti za poklicni razvoj in napredovanje.

## **2.6 NEPRIDOBITNI SEKTOR V SLOVENIJI**

Slovenija ima dolgo in obsežno tradicijo interesnega združevanja in samoorganizacije ljudi. Prve organizacije nepridobitnega sektorja so se pojavile v 13. in 14. stoletju. V tem obdobju je prišlo do nastanka cehov, verskih dobrodelnih organizacij in fundacij. V kasnejšem obdobju je imela pomembno vlogo zlasti katoliška cerkev, ki ni bila le religiozna, temveč tudi socialna institucija in močna politična sila v slovenskem življenju. Pomembno prelomnico predstavlja buržoazna revolucija leta 1848, ki je prinesla svobodo združevanja kot klasično ustavno pravico ter pravne norme, ki so urejale ustanavljanje društev in drugih oblik interesnega združevanja ljudi. V tem obdobju so se pojavile čitalnice, tabori, narodnoobrambna društva, ter strokovna in poklicna združenja. Konec 19. stoletja se je začelo razvijati zadružništvo, ki se je razraslo v množično socialno gibanje. Med delavci so se izoblikovala podporna društva, prostovoljne bolniške in pokojninske blagajne in razni skladi pri socialnih organizacijah. Zlasti kmečke zadruge so opravljale tudi neprofitne dejavnosti. Pomembno vlogo so imele tudi politične stranke, ki so podpirale različne vrste organizacij ter delavsko gibanje. Tretji sektor je do II. svetovne vojne vključeval široko mrežo društev, zadrug, dobrodelnih organizacij, sindikalnih in



profesionalnih organizacij in združenj. Konec vojne in prihod socialističnega družbenega sistema pa sta prekinila tradicijo močnega in razvitega tretjega sektorja. Njegove funkcije je v veliki meri prevzel javni sektor (Ramovš et al., 2011).

Nepridobitni sektor je bil v času socializma organiziran le v zelo omejeni obliki, največkrat na lokalnem nivoju in v stanovske namene. Leto 1974 je bilo prelomno, saj je z novo ustavo in novim Zakonom o društvih odprlo in pospešilo ustanavljanje organizacij tretjega sektorja, pri čemer so te organizacije ob nestimulativni finančni podpori države ostajale majhne in ne množične. Istočasno je prišlo do razvoja skupin za samopomoč, skupin za vzajemno pomoč ter alternativnih skupin na področjih, kjer tovrstnih uslug ni zagotavljala država. Po letu 1980 so nastajala številna nova družbena gibanja. Povečevanje števila organizacij nepridobitnega sektorja je bilo v Sloveniji najintenzivnejše v obdobju 1975 do 1985. V začetku 90-ih let je bil sprejet nov socialni program, katerega izhodišče je bilo preusmeritev države blaginje v korporativistični tip. Vendar pa se spremembe uvaja počasi; država ni zmanjšala izdatkov za socialne servise, števila zaposlenih v javnih servisih, niti se ni začela umikati iz preskrbe javnih dobrin in storitev, s tem pa tudi ni odprla prostora drugim sektorjem. Kljub temu pa sta se povečala tretji sektor ter komercialna produkcija dobrin in storitev (Ramovš et al., 2011).

V Sloveniji se nadaljuje vzorec odnosov iz socialističnega obdobja, le da se je zmanjšal nadzor države nad delovanjem organizacij nepridobitnega sektorja. Značilna je dominacija države in omejenost nepridobitnega sektorja s strani javne politike, velika oddaljenost v komunikaciji in sodelovanju med državo in nepridobitnim sektorjem ter visoka odvisnost organizacij tretjega sektorja od javnega. Nepridobitni sektor ima samo dopolnilno vlogo, ki je omejena na zapolnjevanje vrzeli v storitvah javnega sektorja. Vendar pa obstajajo razlike glede na področje delovanja organizacije. Organizacije nepridobitnega sektorja imajo zelo omejene možnosti zastopanja svojih interesov na politični ravni. Med seboj so nepovezane, sektorsko in regionalno razbite, ter pogosto organizirane kot privatne firme, ki druga drugi konkurirajo. Skromna javna finančna sredstva povzročajo neusmiljeno konkurenco, sebičnost, samozadostnost in sovražnost med organizacijami tretjega sektorja, ki bi po svoji naravi in zapisanem poslanstvu sicer morale sodelovati in se dopolnjevati (Ramovš et al., 2011).

Slovenija še ni opredelila ciljev, ki naj bi jih imel nepridobitni sektor v celoti družbenega sistema; cilji in rešitve, ki jih sproti postavlja in zasleduje, so pretežno naključnega značaja ali zaradi pritiskov od znotraj ali od zunaj, med drugim tudi zaradi procesov približevanja EU (Inštitut Antona Trstenjaka, 2013).

## **2.7 NORMATIVNA UREDITEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI**

V Sloveniji različnih pravnih statusov organizacij nepridobitnega sektorja ne ureja en, temveč več zakonov. Poleg tega posamezni zakoni združujejo v enem pravnem statusu

profitne in neprofitne organizacije, pa tudi javne in privatne organizacije. Na podlagi obstoječe zakonodaje je v Sloveniji mogoče ustanoviti naslednje vrste organizacij tretjega sektorja: društva, ustanove/fundacije, privatne zavode, stanovanjske in druge zadruge, verske organizacije (Hvalič et al., 2011).

Nepridobitna dejavnost je omenjena v Zakonu o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91 in 8/96), Zakonu o gospodarskih javnih službah (Uradni list RS, št. 32/1993, 30/1998), Zakonu o ustanovah (Uradni list RS, št. 70/05), Zakonu o društvih (Uradni list RS, št. 64/11), Zakonu o zadrugah (Uradni list RS, št. 97/09), omenja pa jo tudi Zakon o davku od dobička pravnih oseb (Uradni list RS, št. 14/03). Omenjena je še v nekaterih drugih zakonih, ki urejajo različna področja gospodarske infrastrukture, spadajo v neprofitni sektor vzgoja in izobraževanje, znanost, kultura, šport, zdravstvo, socialno varstvo, otroško varstvo, varstvo invalidov, socialno zavarovanje ali druge dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. Prvi zakon o pravici združevanja, društvih in političnih društvih je bil na naših tleh sprejet leta 1867, v okviru takratne Avstro-Ogrske monarhije. Leta 1974 je bil sprejet Zakon o društvih (po Hvalič et al., 2011). Iz veljavne zakonodaje torej sledi, da nepridobitni sektor pri nas sestavljajo zavodi, društva, ustanove in druge organizacijske oblike, ki opravljajo dejavnost, katere cilj ni pridobivanje dobička, ampak zadovoljevanje javnih potreb, dobrodelne ter splošne koristne dejavnosti.

Prav tako sodijo v ta sektor tudi določena področja pridobivanja javnih dobrin – energetika, promet in zveze, komunala, vodno gospodarstvo, gospodarjenje z drugimi vrstami naravnega bogastva, varstvo okolja, kjer je pridobivanje dobička podrejeno zadovoljevanju javnih potreb (Šiftar, 2002, str. 3).

## **2.8 OBLIKE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI**

Včasih so bile dejavnosti, ki jih opravljajo nepridobitne organizacije definirane kot dejavnosti družbenega pomena. Te dejavnosti so bile v celoti regulirane s strani države in so se tudi monopolno izvajale. Takratna normativna ureditev je neposredno ali pa posredno prepovedovala, da bi te dejavnosti izvajal zasebni sektor. Danes temu ni tako, in sicer je odpravljena načelna prepoved izvajanja teh dejavnosti v zasebnem sektorju.

Slovenska statusno pravna ureditev razvršča nepridobitne organizacije glede na ustanovitelje in sicer na javne, na po javne in na zasebne organizacije. Država je tista, ki ustanavlja javne organizacije za zagotavljanje pogojev za uspešno delovanje družbenega sistema kot celote in njegovih posameznih delov. Sem prištevamo organe in organizacije, ki izvajajo funkcijo države, organe lokalnih skupnosti, javne zavode in javne gospodarske zavode. Na pol javne so tiste nepridobitne organizacije pri katerih gre za sodelovanje javnega in zasebnega sektorja. Sem prištevamo gospodarske in obrtne zbornice. Zasebne organizacije so tiste nepridobitne organizacije, ki jih ustanavlja zasebni sektor. Imenujemo jih tudi nepridobitne vladne organizacije. Sem prištevamo zavode, zadruge, gospodarska

interesna združenja, politične stranke, društva, ustanove, verske skupnosti, sindikate, poklicna združenja, dobrodelne organizacije in organizacije potrošnikov.

V skladu s slovensko statusno pravno ureditvijo razvrščamo oziroma ločimo nepridobitne organizacije glede na ustanovitelja, in sicer (po Trunk Širca, Tavčar, 1998, str. 7):

- javne organizacije: organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države; organi lokalnih skupnosti; javni zavodi; šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje in javni gospodarski zavodi;
- na pol javne organizacije: gospodarske zbornice in obrtne zbornice;
- zasebne organizacije: zavodi, zadruga, gospodarska interesna združenja, politične stranke, društva, ustanove, verske skupnosti, sindikati, poklicna združenja in dobrodelne organizacije.

Zavodi so organizacije, ki jih ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička. Zavodi so pravne osebe s pravicami, obveznostmi in odgovornostmi, ki jih določata zakon in akt o ustanovitvi (Tavčar, 2005, str. 219). Zavod lahko opravlja eno dejavnost ali pa opravlja več dejavnosti. Zavodi so pri nas najbolj tipična in najbolj razširjena oblika opravljanja neprofitne dejavnosti.

Neprofitna naravnost zavoda se kaže v tem, da mora dejavnost konkretno opravljati ne glede na stopnjo dobička. Morebitnega dobička zavod tudi ne investira v podjetniško dejavnost, temveč ga porabi za svoje potrebe in za razvoj lastne dejavnosti (Žnidaršič Krajna, 1996, str. 18).

Zakon o zavodih razlikuje: javni in zasebni zavod. Kot posebno obliko zavoda Zavod o zakonih opredeljuje javni zavod, ki je ustanovljen za opravljanje javnih služb. Ustanovitelj javnega zavoda je lahko država, občina ali pa druga oseba javnega prava. Ustanovi ga za opravljanje javne službe, lahko pa tudi za opravljanje druge nepridobitne družbene dejavnosti, če se opravlja na način in pod pogoji, ki veljajo za javno službo.

Dejavnosti, ki jih opravljajo javni zavodi razvrščamo v tri skupine:

- redna dejavnost javne službe;
- dejavnost javne službe, ki jo zavod prodaja na trgu;
- tržna dejavnost, ki ne sodi v javno službo.

Na eni strani naj bi namreč javni zavodi kot neprofitne organizacije, v delu ko gre za dejavnost javne službe, poslovali s pozitivno ničlo, na drugi strani pa jim je dovoljeno, kar je sicer v protislovju z neprofitnim značajem javnega zavoda, pri tržni dejavnosti, maksimirati dobiček (Repše, 2007, str. 9).

Predvsem se javni zavodi ustanavljajo za opravljanje naslednjih dejavnosti, kot je vzgoja in izobraževanje, znanost, kultura, šport, rekreacija, zdravstvo, socialno varstvo ter druge dejavnosti. Javni zavod je tako najbolj pogosta oblika izvajanja javne službe.

Zasebni zavod lahko ustanovi zasebni sektor, vendar mora tudi ta delovati nepridobitno oziroma mora izpolnjevati pogoje nepridobitnosti. Lahko se mu podeli koncesija<sup>1</sup> s strani države, če izpolnjuje vse pogoje za opravljanje javne službe. Država podeli koncesijo tudi drugim organizacijskim oblikam (podjetje, društvo), če le-te izpolnjuje predpisane pogoje.

Pravna oseba zasebnega prava je tudi ustanova. Ustanova je za določen namen vezano premoženje (za razliko od društva je torej za ustanovo premoženje bistveni element). Delovanje ustanov ureja Zakon o ustanovah. Ustanova je po tem zakonu na določen namen vezano premoženje ter je pravna oseba zasebnega prava (1. člen ZU).

Ustanovitev ustanove za zasebni namen ni dopusten, ampak mora biti njen namen (Tavčar, 2005, str. 219):

- splošno koristen (če je ustanova ustanovljena za namen na področju znanosti, kulture, športa, vzgoje in izobraževanja, zdravstva, otroškega, invalidskega in socialnega varstva, varstva okolja, varstva naravnih vrednot in kulturne dediščine, za verske namene in podobno) ali dobrodelno (če je ustanovljena z namenom pomagati osebam, ki so potrebne pomoči);
- namen ustanove mora biti praviloma trajen.

Društvo je pravna oseba zasebnega prava in je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu in v skladu z Zakonom o društvih. Društvo se ne sme ustanoviti oziroma ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti. Društvu se lahko v skladu s posebnimi predpisi podeli status društva, ki deluje v javnem interesu, če njegovo delovanje presega interese njegovih članov (Tavčar, 2005, str. 218-219).

Delovanje društev ureja Zakon o društvih, ki govori da je društvo prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov. Društvo ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti (1. člen ZDru-1). Društvo je druga pogosta statusnopravna oblika nepridobitne organizacije v Sloveniji. Združevanje v društvo izključno prostovoljno in osebno (po Pevcin, 2011, str. 159).

Društva se med seboj razlikujejo ne samo po področjih delovanja pač pa imamo pri nas tudi društva, ki jim je država podelila oziroma jim priznala poseben status in imajo tudi

---

<sup>1</sup> Izraz pomeni uradno dovoljenje, podelitev posebne pravice ali samo pravico za opravljanje določene storitve ali dejavnosti, pravilo zasebniku.

posebna pooblastila določena v posebnem zakonu (ribiško društvo, lovsko društvo). Privilegirana so tudi društva, ki delujejo na področju zaščite in reševanja.

Zakon tako izhaja iz načela nepridobitnosti in ne dovoljuje ustanavljanja društev z namenom opravljanja pridobitne dejavnosti oziroma že registriranim društvom ne dovoljuje opravljanja takšne dejavnosti kot izključne. Poleg načela nepridobitnosti, poznamo še druga temeljna načela, in sicer:

- načelo prostovoljnosti (članstvo v društvu ni obvezno);
- načelo samostojnosti (društva so pri določanju in uresničevanju ciljev samostojna);
- načelo javnosti (javnost delovanja društev).

### **3 IZOMORFIZEM**

Vsaka organizacija si mora za preživetje in rast zagotoviti legitimnost deležnikov. To si lahko pridobi z zadovoljevanjem njihovih potreb ali z upoštevanjem pravil delovanja, ki jih narekuje institucionalno okolje. Ker gre pri slednjem za širše sprejeta pravila in oblike delovanja, se organizacije nemalokrat znajdejo pri pojavu, ki mu pravimo izomorfizem<sup>2</sup>. Izomorfizem je tudi proces, v katerem si organizacije znotraj istega področja delovanja postajajo vse bolj podobne, saj so izpostavljene istim težnjam iz okolja (Vodopivec, 2009, str. 12).

Izomorfizem je torej eden od načinov, s katerim si organizacije želijo zagotoviti legitimnost, saj prevzemajo preizkušene in družbeno potrjene vzorce delovanja (Vodopivec, 2009, str. 13). Izomorfizem se tako nanaša na podobnost med organizacijami in odraža konvergenco uspešnih in učinkovitih struktur, bodisi z difuzijo ali izbirnimi

---

<sup>2</sup> Izraz pomeni lastnost, značilnost izomorfne, istoličnosti (Abecednik).

postopki. Izomorfizem, ki izhaja iz teh razlogov ima pozitivne posledice pri doseganju ciljev organizacije. Izomorfizem lahko nastane tudi zaradi potrebe po legitimnosti brez upoštevanja učinkovitosti in uspešnosti, kot tudi zaradi preživetja organizacije. Legitimnost je odvisna od izpolnjevanja pričakovanj, sprejetosti in odobritve okolja v katerem organizacija deluje.

### **3.1 INSTITUCIONALNI IZOMORFIZEM**

Izguba avtonomije, ki je povezana s potrebo po tesnem sodelovanju z zasebnim ali javnim sektorjem kot potencialnimi izhodišči virov, lahko ustvarja problem, da nepridobitne organizacije začnejo v načinu delovanja posnemati organizacije, s katerimi sodelujejo. Temu pravimo organizacijski ali institucionalni izomorfizem, ki označuje proces naraščanja podobnosti različnih organizacij znotraj nekega področja (panoge) dejavnosti, ker so izpostavljene enakim vplivom iz okolja (Pevcin, 2011, str. 160).

V procesu razvoja organizacije lahko le te kopirajo strategije, strukture in kulture ena od druge in tako poskušajo osvojiti določena obnašanja zato, ker verjamejo, da če bodo ravnale tako se bodo njihove možnosti a preživetje povečale. Kot rezultat – institucionalni izomorfizem – podobnost med organizacijami v populaciji se povečuje.

Institucionalni izomorfizem je proces pri katerem se enoto neke populaciji prisili, da postane podobna drugim enotam, ki delujejo v enakem okolju in pod enakimi pogoji. Institucionalni izomorfizem je pomemben za nepridobitne organizacije deloma zaradi svojih nejasnih posledic, ki jih prinašata učinkovitost in uspešnost. Legitimnost, ki zahteva izomorfizem je tako ključnega pomena za nepridobitne organizacije, ker jim priznava posebne privilegije. Institucionalni izomorfizem lahko olajša usklajeno delovanje med nepridobitnimi organizacijami.

Institucionalni izomorfizem je tudi eden izmed izrazov s katerim lahko opišemo obnašanje organizacije. S procesom institucionalnega izomorfizma bi lahko odkrili in ugotovili katere so šibke lastnosti organizacije, ki bi jih lahko izboljšali in, da bi taka organizacija postala najboljša med vsemi. Institucionalni izomorfizem pravi, da ko neka organizacija postane legitimen kandidat (je spoštovana in priznana), bo drug subjekt oziroma druga organizacija prevzela podobne prakse in si prizadevala postati čim bolj uspešna. Z drugimi besedami, druge organizacije si prizadevajo postati take kot je njihov tekmeč (Earnhardt, 2013).

### **3.2 MEHANIZMI INSTITUCIONALNEGA IZOMORFIZMA**

Poznamo tri procese oziroma mehanizme izomorfizma, ki pojasnjujejo zakaj postanejo organizacije druga drugi podobne, tako po DiMaggiu in Powellu (1983, str. 150) ločimo tri

glavne oblike izomorfizma, in sicer: prisilni izomorfizem, mimetični izomorfizem in normativni izomorfizem.

### **3.2.1 PRISILNI IZOMORFIZEM**

Izomorfizem se kaže kot prisilni takrat, ko organizacija osvaja določena pravila, norme zaradi pritiska drugih organizacij in pritiska, ki izhaja iz okolice (družba). Organizacija tako prilagodi norme in vrednote pod vplivom zunanjih pritiskov. Organizacije postajajo med seboj zavistne ena drugi in vse bolj postajajo podobne vodilni oziroma močni organizaciji.

Prisilni izomorfizem tako nastane predvsem zaradi zunanjih pritiskov na organizacijo, bodisi konkurenčnih organizacij bodisi organizacij, od katerih je organizacija odvisna, oziroma pričakovanj okolja oziroma družbe (Pevcin, 2011, str. 161) in je tako rezultat formalnih in neformalnih pritiskov ene organizacije na drugo, od katere je prvotna odvisna, kot tudi kulturnih pričakovanj družbe v kateri organizacija deluje. Ti pritiski uresničujejo nekatere ukrepe ali vabijo k sodelovanju v koalicije ali združenja. Prav tako povzročajo prisilni izomorfizem pritiski vlade, večinoma zaradi zakonodaje. Zakoni tako vplivajo na samo obnašanje in kulturo organizacije (Alves in Koga, 2000, str. 70).

Predvsem pa prisilni izomorfizem izhaja iz političnega vpliva in problema legitimnosti. Tako je v večini primerih organizacijska sprememba neposreden odziv na vladni mandat oziroma trenutno vladajočih, ki ustvarjajo politiko, sprejemajo zakonodajo in tako s svojim delovanjem vplivajo na organizacijsko strukturo in na obnašanje organizacije. Politično okolje v katerem organizacije delujejo ima dve pglavitni značilnosti:

- ustvarjalci politike pogosto neposredno ne občutijo oziroma ne doživijo posledic svojih dejanj (političnih odločitev);
- politične odločitve, ki se uporabljajo na splošno in veljajo za vse organizacije.

Lahko rečemo, da je prisilni izomorfizem povezan z oblastjo oziroma trenutno vladajočih. Država nalaga določene zahteve za organizacije, ki jih seveda morajo upoštevati. Vendar pa je prisilni izomorfizem lahko tudi učinek druge organizacije od katere je le-ta odvisna. Tako prisilni izomorfizem povzroča pravna dominacija in odvisnost od virov, katere posledica je šibkejša organizacijska struktura.

Primer prisilnega izomorfizma je pritisk javnosti na Wal-Mart in druge organizacije, k bojkotu blaga narejenega s strani otrok držav tretjega sveta. Organizacije so odgovorile oziroma so se odzvale z oblikovanjem kodeksov ravnanja za dobavitelje. Prisilni izomorfizem rezultira takrat, ko so organizacije prisiljene, da prevzamejo nediskriminatorne podobne prakse delovnih razmerij, ki so določene z zakonom.

### **3.2.2 MIMETIČNI IZOMORFIZEM**

O mimetičnem izomorfizmu govorimo takrat, ko organizacije posnemajo uspešne poslovne prakse drugih organizacij, saj verjamejo, da je to ključna in zagotovljena pot do uspeha. Mimetični izomorfizem nastane predvsem zaradi posnemanja dobrih poslovnih in organizacijskih praks drugih organizacij kot možnega okvira za doseganje poslovnega uspeha (Pevcin, 2011, str. 161).

Negotovost je zelo močna sila, ki vzpodbuja posnemanje ena organizacija posnema drugo oziroma se v drugo preoblikuje ali modelira. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da neka organizacija povzame dobre prakse druge organizacije z namenom povečanja učinkovitosti. Čeprav je lahko to tudi ena izmed slabosti, in sicer v tem, da te dobre prakse niso nujno najboljše.

March in Olsen (v DiMaggio in Powell, 1983, str. 151) pravita, da negotovost nastane takrat kadar so cilji organizacije dvoumni in slabo razumljeni, kadar samo okolje v katerem organizacija deluje ustvarja negotovost, takrat se lahko organizacija sama preoblikuje v drugo organizacijo s povzemanjem dobrega poslovanja in praks organizacije, ki je bolj učinkovita. Preoblikovanje je tako odraz negotovosti. Dvoumnost glede postavljenih ciljev organizacije in / ali negotovost glede sredstev za doseg teh ciljev privede do tega, da organizacije posnemajo oziroma kopirajo druge, ki so uspešne.

Vsaka organizacija se nujno tega, da se je preoblikovala oziroma, da je povzela prakse bolj učinkovite organizacije niti ne zaveda ali pa nima niti želje po tem, da bi se preoblikovala oziroma, da bi kopirala pač pa smatra to povzemanje nekih lastnosti druge organizacije, kot vir dobrih praks. Posnemanje se lahko zgodi neposredno preko procesa zaposlenih ali pa eksplicitno preko organizacije kot je npr. to svetovalno podjetje ali trgovinskih združenj. Tudi inovativnost je lahko vzrok za preoblikovanje organizacije.

Organizacije se po navadi preoblikujejo oziroma posnemajo podobne organizacije na svojem področju, seveda tiste za katere menijo, so bolj legitimne in uspešne. Tako se tudi visoko šolske ustanove kot nepridobitne organizacije razlikujejo med seboj po uspešnosti in učinkovitosti.

Organizacije namerno posnemajo in kopirajo ena drugo z namenom povečanja legitimnosti. Nova organizacija bo z veliko verjetnostjo posnemala strukture in procese uspešnih organizacij, ko je okolje v katerem se nahaja ne sigurno in takrat, ko poskuša najti strukturo, strategijo, kulturo in tehnologijo, katera ji bo omogočala preživetje (po Bošnjak, 2012, str. 12). Tako pri mimetičnem izomorfizmu negotovost spodbuja posnemanje oziroma mimetični izomorfizem zavzema mesto v situacijah negotovosti v katerih se znajdejo organizacije, ki posnemajo tiste bolj uspešne.

Primer take organizacije je McDonald's. Standardizacija je dovolila individualnim restavracijam znotraj McDonald's-a, da kopirajo ena drugo, in sicer tako, da vsaka enota, vsak del posamezne restavracije doseže isti standard izvedbe.



### 3.2.3 NORMATIVNI IZOMORFIZEM

Normativni izomorfizem nastane kot posledica prenosa vrednot in norm posameznikov in ene v drugo organizacijo (Pevcin, 2011, str. 161) in je posledica profesionalnega okolja organizacije. Oblikuje se posredno z vrednotami in normami, ki jih narekuje profesija. Gre torej za pritiske, ki jih prinašajo poklici. Ljudje iz istih izobraževalnih okolij se bodo približali problemu na skoraj enak način. Vendar pa organizacije osvajajo norme in vrednote na več načinov, predvsem indirektno, na primer organizacije zaposlujejo menedžerje iz velikih podjetij, ter ki vedo kako voditi na novo rastočo podjetje. Prav tako se norme in vrednote ustvarjajo skozi industrijo, trgovino in profesionalna združenja (po Bošnjak, 2012, str. 13). Vključenost v mreže strokovnjakov in strokovnjaki sami pa kažejo na normativni izomorfizem.

Normativni izomorfizem je tako povezan s procesom profesionalizacije. Bolj je nek poklic specifičen oziroma bolj definira specifične pogoje in metode dela, bolj je izrazit. Profesije so tako poklici kot vsi drugi, le da imajo v večji meri izražene profesionalne lastnosti. Profesionalizacija tako pomeni proces, kjer nek poklic preraste v profesijo. V procesu profesionalizacije laik postane ekspert oziroma izvedenec na nekem področju (po Kolenc, 2010, str. 38).

Tako lahko, v primeru nepridobitnih organizacij, opazujemo normativni izomorfizem v povečanju profesionalizacije. Veliko poklicev gre v smeri profesionalizacije zaradi izboljšanja ter utrditve lastne profesionalne moči, ugleda kot tudi vpliva. Se pa na tej poti preveč ubadajo z obliko kot pa s samo vsebino profesionalnega življenja (kaj, kdo, kako dela).

Po DiMaggiu in Powellu (1983, str. 154) ločimo dve vrsti napovedovalcev sprememb izomorfizma, in sicer: na organizacijski ravni in na področni ravni. Napovedovalci sprememb na organizacijski ravni so naslednji: odvisnost, centralizacija dobave virov, negotovost, nejasni cilji in uporaba akademskih poverilnic za izbiro zaposlenih. Vsi ti razlogi povzročijo, da neka organizacija postaja vse bolj podobna drugi.

Napovedovalci sprememb na področni ravni in pri katerih se institucionalni izomorfizem povečuje, so naslednji: bolj kot je neko področje odvisno od enega samega vira, večja je raven izomorfizma; več izomorfizma povzroča večja interakcija na področju z državo; manjše je število organizacijskih modelov, hitreje narašča izomorfizem; večja tehnološka nejasnost ali negotovi cilji povzroča večjo stopnjo izomorfizma; več strokovnosti na področju, več izomorfizma.

Izomorfizem lahko po eni strani prinese določene pozitivne učinke, po drugi strani pa lahko predvsem pri nepridobitnih organizacijah vnese določene slabosti. V takšnih primerih lahko izomorfizem zmanjša odzivnost nepridobitnih organizacij na različne potrebe in preference porabnikov, s čimer se spodkoplje tudi eden izmed temeljnih smotrov delovanja teh organizacij, s povzemanjem lastnosti javnega in zasebnega

sektorja pa se omejuje tudi individualnost, inovativnost, ustvarjalnost in prilagodljivost, ki so značilne za organizacije nepridobitnega sektorja (Pevcin, 2011, str. 161-162).

Pozitivna lastnost je ta, da lahko institucionalni izomorfizem pomaga novim in rastočim organizacijam tako, da lahko le te razvijejo stabilnost in legitimnost, seveda z določenimi pomanjkljivostmi. Organizacija lahko od druge povzame načine obnašanja, ki so zastareli in, ki ne vodijo v njeno učinkovitost. Pritiski na to, da se le ta posodobi, zmanjšujejo nivo inovacij v okolju, v katerem deluje (Bošnjik, 2012, str. 13).

Institucionalni izomorfizem lahko tudi omeji sposobnost nepridobitnega sektorja in lahko spodkopava eno primarnih osnov sektorja. Poleg tega se lahko na podlagi institucionalnega izomorfizma bojimo za izgubo ustvarjalnosti, inovativnosti in individualnosti. Na koncu pa lahko institucionalni izomorfizem iztisne oziroma izniči nepridobitni sektor.

Izomorfizem prav tako ni koristen, kadar spodbuja in ustvarja konkurenco med podobnimi organizacijami, ki se trudijo ustreči isti populaciji ali trgu, in sicer se le te lahko preusmerijo na tekmovanje med sabo in več med seboj ne tekmujejo s storitvijo, ki jo izvajajo ali izdelkom, ki ga proizvajajo (Feinberg, 2009).

Slabost institucionalnega izomorfizma bi bila tudi v tem, da bodo morda, zaradi posnemanja pridobitnih organizacij, nepridobitne organizacije izzvenele oziroma izginile. Kot take ne bodo zmožne, zaradi notranjih in zunanjih pritiskov nanje kot tudi prisotne krize, obstati in ohraniti svojega prvotnega namena oziroma namena zaradi katerega so bile ustanovljene – nepridobitnost.

Primer normativnega izomorfizma na področju visokega šolstva so predvsem norme, ki jih izobraževalne ustanove posredujejo študentom, le-ti pa jih bodo kasneje prenesli v organizacijo. Prav tako so primer normativnega izomorfizma predvsem telekomunikacijske družbe.

## **4 IZOMORFIZEM V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH V SLOVENIJI**

Tudi v Sloveniji se nepridobitne organizacije srečujejo s pojavom institucionalnega izomorfizma. Ta se pojavlja v vseh treh oblikah. Veliko sprememb, ki so se zgodile na področju nepridobitnega sektorja, je rezultat notranjih ali pa zunanjih pritiskov na nepridobitno organizacijo, ki prihajajo iz okolja v katerem nepridobitna organizacija deluje. Veliko teh se je pri nas zgodilo ravno v procesu približevanja Evropski uniji.

V Sloveniji je nepridobitni sektor finančno zelo šibak, vendar pa se število nepridobitnih organizacij povečuje iz leta v leto. Večina nepridobitnih organizacij deluje na lokalni ravni in je zaradi tega nezmožna kakršnegakoli vplivanja na državo. Prav tako imajo številne organizacije šibke organizacijske strukture, majhno število članov, zelo malo plačanih oziroma zaposlenih članov in strokovnjakov (Šiftar, 2002, str. 10). Število nepridobitnih organizacij je v veliki meri pomembno zaradi finančnih virov, kajti vse se potegujejo za iste. Več jih bo pomenilo večjo konkurenco in s tem zmanjšanje finančnih sredstev. Omenjeno je že bilo, da nepridobitne organizacije pridobivajo sredstva za svoje delovanje iz številnih virov, zato je menedžment virov v teh organizacijah zelo pomemben (Pevcin, 2011, str. 162).

Na nepridobitno organizacijo vplivajo predvsem deležniki (okolje). To so ljudje, skupine ljudi in organizacije, ki so kakorkoli povezane s samo nepridobitno organizacijo. Deležniki vplivajo na aktivnosti in na samo delovanje nepridobitne organizacije. Deležnike delimo na notranje in pa na zunanje. Notranji deležniki so: lastniki, zaposleni, vlagatelji, pod zunanje deležnike pa prištevamo potrošnike, stranke, državo (vlada) in skupnost. Deležnike še zraven tega ločimo tudi na primarne in sekundarne glede na pomembnost, ki jo posamezni skupini daje nepridobitna organizacija. Pomembnost posameznih skupin deležnikov se v nestabilnem okolju spreminja, kar pomeni, da lahko sekundarni deležniki postanejo primarni (po Gorjanc, 2004, str. 17).

Tako so primarni deležniki nepridobitne organizacije zaposleni, kupci, dobavitelji, investitorji, delničarji in trgovci. Primarni deležniki so neposredno povezani z nepridobitno organizacijo. Ta skupina ima predvsem interes na področju financ in denarja (financiranje). Sekundarni deležniki pa so lokalna skupnost, splošna javnost, mediji, vlada in tuje gospodarstvo. Z nepridobitno organizacijo so posredno povezani. Ta skupina pa deluje predvsem na področju okolja, človekovih pravic ter socialnih interesov (po Vujašković, 2009, str. 6).

Po eni strani so deležniki skupine ljudi, ki vplivajo na nepridobitno organizacijo s svojim delovanjem in na drugi strani so to skupine ljudi na katere vpliva nepridobitna organizacija. Deležnike razvrščamo tudi na podlagi naslednjih lastnosti: po vplivu, pomenu in naklonjenosti oziroma stališčih. Vsako posamezno skupino deležnikov sestavljajo različni ljudje, ki imajo različne izkušnje, znanja in pričakovanja, kar pomeni, da se posamezne skupine do organizacije opredeljujejo zelo različno. Med najpomembnejše deležnike štejemo člane nepridobitne organizacije, kajti brez njih le-te ne bi bilo. Za njimi so tisti, ki bi jih nepridobitne organizacije s svojim delom rade spremenile. Sledijo deležniki, ki zagotavljajo sredstva za delovanje nepridobitne organizacije, pa druge nepridobitne organizacije s katerimi sodelujejo pri izvajanju projektov, pri lobiranju in pri zagotovitvi primernega zakonskega okolja za njihovo delovanje. Na koncu so pa še mediji, ki zagotavljajo, da nepridobitne organizacije svoje delo predstavljajo širši javnosti (po Gorjanc, 2004, str. 17).

Država, kot eden izmed deležnikov, s svojim financiranjem skrbi za razvoj nepridobitnih organizacij. Glede javnih virov velja, da se lahko financirajo v celoti iz proračunskih virov, deloma iz neproračunskih virov ali v celoti neproračunsko. V prvih dveh primerih se zaradi vse večjega krčenja javnih sredstev, v Evropi kot tudi pri nas in pa zaradi zahteve po racionalizaciji in komercializaciji vse bolj razvija dejavnost razvijanja skladov (Hrovatin v Jelovac, 2002, str. 80). Zaradi krčenja javnih sredstev so tako nepridobitne organizacije prisiljene delovati tržno. Etatizacija nepridobitnih organizacija je proces v katerem postajajo nepridobitne organizacije producentke storitev za državo. Države pri nepridobitnih organizacijah naročijo določene količine določene vrste javnih storitev. Za produkcijo teh storitev država zagotovi tudi finančna sredstva. Stopnja etatizacije nepridobitne organizacije je razvidna v prevladujočem deležu državnih sredstev v strukturi

letnih prihodkov organizacije. Take organizacije postajajo vse bolj podobne javnim organizacijam (Kolarič et al. v Divjak, 2002, str. 35).

Tako je eden izmed pomembnih načinov pridobivanja virov v nepridobitnih organizacijah je tudi tržna aktivnost oziroma izvajanje tržne dejavnosti. V zadnjih letih se je tako uveljavilo nekaj različnih pojmovanj, ki obravnavajo tržne oziroma pridobitne dejavnosti teh organizacij, ti so (po Pevcin, 2011, str. 165):

- neprofitno podjetništvo,
- pridobitniška dejavnost,
- afirmativno podjetništvo in
- modni izraz socialno podjetništvo.

Vse več nepridobitnih organizacij je tako vse bolj tržno usmerjenih, kar kaže tudi na glavo spremembo s katero se soočajo oziroma jo doživljajo nepridobitne organizacije v zadnjem času. Pojavlja se čedalje več zahtev po komercializaciji njihovega delovanja, na kar je imela še posebej velik vpliv v zadnjih desetletjih močno uveljavljena ideologija novega javnega menedžmenta, ki je zahtevala od nepridobitnih organizacij bolj tržno ravnanje in bolj tržno usmeritev pri poslovanju. Te zahteve so po navadi izražene bolj posredno, predvsem z različnimi spremembami v načinu financiranja, ki posledično zahtevajo večje pridobivanje sredstev na trgu, če le te želijo normalno delovati. Čeprav je komercializacija delovanja dejansko v nasprotju z namenom delovanja nepridobitnih organizacij, je danes v praksi postala precejšen delež teh organizacij že prevladujoči način delovanja (po Pevcin, 2011, str. 160).

Razlogi zaradi katerih nepridobitne organizacije delujejo tržno (po Trunk-Širca, Tavčar, 2000. Str. 59):

- prevelika odvisnost od državnih sredstev;
- nastali oziroma večanje stroškov;
- želja po samostojnem delovanju;
- vse večja konkurenca.

Vendar pa lahko opravljanje tržne dejavnosti deluje ravno nasprotno od zelenega. Ni nujno, da je opravljanje tržne dejavnosti donosno, nepridobitni organizaciji lahko prinese tudi izgubo. Prav tako lahko opravljanje tržne dejavnosti izpodbije oziroma zavira opravljanje dejavnosti za katero je bila nepridobitna organizacija ustanovljena. Država in pa deležniki postavljajo svoje pogoje in tako lahko tudi omejijo financiranje nepridobitne organizacije, kadar imajo lastne vire prihodkov.

Nepridobitni sektor se je tako uspešno spoprijel s komercializacijo poslovanja, vendar to prinaša tudi določene težave. Pri tem gre za tesno sodelovanje s pridobitnim sektorjem, ki prinaša nekatere omejitve oziroma pogoje v delovanju nepridobitnega sektorja, kar vpliva na njegovo neodvisnost oziroma avtonomijo. Izguba avtonomije, ki je povezana s potrebo po tesnem sodelovanju z zasebnim ali javnim sektorjem kot potencialnimi izhodišči virov,

lahko ustvarja problem, da nepridobitne organizacije začnejo v načinu delovanja posnemati organizacije s katerimi sodelujejo (Pevcin, 2011, str. 160-161).

Izguba avtonomnosti, oblike in vzpostavitve prevelike soodvisnosti, v katero zaide nepridobitna organizacija zaradi velike finančne odvisnosti od donacij ali sponzorskih sredstev stalnega donatorja oziroma sponzorja. V takih primerih začno tako imenovani financerji določati vsebino in akcijsko mobilnost ter jo podrejajo svojim promocijskim ciljem. Vsebina civilnega nepridobitnega združenja postaja na ta način vedno bolj odvisna od teh potencialnih financerjev. Tako prihaja do institucionalnega izomorfizma, ki se pojavlja v obliki prisilnega izomorfizma. Le ta nastane zaradi zunanjih pritiskov na organizacijo, bodisi konkurenčnih organizacij ali pa organizacij od katerih je organizacija odvisna.

Tudi donatorje štejemo med deležnike. Donatorstvo je ena izmed oblik družbene menjave, saj donatorji načeloma sredstva donirajo zaradi treh razlogov, in sicer zaradi »dobrega občutka« oziroma želje po doniranju, pridobivanje družbenega vpliva, ne nazadnje pa tudi iz davčnih razlogov, saj si donatorji tako znižujejo tudi potencialno davčno obveznost (Pevcin, 2011, str. 163).

Komercializacija nepridobitnih organizacij lahko spodbudi proces profesionalizacije. Komercializacija zahteva, da imajo tudi zaposleni v nepridobitnih organizacijah podobna znanja kot njihovi zaposleni v zasebnih organizacijah. Proces profesionalizacije lahko definiramo kot težnjo, da dejavnost organizacij izvajajo zaposleni v organizacijah in od njih plačani »profesionalci«. Pod tem izrazom razumemo vse zaposlene v organizaciji in ne samo visoko izobraženih izvedencev. Zahteva po usposobljenosti se zaradi kompleksnosti organizacij, veže na vse zaposlene, torej tudi tiste, ki opravljajo administrativna, pripravljalna ali celo pomožna dela in ne samo na tiste, ki izvajajo temeljno dejavnost organizacije. Stopnja profesionalizacije je razvidna iz števila zaposlenih v njej (Kolarič et al. v Divjak, 2005, str. 34).

Trend nepridobitnih organizacij gre v smeri večanja profesionalizacije, to pomeni tudi pojav normativnega izomorfizma. Komercializacija financiranja zahteva, da imajo tudi zaposleni v nepridobitnih organizacijah podobna znanja s poslovno-organizacijskih znanosti kot njihovi kolegi v privatnem sektorju (Hrovatin v Jelovac, 2002, str. 85).

Skozi javno financiranje država tako zahteva profesionalizacijo, saj ima tako moč oziroma postavlja določene standarde, postavlja pogoje in pravila o kadrih, ki jih morajo nepridobitne organizacije upoštevati pri produkciji storitev, ki jih naroča država. Tudi če je želja po zaposlovanju v teh organizacijah že prisotna, jo vladne kadrovske zahteve še krepijo in sprožijo proces profesionaliziranja. S financiranjem država še krepí proces profesionalizacije, saj meri kakovost storitev nepridobitnih organizacija s stopnjo profesionalne usposobljenosti zaposlenih v njih. Tako državni uradniki namreč postavljajo standarde in pravila za zaposlene v nepridobitnih organizacijah. Prek teh pravil postajajo

zaposleni predvidljivi in obvladljivi za državne uradnike (Kolarič v Sinur 2004, str. 43). Tako je videti prisotnost normativnega izomorfizma.

Profesionalizacija in prostovoljstvo sta kot taka na prvi pogled v konfliktu, kajti več zaposlenih »profesionalcev« v nepridobitni organizaciji pomeni tudi manjše število prostovoljcev, čeprav se veliko nepridobitnih organizacij za njih poteguje. Proces profesionalizacije torej ne omejuje nepridobitnih organizacij, vendar pa tudi ne povečuje možnosti prostovoljcev pri izvajanju dejavnosti teh organizacij (Divjak, 2002, str. 34).

Preko procesov etatizacije, profesionalizacije in komercializacije je mogoče videti prisotnost institucionalnega izomorfizma v vseh treh pojavnih oblikah. So pa vsi trije procesi med seboj tesno povezani:

- proces profesionalizacije: definiramo ga kot težnjo, da organizacija izvaja svoje dejavnosti z zaposlenimi, plačanimi profesionalci (Kolarič v Sinur, 2004, str. 37); prisotnost normativnega izomorfizma, ki je povezan s procesom profesionalizacije;
- proces etatizacije: v okviru katerega postajajo nepridobitne organizacije producentke storitev za socialo državo in kot taka postavlja pogoje (Sinur, 2004, str. 38); prisotnost prisilnega kot tudi normativnega izomorfizma;
- proces komercializacije: ki označuje penetracijo tržnih odnosov v nepridobitne organizacije. Ti odnosi pomenijo konkurenco med nepridobitnimi organizacijami samimi kot tudi konkurenco med pridobitnimi organizacijami; prisotnost mimetičnega izomorfizma – nepridobitna organizacija postaja podobna pridobitni.

Prav tako s pojavom novega menedžmenta oziroma trendu vdora novega menedžmenta, ki se pri nepridobitnih organizacijah kaže v tem, da te pri svojem delovanju veliko več uporabljajo poslovne metode in sicer z namenom doseganja poslovnega uspeha ter povečanju uspešnosti, le te postajajo vse bolj podobne organizacijam znotraj nekega področja in tako lahko govorimo o pojavu mimetičnega izomorfizma. Ta nastane zaradi posnemanja dobrih poslovnih in organizacijskih praks drugih organizacij (Pevcin, 2011, str. 161).

## 5 PRIMERI IZOMORFIZMA

S pojavom institucionalnega izomorfizma v nepridobitnih organizacijah se srečujejo tudi v tujini. Za primere, ki bodo predstavljeni v nadaljevanju, sem izbrala naslednje države, in sicer Tanzanijo, Avstralijo, Združene države Amerike in Novo Zelandijo. Te države sem izbrala zato, ker so bile raziskave na področju – prisotnosti izomorfizma v nepridobitnih organizacijah že narejene. V Tanzaniji je nepridobitni sektor, kot ga poznamo danes, relativno nov pojav in razmeroma neopredeljen. Meje nepridobitnega sektorja so zabrisane in obseg dejavnosti nedefiniran. Pravni okvir, ki določa parametre nepridobitnega sektorja, je star in kot tak ne obravnava narave, vloge in vrst dejavnosti, ki jih poznamo. Večina nepridobitnih organizacij v Tanzaniji se ukvarja z namenom zagotavljanja pomoči lokalnemu prebivalstvu. Avstralijo sem izbrala zaradi relativno velikega nepridobitnega sektorja. Nepridobitne organizacije si prizadevajo, da bi postale največji sektor v državi. Tako beležijo v Avstraliji okrog 700.000 nepridobitnih organizacij. Nepridobitne organizacije v Avstraliji so raznolike in pokrivajo različna področja, in sicer zdravje, socialne storitve, izobraževanje, šport in rekreacijo, umetnost in kulturo, okolje, dobro počutje živali, človekove pravice in verske prakse (ACNC, 2014). Združene države Amerike sem izbrala, ker je velik del nepridobitnega sektorja financiran na podlagi donatorstva, prav tako je njihov nepridobitni sektor zelo velik in deluje na veliko različnih področjih. Vlada s svojo politiko spodbuja posameznike in druge organizacije k donatorstvu za družbene namene. Nova Zelandija



## 5.1 TANZANIJA

V Tanzaniji so se nepridobitne organizacije pojavile razmeroma pozno. Veliko se jih ustanovi in registrira v letih 2000 in 2001 ter predstavljajo novost, čeprav jih je bilo nekaj registriranih v letih 1997 in 1998, vendar pa vse do zapisa zakonodaje te legalno niso obstajale. Nepridobitne organizacije se tako borijo, da bi zaznamovale svoj obstoj, spisujejo statute, izdajajo brošure in oblikujejo načrte z namenom pridobitve legalnega statusa, predvsem pa z namenom najti donatorje za izvajanje aktivnosti organizacije. Po podatkih ministrstva je bilo v letu 1995 v Tanzaniji registriranih 913 nepridobitnih organizacij, v letu 2000 pa se je njihovo število povečalo na 3000. Vzrok za rast nepridobitnih organizacij je v bolj aktivni družbi kot tudi v enostrankarskem režimu, ki vlada v Tanzaniji (Kontinen, 2005, str. 3). Leta 2008 se ocenjuje, da je v Tanzaniji okrog 10.000 nepridobitnih organizacij (Mushi, 2011, str. 2).

Na pojav teh organizacij so vplivali različni procesi. Po procesu liberalizacije v 80-ih letih so nepridobitne organizacije vedno bolj pomembne v izvajanju storitev, predvsem v izobraževanju. Pojav nepridobitnih organizacij si je mogoče razlagati tudi kot znak samo organizacijskega procesa državljanov ter lokalnih političnih akterjev in pa kot tudi odgovor na napake države pri zagotavljanju osnovnih storitev. Veliko nepridobitnih organizacij v Tanzanije je bilo ustanovljenih z namenom zagotavljanja pomoči lokalnemu prebivalstvu. Ukrepi in dejavnosti nepridobitnih organizacij so usmerjeni k zagotavljanju poti, preko katerih lahko ljudje sodelujejo z pri reševanju socialnih in ekonomskih potreb z vlado. Pogosto nepridobitne organizacije potrjujejo dejstvo, da delajo z in za ljudi in da se njihovi programi, projekti in dejavnosti, namenjene vladi, da le-ta izvaja politiko, programe in zakone, ki so usmerjeni k reševanju problemov (predvsem revščine), s katerimi se srečujejo (Mushi, 2011, str. 3). Pri teh nepridobitnih organizacijah gre za vprašanje vpliva nacionalnega sistema pomoči, kajti nacionalni sistem vpliva na to kako organizacija prilagodi svoje aktivnosti in strukturo z namenom vstopiti v ta sistem. Vprašanje institucionalnih vplivov nacionalnega sistema pomoči na majhne nepridobitne organizacije temelji na stališču izomorfizma in pojavom neo-institucionalne organizacijske teorije. Koncept institucionalnega izomorfizma izkazuje oziroma vpeljuje idejo strukturiranja med akterji in strukturami, v tem primeru je to med majhnimi nepridobitnimi organizacijami in nacionalnim sistemom pomoči (Kontinen, 2005, str. 3-4).

Ideja institucionalnega izomorfizma zagotavlja široko razumevanje hkratnega pojava podobnih organizacij na vseh koncih sveta. Institucionalni izomorfizem je viden v podobnosti projektov, ki jih izvajajo organizacije, pa v podobnih strategijah in strukturah. Proces institucionalnega izomorfizma ponuja alternativo razumevanju organizacijskih sprememb, tekmovalnosti in učinkovitosti. Homogeniziranje organizacijskih sprememb, ki temeljijo na izomorfizmu lahko pripeljejo so strukturiranja organizacijskega področja. Organizacijsko področje se nanaša na organizacije, ki predstavljajo prepoznavno področje institucionalnega življenja – produciranje podobnih storitev in dobrin. Institucionalne izomorfizem izpostavlja učinke iz okolja – socialna identiteta organizacij temelji na kulturnih vzorcih, ki izhajajo iz okolja organizacije. Majhne nepridobitne organizacije se

morajo tako soočiti z večjimi okolji, in sicer najprej neposredno z lokalnim okoljem, nato z nacionalnim okoljem in na koncu še z mednarodnim okoljem. Tako nastane problem – na katero okolje naj se osredotoči nepridobitna organizacija (Kontinen, 2005, str. 3-4).

Vpliv nacionalnega sistema je viden predvsem v definiciji nepridobitne organizacije, ki pravi, da so nepridobitne organizacije volonterska oziroma prostovoljna združenja posameznikov ali organizacij, ki delujejo neodvisno in nepridobitno, organizirane so lokalno, nacionalno ali internacionalno z namenom krepitve ekonomskega in kulturnega razvoja. Prav tako so poudarjene karakteristike take organizacije (Kontinen, 2005, str. 5):

- temeljijo naj na prostovoljnem delovanju,
- ne bi smele ustvarjati profita,
- ne bi smele biti politično opredeljene,
- ne bi smele imeti samoslužočih cilje.

Na ravni akterjev majhnih nepridobitnih organizacij, ki prevladujejo v Tanzaniji se predvsem skuša najti smisel v tem, kaj pravzaprav nepridobitna organizacija pomeni. Nepridobitna organizacija je po navadi zaznana kot »organizacija, ki je upravičena do tujega financiranja, za razliko od drugih, ki se večinoma financirajo lokalno. Čeprav je v večina intervjujih, ki so jih izvedli, navedeno, da je tuje financiranje glavna značilnost, ki naredi neko nepridobitno organizacijo resnično nepridobitno. Prav tako je zaslediti tudi definicijo, da je nepridobitna organizacija, organizacija v kateri ljudje uporabljajo svoje vire, ljudje iz tujin pa »nekaj malega« dodajo, da lahko organizacija začne delovati (Kontinen, 2005, str. 7).

Nepridobitna organizacija oziroma njena ustanovitev je bila videti kot edina možna rešitev za zagotavljanje pomoči ljudem v težkih situacijah. Zelo vidne so družbene spremembe, ki so jih s svojo prisotnostjo povzročile nepridobitne organizacije. Velikokrat je bila nepridobitna organizacija obravnavana kot edina možna pot za financiranje določenih ekonomsko ogroženih skupin kot so: vdove, upokojenci in sirote. Ljudje so se, preden so ustanovili nepridobitno organizacijo, znašli in pomagali pomoči potrebnim tako, da so se združevali v neformalne skupine. Šele kasneje se učijo o nepridobitni organizaciji, jo ustanovijo in so tako upravičeni do financiranja. Nepridobitna organizacija tako pomeni, skupino ljudi, ki imajo skupen interes, ki delujejo za dobrobit ljudi kot tudi celotne družbe. Ta definicija se je odražala pri ustanovnih članih kot ideja za ustanovitev nepridobitne organizacije. Prva motivacija je bila seveda pomoč ljudem, ki to potrebujejo (Kontinen, 2005, str. 7).

V primeru Tanzanije lahko vidimo veliko prisotnost prisilnega izomorfizma. Pritiski na te organizacije prihajajo iz predvsem iz političnega okolja. Država postavlja nepridobitnim organizacijam zahtevo, da morajo le-te imeti fizično lokacijo – pisarno, da se lahko registrirajo. To lahko zasledimo v eni izmed najpomembnejših definicij, da je nepridobitna organizacija, organizacija, ki je bila registrirana, ima ustanovitveni akt in fizično lokacijo. Ker pa je lahko prisilni izomorfizem tudi rezultat pritiskov drugih organizacij na neko

organizacijo pa v primeru Tanzanije lahko opazimo v obliki prošenj in zahtev donatorjev in partnerjev organizacije. Ker so nepridobitne organizacije novost v Tanzanije povzemajo dobre prakse drugih organizacij, prav tako so odvisne od drugih organizacij ter zelo izpostavljene lokalnim kot tudi globalnim pritiskom. Prisotnost institucionalnega izomorfizma v vseh oblikah je tako neizogibna. Nepridobitni sektor v Tanzaniji se povečuje, predvsem s pomočjo sredstev donatorjev. Velja pa, da kljub njihovem porastu, redke dosegajo zastavljene cilje.

## **5.2 AVSTRALIJA**

Avstralske dobrodelne organizacije in druge nepridobitne organizacije imajo močne korenine. Že zgodovinsko so bile namenjene za pomoč ranljivim in prikrajšanim ljudem v družbi. Dobrodelne organizacije in nepridobitne organizacije so do druge svetovne vojne pokrivalo večino socialnih storitev v Avstraliji. Te organizacije so bile večinoma verske institucije, ki so delovale proti zmanjševanju revščine in trpljenja. Danes je nepridobitni sektor v Avstraliji velik in raznolik. Zajema različne dejavnosti in storitve (ACNC, 2014).

Nepridobitne organizacije v Avstraliji ločimo v dve skupini, in sicer na dobrodelne ustanove in druge nepridobitne organizacije. Dobrodelnost ima poseben pomen skladen z zakonodajo, ki pravi, da če želi neka organizacija viti dobrodelna mora biti nepridobitna oziroma imeti dobrodelni namen in delovati v javno korist. Dobrodelne organizacije so predvsem verske, zavetišča za brezdomcem invalidne organizacije, univerze in fakultete, umetniška društva, društva za dobro počutje živali in kulturne organizacije. Druge nepridobitne organizacije pa so vse tiste nepridobitne organizacije, ki jih ne uvrščamo med dobrodelne ustanove. To so predvsem športni in rekreativni klubi in organizacije, ki opravljajo javno službo (Australian Government, 2014).

Nepridobitni sektor v Avstraliji šteje po zadnjih ocenah, ki so bile narejene leta 2010 okrog 600.000 majhnih nepridobitnih organizacij (Australian Government, 2013, str. 11). Davčno pravo v Avstralija omogoča večje financiranje nepridobitnih organizacij iz dejavnosti, ki niso povezane s poslanstvom nepridobitne organizacije, tako so le te veliko manj odvisne od donacij in državnih naročil. Delovni odnosi so bili v nepridobitnih organizacijah v preteklosti veliko bolj centralizirani, danes temu ni tako. Prav tako se pojavlja trend profesionalizacije. Se pa nepridobitne organizacije v Avstraliji trudijo, da bi oblikovale oziroma tvorile največji sektor v državi.

Eden izmed večjih pritiskov na nepridobitne organizacije je predvsem financiranje. Nepridobitne organizacije tekmujejo med seboj za omejena sredstva, kar je eden izmed razlogov, da nepridobitne organizacije delujejo tržno. Prevladujoči vir financiranja v letu 2013 nepridobitnih organizacij so bila nepovratna sredstva, subvencije in dotacije, ki predstavljajo dodaten vir financiranja organizacije kot celote ali posameznih projektov in na drugem mestu so sredstva donatorjev (Grant Thornton Australia, 2013, str. 8).

Institucionalni izomorfizem se v avstralskih nepridobitnih organizacijah povečuje zaradi (Leiter, 2005, str. 9):

- zgodovinsko centraliziranega sistema delovne sile;
- modelu socialne blaginje, ki v veliki meri temelji na državno financiranih nepridobitnih ponudnikih storitev;
- povečano zanašanje le na strokovno usposobljeni kader – menedžerji in drugi zaposleni (ti pogosto nadomeščajo prostovoljce); pri tem gre za vse večji pomen profesionalnih vrednot, norm in načinov delovanja;
- moč krovnih združenj, pogosto imenovanih »peak bodies«; te organizacije spodbujajo komunikacijske mreže, širijo najboljše prakse in poskušajo poenotiti vidike poslovanja.

Prav tako bo razvoj institucionalnega izomorfizma potekal v toku s/z (Leiter, 2005, str. 9-10):

- relativno enakomerno porazdelitvijo (v primerjavi z drugimi družbami) nepridobitnih organizacij v Avstraliji v različnih panogah (zdravstvo, izobraževanje, religija, družbene storitve, zagovorništvo);
- prevladujočim članskim združenjem, ki so nepridobitno zasnovana;
- šibkostjo standardov in sistemom pravne odgovornosti za nepridobitne organizacije;
- nepridobitno davčno zakonodajo, ki omogoča nepridobitnim številnim organizacijam dvig prihodkov s prodajo proizvodov in storitev, ki niso neposredno povezani s poslanstvom nepridobitne organizacije;
- odsotnostjo najvišjih organov.

V veliki večini so nepridobitne organizacije v Avstraliji financirane iz nedržavnih sredstev. Večja odvisnost od nevladnega financiranja povzroča mimetični izomorfizem. Večina se ukvarja s tržno dejavnostjo, s prodajo storitev in proizvodov, ki nujno ne rabijo biti povezani s poslanstvom same nepridobitne organizacije. Prav tako je velik poudarek pri zaposlenih na profesionalizaciji. Tako poteka normativni izomorfizem preko kariernih poti zaposlenih. Zaradi obstoja krovnih organizacij, ki spodbujajo in širijo komunikacijske mreže ter dobre prakse in s tem poskušajo poenotiti vidike poslovanja nepridobitnih organizacij, so si te med seboj podobne.

### **5.3 ZDRUŽENE DRŽAVE AMERIKE**

Nepridobitni sektor v Združenih državah Amerike se je med letoma 2001 in 2011 povečal za 25%. Teh organizacij je danes več kot milijon in pol in so po sestavi zelo majhne. Nepridobitne organizacije zaposlujejo 9 milijonov ljudi, Nepridobitni sektor v Združenih državah Amerike predstavlja pomemben del gospodarstva. Sektor je tudi zelo raznolik in igra zelo pomembno vlogo v življenju ljudi. Nepridobitne organizacije delujejo na različnih področjih, in sicer: umetnost, kultura in humanistične vede (muzeji, simfonije, orkestri in gledališča); šolstvo in raziskovanje (zasebne šole in univerze, samostojne osnovne in

srednje šole ter nekomercialne raziskovalne ustanove); okolje in živali (živalski vrtovi, ptice, prosto živeče živali in zaščita zemljišč); zdravstvene storitve (bolnišnice, javne klinike); storitve za ljudi (stanovanje, organizacija športnih in rekreativnih programov in programov za mladino); mednarodne in zunanje zadeve (nujno pomoč, pomoč pri razvoju), javne in družbene koristi (zasebne in družbene ustanove, organizacije, pravice državljanov), religija (verske ustanove), medsebojna pomoč (strokovna društva in združenja, bratskih društva, pokojninski skladi). Predvsem so v prvi vrsti socialna združenja, ki nudijo medsebojno pomoč (Independent sector, 2014).

Nepridobitne organizacije v Združenih državah so predvsem odvisne od donacij (prisilni izomorfizem). S politiko vlada želi pritegniti čim več donatorjev posameznikov kot tudi drugih (pravnih oseb). Vpliv politike je v teh organizacijah zelo prisoten. Večino denarja darujejo posamezniki. Zanimivo je, da darujejo tudi mnogi revni ljudje, predvsem prek cerkvenih organizacij. Pomembne so različne donacije, fundacije, zapuščine in velika darila bogatih posameznikov. Drugi vir, ki napaja ustanavljanje in delovanje institucij neprofitnega sektorja, so vladne ali državne subvencije. Vlade posameznih držav in zvezna vlada so zainteresirane za uresničevanje iniciativ neprofitnega sektorja. S tem ko jih podprejo, denimo s tretjinsko participacijo, z znatno manjšimi državnimi sredstvi zagotovijo potrebne službe in ustanove. Tretji finančni vir pa je profit, ki ga ustvari sama dejavnost, na primer iz plačil zdravstvenih uslug, šolnin in drugih plačil porabnikov (Independent sector, 2014).

Nepridobitni sektor v Združenih državah Amerike je izpostavljen velikim pritiskom: profesionalizaciji, voluntarizmu, komercializaciji in civilnemu aktivizmu. Kot povsod drugod je tudi v ameriških nepridobitnih organizacijah prisoten trend profesionalizacije, čeprav se še daje velik pomen na voluntarizmu. Prav tako so nepridobitne organizacije izpostavljene komercializaciji (prodaja izdelkov in storitev na trgu).

## **5.4 NOVA ZELANDIJA**

V Novi Zelandiji kot v mnogih drugih državah, nepridobitni sektor predstavlja pomemben del gospodarstva. Sestavlja ga več kot 97.000 nepridobitnih organizacij, ki predstavljajo skoraj 5% gospodarstva. Nepridobitni sektor v Novi Zelandiji vključuje številne raznovrstne organizacije, in sicer vse od tistih, ki zagotavljajo zdravje, izobraževanje in socialne storitve do tistih, ki spodbujajo razvoj kulture in civilne pobude. Čeprav je nepridobitni sektor v Novi Zelandiji v marsičem podoben nepridobitnemu sektorju v drugih razvitih državah, obstaja več razpoznavnih značilnosti le-tega (po Zorn et al, str. 2, 2011).

Nova Zelandija je sedma država na svetu, ki zaposluje najvišjo nepridobitno delovno silo, in sicer 9,6% aktivnega prebivalstva. Neobičajna je tudi visoka delovna sila prostovoljcev. Ti predstavljajo 67% vse nepridobitne delovne sile v Novi Zelandiji. Ta visoka številka je v veliki meri posledica dejstva, da je večina nepridobitnih organizacij v Novi Zelandiji majhnih. 90% teh organizacij ne zaposluje nobenega plačanega oseba (po Zorn et al, str. 3, 2011).

Po letu 1984, ko se je vlada v Novi Zelandiji odzvala na fiskalno krizo, ki povzročila velik val reform, prične država zmanjševati socialne storitve in nepridobitni sektor razširi za zaposlitev vrzeli. Vlada v bistvu seli številne storitve v izvajanje nepridobitnim organizacijam. Ta premik je povečal tudi regulativo in nadzor, zahteve po okrepljeni odgovornosti, potrebo po večjem strokovnem kadru in strokovnosti ter povečani konkurenci med nepridobitnimi organizacijami, predvsem pri javnih naročilih (po Zorn et al, str. 3, 2011).

Medtem ko je nepridobitni sektor v Novi Zelandiji edinstven zaradi sklopa okoliščin, so raziskovalci opazili podobne trende v primerjavi z drugimi nepridobitnimi sektorji, in sicer porast nepridobitnega sektorja zaradi opravljanja storitev, ki jih država več ne zagotavlja, povečan nadzor in sočasne zahteve glede odgovornosti, povečana konkurenca za javna naročila in finančnih virov ter večji poudarek na profesionalnosti zaposlenih. Takšna gibanja so bila dokumentirana v Združenih državah Amerike, Združenemu kraljestvu, Avstraliji, Indiji in drugod po svetu (po Zorn et al, str. 3, 2011).

Podobno kot pri nepridobitnih organizacijah po vsem svetu, se tudi nepridobitne organizacije v Novi Zelandiji soočajo z vse večjo odgovornostjo, konkurenco in profesionalizacijo. Nepridobitni sektor v Novi Zelandiji ima tudi nekaj razlik v primerjavi s primerljivimi sektorji v drugih razvitih državah, težnja k sestavi nepridobitnega sektorja iz majhnih nepridobitnih organizacij ter večji odstotek »izraznih« nepridobitnih organizacij (to je tistih, ki omogočajo izražanje kulturnih, verskih interesov in političnih vrednot), v primerjavi s storitvenimi organizacijami, ki so bolj odvisne od prostovoljcev (po Zorn et al, str. 3, 2011).

Nepridobitne organizacije veliko prispevajo k vsem vidikom življenja in predstavljajo ključni del skupnosti in prostovoljnega sektorja, vendar je malo znanega o obsegu sredstev, ki jih prejema od vlade. V ta namen je bila junija 2006 narejena raziskava. Namen le-te je bil raziskati javnofinančne tokove sredstev namenjenih nepridobitnim organizacijam. Raziskava pokaže, da je največ sredstev namenjenih nepridobitnim organizacijam, ki se ukvarjajo z socialnimi storitvami, zdravstvom in izobraževanjem (A Survey of Government Funding of Non-profit Organisations, 2007, str. 5).

Kljub temu, da del sredstev prispeva država pa se je od leta 2002 neznatno povečal nevladni vir financiranja s čimer se je zmanjšala odvisnost od državnih sredstev ter se povečala avtonomija nepridobitnih organizacij. Poleg vladnega financiranja in loterijskih donacij so viri nevladnega financiranja še naslednji: plačila in plačila s prodajo storitev, prispevki lokalne samouprave, donacije, prispevki drugih človekoljubnih organizacij, zapuščine in skladi (Tennant et al., 2006, str. 13).

Nepovratna sredstva, dotacije in subvencije tako v letu 2011 kot tudi v letu 2013 predstavljajo prevladujoči vir financiranja. Druga po vrsti so sredstva donatorjev. Sredstva se pretežno porabijo za financiranje dejavnosti organizacije (Grant Thornton Australia, 2013, str. 8-9).

## 5.5 PRIMERJAVA MED DRŽAVAMI

V Tanzaniji, ki predstavlja eno izmed najrevnejših držav na svetu so se nepridobitne organizacije šele, v svoji pravi obliki, začele razvijati. Velika večina teh deluje na področju pomoči, ki jo potrebujejo tamkajšnji prebivalci. Tu gre predvsem za ljudi v stiski, ki se srečujejo z različnimi življenjskimi situacijami. Nepridobitne organizacije tako zagotavljajo pomoč, tistim, ki so je potrebni. Ker so nepridobitne organizacije novost v Tanzaniji, le-te povzemajo dobre prakse drugih organizacij, prav tako so odvisne od drugih organizacij ter zelo izpostavljene lokalnim kot tudi globalnim pritiskom. Prisotnost institucionalnega izomorfizma v vseh oblikah je tako neizogibna.

Neprofitni sektor v Avstraliji je dokaj velik in so nepridobitne organizacije v Avstraliji v veliki večini financirane iz državnih sredstev. Večja odvisnost od državnega financiranja povzroča prisilni izomorfizem. Velika večina njih se ukvarja s tržno dejavnostjo, s prodajo storitev in proizvodov, ki nujno ne rabijo biti povezani s poslanstvom same nepridobitne organizacije. Prav tako je velik poudarek pri zaposlenih na profesionalizaciji. Tako poteka normativni izomorfizem preko kariernih poti zaposlenih. Zaradi obstoja krovnih organizacij, ki spodbujajo in širijo komunikacijske mreže ter dobre prakse in s tem poskušajo poenotiti vidike poslovanja nepridobitnih organizacij, so si te med seboj podobne in tudi podobno delujejo. Tako je mogoče pri nepridobitnih organizacijah v Avstraliji govoriti o prisotnosti institucionalnega izomorfizma v vseh oblikah.

Nepridobitni sektor predstavlja in zavzema v Združenih državah Amerike pomembno mesto. Nepridobitne organizacije v Združenih državah so predvsem odvisne od donacij. Drugi vir so vladne ali državne subvencije. Tretji finančni vir pa je profit, ki ga ustvari sama dejavnost, na primer iz plačil zdravstvenih uslug, šolnin in drugih plačil porabnikov. Kot povsod drugod je tudi v ameriških nepridobitnih organizacijah prisoten trend profesionalizacije, čeprav se še daje velik pomen na voluntarizmu. Prav tako so nepridobitne organizacije izpostavljene komercializaciji (prodaja izdelkov in storitev na trgu).

V Novi Zelandiji je nepridobitni sektor precej velik, ne po velikosti nepridobitnih organizacij pač pa po njihovem številu. Nepridobitne organizacije v Novi Zelandiji so tako prevzele velik del storitev, ki so pomembne za kakovostno življenje ljudi in katere država prenese v njihovo izvajanje. Večji del sredstev nepridobitne organizacije pridobijo same, tudi s prodajo svojih storitev in izdelkov na trgu. Pomemben del teh organizacij so tudi prostovoljci, ki predstavljajo večino delovne sile v Novi Zelandiji. Zaradi velikega števila nepridobitnih organizacij tako med njimi vlada konkurenca, prav tako je velik poudarek na profesionalnosti zaposlenih. Vse ta dejstva kažejo na prisotnost institucionalnega izomorfizma.

**Tabela 3: Primerjava med državami**

		<b>Število</b>		
--	--	----------------	--	--

<b>Država</b>	<b>Struktura nepridobitnih organizacij</b>	<b>nepridobitnih organizacij /leto</b>	<b>Prevladujoči vir financiranja</b>	<b>Delovna sila</b>
Tanzanija	majhne	10.000/2008	nevladni	prostovoljci
Združene države Amerike	majhne	1.500.000/2014	nevladni	zaposleni in prostovoljci
Avstralija	majhne	600.000/2011	vladni	zaposleni
Nova Zelandija	majhne	97.000/2014	vladni	prostovoljci

Vir: lastni

Tabela prikazuje podobnosti in razlike med izbranimi državami v strukturi nepridobitnih organizacij, njihovem številu, prevladujočem viru financiranja ter delovni sili. Po strukturi so nepridobitne organizacije majhne, kar pa ne pomeni majhnega nepridobitnega sektorja, ki je v vseh državah precej velik. Prevladujoči vir financiranja je nevladni, kar pomeni, da organizacije same pridobivajo sredstva, predvsem s prodajo izdelkov in storitev na trgu. Delovna sila pa je sestavljena iz zaposlenih kot tudi prostovoljcev pri čemer pri čemer je pri obojih velik poudarek na profesionalnosti.

Če povzamemo, bi lahko rekli, da je institucionalni izomorfizem v vseh nepridobitnih organizacijah v vseh treh državah, kljub temu, da se nepridobitne organizacije v primerjanih državah ukvarjajo z različnimi dejavnostmi oziroma delujejo na različnih področjih.



## **6 VISOKOŠOLSKI SISTEM V SLOVENIJI IN ITALIJI**

Visokošolske organizacije so po svojem principu delovanja nepridobitne organizacije. Nepridobitne organizacije na področju visokega šolstva se soočajo z neobvladljivo soodvisnostjo in vse večjimi pritiski družbe in vlade kot tudi trga. Visoko šolstvo kot eden izmed velikih družbenih podsistemov, je kot tako vezano na spremembe v družbi zaradi česar pa pride do reformiranja samega sistema. Miklavič (2008, str. 21) pravi, da demokratične oblasti delujejo pod vplivom interesov družbenih skupin in v izboru reformnih ciljev kažejo pričakovanja in potrebe družbe.

V preteklosti smo priča velikim reformam visokega šolstva, za katere so krivi različni zunanji dejavniki, kot na primer (Miklavič, 2008, str. 21):

- razvoj gospodarstva in družba znanja;
- internacionalizacija, evropeizacija in globalizacija ekonomskih, socialnih in družbenih razmer, v katerih delujejo univerze;
- razvoj in učinek informacijske in komunikacijske tehnologije;
- v Evropi pa lahko še upoštevamo oblikovanje visokošolskega in raziskovalnega prostora.

Ena velikih reform, ki so se zgodile v evropskem prostoru je tako Bolonjska reforma<sup>3</sup>. Bolonjski proces je proces reforme visokega šolstva, ki se je zaključil s podpisom Bolonjske deklaracije. Cilj Bolonjske reforme je bil oblikovati skupen evropski visokošolski prostor, ki izpostavlja pestrost visokošolskih sistemov posameznih držav Evrope, hkrati pa razvija skupne mehanizme, ki bodo študentu omogočili mobilnost in priznavanje kvalifikacij za nadaljnji študij tako na domačih kot na visokošolskih ustanovah (Gabrovšek, 2009, str. 3). Razsežnosti Bolonjske deklaracije so izjemno kompleksne, saj ne gre le za strukture študija, priznavanje kvalifikacij ali vodenje visokega šolstva. Gre predvsem za vzpostavljanje evropske razsežnosti in obenem ohranjanje evropskih različnosti, za ekonomsko rast in socialno kohezijo evropskih družb. V tem pogledu je bolonjski proces specifičen odgovor na izzive, ki so na splošno značilni za ves sodobni svet (Gabrovšek, 2009, str. 14).

Zaradi reform so tako države podpisnice morale prilagoditi svojo zakonodajo in tako s tem povzročile organizacijske spremembe. Nepridobitne organizacije so tako morale prilagoditi svoje delovanje državnim predpisom.

Prisilni izomorfizem se v nepridobitnih organizacijah, ki izvajajo dejavnosti visokošolskega izobraževanja, kaže v podobnih situacijah kot v drugih nepridobitnih organizacijah in je kot tak predvsem rezultat oziroma posledica formalnih in neformalnih pritiskov na organizacijo, ki jih povzroča druga organizacija od katere je odvisna in od kulturnih pričakovanj v družbi v kateri organizacija deluje.

Tako se morajo visoko šolske organizacije vselej ravnati po zakonodaji, ki jo ustvarjajo nosilci oblasti, ki določajo politične cilje in tako uveljavljajo svojo moč. Pod politično okolje tako spada še pravni sistem, ki je na nekem področju enak vsem nepridobitnim organizacijam. Pravni sistem vpliva na več vidikov obnašanja nepridobitne organizacije, kot tudi na njeno strukturo. Že Weber (1983, str. 150) je opozoril na velik kompleksne zakonodaje in zapletenih pravnih sistemov. Nepridobitne organizacije so tako dolžne (zahteve države), da oddajo razna poročila, ki seveda zagotavljajo upravičenost državnih sredstev.

Večini visokošolskim organizacij predstavlja glavni vir financiranja javno financiranje. Medtem ko ima javno financiranje poleg zasebnih tudi družbene koristi, in sicer je pravično, kajti omogoča enake možnosti vključitve ter prispeva k zmanjševanju revščine (Gabrovšek, 2009, str. 27). Ima pa tudi določene slabosti, in sicer zmanjšuje avtonomijo in povzroča prilagajanje organizacijam zahtevam države. Ta se kaže predvsem v določitvi študijskih programov in načrtov, izbiri in postavljanju pogojev za kader (zaposlene), povečanju nadzora ter drugih zahtevah, ki jih morajo visokošolske organizacije upoštevati. S tem se zmanjšuje avtonomnost visokošolske organizacije.. Navedeno poudarja prisotnost prisilnega izomorfizma.

---

<sup>3</sup> Deklaracijo je podpisalo 29 evropskih držav, med njimi tudi Slovenija.

Učinkovitost visoko šolskega izobraževanja razmejujemo na notranjo učinkovitost in na zunanjo učinkovitost. Zunanja učinkovitost visoko šolskega izobraževanja je opredeljena kot uresničitev različnih ciljev družbe zunaj izobraževalnega sektorja. V tem primeru se to nanaša na širše družbene cilje. Notranja učinkovitost pa je opredeljena kot razmerje med izobraževalnimi inputi in outputi znotraj izobraževalnega sektorja. Inputi (študentje ipd.) so preoblikovani v outpute (število diplomantov, njihovo znanje ipd.) v proizvodnem (pedagoškem) procesu. Za merjenje notranje učinkovitosti visoko šolskega izobraževanja obstajajo preprosti kazalniki, ki vključujejo stopnjo diplomiranja, stopnjo osipa in trajanje študija. Med kazalnike za merjenje zunanje učinkovitosti visoko šolskega izobraževanja pa štejemo relativno stopnjo zaposlenosti, brezposelnosti in relativne plače tistih z visoko izobrazbo glede na tiste z manj izobrazbe (srednja šola) (Bevc, 2008, str. 8).

Neučinkovitost visoko šolskega izobraževanja pa vključuje ponavljanje in osip in vpliva na to, da bomo imeli manjšo stopnjo diplomantov. Ker je za uspešne in učinkovite visoko šolske ustanove pomembno to, da imajo čim več vpisanih študentov, čim manj osipa, čim več diplomantov, ki so lahko zaposljivi, kratek čas študija ter kakovosten program, profesionalen kader, želijo tiste visoko šolske ustanove, ki teh kriterijev ne dosegajo, seveda posnemati v vseh pogledih visoko šolske ustanove, ki te kriterije dosegajo.

Pomemben dejavnik je tudi financiranje visoko šolskega izobraževanja. Sistem financiranja visokega izobraževanja je zelo kompleksen. Nedržavni viri dohodka visokošolskih izobraževalnih ustanov pa so (Bevc, 2008, str. 7): šolnina, dohodek iz raziskav, izobraževanja in svetovanja za gospodarstvo in od prodaje raziskovalnih dosežkov, darila in prostovoljni prispevki, ustvarjanje dohodka s premoženjem ter mednarodni viri.

Visoko šolske ustanove tako ustvarjajo oziroma pridobivajo prihodke iz tržne dejavnosti, kajti proračunska sredstva zgolj z namenom preživetja oziroma obstanka niso dovolj. Tržna dejavnost: prihodki od intelektualnih storitev, prihodki sodelovanja z gospodarstvom in drugi prihodki tržne dejavnosti (Bevc, 2008, str. 7). Ker nepridobitna organizacija (v tem primeru visoko šolska ustanova) deluje pridobitno oziroma posnema pridobitno organizacijo lahko zaznamo prisotnost mimetičnega izomorfizma.

Normativni izomorfizem je rezultat oziroma ga povzroča profesionalizacija poklicev. Po Evropi se trend profesionalizacije prične širiti vzporedno z dinamičnim razvojem šolstva nasploh. V Sloveniji se je ta trend začel izoblikovati od sredine osemdesetih let dalje ter je bil potrjen na začetku devetdesetih let, v času temeljnih družbenih sprememb. Vendar pa zahteva po visoki izobrazbi učiteljev v visokem šolstvu ni bila samoumevna, ampak je bila predvsem rezultat daljšega razvojnega procesa, povezanega z razumevanjem izobraževanja, s spremembami v visokem šolstvu ter s splošnim kulturnim razvojem (Zgaga, 2014, str. 1). Izobraževanje in znotraj njega še posebej izobraževanje visoko šolskih učiteljev mora biti kvalitetno, kajti kvaliteta izobrazbe učiteljev (kakovostna predavanja) je povezana z uspešnostjo študentov. Akademska izobrazba učiteljev v visokem šolstvu je eden izmed pogojev za uresničitev zahteve po kakovostnem in kvalitetnem delu učiteljev bi bila v zgodnjem obdobju nastajanja izobraževalnih sistemov

najprej in preprosto nezamisljivo »draga«: zahtevala bi prevelika, nerealna materialna in simbolna premeščanja v družbeni ekonomiji (Zgaga, 2014, str. 2). Učitelji morajo tako biti visoko izobraženi, kar kaže na vpliv profesionalizacije

ETUCE (The European Trades Union Committee for Education) je že sredi devetdesetih izdala publikacijo (Teacher Education in Europe (1994)), ki nakazuje trend profesionalizacije. Učitelji morajo biti profesionalci – morajo biti refleksni, privzeti morajo kvaliteto, znanje in veščine, ki jim omogočajo poskrbeti za potrebe študentov, ob tem pa tudi za širše družbene in ekonomske potrebe. Da bi te cilje dosegli, morajo biti visoko izobraženi in delati profesionalno (Zgaga, 2014, str. 18).

Trend v visokem šolstvu stremi k vse večji profesionalizaciji poklicev, kar pomeni, da je stopnja izobrazbe učiteljev v visokem šolstvu še kako pomembna in z leti vse večja. Včasih temu ni bilo tako. Danes pa se veliko da na pomen izobrazbe učiteljev v visoko šolskih ustanovah. In ne samo učitelji, visoka izobrazba se pričakuje od vseh, ki so v visoko šolski ustanovi zaposleni kot tudi od zunanjih sodelavcev.

Primerjava prisotnosti izomorfizma v visokošolskih organizacijah med Italijo in Slovenijo je smiselna v tem, ker ima Italija kot tudi Slovenija javni šolski sistem, kateri je bil v obeh državah izpostavljen različnim reformam.

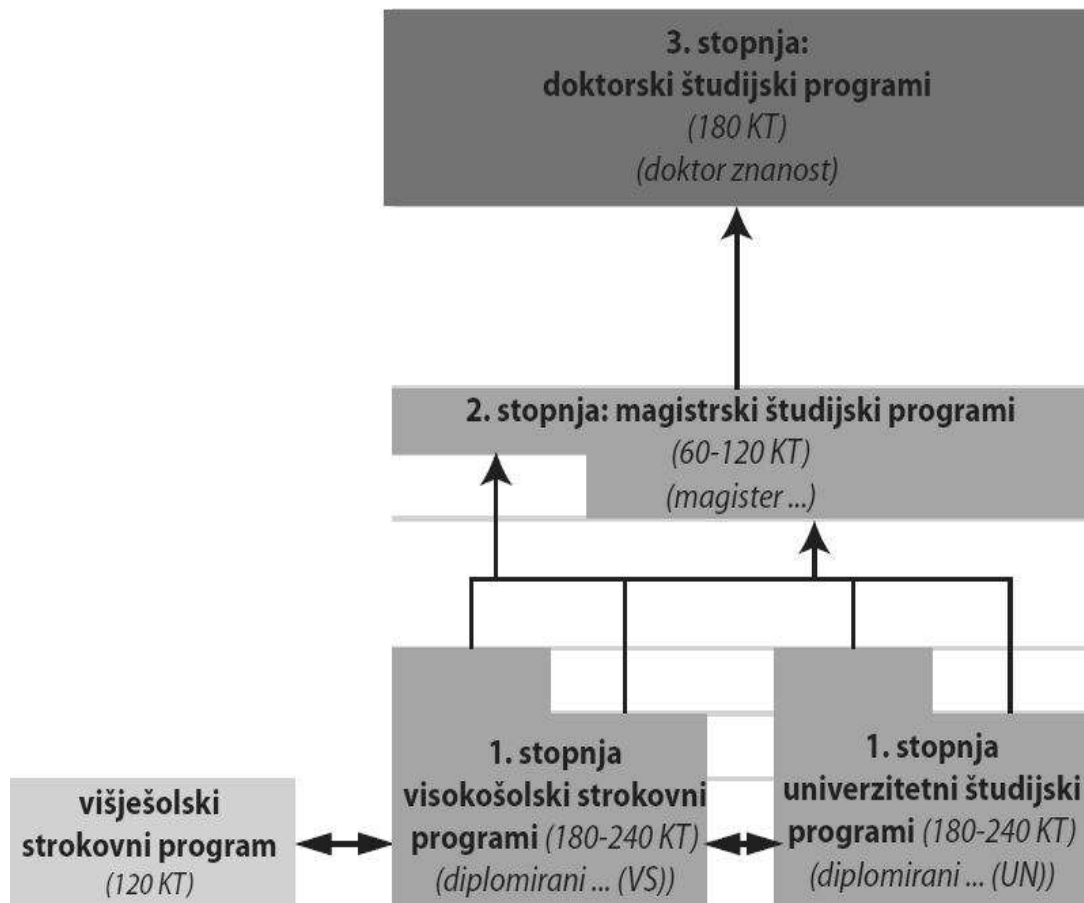
## **6. 1 VISOKOŠOLSKI SISTEM V SLOVENIJI**

V Sloveniji imamo sistem javnega šolstva. Javni šolski sistem je sistem, v katerem država financira izobraževanje in je tudi sistem, v katerem se izobraževanje lahko izvaja tudi v zasebnih šolah; če država zagotavlja financiranje za vse, ki se izobražujejo pod enakimi pogoji Proračunsko financiranja izobraževanja pomeni zagotavljanje možnosti izobrazbe za vse, ne glede na njihovo poreklo. Financiranje izobraževanja in izvajanje izobraževanja sta ločeni (Finance, 2007).

Visokošolsko izobraževanje pri nas ureja Zakon o visokem šolstvu (Uradni list RS, št. 119/06-UPB3). Novela Zakona o visokem šolstvu, ki je bila objavljena v Uradnem listu RS dne 10. 6. 2004, uvaja novo študijsko strukturo (Univerza na Primorskem, 2014):

- prva stopnja študija (dodiplomski študij) ohranja binarni sistem, in sicer: univerzitetni in visokošolski strokovni študijski programi;
- druga stopnja študija: magistrski študijski programi (strokovni magisteriji);
- tretja stopnja študija: doktorski študijski programi (doktorat znanosti).

### **Slika 3: Shema terciarnega izobraževanja v Republiki Sloveniji**



Vir: po Dijaški.net (2014)

V skladu z 2. členom Zakona o visokem šolstvu (ZViS-UPB3) so visokošolski zavodi univerze, fakultete, umetniške akademije in visoke strokovne šole. Visokošolski zavodi pa s svojo raziskovalno, pedagoško in umetniško dejavnostjo tvorijo visokošolski prostor v Sloveniji. Pri tem fakultete opravljajo pretežno znanstveno-raziskovalno in izobraževalno dejavnost s področij ene ali več sorodnih oziroma med seboj povezanih znanstvenih disciplin ter skrbijo za njihov razvoj. Umetniške akademije opravljajo pretežno umetniško in izobraževalno dejavnost s področij ene ali več sorodnih oziroma med seboj povezanih umetniških disciplin ter skrbijo za njihov razvoj. Visoke strokovne šole opravljajo izobraževalno dejavnost s področja ene ali več sorodnih oziroma med seboj povezanih strok in skrbijo za njihov razvoj. Visoka strokovna šola pa lahko opravlja tudi raziskovalno oziroma umetniško delo. Posamezni visokošolski zavodi so lahko organizirani v okviru posameznih univerz, ali pa delujejo kot tako imenovani samostojni visokošolski zavodi (Čepar, 2010, str. 27).

Pomemben mejnik v razvoju slovenskega visokošolskega prostora po osamosvojitvi Slovenije je leto 1999, ko je Slovenija podpisala Bolonjsko deklaracijo, ki podaja smernice za spremembe visokošolskega izobraževalnega procesa. Drugi pomembni mejnik je leto 2003, ko je Slovenija začela spreminjati zakonodajo. Z Uredbo o financiranju visokega šolstva naj bi preko uvedbe integralnega načina (»lump-sum«) financiranja študijske dejavnosti visokošolskih zavodov na novo uredila financiranje visokega šolstva in s tem

dala univerzam ter samostojnim visokošolskim zavodom več avtonomije pri upravljanju z njihovimi materialnimi sredstvi. Tudi za večino drugih evropskih držav je mogoče opaziti trend v smeri povečevanja avtonomije visokošolskih ustanov, kar zagovarja tudi Evropska komisija oziroma spodbuja Evropski svet. Ker je visoko šolstvo vse bolj izpostavljeno konkurenci na trgu znanja so bile nadaljnje spremembe in prilagoditve zakonodaje nujne. Leta 2004 je bil na osnovi smernic bolonjskega procesa sprejet Zakon o visokem šolstvu, ki izpostavlja različne prednostne naloge in načela, kot na primer zagotavljanje zaposljivosti diplomanta, zagotavljanje primerljivosti podobnih študijev med državami, zagotavljanje prehodnosti znotraj ter med stopnjam izobraževanja in zagotavljanje mobilnost študentov. Nekateri drugi pomembni dokumenti in akti v razvoju visokošolskega študija v povezavi z uresničevanjem bolonjskega procesa, ki so bili sprejeti leta 2004 so še Zakon o priznavanju in vrednotenju izobraževanja, ki je stopil v veljavo januarja 2005, uvedel pa je paralelni sistem priznavanja, ki razlikuje med priznavanjem za namen nadaljnjega izobraževanja ter za namen zaposlitve. Pomembni dokumenti iz leta 2004 so še Odloka o preoblikovanju Univerze v Ljubljani, Odlok o preoblikovanju Univerze v Mariboru in Odlok o ustanovitvi Univerze na Primorskem, Merila za akreditacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov Sveta Republike Slovenije za visoko šolstvo ter Merila za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega, umetniškega in strokovnega dela Nacionalne komisije za kvaliteto visokega šolstva. Nadaljnje spremembe na področju visokega šolstva so se dogajale leta 2006. Junija 2006 je bil sprejet novi Zakon o strokovnih in znanstvenih naslovih (ZSZN-1), ki, določa strokovne ter znanstvene naslove za diplomante novih študijskih programov. Spremembe in dopolnitve zakona o visokem šolstvu (ZViS-UPB3) iz novembra 2006 uvrščajo izobrazbo pridobljeno po dosedanjih in bolonjskih študijskih programih, v ravni izobrazbe (Čepar, 2010, str. 27-34).

Danes pri nas v visokošolskem prostoru delujejo štiri univerze in štirideset javnih in zasebnih visokošolskih zavodov (od tega več kot 25 zasebnih). S pridobitvijo koncesije za izvajanje javno veljavnih študijskih programov so deležni tudi proračunskih sredstev. Z ustanavljanjem visokošolskih zavodov se tako na ravni države dosega načrtovana decentralizacija visokošolskega izobraževanja. S tem naj bi bil omogočen enakomernejši razvoj regij, kar je značilen proces razvitih držav.

Financiranje študija visokega šolstva s strani države posamezniku je odvisno od tega ali gre za redni in pa izredni vpis. Redni študentje javnih visokošolskih zavodov na študijskih mestih, financiranih iz javnih sredstev, ne plačujejo šolnine. Plačajo le vpisnino in pa stroške v primeru ponavljanja izpitov. Tisti študentje, ki so tudi redni študentje v javnih visokošolskih zavodih, ki jim ni uspelo dobiti državno financiranega študijskega mesta, izredni študentje in tuji študenti z območja zunaj držav Evropske unije plačujejo enake šolnine. Država pomaga s štipendijami, katere se dodeljuje ekonomsko in finančno šibkejšim študentom, imamo pa tudi štipendije za zelo uspešne študente. Prav tako država še pomaga z družinskimi dodatki, ki so določeni v odstotku od povprečne plače pri nas in se dodeljujejo na podlagi dohodka na družinskega člana, z upoštevanjem študentove starosti in števila nepreskrbljenih otrok v družini. Pomaga še z davčno

ugodnostjo za starše, katera pa je prav tako odvisna od števila nepreskrbljenih otrok v družini (Posodabljanje visokega šolstva v Evropi : financiranje in socialna razsežnost, 2011, str. 88).

## 6.2 VISOKOŠOLSKI SISTEM V ITALIJI

Temelji oziroma glavna načela, ki predstavljajo izobraževalni sistem, zlasti visoko šolsko izobraževanje v Italiji so zapisana v italijanski ustavi, ki je bila sprejeta 1947 leta. Tako 33. člen ustave določa: »... da sta umetnost in znanje brezplačna, zato bi moralo biti tudi poučevanje.« V obrambo akademske svobode, člen določa, da imajo vse visokošolske institucije pravico same vzpostavljati svoje predpise, v okviru omejitev, ki jih določa zakonodaja. Poleg tega 34. člen ustave določa načelo pravice posameznih državljanov do visokega šolstva: «Vsi tisti, ki lahko izkažejo potrebne kompetence in zavzetost, imajo pravico do opravljanja izobrazbe z najvišjo stopnjo, ne glede na finančna sredstva.» Kot je opredeljeno z zakonom je glavni namen visokega šolstva dvoje (MIUR, 2013):

- spodbujanje znanstvenega napredka naroda in
- vsem državljanom zagotoviti izobraževanje in usposabljanje, ki bo vodilo do zaposlitve.

Italija ima enega izmed najbolj prestižnih univerzitetnih sistemov na svetu, med drugim se ponaša z najstarejšo univerzo na svetu, to je univerza v Bologni. Italijanski visokošolsko izobraževanje je organizirano po binarnem sistemu in je oblikovano v dveh sektorjih (Finocchietti in Capucci, 2003, str. 2):

- univerzitetna izobrazba,
- ne-univerzitetno izobraževanje.

Univerzitetni sektor v Italiji je tako danes sestavljen iz 89 visokošolskih organizacij, ki so razdeljeni v dve glavni kategoriji (University Guide, 2014):

- državne univerze (61),
- nedržavne univerze ustanovljene s strani pristojnega državnega organa (28).

Ne-univerzitetni sektor zajema:

- visokošolske zavode za glasbo, ples, figurativne in uporabne umetnosti (akademije za likovno umetnost, nacionalne akademije za ples in dramo, šola za filme, glasbo konservatorij, visokošolske zavode za uporabne umetnosti);
- višje integrirano strokovno izobraževanje in usposabljanje;
- strokovni programi 2. ravni;
- visokošolsko izobraževanje za jezikovne mediatorje (tolmači in prevajalci).

V Italiji kot tudi v drugih zahodnoevropskih državah, tradicija univerzitetnega študija sega v srednji vek (11. in 12. stoletju), ko so skupine študentov in znanstvenikov ustanovile "universitates studiorum" v mestih Bologna in Parizu. Te "universitates" so bile zasnovane kot družbe za zaščito pravic in privilegijev dveh zgoraj omenjenih posameznikov. Kar kmalu so se razvile v centre kulturnih razprav, debat, študij in raziskav, in so bile odprte za strokovnjake in študente vseh narodnosti. Pozneje so bile "universitates studiorum" ustanovljene s strani papežev, cesarjev ali kraljev. Università degli studi di Napoli Federico II, na primer, sta leta 1224 ustanovila Friderik II iz Švedske in neapeljski kralj (MIUR, 2014).

V naslednjih stoletjih so se univerze v mnogih državah, ki so sestavljale italijanski polotok, postopoma spremenile v državne institucije, ki so bile pod nadzorom ustreznih javnih organov, Italija je enotna do leta 1861, ko je bil ta postopek končan. Posledica tega procesa je močno vplivala na centraliziran značaj italijanskega univerzitetnega sistema, ki je kljub reformi leta 1923 ostal do poznih osemdesetih let v bistvu nespremenjen (MIUR, 2014).

Deloma iz kulturne tradicije, deloma zaradi političnih interesov, je univerzitetna izobrazba postala in jo je treba obravnavati bolj kot sredstvo za doseganje večje socialnega statusa. Zato je v šestdesetih in sedemdesetih letih socialne zahteve po univerzitetni izobrazbi močno povečale, in to veliko povečanje števila študentov je pomenilo, da je reforma visokega šolstva v Italiji še kako potrebna (MIUR, 2014).

Pomemben reformni proces se je začel leta 1989 in je zaznamoval prvi korak k decentralizaciji na univerzitetnem področju. Ministrstvo za visoko šolstvo in raziskave (Ministero dell'Università e della Ricerca scientifica e TECNOLOGICA) je bilo ustanovljeno kot ločen organ od ministrstva za šolstvo (Ministero della pubblica Istruzione), ki je bilo do tedaj odgovorno za vse ravni izobrazbe, in sicer od primarne do terciarne. Reforma navaja načela univerzitetne avtonomije pri upravljanju, finančne in proračunske zadeve, poučevanje (organizacija diplomskih tečajev) in raziskave (MIUR, 2014).

Vloga novega ministrstva je predvsem opredelitev in usklajevanje splošne politike za univerzitetno izobraževanje, spodbujanje in načrtovanje raziskav in nadziranje italijanskega sodelovanja v Evropski uniji in mednarodni programi za univerzitetno izobraževanje in raziskave. Kompleksen proces decentralizacije je potekal v obdobju 1990-1998 in je povzročil ne le izvajanje popolne institucionalne avtonomije univerz, temveč tudi v veliko število transformacij in inovacij, ki vodijo do nastanka novih vrst fakultet in programov za pridobitev naziva, reorganizacijo socialnovarstvenih storitev za študente in uvedbo sistema zagotavljanja kakovosti. Ta na novo opredeljena pravila in postopke za zaposlovanje strokovnjakov iz univerz in reorganiziran doktorski študij, odpravi nacionalne izbirne postopke za sprejem študentov. Prav tako zahteva, da prepoved prepolnih univerz z ustanovitvijo 9 novih visokošolskih zavodov (MIUR, 2014).



Poleg sprememb in novosti, ki so bile izvedene v univerzitetnem sektorju, je v letu 1999 sledila temeljita reforma. Glavni namen reforme je bil dodeliti popolno avtonomnost univerzam za upravljanje in financiranje kot tudi za poučevanje in seveda načrtovanje. Reforma je upoštevala načela Sorbonske deklaracije<sup>4</sup> in Bolonjske deklaracije<sup>5</sup>, ki spodbujata vzpostavitev evropskega visokošolskega prostora, z namenom usklajevanja različnih evropskih izobraževalnih sistemov (MIUR, 2014).

Reforme, uvedene od konca osemdesetih let so bili pogosto zapleteni postopki in so pogosto naleteli na odpor ali skrbi zaradi različnih udeležencev. Vendar so bile te reforme bistvene za preoblikovanje starega elitnega univerzitetnega sistema v sistem širšega dostopa (v zadnjih 50 letih se je število vpisanih študentov na italijanskih univerzah povečalo za 700 %, kar je skupno 1.650.000 študentov) (MIUR, 2014).

Da bi zagotovili tako količino kot tudi kakovost, je bilo potrebno pregledati celoten univerzitetni sistem v luči potreb, ki jih imajo različni uporabniki z različnimi sposobnostmi in motivacijami. Orientirane, inovativne metode poučevanja, mentorstva, dobro počutje študentov, poklicne kvalifikacije in internacionalizacija so nekatere nove naloge, ki jih morajo italijanske univerze prevzeti danes in ki spreminjajo svoj tradicionalni odnos s študenti (MIUR, 2014).

Proces sprememb ne vključuje le poučevanje in študentske odnose. Je daljnosežno preoblikovanje, ki poteka v sami strukturi univerze in v njenem odnosu do družbe in lokalne skupnosti. V današnji družbi prevladuje veliko pritiskov in nasprotovanj, kar zahteva in se od izvajalcev izobraževanja in usposabljanja pričakuje, da zagotovijo rešitve za probleme konkurenčnosti, brezposelnosti in marginalizacije, in da sodelujejo pri premagovanju izzivov dramatične preobrazbe v naši družbi (MIUR, 2014).

Evropa vidi izobraževanje kot aktivno orodje za vključitev na trg dela, ki bi zajelo brezposelnost (zlasti med mladimi), povečalo konkurenčnost in širilo tehnologijo. Italija je postavila vrsto ciljev izobraževalnim ustanovam, ki si prizadevajo, da bi v skladu z drugimi industrializiranimi državami Evropske unije (MIUR, 2014):

- povečali vlogo študentov v visokem šolstvu,
- povečali vpis študentov,
- zmanjšali osip,
- izboljšali geografsko porazdelitev in socialni razpon,
- uvedli boljše podporo študentom in
- povečali storitve za boljše počutje študentov.

---

<sup>4</sup> Deklaracija je bila podpisana 25. maja 1998 s strani ministrov za šolstvo iz 4 držav EU, in sicer v Franciji, Italiji, Nemčiji in Združenem kraljestvu).

<sup>5</sup> Podpisan 19. junija 1999.

Uvedeni so bili številni ukrepi, ki ponujajo širšo paleto izobraževalne poti, vključno z novim visokošolskim strokovnim izobraževanjem in usposabljanjem (Istruzione e Formazione tecnica superiore - IFTS) za reševanje problematike prezasedenosti v zelo velikih univerzah ter za vzpostavitev nacionalnega sistema ocenjevanja povezanega s politiko spodbud za razdelitev sredstev. Ključ, ki je prinesel spremembe v odnosu, preden je prišlo do organizacijskih sprememb je bil avtonomija univerze : samouprave, odgovornost, nov pristop k podpori študentov in socialnih storitev, kot tudi za povpraševanje po izobraževanju in inovacije s strani zaposlenih in lokalne skupnosti (MIUR, 2014).

Ministrski dekret št. 509 z dne 3. november 1999 vzpostavi nov okvir in identificira merila za univerze, da samostojno oblikujejo svoje nove študijske programe.

Prvi cilj reforme je implementacija avtonomije poučevanja. To pomeni, da imajo univerze pravico določiti pravila za njihove univerzitetne programe. Drugi cilj reforme je, oblikovati italijanski visokošolski sistem v skladu z evropskim dvotirnim univerzitetnim modelom, kot je določeno v Sorbonski in Bolonjski deklaraciji. Ta model je videti kot orodje za uskladitev evropskih struktur kot tudi za spodbujanje mednarodne mobilnosti študentov, prost pretok delovne sile in mednarodno priznane diplome. Da bi izpolnili te cilje, je Italija izvedla reformo svojega visokega šolstva v dveh različnih sektorjih: v univerzitetnem in v ne-univerzitetnem. Tretji cilj reforme je, da se italijanski univerzitetni sistem uvede sistem kreditov (Crediti Formativi Universitari), ki temelji na Evropskem sistem prenašanja kreditnih točk (ECTS). Eden od ciljev tega novega kreditnega sistema je zmanjšati razkorak med legalnim in dejanskim trajanjem univerzitetnih programe in zmanjšanje osip. Četrty cilj reforme je povečati kakovost znotraj sistema. To pomeni, poenostavljene postopke, ki omogočajo univerzam, da prilagodijo svoje študijske programe v skladu z zahtevami za izobraževanje in spremembami na trgu dela, skupaj s sistemi za ugotavljanje učinkovite kakovosti (MIUR, 2014).

Po uvedbi različnih faz reforme, se pričakuje naslednje rezultate (MIUR, 2014):

- zmanjšanje osipa,
- zmanjšanje časa študija,
- znižanje povprečne starosti diplomantov,
- povečanje števila ljudi z univerzitetno izobrazbo,
- izboljšanje pogojev zaposljivosti,
- enake možnosti v Evropi.

Pričakovati pa je tudi, da se bodo nadaljnje strukturne reforme odvijale še v prihodnjih letih z namenom dosega teh ciljev.

V Italiji večina nepridobitnih organizacij financira država, tako je tudi v visokem šolstvu. Financiranje visoko šolskih ustanov je bilo bolj ali manj nespremenjeno od leta 1980 do 1993, ko je univerze skoraj v celoti financirala država. Vpisnine so predstavljale relativno majhen delež prihodkov v univerzitetnem proračunu. Sredstva so bila razporejena med

posameznimi univerzami po zelo togih merilih, zato je vlada posegla na to področje z zmanjšanjem razpoložljivih sredstev in s tem vplivala na njihovo porazdeljevanje (Savenc, 2009, str. 65-66).

Leta 1993 je bil sprejet zakon, ki je spodbujal učinkovitost in samostojnost posamezne univerze pri financiranju, ki ni bilo več vezano na toge proračunske kriterije. Tako po novem predpisu univerzam omogočeno zaračunavanju šolnin študentom, ki koristijo njihove storitve za pokrivanje svojih stroškov. Da bi bila udeležba pri kritju stroškov pravična, je bil uveden mehanizem za razporeditev študentov glede na njihove dohodke oziroma premoženjska stanja in dohodka družine. Splošna in enotna merila so bila določena za celotno državo. Tako vsaka univerza ob zakonsko določeni vpisnini samostojno odloča o višini zneska, ki ga mora prispevati posamezni študent. Zakon št. 390 iz leta 1991 opredeljuje pravico do študija. S tem zakonom pooblašča regije pri upravljanju s štipendijami in opravljanju storitev za študente (prehrana in namestitve), država ima pri tem vlogo koordinatorja. Vse to, da bi odpravili ekonomske in socialne ovire in omogočili enak dostop do visoko šolskega izobraževanja za vse državljane. Prav tako je posameznim univerzam dana možnost, da študentu odobrijo oprostitev vpisnine ali del šolnine. Država zagotavlja finančno podporo v obliki donacij študentom, ki pa so v zelo omejenem številu (Savenc, 2009, str. 66-67).

Plačila za visokošolski študij so v Italiji prav tako odvisna od vrste samega študija (redni in izredni). Redni študentje na prvi stopnji študija plačujejo podoben znesek, je pa le ta odvisen od študentove študijske uspešnosti in njegovih ekonomskih razmer. O prispevkih, ki jih plačujejo študentje na drugi stopnji študija ni podatkov. Izredni študentje in pa tisti študentje, ki študirajo na daljavo pa plačajo znatno nižji prispevek od rednih. Invalidom oziroma drugače nezmožnim študentom pa je mogoče ta prispevek še bolj zmanjšati. Vendar pa pri študiju pomaga tudi država, in sicer z denarnimi pomočmi iz javnih sredstev. Le-te se dodeljuje na podlagi socialno-ekonomskih meril ali študijske uspešnosti. Prav tako lahko starši uveljavljajo davčne ugodnosti, če ima njihov otrok status študenta (Posodabljanje visokega šolstva v Evropi : financiranje in socialna razsežnost, 2011, str. 78).

Ena od najresnejših težav za italijanski univerzitetni sistem pa je bila prezasedenost nekaterih univerz, t.i. mega-univerz, zato so leta 1996 sprejeli zakon, ki se ukvarja s problemom postopne strukture razdelitve univerz, ki mora biti izpeljan, ko je število študentov in učnega osebja višje od sprejetega z ministrskim odlokom za posamezno univerzo. To je pripeljalo do ustanovitve novih univerz in razdelitve nekaterih fakultet. Ta zakon je tudi predvidel priložnost enakomernega kakovostnega razvoja univerzitetnega sistema na področju celotne Italije (Savenc, 2009, str. 66-67).

### **6.3 PODOBNOSTI IN RAZLIKE**

V tem razdelku bom prikazala podobnosti in razlike visokošolskega sistema pri nas in v Italiji.

V Sloveniji, tako tudi v Italiji, imamo javni šolski sistem. Po Bolonjski reformi, ki je zadela obe državi, tako Slovenijo kot tudi Italijo in katere namen je bil vzpostaviti enoten evropski visokošolski prostor, imamo oboji tri stopenjski visokošolski študij. Tako nam je Bolonjska prenova prinesla kreditni sistem študija, kar pomeni, da študentje zbirajo tekom študija kreditne točke. Vsaka dejavnost, ki je predvidena v študijskem programu ima ustrezno število kreditnih točk. Krediti ne morejo nadomestiti sistema ocenjevanja. Bolonjska reforma je prinesla tudi druge novosti, katerim so se morale države podpisnice prilagoditi.

Velikost visokošolskega sistema v Italiji je precej večja kot pri nas. V Sloveniji imamo 4 državne univerze, medtem, ko jih imajo v Italiji 61, vendar pa moramo upoštevati dejstvo, da je Italija večja od Slovenije. Imamo pa podobno število zasebnih visokošolskih zavodov, pri nas je teh več kot 25, v Italiji pa 28. Število zasebnih se, kot pri nas tudi v Italiji povečuje.

Financiranje obeh visokošolskih sistemov je javno, torej s proračunskimi sredstvi. Vendar pa pri tem obstaja razlika. V Italiji je nekaj časa država v celoti financirala visokošolske organizacije. Sredstva, ki jih je namenila država so bila razdeljena po zelo togih merilih. Danes imajo visokošolske organizacije večjo avtonomnost pri financiranju, vendar v tem smislu, da zaračunavajo šolnine študentom, ki koristijo njihove storitve, da lahko te pokrivajo stroške. Vendar pa o višini šolnine odloča vsaka visokošolska organizacija samostojno. Država je dala možnost posamezni visokošolski organizaciji, da lahko ta študenta tudi oprosti plačila vpisnine ali dela šolnine. Država pa pomaga študentom v obliki donacij, vendar v zelo majhnem številu. Pri nas se redni visokošolski študij financira s strani države, medtem, ko izredni študij plačajo študentje sami. Je pa višina zneska izrednega študija v Italiji nižja kot pri nas, kljub ugodnostim, ki jih ponuja naša država.

Visokošolske organizacije so pri določanju o višini zneska nekega študijskega programa samostojne. Država pomaga finančno šibkejšim s štipendijami, ki pa so zelo nizke. In ravno to, da imamo kar precej zasebnih visokošolskih organizacij predstavlja problem, kar se tiče financiranja. Le-te se financirajo s proračunskih sredstev namenjenih za javno šolstvo, medtem ko se pa sredstva namenjena za javno visoko šolstvo zmanjšujejo. Prav tako se v Italiji za študij plača prispevek organizaciji, ki ni organizacija za visokošolsko izobraževanje (zdravstvene storitve), česar pri nas ni.

O številu vpisnih mest odloča vsaka visokošolska organizacija samostojno, vendar mora to število potrditi vlada. V Italiji se organizacije same odločijo ali bodo vpis omejile ali pa bo ta prost – to je pri univerzitetnem študiju. Pri ne-univerzitetnem študiju pa je dostop do študija osnovan na podlagi sprejemnih postopkov, ki jih določijo organizacije same. V

Italiji se soočajo s prevelikim številom študentov in ravno temu je mogoče pripisati tako veliko število visokošolskih organizacij.

Obe državi pa stremita k približevanju študija vsem (decentralizacija) ter enakomernega razvoja posameznih regij v državi. Pri nas v ta namen delujejo tudi študijski centri.

## **7 PRAKSA IZOMORFIZMA V VISOKEMŠOLSTVU V SLOVENIJI IN ITALIJI**

Sistem financiranja izobraževanja vpliva na razvoj izobraževanja neposredno in posredno, v smislu vključenosti prebivalcev v izobraževanje in s tem posledično na izobraženost prebivalstva. Najdražji segment izobraževalnega sistema v vsaki državi je financiranje terciarnega izobraževanja, zato je potrebno upoštevati oba sestavna dela tega sistema financiranja izobraževalnih ustanov ter državno finančno pomoč študentom (neposredno štipendije in posojila ter posredno različne oblike subvencij (Bevc v Savenc, 2009, str. 57). Večina visoko šolskih ustanov v Sloveniji se zaradi premajhnega javnega financiranja, ukvarja s tržno dejavnostjo.

V mnogih državah EU se pojavlja težnja, da bi postale izobraževalne ustanove javnega sektorja bolj povezane s prakso, cenovno dostopnejšemu krogu mladine in bile hkrati bolj konkurenčne, zato si prizadevajo za uvajanje tržnih in navidezno tržnih elementov tudi v javni sektor. Za doseg tega cilja uporabljajo različne mehanizme, kot so uvedba svobodnega trga, kar je mogoče izpeljati z ukinitvijo posameznih monopolov v javnem sektorju (npr. na področju telekomunikacij) ali s privatizacijo združb in služb v javnem sektorju. V visokem šolstvu naj bi bila konkurenčnost trga rešitev za doseg boljših rezultatov na področju izobraževanja in bolj neodvisno financiranje ustanov. Zato sta se temi privatizacije in konkurenčnosti trga pojavili na dnevni redih visokega šolstva v

številnih državah. Izoblikovalo se je mnenje, da privatizacija spodbuja učinkovitost vseh udeleženi v visokem šolstvu, pa naj bodo to študentje ali vodstva ustanov (Potočnik Kogovšek, 2009, str. 1).

Večja tekmovalnost med univerzami, ki je posledica tržnega pristopa in prehoda iz monopolnega, z državo zaščitene položaja univerz, v kompetitivne marketinške razmere, terja prilagoditev tradicionalnih oblik univerzitetne organiziranosti novim razmeram (Potočnik Kogovšek, 2009, str. 1). Takšnemu procesu smo trenutno priča tudi v Sloveniji. Slovenske državne univerze in visokošolski zavodi sodijo med javne zavode, ki so imeli še do nedavnega v slovenskem prostoru na področju visokošolskega izobraževanja monopolni položaj. Z razvojem zasebnega šolstva, ki je osnovano na tržnih načelih in je tudi sicer kadrovske in organizacijske bolj gibčno, je bilo vzpostavljeno tudi v Sloveniji novo konkurenčno okolje, ki se mu bodo morali dolgoročno prilagoditi tudi javni visokošolski zavodi, ki opravljajo javno službo v javnem interesu in za javna sredstva. Zato opravljajo javni zavodi tržno dejavnost le izjemoma, saj je njihovo nastopanje na trgu lahko v koliziji z njihovim temeljnim poslanstvom. Kljub takšni načelni ugotovitvi pa so visokošolski zavodi kot javni zavodi v posebnem razmerju do prakse oziroma nastopanja na trgu. Ustvarjanje in posredovanje novega znanja namreč ni mogoče zgolj na podlagi razvijanja teoretskih znanj, temveč se lahko takšno znanje razvija, posreduje in izmenjuje le v neposrednem stiku z živo prakso (Potočnik Kogovšek, 2009, str. 1).

V Sloveniji smo soočeni z zmanjševanjem sredstev za znanost, ki vidno upadajo od leta 2008 (13 odstotkov manj sredstev za leto 2012), ob hkratnem vztrajanju politike pri nujnosti povečevanja konkurenčnosti. Večje konkurenčnosti ni brez financiranja. Argument o nujnosti varčevanja se uporablja (zlorablja) za siromašenje »javnega uma«. Domneva o potratnih in nepotrebnih javnih šol, na eni strani odpira vrata ustanavljanju privatnih zavodov in na drugi strani prinaša privatizacijo javnega šolstva (Pajnik, 2012, str. 16).

Problemi, ki nastajajo v visoko šolskih zavodih v Sloveniji (Pajnik, 2013, str. 16):

- odpuščanje in hkratno nezaposlovanje (mladih),
- prekarno zaposlovanje,
- outsourcing,
- okrepljeno sodelovanje s podjetji,
- plačevanje storitev,
- učenje za zaposljivost,
- učenje na daljavo itd.

Ti trendi odražajo privatizacijo šolstva, ki je, prilagojena aktualnim razmeram, še bolj zaostrena, kot je bila v Veliki Britaniji v prejšnjem stoletju. Univerzitetna okolja niso več primarno namenjena študiju in poučevanju, ampak se usmerjajo k skrbi za zaposlenost. Znanje ni več prepoznano kot dobrina na sebi, javno dobro, ampak je marketizirano v

funkciji pridobivanja večšin za delo. Korporativizacija<sup>6</sup> znanosti, ko je treba univerze in inštitute čim bolj predrugačiti v smeri podjetij, proizvaja sprta okolja in posameznike. Povečujejo se centralizacija upravljanja, hierarhizacija, tekmovalnost in nezaupanje med zaposlenimi. Vendar pa pomanjkanje sredstev pomeni siromašenje kadra. Leta 2008 je bilo v znanosti v Sloveniji za polni delovni čas zaposlenih le 48 odstotkov, leta 1988 je bil ta odstotek 84 (Pajnik, 2013. str. 16).

Izmed učiteljev je največ rednih profesorjev in docentov, nato sledijo izredni profesorji. Vse do sredine 90-ih let prejšnjega stoletja je bilo v kategoriji visokošolskih učiteljev (redni profesor, izredni profesor, docent) največ rednih profesorjev, sledili so izredni profesorji in nato docenti. Skupina predavateljev oziroma višjih predavateljev stagnira oziroma upada (Komljenovič in Marjetič, 2010, str. 217).

V Sloveniji se je trend profesionalizacije začel izoblikovati od sredine osemdesetih letih dalje ter je bil potrjen na začetku devetdesetih let, v času temeljnih družbenih sprememb. Vendar pa zahteva po visoki izobrazbi učiteljev v visokem šolstvu ni bila samoumevna, ampak je bila predvsem rezultat daljšega razvojnega procesa, povezanega z razumevanjem izobraževanja, s spremembami v visokem šolstvu ter s splošnim kulturnim razvojem (po Zgaga, 2014, str. 1).

Visokošolski sistem je tudi v Italiji javen, zato je v veliki meri odvisen od sredstev, ki jih za visoko šolstvo nameni država. Se pa nepridobitne organizacije v Italiji na področju visokega šolstva (kot tudi drugje) soočajo z velikimi izzivi (Oman, 2010, str. 57-58):

- finančna avtonomija: predstavlja največji problem vsem nepridobitnim organizacijam. Glavna ovira je pomanjkljiva davčna zakonodaja na področju donacij, ki bi spodbujala dajatve tako posameznikov kot tudi podjetij. Na drugi strani pa še vedno velja, da je razdeljevanje javnih sredstev preveč samovoljno in nezanesljivo.
- večja učinkovitost in uspešnost: pri pridobivanju javnih sredstev za delovanje nepridobitnih organizacij so mnogo bolj uspešne tiste organizacije, ki imajo profesionalno vodenje, manj pa tiste, ki temeljijo na prostovoljcih. Pozitiven vidik profesionalizacije je prav gotovo večja kvaliteta storitev in zanemarjanje prvotne vloge in poslanstva nepridobitne organizacije.
- politična legitimnost: kriza legitimnosti političnih strank je ustvarila priložnost za večjo politično vlogo nepridobitnih organizacij.

Visoko šolstvo v Sloveniji je bilo izpostavljeno nenehnim reformam in visoko šolske institucije so se temu zavzeto prilagajale. Zaradi pravnih sprememb, ki so zahtevale tudi spremembe v družbi, se spreminjajo tudi visokošolske organizacije. Spreminjajo svoje strukture, organizacijo, programe, strategije in cilje. Ena večjih reform je bila bolonjska reforma, katere vzrok je bil poenotiti evropski izobraževalni prostor. Reforme so bile posledice nenehnih notranjih in zunanjih pritiskov na visoko šolsko izobraževanje.

---

<sup>6</sup> Izraz pomeni prehod od proračunskega financiranja na tržno urejanje.

Visokošolske organizacije so tako pod velikim vplivom države – podrejajo se zakonodaji kot tudi že sama odvisnost od javnih sredstev kaže na veliko prisotnost prisilnega izomorfizma. Država daje in postavlja okvirje v katerih se lahko visoko šolske ustanove gibajo tudi zaradi financiranja. Tudi v Italiji se srečujejo s pojavom normativnega izomorfizma v visoko šolskem izobraževanju. Prav tako je bilo visoko šolstvo v Italiji izpostavljeno nenehnim reformam, ki so prinašale različne spremembe za visoko šolski izobraževalni sistem. Veliko reform v italijanskem visoko šolskem izobraževanju je odraz zunanjih in notranjih pritiskov. Italija stremi k enakomernemu razvoju vseh visokošolskih institucij.

Predvsem pa se pojavljajo torej težave pri financiranju. Večina visoko šolskih ustanov v Sloveniji se zaradi premajhnega javnega financiranja, ukvarja s tržno dejavnostjo. Danes smo priča naslednjemu procesu - večji tekmovalnosti med univerzami, katero povzroči tržni pristop in prehod iz monopolnega, z državo zaščenega položaja univerz, v kompetitivne marketinške razmere, kar terja prilagoditev tradicionalnih oblik univerzitetne organiziranosti novim razmeram. Do ustanavljanja zasebnih visokošolskih organizacij, so imeli javni monopol v državi. Zasebne visokošolske organizacije delujejo po načelih trga in temu se morajo javni prilagoditi. Z namenom biti uspešnejši tako javne visokošolske organizacije povzemajo prakse zasebnih (nepridobitne od pridobitnih). Temu pravimo mimetični izomorfizem.

Ne samo, da sta prisilni in mimetični izomorfizem v veliki meri prisotna je mogoče zaznati tudi normativni izomorfizem, in sicer s trendom profesionalizacije, ki je pri nas prisoten že od sredine osemdesetih let. Tudi Italija se nagiba k trendu profesionalizacije. Povsod se stremi k čim večji izobrazbi izvajalcev študijske dejavnosti, Izobraževanje mora biti kvalitetno, kajti kvaliteta je povezana z uspešnostjo študentov.



## **8 UGOTOVITVE DELA**

### **8.1 PREVERITEV HIPOTEZ**

V magistrski nalogi sem se osredotočila predvsem na nepridobitne organizacije in v njih prisotnost pojav institucionalnega izomorfizma. S pomočjo deskriptivne, predvsem pa komparativne metode sem primerjala enaka ali podobna dejstva ter ugotavljala njihovo podobnost oziroma razlike med njimi.

Tako sem skozi analizo zbranih podatkov sem v empiričnem delu magistrskega dela preverjala naslednje tri hipoteze:

1. *HIPOTEZA:* Izomorfizem je v Sloveniji relativno nov pojav.

Že z samim razvoje nepridobitnih organizacij (na vseh področjih) v svetu in pri nas, kjer se prepletajo trije procesi, in sicer: proces profesionalizacije, proces etatizacije in proces komercializacije, kažejo na prisotnost izomorfizma. Razne reforme (ne le v visokem šolstvu) in sprememba zakonodaje pri nas, vplivajo na delovanje in strukturo ter povzročajo organizacijske spremembe nepridobitnih organizacij. Zaradi prilagajanja nepridobitnih organizacij, ne samo zakonodaji – političnemu in pravemu okolju, temveč tudi drugim okoljem v katerem nepridobitna organizacija deluje, povzročajo izomorfne procese.

Velik problem samih nepridobitnih organizacij je njihovo financiranje. Večinoma se iz lastnih sredstev ne morejo, zato so odvisne od javnega financiranja kot tudi ukvarjanja s tržno dejavnostjo oz. pridobivanje sredstev na trgu s prodajo storitev in proizvodov. Ker

so temeljni vir javna sredstva, financerji postavljajo določena pravila in zahteve, katerim se morajo nepridobitne organizacije prilagoditi. Tudi drugod je tako, kljub temu da je temeljni vir financiranja donatorstvo (sponzorstvo), pa se morajo nepridobitne organizacije prilagajati zahtevam donatorjev (sponzorjev).

Izomorfizem je prisoten v nepridobitnih organizacijah že od nekdaj in ni nov pojav niti v Sloveniji, vendar pa je pri nas še dokaj neraziskan. V tujini obstaja kar nekaj raziskav na področju izomorfizma. Tako postavljene hipoteze, da je izomorfizem v Sloveniji relativno nov pojav, ne potrdim.

2. *HIPOTEZA:* Izomorfizem je še posebej izrazit v visokošolskem sektorju v primerjavi z drugimi nepridobitnimi sektorji v Sloveniji.

Institucionalni izomorfizem se pojavlja v visoko šolskem sektorju v vseh pojavnih oblikah. Prisilni izomorfizem se kaže predvsem v zunanjih pritiskih, in sicer iz okolja – političnega in pravnega v katerem organizacija deluje. Država kot taka postavlja okvirje v katere se lahko gibljejo visokošolske ustanove. Prav tako so visoko šolske ustanove zaradi vse večjega krčenja javnih sredstev oziroma sredstev države prisiljene delovati tržno in tako povzemati dobre prakse pridobitnih organizacij, katerim postajajo vse bolj podobne. Visoko šolske ustanove tako ustvarjajo oziroma pridobivajo prihodke iz tržne dejavnosti, kajti proračunska sredstva zgolj z namenom preživetja oziroma obstanka niso dovolj. Odraž tega je pojav mimetične izomorfizma. Prav tako je v visoko šolskih ustanovah prisotna velika stopnja profesionalizacije poklicev, ne samo učiteljev pač pa tudi vseh drugih zaposlenih in sodelujoči, kar kaže na pojav normativnega izomorfizma. Razne reforme v visokem šolstvu, predvsem pa Bolonjska, prav tako povzročijo spremembe zakonodaje, kateri se morajo visokošolske organizacije prilagoditi. Pred Bolonjsko reformo je imela vsaka država svoj visokošolski sistem. Z uvedbo Bolonjskega študija smo dobili enoten evropski visokošolski študij.

Tako, da se ta hipoteza potrdi, in sicer izomorfizem je še posebej izrazit v visokem šolstvu, ravno zaradi tega, ker se kaže v vseh pojavnih oblikah.

3. *HIPOTEZA:* Problematika izomorfizma na področju visokega šolstva pri nas se bo še povečala in bo privedla do privatizacije.

Javna služba v visokem šolstvu se ne bi smela izvajati s ciljem ustvarjanja dobička, ampak bi morala biti definirana kot javno dobro. Tako so, ravno zaradi nezadostnega financiranja javnega šolstva s strani države, ki se je s pojavom krize še bolj osiromašilo, visoko šolske ustanove prisiljene delovati tržno in povzemati podjetniške prakse. Zaradi krčenja državnih sredstev so prisiljene iskati sredstva na trgu. In, ker povzemajo dobre prakse pridobitnih organizacij zasledimo prisotnost institucionalnega izomorfizma. Privatizacija javnega visokega šolstva je tako neizogibna.

Sam proces privatizacije visokega šolstva pri nas se je pravzaprav pričel s podeljevanjem koncesij visokošolskim zavodom. Iz javnega denarja se je ustanovilo več kot petindvajset zasebnih visokošolskih zavodov. Medtem pa se sredstva v proračunu za visoko šolstvo zmanjšujejo. Gre za prerazporejanje sredstev, in sicer javni denar se namesto javnemu visokemu šolstvu daje zasebnemu. S tem pa nastaja problem, in sicer da se znanje spreminja v trgovsko blago in pomeni razslojevanje v družbi zaradi plačila šolnin. Če se bo tak trend nadaljeval potem se bodo šolali le še tisti, ki bodo imeli denar.

Predvsem pa se mi zdi, da gre pri ustanavljanju zasebnih visokošolskih organizacij za precejšen vpliv politike oziroma osebnih interesov posameznikov. Z ustanavljanjem le teh pa se vrednota javnega visoko šolstva zmanjšuje. Če se bodo sredstva namenjena javnemu šolstvu dajala zasebnikom, se bodo še te javne visoko šolske organizacije, zgolj zaradi obstanka in preživetja, transformirale v zasebne. Je pa seveda tudi pomembno dejstvo, ali in koliko so zasebne izvajalke visokošolskega izobraževanja zanimive uporabnikom bolj kot pa javne in še zmeraj se poraja vprašanje ali so zasebne visokošolske organizacije bolj kvalitetne od javnih.

Hipoteza se potrди. Problematika izomorfizma se bo še povečala, predvsem zaradi krčenja javnih sredstev in iskanja finančnih virov na trgu, in tako privedla do privatizacije.

## **8.2 PRISPEVEK DELA K STROKI**

Institucionalni izomorfizem spada v področje institucionalne teorije in je pri nas dokaj malo raziskan, zato je ta magistrska naloga moj prispevek k stroki, ki se kaže že v teoretičnem delu, in sicer s samo umestitvijo institucionalnega izomorfizma in njegovih pojavnih oblikah v nepridobitnih organizacijah. Te oblike institucionalnega izomorfizma so: prisilni, mimetični in normativni in so v nalogi tudi predstavljene in pojasnjene. Naloga razkriva področja, ki so vzrok pojavnosti izomorfizma oziroma pojasnjuje vzroke za pojav izomorfizma v nepridobitnih organizacijah. Ta vzrok je predvsem okolje v katerem nepridobitna organizacija deluje. Učinki izomorfizma tako izhajajo iz pritiskov, ki jih povzročajo na organizacijo notranji in zunanji dejavniki okolja v katerem nepridobitna organizacija deluje. Okolje organizacije predstavljajo deležniki, kateri so ljudje, skupine ljudi in tudi organizacije, ki so kakorkoli povezane s samo nepridobitno organizacijo. Predstavljeni so vzroki za pojav institucionalnega izomorfizma, kot tudi prednosti in slabosti, ki jih ta pojav prinaša.

V nadaljevanju se prispevek magistrskega dela k stroki kaže v praktičnem primeru raziskave in v predstavljenih rezultatih, saj je področje pri nas zelo slabo raziskano. Naloga predstavlja pojavnost institucionalnega izomorfizma v visokošolskih nepridobitnih organizacijah pri nas in v Italiji. Predstavljene so podobnosti in razlike ter vzroki za nastanek institucionalnega izomorfizme.

Tako je prispevek magistrskega dela k stroki tudi v prikazu in predstavitvi nepridobitnih sektorjev v tujini ter prisotnosti institucionalnega izomorfizma v nepridobitnih organizacijah, in sicer Tanzaniji, Avstraliji, Združenih državah Amerike in Novi Zelandiji. Predstavljene so razlike in podobnosti med nepridobitnim sektorjem v omenjenih državah. Rezultati dobljeni s pomočjo raziskave lahko pomagajo k nadaljnjemu raziskovanju ter služijo kot pomoč, predvsem tistim, ki se ukvarjajo s področjem nepridobitnega sektorja, nepridobitnih organizacij in pojavom institucionalnega izomorfizma.

Preučevano področje je obsežno zelo široko, kar je vidno že v teoretičnem del in odpira druga področja za nadaljnje raziskovanje. Odpirajo se možnosti za preučitev ostalih področij, predvsem področij delovanja, ki jih pokrivajo nepridobitne organizacije (ne le področje visokega šolstva) ter pojavnost institucionalnega izomorfizma v nepridobitnih organizacijah v državah Evropske unije in državah tretjega sveta.

Nadaljnji predlogi za raziskovanje:

- nepridobitne organizacije in institucionalnih izomorfizem posameznih v drugih državah Evropske unije;
- nepridobitne organizacije in institucionalnih izomorfizem v državah tretjega sveta;
- institucionalni izomorfizem v vseh pojavnih oblikah na drugih področjih delovanja nepridobitnih organizacij, in sicer:
  - kultura in rekreacija;
  - izobraževanje in raziskovanje;
  - zdravstvo;
  - socialne storitve;
  - naravno okolje;
  - razvoj in prebivališče;
  - pravne storitve, interesne dejavnosti, politične organizacije;
  - dobrodельne organizacije in organizacije za pospeševanje prostovoljstva;
  - mednarodne nepridobitne organizacije;
  - verske organizacije;
  - poslovne in strokovne organizacije, sindikati;
  - druge nepridobitne organizacije.

Magistrska naloga tako predstavlja teoretično kot tudi praktično podlago ter ponuja možnosti za nadaljnja raziskovanja.

## 9 ZAKLJUČEK

Namen magistrske naloge je bil ugotoviti vrste nepridobitnih organizacij v Sloveniji ter pojavnost institucionalnega izomorfizma v nepridobitnih organizacijah z uporabo opisne ter primerjalne metode. Pri samem študiju sem prišla do naslednjih ugotovitev, in sicer. Da pri nas poznamo več vrst organizacij, predvsem je naša ureditev podobna nemški, delimo jih v dve temeljni vrsti nepridobitnih organizacij, kateri sta: javne nepridobitne organizacije in zasebne nepridobitne organizacije. V Sloveniji se nepridobitne organizacije srečujejo s pojavom institucionalnega izomorfizma. Ta se pojavlja v vseh treh oblikah.

Nepridobitni sektor pri nas je zelo šibak v smislu finančnih zmožnosti. Se pa njihovo število večja, kar pomeni večjo konkurenco in še dodatno zmanjšanje finančnih sredstev. Tako so se prisiljene ukvarjati z tržno dejavnostjo. Komercializacija dejavnosti vodi v profesionalizacijo. Tudi vpliv države je zelo velik in, ker jih večina deluje na lokalni ravni nimajo nikakršnega vpliva na državo.

Tudi v tujini se srečujejo s pojavnostjo institucionalnega izomorfizma v nepridobitnih organizacijah. V nepridobitnih organizacijah v Tanzaniji je mogoče zaslediti veliko prisotnost prisilnega izomorfizma. Vpliv države in nacionalnega pravnega sistema, ki določa različna pravila po katerih se morajo nepridobitne organizacije ravnati, je zelo velik. Prav tako morajo nepridobitne organizacije ugoditi zahtevam, ki jih postavljajo donatorji. Težava teh organizacij je tudi ta, da so kot take v Tanzaniji predstavljajo novost in tako pri svojem nastajanju povzemajo dobre prakse drugih organizacij in se ravnaajo po njih (mimetični izomorfizem). V Avstraliji so nepridobitne organizacije v veliki meri odvisne od državnega financiranja, kar kaže na prisotnost prisilnega izomorfizma. Ker pa ta

sredstva ne zadostujejo se te nepridobitne organizacije ukvarjajo tudi s tržno dejavnostjo. Prodajajo proizvode in storitve, ki pa nujno niso povezani s samo dejavnostjo organizacije. Velik je tudi poudarek na zaposlenih in profesionalizaciji – prisotnost normativnega izomorfizma. Ker pa so je avstralski nepridobitni sektor organiziran oz. sestavljen tako, da obstajajo v strukturi tudi krovne organizacije, ki spodbujajo širjenje dobrih praks na vse organizacije z namenom poenostaviti njihovo poslovanje, pa gre tudi za prisotnost mimetičnega izomorfizma. Nepridobitne organizacije v Združenih državah pa so pri svojem delovanju odvisne od donacij in se tako morajo ravnati po pravilih oz. zahtevah donatorjev. Ustvarjajo tudi profit, in sicer iz same dejavnosti nepridobitne organizacije (npr. plačilo zdravstvenih uslug, šolnine,...). Nepridobitni sektor je v Združenih državah izpostavljen tudi sami profesionalizaciji. Nepridobitne organizacije v Novi Zelandiji največ sredstev pridobijo s prodajo storitev in izdelkov na trgu. Ker večina od njih deluje tržno, vlada med njimi močna konkurenca. Tako je pri nepridobitnih organizacijah v Novi Zelandiji zaslediti mimetičen izomorfizem. Prisoten je tudi normativni izomorfizem, kajti velik poudarek se daje na profesionalnost zaposlenih, kljub temu, da sto ti prostovoljci.

Visoko šolstvo pri nas je bilo izpostavljeno nenehnim reformam in visoko šolske institucije so se temu zavzeto prilagajale. Reformam v visokem šolstvu se niso mogli izogniti niti v Italiji. Ena večjih reform, ki je zadela obe državi, je bila bolonjska reforma, katere vzrok je bil poenotiti evropski izobraževalni prostor. Reforme so rezultat pritiskov, ki so se in se izvajajo na visokošolsko izobraževanje povsod po Evropi. Zaradi članstva EU se morajo vse države prilagajati evropski zakonodaji. Predvsem pa vidim problem v samem financiranju nepridobitnih organizacij na sploh. Ne samo pri nas, tudi v Italiji. Ker je tudi v Italiji visoko šolstvo javno je le-to odvisno od državnih sredstev in kot tako pod velikim vplivom države. Prevelika finančna odvisnost od javnih sredstev, ki so nezadostna, silijo nepridobitne organizacije, da delujejo tržno,. Tako je visoko šolstvo tudi pod velikim pritiskom trga.

Za zmanjšanje intenzitete pojava institucionalnega izomorfizma bi morale biti nepridobitne organizacije veliko manj odvisne od države. Ohraniti bi se morala večja avtonomnost pri njihovem delovanju, kar bi bilo mogoče doseči le s spremembo zakonodaje. Spremembe bi morale iti v tej smeri, da nepridobitne organizacije ne bi bile, le zaradi javnega financiranja, podvržene vplivom politike in prava. Javno financiranje bi prav tako moralo biti zadostno, saj tako ne bi iskale drugih virov sredstev, kot npr. prodaje lastnih storitev in izdelkov. To je le izogib eni obliki institucionalnega izomorfizma, in sicer prisilnemu izomorfizmu. Se pa mimetičnemu izomorfizmu, po mojem mnenju ne da izogniti, kajti dokler bo veljala miselnost, da je edina pot do uspeha posnemanje dobre prakse uspešne organizacije, bo pojavnost le tega zmeraj večja. Tega se pa z zakonodajo ne da omejiti.

Videti je, da je institucionalni izomorfizem danes prisoten že skoraj povsod, vsekakor pa v nepridobitnih organizacijah, ki so izpostavljene vplivom iz okolja v katerem delujejo in žal se temu ne morejo izogniti. Nenehno morajo prilagajati svoje strukture, organiziranost, načine delovanja potrebam, ki jih zahteva njihovo okolje oziroma okolje v katerem delujejo. Pomembno je še omeniti, da je tudi v prihodnje pričakovati, da se bo vsak izmed

izomorfni procesov nadaljeval, če nepridobitne organizacije ne uspejo dokazati, da so povečale svojo notranjo učinkovitost.

## LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

1. Anheier, Helmut K. (2005). *Nonprofit Organizations*. Privzeto 9.1.2013 iz: [http://xa.yimg.com/kq/groups/30802428/172491159/name/01+Anheier+\(2005\)+Non+profit+organizations-+theory,+management,+policy.pdf](http://xa.yimg.com/kq/groups/30802428/172491159/name/01+Anheier+(2005)+Non+profit+organizations-+theory,+management,+policy.pdf).
2. Anthony, Robert N. Young, David W. (1988). *Management control in nonprofit organizations*. Homewood (Illinois), Irwin.
3. Bevc, Milena (2008). *Financiranje, učinkovitost in pravičnost visokega izobraževanja - povezave med temi pojavi in mednarodna konferenca o njih*. Privzeto 28.12.2013 iz: <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-QOTWX9JL/95890928-b1c7-4f56-8448-238fb075ea0b/PDF>.
4. Bošnjik, Amela (2012). *Organizacione transformacije: rođenje, rast, propadanje in smrt*. Privzeto 9.1.2013 iz: <http://bs.scribd.com/doc/86579579/Case-Study>.
5. Claeys, Frederik, Jackson, Terence (2012) *The iron cage re-revisited: institutional isomorphism in non-profit organisations in South Africa*. Privzeto 9.1.2013 iz: [http://terencejacksonweb.files.wordpress.com/2012/05/claeyejackson\\_jid.pdf](http://terencejacksonweb.files.wordpress.com/2012/05/claeyejackson_jid.pdf).
6. Čepar, Žiga (2010). *Visokošolsko izobraževanje v Sloveniji. Analiza povpraševanja*. Privzeto 28.1.2013 iz <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6832-03-8.pdf>.
7. Černetič, Metod (2007). *Management in sociologija organizacij*. Založba Moderna organizacija, Kranj.
8. DiMaggio, P. J., Powell, W. (1983) *The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. Privzeto 28.1.2013.

iz:[http://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/org\\_theory/Scott\\_articles/dimag\\_powel.html](http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/dimag_powel.html) .

9. Dimovski, Vlado (2002). *Management neprofitnih organizacij*. Didakta, Radovljica.
10. Divjak, Mateja (2005). *Management neprofitnih organizacij*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Jurovski Dol. Privzeto 30.1.2014 iz <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/divjak-matej.pdf>.
11. Drucker, Peter Ferdinand (1997). *Managing the non-profit organization : practices and principles*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
12. Dulc, Miljana, Gregorc, Suzana, Melinc, Marta (2005). *Vrste in oblike neprofitnih organizacija*. Seminarska naloga. Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem, Bled. Privzeto 15.11.2013 iz: <http://friends.s5.net/tina/VRSTE%20IN%20OBLIKE%20NEPROFITNIH%20ORGANIZACIJ.doc>.
13. Earnhardt, Matthew P. (2013). *Institutional Isomorphism*. Privzeto 20.3.2014 iz: <http://thecaalblog.com/management/institutional-isomorphism.html>.
14. Feinberg, Tom (2009). Sample Papers. Institucional Theory. Privzeto 17.3.2014 iz: <http://samples-of-papers.blogspot.com/2009/03/institutional-theory.html>.
15. Finocchietti, Carlo, Capucci, Silvia (2003). *Accreditation in the Italian university system*. Privzeto 12.5.2014 iz: [http://www.cimea.it/files/213\\_112.pdf](http://www.cimea.it/files/213_112.pdf).
16. Hočevar, Franc (2012). *Kaj je neprofitna organizacija?* Gradivo. Privzeto 17.12.2012 iz: [http://www.google.si/#q=nepridobitne+organizacije&hl=sl&prmd=imvns&ei=8wxiT7a1NoPd4QTNyZjzBw&start=10&sa=N&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.r\\_qf.,cf.osb&fp=9d4c1bdddecdf8d&biw=1680&bih=955](http://www.google.si/#q=nepridobitne+organizacije&hl=sl&prmd=imvns&ei=8wxiT7a1NoPd4QTNyZjzBw&start=10&sa=N&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&fp=9d4c1bdddecdf8d&biw=1680&bih=955).
17. Hrovatin, Nevenka (2012). *Kako jadrati čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij? Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij*. Dostopno 17.12.2012 na: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Hrovatin.html>.
18. Huč, Marjan (2005). *Nevladne organizacije – akter pri oblikovanju politik?* CNVOS - Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij. Ljubljana.
19. Hvalič, Simona, Ramovš Jože, Ramovš Ksenija (2012). *Tretji sektor v Sloveniji*. Inštitut Antona Trstenjaka. Privzeto 19.12.2012 iz: <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/euroset-tretji.html>.
20. Jelovac, Dejan (2002). *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Radio Študent-Ljubljana, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Visoka šola za management v Kopru.
21. Jones, Gareth (2011). *Organisation theory design and change*. Privzeto: 25.12.2012 iz: <http://www.slideshare.net/anky123/ch11-organisation-theory-design-and-change-gareth-jones>.
22. Jurko, Gregor (2002). *Neprihoditne organizacije*. Revija Kapital. Št. 286 (20.5.2002).
23. Kolarič, Zinka (2012). *Različni znanstveno – teoretski pristopi k proučevanju neprofitnih organizacij*. Privzeto 19.12.2012 iz: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/kolaric.html>.
24. Kolarič, Zinka, Črnak-Meglič, Andreja, Vojnovič, Maja (2002). *Neprofitno - volonterske organizacije*. FDV, Ljubljana.



25. Komljenovič, Janja, Marjetič, Eva (2010). *Držna Slovenija: na poti v družbo znanja*. Privzeto 15.12.2013 iz: [http://www.arhiv.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/visoko\\_solstvo/statistika\\_visokega\\_solstva\\_07072010.pdf](http://www.arhiv.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/pdf/visoko_solstvo/statistika_visokega_solstva_07072010.pdf).
26. Kontien, Tina (2005). *Institucional isomorphism and small non-governmental organizations in Tanzania*. Institute of development studies. Faculty of social sciences. Helsinki, Finland. Privzeto 15.11.2013 iz: <http://mngt.waikato.ac.nz/ejrot7cmsconference/20057proceedings/developmentglobalization/Kontinen.pdf>.
27. Kotler, Philip (1982). *Marketing for nonprofit organizations*. Prentice Hall, New Jersey.
28. Kotler, Philip, Andreasen, Alan R. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Seventh edition. Pearson Education, New Jersey.
29. Lauffer, Armand (1984). *Strategic Marketing for not-for-profit organizations : program and resource development*. Collier Macmillan Publishers, New York.
30. Leiter, Jeffrey (2007). *Nonprofit isomorphism: An Australian – United states Comparison*. North Carolina State University and Centre of philanthropy and nonprofit studies, Brisbane, Australia. Privzeto 15.11.2013 iz: [http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org7resource/resmgr/working\\_paper\\_bangkok/leiter.jeff.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org7resource/resmgr/working_paper_bangkok/leiter.jeff.pdf).
31. Leiter, Jeffrey (2005). *Structural isomorphism in Australian non-profit organizations*. Privzeto 15.11.2014 iz: <http://eprints.qut.edu.au/4460/1/4460.pdf>.
32. Lepšina, Alijana (2010). *Financiranje terciarnega izobraževanja v Sloveniji*. Privzeto 15.1.2014 iz: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/092.pdf>.
33. Mavri, Katjuša (2009). *Organiziranje in financiranje nepridobitnih organizacij*. Diplomsko delo. Fakulteta za management, Koper. Privzeto 15.11.2013 iz: [http://www.ediplome.fm-kp.si/Mavri\\_Katjusa\\_20090918.pdf](http://www.ediplome.fm-kp.si/Mavri_Katjusa_20090918.pdf).
34. McNamara, Carter (2012.) *What is a "Nonprofit"?* Privzeto 19.12.2012 iz: [http://managementhelp.org/org\\_thry/np\\_thry/np\\_intro.htm](http://managementhelp.org/org_thry/np_thry/np_intro.htm).
35. Mevlja, Bojan, Pezdir Kofol Marjetka, Vižintin, Urška, Žigo, Polona (2009). *NVO, kaj je to?*. Središče Rotunda, Koper.
36. Miklavič, Klemen (2008). *Bolonjski proces – pot v modernizacijo visokega šolstva*. Magistrska naloga. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. Privzeto 28.1.2014 iz [http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag\\_miklavic-klemen.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_miklavic-klemen.pdf).
37. Miklavič, Klemen (2012). *Poti internacionalizacije. Politike, trendi in strategije v visokem šolstvu v Evropi in Sloveniji*. Center RS za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja, Ljubljana.
38. Morgan, Gareth (2004). *Podobe organizacij*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
39. Mushi, Andrew A. (2011). *Civil Society in the Era of Good Governance Dispensation: Non-Governmental Organisations (NGOs) and the Politics of Engaging Government in Tanzania*. Privzeto 15.5.2014 iz <http://etheses.bham.ac.uk/2964/1/Mushi11PhD.pdf>.
40. Oman, Barbara (2010). *Vpliv sistema blaginje na strukturo virov financiranja neprofitnih organizacij*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede,

- Ljubljana. Privzeto 15.12.2013 iz: [http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag\\_oman-barbara.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_oman-barbara.pdf).
41. Ovsenik, Marija, Mekinc, Janez (2002). *Uspešnost pridobivanja sredstev v nepridobitnih organizacijah*. Socialno delo, letnik 41, št. 3/4.
  42. Pajnik, Mojca (2013). *Neoliberalizem, javno šolstvo in znanost. Kako iz univerze nastane monoverza*. Objektiv, str. 16-17, 19.1.2013.
  43. Pevcin, Primož (2009). *Obseg in razvitost tretjega sektorja: analiza razlik med državami*. Privzeto 17.12.2012 iz: <http://www.fu.uni-lj.si/uprava/VII4.asp>.
  44. Pevcin, Primož (2011). *Menedžment v javnem sektorju*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
  45. Plantarič, Melita (2003). *Problem financiranja nevladnih neprofitnih organizacij v Sloveniji*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana. Privzeto 15.11.2013 iz: [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/plantaric948.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/plantaric948.pdf).
  46. Potočnik Kogovšek, Mojca (2009). *Visokošolski zavodi in tržna dejavnost*. Revija Uprava (Ljubljana), 2009, letnik 7, številka 2, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
  47. Salamon, Lester M., Anheier, Helmut K. (2012). *Neprofitne org.* Privzeto 19.12.2012 iz: <http://www.socped.org/uploads/files/Neprofitnost.pdf>.
  48. Salamon, Lester M. (1997). *Defining the Nonprofit Sector, A Cross-National Analysis*. Privzeto 12.5.2014 iz: <http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Global-Civil-Society-I.pdf>.
  49. Salamon, Lester M., Anheier, Helmut K. (1996) *The international classification on nonprofit organizations*. Privzeto 9.1.2013 iz: <http://www.protectiamuncii.ro/ro/incpo.pdf>.
  50. Savenc, Teja (2009). *Financiranje visokega šolstva v Sloveniji*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. Privzeto. 17.12.2013 iz: [http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag\\_savenc-teja.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_savenc-teja.pdf).
  51. Schwarz Peter (2001). *Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen: eine Einführung in die besonderen Probleme und Techniken des Managements von privaten Nonprofit-Organisationen (NPO) unter Einbezug von Beispielen und Parallelen aus dem Bereich der öffentlichen NPO*. Paul Haupt, Bern.
  52. Sinur, Joža (2004). *Proces profesionalizacije zasebnih neprofitnih organizacij v Sloveniji*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. Privzeto 15.11.2013 iz: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Sinur-Joza.PDF>.
  53. Slatinšek, Anja (2012). *Mobilnost študentov v visokem šolstvu*. Magistrska naloga. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper. Privzeto 28.1.2014 iz [http://www.ediplome.fm-kp.si/Slatinsek\\_Anja\\_20120327.pdf](http://www.ediplome.fm-kp.si/Slatinsek_Anja_20120327.pdf).
  54. Srebot, Cvetka (2003.) *Nepridobitni sektor v Sloveniji in njegovo financiranje*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana. Privzeto 13.11.2013 iz: [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/srebot1046.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/srebot1046.pdf).
  55. Šiftar, Vesna (2002). *Trženje v neprofitnih organizacijah. Primer Ustanove Dr. Šiftarjeva fundacija*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani., Ekonomska fakulteta, Ljubljana. Privzeto 30.1.2014 iz [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/siftar594.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/siftar594.pdf).

56. Tavčar, Mitja (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Fakulteta za management, Koper.
57. Tennant, Margaret, Sanders, Jackie, O'Brien, Michael, Castle, Charlotte (2006). *Defining the Nonprofit Sector: New Zealand*. Privzeto 27.5.2014 iz: <http://test-ocvs.govt.nz/customer.modicagroup.com/documents/publications/papers-and-reports/defining-the-nonprofit-sector-new-zealand-6-sept-06.pdf>.
58. Trunk Širca, Nada, Tavčar, Mitja, Abrahamsberg, Niko (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. MA, Koper.
59. Vodopivec, Anja (2009). *Načini zagotavljanja legitimnosti podjetja v lokalni skupnosti: primer Hit, d.d.* Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, FDV, Ljubljana. Privzeto 13.11.2013 iz: <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/vodopivec-anja.pdf>.
60. Vujašković, Tina (2009). *Družbena odgovornost neprofitnih izobraževalnih organizacij: primer ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta. Privzeto 12.5.2014 iz: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/vujaskovic314.pdf>.
61. Zgaga, Pavel (2014). *Edukacijske politike in profesionalizacija izobraževanja učiteljev*. Privzeto 15.1.2013 iz: [http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/erasmus013-oth-svn-t03.doc](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/erasmus013-oth-svn-t03.doc).
62. Zorn, Theodore E., Flanagin, Andrew J., Shoham Mirit Devorah (2011). *Institutional and noninstitutional influences on information and communication technology adoption and use among nonprofit organizations*. Human Communication Research 37 (2011) 1-33.
63. Žnidaršič Kranjc, Alenka (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. DEJ, Postojna.
64. Young, Dennis R., Hollister, Robert M., Hodgkinson, Virginia A. (1993.) *Governing, leading, and managing nonprofit organizations : new insights from research and practice*. Jossey-Bass, San Francisco.

## **VIRI**

1. A Survey of Government Funding of Non-profit Organisations (2007). Privzeto 27.5.2014 iz: [http://www.dia.govt.nz/pubforms.nsf/URL/NPO\\_Government\\_Funding\\_Survey.pdf/\\$file/NPO\\_Government\\_Funding\\_Survey.pdf](http://www.dia.govt.nz/pubforms.nsf/URL/NPO_Government_Funding_Survey.pdf/$file/NPO_Government_Funding_Survey.pdf).
2. ACNC (2014). *Background to the not-for-profit sector*. Privzeto 20.3.2014 iz: [http://www.acnc.gov.au/ACNC/About\\_ACNC/Research/Background\\_NFP/ACNC/Edu/NFP\\_background.aspx?hkey=e88db8f0-3e48-4408-ab99-c2acb6ef8a1d](http://www.acnc.gov.au/ACNC/About_ACNC/Research/Background_NFP/ACNC/Edu/NFP_background.aspx?hkey=e88db8f0-3e48-4408-ab99-c2acb6ef8a1d).
3. AJPES (2012). *Nepriidobitne organizacije*. Privzeto 17.12.2012 iz: [http://www.ajpes.si/Letna\\_porocila/Nepriidobitne\\_organizacije/Predpisi](http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Nepriidobitne_organizacije/Predpisi).
4. Australian Government (2014). *Getting started for non-profit organisations*. Privzeto 1.7.2014 iz: <https://www.ato.gov.au/Non-profit/Getting-started-for-non-profit-organisations/Types-of-non-profit-organisations/>

5. Australian Government (2013). *Not- for-profit reform and the Australian Government*. Privzeto 1.7.2014 iz: <http://www.acnc.gov.au/CMDownload.aspx?ContentKey=b5608f50-6ff7-4acf-8452-1414fc4eeca7&ContentItemKey=fc74b87d-00c3-44c4-86f1-a7220eb9bddd>.
6. Dijaški.net (2014). *Šolski sistem v Sloveniji*. Privzeto 12.5.2014 iz: <http://www.dijaski.net/srednje-sole/solski-sistem-v-sloveniji.html>.
7. Grant Thornton Australia (2013). *Doing good and doing it well?* Privzeto 1.7.2014 iz: [http://www.grantthornton.com.au/files/gt\\_nfp\\_report\\_13-14.pdf](http://www.grantthornton.com.au/files/gt_nfp_report_13-14.pdf).
8. Independent sector (2014). *Scope of the Nonprofit Sector*. Privzeto 20.3.2014 iz: [http://www.independentsector.org/scope\\_of\\_the\\_sector#sthash.u4CRIU5w.dpbs](http://www.independentsector.org/scope_of_the_sector#sthash.u4CRIU5w.dpbs)
9. Inštitut Antona Trstenjaka (2012). *PROJEKT: EuroSET - European Social Enterprise Training*. Privzeto 17.12.2012 iz: <http://www.inst-antonatrstenjaka.si/sozitie/projekti/8.html?sub=1010>.
10. MIUR (2014). *Ministro dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca, Higher education in Italy*. Privzeto 15.1.2014 iz: <http://www.miur.it/guida/guide.htm>.
11. MJU (2012). *Arhiv*. Privzeto 17.12.2012 iz: [http://www.mju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/nevladne\\_organizacije/za\\_nevladne\\_organizacije/arhiv/#c17274](http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/nevladne_organizacije/za_nevladne_organizacije/arhiv/#c17274).
12. MJU (2012). *Obseg prihodkov neprofitno-volonterskih organizacij*. Privzeto 19.12.2012 iz: [http://www.mju.gov.si/fileadmin/organizacije/5\\_del\\_financiranje.doc](http://www.mju.gov.si/fileadmin/organizacije/5_del_financiranje.doc).
13. *Posodabljanje visokega šolstva v Evropi : financiranje in socialna razsežnost* (2011). Ministrstvo za šolstvo in šport, Ljubljana.
14. University Guide (2014). *Studying in Italy*. Privzeto 12.5.2014 iz: <http://www.thecompleteuniversityguide.co.uk/international/europe/italy/>.
15. Univerza na Primorskem (2014). *Prenova študija*. Privzeto 13.5.2014 iz: <http://upr.si.pw.inetia.com/studij/predstavitev/prenova-studija/>.
16. Zadrúžna zveza Slovenije (2013). *Kaj je zadruga?* Privzeto 16.5.2013 iz: [http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=10&Itemid=10](http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=10).
17. (2006) Zakon o društvih (ZDru-1). Ur. list RS, št. 61/06, 91/08, 102/08, 58/09.
18. (2006) Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). Ur. list RS, št. 60/06, 26/07, 33/07, 100/07, 10/08, 68/08, 23/09, 42/09, 65/09, 83/09.
19. (1995) Zakon o ustanovah (ZU). Ur. list RS, št. 60/1995, 53/05, 70/05, 91/05.
20. (1994) Zakon o zavodih (ZZ). Ur. list RS, št. 45/1994, 8/1996, 18/1998, 36/00, 127/06.
21. (1996) Zakon o spremembi Zakona o zavodih (ZZ-A). Ur. list RS, št. 8/1996.
22. (2007) Pravilnik o opredelitvi pridobitne in nepridobitne dejavnosti. Ur. list RS, št. 109/07, 68/09.

