

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

MANAGEMENT ŠPORTNEGA DRUŠTVA

DANIJEL GREGORIČ

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

MANAGEMENT ŠPORTNEGA DRUŠTVA

Danijel Gregorič

Koper, 2009

Mentor: mag. Boris Mrak

POVZETEK

Šport kot dejavnost se nenehno razvija, delovanje profesionalnih in neprofesionalnih klubov je vse bolj podobno poslovanju podjetij. Podobnost ni le v načinu dela, pač pa tudi v količini denarja, ki kroži v svetu moštvenega športa. V zadnjih letih so v športnih klubih čedalje pomembnejši managerji športnih društev in trenerji. Tako kot pri managerjih je konkurenca vse močnejša tudi pri trenerjih. Pridobivanje finančnih sredstev je največji problem nepridobitnih organizacij, ki se velikokrat borijo za preživetje. Kot praktični primer sem uporabil Mladinski nogometni klub Izola, v katerem tudi sam opravljam funkcijo trenerja ene izmed mlajših selekcij.

Ključne besede: šport, manager, društvo, trener, management.

SUMMARY

Sport as activity is developing incessantly, activities of professional and non-professional clubs are more and more similar to business of companies. Resemblance isn't only in manner of work but also in amount of money, which goes around of world of team-sports. In last years there are more and more important managers of sport associations and coaches. So as at managers competition is all stronger also at coaches. Acquisition of financial means is the largest problem of non-profit organizations, that are several times fighting for survival. As practical example I have used MNK Izola, where I take function of coach of one younger selection.

Key words: sport, manager, association, coach, management.

UDK: 896:005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opre delitev obravnavane teme, problema in predvidena teza, ki bo predmet raziskovanja.....	1
1.2	Namen in cilj diplomske naloge.....	1
1.3	Predpostavke in morebitne omejitve	2
1.4	Predvidene metode raziskovanja in vzorčenja	2
1.5	Kratek opis poglavij	2
2	Opre delitev nepridobitnih organizacij.....	5
2.1	Značilnosti nepridobitnih organizacij.....	5
2.2	Členitev nepridobitnih organizacij	6
2.3	Dejavnost pridobitnih in nepridobitnih organizacij.....	9
2.4	Ločeno vodenje podatkov za pridobitno dejavnost.....	11
2.5	Financiranje društev, ki delujejo v javnem interesu	11
2.6	Zakonska podlaga za oprostitev oziroma obračunavanje davkov in prispevkov	12
2.7	Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami	17
2.8	Razlike med nepridobitnimi organizacijami	21
2.9	Strateški management v nepridobitni organizaciji	22
3	Športna drušтва in športni management	29
3.1	Naloge športnega managementa.....	30
3.2	Vloga trenerja v športnem društvu	32
4	Zgodovina nogometne igre.....	35
4.1	Pregled zgodovinskega razvoja nogometa	35
4.2	Začetki nogometne igre na Slovenskem.....	36
5	Društvo mladinski nogometni klub izola	39
5.1	Predstavitev društva	41
5.2	Razvoj društva.....	41
5.3	Dejavnost društva.....	42
5.4	Organi društva	42
5.5	Materialni pogoji za delovanje društva	43
5.6	Strokovni kader MNK Izola	43

5.7 Opis finančnega poslovanja	44
6 Sklep.....	45
Literatura	47
Viri	48
Priloge.....	49

SLIKE

Slika 4.1	Organizacijska struktura NZS	32
Slika 5.1	Dijaški nogometni klub Hermes iz Ljubljane (1910)	37
Slika 5.2	Po tekmi Ilirija – Slavija Praga, leta 1913 v Ljubljani (0:10)	38
Slika 5.3	Leta 1913 ustanovljeni Slovan je edini slovenski nogometni klub, ki je vse do danes ohranil prvotno ime.	39

TABELE

Tabela 2.1	Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami	18
------------	---	----

KRAJŠAVE

CCG Isola	Calcio club giovanile Isola
DDV	davek na dodano vrednost
FA	nogometna zveza
MNK	Mladinski nogometni klub
NPO	neprofitne organizacije
NVO	nevladne organizacije
NZS	Nogometna zveza Slovenije
RS	Republika Slovenija
UEFA	Evropska nogometna zveza
ZDDPO-2	Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb
ZDDV	Zakon o davku na dodano vrednost
Zdru-1	Zakon o društvih
Zgos	Zakon o gostinstvu
ZJF	Zakon o javnih financah
ZPIZ	Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje
ZT	Zakon o trgovini
ZZ	Zakon o zavodih
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane teme, problema in predvidena teza, ki bo predmet raziskovanja

V diplomski nalogi želim prikazati probleme, ki jih ima športno društvo pri svojem delovanju. V Sloveniji in po svetu je čedalje več društev. Nekatera so amaterska, druga profesionalna. Vedno več je ljudi, ki svoj prosti čas izkoriščajo za opravljanje športnih aktivnosti, ljubiteljskih dejavnosti ipd. Nekateri to počnejo individualno, večina pa se jih včlani v društva ali celo ustanovijo svoje lastno. Takšne ljudi družijo skupni interesi in skupni cilji, ki pa so lahko zelo različni.

Management športnega društva ima zelo podobne lastnosti, kot jih ima tudi sicer management v pridobitnih organizacijah. Zato je pri upravljanju društev smiselno uporabljati splošna znanja iz managementa in jih dopolnjevati s posebnimi znanji managementa nepridobitnih organizacij.

Kljub temu pa obstajajo določene posebnosti v nepridobitnih organizacijah, ki se kažejo predvsem v »pomanjkanju standardov uspešnosti in stroškov ter v posebnosti sestave sodelavcev v neprofitnih organizacijah« (Trunk Širca in Tavčar 2003, 93).

Tako kot podjetja delujejo na trgu, tako lahko tudi društva med seboj tekmujejo in se primerjajo. Problem amaterskih, nepridobitnih društev je v managementu in v sredstvih, ki jih imajo na voljo. Čeprav se v nepridobitnih organizacijah soočamo dejansko z istimi temeljnimi vrstami struktur, kot v podjetjih, se te »podrejajo smotrom in ciljem, ki so v neprofitni organizaciji precej drugačni, kot v pridobitni (Tavčar 1996, 143).

Osnovni namen obstoja pridobitnih organizacij je maksimirati dobiček za njihove lastnike. Zanikanje takšnega namena v nepridobitnih organizacijah pa ne pomeni, da proces maksimiranja profitabilnosti kapitala v njih ne poteka, ampak, da to ni temeljni cilj oziroma smisel obstoja in delovanja teh organizacij (Kolarič et al. 2002, 10).

Temeljni cilji takšnih organizacij niso ekonomski izidi, temveč izpolnjevanje poslanstva organizacije. Vendar pa morajo imeti tudi nepridobitne organizacije opredeljeno neko mero uspešnosti, ki jih usmerja pri njihovem vodenju in usmerjanju na poti k zastavljenim ciljem. Zaradi tega se tudi nepridobitne organizacije včasih ukvarjajo s pridobitno dejavnostjo, kar pa bistveno spremeni strukturo in položaj nepridobitne organizacije oziroma se ta spremeni v podjetje.

1.2 Namen in cilj diplomske naloge

V diplomski nalogi bom predstavil vlogo managementa v nepridobitnem športnem društvu. Kot praktični primer bom uporabil Mladinski nogometni klub Izola (MNK Izola), v katerem sem tudi sam aktiven.

Cilji diplomske naloge so:

- opredeliti pomen in vlogo nepridobitne športne organizacije,
- definirati razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami,
- analizirati način dela strateškega managementa nasploh in kot primer v MNK Izola ter ugotoviti morebitne pomanjkljivosti,
- opredeliti optimalen način preskrbe sredstev za delovanja društva,
- opredeliti vlogo trenerja v športnem neprofesionalnem društvu in s kakšnimi problemi se ta sooča pri opravljanju svojega dela, predvsem pri delu z mladimi.

1.3 Predpostavke in morebitne omejitve

Predvidevam, da mi bo vodstvo društva omogočilo vpogled v računovodske izkaze in mi bo s pomočjo strateškega managementa pomagalo pri zbiranju podatkov, zaradi česar ne pričakujem težav pri zbiranju ter procesiranju podatkov.

1.4 Predvidene metode raziskovanja in vzorčenja

Pri izdelavi diplomske naloge bom uporabil deskriptivni pristop, pri čemer se bom opiral na:

- metodo deskripcije, pri čemer bom opisal način delovanja nepridobitnega športnega društva, predvsem pa način pridobivanja in razporejanja sredstev za opravljanje dejavnosti ter vlogo društvenega managementa pri tem,
- komparativno metodo, na podlagi katere bom opravil primerjavo pridobivanja in razporejanja finančnih sredstev v nepridobitnem ter profitnem društvu in navedel tudi primer profitne dejavnosti, s katero se ukvarja nepridobitno društvo, s ciljem doseči kakovostnejše izvajanje programa. Seveda mora nepridobitno društvo, v tem primeru nogometno društvo, s svojo dejavnostjo zagotavljati večja finančna sredstva, s pomočjo katerih lahko zagotavlja višji nivo kakovosti športne dejavnosti,
- metodo kompilacije, s pomočjo katere bom proučeval stališča posameznih avtorjev oziroma strokovnjakov s tega področja z namenom oblikovati primerne sklepe, ki bi lahko bili managementu v nepridobitnem športnem društvu, konkretno nogometnemu klubu MNK Izola, v korist.

1.5 Kratek opis poglavij

V drugem poglavju podajam teoretične in zakonske opredelitve nepridobitnih organizacij ter njihove značilnosti. V tretjem poglavju namenjam pozornost organizaciji in delovanju športnih društev ter športnega managementa. V četrtem poglavju pa se

ukvarjam z zgodovino nogometne igre ter preidem na predstavitev in analizo stanja v MNK Izola, v katerem sem aktivno vključen.

2 OPREDELITEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

Nikjer v svetu ne obstaja enotna opredelitev pojma nepridobitne organizacije. Tako lahko v literaturi, predpisih in v javnosti zasledimo poimenovanja, kot so nevladne organizacije (NVO), neprofitne organizacije (NPO), civilno-družbene organizacije ... Med takšne organizacije spadajo raznovrstna društva, športni in drugi klubi, poklicna, interesna ter poslovna združenja ipd.

Tisti, ki pojem nepridobitno delovanje uporabljajo, ga praviloma ne definirajo. Če pa ga že definirajo, ga ponavadi določijo v odnosu do pridobitnega delovanja. S tem povedo zgolj to, kaj nepridobitno delovanje ni in ne, kaj je. »Osnovni namen obstoja pridobitnih organizacij je maksimirati dobiček za njihove lastnike. Zanikanje takšnega namena v nepridobitnih organizacijah pa ne pomeni, da proces maksimiranja profitabilnosti kapitala v njih ne poteka, ampak, da to ni temeljni cilj oziroma smisel obstoja in delovanja teh organizacij.« (Kolarič et al. 2002, 10)

Temeljni cilji tovrstnih organizacij niso ekonomski izidi, temveč izpolnjevanje poslanstva organizacije. Vendar pa morajo imeti tudi nepridobitne organizacije opredeljeno neko mero uspešnosti, ki jih usmerja pri njihovem vodenju in usmerjanju na poti k zastavljenim ciljem. Čeprav ekonomski rezultat pri takšnih organizacijah ni na prvem mestu, tovrstne organizacije imenujemo nepridobitne v nasprotju s podjetji, v katerih so ekonomski rezultati glavni cilj in smisel njihovega obstoja ter delovanja. To pa ne pomenim da poslovanje takšnih organizacij ne more potekati v eni od pravnih oblik, v kakršnih delujejo pridobitne organizacije, na primer družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.).

2.1 Značilnosti nepridobitnih organizacij

Žnidaršič Kranjc (1996, 11) ugotavlja naslednje: »Bistvo nepridobitnih organizacij nikakor ni v tem, da ne bi smele ustvarjati dobička pri svojem delovanju oziroma poslovanju, temveč v tem, da dobička ne smejo izplačevati lastnikom ali svojim udeležencem; ti so lastniki, delavci, poslovodni delavci, dobavitelji, odjemalci, financerji organizacije, pa tudi ožja in širša družbena skupnost, ki jo poslovanje organizacije zanima. Zaradi nerazdeljenega dobička lahko takšne organizacije pridobivajo vrsto davčnih ugodnosti. Deležne pa so tudi raznih dotacij.«

»V slovenski pravni teoriji veljajo za glavne značilnosti nevladnih organizacij njihov status, upravljavska neodvisnost od države, neprofitnost, predvsem pa njihov namen, ki naj bi bil splošno, širše in družbeno koristen ter dobrodelen. V zvezi z njimi se pogosto uporabljajo besede, kot so uresničevanje poslanstva, državljanska iniciativa, prevzemanje lastne iniciative in odgovornosti za javne naloge ter osebna aktivnost na splošno koristnem in dobrodelnem področju.« (Trstenjak 1998 v Šporar 2002, 315)

2.2 Členitev nepridobitnih organizacij

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, pooblaščenice z zakonom, domače in tuje pravne ter fizične osebe.

»Zasebne organizacije lahko glede na davčno obravnavo njihovega financiranja delimo na dobrodelne, komercialne in članske,« navaja Anthony (1988, 49). Pri prvih so donacije in prispevki financirani obravnavani kot davčne olajšave, pri drugih in tretjih pa ne.

Členitve nepridobitnih organizacij niso enotne, ker se lahko razvrščajo po različnih kriterijih. Tako se v Statističnem letopisu Republike Slovenije delijo glede na pretežno dejavnost, ki jo opravljajo. Kljub vsemu pa so pri nekaterih oblikah organizacij te dejavnosti težko enolično določljive in jih lahko razvrstimo le po prevladujoči značilnosti.

»Pri razvrščanju organizacij se upošteva, komu so namenjeni učinki dejavnosti. Na podlagi tega kriterija razlikujemo nepridobitne organizacije, katerih učinki dejavnosti so pretežno namenjeni strankam posameznikom (fundacije, zavodi), njihovim članom (združenja, zbornice, društva, verske skupnosti) ali javnosti (javna uprava).« (Horak 1995, 47)

Trunk Širca in Tavčar (2003, 7) navajata: »Tiste organizacije, ki jih ustanavlja država oziroma lokalna skupnost, imenujemo javne, ostale pa zasebne. Obstaja še tretja možnost, kjer gre za sodelovanje javnega in zasebnega sektorja. Takšne organizacije imenujemo napol zasebne. V našem pravnem sistemu je najštevilčnejša oblika NPO zavod, ki ga uporablja tudi zasebni sektor, ko določene negospodarske dejavnosti opravlja na nepridobiten način.«

Struktura nepridobitne organizacije je odvisna od njene velikosti, funkcij, ki jih opravlja, in okolja organizacije. S pravilno izbiro organizacijske strukture se lahko doseže večja učinkovitost poslovanja in zniževanje stroškov nepridobitne organizacije. Večjo učinkovitost je mogoče doseči tudi z optimalnim povezovanjem posameznikov med seboj in njihovim vključevanjem v celoto. Ker se skozi čas spreminjajo dejavniki, ki vplivajo na poslovanje nepridobitne organizacije, je treba tem spremembam prilagajati tudi organizacijsko strukturo. Načeloma lahko nepridobitne organizacije svobodno oblikujejo svoje organizacijske strukture, vendar morajo pri tem upoštevati zakonske zahteve, predvsem v delu, ki se nanaša na soudeležbo zaposlenih pri odločanju. Kot najpomembnejša omejitvena dejavnika pri strukturiranju organizacije Žnidaršič Kranjc (1996, 199–207) navaja stroške in učinke.

Pri oblikovanju organizacijske strukture je treba upoštevati predvsem načeli centraliziranja in decentraliziranja.

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji ločimo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur (Žnidaršič Kranjc 1996, 199–207):

- funkcijska,
- divizijska (produktna, oddelčna),
- matrična,
- projektna in
- dinamična mreža.

Praviloma so v Sloveniji nepridobitne organizacije pravni subjekti. Obstaja možnost, da so tudi takšne, ki niso pravne osebe, vendar bodo te bistveno težje uveljavljale svoje pravice (ne morejo odpreti svojega računa, ne morejo samostojno tožiti ipd.). Vse nepridobitne organizacije so pravni subjekti zasebnega prava.

Na podlagi obstoječe zakonodaje je možno v Sloveniji ustanoviti eno od naslednjih nepridobitnih organizacij, ki so pravne osebe:

- društvo: kot prostovoljno nepridobitno združenje fizičnih oseb,
- ustanovo: kot namensko vezano premoženje,
- zavod: kot obliko za opravljanje določenih nepridobitnih dejavnosti,
- drugo: izjemoma kot gospodarske družbe.

Delovanje in statusna vprašanja društev določa Zakon o društvih (ZDru-1; Uradni list RS 61/2006). S tem zakonom je urejeno ustanavljanje, delovanje in prenehanje društev. S tem se tudi zagotavlja realizacija pravice do združevanja, ki jo določa 42. člen slovenske ustave.

V Sloveniji je leta 2008 delovalo naslednje število organiziranih športnih društev:

– atletska društva	99
– gimnastična društva	31
– nogometna društva	181
– košarkaška društva	659
– roketna društva	107
– odbojkarska društva	95
– smučarska društva in društva zadruga zimske športe	229
– kotalkarska društva in društva za umetnostno drsanje	28
– kolesarska društva	157
– društva avto-moto športov	368
– plavalna društva in društva za vaterpolo	47
– veslaška društva	45
– društva za druge vodne in podvodne športe	314

Opredelitev nepridobitnih organizacij

– društva za tenis in squash	243
– društva za namizni tenis	53
– badmintonska društva	238
– druga športna in rekreativna društva	774
– društva za miselne športe	154
– rekreativna društva	1726
– taborniška in skavtska društva	129
– planinska, plezalna in alpinistična društva	294
– jamarska društva	49
– društva za športni ples	69
– društva za konjeniške športe	195
– društva za zračne športe	459
– društva za borilne veščine	434
– boksarska društva	365
– strelska in lokostrelska društva	172
– balinarska društva	105
– kegljaška društva	62
– društva za golf	33

Vir: AJPES 2008.

Zakon o društvih, ki določa tudi status nogometnega društva, v 1. členu opredeljuje:

- Društvo je samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanoviteljice oziroma ustanovitelji, skladno s tem zakonom, ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov.
- Društvo si samo določi namen in cilje, dejavnost oziroma naloge ter način delovanja, določitve o upravljanju društva pa neposredno ali posredno sprejemajo članice oziroma člani društva.
- Namen ustanovitve in delovanje društva ni pridobivanje dobička. Presežke prihodkov nad odhodkov iz vseh dejavnosti in drugih virov društvo trajno namenja za uresničevanje svojega namena ter ciljev in jih ne deli med člane.
- Delovanje društva je javno.

Urejenost organizacije je vselej instrument za izvajanje dejavnosti in usmeritev, napaja pa se iz sredstev organizacije. Nepridobitne organizacije imajo svoje posebnosti, ki se odražajo tudi v urejenosti:

- del izvajanja poteka v navzočnosti uporabnikov, del pa v infrastrukturi organizacije;

- za oskrbovanje s sredstvi so odvisne od številnih udeležencev, ki posredno vplivajo na notranjo urejenost, poleg tega pa se prilagajajo in celo podrejajo strukturnim značilnosti udeležencev, od katerih so zelo odvisne (na primer državna uprava);
- urejenost je prilagojena udeležnosti prostovoljcev ne le v izvajalski in poslovodni, temveč tudi v upravljalni vlogi;
- mnoge nepridobitne organizacije strežejo pretežno interesom svojih članov;
- nekatere nepridobitne organizacije se morejo podrežati standardom delovanja in urejenosti, ki vladajo v posameznih strokah, pa tudi v splošno veljavnim varnostnim, higienskimi, ideološkimi ter še kakšnim podobnim standardom.

2.3 Dejavnost pridobitnih in nepridobitnih organizacij

Pridobitna dejavnost organizacije je povezana z nameni in nalogami društva oziroma zavoda ter je določena v temeljnem aktu organizacije. Okvir za opravljanje pridobitne dejavnosti določa ZDru-1 oziroma Zakon o zavodih (ZZ). Če izpostavimo na primer društvo, to lahko opravlja tudi pridobitno dejavnost, ne sme pa opravljati izključno pridobitne dejavnosti. Za opravljanje pridobitnih dejavnosti mora izpolnjevati vse pogoje, kot jih za opravljanje določene tovrstne dejavnosti določa predpis. Tako lahko društvo, na primer, opravlja gostinsko dejavnost le, če izpolnjuje vse pogoje, ki jih za opravljanje tega določa Zakon o gostinstvu (ZGos). Spoštovati mora tudi podzakonske akte. Vendar pa društva ne morejo opravljati vseh pridobitnih dejavnosti, ker nekateri zakoni postavljajo pogoj, da ima subjekt dejavnost registrirano (primer, Zakon o trgovini – ZT in ustrezni podzakonski akti).

Pridobitna dejavnost mora biti povezana tudi s cilji in nameni društva. Z določitvijo ciljev in namena si društvo v svojem temeljnem aktu samo omeji delovanje na področju pridobitnih dejavnosti.

Minister za finance je decembra 2007 v Uradnem listu RS št. 109/2007 objavil Pravilnik o opredelitvi pridobitne in nepridobitne dejavnosti (v nadaljevanju pravilnik). V njem je podrobneje opredeljeno, kaj se šteje za pridobitno ali nepridobitno dejavnost oziroma za dohodke iz opravljanja pridobitne ali nepridobitne dejavnosti pri zavezancu iz 9. člena ZDDPO-2. Veljal je že za leto 2007, sprejet pa je bil na podlagi določb 9. in 76. čl. ZDDPO-2. Prva in druga točka 4. člena pravilnika se uporabljata šele od 1. 1. 2008 dalje.

V skladu s tem pravilnikom so dohodki iz opravljanja nepridobitne dejavnosti naslednji:

- donacije, pri čemer je donacija brezpogojno plačilo oziroma prispevek v denarju ali naravi oziroma so donacije zneski ali stvari, ki jih dobiva zavezanec

iz 9. člena ZDDPO-2 od fizičnih in pravnih oseb brez obveznosti vračila in se ne nanašajo na plačila za proizvode ali storitve, katerih kupci so te osebe;

- članarine, če gre za članarine, ki dejansko pomenijo obvezni denarni prispevek članov zavezancu - in za katere iz ene ali več okoliščin izhaja, da so po vsebini članarine -, primeroma, da v celoti ali deloma ne predstavljajo plačila za določene izdelke, blago, storitve ali plačila za ugodnosti, ki jih ta zavezanec nudi članom ali njihovim povezanim osebam;
- volila in dediščine;
- prihodki iz davkov in dajatev ter prispevkov, ki so plačani neposredno Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) in Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (ZPIZ).

V skladu s tem pravilnikom so dohodki iz opravljanja pridobitne dejavnosti naslednji:

- bančne obresti, razen obresti na transakcijskih računih, in obresti za vezane vloge pri bankah in hranilnicah, ustanovljenih v skladu s predpisi v Sloveniji ter pri bankah in hranilnicah drugih držav članic Evropske unije, pri čemer se dohodki od obresti za vezane vloge ne štejejo za pridobitne do vključno višine 1.000 evrov letno;
- dividende in drugi dohodki iz naložb;
- donosi (iztržki) od prodaje blaga in storitev, vključno z donosi od prodaje spominkov članom in nečlanom, vključno s hrano in pijačo, ki jo prodaja zavezanec članom in nečlanom, običajno v klubskih prostorih, kadar obiščejo zavezanca;
- najemnine in druga plačila iz oddajanja prostorov zavezanca, drugih zmogljivosti zavezanca ali opreme drugim osebam;
- dobički, doseženi z odsvojitvijo osnovnih sredstev;
- plačila članov in nečlanov za udeležbo na večerjih, zabavah, plesih ali drugih družabnih srečanjih, ki jih organizira zavezanec;
- plačila članov in nečlanov za udeležbo na razgovorih, predstavitev ali delavnicah, ki jih organizira zavezanec;
- donosi od srečelovov in podobnih iger, ki jih organizira zavezanec.

V skladu s tem pravilnikom so dohodki iz opravljanja pridobitne dejavnosti od leta 2008 dalje tudi:

- dohodki iz opravljanja javne službe,
- namenska javna sredstva.

Pri opredeljevanju pridobitne ali nepridobitne dejavnosti oziroma dohodkov iz opravljanja pridobitne ali nepridobitne dejavnosti pri zavezancu so pomembna tudi dejstva in okoliščine posamezne pravne osebe pri opravljanju dejavnosti ter doseganju dohodkov.

2.4 Ločeno vodenje podatkov za pridobitno dejavnost

Organizacije, ki opravljajo pridobitno in nepridobitno dejavnost, morajo podatke o finančnem in materialnem poslovanju iz te dejavnosti voditi ter izkazovati ločeno. To v praksi pomeni vodenje dvojnih glavnih knjig in pomožnih knjig, ali pa je treba vsako računovodsko kategorijo izkazovati na dveh ločenih kontih: en konto za pridobitno in drugi za nepridobitno dejavnost. Lahko pa se vodi tudi stroškovno računovodstvo – zbiranje stroškov po različnih stroškovnih mestih.

2.5 Financiranje društev, ki delujejo v javnem interesu

Zakon o društvih (ZDru) je do 27. 6. 2006 določal, da se lahko društvu v skladu s posebnimi predpisi dodeli status društva, ki deluje v javnem interesu (3. člen). Podeli ga minister, ki vodi upravni organ, pristojen za področje, na katerem društvo deluje, v skladu s pogoji, kriteriji in načinom pridobitve, ki se določijo s posebnimi zakoni. Do uveljavitve posebnih predpisov pristojno ministrstvo, skladno s 3. členom zakona, določi kriterije, na podlagi katerih se društvom dodeli status društva, ki deluje v javnem interesu.

Od junija 2006 je v veljavi tudi nov Zakon o društvih (2006), ki je prinesel določene spremembe glede dodeljevanja statusa društev v javnem interesu in prednosti, ki jih status prinaša v primeru pridobivanja sredstev iz državnega proračuna. Po mojem mnenju se ta določila ne uporabljajo v primeru financiranja društva iz občinskega proračuna.

Ta zakon v 25. členu opredeljuje način in pogoje izvajanja pridobitne dejavnosti, in sicer:

- Društvo lahko opravlja pridobitno dejavnost po pogoji, ki jih za opravljanje te dejavnosti določa zakon. Pridobitna dejavnost mora biti določena v temeljnem aktu in mora biti povezana z namenom ter cilji, kot dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti društva, in se lahko opravlja le v obsegu, potrebnem za uresničevanje namena ter ciljev, oziroma za opravljanje nepridobitne dejavnosti.
- Šteje se, da je pridobitna dejavnost povezana z namenom in cilji društva, če lahko neposredno pripomore k uresničevanju namena oziroma ciljev društva, pri čemer doprinos ni izključno v zagotavljanju prihodkov društva. Kot dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti društva se šteje tista pridobitna

dejavnost, ki skupaj z nepridobitno sestavlja določeno storitev ali dosežek oziroma zagotavlja boljšo izkoriščenost osnovnih sredstev društva.

- Za doseganje namena in ciljev lahko društvo ustanovi gospodarsko družbo ali poveri opravljanje pridobitne dejavnosti drugim osebam, kar stori z zakupno ali njej sorodno pogodbo.

Vlada RS je z namenom olajšanja izvajanja programov društev sprejela Uredbo o namenitvi dela dohodnine fizičnih oseb za donacije društvom, ki delujejo v javnem interesu (priloga 1). Ta uredba omogoča, da se lahko vsak posameznik samostojno odloči in nameni 0,5 % dohodnine organizaciji, ki je uvrščena na seznam.

2.6 Zakonska podlaga za oprostitev oziroma obračunavanje davkov in prispevkov

Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV) v 26. členu obravnava oprostitve, ki so v javnem interesu. Plačila davka na dodano vrednost (DDV) so oproščene tudi storitve, neposredno povezane s športom ali športno vzgojo, ki jih nepridobitne organizacije nudijo osebam, ki se ukvarjajo s športom ali se udeležujejo športne vzgoje. Iz tega izhaja, da te določbe smiselno veljajo tudi za nogometna društva oziroma klube.

Po 12. točki 1. odstavka 26. člena ZDDV so plačila DDV oproščene storitve, neposredno povezane s športom ali športno vzgojo, ki jih nepridobitne organizacije nudijo osebam, ki se ukvarjajo s športom ali se udeležujejo športne vzgoje.

Storitve, neposredno povezane s športom ali športno vzgojo, pa so po določilih 60. člena pravilnika tiste storitve, ki se opravljajo na področjih športne vzgoje in/ali športne rekreacije. Športna vzgoja in športna rekreacija vključujeta športno dejavnost otrok, mladine ter odraslih vseh starosti in družin, ki se prostovoljno ukvarjajo s športom, ne glede na njegovo pojavno obliko.

Iz navedenih določil lahko razberemo naslednje pogoje za oprostitve DDV po 12. točki 1. odstavka 26. člena ZDDV, in sicer:

- storitve morajo biti neposredno povezane s športom in športno vzgojo, to pa so le storitve športne vzgoje in/ali športne rekreacije;
- storitve morajo biti nudene osebam, ki se ukvarjajo s športom;
- te osebe se morajo prostovoljno ukvarjati s športom;
- storitev mora biti nudena s strani nepridobitne organizacije.

Če so izpolnjeni vsi navedeni pogoji, gre za oproščene storitve na podlagi 12. točke 1. odstavka 26. člena ZDDV. Če pa so izpolnjeni vsi pogoji razen zadnjega (storitev nudena s strani nepridobitne organizacije), obstaja možnost oprostitve DDV za storitve, neposredno povezane s športom, po določilih 2. in 3. odstavka 26. člena ZDDV.

ZDDV torej v 2. in 3. odstavku 26. člena oprostitve plačila DDV za nekatere dejavnosti iz prvega odstavka istega člena dovoli še drugim osebam, seveda pod dodatnimi pogoji. Po drugem odstavku 26. člena zakona je tako promet storitev ali blaga po 12. točki (in še nekaterih drugih točkah) prvega odstavka navedenega člena zakona, če ga opravijo davčni zavezanci, ki niso omenjeni v prvem odstavku, oproščen plačila DDV na podlagi predhodne priglasitve davčnemu organu in v primeru, da:

- njihov cilj ni doseganje dobička, če pa dobiček vseeno dosežejo, ga ne smejo razdeliti, temveč ga morajo nameniti za nadaljnje opravljanje ali izboljšanje storitev;
- jih upravljajo in vodijo večinoma prostovoljci, ki sami ali prek drugih oseb niso posredno ali neposredno udeleženi v rezultatih teh dejavnosti;
- zaračunavajo cene, ki jihodobrijo pristojni organi ali cene, ki niso višje od takšnih odobrenih cen, ali za storitve, za katere ni potrebna odobritev cen, cene, ki so nižje, kot jih za podobne storitve zaračunavajo davčni zavezanci, ki obračunavajo DDV;
- ni verjetno, da oprostitve DDV za te storitve izkrivlja konkurenco, na primer postavlja v slabši položaj davčne zavezance za DDV.

Pri navedenem določilu za oprostitve zadošča že izpolnjevanje enega od navedenih pogojev. Vendar moramo hkrati z določili drugega odstavka 26. člena preveriti, ali določena transakcija ni izključena iz oprostitve na podlagi tretjega odstavka istega člena ZDDV, ki določa, da promet storitev ali blaga ni oproščen plačila DDV v skladu z 12. točko prvega odstavka tega člena, če:

- ni nujen za transakcije, ki so oproščene plačila DDV oziroma je oproščene dejavnosti mogoče opravljati brez tega prometa;
- je osnovni namen prometa, da organizacija pridobi dodatni prihodek z opravljanjem transakcij, ki neposredno konkurirajo transakcijam davčnih zavezancev, ki obračunavajo DDV.

Donatorstvo lahko tako postane novi vir financiranja dejavnosti društva in posledično tako ustvarjanja še boljših pogojev za delo društva. Donatorstvo pa je le eden izmed možnih načinov financiranja.

V nadaljevanju podajam pregled zakonske ureditve financiranja društva oziroma pridobivanja premoženja za nogometno športno društvo.

Področje premoženja društva ureja 24. člen zakona, ki določa:

- Premoženje društva sestavljajo denarna in druga sredstva, ki jih društvo pridobi s članarino, darili in volili, prispevki donatorjev, iz javnih sredstev, z

opravljanjem dejavnosti društva ter iz drugih virov, njegove nepremične in premične stvari ter materialne pravice.

- Društvo ne sme deliti svojega premoženja članom. Vsaka delitev premoženja društva med njegove člane je nična.
- Če društvo pri opravljanju svoje dejavnosti ustvari presežek prihodkov nad odhodki, ga mora porabiti za uresničevanje svojega namena ter ciljev oziroma za opravljanje nepridobitne dejavnosti, določene v temeljnem aktu.

Društvo lahko po veljavni zakonodaji opravlja pridobitno dejavnost, vendar naj bi prihodke usmerilo v razvoj dejavnosti, ne pa med člane. Kljub temu, da gre za ustvarjanje prihodkov na trgu in nemalokrat tudi za neutrudno amatersko delo članov, so davčne obveznosti takšne, kot da bi bili ti prihodki ustvarjeni v okviru redne gospodarske dejavnosti. Prihodki so namreč obdavčeni z DDV in tudi z davkom od dobička, kljub temu, da se tako pridobljena sredstva namenjena za društveno nepridobitno javno koristne namene. Dejavnost, ki jo društva občasno izvajajo v obliki posamičnih projektov, kot so na primer gasilske veselice, z namenom, da bi pridobili prihodke za društvene aktivnosti in za potrebe nakupov, je podvržena enako zapletenim ter strogim predpisom opravljanja gospodarskih dejavnosti. Takšen način obravnave je, po mojih ugotovitvah, morda celo nesprejemljiv in hromi društvene dejavnosti.

Izvršilna oblast ima tudi neenotno in pridobitni dejavnosti izjemno nenaklonjeno politiko. Dogaja se celo, da ne pride do potrditve društvenih pravil, če ta vsebujejo člen, da se društvo ukvarja z gospodarsko dejavnostjo. Prihaja tudi do nasprotovanja podeljevanju koncesij za opravljanje pridobitne dejavnosti, prednost dobivajo zasebniki, društva nimajo možnosti pri kandidiranju na razpisih za javna naročila, čeprav za to ni nobene zakonske podlage.

Naslednje pomembno vprašanje je financiranje društvene dejavnosti nasploh. Sistemskih podlag za financiranje društvene dejavnosti sploh ni. Izjalovila se je tudi podlaga, ki govori o društvu v javnem interesu, zato je financiranje prepuščeno dobri volji tistih, ki razporejajo proračunska sredstva. Z njihovo arbitrarnostjo in politično pripadnostjo so povezane tudi različne naključnosti v organih izvršilne, pa tudi lokalne oblasti. Na področju financiranja društvene dejavnosti torej ni sistema, niti nacionalnega programa in ne konsistentne ter trajne politike.

Podzakonski predpisi omogočajo, da se postavljajo dodatne zahteve v postopkih, povezanih z izdajanjem soglasij, kar bi morali z zakonom o društvih preprečiti. Prav tako bi morali z zakonom preprečiti arbitrarnost in samovoljo registrskih organov, pa tudi tistih, ki v podzakonskih postopkih na ravni uredb ter odlokov dodatno zapletajo postopke ustanavljanja.

Glede ustanovitve in upravljanja društva pa ZDru-1 v 8. členu določa naslednje pogoje:

- Društvo lahko ustanovijo najmanj tri poslovno sposobne fizične osebe oziroma pravne osebe.
- Ne glede na določbo prejšnjega odstavka, gospodarske družbe ne morejo ustanoviti društva, ki ima v temeljnem aktu določeno dejavnost, katero gospodarska družba opravlja kot svojo dejavnost.
- Ustanovitelji na ustanovnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi in temeljni akt društva ter izvolijo zastopnika društva.

Deveti člen opredeljuje vsebino temeljnega akta društva, in sicer:

- Temeljni akt mora določati:
 - ime in sedež društva (izbrani kraj poslovanja),
 - namen in cilje delovanja,
 - dejavnost oziroma naloge,
 - pogoje in način včlanjevanja ter prenehanja članstva,
 - pravice in obveznosti članov,
 - način upravljanja,
 - zastopanje društva, financiranje in način izvajanja nadzora nad razpolaganjem s premoženjem ter nad finančnim in materialnim poslovanjem,
 - način zagotavljanja javnosti dela,
 - način sprejemanja sprememb in dopolnitev temeljnega akta,
 - način prenehanja društva in razpolaganje s premoženjem v takšnem primeru.
- S temeljnim aktom lahko društvo uredi tudi druga vprašanja, pomembna za upravljanje in delovanje.

Društvo lahko pridobi tudi status društva v javnem interesu, in sicer pod naslednjimi pogoji, ki jih določa 30. člen ZDru-1:

- Društvu se lahko podeli status društva, ki deluje v javnem interesu, če deluje na področju kulture, vzgoje in izobraževanja, zdravstvenega varstva, socialnega varstva, izvajanja družinske politike, varstva človekovih pravic, varstva okolja, varstva živali, športa, obrambe ter varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami, gospodarstva, kmetijstva, gozdarstva, veterinarstva ali prehrane, zunanjih zadev, razvoja demokracije ali na drugih področjih, če njihovo delovanje presega interese njegovih članov in je splošno koristno.
- Društvu se podali status iz prejšnjega odstavka, če izpolnjuje naslednje splošne pogoje:
 - da njegovi ustanovitelji in člani niso pravne osebe javnega prava,

- da ima dejavnost, ki je v javnem interesu, opredeljeno v temeljnem aktu,
- da je registrirano in deluje najmanj dve leti pred vložitvijo vloge za pridobitev statusa,
- da je sredstva zadnje dve leti pretežno uporabljalo za opravljanje te dejavnosti in da je redno izvajalo programe, projekte ali druge aktivnosti za uresničevanje namena ter ciljev, ki so v javnem interesu,
- da ima izdelane programe bodočega delovanja,
- da lahko izkaže pomembnejše dosežke svojega delovanja.

S posebnim zakonom se lahko podrobneje opredeli področje delovanja oziroma dejavnosti, ki so v javnem interesu, lahko se določijo tudi posebni pogoji za pridobitev tega statusa.

V 38. členu ZDru-1 pa je opredeljen način prenehanja in razporejanja premoženja društva v prenehanju, za katerega menim, da v predlaganih rešitvah ni dovolj pravično oblikovan:

- Društvo preneha, če zbor članov sprejme sklep društva.
- V sklepu mora določiti društvo, zavod, ustanovo ali drugo nepridobitno pravno osebo s podobnimi cilji, na katero se po poravnavi vseh obveznosti prenese premoženje društva. Če društvo v sklepu ne določi naslednika premoženja in ga tudi na podlagi določb temeljnega akta ni mogoče določiti, premoženje pripade lokalni skupnosti, na območju katere je imelo društvo svoj sedež. Neporabljena sredstva, pridobljena iz proračuna, se vrnejo proračunu, preostanek premoženja pa se prenese na prevzemnika premoženja z dnem izbrisa društva iz registra društev.
- Ne glede na določbo prejšnjega odstavka premoženja društva ni mogoče prenesti na politično stranko.
- V sklepu iz prvega odstavka tega člena mora zastopnik društva v 30 dneh obvestiti pristojni organ in zahtevati izbris društva iz registra društev. Zahtevi in sklepu mora priložiti poročilo o razpolaganju s premoženjem društva, iz katerega je razviden obseg sredstev in drugega premoženja, način poravnave vseh obveznosti, višino neporabljenih javnih sredstev, način njihove vrnitve proračunu ter način prenosa preostanka premoženja društva na prevzemnika premoženja.

S tem členom, po moji osebni oceni, država posega v svobodo, zasebnost in civilnost položaja društva, ki bi moralo biti povsem avtonomno tudi glede premoženjskih vprašanj. Nemalokrat gre namreč tudi za precejšnje premoženje. Poleg tega bi moral biti, vsaj v statutu društva oziroma nepridobitne organizacije, naveden tudi postopek prenosa premoženja društva, ko to preneha.

Društvo je pri nas in tudi po svetu zasebne narave, zato naj bo zasebno, tako ocenjujem, tudi njegovo premoženje. Nikakršna pravila, ki s splošno, prisilno, torej zakonsko normo obvezujejo društva, da vrnejo ali prenašajo svoje premoženje na druge ravni, pa naj bo to na raven zveze ali na raven države, niso v skladu z neodvisno zasebno civilno naravo društva kot civilno-družbene organizacije.

2.7 Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

Pridobitne organizacije delujejo na trgu le za dobiček, medtem ko nepridobitne organizacije delujejo za boljšo kakovost življenja uporabnikov in morebiten dobiček vlagajo v lastno dejavnost.

Na podlagi proučitve različnih dokumentov ugotavljam, da so strategije nepridobitnih organizacij kratkoročne, zaradi različnega poslanstva in smotrov. Pridobitne organizacije varčujejo s sredstvi, nepridobitne pa jih porabijo do konca, sicer jih naslednjč prejmejo manj.

V nepridobitnih organizacijah so predračuni instrument nadzorovanja, v pridobitnih pa instrument načrtovanja in obvladovanja. V večini nepridobitnih organizacijah (z izjemo večine državnih ustanov) posamezniki delujejo prostovoljno, kar prinaša določene težave, kot so na primer vprašanje odgovornosti, zanesljivosti, kakovost opravljenega dela, način sodelovanja med prostovoljci in plačanimi delavci, obvladovanje sodelavcev. V nepridobitnih organizacijah imajo interesi večjo vlogo kot pri pridobitnih. Ugotavljam, da večje število nepridobitnih organizacij vodijo ljudje brez ustreznega managerskega znanja.

Nepridobitni sektor postaja v okviru sodobnih družb čedalje pomembnejši družbeni sektor. Potrdilo za to dobimo v naslednjih treh vsebinskih razlogih, in sicer:

- nepridobitni sektor obsega nepregledno mrežo dejavnosti, od javne uprave, šolstva, zdravstva, kulture, športa, pa vse do številnih formalnih in neformalnih oblik civilne družbe;
- na vseh teh področjih je preplet interesov izjemno velik, hkrati pa so to dejavnosti, ki temeljijo na nejasni razmejitvi med tržnimi in državnimi mehanizmi regulacije ter financiranja;
- da kriza socialne države potrebuje nove in bistveno bolj racionalne rešitve na socialnem neprofitnem področju.

Ugotavljam, da ljudje organizirajo nepridobitne dejavnosti zaradi boljšega zadovoljevanja določenih potreb, podjetniških nagibov in davčnih olajšav. Hkrati pa moramo v okviru ekonomske teorije priznati, da so temeljni vzgibi nepridobitnih dejavnosti povsem neekonomske narave. Nepridobitne organizacije morajo vedno iskati ravnovesje med svojim človekoljubnim poslanstvom in ekonomsko, pogosto povsem

tržno usmerjeno logiko poslovanja. Te 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 sklepov. Nepridobitne organizacije so očitno preveč pomembne, da bi jih prepustili neprofesionalnim odločitvam in neracionalnostim poslovanja zaradi neprofesionalnega vodenja. Ker pa je njihovo delovanje usodno za socialni in civilni položaj družbe, vodenje ne moremo zaupati zgolj ekonomistom. Nepridobitne organizacije namreč blažijo posledice, ki nastajajo s profitnim delovanjem, zato se morata ti dve vrsti organizacij razlikovati po svojem namenu in smislu obstoja. Smisel obstoja pa je, po moji oceni, predvsem humanitarne narave. Vsaka družba je lahko uspešna le, če deluje v dinamičnem ravnovesju tako, da njeni podsistemi usklajeno delujejo med seboj. Prevlada enega podsistema lahko vodi v neravnovesje.

Ocenjujem, da je vloga nepridobitnih organizacij vzpodbujati razvoj pluralnega sistema blaginje in s tem ohranjati ravnovesje.

Največje razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami so:

- poslanstvo,
- merjenje izidov,
- način strateškega delovanja.

Razlike, ki jih najdemo med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami, so lepo razvidne iz tabele 2.1 (prirejeno po Anthony 1988 v Trunk Širca in Tavčar 2003).

Tabela 2.1 Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

Značilnosti	Profitne	Neprofitne
Omejitve glede ciljev in strategij.		
Strategije in prožnost	Svobodno odločanje o ciljih, panogah odjemalcev in strategijah do njih. Management lahko hitro izvede spremembe.	Obvezno izvajanje storitev, nedopustno je opuščanje, financerji pogosto togo omejujejo izbiranje strategij.

Značilnosti	Profitne	Neprofitne
Financiranje		
Viri financiranja	Sredstva si priskrbijo s tržno dejavnostjo. Večinoma skušajo povečevati obseg in vrednost storitev. Pridobivajo nove odjemalce, skušajo povečevati delež, ki ga imajo na tržišču.	Organizacije, ki prejemajo sredstva od uporabnikov: so odvisne od tržišča, skušajo povečevati število odjemalcev. Organizacije, ki prejemajo sredstva iz javnih virov: pridobivanje sredstev je le deloma povezano z obsegom in kakovostjo storitev, pomembno je zadovoljstvo virov sredstev, skušajo omejevati število odjemalcev, če to ne vpliva na višino ter kakovost sredstev.
Strokovnjaki kot managerji		
Strokovnjaki: nimajo managerskih znanj, imajo strokovne interese, ki niso nujno enaki ciljem organizacije.	Razporejanje na poslovodna mesta upošteva poleg ožjih tudi širša znanja o managementu in osebnostne značilnosti. Strokovnjaki pogosto počasneje napredujejo kot managerji.	Strokovnjaki imajo večjo veljavo kot managerji. V nekaterih strokah strokovnjaki še vedno podcenjujejo delo managerjev.
Upravljanje in usmerjanje		
Management naj ima na skrbi predvsem učinkovitost, upravljavci usmerjanje in nadzor nad uspešnostjo organizacije.	Lastniki posredno obvladujejo organizacijo. Upravljavci močno vplivajo na delovanje managementa.	Lastništvo nad organizacijo je pogosto posredno ali zamegljeno. Člani upravnega odbora ne prejemajo plačila; zavzetost je pogosto omejena.
Vrhovni management		
Za učinkovito poslovanje naj bo dovolj pristojnosti združenih v vrhovnem managerju.	Vrhovni manager ima zelo veliko in nedeljeno oblast.	Pogosta je dvojnost poslovanja: v državnih organizacijah: politika in aparat, v profesionalnih organizacijah: stroka in poslovanje, v prostovoljskih organizacijah: prostovoljci in plačani funkcionarji.
Vplivi politike		
Politika deluje med mnogimi spremenljivimi interesi	Vpliv je omejen na več načinov. Organizacije upoštevajo interese okolij na analitičen način in dolgoročno.	Vplivi so različni: kratkoročno obnašanje voljenih managerjev, upravljavcev, dodeljevalcev sredstev, zahteve javnosti po transparentnosti delovanja, skrivanje informacij zaradi konkurenčnosti.

Opredelitev nepridobitnih organizacij

Značilnosti	Profitne	Neprofitne
Dobiček kot merilo uspešnosti		
Enotno merilo za izbiranje med alternativami	Dobiček je temeljno merilo za izbiranje. Management uporablja tudi druga merila - po interesih udeležencev.	Ni enotnega smotra. Management težko razvršča smotre po pomembnosti. Različni smotri terjajo različna merila.
Temelj kvantitativnega analiziranja	Primerjanje ocenjenih stroškov z ocenjenimi koristmi.	Ni jasne povezave med vložki in izdatki.
Merjenje uspešnosti delovanja	Dobiček je sinteza sestavin uspešnosti, merilo za uspešnost organizacije.	Količino in kakovost storitev je težko meriti, pretirano poudarjanje finančne uspešnosti je lahko škodljivo.
Vpliv na decentraliziranost	Številni managerji vedo, da je dobiček osrednji cilj in merilo njihove uspešnosti. Management lahko varno delegira mnoge odločitve nižjim nivojem.	Organizacija ima številne cilje, ne pa enotno merilo uspešnosti. Management težko delegira odločitve; centralizirano odločanje poraja birokracijo.
Primerjanje raznolikih enot	Enotna merila za primerjanje enot v organizaciji in organizacij med seboj.	Mogoče je primerjati le istovrstne: enote v organizaciji, organizacije med seboj.
Davki		
Davek na dobiček	Obdavčitev dobička, ugotovljenega v davčnem izkazu uspeha.	Obdavčitev dela dobička, doseženega s pridobitno dejavnostjo.
Obdavčitev plač	Prispevki na plače, davki na plače.	Povračila v zvezi z delom, prehrana, prevoz ...
Davčne olajšave	Za prva leta zaposlovanja invalidov, sedež na demografsko ogroženih področjih.	Neobdavčen del dobička iz pridobitne dejavnosti, neobdavčene plače.
Pravne zadeve		
Lastništvo	Delničarji vložijo svoja sredstva v kapital družbe oziroma rast vrednosti svojega deleža.	Vložki darovalcev. Družba s prihodki in premoženjem ne more razpolagati v korist posameznikov. Ob prenehanju se premoženje in sredstva prenesejo na drugo neprofitno organizacijo, državo ali lokalno skupnost, kjer je delovala; nikoli na posameznika.

Značilnosti	Profitne	Neprofitne
Pridobitna dejavnost	Pridobitna dejavnost je osnovna dejavnost.	Lahko jo opravljajo: v samostojni in ločeni organizaciji, v posebni entiteti, ki je v celoti last neprofitne organizacije.
Ustvarjanje in delitev dobička	Družba razporeja dobiček med deležnike, v povečanje kapitala ali rezervni sklad.	Lahko ustvarjajo presežke sredstev; tako zbirajo potrebna sredstva: za delovanje, širitev, rezervni sklad. Ne izplačujejo denarnega presežka kot denarne dividende
Storitvena dejavnost		
Izvajanje	Lažje obvladovanje izvajanja in izvajalcev zaradi jasne strukture pristojnosti in odgovornosti; praviloma so izvajalci plačani.	Težje obvladovanje izvajanja. Izvajalci so v mnogih organizacijah prostovoljci ali pa so plačani pod tržno ceno.
Kakovost	Mnogokrat bolj strokovni in spodbujeni izvajalci, materialni dokazi, reference.	Mnogokrat manj kakovostni in spodbujeni izvajalci, manj materialnih dokazov, referenc.

Vir: Trunk Širca in Tavčar 2003, 10–11.

2.8 Razlike med nepridobitnimi organizacijami

»Značilne razlike med nepridobitnimi organizacijami v Sloveniji se kažejo predvsem v načinu, kako so bile ustanovljene. Pri tem lahko iščemo mejo med starimi in novo ustanovljenimi organizacijami. V obdobju pred letom 1974 so prostovoljne organizacije in društva ustanavljali v skladu s centralno- oziroma lokalno-partijskimi pobudami ter direktivami. Kasneje pa se vse podobne organizacije začnejo organizirati od spodaj navzgor, kar pomeni, na pobudo državljanov oziroma uporabnikov storitev.« (Kolarič 1997)

Novo ustanovljene organizacije so čiste prostovoljne organizacije, tako na nivoju upravljanja kot na nivoju izvajanja aktivnosti. Na regionalni ravni imajo ponavadi postavljeno krovno telo, ki ima praviloma zaposlenega vsaj enega plačanega profesionalca. Lahko pa so organizirane tudi na nacionalni ravni in nimajo svojih organizacijskih enot na nižjih ravneh. Tudi za te organizacije velja, da so popolnoma prostovoljne. Za največjo novost pa štejejo organizacije, ki so nastale v 90. letih prejšnjega stoletja. Te veljajo za mešane: imajo zaposlene profesionalce, ki upravljajo organizacijo, medtem ko večino dejavnosti izvajajo prostovoljci.

Značilnost nepridobitno-prostovoljnih organizacij je tudi njihov članski značaj. Predvsem humanitarne organizacije pa delujejo tudi v javnem interesu in ne le v korist svojih članov.

Razlike med nevladnimi organizacijami so v velikosti (velike, srednje, male), poznamo še lokalne, državne, novo nastale in že uveljavljene, znane; institucionalno financirane in financirane s prostovoljnimi prispevki, ruralne in urbane; takšne, ki nudijo storitve samo za svoje člane (self-help organizations) in takšne, ki nudijo storitve za druge itd. Celotno znotraj iste organizacije je lahko management popolnoma drugačen v nekem lokalnem oddelku nacionalne organizacije, ki nudi storitev nekaj ur tedensko, od dela na sedežu te nacionalne organizacije. Zaradi tega je težko opredeliti splošne ekonomske vidike managementa, ki bi veljali za vse nevladne organizacije in njihove oddelke.

2.9 Strateški management v nepridobitni organizaciji

Četudi so nepridobitne organizacije pogosto neformalne in delujejo zgolj na osnovi prostovoljstva, morajo biti, enako kot pridobitne, učinkovito vodene, da bi lahko dosegle kakovostne rezultate. Javnost in uporabniki storitev teh organizacij namreč upravičeno pričakujejo visoko kakovost delovanja.

»V zadnjih desetih letih je prevladalo mnenje, da nepridobitni sektor potrebuje posebna managerska znanja,« ugotavlja Kovač (1997, 32), in sicer zato:

- ker narašča pomembnost neprofitnega sektorja,
- ker je v krizi socialna država, ki potrebuje nove in bistveno bolj racionalne mehanizme reševanja problemov na področju neprofitnih dejavnosti,
- ker ljudje zahtevajo kakovostnejšo ponudbo izdelkov in storitev klasičnega neprofitnega sektorja zaradi boljšega zadovoljevanja svojih potreb,
- ker v informacijski družbi naraščata potreba in interes posameznikov, gibanj in institucij za uveljavljanje kakovosti življenja, humane cilje in človekoljubne dejavnosti.

V managerski literaturi obstaja prava zmeda različnih opredelitev, večina med njimi pa velja tudi za nepridobitne organizacije.

Z managerskega vidika, ugotavlja Drucker (1990), se »nepridobitne organizacije razlikujejo od pridobitnih na treh temeljnih področjih:

- pri poslanstvu in organiziranju dejavnosti,
- pri strateškem odločanju na posameznih poslovnih področjih,
- pri poslovnih rezultatih in merjenju učinkov neprofitne dejavnosti.«

Menim, da nobenega pomembnejšega družbenega ukrepa ni mogoče uresničiti brez ustrezne organiziranosti, izoblikovanih ciljev, pripravljenih in usposobljenih ljudi, zagotovljenih delovnih sredstev in brez določene oblike organizacijskega povezovanja. Ne glede na razlike, ki se kažejo v delovanju in vodenju pridobitnih ter nepridobitnih

organizacij, je torej pomembno, da obe strani tesno sodelujeta pri uresničevanju družbenih pričakovanj, kajti le tako so lahko rezultati obeh dovolj kakovostni.

Oblikovanje ciljev in poti za njihovo doseganje (strategij) ni dovolj. Ugotavljam, da je s stalnim preverjanjem in ukrepanjem treba zagotoviti tudi njihovo uresničevanje. Zato organizacija potrebuje strateško upravljanje za usmerjanje in obvladovanje razvoja, povečevanje konkurenčne sposobnosti, usmerjanje ter obvladovanje poslovnega prestrukturiranja, uspešno poslovanje in delovanje. Poznavanje naj sodobnejših pristopov in orodij, nadgrajenih z lastnimi bogatimi izkušnjami iz prakse, olajša zahtevne procese strateškega ter finančnega upravljanja organizacije.

Možina (1994, 15–16) navaja: »Managerji usmerjajo človeške in materialne vire ter vodijo delo oddelka ali organizacije. Določati morajo načrte dejavnosti, s katerimi bi kar najbolj učinkovito in uspešno dosegli cilje organizacije.«

»Manager usklajuje tehnično razdeljeno delo v celoto, usklajuje posameznike in skupine. Zato mora do določene mere poznati dele razčlenjene celote oziroma posameznikov, ki jih vodi. Predvsem mora vedeti, kako so ti deli povezani med seboj in kako jih uskladiti v celoto.« (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 20)

Ugotovimo lahko, da je bistvo managerjevega dela usklajevanje, ki je temelj za razlikovanje managerjev od drugih zaposlenih. Usklajevanje pa ni naloga, ki jo opravlja manager, pač pa je dejansko način dela, s katerim manager izvaja dobljene naloge.

Rozman (v Rozman in Možina 2002, 48) opredeljuje managerja kot »človeka, ki z usmerjanjem dela drugih skupaj z njimi dosega cilje družbe«. Hkrati pa Rozman (ibidem, 53) usklajevanje definira kot »povezovanje in prilagajanje razmerij ter procesov med seboj in okoljem po vsebini, obsegu ter času, da bi čim bolj smotno dosegli cilj družbe«.

Managerji z usklajevanjem usmerjajo človeške materialne vire, da lahko dosegajo cilje organizacije. Rezultat managerjevega dela so odločitve, bistvo njegovega dela pa je usklajevanje. Odločitve v osnovi pomenijo izbiro med možnostmi. Z razvojem gospodarjenja podjetja postaja odločanje čedalje pogostejše, hkrati pa tudi vse pomembnejše. Pri sprejemanju odločitev je pomembno, da skuša manager pridobiti kolikor je mogoče veliko število rešitev, da bi bila izbira čim boljša. Pri tem je pomembno, da manager prouči razloge za odločitve in merila, ki vplivajo na sprejemanje odločitev.

Kot že omenjeno, so rezultati managerjevega dela odločitve. Z razvojem gospodarjenja podjetja postaja odločanje čedalje pomembnejše. Pri sprejemanju odločitev je pomembno, da skuša manager pridobiti kolikor je mogoče veliko število rešitev, da bi bili rezultati čim boljši. Pri tem je, po moji oceni, pomembno tudi to, da manager prouči razloge in merila, ki vplivajo na sprejemanje odločitev.

Po Rozmanu, Kovaču in Koletniku (1993, 33) razčlenimo proces odločanja na:

- ugotavljanje problemskih stanj,
- določanje problemov,
- iskanje, razvijanje, ocenjevanje in izbiro rešitev,
- logičen preizkus rešitve in z izvedbo v praksi tudi njen praktični preizkus.

V procesu odločanja skušajo managerji izbrati najboljšo rešitev za določeno problemsko stanje. Slednje se ponavadi ugotavlja v primerjavi z načrtom, drugimi podjetji in s predhodnimi podatki. Ugotavljanje razlik, predvsem negativnih, ustvarja problemsko stanje. Temu sledi določanje problemov. S pomočjo teoretičnega znanja in praktičnih znanj iščejo managerji vzroke za odmike. Ugotovitev problema je zato ključnega pomena za njegovo razrešitev. Ko je problem definiran, je potrebna velika mera managerjeve ustvarjalnosti, da poišče pravo rešitev.

Iz povedanega sledi, da morajo biti managerji večji ugotavljanja in razčlenjevanja problemov, njihovo odločanje pa mora biti čimbolj smotrno. Pri tem poudarjam, da bi morali biti managerji sposobni poiskati ustrezne izvedence, specialiste, jim jasno in natančno predstaviti probleme ter jih voditi in vzpodbujati pri iskanju alternativnih rešitev.

Postavlja pa se vprašanje, katere oziroma kakšne lastnosti naj bi imel manager pri opravljanju svojega dela. Na osnovi proučevanja teorije vodenja podjetja lahko opredelim določene kriterije, ki bi jih moral imeti manager pri vodenju procesov odločanja. Ti kriteriji so:

- logično razmišljanje in sklepanje,
- komuniciranje,
- motiviranje sodelavcev in
- ustvarjalnost.

Po mnenju nekaterih slovenskih uglednih strokovnjakov morda neskladje med managersko teorijo in prakso danes ni nikjer tako široko in razkol tako globok kot prav na področju managementa nepridobitnih organizacij. Pri tem imajo v mislih verjetno predvsem pomanjkanje teoretičnih dosežkov in neizdelane zakonske rešitve ter njihovo zastarelost (na primer, ZZ je bil sprejet že leta 1991, torej pred nastankom samostojne Slovenije in v bistveno drugačnih družbenih razmerah).

Vprašamo se torej lahko, kaj se skriva v 'črni luknji' managerskega vsakdana na področju nepridobitnega sektorja. Zakaj še vedno nismo priče poskusom, da bi se nekateri od preverjeno uspešnih vodilnih managerjev s področja poslovanja, na primer tisti, ki so pridobili laskavi naslov 'manager leta', ne lotijo upravljanja t. i. non-for-profit organizacije? Kaj torej povzroča nizko tržno vrednost vsemu, čemur se pri nas reče neprofitni management?

Vzrokov za takšno stanje stvari ne bi bilo pametno iskati samo v ponudbi in povpraševanju. Krivda je nedvomno na obeh straneh. Slabo povpraševanje gre navadno skupaj z nedorečeno ponudbo.

Pri iskanju odgovorov na tako izražena vprašanja je zagotovo treba prisluhnuti, kaj o tem lahko pove stroka. Tako, na primer, pri Petru Druckerju, dobimo tezo, da je »management potreben v vseh sodobnih organizacijah, ne glede na to, ali so gospodarske ali ne« (Drucker v Jančev 1999, 39).

Drucker (ibidem) posebej poudarja dejstvo, da je »management pravzaprav še bolj potreben v negospodarskih organizacijah, pa naj bodo to neprofitne organizacije ali vladne agencije. Zanje je management potreben prav zato, ker nimajo discipline, ki bi se odražala v končnem rezultatu. Če pozorneje analiziramo takšen univerzalistični pristop k managementu, pridemo do naslednjih sklepov:

- Management je univerzalni fenomen, ker ne obstaja organizacija v sodobnem svetu, ki ne bi bila vodena.
- Vodena organizacija (podjetje, ustanova, zavod, društvo itd.) predstavlja organ družbe, ki proizvaja rezultate.
- V vsaki organizaciji, ne glede na to, kakšne rezultate dosega, je management vedno posebno orodje, posebna funkcija in posebno pomagalo, ki je edino sposobno, da ji omogoča doseganje rezultatov; brez discipliniranja ni učinkov, tako kot brez vzrokov ni posledic.
- Organizacije, ki ne ustvarjajo dobička kot svoj temeljni razlog obstoja, zaradi tega niso izobčene, temveč sodijo v tako imenovani civilno-družbeni sektor, ki je enako pomemben kot gospodarski. Razlika je samo v tem, da imajo neprofitne organizacije občutno večjo potrebo po managementu kot gospodarske, ker za merjenje njihovih 'outputov' ni kakšnih strogih, prepoznavnih in objektivnih meril evalvacije, kot so ta s tržnim mehanizmom uvedena na področju gospodarstva.

Pri nas še vedno prevladuje mnenje, da je pravo mesto managementa v svetu gospodarstva in denarja, da pa v svetu kulture, športa, zdravstva, šolstva, civilne družbe, javnih služb in podobnem management nima kaj iskati. V teh sferah se vsak manager počuti kot tujek in razvršča v razponu od birokrata, tehnokrata, legalista do kapitalista. Temu so seveda sledile posledice. Predvsem pravi managerji z načrtovano kariero niti ne pomislijo, da bi svojo usodo povezali z nepridobitnim sektorjem.

Management nepridobitnih organizacij je zaradi tega ne samo potrebnejši glede na gospodarske organizacije, temveč je tudi nesorazmerno kompleksnejši, težavnejši in bolj hvaležen izziv, ker zahteva svojstveno umetnost ter dodatno uspešnost vodenja in upravljanja glede na tisto, ki je zadostna v pridobitni organizaciji.

Temeljno nasprotje, s katerim se sooča management nepridobitne organizacije, je tisto, ki organizacijo postavlja v paradoksalen položaj, da naj bi namreč po eni strani proizvajala rezultate, ki po svoji vsebini niso vedno materializirani kot tržno blago ali storitve, pogosto pa se kaže tudi v obliki duhovnih vrednot (kot so telesna aktivnost, znanje, solidarnost, zdravje, estetsko zadovoljstvo ...), po drugi strani pa poslujejo v tržnem okolju, ki s svojimi zakonitostmi neusmiljeno vsiljuje logiko pridobitnega poslovanja. To pa potegne za seboj verižno reakcijo, ki dodatno otežuje naloge managementa v nepridobitni organizaciji. Če začnemo pri kadrovskem potencialu, se vse skupaj zaplete že na samem vrhu, kajti dobiti dobrega direktorja, ki mora biti uspešen vsaj toliko, da v poslovnem letu ustvari presežek prihodkov nad izdatki (računovodski standardi so enaki za pridobitne in nepridobitne organizacije), je zelo redek pojav.

Na osnovi raziskovanja torej ugotavljam, da se takšnega dela lotevajo v glavnem tisti, ki nimajo ustrezne managerske sposobnosti, pač pa so to entuziasti in ljudje z vizijo humanosti, primanjkuje pa jim predvsem materialni interes. Tudi vsi drugi kadri ne morejo za svoje delo pričakovati nagrajevanja po tržnih načelih. Zato je pridobivanje kadrov težavno, njihova fluktuacija visoka, kar še dodatno otežuje položaj organizacije. To pa je tudi eden ključnih problemov managementa nogometnih klubov, ne glede na okolje, v katerem delujejo. Razumljivo je sicer, da imajo nogometni klubi v večjih mestih bistveno večjo izbiro kadrov kot v manjših krajih, problem pa dejansko ostaja isti v vseh okoljih.

Številne nepridobitne organizacije in društva, tudi nogometna, se zanašajo na delo prostovoljcev, volonterjev, ki glede na svojo naravo pogosto ne dosegajo ravni profesionalnosti (po obsegu, intenziteti, kakovosti in odgovornosti), ki je značilna za pridobitne organizacije. S takšnim delom ima nepridobitna organizacija nenehno težave pri doseganju pričakovanih ali načrtovanih rezultatov. To posledično slabi njen že tako slab začetni položaj v družbi.

Zato so številne nepridobitne organizacije prisiljene povezovati več funkcij in služb v eni osebi. Pogosto so vodje svoja edina 'delovna sila'. Najbolj kritično je delovno mesto direktorjev, kjer morajo posamezniki poleg vseh znanj in veščin, značilnih za managerje pridobitnih organizacij, obvladovati še to, da so sami svoji pravniki, psihologi, finančniki, komercialisti, lobisti, pedagogi, kadrovske delavci, svetovalci itd.

Naslednje nasprotje, ki greni življenje managementu nepridobitnih organizacij, je tisto, ki vlada med praviloma visoko zastavljenimi cilji, vrednotami in ideali po eni ter kroničnim pomanjkanjem finančnih sredstev za njihovo kakovostno uresničitev na drugi strani. Takšno pomanjkanje finančnih virov povzroča vedno nove probleme, od neustrezne zastarele tehnične opremljenosti oziroma prostorske stiske do neustreznih delovnih razmer in nujnega zaostajanja v razvoju znanja ter tehnologije, s katero razpolagajo nepridobitne organizacije.

To seveda povzroča nenehno napetost med cilji, zaradi katerih so bile organizacije ustanovljene, in njihovim doseganjem v vsakdanji praksi. Ta razlika se nezadržno pogloblja. Managementu ustvarja stalne stresne razmere, v katerih skoraj ni več mogoče normalno delovanje: večno vprašanje je, kako priti do denarja. Pri tem pa gre sodobni razvoj v smeri ustanavljanja čedalje večjega števila in vrst nepridobitnih organizacij, ki se zgrinjajo k vedno bolj praznemu finančnemu 'koritu'. To povzroča nekaj, kar spominja na razmere ob začetku razvoja liberalnega kapitalizma: neusmiljena konkurenca, sebičnost, samozadostnost in sovražnost med neprofitnimi organizacijami, ki bi po svoji naravi in zapisanem poslanstvu sicer morale sodelovati.

Ugotavljam, da je vseeno, ali gre za industrijsko podjetje ali zavod: z obema je treba upravljati po takšnih načelih in modelih, ki privedejo do tega, da organizacije ne delujejo samo zato, da bi preživele, temveč zato, da bi uresničevale cilje in namene, zaradi katerih so bile ustanovljene. Ni bistveno, ali je pri tem poudarek bolj na materialnem dobičku, zasebnem interesu ali pa na humanistično-moralnih vrednotah, javnem interesu, splošnem dobru ipd.

Takšen pristop si, žal, še vedno ni zagotovil vseh 'državljskih pravic' v našem okolju. Trdovratno ukoreninjeno prepričanje o tem, da je gospodarstvo en, vase zaprt in samozadosten sistem, ki edini ustvarja novo vrednost, civilna družba ter javni sektor pa prav takšen sistem vodi do prepričanja, da je vsa pozornost naše managerske teorije in prakse osredotočena na management gospodarskih subjektov, pri čemer pa se o managementu ali kulturi nepridobitnih organizacij govori redko, občasno ter skoraj sramežljivo. Hkrati pa se je na tem področju, imenovanem negospodarstvo, pojavilo več tisoč najrazličnejših subjektov - od zavodov, društev, združenj in nevladnih organizacij do javnih podjetij in holdingov. Njihovi direktorji, predsedniki in vodilni ljudje se dnevno bojujejo za obstoj in razvoj organizacij, ki jih vodijo. Managerska teorija in stroka pa temu šele v zadnjem času namenjata večjo pozornost.

Sicer pa iz samega statusa nepridobitnih organizacij izhaja, da so civilne pravne osebe odgovorne za svoje obveznosti samo s sredstvi, s katerimi same razpolagajo - pri čemer so se njihovi ustanovitelji v večini primerov t.i. preregistracij (aktov o ustanavljanju) previdno zavarovali pred odgovornostjo, da jim z lastnimi sredstvi ne bi bilo treba pokrivati izgub v negativnih bilancah uspeha z njihove strani ustanovljenih neprofitnih organizacij. Da do tega ne bi prišlo, so poskrbeli samo tisti managerji v nepridobitnem sektorju, ki jim je uspelo poiskati nove vire financiranja in hkrati ohraniti neodvisnost svojih organizacij. Največji glavobol managementu pri uresničevanju zastavljenih nalog povzroča predvsem pomanjkanje stalnih in trajnih virov finančnih sredstev.

3 ŠPORTNA DRUŠTVA IN ŠPORTNI MANAGEMENT

Športna društva lahko razvrstimo na posamezne skupine z več vidikov oziroma po več merilih, kot denimo na: društva, športna društva, nogometna društva in druga ter po dejavnosti, organiziranosti in načinu pridobivanja sredstev.

Šugman (1998, 57–59) navaja naslednje: »Najbolj znana razvrstitev športnih društev je po športnih panogah.«

Z vsebinskega vidika je ta razvrstitev izjemno pomembna, s pravnega pa manj pomembna (na primer nogometni klubi, košarkaška društva, taborniške družine, planinska društva ...).

Glede na število panog, ki so predmet dejavnosti članstva, razlikujemo organizacije, ki se ukvarjajo samo z eno panogo (dejavnostjo) in takšne, ki se ukvarjajo z več panogami.

Prve so homogene, druge pa heterogene organizacije (nogometno društvo je homogeno, ker se ukvarja samo z nogometom, neko drugo rekreativno društvo pa je heterogeno, ker se ukvarja na primer s tekom, planinarjenjem, kolesarjenjem ...).

Istoimenska društva različnih panog se zaradi različnih interesov med seboj povezujejo. Tako poznamo enovita in sestavljena društva; to so ponavadi zveze društev (na primer Zveza športnih društev Branik Maribor), kjer se posamezni člani znotraj zveze ukvarjajo z različnimi dejavnostmi v samostojnih društvih. Vsako športno društvo znotraj zveze je samostojni pravni subjekt.

Po območju delovanja razlikujemo: krajevna, mestna, občinska, območna (medobčinska, regionalna) ali republiška društva. Praviloma so društva krajevna ali občinska (delujejo za območje kraja ali občine). Le nekatera društva so lahko območna in na najvišjih ravneh.

Po funkcionalnem merilu (po konkretni dejavnosti) delimo društva na splošna in posebna. V splošnih društvih se združujejo neposredni udeleženci športa (trenerji, tekmovalci, organizacijski delavci, ljubitelji društva), v posebnih društvih pa se združujejo le delavci za neko stroko, posebnost (sodniki, zdravniki, športni pedagogi, športni novinarji ...).

Društva lahko delimo tudi na tista, ki so vpisana v register društev in imajo status pravne osebe ter tista, ki to niso (na primer šolska društva, društva v različnih podjetjih ipd.).

Temeljne naloge športnih društev so predvsem (Šugman 1998, 60):

- pri svojih članih posredujejo in razvijajo značajske vrline, kot so ustvarjalni polet, občutek za delo v skupnosti, disciplino, samokritičnost, točnost, tovarištvo in skromnost;
- skrbijo za množičnost in popularizacijo športa med ljudmi, predvsem med mladimi in jih po njihovi prostovoljni odločitvi vključijo med člane društva;

- skrbijo za kakovosten razvoj vrhunskih igralcev in zagotovijo kakovost igre v vseh ekipah, ne glede na starostne kategorije;
- vzgajajo svoje člane v duhu poštenosti, sodelovanja, predanosti in ljubezni do športa.

Društva uresničujejo našete naloge predvsem:

- s prirejanjem tekmovanj ter sodelovanjem svojih članov na tekmovanjih in prireditvah;
- z dajanjem pobud in s pomočjo pri ustvarjanju ter razvoju novih društev in organizacij na območju društva;
- s širjenjem in popularizacijo športa, ki jo izvajajo prek sredstev obveščanja, z vključevanjem klubskih ter neformalnih rekreativnih skupin in ekip v podjetjih, ŠŠD in krajevnih skupnosti na območju društva;
- s povezovanjem in vzdrževanjem stikov z drugimi društvi ter organizacijami doma in v tujini;
- s članstvom v višjih splošnih društvenih organizacijah na ravni občine in države;
- z zagotavljanjem članov društva pri njegovem vodenju.

3.1 Naloge športnega managementa

Po Šugmanu, Bednariku in Kolariču (2002, 150–162) ima športni management naslednje temeljne naloge, ki se med seboj prepletajo in so med seboj povezane:

Snovanje

To nalogo sestavljajo mnoge aktivnosti. Treba se je informirati, kaj nam ideja prinaša, kako jo lahko uporabimo, zakaj menimo, da jo mi in okolje potrebujemo. Ustrezno moramo biti seznanjeni o naših zmožnostih in pridobiti informacije iz okolja, vezane na določeno idejo. Postaviti si moramo realne in uresničljive cilje, katere lahko uresničimo.

Predvidevanje

S tem ocenjujemo verjetna stanja v prihodnosti, saj na nekatere dejavnike ne moramo vplivati. Ponavadi izhajamo iz teorije, opazovanja okolja, naših lastnih izkušenj in intuicije. Vedeti moramo, da je več poti do cilja in da so te lahko zanesljive, hitre, počasne, težavne, manj zanesljive in zahtevne.

Načrtovanje

Tu naredimo načrt, s katerim nameravamo doseči zastavljene cilje. Naloge se moramo lotiti sistematično, analiziramo sedanji položaj, izberemo primerne cilje, začrtamo ukrepe in preverjamo naše odločitve. Načrtovanje je običajno dolgoročno, zato si postavimo tudi kratkoročne cilje, ki nas bodo postopoma privedli do temeljnega, to je končnega cilja.

Organiziranje

Je proces vzpostavljanja ohranjanja in izvajanja sistema normalnih razmerij med viri. Vse aktivnosti morajo biti opravljene pravočasno in po določenem zaporedju. Vsak posameznik v skupini mora biti seznanjen z načrtom dela, s svojimi nalogami, pristojnostmi in odgovornostmi. Vse aktivnosti morajo biti usmerjene k zagotavljanju doseganja skupnih interesov.

Vodenje

Pomeni določanje dela, komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi ter motiviranje sodelavcev k zaželenemu vedenju in doseganju skupnih ciljev. Vodja mora vedno vedeti, kaj želi in kje je ciljna črta, saj mu ostali le tako lahko sledijo. Imeti mora temeljna znanja, izkušnje in veščine, ki jih pri opravljanju svojih nalog potrebuje.

Poročanje

Povezuje posamezne vire pri usklajevanju dela med sodelavci ali med nadrejenimi in podrejenimi. Gre za komunikacijo, ko višje ravni določajo naloge, nižje pa so dolžne poročati o opravljenem delu.

Nadzorovanje

Ukvarja se s presojanjem pravilnosti o trenutnem stanju v primerjavi z želenim. Gre za iskanje odklonov uresničenege od načrtovanega. Trenutno stanje želimo usmeriti v pravo, načrtovano smer, saj se izvedba v večini primerov ne ujema povsem z načrtom. Z nadziranjem nepravilnosti ugotavljamo napake in predlagamo ukrepe za njihovo odpravo, z namenom uresničitve načrta in s tem doseganje cilja.

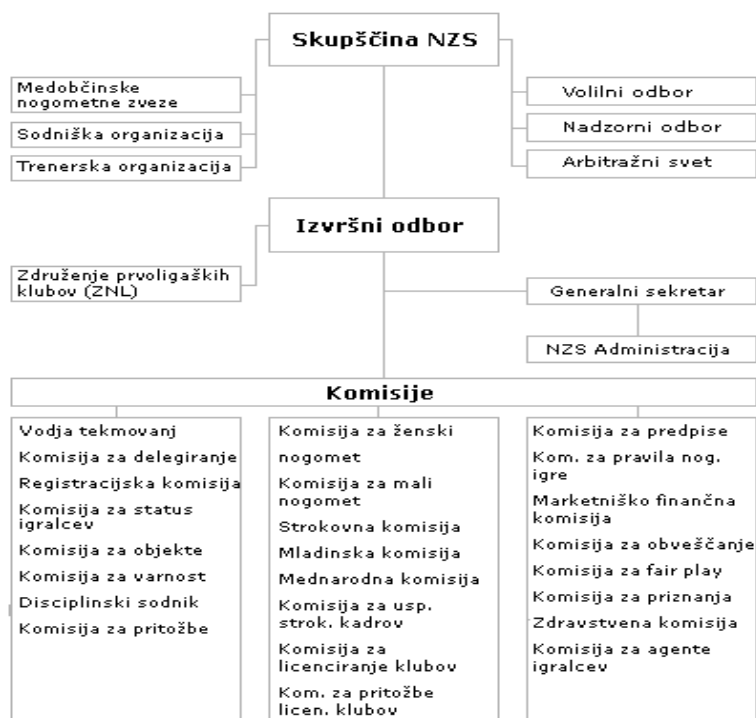
Ocenjevanje

Na podlagi ocenjevanja določimo nadaljnje ukrepe. Delovanje procesa ocenimo z vidika uspešnosti in učinkovitosti. Uspešnost je razmerje med učinki in cilji procesa, učinkovitost pa med vložki ter učinki.

Navedena načela organiziranosti in načina pridobivanja sredstev so dobro razvidna iz organizacijske strukture Nogometne zveze Slovenije (NZS), ki jo dejansko

posnemajo tudi nogometna društva pri svojem organiziranju in delovanju, seveda prilagojeno svojim pogojem delovanja.

Slika 3.1 Organizacijska struktura NZS



Vir: NZS b. l.

V nadaljevanju bom izpostavil vlogo trenerja v nogometnem, neprofesionalnem klubu, ki igra zelo pomembno vlogo managerja in vsestranskega upravnika zahtevne oblike organiziranja ter delovanja, kot je nogometni klub, pri čemer mora upoštevati vsa navedena načela organiziranja in pridobivanja sredstev.

3.2 Vloga trenerja v športnem društvu

Poseben poudarek bom namenil vlogi športnega trenerja pri vodenju ekipe, saj se je v praksi pogosto pokazalo, da je prav športni trener oseba, od katere je v največji meri odvisna uspešnost športne ekipe in posredno celotnega kluba.

Bednarik (1999, 18) uvršča položaj športnega trenerja znotraj produkcijske enote, ki je različna od drugih enot managementa v športnem klubu. Zaradi velike podobnosti trenerjev in managerjev vidi položaj trenerja kot odličen primer učinkovitega managerja. Pri tem poleg poudarjene uporabe znanj s strokovnega področja športa uporablja tudi znanja s področja managementa.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 20) navajajo, da »manager usklajuje tehnično razdeljeno delo v celoto, usklajuje posameznike in skupine. Zato mora do določene

mere poznati dele razčlenjenega dela oziroma delo posameznikov, ki jih vodi. Predvsem mora vedeti, kako so ti deli povezani med seboj in kako jih uskladiti v celoto«.

»Športni trener je dober poznavalec stroke športa in je več kot samo vodja ter učitelj. Poleg omenjenega znanja mora imeti tudi znanje s področja psihologije, medicine in sociologije športa. Področja zanimanja trenerja morajo biti številna in široka.« (Tušak, Misja in Vičič 2003, 162)

Iz tega izhaja, da je poklic športnega trenerja zelo zahteven ter zahteva posedovanje različnih znanj in spretnosti ter inovativnosti pri delu s športno ekipo. Trener mora zato skrbeti predvsem za ustrezno razvijanje športnikov. Skrbeti mora za razvoj njihovih znanj in spretnosti na športnem področju ter hkrati, v vlogi pedagoga, skrbeti za njihovo razvijanje v zrele športne osebnosti. Omeniti je treba tudi vlogo trenerja pri ustvarjanju odnosov med člani ekipe.

Tušak (2001, 191) navaja, da »uspešni športni trenerji vedno iščejo nove možnosti za izboljšave pri svojih metodah dela. Lahko rečemo, da takšni trenerji skrbijo za napredek športa«.

Značilnosti nogometnega trenerja se nekoliko razlikujejo od trenerjev v drugih športnih panogah. Prevladuje predvsem avtokratičen stil vodenja, ne glede na to, da ima nogometni trener opravka z zahtevnimi zakonitostmi delovanja v timu. Razvoj vodenja nogometnih športnih ekip je privedel do potrebe po iskanju inovativnejših konceptov vodenja, kjer inovativni trener ne deluje v skladu z uveljavljenimi metodami, pač pa išče nove možnosti in vire konkurenčnih prednosti pri vodenju nogometne ekipe. Nogomet je, zaradi svoje narave, med najbolj priljubljenimi športnimi panogami, ki pritegne velike množice ljudi. V tem je draž, pa tudi nevarnost trenerjevega položaja, saj mora ta zadovoljiti pričakovanja tako finančnih koristi managementa kluba, pričakovanj igralcev, zlasti pa pričakovanj navijačev, katerih število je odvisno od uspehov na športnem igrišču.

Kot sem že omenil, mora trener dobro poznati svojo stroko. Toda to ni edini pogoj za delo dobrega trenerja. Poklic športnega trenerja nalaga trenerju veliko odgovornost, saj je on vodja in je neposredno odgovoren za uspeh moštva, prav tako je odgovoren za razvijanje posameznikov v športnem smislu, kakor tudi v smislu razvijanja njihove osebnosti. Trener mora imeti tudi določeno avtoriteto. Le tako lahko opravlja prevzete naloge in uresniči načrtovano. Delo z moštvom zahteva nenehno komuniciranje med igralci in trenerjem. Način komuniciranja mora trener prilagajati glede na udeležence v pogovoru. Pogosto se v praksi dogaja, da določeni igralci sprejemajo en način komunikacije, drugi pa drugačnega, zato mora imeti trener veliko znanja s področja komunikacije. Igralci in trener ne komunicirajo zgolj verbalno, pač pa tudi neverbalno, predvsem v procesu treninga ter med tekmami.

Gallon (1974, 16) navaja naslednje osebne lastnosti uspešnega trenerja:

- potreba oziroma želja po visokih rezultatih,
- sposobnost vodenja,
- določena stopnja neomajnosti, neizprososti,
- agresivnost,
- zmožnost presojanja med tem, kaj je prav in kaj narobe,
- čustvena stabilnost,
- nesentimentalnost in sposobnost soočanja z dejstvi,
- odločnost,
- organiziranost,
- neustrašnost,
- pripravljenost prevzemati krivdo,
- pripravljenost za sodelovanje z nadrejenimi in sposobnost prepoznavanja vodij.

Gallon (1974) poudarja predvsem lastnosti, ki kažejo trenerja kot ambiciozno osebnost, ki se želi dokazati in uspeti, hkrati pa trezno ter premišljeno deluje, poleg tega pa mora imeti sposobnost biti tudi vodja.

Sam bi, ne glede na vse navedene lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen trener, navedel predvsem tiste, ki so mi znane iz lastne prakse.

Po moji oceni mora biti trener predvsem inovativni trener. To razumem predvsem v smislu uporabe drugačnosti, bodisi v pristopu, bodisi v metodi dela in kot vnos v svoj način, metode in vsebine dela, ki še nimajo dokazane uspešnosti. Skratka, ne bojim se v svoje delo vnašati lastno znanje in to preverjati skozi prakso. Novosti seveda vedno ne prinašajo dobrih rezultatov, zato je pri uvajanju teh navzoče določeno tveganje, čemur 'neinovativni' trenerji niso naklonjeni. To se dogaja zlasti neprofesionalnim, amaterskim trenerjem, ker ne analizirajo svojega dela, kakor tudi ne dela svojega moštva. Zaradi tega imajo številni neprofesionalni trenerji bolj sproščen, do neke mere celo brezbrizen odnos do dela, kar vpliva na varovance, ki zaradi tega niso psihično in fizično dobro pripravljeni. Problem se pojavlja tudi pri načrtovanju dela trenerja, ki je kratkoročno in dolgoročno. Bistvo pri tem je, da trener skupaj s sodelavci izdelava več različnih načrtov (večletni, sezonski, tedenski, dnevni).

4 ZGODOVINA NOGOMETNE IGRE

Če želimo razumeti priljubljenost nogometa med vsemi kategorijami in socialnimi statusi ljudi, je treba poseči v zgodovino nogometne igre. Iz zgodovinskih dejstev lahko razberemo, da je bil nogomet ne samo priljubljen množični šport, pač pa tudi pomembna gospodarska in celo politična dejavnost. V novejšem času je nogomet podvržen strogim tržnim zakonitostim globalnega trga, zato je nogometna igra vse bolj podobna poslovanju multinacionalke. Zaradi pomembnosti nogometa kot pomembne gospodarske dejavnosti podajam nekoliko podrobnejši pregled njegovega zgodovinskega razvoja, čeprav to morda niti ne sodi v kontekst tega raziskovanja. Ob tem želim v razvoj nogometa vključiti tudi razvoj društva MNK Izola, ki je logična posledica razvoja tega športa v Sloveniji, hkrati pa je to društvo nosilec povezovanja mladih generacij nogometašev oziroma športnikov med slovenskimi in tujimi nogometnimi klubi.

4.1 Pregled zgodovinskega razvoja nogometa

Zgodovina nogometa, igre, ki pogosto ohromi življenje na planetu, je dokumentirana vsaj od leta 1846 dalje, ko so angleški študenti kot prvi zapisali pravila in ustanovili prve klube. Toda že v precej starejših obdobjih so različne civilizacije igrale nekaj podobnega današnjemu nogometu, prepir o tem, kdo je bil prvi, pa je med zagovorniki različnih teorij precej glasen. Na Kitajskem so našli dokaze, da so se ob igri z žogo oziroma vsaj v vodenju žoge z nogami zabavali že v časih dinastije Han (206 pr. n. š. do 220 n. š.), v tem času pa je bilo urjenje z žogo tudi del vojaškega učnega programa. Precej kasneje, okrog leta 600, je v obdobju dinastije Tang igra izgubila vojaški pomen, Kitajci so iznašli usnjeno žogo, s katero je igra postala bolj dinamična in imela več taktičnih značilnosti današnjega športa.

Na drugem koncu sveta, v Grčiji, so ostali naslikani dokazi tudi o tem, da so nogomet oziroma obliko udejstvovanja z žogo poznali že v antiki; predvsem Špartanci so igrali *pranogomet*, o čemur pričajo tudi slike na vazah in mozaikih.

V Srednji Ameriki so visoko razvite indijanske kulture tudi poznale igro z žogo, ki je do določene mere spominjala na nogomet, le da je imelo tekmovanje precej večji pomen kot današnje zbiranje pokalov in medalj. Pri *peloti*, kot so igro imenovali, je žoga simbolizirala sonce in zato ni smela pasti na tla. Po končani igri, ta je lahko trajala tudi več tednov, saj neodločenega izida ni bilo in je ena od ekip morala zmagati, so Maji zmagovalce ali vsaj del moštva žrtvovali bogovom, pri Aztekih pa je takšna usoda doletela poraženo ekipo.

V Evropi se je v poznem srednjem veku razvila igra z žogo, ki je imela manj današnjih nogometnih značilnosti, zato pa več znakov bojnih oziroma borilnih športov. V Angliji so že takrat bili bližje sodobnemu nogometu, le da so v precej grobi igri boja z

žogo sodelovali prebivalci več vasi, cilj pa je bil žogo spraviti skozi mestna vrata nasprotne ekipe.

Prelomnica sodobnega nogometa je leto 1846. Takrat so študenti univerze Cambridge v Angliji prvi napisali pravila nogometne igre, enajst let pozneje pa so v Sheffieldu ustanovili prvi nogometni klub. Leta 1863 je v Londonu nastala nogometna zveza (FA), prvo profesionalno združenje nogometnih ekip na svetu. Za prvega prvaka so leta 1889 v Angliji razglasili moštvo Preston West End. Tudi prva *državna* tekma sodi v okvir angleške nogometne zgodovine, leta 1872 sta se v Glasgowu pomerili ekipi Škotske in Anglije (Zgodovina nogometa 2006).

4.2 Začetki nogometne igre na Slovenskem

Nogometna igra je v Slovenijo prišla iz Dunaja, ki je bilo takrat glavno mesto avstro-ogrske monarhije, kamor smo po državni ureditvi spadali tudi Slovenci, in iz Prage, s katero smo bili Slovenci kulturno zelo povezani. Dunaj se je že od začetka 20. stoletja razvijal v močno evropsko nogometno središče. Zelo nogometno razviti sta bili tudi Praga in Budimpešta, vendar je Dunaj zaradi svojega političnega položaja tudi v nogometu ohranil značaj središča, iz katerega se je ta širil v bližnja in oddaljenejša avstrijska deželna središča ter mesta. Pot k mladini je nogometu po organizacijski plati utirala tudi tedanja avstrijska oblast, ki je leta 1890 poleg šolske telovadbe uvedla še t. i. igralne popoldneve. Tako je bilo že kmalu po letu 1900 v letnih poročilih srednjih šol na Slovenskem zapisano, da so dijaki med drugim zelo radi igrali mejni ali nemški nogomet. Ob tej priložnosti se je pri nas prvič pojavila beseda '*football*', žal pa se podrobnejši opisi omenjenih iger niso ohranili. V letnem poročilu kranjske osnovne šole iz leta 1869 so priporočali uvedbo telovadbe in še posebej igre z žogo – *žogobitvo*, vendar podrobnejši opis igre ni naveden. Kasneje so v letnih poročilih srednjih šol začeli omenjati angleški nogomet, ki je svoje mesto na slovenskih šolskih igriščih dobil zelo hitro in je postal najpriljubljenejši šport med slovenskimi dijaki. Prvič je bil *angleški* nogomet omenjen leta 1906 v letnem poročilu gimnazije Maribor, kasneje pa tudi v poročilih gimnazij in realk iz Ljubljane, Gorice, Celja, Idrije, Trsta, Novega mesta, Kranja, Ptuja in Celovca ter Beljaka. Nogomet se je razširil v takšnem obsegu, da so ga, na primer, igrali v Ljubljani dijaki obeh slovenskih gimnazij že leta 1908, vsak popoldan kar po štiri ure in v dveh skupinah, ki so se morale menjavati vsako uro. Igralne popoldneve so nadzirali profesorji, ki jih je nogomet tudi sicer zanimal. V Mariboru so igrali gimnazijci večinoma na Teznem, v Celju na travniku na Glaziji, v Ljubljani pa običajno na majhnem trikotniku v neposredni bližini zdajšnjega letnega telovadišča v Tivoliju. Tehnika igranja je bila zelo enostavna: streljali so samo s 'špičko', igrali pa po sistemu 'horuk'. Igrišča niso povsem ustrezala pravilom igre, tako da je, na primer, v Ljubljani namesto 22 na igrišču igralo le 12 ali 14 igralcev. Prve prave nogometne čevlje in pravo usnjeno nogometno žogo je leta 1909 v Ljubljano iz

Prage prinesel Stanko Bloudek, ki je bil vnet pristaš nogometne igre in tudi sam nogometaš SK Ilirije v njenih začetkih.

Srednješolski nogomet je hitro poiskal pot tudi izven šolskih okvirov. Tako so nastali prvi nogometni klubi, v katerih so se poleg dijakov zbirali tudi drugi mladi ljudje. Klubi so imeli imena kar po predelih, kjer so igralci stanovali. V Ljubljani so tako postali znani Šentpetrčani, Prulčani, Šiškarji, podobno pa je bilo tudi v drugih mestih.

Slika 4.1 Dijaški nogometni klub Hermes iz Ljubljane (1910)



Vir: NZS 2009.

Leta 1910 so v Ljubljani dijaki vseh slovenskih srednjih šol ustanovili svoj dijaški nogometni klub *Hermes*. Klub je bil povsem slovenski in je v takratnem občutljivem obdobju temeljil tudi na narodni zavesti. Upravljali so ga dijaki, ki so tako morali poskrbeti za opremo, igrišče, organizacijo tekem in vse ostalo, kar je potrebno za delovanje kluba. Policijskega dovoljenja za delovanje *Hermes* ni imel, ker je veljal za dijaški klub, vendar pa je moral za vsako javno tekmo zaprositi za policijsko privolitev. Svoje nogometne klube so ustanavljali tudi dijaki v ostalih slovenskih mestih (Gorica, Maribor, Jesenice, Dovje). Devetega maja 1911 je bil v restavraciji Roža v Židovski ulici v Ljubljani ustanovljen Prvi slovenski footbalski klub *Ilirija*. Z ustanovitvijo *Ilirije* se je začela intenzivnejša razvojna pot slovenskega nogometa. Za prvega predsednika *Ilirije*, ki je bil nacionalno izrazito slovensko usmerjen, je bil izvoljen Albin Kandare. Za svojega vzornika si je klub izbral praško Slavijo, ki je predstavljala takratno liberalno meščansko Prago. *Ilirijani* so si svoje prvo igrišče uredili na neravnem

travniku ob Tivoliju (kjer je zdaj Pivovarna Union), že po dveh letih pa so se preselili na tivolski trikotnik, kjer je danes letno telovadišče. V prvem letu obstoja so za Ilirijo igrali že nekoliko starejši igralci, ki so se prvič soočili z nogometom. Že prvo srečanje z dijaškim Hermesom je Iliriji 1. januarja 1912 prineslo dvoštevilen poraz (18:0). Hitro so uvideli, da bo za uspešno tekmovanje z drugimi, zlasti avstrijskimi, nemškimi in hrvaškimi klubi, treba nekaj ukreniti. Rešitev so našli v Hermesu, kjer so se dijaki soočali z nenehnimi težavami zaradi pomanjkanja denarja in policije. Ilirijani so najprej začeli vabiti posamezne igralce kot goste na tekmah, postopoma pa je za Ilirijo začelo nastopati kar celotno Hermesovo moštvo, kjer pa so poudarjali, da so še vedno Hermes in ne Ilirija. Ilirija se je dijakom oddolžila s tem, da jim je dajala na razpolago opremo, zlasti žoge, dovoljevala treniranje na svojem igrišču in prevzela na svoja ramena celo finančni rizik za nekaj nogometnih tekem, ki jih je Hermes igral z drugimi dijaškimi moštvi in Concordio iz Zagreba. Proces združevanja obeh klubov je potekal počasi in se je zaključil leta 1913. V klubu so bila vse bolj prisotna nasprotja med mladimi igralci in starejšimi funkcionarji, poleg tega pa so Ilirijo bojkotirali avstrijski klubi iz Gradca in Celovca. V takšnih razmerah je Ilirija odigravala prijateljske tekme le s hrvaškimi moštvi (Gradjanski, HAŠK, Concordia), doma pa je imela precej časa svojega edinega tekmeca v svojem drugem (rezervnem) moštvu. Leta 1913 se je pojavil klub Vzajemnost, ki pa je že po prvi tekmi z Ilirijo razpadel. Leta 1914 je omenjen klub SK Olimpija, ki je skupaj z nekaterimi igralci *Slovana* (ustanovljen 1913) odigral tekmo z Ilirijo.

Slika 4.2 Po tekmi Ilirija – Slavija Praga, leta 1913 v Ljubljani (0:10)



Vir: NZS 2009.

Pomemben mejnik v razvoju slovenskega nogometa pomeni obisk praške Slavije leta 1913 v Ljubljani. Ilirijani so tekmo 5. avgusta 1913 sicer izgubili z 10:0, zato pa so prvič videli, kako se igra pravi nogomet. Spoznali so, da je za uspeh treba sistematično trenirati. Pražani so Iliriji posredovali tudi svojega prvega trenerja Jirkovskega, ki je po

gostovanju Slavije ostal v Ljubljani. Najboljši in najpopularnejši slovenski nogometaši tistega časa so bili Ernest Turk, Stanko Pelan, Stanko Tavčar in Oto Oman (vsi SK Ilirija). Ob začetku 1. svetovne vojne sta v Sloveniji tako delovala le dva slovenska kluba: Ilirija in Slovan. Nogometno dogajanje je v času 1. svetovne vojne zamrlo in oživelo šele po koncu vojne oziroma po mnogih političnih ter družbenih spremembah na našem področju (razpad avstro-ogrske monarhije).

Slika 4.3 Leta 1913 ustanovljeni Slovan je edini slovenski nogometni klub, ki je vse do danes ohranil prvotno ime.



Vir: NZS 2009.

5 DRUŠTVO MLADINSKI NOGOMETNI KLUB IZOLA

Nogometni klub Izola obstaja že od leta 1923 in je kot takšen najverjetneje eden starejših klubov na Obali.

Klub je skozi vsa leta delovanja doživljal padce in vzpone, menjal je države in družbene ureditve ter sisteme, kljub vsemu pa se je uspel obdržati na površju in vzgojiti generacije uspešnih športnikov ter občanov. V svoji bogati zgodovini je dosegel tudi vidne uspehe, kot so: prvak Slovenije, uvrstitev v pokal evropske nogometne veze (UEFA), mladinski pokalni prvak Slovenije. V njem so vzgojili več državnih reprezentantov v članski in mlajših kategorijah itd. Vendar se v klubu kljub vsem tem uvrstitvam in rezultatom zavedajo, da obstajajo še notranje rezerve za doseganje boljših rezultatov v vzgoji in tekmovanju, predvsem v sami klubski organizaciji, v še boljšem delu z mlajšimi, ki morajo biti temelj dela in uspehov kluba, saj je splošno znano, da je doma vzgojen igralec najcenejši igralec.

Kljub vsem tem uspehom klub deluje v zelo slabih delovnih pogojih, saj stadion oziroma igrišče in prostori v Izoli funkcionalno ter organizacijsko ne zmorejo vseh obremenitev, zato je nujno potrebno pridobiti prostor za pomožno igrišče, to je igrišče s spremljajočimi objekti. Dokončati je treba tudi mestni stadion kot objekt za prireditve na državni ravni.

5.1 Predstavitev društva

Društvo MNK Izola/Calcio club giovanile Isola (CCG Isola) je bilo pod tem imenom na novo ustanovljeno 27. maja 1996. Vpisano je v register društev, ki ga vodi Upravna enota Izola, pod zaporedno številko 5. Organizacija in delovanje MNK Izola je določeno v Statutu društva, sprejetem 27. maja 1996 in dopolnjenem 22. februarja 1999 in 23. januarja 2004. MNK Izola je bil ustanovljen z namenom opravljanja športne dejavnosti – aktivne vadbe nogometa ter vključevanje v tekmovanja pod okriljem Nogometne zveze Slovenije (NZS).

MNK Izola opravlja svojo dejavnost v skladu z ZDru-1 (2006), Zakonom o športu (1998), Zakonom o javnih zbiranjih (2005), Zakonom o omejevanju porabe alkohola (2003) in drugimi zakonskimi ter podzakonskimi predpisi in določili ter navodili NZS.

5.2 Razvoj društva

MNK Izola se je razvil v srednje velik nogometni klub. Ob ustanovitvi je MNK Izola pričel izvajati aktivno vadbo nogometa v mladinskih in otroških selekcijah. Ustanovljeni sta bili mladinska in otroška nogometna šola, ki vključujeta igralce od 7. do 18. leta starosti. Leta 1998 je zaradi naravnega razvoja pričela z aktivnostjo tudi članska ekipa, ki je bila ustanovljena leta 1998. Ekipa starejših dečkov, mladincev in

kadetov je nastopala v prvi slovenski nogometni ligi, članska ekipa pa je nastopala v drugi slovenski nogometni ligi.

Ob pričetku delovanja so bili zagotovljeni minimalni materialni pogoji, ki so komaj zagotavljali nemoten potek vadbe in tekmovanja. V času delovanja je MNK Izola z usmerjenim delovanjem pridobil boljše vadbene površine in dosegel ureditev pomožnih prostorov za delovanje. Prav tako je v svoje vrste pridobil priznan strokovni kader, kar klubu omogoča kakovostno strokovno delo v vseh selekcijah MNK Izola. V letu 2007 se je MNK Izola povezal s svetovno znanim nogometnim klubom *Juventus football club* in se tako vključil v mrežo Juventusovih nogometnih šol. MNK Izola je s tem pridobil status pridruženega društva 'Juventus Academy'.

5.3 Dejavnost društva

MNK Izola opravlja športno dejavnost aktivne vadbe nogometa na podlagi športnih programov, ki jih sprejmejo in potrjuje organi društva, ter vključevanje v tekmovanja pod okriljem NZS. V društvo je bilo v letu 2007 vključenih 387 članov.

Članstvo predstavljajo igralci, starši igralcev, trenerji, uprava, strokovni kader in ljubitelji nogometa. Dejavnost društva se prvenstveno izvaja v posameznih ekipah. Ekipe sestavljajo igralci, trener in strokovni tim. V MNK Izola deluje 11 ekip in dva krožka, ki se izvajata v okviru občinskih osnovnih šol. Člani plačujejo letno članarino, ostalo članstvo pa je te oproščeno, saj se obravnavajo kot simpatizerji kluba oziroma navijači.

Društvo lahko pridobiva finančna sredstva iz različnih virov. Dobiček mora uporabiti za doseganje namenov in ciljev društva.

MNK Izola pridobiva sredstva za svojo dejavnost predvsem iz:

- donacij,
- članarin,
- prihodkov iz davkov in dajatev ter prispevkov, ki so plačani neposredno ZZZS in ZPIZ.

5.4 Organi društva

Občni zbor

Občni zbor je najvišji organ društva. Sestavljajo ga vsi člani društva.

Upravni odbor

Upravni odbor je izvršilni organ občnega zbora, ki opravlja organizacijska, strokovno-tehnična in administrativna dela ter vodi delo društva med obnima zboroma po programu in sprejetih sklepih na občnem zboru.

Nadzorni odbor

Nadzorni odbor spremlja delo upravnega odbora in drugih organov društva ter opravlja nadzor nad finančno-materialnim poslovanjem društva.

Disciplinska komisija

Disciplinska komisija je organ, ki vodi disciplinske postopke v skladu z disciplinskim pravilnikom društva.

5.5 Materialni pogoji za delovanje društva

MNK Izola ima zagotovljene optimalne materialne pogoje za izvajanje svoje dejavnosti, saj uporablja prostore Mestnega stadiona Izola, ki je v lasti Občine Izola. Za izvajanje svoje dejavnosti uporablja:

- igralno površino iz naravne trave v izmeri 105 x 68 m,
- površino za trening iz umetne trave v izmeri 64 x 45 m,
- površino za trening iz umetne trave v izmeri 54 x 34 m,
- primerno opremljene garderobne prostore,
- klubsko pisarno.

Navedeno omogoča nemoteno izvajanje dejavnosti MNK Izola. Upravitelj objekta je Center za kulturo, šport in prireditve Izola, s katerim ima MNK Izola sklenjeno ustrezno pogodbo o najemu objekta.

5.6 Strokovni kader MNK Izola

Vsako ekipo vodi strokovno usposobljen nogometni trener. V letu 2007 je pri vodenju različnih ekip v MNK Izola delovalo 14 trenerjev, izmed katerih je bil le en redno zaposlen na podlagi pogodbe z Ministrstvom RS za šolstvo in šport.

Uspehi, tako na področju nogometne igre in drugih dejavnosti, tudi na področju pridobivanja sredstev, pa so in bodo v veliki meri odvisni od managerske ekipe v klubu. Ta pa je, na žalost, neprofesionalna in se ne more v celoti posvetiti klubu v obsegu, ki bi omogočal optimalni izkoristek možnosti. Večina dela je namreč opravljena na prostovoljni bazi, celo v breme managerske ekipe, zlasti trenerjev. Takšno stanje je v marsičem celo v nasprotju s pozitivno zakonodajo, vendar se to sprejema, saj drugih možnosti za nadaljevanje dela preprosto ni. V klubu prihaja do izraza teza, ki sem jo navedel tudi v nalogi, da se management nepridobitnih organizacij obravnava bistveno drugače kot management pridobitnih organizacij in da se v delo nogometnega kluba, zlasti manjšega, ne vključi noben pomemben manager, pač pa se vodenje tega v vseh elementih prepušča neprofesionalnim, pogosto neplačanim managerjem. To pa ni jamstvo za pomembnejše uspehe na področju, v tem primeru mladinskega nogometa.

Sam nogometni klub teh razmer ne more odpraviti, ker je to povezano s potrebnimi finančnimi sredstvi.

5.7 Opis finančnega poslovanja

Materialni pogoji za osnovno delovanje društva so zagotovljeni.

MNK Izola pridobiva sredstva za delo iz:

- članarine,
- daril, volil,
- dohodka iz dejavnosti društva in naslova materialnih pravic,
- prispevkov sponzorjev,
- javnih sredstev,
- drugih virov.

Presežek prihodkov nad odhodki, ki ga društvo doseže z opravljanjem dejavnosti, pa sme uporabiti izključno za doseganje ciljev in namenov društva v skladu s statutom. Društvo razpolaga s finančnimi sredstvi v skladu s programom in letnim finančnim načrtom, kar sprejme občni zbor. Na rednem občnem zboru člani vsako leto obravnavajo in sprejmejo zaključni račun. V letu 2007 je MNK Izola posloval gospodarno ter skrbel za ravnovesje med prihodki in odhodki. Zadnje finančno poročilo je potrdil občni zbor društva na rednem občnem zboru 18. januarja 2008.

Cilji MNK Izola so dosegati vrhunske dosežke v nogometni dejavnosti. Vrhunske dosežke v kolektivnem športu je mogoče doseči z dolgoročno zasnovanim razvojem ter načrtno uporabo takšnih znanj in pristopov, ki prinašajo kratkoročne ter dolgoročne rezultate.

Klub veliko pozornosti namenja delu z mladimi igralci. Kot rezultat uspešnega dela z mladimi štejemo, da so številni izolski igralci nastopali za mladinsko in člansko reprezentanco NZS, štirje so nastopali tudi za mladinsko reprezentanco nekdanje SFRJ, Darko Milanič pa tudi za člansko reprezentanco nekdanje SFRJ.

Doseganje vidnih rezultatov predstavlja perspektivno in temeljno usmeritev razvoja MNK Izola. S strokovnim delom in ustreznimi organizacijsko-finančnimi ukrepi je bilo doslej vzgojenih tudi več kakovostih nogometašev, ki so dosegli visoko zastavljene cilje društva. Poročilo o izvedbi programa MNK Izola za leto 2007 je sprejel Upravni odbor MNK Izola.

6 SKLEP

Doseganje zastavljenih ciljev je tesno povezano z managementom vsake pridobitne in nepridobitne organizacije. Kakovostne cilje lahko oblikujejo samo uspešni managerji, ki s svojimi lastnostmi prispevajo h kakovosti načrtovanih ciljev in strategij za doseganje teh ciljev. Zaradi globalizacije na področju organizacij prihaja do večje konkurence tudi med temi organizacijami, ki morajo ob spremenjenih in novih menjalnih razmerjih (tako osnovnih kot interesnih) nujno skrbeti za nenehno spreminjanje in prilagajanje organizacije nastalim razmeram. Spremembe v okolju, kjer nepridobitne organizacije delujejo, pa se v zadnjem času vrstijo izredno hitro in samo najuspešnejše organizacije se bodo ohranile ter razvijale dalje. Popolnoma jasno je, da se bodo morali njihovi bodoči managerji obnašati popolnoma profesionalno. Opravičilo za nestrokovno delo in obnašanje, češ da delajo v nepridobitnih organizacijah, v prihodnje ne bo več sprejemljivo. Zato si morajo v nepridobitnih organizacijah prizadevati, da v svoje vrste privabijo primerno usposobljene ljudi, ki imajo občutek za interese udeležencev v menjalnih razmerjih ter potrebna znanja za ustvarjalno delo s sodelavci. Iz tega tudi izvajam sklep, da sta za neprofitno organizacijo potrebna dva tipa sodelavcev, in sicer takšni, ki se redno zaposlijo v neprofitni organizaciji in drugi, ki prostovoljno delujejo v športnem društvu ter delajo predvsem v korist športnega društva. Med slednje se uvrščam tudi sam.

Uspešna športna organizacija mora svojim deležnikom ponujati udobje, to pa je povezano s področjem športne infrastrukture, ki nogometnemu klubu ne sme biti v breme. Visoke stroške vzdrževanja sodobnih nogometnih objektov je s trženjskim pristopom mogoče v celoti pokriti in pri tem s trženjem infrastrukture ustvariti precejšnje dobičke.

Na oblikovanje odločitev o financiranju dejavnosti društva sama nimajo nikakršnega vpliva. Odločajo tisti, ki so upravljalci davkoplačevalskega denarja. Pogosto se dogaja, da je pogoj za financiranje dejavnosti zahteva oblasti po prilagoditvi društvenih programov na način, kot to veleva vsakokratna politika na vsakem posameznem področju.

To je, po moji oceni, nedopusten poseg v avtonomijo oblikovanja programov znotraj društev, v njihovo avtonomijo. Društvene projekte, ki se financirajo zgolj iz članarine, bi morali sistemsko izključiti iz vseh davčnih obveznosti, tudi plačila davka na dodano vrednost. Tudi s prostovoljnimi prispevki zbran denar za društvene projekte, ki so običajno javno koristni, se zdaj v večjem delu vrne v državno blagajno zaradi neprimerne sistema obdavčevanja.

Moštveni športi so v zadnjem desetletju pridobili ugled in veljavo, kar je razvidno iz številnih podjetij, ki sponzorirajo športne klube. Vložki v šport so čedalje višji. Zaradi tega lahko danes zatrdimo, da veliki športni klubi delujejo po principu in na način, ki je

značilen za podjetja. Ne ukvarjajo se zgolj s športom, pač pa prodajajo svoje ime, kjer koli je to mogoče, in tako omogočajo izvajanje lastnih programov. Za doseganje dobrih rezultatov klubi zaposlujejo ljudi, ki so to sposobni zagotoviti. To seveda tudi dokazuje, da sta manager v podjetju in trener v športnem klubu dejansko v zelo podobnih vlogah. Poklica manager in trener sta izjemno odgovorna položaja, saj tako prvi kot drugi vpliva na množico ljudi in jo skušata voditi po poti, ki prinaša podjetju oziroma klubu pričakovani uspeh.

V MNK Izola smo prišli do navedenih spoznanj, vendar nas v marsikaterih stvareh ovira pozitivna zakonodaja, ki postavlja pred neprofesionalne kadre v nepridobitnem športnem društvu življenjsko zelo omejevalne zakonske pogoje. Dejstvo je namreč, da so stroški dela pri izvajanju zakonskih določil neprimerno višji kot prihodki, to pa sili društvo v profesionalizacijo kadrov.

Iz navedenega izhaja, da sem z raziskavo področja, ki sem si ga določil kot cilj, prišel do spoznanja, da ni dovolj nastopati v nogometnem športnem klubu le kot trener, pač pa je treba, nujno tudi kreativno s predlogi, poseči na zakonodajno področje, ki v marsičem ovira razvoj nogometnega športnega kluba, če ta nima svojih pomembnih gospodarskih sponzorjev, donatorjev oziroma lastnih oblik pridobitne dejavnosti.

LITERATURA

- AJPES. 2008. *Podatki o stanju športnih društev*. [Http://www.ajpes.si](http://www.ajpes.si) (17. junij 2008).
- Anthony, Robert N. in David W. Young. 1988. *Management control in nonprofit organizations*. Homewood: Irwin.
- Bednarik, Jakob. 1999. *Nekateri vidiki financiranja in organiziranja športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Drucker, Peter F. 1990. *Managing the non-profit organization: practices and principles*. New York: Harper Collins.
- Gallon, Artur J. 1974. *Coaching ideas and ideals*. Boston: Houghton Mifflin.
- Horak, Chtistian. 1995. *Vpntrolling in Nonprofit Organization*. Wiesbaden: Deuscher Universitäts-Verlag.
- Jančev, Mičo. 1999. Vse najboljše, Peter Drucker: ob 90. rojstnem dnevu največjega guruja managementa. *Manager*, 10: 38–41.
- Kolarič, Zinka, Maja Vojvinovič in Andreja Črnak Meglič. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kolarič, Zinka. 1997. Prostovoljne - neprofitne organizacije v Sloveniji. *Neprofitni management* 1 (1): 17–20.
- Kovač, Bogomir. 1997. Menedžment neprofitnih organizacij. *Neprofitni management* 1 (1): 5–7.
- Možina, Stane. 1994. Management in managerji. V *Management*, ur. Stane Možina, 15–16. Radovljica: Didakta,
- Rozman, Rudi in Stane Možina. 2002. *Pojmovanje in razvoj managementa*. Radovljica: Didakta.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Šporar, Primož. 2002. *Delovno gradivo za pripravo strategije systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: Pravno-informacijski center.
- Šugman, Rajko, Jakob Bednarik in Borut Kolarič. 2002. *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šugman, Rajko. 1998. *Organiziranost športa doma in po svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tavčar, Mitja. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Trstenjak, Verica. 1998. Pravne podlage nevladnih organizacij v Sloveniji. *Neprofitni management* 1 (2/3): 59–61.
- Trunk Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 2003. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tušak, Maks in Matej Tušak. 2001. *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.

Literatura

Tušak, Matej, Robert Misja in Aleš Vičič. 2003. *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.

Žnidaršič Kranjc, Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

VIRI

DURS. 2007. *Proračunska sredstva neposredno v donacije*. [Http://www.durs.gov.si/fileadmin/durs.gov.si/pageuploads/Sporocila_za_medije/07_0322-05_.doc](http://www.durs.gov.si/fileadmin/durs.gov.si/pageuploads/Sporocila_za_medije/07_0322-05_.doc) (junij 2008).

Nogometna zveza Slovenije. 2009. *Zgodovina nogometa na Slovenskem*. [Http://www.nzs.si/nzs/predstavitev-nzs/zgodovina](http://www.nzs.si/nzs/predstavitev-nzs/zgodovina)

Nogometna zveza Slovenije. B. l. *Organizacijska struktura NZS*. [Http://www.nzs.si/nzs/predstavitev-nzs/organizacijska-struktura](http://www.nzs.si/nzs/predstavitev-nzs/organizacijska-struktura) (junij 2008).

Pravilnik o opredelitvi pridobitne in nepridobitne dejavnosti. *Uradni list RS*, št. 109/2007.

Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV). *Uradni list RS*, št. 117/2006.

Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2). *Uradni list RS*, št. 117/2006.

Zakon o društvih (ZDru-1). *Uradni list RS*, št. 61/2006.

Zakon o gostinstvu (ZGos-UPB2). *Uradni list RS*, št. 93/2007.

Zakon o zavodih (ZZ). *Uradni list RS*, št. 12/1991, 45/1994, Odl. US: U-I-104/92, 8/1996.

Zgodovina nogometa: od antike do Cambridgea. 2006. *Delo*, 9. junij. [Http://www.delo.si/clanek/26476](http://www.delo.si/clanek/26476) (junij 2008).

PRILOGE

- Priloga 1 Uredba o namenitvi dela dohodnine fizičnih oseb za donacije društvom, ki delujejo v javnem interesu.
- Priloga 2 Prošnja za pomoč
- Priloga 3 Osnovni podatki MNK Izola
- Priloga 4 Finančno poročilo MNK Izola

UREDBA O NAMENITVI DELA DOHODNINE FIZIČNIH OSEB ZA DONACIJE DRUŠTVOM, KI DELUJEJO V JAVNEM INTERESU.



Republika Slovenija
Ministrstvo za finance
Davčna uprava Republike Slovenije
Generalni davčni urad

Sporočilo za medije

Datum: 22. marec 2007

Proračunska sredstva neposredno v donacije

Vlada Republike Slovenije je na današnji seji na podlagi 142. člena Zakona o dohodnini sprejela Uredbo o namenitvi dela dohodnine za donacije, katere sestavni del je tudi seznam upravičencev do donacij. Uredba bo torej dohodninskim zavezancev omogočala, da proračunska sredstva neposredno namenijo za delovanje organizacij, ki opravljajo dejavnosti, ki so v javnem interesu. Seznam upravičencev bo v prihodnjih dneh objavljen v Uradnem listu, takoj nato pa ga bo na svoji spletni strani objavila tudi davčna uprava.

Uredba predvideva, da bodo lahko dohodninski zavezanci iz dohodnine, ki jim bo obračunana na podlagi odločbe, del odmerjene dohodnine (do 0,5 %) namesto v proračun, neposredno preusmerili k upravičencem iz tega seznama. S tem bodo davkopllačevalci neposredno sodelovali pri razdelitvi sredstev proračuna za financiranje splošno-koristnih namenov, političnih strank in reprezentativnih sindikatov.

Namenitev dela dohodnine za donacije se bo prvič uporabila pri odmeri dohodnine za leto 2007, zavezanci za dohodnino pa bodo lahko svojo zahtevo za namenitev dohodnine določenim upravičencem navedli že v obrazcu napovedi za odmero dohodnine 2006. To zahtevo pa lahko do konca leta spremenijo ali prekličijo.

Davčni organ bo pri odmerah dohodnine za posamezno leto upošteval veljavne zahteve na dan 31. 12. v letu, za katero se dohodnina odmerja.

Seznam vseh upravičencev se bo postopno dopolnjeval do 30. 9. 2007, ko bo kot dokončen ponovno objavljen.

Vir: DURS 2007.

PROŠNJA ZA POMOČ

Mladinski nogometni klub Izola
Cankarjev drevored 28
6310 IZOLA
Davčna št.: 52549666
Trans. račun pri Banki Koper, d. d., št.: 10100-0029175267

g. Jože Mermal

BTC, d. d.
Šmartinska c. 152
1533 Ljubljana

Spoštovani.

MNK Izola je stabilen slovenski nogometni prvoligaš, ki v zadnjih letih izvaja ambiciozno zastavljen načrt za preboj v sam vrh slovenskega nogometa. Z angažiranjem nekaterih mladih strokovnjakov, nekdanjih vrhunskih nogometašev, slovenskih reprezentantov in vzornih športnikov, smo si kot prioriteto zastavili uveljavitev kluba kot nosilca razvoja in popularizacije nogometa in športa nasploh v regiji in širše. Poseben poudarek posvečamo vključevanju mladih domačih dečkov v našo nogometno šolo, ki ni le šola kjer učimo naše člane nogometnim veščinam. V naši šoli in v klubu posebej, skušamo vzgajati športnike in formirati mlade ljudi kot zrele in zdrave osebnosti ter jih pripraviti za kvalitetno vključevanje v vsakdanje življenje.

Žal so razmere v slovenskem športu, zlasti pa v nogometu, takšne kot pač so, predvsem zaradi nerešenega sistema financiranja. Tudi naš klub je soočen s tovrstnimi težavami in si prizadevamo na različne načine zagotoviti finančna sredstva za preživetje ter za realizacijo načrtov in dosego zastavljenih ciljev.

Veseli smo, da v Sloveniji še obstajajo ljudje in podjetja, ki razumejo problematiko domačega nogometnega trenutka in so pripravljeni nuditi kakršnokoli pomoč, ki bo vsekakor dobrodošla in nam veliko pomeni. Zato pozdravljamo vašo pripravljenost za pomoč našemu klubu, za kar smo vam izjemno hvaležni.

Posredujemo vam nekaj predlogov za medsebojno sodelovanje :

postavitev reklamnega panoja vašega podjetja na samem nogometnem stadionu v Izoli:

- oglaševanje med nogometnimi tekmami vseh naših kategorij,

Priloga 2

- oglaševanje na vseh prireditvah, ki jih prireja naš klub,
- oglaševanje na dresu in opremi vratarja.

Z namenom rešitve problema financiranja posameznih igralcev prvega moštva, kot eno od možnosti predlagamo tudi individualni pristop reklamiranja. V konkretnem primeru, gre za reševanje problematike bivanja, prehranjevanja in prevozov našega vratarja, člana prvega moštva Branka Bučarja.

Branko Bučar prosi za sponzorsko pogodbo do 1. 6. 2004. Je eden izmed najbolj nadarjenih domačih vratarjev, državni reprezentant v vseh selekcijah, za katerega so interes pokazala tudi nekatera vrhunska evropska moštva. Zaradi finančne situacije v klubu, brez dodatne pomoči nismo v stanju zagotoviti finančna sredstva za kritje stroškov njegovega bivanja in prehranjevanja v Izoli, kot tudi potnih stroškov na relaciji Ljubljana-Izola in obratno. Navedene stroške trenutno krije g. Bučar sam.

V klubu smo se odločili in omogočili g. Bučarju, da samostojno poišče pokrovitelje, sponzorje, donatorje ali poslovne partnerje, pri čem je klub prevzel obveznost, ob predhodnem dogovoru vseh zainteresiranih, da dogovore realizira v okvirju svojih možnosti in pristojnosti. S tem v zvezi soglašamo in predlagamo sponzoriranje, donatorstvo ali poslovni dogovor, z vključitvijo reklamnega napisa na vratarjevem dresu oz. kompletni opremi.

V pričakovanju konkretnega dogovora in uspešnega sodelovanja, vas lepo pozdravljamo.

Pooblaščen osebam za konkretne dogovore Bojan Bučar – 041 755 046.

Lep pozdrav!

V Izoli, 21. 10. 2003

MNK Izola

OSNOVNI PODATKI MNK IZOLA

Društvo Mladinski nogometni klub Izola / Calcio club giovanile Isola (skrajšano MNK Izola/CCG Isola)

Naziv: Mladinski nogometni klub Izola/Calcio club giovanile Isola
Skrajšani naziv: MNK Izola/CCG Isola
Sedež: Cankarjev drevored 28, 6310 Izola
Telefon: 05/641-84-11
Telefax: 05/640-01-58
E-naslov: mnkizola@gmail.com
Spletna stran: www.mnkizola.si
Matična številka: 5953570
ID za DDV: SI52549666

FINANČNO POROČILO MNK IZOLA

Preglednica 1: Pregled poslovanja leta 2007 (v EUR)

	EUR
Prihodki	1.162.939,42
Odhodki	1.165.003,60
Razlika	-2.064,18

Iz preglednice 1 je razvidno, da je bila razlika med prihodki in odhodki v letu 2007 -2.064,18 EUR, kar pomeni izgubo v tej vrednosti.

Preglednica 2: Sestava prihodkov po virih v letu 2007 (v EUR)

Vir	Vrednost
Članarina	25.270,00
Darila, volila	25.400,00
Dohodek iz dejavnosti društva in naslova materialnih pravic	1.069.600,00
Prispevki sponzorjev	25.400,00
Javna sredstva (dotacija, javni razpisi)	40.671,42
Drugi viri	1.998,00

Iz preglednici 2 je razvidno, da je največji vir dohodkov dohodek iz naslova dejavnosti društva in naslova materialnih pravic.

Preglednica 3 – Pregled stroškov članske ekipe v letu 2007 (v EUR)

Strošek	Vrednost
Prevozni stroški	3.272,09
Kotizacija za tekmovanje	1.250,00
Sodniški stroški	7.134,45
Prehrana, pijača, org. tek.	1.904,91
Strokovni kader	4.720,00
Zdravniška služba	1.085,00
Oprema	1.411,34
Zavarovanje	38.307,85
Kazni	252,00
Skupaj	59.337,64

Priloga 4

Preglednica 4 – Pregled stroškov mladinske šole v letu 2007 (v EUR)

Strošek	Vrednost
Prevozni stroški	4.370,18
Kotizacija za tekmovanje	720,00
Sodniški stroški	3.728,69
Prehrana, pijača, org. tek	2.281,78
Strokovni kader	16.498,06
Zdravniška služba	625,00
Oprema	4.598,61
Zavarovanje	281,62
Kazni	160,00
Skupaj	33.263,94

Preglednica 5 – Pregled stroškov otroške šole v letu 2007 (v EUR)

Strošek	Vrednost
Prevozni stroški	2.476,00
Kotizacija za tekmovanje	804,00
Sodniški stroški	1.606,20
Strokovni koledar	25.268,23
Oprema	5.515,97
Zavarovanje	844,86
Skupaj	36.515,26

Preglednica 6 – Pregled stroškov Juventusove akademije v letu 2007 (v EUR)

Strošek	Vrednost
Pristopnina	3.600,00
Oprema	8.443,50
Tiskanje opreme	900,00
Prevod	90,76
Izobraževanje	1.624,33
Skupaj	14.658,59

Preglednica 7 – Pregled skupnih stroškov v letu 2007 (v EUR)

Strošek	Vrednost
Knjigovodski servis	2.846,42
Vodenje pisarne	4.581,54
Hišniška dela	2.614,64
Telefon	507,13
Čistila, zdravila	351,47
Pisarniški material, tiskalnik	693,67
Registracije, licence	2.178,31
Davek na dodano vrednost	2.109,24
Vodenje TRR, provizije	1.274,44
Sušilni stroj	419,90
Pošta	368,66
Zastava NZS	65,40
Varovanje	84,96
Koledar	552,17
Internet	87,47
Nadomestila, prestopi igralcev	1.000.960,00
Zaostale obveznosti	1.532,75
Skupaj	1.021.228,17

Preglednica 8 – Pregled stroškov po uporabnikih v letu 2007 (v EUR)

Strošek	Vrednost
Članska ekipa	59.337,64
Mladinska šola	33.263,94
Otroška šola	36.515,26
Juventusova akademija	14.658,59
Skupni stroški	1.021.228,17
Skupaj	1.165.003,60