

**UNIVERZA NA PRIMORSKEM**

**FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER**

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

**PRIDOBIVANJE SREDSTEV ZA DELOVANJE  
ŠPORTNEGA DRUŠTVA**

Mentor:

mag. Boris Mrak

Obrađnavana organizacija:

ŠD Hitri polži

KOPER, 2005

JOSIP IVANEC

## **POVZETEK**

Diplomska naloga zajema strokovno utemeljene osnove za pridobitev finančnih sredstev športnega društva kot nepridobitne organizacije. Delo proučuje način, kako športna društva pridobijo državo, lokalne skupnosti in druge pravne ter fizične osebe, da sofinancirajo njihovo delovanje. Poleg splošnega pregleda o pomenu športa v Republiki Sloveniji pa je prikazano tudi delovanje društva v praksi na podlagi interesov udeležencev, iz katerih so izpeljani cilji, vizija in poslanstvo športnih društev. V nalogi je prikazano delovanje športnega društva, katerega smoter in cilji so širjenje in spodbujanje športne rekreacije vseh starostnih kategorij prebivalcev. Poleg tega pa je prikazano, na kakšne načine in iz katerih virov si športno društvo zagotovi finančna sredstva za svoje delovanje.

*Ključne besede:* nepridobitna organizacija, športno društvo, občina, sponzor, trženje, finančna sredstva

## **ABSTRACT**

Labour is reaching after technical argued basis of acquiring financial assets of Sport society as unprofitable organization. Labour examines closely the ways of gaining the State, Local Communities and other companies and people on its side, to finance them. Beside general overview of the importance of sport in Republic of Slovenia, it is also shown the activities of the Sport societies in practice, but from the perspective of actors interests. Namely goals, vision and mission of Sport societies come out from actors interest. Sport societies expands and stimulates sport activities for all age categories people and in labour there are represented some activities that Sport societies take upon this. Beside that, it is shown in labour that there are many ways and sources for Sport societies, which gives them financial assurance that they need.

*Key words:* nonprofit organisation, sport club, community, sponsor, marketing, financial resource

UDK 339.138:796.03(043.2)

## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1 Cilji diplomske naloge .....	2
1.2 Izhodišča diplomske naloge .....	2
<b>2 Vloga in pomen nepridobitnih organizacij</b> .....	<b>4</b>
2.1 Nevladne nepridobitne organizacije .....	6
2.2 Management nepridobitnih organizacij .....	8
2.3 Sredstva za delovanje nepridobitnih organizacij .....	9
<b>3 Športna društva</b> .....	<b>16</b>
3.1 Pomen in vloga športa.....	17
3.2 Management v športu.....	20
3.3 Financiranje športa.....	22
<b>4 Predstavitev športnega društva Hitri polži</b> .....	<b>28</b>
4.1 Poslanstvo in vizija društva .....	28
4.2 Organiziranost društva .....	29
4.3 Cilji in strategije društva.....	30
4.4 Viri financiranja društva .....	32
4.4.1 Viri finančnih (materialnih) sredstev društva.....	33
4.4.2 Viri nematerialnih sredstev.....	39
4.5 Primerjava s sorodnimi društvi .....	39
4.6 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje .....	41
<b>5 Zaključek</b> .....	<b>44</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>46</b>
<b>Viri</b> .....	<b>47</b>
<b>Priloge</b> .....	<b>49</b>

## SLIKE

Slika 4.1	Struktura finančnih sredstev društva v letu 2004 .....	38
-----------	--	----

## TABELE

Tabela 2.1	Organizacijske oblike, ki jih v Sloveniji najdemo na podlagi delitve na pridobitne in nepridobitne. ....	6
Tabela 2.2	Vrste sredstev nepridobitne organizacije:.....	10
Tabela 2.3	Vir prihodkov nepridobitnih organizacij v nekaterih državah.....	11
Tabela 3.1	Nekateri splošni kazalci razširjenosti športa .....	19
Tabela 3.2	Število volonterskih delavcev v Sloveniji in nekaterih evropskih državah.....	27
Tabela 4.1	Višina članarine v obdobju 2000-2004:.....	33
Tabela 4.2	Zneski članarine in število članov v obdobju 2000-2004:.....	34
Tabela 4.3	Zneski pristopnine za obdobje 2000-2004.....	34
Tabela 4.4	Število in višina sponzorskih pogodb v obdobju 2000-2003 .....	37
Tabela 4.5	Prejeta sponzorska sredstva v obdobju 2000-2003.....	37
Tabela 4.6	Primerjava finančnih sredstev in članstva za leto 2004.....	41

## KRAJŠAVE

BDP	bruto družbeni proizvod
DDV	davek na dodano vrednost
EU	Evropska unija
HP	Hitri polži
KD	kolesarsko društvo
KDG	kolesarsko društvo Grosuplje
MNZ	Ministrstvo za notranje zadeve
NPŠ	Nacionalni program športa
RS	Republika Slovenija
ŠD	športno društvo
TV	televizija
ZDA	Združene države Amerike
ZKDS	Zveza kulturnih društev Slovenije

## 1 UVOD

V zadnjih nekaj letih smo priča hitremu naraščanju števila nepridobitnih organizacij – organizacij, ki so aktivne na širokem področju delovanja, od zdravstva, politike, kulture do športa in zabave, dobroteljnosti in še bi lahko naštevali. Ta naraščanje beležijo v vseh demokratičnih družbah, kjer prevladujejo demokracija, spoštovanje pravne države in človekovih pravic. To so organizacije, ki ne stremijo za dobičkom, temveč je njihov cilj izboljševanje kakovosti življenja. Med to množico nepridobitnih organizacij prevladujejo razna društva, med društvi pa so v največjem številu zastopana športna društva. Športna društva so po svoji dejavnosti zelo raznolika glede na specifične dejavnosti, vendar pa se bom v nalogi omejil le na športno društvo, katerega program dela je športno rekreativna dejavnost.

Druženje ljudi v rekreativnih športnih društvih pomeni za njih sprostitve po napornem in v današnjem času vse bolj stresnem vsakdanu (po podatkih ankete Statističnega urada RS ljudje porabijo za svoje konjičke v povprečju pol ure dnevno). Šport, predvsem tekmovalni in vrhunski, se vsakodnevno pojavljata v medijih. Vendar pa obstaja veliko športnih društev, ki se nikdar ne pojavijo v javnih občilih, pa prav tako uspešno gojijo različne športne zvrsti. To so športna društva, katerih smoter in cilji so razvoj športne rekreacije. Njihovo delovanje na področju športne rekreacije je uspešno, kar potrjuje njihovo število in predvsem članstvo v teh društvih. Ta športna društva razpolagajo z majhnimi finančnimi sredstvi, ki jih v veliki meri prispevajo člani sami. Z enim od takih športnih društev se bomo srečali v tej nalogi ter spoznali njegovo delovanje in načine, s katerimi si zagotavlja finančna sredstva za delovanje. Razpoložljiva sredstva so pogoj za delovanje in obstoj vsake organizacije. To velja tudi za športno društvo, ki ga opisujem v nalogi.

Pomen, vloga, delovanje in vrsta nepridobitnih organizacij, kamor zakonodaja uvršča tudi društva, je zajeto v poglavju 2 – Nepridobitne organizacije. Poglavje obsega tudi kratek pregled nepridobitnih organizacij, od vladnih do nevladnih, ter predstavitev managementa nepridobitnih organizacij. V zadnjem delu poglavja se bomo srečali z načini in viri pridobivanja sredstev nepridobitnih organizacij.

Poglavje 3 – Športna društva prikazuje športna društva, njihov pomen ter management športa in vrste športnega managementa. Na kratko prikazujem pomen in vlogo športa v družbi. Omejil sem se predvsem na vlogo rekreativnega športa oziroma športa za vse. Šport kot oblika druženja pogosto omogoča vzpostaviti normalno komunikacijo med ljudmi. Zadnji del poglavja prikazuje finančne vire in načine pridobivanja finančnih sredstev v športu.

Četrto poglavje prikazuje konkretno športno društvo, pravila delovanja in organe društva. V nadaljevanju opisujem, na kakšen način in iz katerih virov si zagotavlja sredstva za svoje delovanje. Društvo, ki ga predstavljam, ni profesionalno in svoje delovanje usmerja v razvoj rekreativnega kolesarskega športa. Poleg osnovne dejavnosti rekreativnega kolesarjenja ponuja svojim članom tudi različne oblike druženja in izlete

v naravo. V nalogi podrobneje opisujem način pridobivanja sredstev in s kakšnimi težavami se sooča društvo pri pridobivanju sredstev. Od zbranih sredstev je namreč odvisno delovanje in obstoj društva.

### **1.1 Cilji diplomske naloge**

V nalogi sem si zadal cilj prikazati, na kakšen način nepridobitna organizacija, športno društvo, pridobiva finančna sredstva za svoje delovanje. Pri tem sem se omejil na rekreativno športno društvo, katerega smoter in cilj je razvoj športne rekreacije. V nalogi na kratko prikazujem tudi pomen in vlogo športa ter predvsem športne rekreacije za družbo, gospodarstvo in posameznika.

Življenje nas sili, da vse več sedimo, prepuščeni smo toku življenja in vsem novodobnim pritiskom hitrega razvoja informacijske družbe. Poleg tega pa nas mediji dnevno opominjajo na vlogo in pomen zdrave prehrane in športnega gibanja. Zaradi tega so rekreativna športna društva vse bolj pomemben element združevanja današnjega človeka. Ta društva dosegajo pomembne učinke pri premagovanju tegob hitrega tempa življenja.

V nalogi bom prikazal delovanje športnega društva Hitri polži, društva ki je bilo ustanovljeno za rekreativno športno druženje. Društvo, ki ga opisujem, je resnično in ker je njegov obstoj odvisen od potrebnih sredstev za delovanje, se bom osredotočil prav na financiranje društva. Cilj diplomske naloge je prikazati načine in postopke za pridobivanje finančnih sredstev športnega društva. Prikazal bom, kako društvo pridobi sredstva od države, lokalne skupnosti, podjetij in posameznikov v povezavi s tem, da društvo ne goji profesionalnega športa in je izključno rekreativno.

Cilji naloge so prikazati:

- na kratko pomen in vloga nepridobitnih organizacij,
- povezavo med državo, gospodarstvom, posameznikom in športom,
- kako je urejeno sofinanciranje športa na ravni države, lokalne skupnosti in gospodarstva,
- na kakšen način športno društvo pridobi finančna sredstva za svoje delovanje od različnih subjektov.

### **1.2 Izhodišča diplomske naloge**

Ljudje se danes vse bolj odtujujemo drug od drugega. V času, ki ga zaznamuje hitrost na vseh področjih delovanja človeka, ljudje vse bolj pozabljamo na svoj prosti čas in sprostitev ter prijetno druženje s soljudmi. Nobenega dvoma ni, da bo kakovost življenja človeka na pragu tretjega tisočletja, ob hitrem razvoju informacijske družbe poleg vseh dobrin, ki jih prinaša ta razvoj, vse bolj odvisna od gibanja, zavestnega fizičnega obremenjevanja vseh telesnih organov.

Z ustreznimi dejavnostmi lahko zmanjšamo negativne pojave hitrega tempa življenja in tako sproščamo posledice hlastanja za denarjem. In prav športna rekreacija je ena od tistih dejavnosti, ki uspešno preprečuje negativne vplive hitrega tempa življenja.

Zaposlen sem v panogi (trgovina in promet z motornimi vozili), ki je po osamosvojitvi zabeležila skokovit napredek in tudi zabeležila velike dobičke, poleg tega pa je to tudi panoga, pri kateri si država odreže kar zajeten kos pogače. Panoga velja za uspešno in bogato, zato se mnoge nepridobitne organizacije obrnejo na nas s prošnjami za sponzoriranje in donatorstvo. Med temi prošnjami so posamezniki in organizacije različnih profilov ter dejavnosti, od aktivnih športnikov, dobrodelnih organizacij, gasilskih društev do avanturistov. Ker sem v podjetju odgovoren za reklamo, poleg vsega pa sem tudi sam navdušen športni rekreativec, sem predlagal direktorju, da poskusimo (enkrat za spremembo) sponzorsko podpreti rekreativno športno društvo. Med mnogimi prošnjami sem izbral društvo, ki ga opisujem v nalogi, eden od razlogov pa je bil tudi ta, da smo z nekaterimi člani društva poslovno sodelovali. Čez čas sem tudi sam postal član društva. Ker sem prihajal iz podjetja, ki je sponzor društva, sem se aktivno vključil v iskanje dodatnih sponzorjev in donatorjev. Tako se je rodila zamisel, da bi v diplomski nalogi opisal delovanje društva in načine, s katerimi si zagotavlja finančna sredstva za svoje delovanje.

V diplomski nalogi pri obravnavanju teme uporabljam deskriptiven pristop, v teoretičnem delu metodo kompilacije ali navajanja in metodo deskripcije ali opisovanja, v raziskovalnem delu pa delno analitičen pristop ali razlago, v večji meri pa metodo deskripcije ali opisovanja. Poleg navedenih metod sem opravil razgovore na terenu z odgovornimi osebami iz športnih društev.

Pri iskanju podatkov sem naletel tudi na določene omejitve, predvsem pri statističnih podatkih, saj so ti starejših datumov, novejših žal ni bilo mogoče pridobiti. Zato so podatki v določenih tabelah že zastareli.



## 2 VLOGA IN POMEN NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

Organizacija je sestav ljudi, sredstev in virov, ki so ga zasnovali in ustanovili ljudje zaradi svojih koristi ter zato v njej sodelujejo in so udeleženci na nek način v njenih izidih. Po smotrih, to je razlogih za ustanovitev, delovanje in razvoj organizacije, so organizacije pridobitne in nepridobitne (Kralj 1999, 29). V nadaljevanju bomo spoznali nekaj značilnosti nepridobitnih organizacij.

Osnovne značilnosti nepridobitnih organizacij, katerih dejavnosti posegajo pretežno na področje storitev ter na spodbujanje družbeno zaželenega vedenja, so, da za njihovo delo veljajo vse posebnosti, ki so značilne za storitvene organizacije (nesnovnost storitve, vključitev stranke v proces nastajanja storitve, kratko trajanje in podobno). Poleg tega pa zanje veljajo še značilnosti, ki so lastne samo nepridobitnim organizacijam in ki dodatno ovirajo poskuse tržnega načina razmišljanja in delovanja nepridobitnih organizacij.

Nepridobitne organizacije delujejo v javnem interesu in je njihov namen trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička (Trunk Širca in Tavčar 1998, 3).

Pojem nepridobitne organizacije se v veliki večini držav enači s sektorjem, ki zapolnjuje prostor med trgom, državo in skupnostjo. Nepridobitnost nepridobitne organizacije ločuje od trga, zasebnost od države, vsaj minimalna formaliziranost pa od skupnosti, za katero so značilni neformalni odnosi. Glede na različne vsebine delovanja so nepridobitne organizacije različno poimenovane: v ZDA neprofitni sektor, Velika Britanija dobrodelni sektor, prostovoljni sektor, nevladni sektor, socialna ekonomija, tretji sektor ipd. V evropskem prostoru se največkrat uporabljajo oznake javni, nevladni in neprofitni sektor oz. organizacije. Podobno jih poimenujemo tudi v Sloveniji: javne organizacije, službe (katerih ustanovitelj je vlada), nevladne organizacije (ustanovitelj so drugi pravni subjekti), najbolj pogost pa je nepridobitne organizacije.

Neprofitne oziroma nedobičkonosne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se te vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali za dvig kakovosti storitev (Rus 1994, 959).

Nepridobitne organizacije so večinoma usmerjene k izboljševanju kakovosti življenja. Zato igrajo vedno pomembnejšo vlogo v življenju, saj v hitrem tempu napredka ponujajo nekaj, kar sprošča in znižuje stresne dejavnike v pridobitnem okolju sodobnega človeka.

V sodobnem svetu zavzemajo nepridobitne organizacije vedno pomembnejše mesto ob pridobitnih. So nadvse raznolike: v najširšem pojmovanju zajemajo vso javno upravo, šolstvo in zdravstvo, socialo in kulturo, politiko in društva, dobrodelnost in šport – pa še bi lahko naštevali (Trunk Širca in Tavčar 1998, v).

Glavni namen nepridobitnih organizacij je dvig življenjske ravni, to pa pomeni izboljševanje kakovosti življenja na vseh področjih delovanja. Rezultatov nepridobitnih organizacij ne moremo neposredno meriti oziroma ovrednoti v denarju. Lahko pa merimo zadovoljstvo uporabnikov in prav zadovoljstvo uporabnikov storitev nepridobitnih organizacij je pravo merilo za uspešnost njihovega delovanja. Cilji nepridobitnih organizacij niso v lastni koristi organizacije. Njihovo delovanje je usmerjeno v korist posameznih skupin ljudi, pa tudi v korist celotne družbe.

Glede na število in vse pomembnejšo vlogo nepridobitnih organizacij pa je pomembna tudi kakovost delovanja nepridobitnih organizacij. Kakovostno delovanje nepridobitne – nevladne organizacije je osnovni pogoj za njeno delovanje in nadaljnji razvoj (Mrak 2002, 169).

V Sloveniji beležimo naraščanje števila nepridobitnih organizacij po letu 1991, ko se pojavi živahen družbeni razvoj na mnogih področjih in ko so začela veljati načela demokracije, svobode združevanja in konkurence na vseh ravneh delovanja demokratične družbe.

Glede na ustanovitelja delimo nepridobitne organizacije na dve skupini:

- vladne nepridobitne organizacije in
- nevladne nepridobitne organizacije.

Vladne nepridobitne organizacije je ustanovila država, da izvršujejo funkcije, ki so v splošnem družbenem interesu oziroma je od kakovosti njihovega delovanja odvisna celotna družba. Nevladne nepridobitne organizacije ustanavlja zasebni sektor, da zadovoljuje interese in potrebe svojih članov, v mnogih primerih pa seveda tudi interese široke družbene skupnosti. Nevladne nepridobitne organizacije so organizirana oblika civilne družbe. Njihov potencial in cilji pa so pomembni za razvoj in demokratizacijo širše družbe v Republiki Sloveniji. V diplomski nalogi je poudarek na delovanju nevladnih nepridobitnih organizacij s področja društvene dejavnosti. Največje število nepridobitnih organizacij predstavljajo razna društva, po podatkih MNZ za leto 2004 je bilo v Sloveniji registriranih 19246 društev (MNZ 2005).

Položaj nepridobitnih organizacij v Sloveniji urejajo številni zakoni in akti, ki urejajo pravni položaj nepridobitnih organizacij ter določajo temeljne okvire njihovega delovanja (Zakon o zavodih, Zakon o ustanovah, Zakon o društvih, Zakon o gospodarskih družbah itd.). Določajo pa tudi na kakšen način nepridobitne organizacije pridobivajo sredstva za svoje delovanje.

**Tabela 2.1** Organizacijske oblike, ki jih v Sloveniji najdemo na podlagi delitve na pridobitne in nepridobitne

Nepridobitne organizacije	Pridobitne organizacije
<b>JAVNE ORGANIZACIJE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države</li> <li>▪ Organi lokalnih skupnosti</li> <li>▪ Javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje ipd.</li> <li>▪ Javni gospodarski zavodi: Agencija za radioaktivne odpadke, Center za promocijo turizma ipd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Javno podjetje</li> </ul>
<b>NA POL JAVNE ORGANIZACIJE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gospodarske zbornice</li> <li>▪ Obrtne zbornice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala</li> <li>▪ Zasebna podjetja s koncesijo</li> </ul>
<b>ZASEBNE ORGANIZACIJE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zavodi</li> <li>▪ Zadruge</li> <li>▪ Gospodarska interesna združenja</li> <li>▪ Politične stranke</li> <li>▪ Društva</li> <li>▪ Ustanove</li> <li>▪ Verske skupnosti</li> <li>▪ Sindikati</li> <li>▪ Poklicna združenja</li> <li>▪ Dobrodelne organizacije</li> <li>▪ Organizacije potrošnikov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podjetja</li> <li>▪ Samostojni podjetniki</li> <li>▪ Gospodarske družbe (osebne, kapitalske)</li> <li>▪ Povezane družbe</li> <li>▪ Banke</li> <li>▪ Zavarovalnice</li> </ul>

Vir: Trunk Širca in Tavčar 1998, 7

## 2.1 Nevladne nepridobitne organizacije

Nevladne nepridobitne organizacije so prostovoljne, neodvisne in nepridobitne organizacije civilne družbe s statusom pravne osebe, ki jih skladno z zakonom ustanovijo fizične in pravne osebe zasebnega prava. Njihovo delovanje temelji na načelih svobodne odločitve, nepridobitnosti (presežkov prihodkov nad odhodki ne delijo med člane ali upravo) in neodvisnosti (zlasti od vlade in drugih organov oblasti, političnih strank in gospodarskih družb). Namen delovanja mora presegati interese članstva oziroma mora biti splošno koristen ali dobrodelen.

Delovanje nevladnih nepridobitnih organizacij temelji na treh človekovih svoboščinah oziroma pravicah:

- pravica do zbiranja in združevanja,
- pravica do zasebne lastnine,
- pravica do svobode govora.

Pravica do združevanja in zbiranja je opredeljena v slovenski ustavi v poglavju človekove pravice in temeljne svoboščine. 42. člen: Zagotovljena je pravica do mirnega zbiranja in do javnih zborovanj. Vsakdo ima pravico, da se svobodno združuje z drugimi. Zakonske omejitve teh pravic so dopustne, če to zahteva varnost države ali javna varnost ter varstvo pred širjenjem nalezljivih bolezni. Poklicni pripadniki obrambnih sil in policije ne morejo biti člani političnih strank (Ustava RS).

Področja delovanja nevladnih nepridobitnih organizacij so izredno raznolika, zato so tudi njihova struktura, motivi in cilji močno različni. Svoje delovanje usmerjajo v prizadevanja za izboljševanje življenjskih razmer, nekatere pa zagovarjajo določene interese in tako vplivajo na delovanje organov oblasti ter na javno mnenje. Prav tako pa državljanom pripadnost nekemu združenju omogoča dejavno sodelovanje, ki je drugačno od tistega v političnih strankah in ga dopolnjuje. Nevladne nepridobitne organizacije delujejo na področjih človekovih pravic, izobraževanja, kulture, športa, socialne blaginje, varstva okolja, znanosti, človekoljubne pomoči, zdravstva, socialnega varstva, dela in politike. Njihovo delovanje je razširjeno na lokalni, regionalni, vsedržavni in mednarodni ravni. Velik pomen nevladnim nepridobitnim organizacijam posveča tudi Evropska unija in Slovenija kot nova članica bo morala te smernice upoštevati. Smernice za sodelovanje je Evropska komisija izdala v posebnem dokumentu z naslovom »Komisija in nevladne organizacije: oblikovanje tesnejšega partnerstva«. Dokument je Evropska komisija izdala leta 2000 in iz njega tudi povzemam nekaj lastnosti nevladnih nepridobitnih organizacij.

Nevladnim nepridobitnim organizacijam so skupne naslednje lastnosti (Vlada RS 2000):

- niso ustanovljene zaradi osebnih koristi; čeprav lahko zaposlujejo plačane delavce in se ukvarjajo z dejavnostmi, ki prinašajo prihodek, dobičkov ali presežkov ne delijo članom ali upravi;
- so prostovoljne, torej so ustanovljene prostovoljno in ponavadi vključujejo element prostovoljnega dela;
- so vsaj delno formalizirane oz. institucionalizirane; večinoma imajo nepridobitne organizacije statut ali drugo obliko dokumenta, ki določa njihovo poslanstvo, cilje in področje delovanja; odgovorne so svojim članom in donatorjem;
- so neodvisne, zlasti od vlade in drugih organov oblasti in od političnih strank ali poslovnih organizacij;
- cilji in z njimi povezane vrednote niso v službi njihovih lastnih koristi. Njihov cilj je delovati v javnem življenju nasploh v zvezi z zadevami in vprašanji, povezanimi s koristmi ljudi, posameznih skupin ali družbe kot celote. Ne ukvarjajo se z uresničevanjem poslovnih ali stanovskih interesov svojih članov.

Država mora ustvarjati normalne pogoje za učinkovito delovanje nevladnih nepridobitnih organizacij. Nevladne nepridobitne organizacije so eden od stebrov civilne družbe in so izraz prožnosti socialne dinamike v pogojih demokracije. Vlada RS je sprejela Strategijo sodelovanja z nevladnimi organizacijami, po kateri povzemam tri temeljne funkcije, ki jih opravljajo nepridobitne organizacije (ZKDS 2003).

- Glas državljanov: zastopajo in zagovarjajo interese državljanov, predvsem interes šibkih in ranljivih skupin in posameznikov. S civilnim dialogom poskušajo vzpostaviti sodelovanje med deli civilne družbe in Vlado.
- Družbene dejavnosti: organizirajo različne oblike pomoči in samopomoči, športne, kulturne in druge dejavnosti, katere želijo zadovoljevati ljudje v svojem prostem času.
- Določene vrste javnih storitev: v te storitve sodijo različne oblike pomoči s področij zdravstva, šolstva, socialnega skrbstva, kulture, varstva potrošnikov.

Z izvajanjem navedenih funkcij nevladne nepridobitne organizacije povečujejo splošno dobrobit prebivalstva in družbeni razvoj.

## **2.2 Management nepridobitnih organizacij**

Proces managementa je proces vodenja organizacij k izidom. Management se je ukoreninil že v vsako organizacijo, v vsak proces dela in povsod tam, kjer se dogajajo spremembe. Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo (Možina 1994, 16). Management je proces usklajevanja nalog in dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev tako v organizacijah, ki ustvarjajo dobiček, kot tudi v tistih organizacijah, katerih glavni cilj ni ustvarjanje dobička. Mrak (2000, 197) navaja, da je doseganje zastavljenih ciljev nevladne organizacije tesno povezano z managementom vsake teh organizacij in da lahko kakovostne cilje oblikujejo samo uspešni managerji.

Za odločanje v nepridobitnih organizacijah veljajo koncepti, metode in modeli teorije o odločanju – smiselno prilagojeni okoliščinam. Zaradi kompleksnosti in omejenih sredstev poteka odločanje v nepridobitnih organizacijah v razmerah delne informiranosti in tveganja; odločanje je praviloma zadovoljivo (Trunk Širca in Tavčar 1998, 68).

Raznolikost dejavnosti nepridobitnih organizacij je tudi vzrok za raznolikost notranje urejenosti nepridobitnih organizacij. Zato mora management nepridobitnih organizacij poleg specifičnih znanj za posamezna strokovna področja črpati znanja tudi iz bogate zakladnice znanj pridobitnih organizacij. Prva naloga managerjev je, ne glede na to, v kakšni organizaciji deluje – pridobitni ali nepridobitni, uspešnost in uspešno poslovanje organizacije.

*Management v nepridobitnih organizacijah je zahtevna poklicna dejavnost, ki terja obsežna strokovna znanja. Površno pridobivanje in usvajanje teh znanj se maščuje; isto*

*velja za prezirljiv odnos – češ, pomembna je stroka, vse drugo je lahko in enostavno. Znanja o managementu v nepridobitnih, največkrat proizvodnih sama še ne zadoščajo za uspešno poslovanje nepridobitnih organizacij (Trunk Širca in Tavčar 1998, v).*

V praksi mnoga dejstva kažejo na to, da pri managerjih s področja gospodarstva ni velikega interesa za prevzem in vodenje nepridobitnih organizacij ali še boljše za prenos bogatih izkušenj iz gospodarstva na negospodarsko področje. Večinoma so managerji nepridobitnih organizacij kar ljudje iz stroke (npr: zdravnik direktor zdravstvenega doma, bivši športnik predsednik kluba itd.), ki pa imajo zelo malo pravega managerskega znanja.

Velika večina avtorjev, predvsem tujih, zagovarja tezo, da ne bi smeli ločevati področja nepridobitnega managementa od pridobitnega, saj je dober manager lahko uspešen tako na gospodarskem kot na negospodarskem področju. Jelovac (2002, 21) navaja, da pri nas prevladuje mnenje, da je pravo mesto managementa v svetu biznisa in denarja, da pa v svetu kulture, zdravstva, šolstva, civilne družbe, javnih služb in podobnem management nima kaj iskati. Managerji nepridobitnih organizacij morajo poleg splošnih znanj s področja pridobitnega managementa nadgraditi svoje znanje še s specifičnimi znanji. Poleg obvladovanja gospodarjenja, organiziranja, trženja, komuniciranja, vodenja ter drugih temeljnih znanj mora manager nepridobitne organizacije dobro poznati specifično področje, na katerem deluje nepridobitna organizacija. Zato je management nepridobitnih organizacij dejavnost, ki zahteva široka znanja z različnih področij.

Uspešen manager je v vsaki organizaciji strokovnjak, voditelj in etična osebnost. Managerji morajo zagotavljati, da organizacija učinkovito deluje in uspešno dosega zastavljene cilje (Tavčar 1998, 6). V nepridobitnih organizacijah je vodenje bolj pomembno kot v marsikateri pridobitni organizaciji – zaradi močno idejno obarvanih izhodišč in vizije nepridobitne organizacije, zaradi participativnih odnosov, zaradi raznolikosti navzkrižnih interesov udeležencev in še posebej zaradi posebnosti interesov prostovoljskih sodelavcev (Trunk Širca in Tavčar 1998, 80).

### **2.3 Sredstva za delovanje nepridobitnih organizacij.**

V vsaki organizaciji je za njeno uspešno delovanje pomembna njena finančna stabilnost in ustreznost sredstev. Dejavnost organizacije, urejenost organizacije in sredstva organizacije so tri sestavine strategije za doseganje ciljev in smotrov organizacije. Vse tri sestavine naj bodo usklajene med seboj. Urejenost omogoča učinkovito in uspešno izvajanje dejavnosti organizacije, primerna sredstva pa so pogoj za dejavnost organizacije. Sredstva so ena izmed treh sestavin temeljne, razvojne in tekoče strategije podjetja (Trunk Širca in Tavčar 1998, 91). Pridobivanje sredstev je za mnoge nepridobitne organizacije težko in neljubo opravilo. Spremljati morajo javne razpise, pisati prošnje potencialnim donatorjem in sponzorjem, opraviti številne telefonske klice in še veliko drugega dela. Mnogo dela, ki pa na koncu redko prinese

zadosten pritek denarja. Pri pridobivanju sredstev nepridobitnih organizacij pa se pojavlja še problem občutljivosti javnosti do razpolaganja in razporejanja s podarjenim denarjem.

**Tabela 2.2** Vrste sredstev nepridobitnih organizacij

Skupine	Vrste	Vsebine
Finančna sredstva	Nepovratna sredstva	Financiranje iz državnega, občinskega ipd. proračuna, mednarodna pomoč, pomoč raznih organizacij, združenj, zbornic ipd.
	Izposojena sredstva	Krediti bank, posojila organizacij, posameznikov
Jamstva za izposojanje	Jamstva za najemanje posojila	Jamstva fizičnih ali pravnih oseb nepridobitnih organizacij
Materialna sredstva	Darila v naravi	Materiali, izdelki, naprave, objekti, zemljišča
	Brezplačna uporaba	Zemljišč, stavb, prostorov, opreme, infrastrukture (telekomunikacije, računalniške mreže ipd.)
Nematerialna sredstva	Fizično delo	Izvajalsko delo prostovoljcev
	Umsko delo	Strokovno delo prostovoljcev
	Pravice	Imena, industrijska lastnina, avtorske pravice
	Ugled in vpliv	Uglednost – podoba v javnosti Vpliv pri oblasteh, financerjih

Vir: Trunk Širca in Tavčar 1998, 90

Način pridobivanja sredstev nepridobitne organizacije je tako raznolik, kot so raznolike dejavnosti nepridobitnih organizacij. Med analizo sem prišel do zaključka, da se nepridobitne organizacije financirajo na različne načine:

- iz državnega in občinskih proračunov,
- s članarinami,
- z organiziranjem prireditev (športnih tekmovanj, koncertov itd.),
- s prostovoljni prispevki, darili in donacijami,
- z najemanjem kreditov,
- s pridobivanjem sponzorjev in pokroviteljev,
- s prodajo storitev in z lastno komercialno dejavnostjo,
- z donatorstvom.

V tujini poznajo tri glavne vire financiranja nepridobitnih organizacij (Vrečko 2003, 32):

- zasebne prispevke in donacije (v obliki daril, volil) posameznikov ali pravnih oseb,
- dotacije države v obliki subvencij ali plačil na podlagi različnih pogodb,
- plačila za proizvode ali storitve, ki jih nepridobitne organizacije prodajajo na trgu.

Glede na vire so se v različnih državah izoblikovali trije modeli financiranja (Vrečko 2003, 32) :

- model zasebnih donacij in prispevkov – ta model ni v nobeni državi dominanten,
- model državnega financiranja – uveljavljen v Nemčiji in Franciji, država zagotovi blizu 70 % vseh sredstev,
- model lastnih sredstev, ki je najbolj pogost v ZDA, Veliki Britaniji, Italiji, na Japonskem (60 % vseh prihodkov).

**Tabela 2.3** Vir prihodkov nepridobitnih organizacij v nekaterih državah

Država	Plačila za storitve (v %)	Subvencije države (v %)	Zasebne donacije (v %)
ZDA	51	30	19
Velika Britanija	48	40	12
Nemčija	28	68	4
Francija	34	59	7
Italija	53	43	4
Madžarska	57	23	20
Japonska	60	38	1
Povprečno	47	43	10

Vir: Vrečko 2003, 32

V Sloveniji veliko večino sredstev vladne nepridobitne organizacije pridobijo iz proračuna države in občin ter iz obveznih prispevkov državljanov, medtem ko morajo nevladne nepridobitne organizacije vložiti veliko truda, znanja in sposobnosti vodstva in članov, da pridobijo zadostna sredstva za delovanje. Iz tega izhaja, da so viri sredstev nepridobitnih organizacij težko predvidljivi in neredni in je zato financiranje smiselno urediti sistematično ter tako zmanjšati tveganja za oskrbo prepotrebnih virov sredstev.

Pomen sistematičnega pridobivanja sredstev in virov sredstev (Trunk Širca in Tavčar 1998, 103):

- ustvarjanje širšega nabora možnih financerjev;
- priprava predlogov za financerje z jasno opredelitvijo namena sredstev ter oznako koristi za financerja (ugled, publiciteta, druge ugodnosti, davčne olajšave ipd.);
- dosledno spremljanje financerjev iz preteklosti, podatki o financerju, o odločilnih osebah ipd.;



- sistematična priprava na obdelavo in učinkovito obdelovanje financerjev;
- dosledno izvajanje sprejetih obveznosti – vpogled v porabo sredstev, publiciteta, poročila ipd.;
- pogosto je dodeljevanje sredstev na podlagi pogodbe, ki opredeljuje obveznosti in pravice vpletenih strani;
- posebna znanja in spretnosti terja redno proračunsko financiranje – razlaganje in priporočanje postavk in vsebin, spremljanje administrativnih postopkov, uporaba sredstev po predpisih itn.

Nepridobitne organizacije lahko opravljajo tudi pridobitno dejavnost, preko katere zmanjšujejo odvisnost od zunanjih financerjev. Na drugi strani pa lahko večja komercializacija privede do nenaklonjenosti financerjev, zlasti pomembnejših.

Nevarnosti uvajanja pridobitne dejavnosti so (Trunk Širca in Tavčar 1998, 105):

- zaradi pridobitne dejavnosti, ki ni del poslanstva nepridobitne organizacije, je ta lahko ob pomembne davčne olajšave;
- pridobitna dejavnost je lahko donosna, lahko pa prinaša izgubo in še poslabšuje položaj nepridobitne organizacije, vsaj kratkoročno;
- pridobitna dejavnost lahko spodrine s prvega mesta osnovno dejavnost (osnovno poslanstvo) nepridobitne organizacije in ovira izvajanje te dejavnosti;
- zunanji financerji (donatorji sponzorji, država) lahko omejijo financiranje nepridobitne organizacije, ki ima tudi lastne vire prihodkov.

Veliko pozornosti morajo nepridobitne organizacije posvečati pravilni uporabi pridobljenih sredstev. Financerji, predvsem večji (sponzorji, donatorji, država, občine), želijo informacije in podatke o porabi zbranih sredstev. Nenamenska ali nepravilna poraba zbranih sredstev hitro privede do negativnih odzivov financerjev. Ti odstopijo od nadaljnega financiranja, to pa lahko ogrozi obstoj in delovanje nepridobitne organizacije.

Ker uspešnosti nepridobitnih organizacij ne moremo meriti z denarjem oz. ustvarjenim dobičkom, je lahko merilo uspešnosti njeno poslanstvo. Končni cilj poslanstva nepridobitne organizacije je zadovoljstvo uporabnikov storitev. Kakovostne storitve pa lahko nudijo samo tiste nepridobitne organizacije, katerih cilj je kakovostno izvajanje storitev za uporabnike.

Za mnoge nepridobitne organizacije je zbiranje sredstev zelo težko delo. Od uspešno zbranih sredstev je odvisen obstoj in delovanje nepridobitne organizacije, zato to delo predstavlja za mnoge težak in zahteven zalogaj. Športne, kulturne, zdravstvene in mnoge druge nepridobitne organizacije so tesno povezane z gospodarstvom. Njihov obstoj in uspešnost delovanja sta odvisna od uspešnih podjetij, ki so pripravljena vlagati svoja sredstva v razvoj celotnega družbenega okolja. Iskanje razpisov, iskanje potencialnih donatorjev, pisanje prošenj, številni telefonski klici, mnogo dela in na

koncu nezadosten pritek denarja, predstavlja nevladnim in neprofitnim organizacijam večjo negotovost kot pa trdno stabilnost (Čandek 2002, 253).

Dva zelo uveljavljena načina za zbiranje sredstev sta donatorstvo in sponzorstvo. Donatorstvo je v svetu, predvsem v ZDA, zelo pogost način financiranja nepridobitnih organizacij. Donator ali darovalec je oznaka za osebo, ki daje prostovoljne prispevke za različne dejavnosti, največkrat za humanitarno pomoč prizadetim (Rus 1994, 961). Bogati donatorji vidijo svoj interes v osebni zadovoljstvu in, kar je zanje še bolj pomembno, je družbeno priznanje, ki včasih preseže namen tako zbranih sredstev. Ti donatorji namenjajo svoja sredstva nepridobitnim organizacijam brez pričakovanja protiuslug, kar je ravno obratno od sponzorja, ki s sponzoriranjem želi tudi izpolniti dogovorjenih pogodbenih obveznosti. Poleg klasičnega donatorstva, ko posamezni bogati dobrotniki prispevajo potrebna sredstva, pa se pojavlja tudi organiziran sistem razvijanja majhnih donatorjev, ki niso bogati, so pa potencialni uporabniki storitev nepridobitne organizacije. Prispevki teh donatorjev so majhni in je zato količina zbranih sredstev odvisna od njihovega čim večjega števila.

Obstajajo trije možni donatorski viri za nepridobitne organizacije (Čandek 2002, 253):

- zasebni sektor (vključno z dotacijami in donacijami zasebnih korporacij in fundacij);
- splošna javnost (vključno s človekoljubnimi darili/donacijami zasebnikov v dveh oblikah, bodisi s takojšnjo podporo iz neposrednih prošenj ali dopisov, z javnimi objavami, ali neposredno iz državnih loterij ipd.);
- vladni sektor (ki vključuje podpore, pogodbe, plačila države ali vlade).

Motivi za donatorstvo so zelo različni. Andreasen in Kotler (1996, 253) navajata devet motivov za darovanje posameznikov:

- potreba po samouresničevanju (nekateri ljudje se počutijo dobro, če darujejo),
- potreba po priznanju drugih ljudi (povečanje ugleda),
- strah pred soočenjem s problemom (ljudje se bojijo, da bodo nekoč tudi sami ali člani njihovih družin oboleli za določeno boleznijo, obubožali in podobno),
- darovalci iz navade (darovanje brez konkretnega vzroka, razen z željo izogniti se zadregi, ker niso darovali),
- darovanje zaradi nuje (darovanje z željo znebiti se zbiralca prispevkov),
- darovanje zaradi zahteve (pritisk nadrejenih),
- darovanje iz sočutja (želja po pomoči ljudem v stiski),
- solidarnostno darovanje (solidarnost z drugimi ljudmi),
- darovanje iz moralnih in verskih vzrokov.

Sponsoriranje je ena od najpogostejših oblik financiranja nepridobitnih organizacij. Ta način je še posebej močno prisoten pri športnih društvih. Sponsoriranje v športu predstavlja dve tretjini vseh sponzorstev. Sponsoriranje ali tudi pokroviteljstvo predstavlja podjetjem možnost komuniciranja z odjemalci ter oglaševanja izdelkov.

Pokrovitelj plačuje organizaciji storitve, ki jih ta opravi zanj na področju pospeševanja trženja, stikov z javnostjo in podobno. To pomeni, da nudijo programi oz. poslanstvo organizacije ene koristi uporabnikom, druge, posredne koristi pa pokroviteljem (Trunk Širca in Tavčar 1998, 104).

Sponsorstvo je sredstvo marketinga, s katerim podjetje promovira sebe in svoje izdelke. Pri sponzorstvu gre za pogodbeno razmerje, v katerem imata oba udeleženca v odnosu neko medsebojno korist. Sponzor se zaveže, da bo podprl dejavnost sponzoriranca s finančnimi sredstvi, storitvami ali materialom, sponzoriranec pa bo v zameno opravil storitev oglaševanja sponzorja in njegovih blagovnih znamk na plakatih, vozilih, opremi, dresih, medijih itd. Vrednost sponzorskih sredstev se v svetu odraža v milijonih dolarjev, ki so porabljeni za sponzoriranje. V zadnjih petnajstih letih je v svetovnem merilu sponzorski trg dosegel rast do 613 %. Slovenija ima glede na ostali svet zaradi majhnega trga slabše potenciale za razmah sponzorstva. Slovenski trg je namreč majhen, zato so tudi potrebe po tržnem komuniciranju manjše in predvsem za velike multinacionalke manj zanimive (Bednarik 1999, 11). Ne glede na majhnost pa je kar nekaj uspešnih domačih podjetij pristopilo k sponzoriranju različnih nepridobitnih organizacij, predvsem s področja športa in kulture. S tem si izboljšujejo svoj image ter povečujejo prodajo svojih izdelkov in storitev.

Cilji sponzorstva (Bednarik 1999, 12):

- povečana prodaja / povečan tržni delež,
- izboljšati identifikacijo ciljne tržne skupine s podjetjem oz. z njegovimi proizvodi ali storitvami,
- izboljšati splošno javno mnenje o podjetju, proizvodih oz. storitvah podjetja,
- izboljšati celoten image podjetja,
- izboljšati poslovne zveze,
- izboljšati poslovne odnose,
- vključevanje v širšo družbeno skupnost, spremeniti javno predstavo o podjetju, odnose med zaposlenimi,
- onemogočiti konkurenco,
- izpolniti družbeno odgovornost,
- dejavnost podjetja v človekoljubne namene.

Po Andreasu in Kotlerju (1996, 247) povzemam razloge podjetij za darovanje sredstev:

- geografski kriterij (pridobitna podjetja zelo pogosto darujejo organizacijam, ki se nahajajo v kraju ali regiji, kjer podjetje deluje),
- področje delovanja (če namen, za katerega ustanova zbira prispevke, sovpada s področjem delovanja podjetja, to pomembno vpliva na odločitev),
- področja, ki jih neko podjetje podpira (nepridobitne organizacije, bi se morala obrniti na podjetja, ki imajo interes podpreti določen tip nepridobitne organizacije),
- velikost podjetja (vpliva na velikost sredstev, ki jih podjetje daruje),
- osebni stiki in poznanstva (nepridobitne organizacije, bi morala izkoristiti poznanstva in osebne stike pri dogovarjanju s podjetji),
- specifični kriteriji darovanja (za enkratne in posebne dogodke).

Sponzorstvo je oblika oglaševanja. S sponzorstvom povezani odhodki so v celoti davčno priznani pod pogojem, da je dejansko prišlo do storitve (zato je priporočljivo hraniti dokazila: fotografije, časopisi, TV posnetki itd.).

### 3 ŠPORTNA DRUŠTVA

Po Zakonu o društvih (Uradni list RS, št. 60/95 in 89/99) je društvo prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu in v skladu z zakonom. Društvo je pravna oseba zasebnega prava.

Organizacija kot najširši in splošni pojem za povezanost ljudi označuje vse organizacijske oblike in njihove zveze v športu ter seveda tudi na drugih interesnih področjih (v politiki, kulturi, filateliji, prosveti itd.), predvsem na področju civilne sfere kot pravico združevanja (Šugman 1998, 52).

Društvo oz. njegovi ustanovitelji samostojno določijo dejavnost, namen, cilje in način delovanja. To določijo s temeljnim aktom, in sicer v skladu s pravnim redom Republike Slovenije. Društva so najštevilčnejši in najpomembnejši del nepridobitnih organizacij. Termin društvo se pojavlja v širšem pomenu kot poimenovanje vseh organiziranih oblik združevanja občanov civilne družbe na različnih interesnih področjih združevanja. Društva delujejo na različnih področjih, kot so: šport in rekreacija, kultura in umetnost, gasilska društva, okolje in živali, poklicna društva, socialno in zdravstveno varstvo, tehnična, izobraževanje in raziskave, vojaška, humanitarna društva itd. Vrečko (2003, 27) navaja, da društva s področja športa in rekreacije, kulture in umetnosti ter gasilska društva predstavljajo 52 % vseh delujočih društev v slovenskem prostoru. Ta društva izvajajo pomembne funkcije za zadovoljevanje vsesplošnih koristi v družbi. Društvo je nepridobitna organizacija in mora delovati po načelu nepridobitnosti, kar v enaki meri velja tudi za člane društva. V Sloveniji največ društev deluje na področju športa (28 %), kulture (12 %), gasilstva (12 %), okolja in zaščite živali (6 %), druga področja so manjša, npr. sociala (3,5 %) (Vrečko 2003, 27).

Najbolj se je naziv društvo udomačil na področju športa in je danes mnogim sinonim za športno dejavnost. Tako je temeljna organizacijska oblika združevanja ljudi v športu društvo. Športna društva imajo v Sloveniji dolgoletno tradicijo. Že leta 1863 je bil v Ljubljani ustanovljen Južni Sokol. Število sokolskih društev je hitro naraščalo, zato je bila leta 1905 ustanovljena Slovenska sokolska zveza, ki je že leta 1913 štela 115 društev (Šugman 1998, 20). Osnovni namen prvih društev je bil poleg druženja ljudi na področju športa tudi vzbujanje narodne zavesti in enotnosti med Slovenci. Športna društva so primarni izvajalci športne dejavnosti in njihova osnovna dejavnost, ki jo opravljajo, je vzgojno-izobraževalna (vadba, treningi). Športna dejavnost je kompleksna in ima široko področje delovanja.

Šugman, Bednarik in Kolarič (2002, 51) navajajo različne oblike športnih društev:

- model športnega društva, ki je izključno usmerjen v programe dela le za svoje člane z vidika športno-razvedrilne dejavnosti,

- model športnega društva, ki ima v osnovi športno-razvedrilne dejavnosti, vendar je bolj odprtega tipa, usmerjen je v krajevno skupnost, najbližje druge subjekte, kot so vrtci, šole, podjetja ipd.,
- model športnega društva, katerega delo temelji na športno-razvedrilnem in tekmovalnem programu in ima lastno bazo vzgoje mladih tekmovalcev,
- model športnega društva, katerega delo temelji predvsem ali izključno na tekmovalnem programu in ima poleg lastne baze tekmovalcev tudi vrsto razporejenih šol pod enotno strokovno doktrino,
- model športnega društva, katerega delo temelji izključno na tekmovalnem programu, ki sicer ima lastno bazo tekmovalcev in tudi vrsto razporejenih baz zunaj društva, vendar se naslanja tudi ali predvsem na sodelovanje (ali nakupe) zunaj društva, v državi ali zunaj nje.

Namen delovanja športnih društev je, da:

- izvajajo in razvijajo športno dejavnost zaradi izboljšanja in ohranjanja zdravja posameznikov, prijetno preživljanje prostega časa in pospeševanje regeneracijskih procesov,
- izvajajo in razvijajo vrhunsko športno ustvarjalnost.

Organizacijska struktura športnih društev ni natančno predpisana, odvisna je od programov, velikosti, denarja, razpoložljivega osebja, ravni tekmovanja ter mnogih drugih pogojev.

### **3.1 Pomen in vloga športa**

Države in oblastniki so si že od nekdaj prizadevali obvladati in imeti nadzor nad ljudstvom in šport je postal skozi izrek »kruha in iger« idealno sredstvo za obvladovanje množic. Že od starega Egipta, preko antične Grčije in Rimskega cesarstva je država (oz. vladar) svojim državljanom ponujala nekaj, s čimer jih je hotela »zamotiti«, »prelisičiti«, zmanipulirati ... skratka obvladovati (Vodeb 2000, 17). Poleg interesa oblastnikov »obvladati in krotiti« pa so ljudje tudi sami iskali nekaj, kar jim je dajalo novih moči za naporno delo in to so uresničevali z različnimi aktivnostmi v prostem času. In prav šport je postal glavno gibalno teh aktivnosti. Na začetku človeštva je človek ves svoj prosti čas namenil delu zaradi življenjske eksistence v borbi za obstanek, vendar se je človek dokaj hitro začel uveljaviti tudi skozi igrivost, igro (Šugman 1991, 16).

Danes ima šport popolnoma drugačno vlogo in je že zdavnaj izgubil prvotni namen oblastnikov po obvladovanju ljudstev. Predvsem šestdeseta leta prejšnjega stoletja so bila odločilna za razvoj športne sociologije. V tem času se je vse večje število avtorjev lotilo problematike športa in povezanosti z družbenim dogajanjem. Tako je dobil šport eno od pomembnejših mest tako na zahodu kot vzhodu. Predvsem v industrijskih državah je dosegla športna aktivnost ogromne razsežnosti. Tako bi danes težko našli

človeka, ki ni vsaj v majhnem delčku povezan s športom na različne načine: kot sponzor, donator, aktiven športnik, navijač, rekreativec, športni delavec itd. Želja mnogih držav in narodov je športna uveljavitev, s pomočjo katere se država prepoznava v svetu. Preko športa spoznavajo ljudje domovino, naravo, okolje in prijatelje. Šport je najlepši način zблиževanja ljudi ne glede na starost, spol, prepričanje, raso, socialni položaj in narodnost. Tudi slovenski športniki so v času osamosvajanja veliko pripomogli k prepoznavnosti in uveljavitvi Slovenije v svetu.

Šport se danes vse bolj razvija v smeri kakovostnega načina življenja kot sredstvo zdravja, razvedrila in negovanja telesa. V času, ki ga oblikujeta predvsem delo in industrijska ponudba preživljanja prostega časa, je izjemno pomembno spodbujati in širiti svobodno ter neformalno ukvarjanje z dodatnimi sprostitevni dejavnostmi, predvsem s športom. Bogatenje prostega časa in s tem tudi življenja ne bi smelo biti ujeta v industrijsko in porabniško logiko dela in prostega časa. Potrošništvo je začelo spreminjati človeka v človeka »opranih možganov«, osredotočenega na potrošnjo kot glavni vir osebnega bogastva (Dupona in Petrovič 2000, 48). Šport je tisti element, ki zmanjšuje vplive negativnih trendov, ki jih prinaša potrošniška družba, in posega na področje kakovosti življenja. V tem pogledu igra eno pomembnejših vlog športna rekreacija vseh kategorij prebivalcev.

Šport je pomembna dejavnost družbe, del splošne kulture, ki bogati kakovost življenja posameznika in celotne skupnosti. Šport je šola demokracije. Poleg tega pa šport pospešuje razvoj športne industrije, trgovine, turizma in vedno bolj povečuje možnosti zaposlovanja. Tako od športa posredno in neposredno živi vedno večje število zaposlenih v športni in spremljajoči industriji ter turizmu, pa tudi poklicnih strokovnih delavcev in športnikov. V Sloveniji je za razvoj in položaj športa v družbi odgovorno Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, v okviru ministrstva pa še Zavod za šport ter Fakulteta za šport. Zakonsko pa ureja šport kar nekaj zakonov, med katerimi je najpomembnejši Zakon o športu (Uradni list RS, št. 26/98), s katerim so določena pravila, pomen in načini delovanja športa na državni ter lokalni ravni. Šport je z različnimi družbenimi področji prepleten z gospodarstvom, turizmom, vzgojo in izobraževanjem, zdravstvom, okoljem, kulturo, znanostjo, obrambo itd. Ker je šport tako tesno povezan s celotno družbo in je zanjo zelo pomemben, je Državni zbor sprejel Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 24/00).

Nacionalni program športa obsega naloge nacionalnega in lokalnega pomena, s katerim je Državni zbor določil usmeritve športa in pogoje za njegovo delovanje. S tem dokumentom so država in lokalne skupnosti postale soustvarjalci razvoja športa. Izhodišča nacionalnega programa športa so, da šport sooblikuje posameznika in omogoča ravnovesje med delom in sprostitvijo, krepi zdravje in spodbuja ustvarjalnost. Iz vsega tega lahko povzamem, da je šport ekonomska kategorija in pomembno javno dobro, zato je smiselno, da ga država spodbuja in sofinancira. V Nacionalnem programu

športa je tudi opredeljeno, kako država in lokalna skupnost uresničujeta javni interes v športu.

Država uresničuje javni interes v športu tako, da (NPŠ 2000):

- zagotavlja sredstva za realizacijo nacionalnega programa,
- spodbuja in zagotavlja pogoje za opravljanje in razvoj športne dejavnosti,
- načrtuje, gradi in vzdržuje javne športne objekte,
- vodi stimulatивно davčno politiko.

Lokalna skupnost uresničuje javni interes v športu tako, da (NPŠ 2000):

- zagotavlja sredstva za realizacijo dela nacionalnega programa, ki se nanaša na lokalne skupnosti in z zagotavljanjem sredstev za izvedbo lokalnega programa športa,
- spodbuja in zagotavlja pogoje za opravljanje in razvoj športnih dejavnosti,
- načrtuje, gradi in vzdržuje lokalno pomembne javne športne objekte.

**Tabela 3.1** Nekateri splošni kazalci razširjenosti športa

Leto	Število športnih društev	Člani športnih društev	Drugi izvajalci športnih programov	Udeleženci športnih programov	Število športnih tekmovalcev
1999	3216	316019	567	391143	79481
2000	3004	310197	525	286474	72432
2001	5037	285757	585	450811	72432
2002	4779	350345	640	387231	78411

Vir: Statistični urad Republike Slovenije 2004

V Nacionalnem programu športa so določene smernice za razvoj in sofinanciranje športa v Sloveniji na vseh področjih. Nacionalni program zajema šport v celoti, to je športno vzgojo, športno rekreacijo, kakovostni in vrhunski šport ter šport invalidov. V programu so sprejete usmeritve in cilji razvoja športa v Sloveniji. Nekatere dolgoročne in srednjeročne usmeritve, ki jih predvideva Nacionalni program do leta 2010, so:

- povečanje deleža javnih financ za šport z 0,16 na 0,32 odstotka BDP letno,
- povečanje števila športno aktivnih prebivalcev,
- razvoj športne stroke in znanosti,
- osveščanje posameznika, da s športno dejavnostjo skrbi za svoje zdravje v najširšem pomenu besede,
- izgradnja mreže športnih objektov in površin, namenjenih vsem kategorijam prebivalcev,
- ureditev zakonodaje na način, da bo spodbujala vlaganje kapitala v šport.



### 3.2 Management v športu

Vsaka organizacija potrebuje za svoje delovanje ljudi, ki organizirajo in vodijo njene procese. Te procese vodi, organizira in koordinira management. Ker posega management v človekove dejavnosti na vseh področjih, je tudi v športu potreben management, ki skrbi za čim učinkovitejše in kakovostnejše delo. Managerji v športu so direktorji športnih društev, sekretarji, poslovodje, trenerji ipd. Tako kot vse dejavnosti človekovega delovanja, se je tudi šport nenehno razvijal. Širitev in razvoj športne dejavnosti je pripeljala do zahteve, da se šport organizira na podoben način kot gospodarske dejavnosti. Iz vsega tega se je razvil športni management. Športni management vodi in upravlja športne dogodke, človeške vire, finance v športu, komunicira z javnostjo itd. Od uspešnosti managementa in njegove priskrbe ustreznih virov sredstev je odvisno celotno delovanje vsake organizacije in športna organizacija ni pri tem nič drugačna od gospodarske organizacije. Vse se začne in konča pri denarju.

Viri, s katerimi se srečujemo v športnem managementu, so ljudje (trener, zdravnik, psiholog ipd.), strokovno znanje in izkušnje (psihologija športa, znanost treniranja ipd.), sredstva (športni objekti in naprave, finance ipd.) ... Skratka vse tisto, iz česar management črpa in s čimer manager razpolaga, da doseže cilje (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 20).

Šport je danes močna industrija, ki sega v vse sfere človekovega življenja, zato se je moral podrediti značilnostim sodobnega managementa, brez katerega bi se težko še naprej uspešno razvijal. Športni managerji morajo poleg osnovnih nalog managementa: načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadzorovanje, poznati oziroma obvladovati tudi druge, za šport pomembne naloge. Proces športnega managementa je namreč zelo dinamičen, kompleksen, specifičen in nepredvidljiv.

Športna dejavnost ne pokriva samo fizične aktivnosti na področju športa za razvedrilo, športa za dosežek, rehabilitacije ipd. V to koordinacijo so vključeni tudi športne organizacije, športni objekti, športniki ipd. (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 165).

Po Šugmanu, Bednariku in Kolariču (2002, 165) povzemam različne oblike in področja športnega managementa:

- management športnih organizacij,
- management športnega objekta,
- management športa za razvedrilo (rekreativnega športa),
- management (vrhunškega športa) športa za dosežek, športnih dosežkov in športnikov.

Management športnih organizacij je eno temeljnih področij delovanja športnega managementa, saj so temeljni izvajalci športne dejavnosti. Njihova opredelitev bistveno zaznamuje obliko izvajanja managementa, ker obstajajo razlike med vodenjem pridobitne in nepridobitne organizacije. Ta opredelitev je povezana z odločitvami o

delovanju in s tem tudi o obstoju organizacije. Športna organizacija mora skrbeti za zadovoljstvo vseh udeležencev. To je pridobivati somišljenike in z njimi ustvarjati dobre odnose ter uspešno voditi projekte, ki si jih je zadala. Zato mora športna organizacija povezovati notranje in zunanje okolje ter stremeti k doseganju zadanih ciljev organizacije.

Management športnega objekta zahteva strokovnjake različnih področij, ki skrbijo da so objekti sodobni in da omogočajo učinkovito ter kakovostno izvedbo športne dejavnosti. Objekti, za katere morajo skrbeti managerji športnega objekta, so vsi prostori in naprave, kjer se dogajajo športne dejavnosti ter aktivnosti. Management športnega objekta je specifična dejavnost, ki zahteva specifična znanja, ki jih športni strokovnjaki največkrat nimajo.

Management (rekreativnega) športa za razvedrilo mora poznati in razumeti potrebe ljudi po športni dejavnosti. Ljudje čutijo potrebe po gibanju, da pa bi jih zadovoljili, moramo poznati njihove želje in zahteve. Da bi jih zadovoljili, moramo oblikovati toliko različnih športnih programov, kolikor je želja. Manager rekreativnega športa mora zbirati informacije v okolju in se osredotočiti na tiste, ki so pomembne za procese športne rekreacije. Športna rekreacija postaja vse bolj pomembna oblika športne dejavnosti. Je vez med vsemi dejavnostmi, ki se dogajajo v družbi, in pripomore k uspešnosti na različnih področjih človekovega delovanja. Gospodarstvo je vse bolj povezano s športno rekreacijo. Raziskave dokazujejo, da so managerji, ki priznavajo enako pomembnost delu in zasebnemu življenju, pri delu bolj uspešni, so manj izpostavljeni stresom in so lažje kos delovnim zahtevam kot deloholiki.

Management (vrhunškega) športa za dosežek, športnih dosežkov in športnikov je gonilna sila športnega managementa. Vrhunski šport je posebna oblika športne dejavnosti, s katero vrhunski športniki dosegajo športne rezultate, ki višajo meje zmožnega. Pri tem vse temelji na športnem rezultatu, ki je skupek sodelovanja športnika, trenerja, strokovnega tima in športnega managerja. Športni rezultat mora zbujati pozornost s strokovnega in javnega vidika. Kot tak predstavlja materialno vrednost, ki je hkrati duhovna in materialna. Proces managementa športa za dosežek je dolgotrajen proces, ki se začne s prvim treningom. Pot do vrhunskih rezultatov je dolga in mora poleg napornih treningov ter tekmovanj vključevati tudi promocijo športnika v javnosti. Vrhunski športni dosežek ni samo cilj športnika, temveč je tudi promotor množičnega športa in športne industrije ter države oziroma kraja, ki mu športnik pripada.

Športni management je zelo kompleksen proces, ki zahteva povezovanje različnih znanj in izkušenj strokovnjakov z različnih področij. Strokovnjaki z različnih področij s svojimi znanji in izkušnjami lažje uresničujejo cilje na področju športnega managementa. Športni management zahteva projektno vodenje in organizacijsko strukturo, kjer mora vsak opraviti svojo nalogo in se usklajevati z drugimi člani. Takšna projektna organizacijska struktura zahteva visoko stopnjo usklajevanja posameznih

aktivnosti s ciljem, da se projekt izvede v predvidenem času, z določenimi stroški in v skladu z zahtevami stroke (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 173).

Odgovorni za proces športnega managementa (manager, direktor, trener itd.), morajo biti sposobni razviti sposobnosti vseh, ki so vključeni v proces. Manager je v marsičem vezni člen med notranjim okoljem svoje organizacije in zunanjimi okolji te organizacije; to dejstvo mu nalaga dodatna bremena in odgovornosti – je pa samo po sebi pomemben vir moči, saj je lahko uravnavanje razmerij med notranjim in zunanjimi okolji zelo pomembno za mnoge notranje in zunanje udeležence organizacije (Tavčar 1999, 151).

### 3.3 Financiranje športa

Razpoložljiva sredstva so za vsako organizacijo eden od glavnih elementov za doseganje ciljev organizacije. To velja tudi za športna društva, saj sta njihov obstoj in kakovost dela še posebej odvisna od sredstev. Potrebna sredstva za delovanja društev so v materialni in nematerialni obliki. Najpomembnejša so materialna sredstva v obliki denarja in stvari. Ne smemo pa pozabiti na nematerialna sredstva v obliki fizičnega in umskega dela, ta so v mnogih društvih enako pomembna kot finančna sredstva. Posebej pomembni za društva so človeški viri v obliki prostovoljnega (volonterskega) dela. V nadaljevanju navajam nekaj podatkov o virih finančnih sredstev na področju splošne društvene dejavnosti.

Društva se financirajo iz različnih virov: dotacije države in občin, članarine, prostovoljni prispevki občanov, sponzorjev, donatorjev.

Vrečko (2003, 34) navaja naslednje glavne vire prihodkov društev:

- prihodki iz njihove lastne dejavnosti – 39 %,
- prihodki iz republiškega ali občinskih proračunov – 17 %
- prihodki od drugih financerjev (donacije, ali sponzorski prispevki podjetij, loterija ipd.) – 10 %
- prenos presežkov predhodnega leta – 9 %,
- prihodki članarin – 9 %,
- drugi viri (prihodki od obresti, prodaje stalnega premoženja, najemnine, subvencije, regresi idr.) – 16 %.

Športna društva največji delež prihodkov ustvarijo iz svoje lastne dejavnosti 31,7 %, sredstva iz proračuna znašajo 19 %, prispevki od drugih financerjev 14 %, članarine pa 6,6 %. Po ocenah dobijo športna društva v Sloveniji med vsemi društvi največ zasebnih donacij in prispevkov pokroviteljev (Vrečko 2003, 34).

Pri zbiranju sredstev imajo društva na voljo različne pristope oziroma tehnike. Čandek (2002, 256) navaja nekaj najbolj pogostih tehnik pridobivanja sredstev:

- članarine,

- pisane prošnje,
- oglasi,
- dogovori,
- dogodki,
- osebni stiki,
- materialna podpora,
- subvencija,
- marketing,
- pošta,
- zapuščina,
- projekti samofinanciranja,
- telefon,
- posojila.

Podobno kot pridobitne organizacije bi morala društva pripraviti plan zbiranja sredstev. S tem si lahko olajšajo delo in usmerijo odgovorne za to področje. Društva morajo tudi določiti, kdo je odgovoren za zbiranje sredstev. Odgovorni za zbiranje sredstev morajo pozorno spremljati razpise, ki so objavljeni v Uradnem listu RS, na internetu, v dnevnem časopisju itd. Poleg tega je tudi priporočljivo, da si pripravijo seznam potencialnih sponzorjev in donatorjev. Na podlagi tega seznama nato določijo tehnike pristopa do potencialnih sofinancerjev.

Načini financiranja športa se razlikujejo in lahko zapišem, da obstaja več modelov financiranja športa: zahodnoevropski model, pri katerem so glavni finančni vir športa lokalne vlade in prebivalci; ameriški model financiranja športa temelji na zasebnem kapitalu, ki financira šport s sponzoriranjem, s prodajo televizijskih pravic in z zasebno lastnino klubov; v socialističnem modelu družbene ureditve pa je bilo v ospredju državno financiranje športa. Za Slovenijo je značilno, da so poleg države tudi podjetja podpirala šport že v bivšem sistemu, in to kar v znatnem obsegu, vendar pa interesi niso bili komercialni. Po osamosvojitvi se ta model ni bistveno spremenil, so pa mnoga športna društva zaradi propadanja velikih podjetij, ki so izgubila trg, prav tako zašla v težave, povezane s finančnimi sredstvi. To se počasi spreminja, tako da danes mnoga uspešna slovenska podjetja namenjajo izdatna sredstva predvsem za vrhunski šport, nekatera pa so prisotna tudi v športni rekreaciji. Prehod iz enega sistema v drugega je bil v Sloveniji relativno uspešen, tako da je danes slovenski model financiranja športa vse bolj podoben zahodnoevropskemu.

Do osamosvojitve Slovenije se je šport sofinanciral iz (Šugman 1998, 22):

- prihodkov iz posredne menjave dela,
- prihodkov iz neposredne menjave dela,
- drugih virov.

Šport se danes financira oz. pridobiva sredstva za delovanje iz različnih virov. Te vire lahko razdelimo na proračunska oz. javna sredstva ter na neproračunska oz. zasebna sredstva.

Proračunska (javna) sredstva (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 69) so:

- sredstva iz državnega proračuna,
- sredstva lokalnih skupnosti,
- sredstva Fundacije za financiranje športnih organizacij.

Sredstva državnega proračuna, namenjena za sofinanciranje športa, opredeli Vlada Republike Slovenije vsako leto posebej. Vlada sprejme letni program športa, ki določa programe športa, ki se sofinancirajo iz javnih sredstev. Vlada tudi določi obseg in vrsto dejavnosti, potrebnih za njihovo uresničevanje, in obseg sredstev, ki se za ta namen zagotovijo v državnem proračunu. Merila za razdeljevanje sredstev iz državnega proračuna se izdelajo na podlagi letnega programa športa in na osnovi občinskih podatkov o športnih aktivnostih, ki so podlaga za oblikovanje meril.

Sredstva lokalnih skupnosti se določajo v proračunih občin. Podlaga za pripravo in finančno ovrednotenje meril za določitev proračunskih sredstev za sofinanciranje športa v občinah je Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji. Za pridobitev proračunskih sredstev lokalnih skupnosti športna društva kandidirajo na javnem razpisu. Dejanska poraba sredstev v občinah je bistveno večja, kot so izračunana finančna sredstva na podlagi meril.

Poleg proračunskih sredstev, ki jih država vsako leto nameni za delovanje športnih organizacij in dejavnosti na področju športa, je Vlada določila, da morajo tudi prireditelji iger na srečo del sredstev nameniti športnim organizacijam. Državni zbor je leta 1998 sprejel Odlok o ustanovitvi Fundacije za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 9/98). Nastanek fundacije je povezan s sprejetjem Zakona o igrah na srečo (Uradni list RS, št. 27/95), ki opredeljuje razporejanje sredstev, pridobljenih pri igrah na srečo. Tako del sredstev, pridobljenih pri igrah na srečo, razdeli za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v RS, del pa za financiranje športnih organizacij v RS. Namen fundacije je trajen in splošno koristen. Fundacija je nepridobitna, njeno delo je javno. Fundacija pridobiva sredstva iz dajatev prirediteljev iger na srečo po določitih Zakona o igrah na srečo. Poleg navedenih sredstev pa lahko Fundacija pridobiva sredstva tudi iz drugih virov, kot so darila donatorjev, s prihodki od opravljanja dejavnosti, z upravljanjem z ustanovitvenim premoženjem in na druge načine. Določila in pravila delovanja Fundacije ureja Odlok o ustanovitvi Fundacije, po katerem povzemam nekaj določil.

Fundacija za financiranje športnih organizacij v RS je ustanovljena z namenom, da financira oz. sofinancira:

- športne dejavnosti,

- gradnjo športnih objektov,
- raziskovanja in razvoj športa,
- založništvo v športu.

Upravičenci do sredstev fundacije so: zavodi, društva, ustanove, zveze in združenja, gospodarske družbe ter zasebniki, ki izvajajo dejavnosti na področju športa. Sredstva Fundacije razdeli svet Fundacije po načelu javnih razpisov. Merila za dodelitev sredstev Fundacije določi svet Fundacije s pravilnikom. Področja financiranja so razdeljena po programih izvajalcev športnih dejavnosti.

Na področju športne rekreacije Fundacija sofinancira:

- delovanje nacionalnih športnih zvez na področju športne rekreacije,
- pripravo in načrtovanje programov športne rekreacije na državni ravni, ki imajo za cilj povečanje števila globalno/športno aktivnega prebivalstva,
- načrtovanje in izpeljava globalne propagandne aktivnosti v športni rekreaciji.

Pri sofinanciranju športne rekreacije imajo prednost tisti prosilci, ki imajo programe za večje število udeležencev oz. projekti množičnih prireditev. Poleg tega pa imajo pri izbiri prednost športna združenja in športne zveze, ki združujejo programe društev in klubov na nacionalni ali lokalni ravni. Vsi prosilci športne dejavnosti morajo predložiti natančno vsebino programa in višino materialnih stroškov ter finančni načrt programa. Izvajalci športne rekreacije morajo dokazati namensko porabo sredstev z dokazili o stroških.

Neproračunska (zasebna) sredstva (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 70):

- sponzorstvo in donacije,
- reklame,
- financiranje s članarinami,
- financiranje z drugimi gospodarskimi dejavnostmi.

Javne finance zagotavljajo športnim društvom le okrog 25 % denarja, razliko pa si morajo društva zagotoviti iz neproračunskih sredstev (Šugman 1998, 95). Tako si morajo športna društva večji del finančnih sredstev zagotoviti pri pridobitnih organizacijah v obliki sponzorstva in donatorstva.

Sponzorstvo je najbolj pogosta oblika zbiranja sredstev športnih organizacij in predstavlja v svetu številke, ki se gibljejo v bilijonih dolarjev, ki jih podjetja in družbe namenijo za sponzoriranje. Za razliko od donatorjev, ki s podarjenimi sredstvi želijo predvsem pojavljanje v javnosti in s tem uveljavitev svojega imena, pa sponzorji (pokrovitelji) želijo dostop do komunikacij, preko katerih pridejo do navijačev in gledalcev. Na ta način želijo promovirati svoje izdelke in storitve. Uspešni rezultati športnikov pripomorejo tudi k povečanju prepoznavnosti sponzorja in njegove blagovne znamke. Pri sponzorstvu gre za oglaševanje izdelkov in storitev sponzorja. Retar (1992,

48) pojmuje sponzorstvo v športu kot menjavo med sponzorjem in sponzorirancem, pri kateri dobi sponzor v zameno za sponzoriranje zanj ustrezno povračilo, sponzoriranec pa finančna ali druga sredstva za uresničitev svojega poslanstva.

Za izvajanje svoje dejavnosti potrebujejo športna društva poleg materialnih sredstev (denar, objekti, oprema, energija itd.) tudi nematerialna sredstva, ki so pogosto manj vidna. Med glavna nematerialna sredstva lahko štejemo človeške vire. Glede na kadrovsko strukturo v slovenskih športnih organizacijah, lahko razdelimo človeške vire na:

- prostovoljne (volonterske),
- honorarne,
- in profesionalne delavce.

Po podatkih, dobljenih na podlagi raziskave, ki so jo opravili Bednarik in drugi (1998, 50–52) na Fakulteti za šport v Ljubljani, je struktura zastopanosti posameznih delavcev v celotni kadrovski strukturi športnih organizacij naslednja:

- prostovoljni (volonterski) delavci 80,6 odstotka,
- honorarni delavci 16,3 odstotka,
- profesionalni delavci 3,1 odstotka.

Obseg opravljenih dela po posameznih delavcih pa znaša:

- prostovoljci (volonterji) opravijo na področju športa 40,7 odstotka dela,
- honorarni delavci opravijo 25,2 odstotka dela,
- profesionalni delavci pa opravijo 34,1 odstotka dela na področju športa.

Iz iste raziskave izhajajo tudi podatki o tem, koliko ur na teden opravijo posamezne kategorije delavcev:

- profesionalci 40 ur tedensko (po delovni zakonodaji),
- honorarni delavci v povprečju 5,8 ure tedensko,
- prostovoljni (volonterski) delavci v povprečju 1,9 ure tedensko.

Iz zgornjih podatkov je razvidno, da je prednost na strani profesionalnih delavcev. Vendar pa je ta podatek zavajajoč, saj je število volonterskih delavcev v športu precej večje od števila profesionalnih in honorarnih sodelavcev. Volonterstvo je opredeljeno kot prostovoljno, običajno ne plačano delo. Volonterji predstavljajo glavne človeške vire v večini športnih društev v Sloveniji. Še posebej to velja za športna društva, ki se ukvarjajo s športno rekreacijo in organizacijo športnih tekmovanj. Ti volonterji so sami športni navdušenci, ki pri delu uživajo in zato brez njihovih ustvarjalnih potreb mnoga športna društva ne bi niti obstajala. Volonterski delavci prinašajo športnim organizacijam oz. društvom številne prednosti. V večini primerov za svoje delo ne

zahtevajo plačila in imajo veliko notranje motivacije za opravljanje dela. Največkrat se zadovoljijo s priznanjem za opravljeno delo oz. s kakšno drugo obliko nederarne nagrade.

Volonterstvo pa ni razširjeno samo v Sloveniji, temveč ga poznajo v vseh državah Evrope, še posebej zahodne države. Tudi v evropski listini je opredeljeno, da je treba pospeševati razvoj prostovoljnega etosa v športnem gibanju, med drugim s podpiranjem volonterskega dela v športnih organizacijah. Listina o športu govori tudi o človeških virih. Za primerjavo bom navedel nekaj podatkov o številu volonterskih delavcev v nekaterih evropskih državah.

**Tabela 3.2** Število volonterskih delavcev v Sloveniji in nekaterih evropskih državah

	Število članov v društvih	Število prebivalcev	Število volonterskih delavcev
Velika Britanija	8.100.000	57.384.000	250.000
Finska	1.300.000	5.029.000	309.000
Nemčija	24.500.000	80.293.000	2.400.000
Norveška	1.700.000	4.200.000	400.000
Slovenija	265.916	1.972.227	27.819

Vir: Bednarik in drugi 1998, 48

Iz tabele 3.2 je razvidno, da manjša gospodarska moč Slovenije ne vpliva izrazito na delež volonterjev. Iz tabele je tudi razvidno, da ima Slovenija glede na članstvo v športnih društvih več volonterjev kot nekatere gospodarsko močnejše države. Na število volonterjev vpliva tudi tradicija takega dela in ta je v Sloveniji močno prisotna. Volonterstvo je najobsežnejše v manjših in srednje velikih športnih društvih. Še posebej to velja za športna društva, ki gojijo rekreacijski šport. Prav v teh društvih praktično vse aktivnosti potekajo volontersko. Ugodnosti, ki so jih deležni ti delavci, so največkrat omejene samo na povračilo stroškov kilometrine za opravljene poti v povezavi z društveno dejavnostjo.



## **4 PREDSTAVITEV ŠPORTNEGA DRUŠTVA HITRI POLŽI**

Športno društvo Hitri Polži, v nadaljnjem besedilu: društvo, je bilo ustanovljeno leta 1996 na podlagi 8. in 9. člena Zakona o društvih (Uradni list RS, št. 60/95) z namenom širitve dejavnosti in članstva na področju športne rekreacije. Na ustanovnem občnem zboru so ustanovitelji sprejeli statut društva, ki je tudi podlaga za delovanje društva. Ustanovitelji so registrirali društvo pri pristojni Upravni enoti. Podlaga za registracijo je bil zapisnik ustanovnega zbora, statut, pri notarju overjen seznam ustanoviteljev ter ime in priimek zastopnika društva. Društvo je z registracijo pridobilo status pravne osebe.

Od ustanovitve je minilo že deset let in v tem času se je povečevalo število članov, razširila pa se je tudi dejavnost društva. Osnovni namen ob ustanovitvi je bila širitev kolesarskega športa, vendar pa se je to kasneje razširilo v različne programe športne rekreacije, od kolesarstva do teka in pohodništva itd. Ob ustanovitvi je bilo članstvo vezano predvsem na posameznike, danes pa so v društvo včlanjene cele družine. Tako danes društvo razvija in goji športno rekreacijo, ki je namenjena različnim starostnim skupinam in različnim interesom. Mnoge dejavnosti so organizirane tako, da so lahko istočasno dejavni vsi člani, od najmlajših članov naprej.

### **4.1 Poslanstvo in vizija društva**

Vizija je zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje (Pučko 1994, 300).

Vizija društva je v prihodnosti postati nosilec športno rekreativne dejavnosti v svojem okolju, pri članih zbuditi zavest, da lahko vsi skupaj in vsak posameznik veliko naredijo s svojim prispevkom pri vključevanju čim večjega števila ljudi v organizirano športno rekreativno dejavnost. Prav tako pa se morajo člani zavedati pozitivnosti svojega prispevka h krepitvi in ohranjanju zdravja ljudi. Društvo bo z uresničevanjem vizije v prihodnosti prispevalo svoj delež k uresničevanju Nacionalnega programa športa.

Poslanstvo organizacije je opredelitev, kaj hoče biti. Gre za navedbo stalnih namenov, poslovne filozofije, prepričanj, vrednot in poslovnih področij organizacije (Pučko 1994, 300).

Društvo zagotavlja kakovosten in pester program športnih aktivnosti, organizacijo dejavnosti v okviru družine, kjer se lahko vse starostne kategorije članov istočasno ali skupaj udeležujejo v športnih dejavnostih.

Društvo s svojim programom športnih aktivnosti pripomore in skrbi za:

- množičnost in popularizacijo rekreativnega kolesarstva med občani,
- pri svoji članih razvija značajske vrline, kot so občutek za delo v skupini, tovarištvo, točnost, disciplina, ustvarjalen polet, samokritičnost in skromnost,
- kakovosten razvoj športne rekreacije, ne glede na starostne stopnje,
- vzgaja člane v duhu ohranjanja čiste narave in ljubezni do domovine.

## 4.2 Organiziranost društva

Društvo je organizirano v skladu z Zakonom o društvih (Ur. list RS, št. 60/95). Osnovni akt društva je statut društva, s katerim je določen način poslovanja in vsebina dejavnosti, to so pravila društva.

Iz statuta je razvidno, da je društvo rekreativno, prostovoljno, samostojno in nepridobitno združenje fizičnih oseb, ljubiteljev kolesarskega športa, ter da je društvo pravna oseba zasebnega prava. Delo društva in njegovih organov je javno. Širšo javnost društvo obvešča tako, da so seje organov društva javne. Društvo vabi na svoje seje predstavnike zainteresiranih organov, ustanov, organizacij ter predstavnike javnega obveščanja.

Svoje člane društvo obvešča:

- s pravico vpogleda članov v zapisnike organov društva,
- z objavljanjem vabil in zapisnikov na sedežu društva,
- prek sredstev javnega obveščanja in
- od leta 2003 tudi z društvenim glasilom Polžji informator.

Društvo ima svoje organe, ki ga vodijo. Organe društva sestavljajo:

- občni zbor,
- upravni odbor,
- nadzorni odbor,
- disciplinska komisija.

Najvišji organ društva je občni zbor, ki ga sestavljajo vsi člani društva. Občni zbor je lahko reden ali izreden. Redni občni zbor sklicuje upravni odbor enkrat letno. Izredni občni zbor pa se skliče, v kolikor se pojavijo določene nove situacije na zahtevo nadzornega odbora ali na zahtevo 1/3 članov društva. Sklicatelji izrednega občnega zbora morajo o tem obvestiti upravni odbor, ki je dolžan sklicati izredni občni zbor v roku 30 dni od prejema zahteve za sklic. V kolikor upravni odbor izrednega občnega zbora ne skliče v določenem roku, ga skliče predlagatelj. Na izrednem občnem zboru se sklepa le o zadevi, za katero je bil sklican.

Naloge občnega zbora so:

- sklepa o dnevnem redu,
- sprejema, spreminja statut in druge akte društva,
- sprejema program dela društva,
- sprejema finančni načrt in zaključni račun,
- voli in razrešuje predsednika, tajnika in blagajnika ter člane upravnega odbora, nadzornega odbora in člane disciplinske komisije,
- odloča o višini članarine in pristopnine,

- odloča o pritožbah zoper sklepe upravnega in nadzornega odbora ter disciplinske komisije,
- odloča o vključevanju in sodelovanju z drugimi sorodnimi organizacijami,
- dokončno odloča o izključitvi člana iz društva,
- odloča o drugih zadevah, ki jih predlagajo organi in člani društva v skladu z namenom in cilji društva,
- odloča o nakupu in prodaji nepremičnin,
- sklepa o prenehanju društva.

Upravni odbor je izvršilni organ občnega zbora, ki opravlja organizacijska, strokovno-tehnična in administrativna dela ter vodi delo društva med dvema občnima zboroma po programu in sklepih, sprejetih na občnem zboru. Upravni odbor je za svoje delo odgovoren občnemu zboru. Upravni odbor sestavlja sedem članov: predsednik, podpredsednik, tajnik, blagajnik in trije izvoljeni člani. Mandatna doba članov upravnega odbora je štiri leta.

Naloge upravnega odbora so:

- sklicuje občni zbor,
- skrbi za izvrševanje programa dela društva,
- pripravi predlog finančnega plana in zaključnega računa,
- upravlja s premoženjem društva,
- ustanavlja in ukinja komisije društva,
- uresničuje druge naloge, ki izhajajo iz aktov društva in naloge, ki mu jih še dodatno naloži občni zbor.

Upravni odbor za izvajanje posameznih nalog imenuje komisije. Člani komisije so lahko le člani društva. Za svoje delo so komisije odgovorne upravnemu oboru. Društvo je pri poslovanju nepridobitno usmerjeno in ne proizvaja materialnih sredstev za svojo dejavnost. Društvo je javno usmerjeno in je dostopno vsem zainteresiranim družbenim dejavnikom in posameznikom. Pri usmerjanju svojega delovanja je društvo usmerjeno k zadovoljevanju potreb svojih članov kot posameznikov in kot članov družbe. V društvu organizirajo aktivnosti s področja športne rekreacije za člane znotraj društva in tudi širše v družbi. Delo članov društva je volontersko.

### **4.3 Cilji in strategije društva**

Namen društva je prostovoljno druženje državljanov zaradi razvoja in popularizacije različnih oblik športno-rekreativnega udejstvovanja ter njegovega organiziranega izvajanja. Društvo si je zadalo predvsem cilj vzpodbujati državljane k množičnosti kolesarskega športa, zlasti rekreativnega, na območju njegovega delovanja. Društvo sestavljajo člani, za katere je kolesarstvo strast in način življenja. S povečevanjem

števila članov se je območje delovanja širilo, tako da ima danes društvo člane z različnih območij in ne samo z območja občine Grosuplje, v kateri je registrirano.

Društvo ima zastavljene naslednje cilje:

- razvijati pri svojih članih vrline, kot so ustvarjalnost, občutek za delo v skupnosti, disciplino, točnost, tovarištvo ter medsebojno spoštovanje,
- skrb za množičnost in popularnost rekreativnega kolesarstva med občani, predvsem med mladino, s čimer prispeva k napredku kolesarskega športa v kraju delovanja in širše,
- skrb za izobraževanje svojih članov,
- sodelovanje na športnih prireditvah.

Društvo svoje cilje uresničuje s:

- prirejanjem ter organizacijo tekmovanj ter sodelovanjem članov na tekmovanjih in drugih prireditvah, ki jih organizirajo druge kolesarske organizacije,
- širjenjem in popularizacijo kolesarstva, ki jo izvaja prek sredstev javnega obveščanja, s prirejanjem tečajev in preko literature,
- povezovanjem in vzdrževanjem stikov z drugimi kolesarskimi organizacijami in s Kolesarsko zvezo Slovenije ter z načrtovanjem vzgojno izobraževalnih programov,
- sodelovanjem z drugimi športnimi organizacijami in društvi na območju občine Grosuplje in na območju drugih občin doma in v tujini.

Član društva (društvo ima redne in častne člane) lahko po svoji lastni presoji postane vsak državljan Republike Slovenije. Za članstvo morajo kandidati izpolnjevati naslednje pogoje:

- da izpolnijo pisno pristopno izjavo, v kateri izrazijo željo postati član društva,
- da sprejmejo statut društva in se ravnajo po navodilih statuta,
- da ob vstopu plačajo pristopnino.

Člani društva imajo s statutom določene pravice in dolžnosti. Pravice članov so:

- da volijo in so izvoljeni v organe društva,
- da sodelujejo pri delu in soodločajo v organih društva,
- da uresničujejo osebne interese na področju dejavnosti društva,
- da so seznanjeni s programom in poslovanjem društva ter z njegovim finančnim in materialnim poslovanjem.

Dolžnosti članov so:

- da spoštujejo statut in druge akte ter sklepe organov društva,

- da aktivno sodelujejo in s svojim delom prispevajo k uresničevanju ciljev in nalog društva,
- da redno plačujejo članarino v višini, ki jo določi občni zbor društva,
- da prenašajo svoje izkušnje in znanje na mlajše člane društva,
- da varujejo ugled društva.

Delo članov društva je prostovoljno (volontersko) in nepridobitno ter namenjeno vesplošni koristi vseh članov društva. Člani društvenih odborov za svoje delo ne dobijo plačila, njihovo delo je prostovoljno (volontersko). Član lahko tudi izstopi iz društva prostovoljno, če upravnemu odboru pošlje pisno izjavo o izstopu. Članstvo v društvu preneha tudi, če član ne plača članarine za tekoče leto.

Društvo organizira naslednje aktivnosti za svoje člane in tudi ne člane:

- izlete,
- srečanja,
- nakup opreme,
- organiziran obisk tekmovanj in prireditev doma in v tujini.

Članstvo se vsako leto povečuje in tako društvo danes šteje 80 članov. Poleg povečevanja članstva pa se povečuje tudi udeležba društva na raznih prireditvah in tekmovanjih, tako doma kot v tujini. Društvo vsako leto na občnem zboru sprejme načrt društvenih aktivnosti. Te aktivnosti so organizacija izletov za člane, udeležba na rekreativnih športnih prireditvah. Predlagane aktivnosti društvo poda na podlagi finančnih zmožnosti društva. V kolikor člani predlagajo dodatne aktivnosti, za katere ni zadostnih sredstev, morajo člani na glasovanju določiti, iz katerih virov se bodo zagotovila dodatna sredstva za izvedbo predlaganih aktivnosti.

#### **4.4 Viri financiranja društva**

Financiranje društva se vrši iz različnih virov, kot so članarina, sponzorstva, donatorstva ter sredstva občine, za katera mora društvo vsako leto posebej kandidirati na javnem razpisu ter predložiti športne programe.

Obstoječi viri sredstev so:

- članarina,
- pristopnina,
- sponzorska sredstva,
- občinska sredstva,
- darila in volila,
- dohodek iz dejavnosti društva in naslova materialnih pravic,
- javna sredstva,
- drugi viri.

Društvo razpolaga s finančnimi sredstvi v skladu s programom in letnim finančnim načrtom, ki jih sprejme občni zbor. Na rednem občnem zboru člani vsako leto obravnavajo in sprejmejo zaključni račun (priloga A, B, C finančna poročila blagajnika na občnem zboru). Za finančno in materialno poslovanje sta pristojna oziroma, odgovorna predsednik in blagajnik društva. Finančno in materialno poslovanje vodi društvo v skladu s 25. členom zakona o društvih (Uradni list RS, št. 60/95 in 89/99) ter v skladu s Slovenskim računovodskim standardom 33, računovodske rešitve v društvih (Uradni list RS, št. 107/01). Nadzor nad pridobivanjem in porabo sredstev ima predsednik upravnega odbora skupaj s člani upravnega odbora, ki hkrati nadzorujejo delo predsednika. Porabo in razporeditev sredstev določi upravni odbor, ki določi višino članarine, cene opreme in delež prispevkov članov in nečlanov pri izvedbi posameznih akcij, kot so izleti, tekmovanja idr. Za pridobivanje sredstev so zadolženi predsednik in člani upravnega odbora, poleg tega tudi člani aktivno sodelujejo pri iskanju sponzorjev in morebitnih donatorjev.

Upravni odbor lahko imenujem management društva, saj sta od njihovega uspešnega vodenja in sposobnosti odvisna uspešnost in obstoj društva. Pri vodenju društva managementu zelo pomagajo izkušnje iz njihovega profesionalnega okolja. V društvo je včlanjenih veliko članov, ki uspešno vodijo dejavnosti v gospodarstvu. V tem se tudi kaže njihova uspešnost povezave med gospodarskimi subjekti in amaterskimi društvi. Društvo za to, da bi doseglo cilje in bi uresničilo projekte, potrebuje sredstva, pri tem ne mislim samo finančna sredstva, pač pa tudi na ljudi, ki morajo imeti voljo in vztrajnost. Volja in vztrajnost sta namreč vrlini, ki pomembno vplivata na uspešnost društva. Delo vseh članov je v društvo prostovoljno (volontersko) in za to ne dobijo nobenega plačila. Dobljena sredstva so namenjena izključno športno-rekreativni dejavnosti, kar je tudi namen in cilj društva.

#### **4.4.1 Viri finančnih (materialnih) sredstev društva**

##### *Članarina in pristopnina*

Članarino oziroma njeno višino predlaga upravni odbor za vsako leto posebej. Predlagano višino članarine za tekoče leto mora nato potrditi še občni zbor na glasovanju. Pri glasovanju mora biti prisotnih več kot polovica članov društva, da je glasovanje veljavno.

**Tabela 4.1** Višina članarine v obdobju 2000-2004:

Leto	2000	2001	2002	2003	2004
Članarina	2.000 SIT	3.000 SIT	3.000 SIT	3.300 SIT	4.000 SIT

Vir: Interni podatki društva HP

Skupna višina članarine pa je odvisna od števila članov, članstvo se je v obdobju 2000–2004, gibalo v naslednjih številkah.

**Tabela 4.2** Zneski članarine in število članov v obdobju 2000-2004:

Leto	2000	2001	2002	2003	2004
Št. članov	62	70	80	80	70
Višina članarine	2.000 SIT	3.000 SIT	3.000 SIT	3.000 SIT	4.000 SIT
Skupaj	124.000 SIT	210.000 SIT	240.000 SIT	240.000 SIT	280.000 SIT

Vir: Interni podatki društva HP

Pristopnina je enkratni prispevek novega člana ob vpisu v društvo, s katero potrdi članstvo v društvu za daljše obdobje.

**Tabela 4.3** Zneski pristopnine za obdobje 2000-2004

Leto	2000	2001	2002	2003	2004
Št. novih članov	4	14	16	16	14
Višina pristopnine	10.000 SIT	15.000 SIT	15.000 SIT	15.000 SIT	20.000 SIT
Skupaj	40.000 SIT	210.000 SIT	240.000 SIT	240.000 SIT	280.000 SIT

Vir: Interni podatki društva HP

Število članov društva ne raste skladno s številom novih članov, in sicer zato, ker nekaterim članom preneha članstvo zaradi različnih razlogov. Večinoma člani odpovejo članstvo zaradi preselitve v drug kraj, zaradi finančnih težav, zdravstvenih težav ali pa tudi zato, ker se ne strinjajo s politiko društva. Razlog izpisa iz društva zaradi finančnih težav člana je bil zelo pogost. Očitno je, da posameznikov socialni položaj, izobrazba in materialni pogoji izredno vplivajo na njegovo športno aktivnost (Dupona 1999, 12).

#### *Občinska sredstva*

Društvo vsako leto kandidira za sredstva občine, namenjena športu. Za to kandidaturo se mora društvo pisno prijaviti na javni razpis za sofinanciranje programov na področju športa. Razpis vsako leto razpiše Občina Grosuplje. Društvo se prijavi na razpis preko Zveze športnih organizacij Grosuplje.

Za podrobnejšo sliko financiranja športa v lokalni skupnosti bom v nadaljevanju na kratko predstavil, na kakšen način razdeljuje sredstva Občina Grosuplje, v kateri deluje društvo.

Vsaka lokalna skupnost oziroma občina mora na podlagi Nacionalnega programa športa del proračunskih sredstev nameniti za delovanje in razvoj športa na svojem območju. To velja tudi za Občino Grosuplje. Občina Grosuplje vsako leto razpiše javni razpis za sofinanciranje programov na področju športa. Sredstva za področje športne dejavnosti občina nameni iz proračuna, višina sredstev pa je odvisna od vsakoletnih razpoložljivih sredstev v občinskem proračunu. V javnem razpisu občina določi, kateri športni programi so predmet sofinanciranja iz sredstev proračuna občine.

Programi, ki se sofinancirajo, so:

- interesna športna vzgoja predšolskih otrok,
- športna vzgoja šoloobveznih otrok,
- športna vzgoja mladine,
- športna rekreacija,
- kakovostni šport,
- vrhunski šport,
- izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje strokovnih kadrov,
- delovanje društev in zvez,
- priznanje športnikom in športnim delavcem,
- promocijske športne prireditve,
- investicijsko vzdrževanje športnih objektov in površin.

V javnem razpisu je določeno, da morajo biti vsi programi izvedeni v tekočem letu. Na javnem razpisu lahko sodelujejo:

- športna društva,
- zveze športnih društev, ki jih ustanovijo športna društva za posamezna območja oz. panoge,
- zavodi, gospodarske družbe, zasebniki in druge organizacije, registrirane za opravljanje dejavnosti v športu,
- ustanove, ki so ustanovljene za opravljanje dejavnosti v športu in so splošno koristne in nepridobitne,
- vrtci in osnovne šole.

Športna društva, člani Zveze športnih organizacij Grosuplje, morajo kandidirati za sredstva preko te zveze. Športna društva, člani Zveze športnih organizacij imajo pod enaki pogoji prednost pri izvajanju nacionalnega programa. V pravilniku je določeno, da se izvajalci letnega programa športa sofinancirajo na podlagi Pravilnika za vrednotenje športnih programov v Občini Grosuplje.

Izvajalci letnega programa športa morajo k prijavi na razpis predložiti naslednja dokazila:

- dokazilo o registraciji dejavnosti,
- izjavo o zagotovljenih materialnih, prostorskih in organizacijskih pogojih za izvajanje programa,
- izjavo o organiziranju redne vadbe najmanj 36 tednov v letu,
- predstavitev vsebine programa v skladu s Pravilnikom o sofinanciranju izvajalcev letnega programa športa iz javnih sredstev na lokalni ravni v Občini Grosuplje,
- številko transakcijskega računa,
- izpolnjene obrazce za prijavo na razpis (priloga 1, 2, 3),



- športna društva in njihova združenja imajo pod enakimi pogoji prednost pri izvajanju nacionalnega programa.

Sredstva občina razdeli na podlagi Pravilnika o sofinanciranju izvajalcev letnega programa športa iz javnih sredstev na lokalni ravni. Ta pravilnik sprejme občinski svet na podlagi 9. člena Zakona o športu (Uradni list RS, št. 22/98) in 18. člena statuta Občine Grosuplje (Uradni list RS, št. 26/95). Pravilnik sprejme občina za vsako leto posebej. V razpisu natančno določi, za katere športne programe bodo sredstva namenjena, kateri športni izvajalci lahko sodelujejo na javnem razpisu in kakšne listine morajo predložiti. Za člane Zveze športnih organizacij Grosuplje pa je tudi pogoj, da kandidirajo za sredstva preko te zveze. Društva, ki se prijavijo za sofinanciranje programov športa, morajo izpolniti kriterije in normative, ki so določeni v pravilniku. Ti kriteriji so izraženi v točkah. Pod enakimi pogoji imajo pri dodelitvi sredstev prednost tista društva, ki izvajajo programe, določene v Nacionalnem programu športa.

Izvajalci športnih programov si pridobijo pravico do sofinanciranja, če izpolnjujejo naslednje pogoje:

- da imajo sedež v Občini Grosuplje,
- da imajo zagotovljene materialne, prostorske, kadrovske in organizacijske pogoje za uresničitev načrtovanih športnih aktivnosti,
- da imajo urejeno evidenco o članstvu in o plačani članarini, če so registrirani po Zakonu o društvih.

Potrebna sredstva za izpeljavo nacionalnega programa športa določi in zagotovi občinski svet. Občinski svet uvrsti v letni program športa tiste vsebine nacionalnega programa, ki so pomembne za občino, in upošteva tradicijo, dosežke in posebnosti športa v občini. Vrednost sofinanciranih športnih programov in nalog je odvisna od vsakoletnih razpoložljivih sredstev v občinskem proračunu za področje športne dejavnosti. Višina razdeljenih sredstev med društva za leto 2004, ki delujejo v Občini Grosuplje, je razvidna v prilogi 4. Iz tabele je razvidno, da so sredstva, ki jih prejema društvo iz občinskega proračuna, odvisna od števila članov in števila vadbenih skupin. Če gledamo samo znesek sredstev, ki jih društvo dobi od občine, dobimo občutek, da sredstva niso enakomerno razdeljena. Treba je upoštevati število točk, ki jih društvo dobi na podlagi števila članov in števila vadbenih skupin, potem pa ti podatki kažejo pravilno sliko, in sicer, da so sredstva enakomerno razdeljena med športna društva. Občina razdeli sredstva med športna društva glede na doseženo število točk (za vsakega člana dobi društvo 5 točk in 200 točk na vadbeno skupino).

#### *Sponzorska sredstva*

S sponzorji sklepa društvo pogodbe o poslovnem sodelovanju za obdobje štirih let. S podpisom pogodbe se sponzor zaveže, da bo društvu prispeval v pogodbi navedeni

znesek, društvo pa se zaveže, da bo sponzorja reklamiralo na športni opremi in na vseh prireditvah, ki jih bo društvo organiziralo oziroma tudi na drugih prireditvah, ki se jih bodo člani društva udeležili. Poleg reklame društvo sponzorje tudi povabi, da se udeležijo izletov, tekmovanj in prireditev, ki jih organizira društvo. Višino sredstev posameznega sponzorja predlaga društvo, sponzor pa se nato sam odloči, kako visok znesek sponzorskih sredstev bo letno prispeval. Na podlagi višine sponzoriranih sredstev sponzorja se tudi določi velikost reklamnega znaka na športni opremi članov društva.

Društvo je za obdobje 2000–2003 sklenilo 28 sponzorskih pogodb. Od tega je bilo sklenjenih 23 denarnih pogodb in pet pogodb, s katerimi so se sponzorji zavezali prispevati sredstva v obliki blaga (hrana, fotografske storitve, prevozi, oprema). Po teh pogodbah bi morali sponzorji skupaj prispevati letno 1.120.000 tolarjev denarnih sredstev. Višina pogodbenih sredstev je bila dosežena samo v letu 2000, to je v letu sklenitve sponzorskih pogodb. V naslednjih letih je bilo kar nekaj izpada sredstev iz naslova sponzorskih pogodb zaradi neporavnanih obveznosti določenih sponzorjev.

Višina sredstev, ki naj bi jih prispevali posamezni sponzorji v obdobju 2000–2003, je znašala od 30.000 do 200.000 tolarjev. V spodnji tabeli 4.4 so prikazani podatki o višini pogodbenih zneskov in številu dogovorjenih pogodb za posamezen znesek.

**Tabela 4.4** Število in višina sponzorskih pogodb v obdobju 2000–2003

Leto	2000	2001	2002	2003
Višina sredstev	200.000 SIT	70.000 SIT	50.000 SIT	30.000 SIT
Število sponzorjev (pogodb)	1	4	5	13
Skupaj	200.000 SIT	280.000 SIT	250.000 SIT	390.000 SIT

Vir: Interni podatki društva HP

Dejanski prilivi sredstev sponzorjev so se nato v letih 2000–2003 gibali v naslednjih zneskih

**Tabela 4.5** Prejeta sponzorska sredstva v obdobju 2000-2003

Leto	2000	2001	2002	2003
Višina sredstev	1.120.000 SIT	880.000 SIT	880.000 SIT	660.000 SIT

Vir: Interni podatki društva HP

Vzrok za izpad pogodbenih obveznosti so sponzorji iskali v slabših poslovnih rezultatih, spremembi vodstva ali lastništva pri njih, v drugačni poslovni politiki in drugje. Da bi prišel do bolj točnih podatkov, kako je z neporavnanimi finančnimi obveznostmi sponzorjev, sem predsedniku in blagajniku društva zastavil nekaj vprašanj:

- kaj je podlaga za nakazilo sponzorja,
- ali društvo izdaja račune sponzorjem za nakazana sredstva,

- kako je z izdanimi računi in plačilom DDV,
- ali društvo dolžnike terja za poravnavo obveznosti,
- v primeru da ne, kaj je z odpisom dolga?

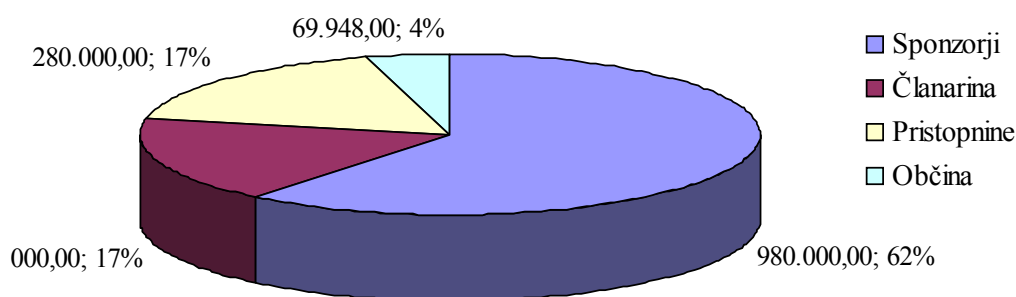
Na ta vprašanja sem dobil naslednje odgovore in obrazložitve. Sponzorji nakazujejo sredstva na podlagi zneskov, navedenih v pogodbi. Ker društvo po Zakonu o DDV ni davčni zavezanec, sponzorjem izstavlja račune brez izkazanega DDV. Društvo izstavlja račune samo tistim sponzorjem, ki to zahtevajo. Predsednik društva mi je podal izjavo, da društvo zaradi značaja svojega delovanja in še nadaljnjih dobrih odnosov sponzorje, ki niso poravnali svojih obveznosti, ni terjalo za poravnavo pogodbenih obveznosti. Eden od razlogov pa je tudi ta, da si društvo lahko v primeru izterjave neporavnanih obveznosti za vedno zapre vrata pri določenih sponzorjih. Velika večina sponzorjev prihaja iz okolja, v katerem društvo deluje in bi zaostren odnos z njimi pomenil prekinitev dobrih odnosov tudi z drugimi partnerji.

Pri sponzorskih sredstvih in njihovi pridobitvi je veliko odvisno od sposobnosti in znanja članov upravnega odbora, da pridobijo podjetja za sodelovanje. V veliki večini izkoristijo svoja osebna poznanstva ter v veliki meri tudi svoje poslovne vezi in znanja.

Člani društva se tudi sami prostovoljno angažirajo pri pridobivanju sredstev za delovanje društva, vsak po svojih močeh. Tako so mnogi člani pridobili organizacije, v katerih so zaposleni, da finančno podprejo društvo. Poleg finančnih sredstev pa mnogi sponzorji in donatorji prispevajo sredstva v obliki izdelkov in uslug. Iz naslova teh materialnih sredstev društvo prejema naslednje ugodnosti: različne napitke in hrano, reklamna oblačila, rezervne dele in dodatno opremo za kolesa, računovodske usluge, transportne storitve itd.

Zgoraj navedeni podatki se nanašajo na glavne vire finančnih sredstev društva. Struktura finančnih sredstev društva v letu 2004 je prikazana na sliki 4.1.

**Slika 4.1** Struktura finančnih sredstev društva v letu 2004



Vir: Interni podatki društva HP 2004.

### *Druga materialna sredstva*

Finančna sredstva društva so glavno premoženje društva. Po podatkih društvenega sklada ima društvo v lasti nekaj osnovnih sredstev, kot so kolesa in kolesarski pripomočki. Vse ostalo, potrebno za delovanje društva, začasno prispevajo člani upravnega odbora in nekateri člani ter posamezni sponzorji. Društvo nima lastnih prostorov in je registrirano na naslovu blagajnika društva. Za redne mesečne sestanke se društvo sestaja v prostorih enega od sponzorjev. Uporaba prostorov je brezplačna. Prav tako člani upravnega odbora opravljajo komunikacije v korist društva preko svojih telefonov, telefaksov in računalnikov ali pa s sredstvi, ki jih društvu brezplačno nudijo nekateri sponzorji.

#### **4.4.2 Viri nematerialnih sredstev**

Glavni vir nematerialnih sredstev v društvu so kadri. Kadri predstavljajo največji potencial in konkurenčno prednost za organizacije (Merkač 1998, 25). Enako velja tudi za društvo HP, zato so za obstoj društva bistvenega pomena nematerialna sredstva v obliki prostovoljnega (volonterskega) dela članov. Iz lastnih izkušenj lahko zapišem, da društvo brez tega prostovoljnega (volonterskega) dela ne bi obstajalo oziroma njegovo delovanje ne bi bilo mogoče. Ti člani opravijo vsa dela v zvezi s pripravo članskih treningov, izletov, v zvezi z udeležbo na tekmovanjih, z organizacijo in pripravo tekmovanj, poiščejo dobavitelje opreme, skratka opravijo vse, da lahko društvo zadovolji svoje člane. To delo opravljajo predvsem člani upravnega odbora in člani – prostovoljci, ki se ne zadovoljijo samo s članstvom, temveč želijo aktivno sodelovati v delu društva.

Če velja v povprečju, da opravijo volonterji v športu 1,9 ure tedensko, je ta podatek za društvo HP bistveno višji. Lahko zapišem, da opravijo v društvu HP člani volonterji povprečno 2,5 ure tedensko. Po grobih izračunih opravijo člani volonterji letno vsak okrog 150 do 200 ur prostovoljnega dela v korist društva oz. članov. Za svoje delo ne zahtevajo plačila, se pa člani na občnem zboru dogovorijo, katerih ugodnosti bodo deležni. Število članov volonterjev, ki vodijo društvo in pripravljajo ter organizirajo vse aktivnosti v društvu, se giblje okoli 20. To je sedem članov upravnega odbora in še okoli 13 prostovoljcev.

#### **4.5 Primerjava s sorodnimi društvi**

V Sloveniji deluje veliko število športnih društev, katerih namen delovanja in cilji so podobni društvu HP. Njihova vsebina in načini pridobivanja sredstev se praktično ne razlikujejo, razen redkih izjem, katerih delovanje je nekoliko drugačno. Za primerjavo sem izbral športno društvo, ki goji podobno športno dejavnost in deluje na podobnih osnovah kot društvo HP. To je kolesarsko društvo Grosuplje. Podatke o športni dejavnosti KDG in virih finančnih sredstev mi je podal predsednik upravnega odbora društva.

Začetki KD Grosuplje segajo že v daljno leto 1976. To je leto, ko se je v Grosuplju pričelo organizirano delo na področju tekmovalnega in rekreativnega kolesarjenja. Po osamosvojitvi Slovenije je redna tekmovalna dejavnost v društvu zamrla. Danes društvo sestavljajo samo še rekreativni kolesarji oziroma rekreativni športniki. Društvo ima v najemu stalen društveni prostor v središču Grosuplja, kjer je mogoče vsak ponedeljek pridobiti informacije o društveni dejavnosti, športnih prireditvah, možen pa je tudi nakup kolesarske športne opreme.

Finančna sredstva si društvo zagotavlja iz naslednjih virov:

- sponzorji in donatorji,
- organizacija kolesarskih prireditev,
- članarina,
- prodaja kolesarske opreme,
- sredstva lokalne skupnosti,
- drugi viri.

KD Grosuplje ima sklenjenih 12 sponzorskih pogodb. Glavni pokrovitelj in sponzor je Pekarna Grosuplje, ki letno prispeva finančna sredstva v višini 500.000 tolarjev. Poleg tega med letom prispeva tudi sredstva v obliki izdelkov. Letno društvo pridobi na podlagi sponzorskih pogodb finančna sredstva v višini od 3.000.000 do 5.000.000 tolarjev. Društvo si dodatna sredstva zagotovi tudi z organizacijo kolesarske prireditve Maraton treh občin. Ta maraton poteka v treh občinah: Grosuplje, Ivančna Gorica in Dobrepolje. Maraton je vključen v koledar rekreativnih prireditev pri Športni zvezi Slovenije oziroma v rekreativno akcijo Slovenija kolesari. Pri organizaciji maratona morajo po pravilih društva aktivno sodelovati vsi člani. Maratona se udeleži vsako leto okoli 800 rekreativnih kolesarjev. Društvo na ta način zbere iz naslova prijavnine okoli 1.600.000 tolarjev.

Del sredstev društvo pridobi tudi s prodajo kolesarske športne opreme, ki jo prodaja tudi nečlanom. Iz tega vira KDG ustvari letno od 250.000 do 500.000 tolarjev razlike v ceni pri prodaji športne opreme.

Društvo šteje 135 članov, ki so v letu 2004 s članarino prispevali 540.000 tolarjev. Višina letne članarine znaša 4.000 tolarjev.

Navedeni viri so glavni vir finančnih sredstev društva. Nekaj sredstev prispeva še lokalna skupnost, vendar pa so ta zanemarljiva in so v letu 2004 znašala 102.008 tolarjev.

Poleg osnovne dejavnosti rekreativnega kolesarjenja in druženja KD Grosuplje že nekaj let organizira humanitarne akcije. S temi akcijami zbira sredstva za pomoči potrebne ljudi v Sloveniji in tudi v tujini. Ena od teh humanitarnih akcij je *Humanitarni maraton prijateljstva*. Ta maraton poteka na relaciji med Vukovarjem in Ljubljano. V letu 2004 je društvo zbralo 100.000 tolarjev za osnovno šolo v Vukovarju.

V primerjavi s ŠD HP ima KD Grosuplje daljšo tradicijo delovanja. Tudi obseg članstva in zbranih sredstev je večji. ŠD HP letno zbere iz vseh virov povprečno od 1.500.000 do 2.500.000 tolarjev, medtem ko znaša pri KD Grosuplje obseg sredstev od 5.000.000 do 7.000.000 tolarjev letno. Ena od razlik je tudi ta, da novim članom ob vpisu v KDG ni treba plačati pristopnine, kot je to praksa v društvu HP. Pomembnejša razlika med obema društvoma je tudi v tem, da je KDG po Zakonu o DDV davčni zavezanec.

**Tabela 4.6** Primerjava finančnih sredstev in članstva za leto 2004

Viri sredstev	Društvo	
	HP	KDG
Sponsorji	980.000	2.300.000
Občinska sredstva	69.948	102.008
Prodaja športne opreme	0	225.000
Članarina	280.000	540.000
Pristopnina	280.000	0
Prijavnine, startnine	0	1.672.000
<b>Skupaj</b>	<b>1.609.948</b>	<b>4.839.008</b>
Število članov	80	135
Znesek sredstev na člana	20.124	35.845

Vir: Interni podatki društva HP in KDG

#### 4.6 Ugotovitve in predlogi za izboljšanje

Pri pridobivanju sredstev je društvo povsem odvisno od sposobnosti managementa društva. V iskanje sredstev so vključeni vsi člani, od tega je odvisno delovanje in nadaljnji obstoj društva. Najbolj pogost način je, da člani pridobijo sredstva od podjetij, v katerih so zaposleni, ter od podjetij svojih znancev. Pri nabiranju sredstev so zelo pomembni notranji odnosi v društvu ter čim večja želja po skupnem druženju. V društvu ni prostora za egoizem, za uspešno delo mora veljati načelo »vsil za enega in eden za vse«.

Iz vprašanj, ki sem jih zastavil nekaterim sponzorjem, sem dobil podatke, da si s sponzoriranjem društva tudi povečujejo krog svojih zvestih odjemalcev. Člani društva so zelo dober glasnik njihovih izdelkov in storitev, saj člani vsakomur zelo ponosno povedo, katero podjetje jih sponzorira.

Društvo bi lahko dodatna sredstva za svoje delovanje, podobno kot KD Grosuplje, pridobilo tudi s prodajo športne opreme nečlanom. S tem bi se povečala tudi reklama, ki bi povečala prepoznavnost društva, kot tudi sponzorjev. Oprema, predvsem oblačila, bi bila potiskana z reklamami društva in sponzorjev. Društvo bi se lahko v dogovoru s sorodnimi društvi vključilo v organizacijo kakšne rekreativne prireditve. Tako bi društvo pridobilo dodatna sredstva iz naslova prijavnin.

Predlagam tudi, da društvo pridobi stalne prostore, v katerih bi organiziralo redne mesečne sestanke svojih članov in bi na ta način izboljšalo delo in uspešnost društva.

Poleg tega bi lahko na te sestanke društvo povabilo zainteresirane nove člane in si s tem povečevalo bazo članstva tudi med letom in ne samo na občnem zboru enkrat letno, kot je v praksi sedaj. Društvo bi si dodatna sredstva lahko zagotovilo z organizacijo izletov in prireditev odprtega tipa, na katerih bi morali nečlani plačevati startnino oziroma plačati določen prispevek za udeležbo na organizirani prireditvi.

Na podlagi analize podatkov sem prišel do ugotovitev, da si športna društva glavnino sredstev zagotovijo s pomočjo sponzorjev, medtem ko so sredstva države in lokalnih skupnosti bolj simbolična. Kljub temu, da država in lokalne skupnosti v mnogih dokumentih govorijo o pomenu športa in športne rekreacije, se iz analize pridobljenih sredstev vidi, da je radodarnost države zelo skromna. Mnoga društva, ki so bila ustanovljena po osamosvojitvi (in to ne samo športna), so v tržni ekonomiji predvsem odvisna od sposobnosti svojih članov ter od pripravljenosti gospodarstva, da pristopi na pomoč in tako omogoči dejavnost širokim ljudskim množicam. Na drugi strani pa je v mnogih pravilnikih državnih ustanov veliko napisanega o pomenu in vlogi športa in športne rekreacije. Vendar pa sredstva največkrat ne pridejo na želeni naslov. Tako kljub pomenu in pozitivnim trendom na področju športne rekreacije država še vedno premalo sodeluje. Zato so rekreativna športna društva ustanovila Športno unijo Slovenije, ki združuje 295 športno-rekreativnih društev. Cilji Unije so (Športna unija Slovenije 2004):

- dopolnitev Zakona o športu na področju športne rekreacije; trenutno zakon, po mnenju mnogih, ne spodbuja razvoja športne rekreacije v Sloveniji;
- dopolnitev Nacionalnega programa o športu, v katerem je treba na novo opredeliti vlogo športne rekreacije;
- večja promocija oziroma informiranost javnosti in medijev na področju športne rekreacije;
- širjenje baze društev in stikov med njimi s strani Unije;
- večja finančna podpora države na področju športne rekreacije.

V javnih občilih je vse več obvestil in nasvetov za bolj zdravo življenje, tako po gibalni kot tudi po prehranjevalni strani. Vendar pa je za uspeh teh priporočil in dejavnosti pomembno, da vse strukture, od gospodarskih do negospodarskih, spoznajo, da samo vse dejavnosti skupaj pripeljejo do želenih rezultatov. Nič ne pomagajo besede »morali bi«, »treba je« ..., če kapitalistično tempo od človeka zahteva, da na delovnem mestu iztisne iz sebe zadnje atome moči in energije. Sodobni managerji se morajo zavedati, da bo njihovo premoženje raslo samo v primeru, če bodo upoštevali povezanost med zdravim načinom življenja in uspešnim delom. Samo zdrav in telesno dobro pripravljen človek lahko dosega dobre rezultate na vseh področjih svojega delovanja.

V imenu zdravja in zaradi zdravja, ki postaja vse bolj cenjena dobrina in vrednota, je mogoče graditi tudi stavbo športa za ljudi, ki naj bi aktivni ter čili in zdravi dočakali

visoko starost. Kdor se ukvarja s športom je v manjši meri izpostavljen številnim dejavnikom tveganja, ki jih prinaša in nosi s seboj sedanji čas (Berčič, Tušak in Semolič 2001, 14).

Negativen dejavnik za razvoj športa in športne rekreacije so neugodne ekonomske razmere. V Sloveniji se po statističnih podatkih ljudje kljub neugodnim ekonomskim razmeram vse bolj kakovostno in redno ukvarjajo s športnimi aktivnostmi. Razlogi za takšen trend so lahko: pestrejša in kakovostna športna ponudba, večja ozaveščenost prebivalstva, večja vloga družbenih in državnih institucij, umestitev športne aktivnosti v model življenja sodobnega človeka.

Ne gre prezreti tudi pomena iskanja ponovnega, že kar »zakrnelega« skladja telesa in duha, tako pomembnega za ravnovesje osebnosti človeka ..., ki je tako skladno z znano Pitagorovo sintagmo »Ne hodite na ure matematike, če niste prej telovadili!« (Dupona in Petrović 2000, 123).



## 5 ZAKLJUČEK

V nalogi sem želel prikazati delovanje športnega društva, ki je bilo ustanovljeno z namenom razvijanja rekreativnega športa. Poleg tega je bil moj namen v nalogi raziskati povezavo med rekreativnim športom in drugimi družbenimi ter gospodarskimi dejavnostmi, na kakšen način in od koga si društvo pridobiva sredstva za svoje delovanje. Zadostna sredstva so za vsako organizacijo pogoj za njen obstoj in kakovostno delovanje. To velja tudi za športna društva. Poleg sredstev pa je za uspeh treba imeti privlačne programe oziroma storitve, ki pritegnejo ljudi. Osnovna dejavnost društva, ki sem ga prikazal v nalogi, je popularizacija rekreativnega kolesarjenja. Ta naloga v zadnjih nekaj letih niti ni bila težka. Največji porast rekreativnega športa beležimo ravno pri kolesarstvu in po podatkih različnih klubov in organizacij se število rekreativnih kolesarjev iz leta v leto povečuje. Kolesarstvo je zdrav, sproščujoč ter istočasno izredno naporen šport, ki iz leta v leto pridobiva več privržencev, tako med mladimi kot med starejšimi. Povečanje beležimo zlasti s pojavom gorskih koles. Glede na povečano priljubljenost kolesarske rekreacije društvo v prvih letih delovanja ni imelo večjih težav s pridobitvijo sponzorskih sredstev. V zadnjih treh letih se je položaj na trgu spremenil. Tako morajo upravni odbor in člani vložiti veliko truda in sposobnosti, da zagotovijo potrebna sredstva za delovanje društva. Zaostrene gospodarske razmere negativno vplivajo tudi na delovanje in obstoj organizacij, kot je društvo Hitri polži. Poleg tega pa je analiza podatkov pokazala, da se povečuje konkurenca med društvi, saj jih je vsako leto več, kar povzroča konkurenco tudi med njimi.

Med raziskavo in analizo podatkov sem prišel do ugotovitev, da si društvo večino sponzorskih sredstev zagotovi od sponzorjev, ki delujejo v okolju društva. Če sem bolj natančen, prihaja večina sponzorjev društva iz občine Grosuplje in njene okolice. Redke sponzorje iz drugih okolij so člani v veliki meri pridobili s pomočjo svojih zvez in znancev. Ugotovil sem tudi, da bolj ko je društvo aktivno v svojem okolju, več možnosti ima za sodelovanje z različnimi partnerji od gospodarstva do občine. Raziskava je tudi pokazala, da je za uspešno delovanje društva pomembno dobro sodelovanje društva z vsemi subjekti v njegovem okolju.

Pri analizi sredstev, ki jih dobi društvo od države ali lokalne skupnosti, pa sem prišel do naslednjih ugotovitev. Država in lokalne skupnosti so veliko napisale o pomembnosti vseh oblik športa in v mnogih dokumentih opredelile tudi njihovo finančno podporo. Vendar pa ugotavljam, da so sredstva države in lokalnih skupnosti bolj skromna. To še posebej velja za rekreativna društva, med katera sodi tudi društvo Hitri polži.

Skozi celotno nalogo, v kateri sem obravnaval pridobivanje finančnih sredstev v športnem društvu HP, sem ugotavljal, da društvo uspešno deluje v svojem lokalnem okolju. Zaslugo za to imajo predvsem posamezni člani, ki s svojim entuziazmom in neumornim delom prispevajo, da društvo uspešno uresničuje svoje cilje v korist vseh udeležencev. In samo tem nesebičnim volonterjem gre zasluga, da mnoga podobna

društva, kot je HP, sploh obstajajo. Društvo bo v letu 2006 praznovalo deseto obletnico obstoja. V tem času se je uspešno vključilo v svoje lokalno okolje in vzpostavilo dobre odnose z vsemi udeleženci. Lokalna skupnost, podjetja in občani so društvo sprejeli za svoje. To je dobra popotnica društvu za njegovo nadaljnje delo.

Menim, da sem cilje, ki sem si jih zastavil na začetku naloge, dosegel, predvsem glede vpogleda v načine pridobivanja sponzorskih in drugih sredstev obravnavanega društva Hitri polži. Prav tako sem prišel do podatkov, kako je urejeno sofinanciranje športa na ravni države in lokalne skupnosti. Pri analizi povezave med državo, gospodarstvom, posameznikom in športom pa se mi poraja misel, da vlada neko neskladje – eno so besede, parole, propaganda, drugo pa realno stanje. Postavlja se mi namreč vprašanje, kako bodo napovedane zdravstvena in socialna reforma ter zaposlitvena politika vplivale na število društev in članov v društvih, ali se bodo ljudje imeli še čas udeleževati organiziranih srečanj ali pa bodo samo skrbeli za svojo eksistenco. In kaj se bo zgodilo s popularizacijo športa?

## LITERATURA

- Andreasen, A. R. in P. Kotler. 1996. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bednarik, J., M. Kolenc, K. Petrović, M. Simoneti, R. Šugman in V. Mostar. 1998. *Ekonomski pomen slovenskega športa. Vidiki organiziranosti in financiranja športnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
- Bednarik, J. 1999. *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Berčič, H., B. Sila, M. Tušak in A. Semolič. 2001. *Šport v obdobju zrelosti*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Čandek, S. 2002. Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev – dotacij, donacij v neprofitnem sektorju. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. D. Jelovac, 249–264. Ljubljana: Radio študent: Študentska organizacija Univerze; Koper: Visoka šola za management.
- Doupona, M. 1999. Športno društvo in družina – sociološki vidik. V *Športno društvo in družina*, ur. I. Rink, 12–21. Ljubljana: Olimpijski komite Slovenije.
- Doupona, M. in K. Petrović. 2000. *Šport in družba: sociološki vidiki*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- Jelovac, D. 2002. Odisejada krmarjev neprofitnega sektorja. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. D. Jelovac, 11–27. Ljubljana: Radio študent: Študentska organizacija Univerze; Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, J. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač, M. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, S. 1994. Management danes. V *Management*, ur. S. Možina, 14–38. Radovljica: Didakta
- Mrak, B. 2001. Management nepridobitnih – nevladnih organizacij na začetku tretjega tisočletja in njihove vloge v Evropski uniji in v partnerskih državah. V *Management v evropskem okolju: zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru*, 191-197. Koper: Visoka šola za management.
- Mrak, B. 2002. Kakovostno delovanje nepridobitnih – nevladnih organizacij kot osnovni pogoj za obstanek in njihov nadaljnji razvoj: primer Taborniške organizacije v Sloveniji. V *Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega*

- posveta Visoke šole za management v Kopru, 169-176. Koper: Visoka šola za management.
- Pučko, D. 1994. Strateško planiranje. V *Management*, ur. S. Možina, 298–341. Radovljica: Didakta
- Retar, Iztok. 1992. *Športni marketing ali ... kako tržiti šport*. Koper: Polo.
- Rus, V. 1994. Management v neprofitnih organizacijah. V *Management*, ur. S. Možina, 938–973. Radovljica: Didakta
- Šugman, R. 1991. *Šport, njegov kratek zgodovinski oris v svetu in pri nas*. 2. razširjena izd. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šugman, R. 1998. *Organiziranost športa doma in v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Šugman, R., J. Bednarik in B. Kolarič. 2002. *Športni menedžmet*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tavčar, M. I. 1998. *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, M. I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Trunk Širca, N. in M. I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Vrečko, I., ur. 2003. *Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003–2008*. [Http://www.zveza.kds.si/strategijanvo2003-2008.pdf](http://www.zveza.kds.si/strategijanvo2003-2008.pdf) (20. 1. 2005)
- Vodeb, R. 2000. *Ideološke paradigme v športu (... ko poseže vmes država)*. Trbovlje: FIT.

## VIRI

- Interni podatki KD Grosuplje
- Interni podatki športnega društva HP
- Ministrstvo za notranje zadeve. 2005. Vstopna stran. [Http://www.mnz.si/](http://www.mnz.si/) (21. 4. 2005)
- Nacionalni program športa. *Uradni list RS*, št. 24/2000 in 31/2000
- Odlok o ustanovitvi Fundacije za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji. *Uradni list RS*, št. 9/98
- Pravilnik o pogojih in merilih za sofinanciranje izvajalcev letnega programa športa iz javnih sredstev na lokalni ravni v občini Grosuplje*. *Uradni list RS*, št. 6/04
- Statistični urad Republike Slovenije. 2004. Vstopna stran. [Http://www.stat.si/](http://www.stat.si/) (20. 1. 2005)

Statut Občine Grosuplje. *Uradni list RS*, št. 36/02

Športna unija Slovenije. 2004. Vstopna stran. [Http://www.sportna.unija.si/](http://www.sportna.unija.si/) (15. 3. 2005)

Ustava Republike Slovenije. *Uradni list RS*, št. 33/91

Ustni viri članov KD Grosuplje

Ustni viri članov upravnega odbora ŠD HP

Vlada Republike Slovenije. 2000. Vstopna stran. [Http://www.2gov.si/svez/svez-web.nsf/0/4578F9AD17C549AC1256BEC00354D49/\\$file/kom-pdf](http://www.2gov.si/svez/svez-web.nsf/0/4578F9AD17C549AC1256BEC00354D49/$file/kom-pdf) (20. 1. 2005)

Zakon o davku na dodano vrednost. *Uradni list RS*, št. 89/98

Zakon o društvih. *Uradni list RS*, št. 60/95, 49/98 in 89/99

Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*, št. 30/93

Zakon o igrah na srečo. *Uradni list RS*, št. 27/95

Zakon o javnih shodih in javnih prireditvah. *Uradni list RS*, št. 66/96 in 29/95

Zakon o športu. *Uradni list RS*, št. 26/98

Zakon o ustanovah. *Uradni list RS*, št. 60/95

Zakon o zavodih. *Uradni list RS*, št. 12/91 in 45/94

Zveza kulturnih društev Slovenije. 2003. Vstopna stran. [Http://www.zveza.kds.si/](http://www.zveza.kds.si/) (20. 1. 2005)

Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev. 2002. *Slovenski računovodski standardi*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Razpisni obrazec

Priloga 2 Obrazec za športni program

Priloga 3 Obrazec za financiranje programov športa

Priloga 4 Tabela razdelitve sredstev med športna društva v občini Grosuplje

Priloga A Finančno poročilo za leto 2001

Priloga B Finančno poročilo za leto 2002

Priloga C Finančno poročilo za leto 2003

**RAZPISNI OBRAZEC**

**ZA SOFINANCIRANJE ALI FINANCIRANJE NA PODROČJU ŠPORTA V LETU 2004**

**I. IZVAJALEC DEJAVNOSTI**

Polni naziv izvajalca: \_\_\_\_\_

Skrajšani naziv izvajalca: \_\_\_\_\_

Naslov/sedež: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_ Telefaks: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Matična številka izvajalca: \_\_\_\_\_

Davčna številka izvajalca: \_\_\_\_\_

Številka transakcijskega računa: \_\_\_\_\_

ki je odprt pri (Agenciji za plačilni promet/banki): \_\_\_\_\_

z naslovom: \_\_\_\_\_

**Odgovorna oseba izvajalca:**

Ime in priimek ter funkcija odgovorne osebe: \_\_\_\_\_

Naslov: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

**IZJAVA:**

**Izjavljamo, da so vsi navedeni podatki točni ter da se v skladu z razpisnimi pogoji strinjamo s preverjanjem namenske porabe odobrenih proračunskih sredstev.**

Podpis odgovorne osebe:

Žig pravne osebe:

<b>II. PROGRAM</b>
--------------------

*Ta obrazec je treba izdelati za vsak program posebej.*

**3.1. Osnovni podatki o programu:**

a) Naziv programa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Namen programa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) Predvideno število udeležencev: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Program je namenjen:

- članom organizacije
- pretežno članom organizacije
- širši javnost, ne glede na članstvo v organizaciji



<b>III. FINANCIRANJE PROGRAMOV</b>
------------------------------------

*Ta obrazec je potrebno izdelati za vsako dejavnost posebej.*

a) Finančni načrt (predvideni prihodki in odhodki ) programa:

PREDVIDENI SOFINANCERJI	ZNESEK V SIT
Občina Grosuplje	
Ministrstva	
Lokalni viri: krajevna skupnost	
Lokalni viri: sponzorstvo	
Lokalni viri: donacije	
Lastni prihodki	
Drugi viri	
<b>SKUPAJ</b>	

PREDVIDENI STROŠKI (ODHODKI)	ZNESEK V SIT
<b>SKUPAJ</b>	

## Sredstva za delovanje društev in ZŠO v občini Grosuplje v letu 2004

Izvajalec	št. članov	točke	Vadbena sk. ND	TOČKE	Vadbena sk. TD	TOČKE	PROSTOR M2	TOČKE	TOČKE SKUPAJ	SREDSTVA
ATLETSKI KLUB ŠPELA	88	440	4	800	0	0	0	0	1240	144.559 SIT
BALINARSKI KLUB GROSUPLJE	41	205	2	400	1	500	0	0	1105	128.821 SIT
BALINARSKI ŠPORTNI KLUB MRAVLJICA	38	190	2	400	1	500	0	0	1090	127.072 SIT
DRUŠTVO ALTERNATIVNIH JADRALCEV ALBATROS	7	35	1	200	0	0	0	0	235	27.396 SIT
KARETE KLUB GROSUPLJE	34	170	2	400	0	0	0	0	570	66.451 SIT
KICK-BOXING KLUB KOBRA GROSUPLJE	30	150	1	200	0	0	0	0	350	40.803 SIT
KOLESARSKO DRUŠTVO GROSUPLJE	135	675	1	200	0	0	0	0	875	102.008 SIT
KOLESARSKO DRUŠTVO HITRI POLŽI	80	400	1	200	0	0	0	0	600	69.948 SIT
KONJENIŠKI KLUB GROSUPLJE	48	240	1	200	0	0	0	0	440	51.295 SIT
KOŠARKARSKI KLUB GROSUPLJE	105	525	1	200	5	2500	10	300	3525	410.945 SIT
KOŠARKARSKI KLUB KAJA GROSUPLJE	15	75	1	200	0	0	0	0	275	32.060 SIT
NOGOMETNI KLUB BRINJE	115	575	1	200	4	2000	0	0	2775	323.510 SIT
ODBOJKARSKI KLUB GROSUPLJE	20	100	1	200	0	0	0	0	300	34.974 SIT
PLANINSKO DRUŠTVO GROSUPLJE	150	750	3	600	1	500	20	600	2450	285.621 SIT
PLESNI KLUB M GROSUPLJE	63	315	0	0	0,5	250	0	0	565	65.868 SIT
ROKOMETNI KLUB GROSUPLJE	145	725	1	200	4	2000	10	300	3225	375.971 SIT
SHOTOKAN KARATE KLUB GROSUPLJE	90	450	2	400	1	500	0	0	1350	157.383 SIT
SMUČARSKO SKAKALNI KLUB RAČNA	53	265	1	200	1,666	833	0	0	1298	151.360 SIT
STRELSKO DRUŠTVO GROSUPLJE	51	255	2	400	3	1500	0	0	2155	251.230 SIT
ŠAHOVSKI KLUB GROSUPLJE	46	230	0	0	1	500	0	0	730	85.103 SIT
ŠOLSKO ŠPORTNO DRUŠTVO ŠMARJE SAP	60	300	3	600	0	0	0	0	900	104.922 SIT
ŠPORTNI KLUB TIAL	15	75	1	200	0	0	0	0	275	32.060 SIT
ŠPORTNO DRUŠTVO 92 GROSUPLJE	20	100	1	200	0	0	0	0	300	34.974 SIT
ŠPORTNO DRUŠTVO EXPLORIK	20	100	1	200	0	0	0	0	300	34.974 SIT
ŠPORTNO DRUŠTVO FLIP-FLOP	88	440	1	200	4	2000	10	300	2940	342.745 SIT
ŠPORTNO DRUŠTVO GROSUPLJE	550	2750	32	6400	0	0	0	0	9150	1.066.707 SIT
ŠPORTNO DRUŠTVO MALO MLAČEVO	20	100	1	200	0	0	0	0	300	34.974 SIT
ŠPORTNO DRUŠTVO ŠMARJE SAP	84	420	7	1400	0	0	0	0	1820	212.176 SIT
ŠPORTNO DRUŠTVO ŠPICA	22	110	1	200	0	0	0	0	310	36.140 SIT
ŠPORTNO DRUŠTVO ŠT. JURIJ	43	215	0	0	1	500	0	0	715	83.355 SIT
TENIŠKI KLUB GROSUPLJE	80	400	4	800	1	500	0	0	1700	198.186 SIT
SKUPAJ	2356	11780	80	16000	29,166	14583	50	1500	43863	5.113.591 SIT

ND-Netekmovalna dejavnost; TD-Tekmovalna dejavnost; Program delovanja društev obsega sofinanciranje delovanja športnih društev, ki morajo delovati v skladu z Zakonom o društvih

Kolesarsko društvo »Hitri polži«  
Ljubljanska 41  
Šmarje-Sap

### FINANČNO POROČILO ZA LETO 2001 (v SIT)

I.	PRIHODKI	5.017.942,56
1.	Prihodki od dotacij, prispevkov in članarin	1.773.977,00
2.	Prihodki od reklam	2.268.500,00
3.	Prihodki od obresti	39.264,10
4.	Prenos presežka iz preteklih let	936.201,46
II.	STROŠKI	3.897.480,23
1.	Pisarniški material	15.109,00
2.	Hrana in pijača	45.172,00
3.	Stroški športne opreme	2.118.451,69
4.	Gostinske storitve	166.300,00
5.	Provizija SKB	10.696,69
6.	Nadomestni deli za kolesa	80.749,87
7.	Kilometrina	117.385,00
8.	Investicije v OS in DI	1.343.615,98
III.	PRESEŽEK PRIHODKOV NAD STROŠKI	1.120.462,33
1.	Vezana vloga	680.000,00
2.	Denarna sredstva v blagajni in TRR	450.572,33
3.	Obveznosti do dobaviteljev	10.110,00
IV.	STANJE DRUŠTVENEGA SKLADA NA DAN 31. 12. 2001	2.628.753,00

Kolesarsko društvo »Hitri polži«  
Ljubljanska 41  
Šmarje-Sap

**FINANČNO POROČILO ZA LETO 2002(v SIT)**

I.	PRIHODKI	4.357.298,28
1.	Prihodki od dotacij, prispevkov in članarin	1.546.750,00
2.	Prihodki od reklam	96.000,00
3.	Prihodki od obresti	59.085,95
4.	Prihodki od prodaje oblačil	1.535.000,00
5.	Prenos presežka iz preteklih let	1.120.462,33
II.	STROŠKI	3.233.304,43
1.	Pisarniški material	4.047,00
2.	ZŠD Grosuplje članarina	6.000,00
3.	Hrana in pijača	149.950,29
4.	Stroški športne opreme	2.152.828,40
5.	Provizija SKB	13.852,35
6.	Nadomestni deli za kolesa	43.233,71
7.	Investicije v OS in DI	647.485,78
8.	Poštna storitve	2.400,00
9.	Reklamne storitve	213.506,90
III.	PRESEŽEK PRIHODKOV NAD STROŠKI	1.123.993,85
1.	Vezana vloga	680.000,00
2.	Denarna sredstva v blagajni	35.097,00
3.	Denarna sredstva na TRR	524.496,85
4.	Obveznosti do dobaviteljev	115.600,00

Kolesarsko društvo »Hitri polži«  
Ljubljanska 41  
Šmarje-Sap

**FINANČNO POROČILO ZA LETO 2003(v SIT)**

I.	PRIHODKI	3.467.945,04
1.	Prihodki od dotacij, prispevkov in članarin	1.765.930,00
3.	Prihodki od obresti	59.520,69
4.	Prihodki od prodaje oblačil	518.500,00
5.	Prenos presežka iz preteklih let	1.123.994,35
II.	STROŠKI	3.233.304,43
1.	Pisarniški material	7.736,00
2.	ZŠD Grosuplje članarina	10.000,00
3.	Hrana, pijača, gostinske storitve	623.313,89
4.	Stroški športne opreme	1.161.384,96
5.	Provizija SKB	22.899,00
6.	Ostali stroški	11.922,50
8.	Poštne storitve	3.600,00
III.	PRESEŽEK PRIHODKOV NAD STROŠKI	1.627.088,69
1.	Vezana vloga	1.015.980,90
2.	Denarna sredstva v blagajni	2.002,00
3.	Denarna sredstva na TRR	609.105,79