

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

AMELA KAZIĆ

2015

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

AMELA KAZIĆ

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

STRATEGIJA OSKRBOVANJA Z VIRI NA
PRIMERU NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Amela Kazić

Koper, 2015

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je predstavljeno oskrbovanje neprofitnih organizacij z viri financiranja na primeru izbrane neprofitne organizacije Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske. Na podlagi intervjuja s podjetniškim svetovalcem in analize poslovne dokumentacije smo analizirali stanje ter njihove načine pridobivanja sredstev s poudarkom na finančnih sredstvih. Razvili smo nekatere predloge izboljšav za ustrežnejše financiranje izbrane organizacije.

Ključne besede: management, podjetja, neprofitnost, sredstva, oskrbovanje, organizacija, UIP.

SUMMARY

The final research paper presents servicing of non-profit organizations with funding sources in the case of selected non-profit organisation University Development Centre and Incubator of Primorska. Based on an interview with the entrepreneurial consultant and the business analysis documentation, we analyzed the situation and their methods of obtaining assets with an emphasis on financial assets. We have developed certain proposals for improvements of the funding of the selected organization.

Keywords: management, enterprises, non-profit, assets, servicing, organization, UIP.

UDK: 33.012.46:336(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se viš. pred. mag. Dušanu Gošniku za pomoč in usmerjanje pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi podjetniškemu svetovalcu mag. Andreju Medvedu, ki mi je posredoval in omogočil dostop do potrebnih informacij.

Največja zahvala pa gre moji družini, ki je verjela vame, me spodbujala in podpirala skozi vsa leta šolanja.

Hvala!

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema.....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	2
1.3	Uporabljena metodologija raziskovanja	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	3
2	Neprofitne organizacije	4
2.1	Opredelitev neprofitne organizacije.....	4
2.2	Vrste neprofitnih organizacij	6
2.3	Dejavnosti neprofitnih organizacij.....	8
2.4	Vloga in vrste virov financiranja	9
3	Predstavitev neprofitne organizacije Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske (UIP)	11
3.1	Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske (UIP).....	11
3.2	Predstavitev delovanja UIP	12
3.3	Osnovne dejavnosti UIP	13
4	Strategija oskrbovanja z viri na primeru organizacije UIP	14
4.1	Analiza stanja pridobivanja finančnih sredstev v UIP	14
4.1.1	Načini financiranja	15
4.1.2	Problemi pri financiranju.....	15
4.2	Intervju z managementom organizacije	17
4.2.1	Namen intervjuja	18
4.2.2	Izvedba intervjuja	18
4.2.3	Povzete ugotovitve iz intervjuja	18
4.2.4	Analiza SPIN na področju financiranja	20
4.3	Možne usmeritve za pridobivanje finančnih sredstev na primeru UIP	21
4.4	Tveganja in predlogi financiranja	23
5	Sklep	25
	Literatura	27
	Viri	27
	Priloga	29

PONAZORILA

Preglednica 1:	Vrste neprofitnih organizacij po Schwarzu.....	7
Preglednica 2:	Oblike in viri pridobivanja sredstev.....	14
Preglednica 3:	Finančno stanje UIP 2012–2014.....	19
Preglednica 4:	Stroški dela UIP 2012–2014.....	20
Preglednica 5:	SPIN analiza.....	21

KRAJŠAVE

IP	Internetni protokol
MSP	Konferenca za mala in srednje velika podjetja
NPO	Neprofitna organizacija
OP MED	Operativni programi Mediteran
OP SLO-HR	Operativni programi Slovenija–Hrvaška
OP SLO-ITA	Operativni programi Slovenija–Italija
SIO	Subjekti inovativnega okolja
SWOT	Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)
UIP	Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi smo raziskali načine pridobivanja finančnih sredstev v neprofitni organizaciji Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske (v nadaljevanju UIP). Raziskali smo, kako je UIP v obdobju 2012–2014 pridobival finančna sredstva, na kakšne težave so naleteli in njihove odzive na morebitno nastalo krizno situacijo. Na podlagi zbranih informacij smo raziskali, ali neprofitna organizacija izboljšuje svoje finančno stanje in analizirali, kakšne so možnosti za ustrežnejše financiranje.

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Vsaka organizacija ima dva osnovna smotra: preživetje in razvoj. Vsaka neprofitna organizacija pa mora poiskati najustreznejše načine za zadovoljevanje svojih potreb za preživetje in razvoj. V pričakovanju koristi glede na stroške in pričakovanju stopnje udeležanja zastavljenih ciljev, je mogoča izbira med več načini pridobivanja finančnih sredstev za poslovanje (Tavčar 2005, 16).

Problemi, ki se pojavljajo pri neprofitnih organizacijah, so običajno povezani s tem, da neprofitne organizacije nimajo na razpolago ustreznih finančnih sredstev za eksperimentiranje z novimi storitvami ali metodami, ne morejo si torej privoščiti varčevanja za bodoče investicije in potrebe. Večina managerjev uporablja zniževanje stroškov, nagrad za uspešno podjetništvo in storilnost praviloma ni. Ključni pomen za rast organizacije je snovanje novih idej s strani zaposlenih (Salomon 1997, 2).

Problemi pri oskrbovanju z viri se pri neprofitnih organizacijah torej večinoma pojavljajo zaradi organiziranosti in usposobljenosti zaposlenih. Neprofitnim organizacijam primanjkujejo določena znanja o poslovanju, finančnih zadevah, marketingu, o vodstvu in organizacijskih sposobnostih. Problemi se pojavljajo tudi pri donatorjih in ostalih morebitnih financerjih neprofitnih organizacij. Veliko na novo zasnovanih neprofitnih organizacij se pojavlja na trgu, zato so tudi državni in EU proračuni za financiranje neprofitnih organizacij omejeni.

V sedemdesetih letih so se vse države, ki so razvijale model države blaginje, soočile s krizo njenega razvoja. Tako ekonomska kriza in iz nje izhajajoča nujnost po zmanjšanju izdatkov za družbene dejavnosti, kot tudi nezadovoljstvo uporabnikov s storitvami javnih servisov so pripeljali do iskanja novih oblik in metod, ki bi te potrebe reševale učinkoviteje – z manj sredstvi in v večje zadovoljstvo uporabnikov (Črnak Meglič in Vojnovič 1997, 19).

Neprofitne organizacije se usmerjajo na različna področja, tako v korist družbi kot v korist državi. Koncept je raznovrsten ter najbolj inovativen pri prostovoljstvu, samozaposlovanju, samopomoči, zagovorništvu, cerkvenosti, dobrotelosti, ipd. Za vsako izmed teh področij velja, da se usmerja na različne trge (Tavčar 2005, 20).

Posamezniki v neprofitnih organizacijah so morali v večji meri odgovarjati za svoj razvoj in razvoj družbe. Število neprofitnih organizacij se je začelo povečevati, državna socialna sredstva so se začela deliti na več delov, sistem socialne varnosti pa mora v takšnih pogojih postati bolj učinkovit, kompleksen in kritičen do nesprijemljivih socialnih razlik (Tavčar 2005, 36).

Vedno večji problem neprofitnih organizacij se pojavlja prav v pridobivanju sredstev. Od državnih in evropskih sredstev je odvisno veliko število neprofitnih organizacij, zato so slednje prisiljene snovati nove strategije financiranja za pridobivanje sredstev.

V teoretičnem delu naloge smo raziskali načine pridobivanja sredstev za delovanje neprofitne organizacije, dejavnosti in vzroke pomanjkanja finančnih sredstev in raziskali, kako se v izbranem podjetju soočajo s pomanjkanjem finančnih sredstev.

V empiričnem delu naloge pa smo obravnavali študijo primera na izbrani neprofitni organizaciji.

Osnovni obravnavani problem v tej nalogi je, kako naj izbrana neprofitna organizacija s primerno strategijo financiranja zagotovi zadostna finančna sredstva za svoj nadaljnji obstoj. Raziskali smo, kako naj izbrana organizacija uspešno ohrani obstoječe donatorje oziroma financerje in pridobi nove vire.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je bil preučiti literaturo s področja delovanja neprofitnih organizacij ter raziskati, na kakšne načine si te zagotavljajo finančna sredstva za svoje delovanje, na konkretnem primeru poslovanja izbrane organizacije. Podrobneje smo raziskali vire financiranja v neprofitni organizaciji UIP. Predstavili smo področje finančnih sredstev in delovanje neprofitne organizacije, opredelili smo različne pojme povezane s tematiko raziskovanja, pri čemer smo se sklicevali na različne avtorje.

Cilj zaključne projektne naloge je, da na osnovi teorije in empiričnega dela razvijemo predloge za oskrbovanje s finančnimi viri.

1.3 Uporabljen metodologija raziskovanja

Naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretični del smo vključili preučevanje strokovne literature in poslovne dokumentacije, na podlagi katere smo primerjali in analizirali različna spoznanja s področja financiranja organizacij z neprofitnim značajem. V tem delu smo uporabili metodo analize strokovne literature, metodo kompilacije in komparacije.

V empiričnem delu je poudarek na metodi študije primera financiranja neprofitne organizacije UIP. Vključili smo metodo intervjuja. Intervju smo opravili s podjetniškim svetovalcem, mag. Andrejem Medvedom, zaposlenim v organizaciji UIP. Z intervjujem smo od zaposlenih pridobili podatke o financiranju UIP.

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- metoda deskripcije oziroma opisovanja (opisovanje dejstev, procesov in stanja);
- metoda zbiranja podatkov in eksternih virov – strokovne literature;
- metoda kompilacije – povzemanje stališč, spoznanj, opazovanj in sklepov drugih avtorjev kot tudi lastnih spoznanj;
- metoda študije primera – financiranje neprofitne organizacije Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske (UIP);
- metoda intervjuja – v intervju smo vključili podjetniškega svetovalca v organizaciji UIP (mag. Andreja Medveda). S tem smo želeli od zaposlenih pridobiti čim več podatkov o financiranju organizacije, na kakšne načine organizacija pridobiva finančna sredstva, kaj bi bilo potrebno za izboljšanje teh pridobitev in kakšen je finančni delež, ki pripada izplačevanju plač;
- metoda analize in metoda sinteze spoznanj.

Na podlagi odgovorov smo raziskali problematiko področja, poglede vodstva na financiranje in razvili predloge za izboljšanje na tem področju.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Zaključna projektna naloga obravnava financiranje neprofitnih organizacij, ki se usmerja na možnosti pridobivanja finančnih virov. Domnevamo, da je organizacija brez jasne strategije virov financiranja manj uspešna, in da si lahko z jasno strategijo virov financiranja zagotovi svojo rast in obstoj. V interesu podjetniških svetovalcev organizacij je, da se preuči vsaka možnost za ustrežnejše ukrepanje pri pridobivanju finančnih sredstev. V nalogi smo raziskali, kako bi v izbrani organizaciji lahko dosegli večji obseg pridobljenih finančnih sredstev iz različnih virov.

V zaključni projektni nalogi veljajo naslednje omejitve raziskovanja:

- zaupnost informacij organizacije UIP, d. o. o., poslovnih skrivnosti nismo objavljali;
- omejenost na podatke o poslovanju organizacije UIP, d. o. o., za zadnja tri leta.

2 NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Neprofitne organizacije v sodobnem svetu zavzemajo pomembnejše mesto od profitnih. Delujejo namreč predvsem na področju storitev, ki pa so zelo raznolike – zajemajo vso javno upravo, šolstvo, zdravstvo, socialo, kulturo, politiko, društva, dobrotelost in šport. Za nonprofitne organizacije velja, da poslujejo brez dobička.

2.1 Opredelitev nonprofitne organizacije

Neprofitne oziroma nedobičkonosne organizacije predstavljajo skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček. Če do dobička pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se ta vloga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razrešitev te dejavnosti, ali pa za dvig kvalitete storitev (Rus 1994, 959).

Torej pod pojmom nonprofitno delovanje razumemo delovanje, kjer se ustvarja razlika med prihodki in odhodki, ki se ne deli med lastnike ali člane, niti si je ne sme razdeliti uprava ali drugi organi pravne osebe. Dobiček oziroma presežek med prihodki in odhodki se sme uporabiti izključno le za financiranje dejavnosti in v namene za katere je bila nonprofitna organizacija ustanovljena. Nonprofitna dejavnost je omenjena z Zakonom o društvih (ZDru-1, Ur. l. RS, št. 61/96), Zakonom o ustanovah (ZU, Ur. l. RS, št. 60/95), Zakonom o gospodarskih javnih službah (ZGJS, Ur. l. RS, št. 32/93), Zakonom o zavodih (ZZ, Ur. l. RS, št. 12/91) in Zakonom o davku od dobička pravnih oseb (ZDDPO, Ur. l. RS, št. 72/93).

Vključili smo predvsem avtorja, katerega delo smo obravnavali med študijem na naši fakulteti. Trunk Širca in Tavčar (1998, 3) sta s pomočjo raznih avtorjev povzela pojem nonprofitne organizacije: »Pojem nonprofitne organizacije izhaja iz ameriške teorije managementa. Kot glavni razločevalni znak ameriški teoretiki Smith, Baldwin in White vidijo prostovoljnost udejstvovanja, saj je nonprofitna organizacija pravzaprav kolektivna oblika prostovoljnega udejstvovanja posameznikov. Je sredstvo, ki ljudem omogoča doseči skupne cilje brez prisilnega in odplačanega delovanja.«

Wilbur, Finn in Freeland¹ (v Trunk Širca in Tavčar 1998, 3) pa ugotavljajo, da je svet nonprofitnih organizacij neizmerno raznolik, vendar bi lahko nonprofitne organizacije opredelili kot organizacije, ki lastnikom ne prinašajo dobička in nimajo lastnikov v smislu zasebnih organizacij.

Cilj nonprofitne organizacije je zadovoljiti različne interese skupin s proizvodi in storitvami.

¹ Primarni vir ni naveden.

Neprofitne organizacije so inštrumenti za doseganje smotrov ustanoviteljev oziroma lastnikov, ciljna združba sodelavcev za doseganje njihovih smotrov ter srečevališče interesov udeležencev, ki imajo pomembne interese pri stanju in delovanju organizacije (po Trunk Širca in Tavčar 1998, 2).

Neprofitno organizacijo ustanovijo lastniki zato, da bi jim dajala želene koristi. Neprofitne organizacije prepoznamo po tem, da ugotovimo njihov namen oziroma cilj, zaradi katerega so bile ustanovljene, saj 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 posameznika, ter niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička (Trunk Širca in Tavčar 1998, 3).

Ustvarjeni dobiček namreč ostaja v neprofitni organizaciji za potrebe njenega razvoj in razvoja njene dejavnosti, zelo pomembno pa je, da namen ustanovitve neprofitne organizacije in izvajanje dejavnosti ne postaneta podrejena ustvarjanju dobička – dobiček mora ostati sekundarni, podrejeni pokazatelj uspešnosti neprofitne organizacije (Trunk Širca in Tavčar 1998, 5).

Za neprofitne organizacije je pomembno, da dobiček ne pripada lastnikom organizacij, temveč se porabi za nadaljnji razvoj organizacije in za razvoj dejavnosti. Temeljna značilnost je torej nepridobitnost organizacije.

So tudi nekoliko drugačne opredelitve – kot navajata Salamon in Anheier (1997, 35–39), tri opredelitve oziroma sodila za nepridobitne organizacije:

- *zakonska*: po zakonih posamezne države, ki določajo, katere organizacije so neprofitne oziroma nepridobitne;
- *ekonomska*: nepridobitne so organizacije, ki prejemajo več kot polovico prihodkov z darili (donacijami) posameznikov, fundacij in zasebnih podjetij;
- *funkcionalna*: neprofitna je organizacija, ki deluje zato, da zagotavlja javne dobrine.

Zakonska oziroma pravna oblika je zapisana v zakonih in predpisih posamezne države ali mednarodnih dokumentih, ki so pravni vir. V Sloveniji glede na pravno teorijo za glavne značilnosti neprofitne organizacije veljajo status, upravljavska neodvisnost od države, neprofitnost in namen, ki mora biti družbeno koristen ali dobrodelen. Vsaka organizacija prevzema odgovornost za javne naloge in osebno aktivnost na koristnem in dobrodelnem področju. Neprofitna organizacija se prav tako mora ravnati po predpisanih zakonih za delovanje posamezne oblike organizacije (Zakon o zavodih, Zakon o društvih, Zakon o gospodarskih družbah (ZGD, Ur. l. RS, št. 30/93) in Zakon o ustanovah).

2.2 Vrste neprofitnih organizacij

Različni avtorji v svojih delih razvrščajo neprofitne organizacije na različne načine.

Neprofitne organizacije se razlikujejo po institucionalnih, ekonomskih in programskih vidikih. Razvrščamo jih lahko na različne načine, vendar je najpogostejši način razvrščanja neprofitnih organizacij z razločevanjem profitnih in neprofitnih organizacij. Razvrščanje je v veliki meri odvisno tudi od konkretnega razumevanja širine pojma neprofitne organizacije in razločevalnih kriterijev (Tavčar in Trunk Širca 1998, 5).

Po Badeltu (1997, v Trunk Širca in Tavčar 1998, 5) neprofitne organizacije delimo na:

- upravi bližje neprofitne organizacije: številne organizacije s socialnimi, kulturnimi, znanstvenimi cilji,
- gospodarstvu bližnje neprofitne organizacije: na primer zadruga šibkih udeležencev na tržišču, ki si skušajo okrepiti položaj na tržišču – uravnavajo svoje delovanje z denarnimi instrumenti in jih je pogosto težko ločiti od podjetij,
- čiste neprofitne organizacije: večinoma mlade organizacije, ki nastajajo iz idealističnih skupin – karitativne organizacije, solidarnostne skupine, politična združenja, kulturna društva, društva za dejavnosti v prostem času in podobno.

Nemški teoretik Schwarz (1996, v Trunk Širca in Tavčar 1998, 6) pa neprofitne organizacije razvršča v več skupin, in sicer:

- izvajalci javnih služb: javna uprava, javna podjetja in zavodi,
- samoupravne institucije javnega prava: zbornice in socialni skladi,
- neprofitne organizacije na področju gospodarstva: poslovna združenja, organizacije delojemalcev, poklicna združenja, organizacije potrošnikov in zadruga,
- družbeno-kulturne neprofitne organizacije: športna društva, društva za dejavnosti v prostem času, cerkve, sekte, zasebni klubi, spiritualistični krožki,
- politične neprofitne organizacije: politične stranke, organizacije za varovanje domovine, narave in okolja, politično usmerjena združenja in društva, organizirane državljanske pobude,
- socialne neprofitne organizacije: organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, ubožnim in zapostavljenim ljudem, dobrodelne institucije, organizacije za pomoč pri razvoju in skupine za socialno samopomoč.

Avtorji ugotavljajo, da obstaja veliko vrst neprofitnih organizacij, ki se razlikujejo po svojih dejavnostih, vendar lahko pri vseh najdemo skupne značilnosti in skupna pravila vodenja oziroma poslovanja.

Nemška teorija je zelo podobna naši ureditvi in organiziranosti neprofitnih organizacij; (Schwarz 1996, 19) prikazuje razvrščanje neprofitnih organizacij, ki je uporabljena v nemški teoriji na naslednji način (preglednica 1).

Preglednica 1: Vrste neprofitnih organizacij po Schwarzu

Skupina NPO	Smotri in naloge, vrste in tipi
<i>Državne neprofitne organizacije</i>	
Izvajalci javnih služb	Opravljanje po demokratični poti določene javne dejavnosti (na državni, občinski in podobni ravni). <ul style="list-style-type: none">- javna uprava, javna podjetja in zavodi (promet, pošta, telekomunikacije, energetika, bolnišnice, domovi, ustanove, muzeji, gledališča, knjižnice)
<i>Napol državne organizacije</i>	
Samoupravne institucije javnega prava	Opravljajo naloge, ki so jim poverjene na zakonski osnovi, članstvo v njih je obvezno, deloma izvajajo dejavnosti. <ul style="list-style-type: none">- Zbornice, gospodarske, obrtne, nameščenke, socialni skladi
<i>Zasebne organizacije</i>	
Neprofitne organizacije v gospodarstvu	Pospešujejo in zastopajo smotre članov. <ul style="list-style-type: none">- Poslovna združenja, organizacije odjemalcev, poklicna združenja, organizacije potrošnikov, zadruge.
Družbeno-kulturne neprofitne organizacije	Opravljajo skupne dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih in drugih potreb članov. <ul style="list-style-type: none">- Športna društva, društva za dejavnosti v prostem času, cerkve, sekte, spiritualistični krožki, zasebni klubi.
Politične neprofitne organizacije	Opravljajo skupne dejavnosti za delovanje in uveljavljanje političnih (idejnih) interesov in vrednot. <ul style="list-style-type: none">- Politične stranke, organizacije za varovanje domovine, narave, okolja, politično usmerjena združenja in društva, organizirane državljanske pobude.
Socialne neprofitne organizacije	Opravljanje dobrotelne in podporne dejavnosti v zdravstvu in socialni za skupine prebivalstva, ki so potrebne pomoči – dobrotelnost, dejavnost v občo korist, socialno skrbstvo. <ul style="list-style-type: none">- Organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, odškodovanim, zasvojenim, ubožnim in zapostavljenim ljudem.- Dobrotelne institucije, organizacije za pomoč pri razvoju, skupine za socialno samopomoč.

Vir: povzeto po Schwarz 1996, 18.

Neprofitne organizacije se lahko razlikujejo tudi po velikosti ter po tem, da svoje storitve nudijo samo svojim članom (združenja, zbornice, društva, verske skupnosti), javnosti (javna uprava) ali posameznikom (fundacije, zavodi). Členitev neprofitnih organizacij ni enotna, ker se lahko razvrščajo po različnih kriterijih. Lahko se delijo na pretežno dejavnost, ki jo opravljajo, pri čemer upoštevamo, komu so namenjeni učinki dejavnosti (Horak 1995, 47).

2.3 Dejavnosti neprofitnih organizacij

Kot smo že omenili, neprofitne organizacije delujejo na zelo različnih področjih. Dejavnosti neprofitnih organizacij pa imajo dve skupni značilnosti – prva je neprofitna naravnost organizacije, druga pa, da na obstoj in razvoj neprofitne organizacije pomembno vpliva več udeležencev, ki so s to organizacijo v menjalnih razmerjih (dajejo ji, kar potrebuje – finančna sredstva, delo, znanja, položaj v družbi – in od nje prejemajo koristi, ki so v skladu z njihovimi interesi). Tretja značilnost neprofitnih organizacij pa je, da so izidi njihovega delovanja večinoma nesnovne storitve in le v manjši meri snovni izdelki (Trunk Širca in Tavčar 1998, 42).

Dejavnost neprofitnih organizacij je namenjena dvema skupinama udeležencev – tistim, ki so deležni izidov delovanja organizacije v okviru osnovnega poslanstva ter tistim, ki jo oskrbujejo z materialnimi in nematerialnimi sredstvi ali pogoji za delovanje, pričakujejo in terjajo pa koristi tudi zase – v okviru interesnega poslanstva (Trunk Širca in Tavčar 1998, 42).

Na neprofitnem območju ni dobička. Lastniki, kot ustanovitelji neprofitnih dejavnosti, ne pričakujejo dobička. V nekaterih izjemah, kot so npr. gospodarske javne službe, se v nobenem primeru ne razporeja dobiček izven dejavnosti neprofitnega sektorja in ostaja zgolj znotraj njega, za namen, za katerega je bil ustanovljen.

Na neprofitnem področju se srečujemo s pojmom presežek prihodka nad odhodki in presežek odhodka nad prihodki, kar v profitnem sektorju pomeni izgubo oz. umanjkanje dobička. Posebnost in temeljna značilnost presežka prihodkov nad odhodki je, da se ne more uporabiti izven dejavnosti ter izven okvira in okolja, v katerem je bil ta presežek ustvarjen. Torej se presežek prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti in drugih virov, ki jih ima neprofitni sektor, namenja zgolj za uresničevanje svojega namena, ciljev in poslanstva v celoti ter se v nobenem primeru ne deli med člane, ustanovitelje ali druge, ki so tako ali drugače udeleženci v tej dejavnosti (Žnidaršič Kranjc 1996, 25).

Drugo je, če gre za plačano delo in profesionalne funkcije znotraj tega sektorja. Ta presežek, če že obstaja, se vedno porabi za izvajanje osnovne dejavnosti. V kolikor so lastniki na neprofitnem sektorju, ti nimajo niti možnosti niti pravice razporejati tega presežka drugače, kot samo glede na osnovni namen.

Navajamo nekaj oblik dejavnosti neprofitnih organizacij (Tavčar 2005, 21):

- zavodi kot najbolj razširjena institucionalna oblika neprofitnega delovanja,
- gospodarske javne družbe,
- dobrodelne ustanove,
- društva (prostovoljna gasilska društva, planinska društva, Zveza prijateljev mladine Slovenije, ljubiteljska društva, društva invalidov, društva za ozaveščanje o zdravstvu, zbiratelji, društva posebnih interesov).

Na področja varstva okolja so nekateri predpisi določeni po formalnem okvirju za posvetovanje z javnostjo, določajo kakšne pogoje morajo neprofitne organizacije izpolnjevati, da lahko sodelujejo v upravnih postopkih. Neprofitne organizacije s svojimi dejavnostmi pokrivajo predvsem tista področja dejavnosti in tiste cilje, ki niso uresničljivi z logiko trga in komercializacije. Kot vemo, je za trg značilna konkurenca ter čim večji dobiček, ki ga lastniki pričakujejo. Če bi bilo to edino izhodišče, bi dejavnosti, kot so humanost, humanitarnost, solidarnost, vzajemnost, zlasti na področju zdravstva in šolstva, sploh ne bilo možno uresničiti oziroma bi bile izključene iz določenih aktivnosti in pravic, ki nimajo razpoložljivih materialnih in finančnih virov.

2.4 Vloga in vrste virov financiranja

Vsaka neprofitna organizacija svoja sredstva zbira na različne načine, ki jim najbolj ustrezajo in so usklajeni z njihovim poslanstvom, prednostjo in sposobnostjo njihovega osebja. Na področju financiranja morajo neprofitne organizacije pri pridobivanju sredstev upoštevati nestabilnosti v okolju. Ko dobički podjetij, ki financirajo neprofitne organizacije upadejo, upadejo tudi sredstva v neprofitni organizaciji. Tako se morajo neprofitne organizacije zaščititi in širiti svoje vire financiranja, na ta način, da meje svojega delovanja razširijo tudi zunaj svojega lokalnega okolja (Kralj 2002, 338).

Poznamo različne strategije pridobivanja sredstev in virov v neprofitnih organizacijah. To so predvsem donacije posameznikov, financiranje iz družinskih skladov, zasebne in javne fundacije ter financiranje iz državnih virov. Ravno tako pomembne so podpore podjetij, državnih agencij, kot je na primer Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Eden izmed načinov ustvarjanja prihodkov, ki ga neprofitne organizacije uporabljajo, je prodaja blaga in storitev drugim neprofitnim organizacijam. Večina neprofitnih organizacij, kot so na primer društva, pa vključujejo v razne dejavnosti tudi članarine.

Vsaka neprofitna organizacija mora preučiti svoja pričakovanja glede obsega zbranih sredstev, saj vsaki izmed njih ustrezajo različne strategije pridobivanja sredstev. Za vsako organizacijo je zelo pomembno pridobiti ljudi, ki ji dejansko zaupajo, saj je v središču procesa pridobivanje sredstev.

Poznamo štiri kategorije razvrščanja virov financiranja po Gellesovi (2001, v Dimovski 2002, 702):

- javno ali državno financiranje (za tako financiranje se odločijo NPO, ko so odvisne od izbranih sredstev),
- mešano financiranje (vključuje donacije posameznikov, podjetij in podpore skladov, vire financiranja in prihodke od posebnih dogodkov prodaje blaga in storitev),
- pristojbine (pogost način zbiranja sredstev, s katerim NPO financirajo svoj program – to so pogosto šolnine),

– članarine (precej stabilen vir prihodkov).

Vsi načini oziroma strategije pridobivanja sredstev imajo svoje prednosti in slabosti. Za stalen in stabilen tok sredstev je potrebno poznati vse strategije, vedeti kakšne koristi in kakšne slabosti nam prinaša vsaka izmed njih ter koliko tvegamo pri njihovem sprejemanju.

Pridobivanje finančnih sredstev se kaže kot glavni simptom neprofitnih organizacij, ki označuje še druge možnosti za učinkovitejše doseganje sredstev. Ni organizacije, ki bi lahko poslovala brez sredstev, saj so poleg dejavnosti in urejenosti nepogrešljiva sestavina strategije za doseganje zastavljenih ciljev. Sredstva niso le finančna, temveč tudi materialna in nematerialna (delo prostovoljcev). Naloga managementa je obvladovanje organizacije, torej politike organizacije in zato tudi sredstev kot sestavine strategije. Učinkovito pridobivanje in uporabljanje sredstev je neločljiva sestavina managerske dejavnosti v neprofitnih organizacijah (Tavčar 2005, 243).

3 PREDSTAVITEV NEPROFITNE ORGANIZACIJE UNIVERZITETNI RAZVOJNI CENTER IN INKUBATOR PRIMORSKE (UIP)

V zaključni projektni nalogi raziskujemo primerno strategijo financiranja v izbrani organizaciji, ki uspešno deluje na slovenski obali. V nadaljevanju sledi opis neprofitne organizacije.

3.1 Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske (UIP)

UIP je neprofitna organizacija, ki jo je leta 2005 ustanovila Univerze na Primorskem s sodelovanjem Gea College – visoke šole za podjetništvo. Pravni status organizacije je družba z omejeno odgovornostjo neprofitnega značaja, kar pomeni, da se dobiček v letnem poročilu prenese v naslednje bilančno leto in se mora porabiti izključno za delovanje in aktivnosti organizacije.

UIP je neprofitna organizacija, ki spodbuja in promovira podjetniško kulturo in ustvarjanje novih podjetij. Osredotoča se predvsem na mlade, študente, pedagoške delavce, raziskovalce in druge prebivalce. UIP izbira inovativne ideje in jim zagotavlja celovito podporo za razvoj in ustanovitev novih podjetij oziroma raziskovalnih organizacij (UIP 2014a, 2).

Število zaposlenih v podjetju UIP niha iz leta v leto, glede na število pridobljenih projektov, torej od 2,5 do 8,0. V letu 2013 je bilo zaposlenih približno 4,5 oseb, medtem ko v letu 2014 le še 2,5, vendar si prizadevajo, da bi se število zaposlenih v letu 2015 dvignilo predvidoma na 3,5 zaposlenih. Profili zaposlenih so določeni skladno s podjetniško sistemizacijo delovnih mest (UIP 2014a, 2).

Trenutno v podjetju delujejo trije zaposleni: direktor, vodja projekta/podjetniški svetovalec in projektni administrator.

Lastništvo podjetja je opredeljeno v ustanovnem aktu (UIP 2014a, 3):

- 80 % Univerza na Primorskem,
- 20 % Gea College.

Vizija podjetja UIP je postati vodilni univerzitetni razvojni center in inkubator. V prihodnjih letih si želijo postati finančno stabilna družba, katere delovanje bo temeljilo na novih in inovativnih oblikah povezovanja akademskega prostora in gospodarstva s ciljem ustvarjanja, razvoja in komercializacije raziskovalnega znanja (UIP 2014a, 3).

3.2 Predstavitev delovanja UIP

UIP je organizacija zasebnega prava, ki s svojimi storitvami v okviru podpornega podjetniškega okolja omogoča razvoj novih podjetij, predvsem start-up in spin-off podjetij, ki se razvijajo iz inovativnih podjetniških zamisli, nastalih v akademskem in gospodarskem okolju. Vanj se lahko vključijo vsi, ki se podajajo na svojo podjetniško pot, obseg in oblika pomoči pa je odvisna od faze inkubacije, v kateri se podjetniška skupina nahaja. Glavna naloga UIP je, da tovrstne podjetniške ideje spremlja od začetka razvoja do ustanovitve lastnega podjetja in uveljavitve na trgu (UIP 2014a, 5).

Organizacija UIP sodeluje s sorodnimi podpornimi subjekti inovativnega okolja (SIO), predvsem z ostalimi univerzitetnimi in podjetniškimi inkubatorji, kot tudi tehnološkimi parki v Sloveniji, ki delujejo v okviru združenja. Usmerjeni so tudi v širitev trženja na globalnem trgu.

V obdobju do ustanovitve UIP je organizacija UIP redno izvajala številne aktivnosti podpornega podjetniškega okolja v okviru rednega sofinanciranja s strani pristojnega državnega ministrstva Republike Slovenije. Pri tem je uspešno razvejalo tudi dodatne podporne storitve in proizvode, s pomočjo projektnega sodelovanja na raznih razvojnih projektih, ki so sofinancirani iz različnih programov Evropskega sklada za regionalni razvoj. V tem okviru je UIP sodeloval na več projektih, med katerimi je na enem projektu imel vlogo vodilnega partnerja. Vsebina projektov je bila še vedno povezana z razvojem novih inovativnih podjetniških storitev, kar je tudi osnovno poslanstvo organizacije UIP (UIP 2014a, 5).

Med glavnimi dosežki razvoja inovativnih podjetniških storitev so (UIP 2014a, 5):

- razvoj metodologije in izvedba inovacijske šole;
- vzpostavitev delovanja živega laboratorija za razvoj novih finančnih storitev in proizvodov v regiji;
- razvoj novih vsebin, povezanih z upravljanjem z intelektualno lastnino (IP);
- razvoj nove programske podpore za vodenje poslovanja podjetij (Nuvolak);
- razvoj platforme za povezovanje podjetij ter financiranje mednarodnega sodelovanja (Easy Finance);
- promocija in spodbujanje trgovine na drobno v mediteranski regiji (Reinpo Retail);
- spodbujanje eko-inovacij na področju varovanja voda v jadranski regiji (METRIS plus);
- razvoj in spodbujanje MSP v čezmejni regiji preko mapiranja podjetij v izbranih strateških panogah (Know Us).

Med glavnimi rezultati delovanja organizacije UIP je že sedma ponovitev natečaja za najboljši poslovni načrt »Podjetna Primorska«. Natečaj predstavlja osnovni projekt podjetja UIP ter pomemben motivacijski okvir, ki združuje pridobitev inovativnih podjetniških idej,

delovanja strokovne komisije za izbor najboljših idej, organizacijo in izvedbo podjetniških delavnic ter individualnega mentoriranja, izdelavo poslovnih načrtov skupaj s prijavitelji in zaključno podelitev. Dogodki in aktivnosti so se izvajali skozi trajanje celotnega poslovnega leta (2013), poleg navedenega organizacija UIP koordinira tudi delovanje stalne strokovne komisije za ocenjevanje primernih podjetniških idej, ki jo sestavljajo predstavniki akademskega in podjetniškega okolja ter organizatorjev UIP (UIP 2014a, 7).

Pomembna vloga organizacije UIP kot univerzitetnega inkubatorja je, da zagotavlja povezave med univerzitetnim in akademskim okoljem. V letih delovanja je UIP uspel ustvariti stike v gospodarstvu, predvsem v lokalnem okolju, ki jih tudi redno vključuje v okvir osnovnega delovanja, torej zagotavljanja kakovostnega podjetniškega podpornega okolja (UIP 2014a, 7).

3.3 Osnovne dejavnosti UIP

Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske UIP je v skladu s svojim poslanstvom in vizijo nudil podjetnikom in potencialnim podjetnikom iz vrst študentov, akademikov, raziskovalcev in drugih posameznikov iz regije podporne storitve za razvoj podjetniške ideje, zagon podjetja in nadaljnjo rast podjetja. Ciljnim skupinam UIP ponuja svetovalne storitve in infrastrukturo. Obseg storitev je za uporabnike različen glede na fazo razvoja poslovne ideje oziroma podjetja (UIP 2014a, 8).

V sklopu svojih storitev in proizvodov je novim potencialnim podjetnikom organizacija UIP v letu 2013 zagotavljala (UIP 2014a, 8):

- svetovanje in mentoriranje za zagon, razvoj in rast podjetja,
- izobraževalne delavnice in mrežne podjetniške dogodke,
- infrastrukturo,
- sodelovanje z univerzitetnim in raziskovalnim okoljem,
- sodelovanje z gospodarstvom,
- mednarodno sodelovanje in povezovanje,
- informiranje in promocijo ter
- sodelovanje pri projektu »Podjetna Primorska 2013«.

Organizacija UIP se tako čez celotno leto ukvarja z izvedbo različnih dejavnosti in organizacijo aktivnosti na različnih projektih. Ukvarjajo se predvsem z izvedbo promocijskih aktivnosti, pripravi pravilnikov za natečaje, sestavo strokovne komisije, razglasitvijo finalistov in nudenjem podpore le-tem, ocenjevanjem poslovnih načrtov ter organizacijo zaključnega dogodka. V letu 2013 je bilo kar nekaj podjetniških idej. Najbolje ocenjen projekt je bil projekt Smoothie Cab, za njim projekt Contour Point, nato pa projekti Istrska hiša Legend, Gravitacijska peč za ogrevanje na pelete, mobilna aplikacija pripomb, pritožb in pohval, itd. Zmagovalce natečaja je izbrala strokovna komisija s predstavniki gospodarstva, akademske sfere, sponzorjev in organizatorjev natečaja (UIP 2014a, 9).

4 STRATEGIJA OSKRBOVANJA Z VIRI NA PRIMERU ORGANIZACIJE UIP

Neprofitne organizacije za svoje delovanje potrebujejo primerna finančna sredstva, saj jim zgolj ta sredstva omogočajo možnosti za pokrivanje stroškov poslovanja v organizaciji in jim služijo za širjenje obsega in vsebine delovanja. Neprofitne organizacije se med seboj najbolj razlikujejo po finančnih virih.

4.1 Analiza stanja pridobivanja finančnih sredstev v UIP

V Sloveniji je večino neprofitnih organizacij financirala država oziroma vlada, majhen del pa so predstavljali individualni prispevki posameznikov, medtem ko je danes večina neprofitnih organizacij odvisna od privatnih virov financiranja. V te lahko uvrščamo razne organizacije, ki prostovoljno prispevajo določen delež neprofitnim organizacijam.

Načinov za pridobivanje finančnih sredstev je veliko. Vsaka neprofitna organizacija si mora ustvariti svoj način pridobivanja sredstev. Veliko vlogo igrajo zaposleni v organizaciji, saj morajo razviti načine pridobivanja donatorjev, kako jih bodo prepričali v donacijo in jim čim bolj prikazati načine, zakaj bi jih podprli.

Tavčar (2005, 255) je uspešno prikazal zbiranje sredstev na naslednji način (preglednica 2).

Preglednica 2: Oblike in viri pridobivanja sredstev

<i>Oblike sredstev</i>	<i>Viri sredstev</i>
Darila, prispevki	<ul style="list-style-type: none">- Posamezniki, njihove ustanove.- Javne in zasebne ustanove (fundacije – združenje fundacij).
Podpore, subvencije	<ul style="list-style-type: none">- Podjetja, javne ustanove, združenje fundacij (občinske oziroma krajevne, podjetniške in družinske fundacije).
Prodaja storitev in izdelkov	<ul style="list-style-type: none">- Pogodba z enotami državne uprave: storitve ali izdelki za uporabnike, plačnik je država, storitve ali izdelki za državo – javno upravo.- Izdelki in storitve po pogodbah s podjetji, prodaja posameznikov.- Prodaja drugim nepridobitnim organizacijam
Članarine, pristojbine, vrednostni papirji, zapuščine ipd.	<ul style="list-style-type: none">- Člani

Vir: povzeto po Tavčar 2005, 255.

Učinkovitost pridobivanja finančnih sredstev za neprofitne organizacije se lahko od organizacije do organizacije razlikuje. Najboljši in hkrati najbolj učinkovit način je osebni stik, nato sledijo osebna pisma, telefonski razgovori, prireditve in dogodki, pridobivanje sredstev od vrat do vrat, oglaševanje in načrtna pridobivanja zapuščin (razni klubi darovalcev). Večinoma pridobivanje sredstev povzroča stroške, ki lahko presegajo vrednost

pridobljenih sredstev, zato je potrebno dobro preučiti, kateri način pridobivanja sredstev bomo izbrali.

V organizaciji UIP so podali na podlagi izkušenj zadnjih treh let naslednjo sliko pridobivanja sredstev (Medved 2015):

- *javni viri* (okvirno 75–80 % letnega prometa) – agencija SPIRIT (preko Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo), letna sredstva za izvajanje storitev podpornega podjetniškega okolja (<http://www.spiritslovenia.si>); EU programi (preko odobrenih projektov različnih programov iz EU Sklada za regionalni razvoj);
- *zasebni viri* (20–25 % letnega prometa) – uporaba in najemnine poslovnih prostorov (oddaja pisarn in poslovnih prostorov fizičnim in pravnim osebam) na podlagi najemnih pogodb; izvajanje naročenih storitev za naročnike, kjer so torej sredstva pridobljena na trgu (organizacija dogodkov, svetovanje, priprava elaboratov); sponzorji in donatorji (za namene podpiranja dogodkov, predvsem natečaja Podjetna Primorska).

Kot lahko vidimo zgoraj, odpade pri pridobivanju sredstev v organizaciji UIP večinski delež na javne vire. Menimo, da bi morala organizacija za stabilnejše poslovanje pridobivanje svojih sredstev bolj usmeriti na zasebne vire in si s tem zagotoviti stalen pritok finančnih sredstev ter redno pokrivanje tekočih stroškov.

4.1.1 Načini financiranja

Organizacija UIP se prijavlja na odprte razpise za različne projekte, na primer evropske, nacionalne in druge razpise. Financirajo se iz trženja lastnih poslovnih prostorov na sedežu podjetja (Ferrarska 8, 6000 Koper), s pridobivanjem sponzorjev in donatorjev za izvajanje projektov, s spodbujanjem start-up inovativnega podjetništva in pridobivanjem poslovnih in drugih projektov s strani gospodarstva (Medved 2015).

Za svoje delovanje neprofitna organizacija potrebuje primerna finančna sredstva, s katerimi lahko pokrije stroške poslovanja, širjenje obsega ter vsebine delovanja. Za večjo finančno stabilnost bi morale neprofitne organizacije uporabljati različne načine financiranja, saj zaradi stabilnosti ne smejo biti odvisne od enega samega vira oziroma načina financiranja.

4.1.2 Problemi pri financiranju

Velik pomen pri financiranju ima pridobivanje finančnih in materialnih sredstev. Pri tem pa obenem prihaja tudi do največjega problema. Potrebno je pridobiti finančna sredstva, saj je od slednjih odvisna predvsem kakovost storitev, ki jih neprofitne organizacije nudijo svojim uporabnikom v zameno za finančna sredstva. Proračunska sredstva, ki jih neprofitne organizacije pridobivajo, se iz leta v leto manjšajo. Problemi nastajajo tudi pri drugih načinih

financiranja. Podjetja po navadi namenijo več finančnih sredstev sponzorstvu kot donatorstvu, saj se sredstva pri donatorstvu ne priznavajo v celoti med davčne odhodke. Neprofitne organizacije pridobivajo finančna sredstva za nazaj, kjer se pojavijo težave pri pokrivanju že realiziranih novo nastalih stroškov. Neprofitne organizacije morajo torej za tekoče stroške pridobiti finančna sredstva na druge načine. Ne smejo biti odvisna samo od enega načina pridobivanja sredstev.

Problemi nastopijo že pri ustanovitvi neprofitne organizacije, saj tudi sama priprava na ustanovitev zahteva nekaj finančnih sredstev. Finančna stabilnost neprofitnih organizacij je težko dosegljiva, glede na nestimulativno davčno zakonodajo, neusposobljenost za samofinanciranje ter vztrajanje države na sistemu klasične državne blaginje z močnim oziroma skoraj monopolnim javnim sektorjem (Šporar 2000, 40).

V Sloveniji se kaže problem pri skromnih donacijah s strani države, ključni razlog pa je tudi v sami organiziranosti in usposobljenosti zaposlenih v neprofitnih organizacijah. Neprofitnim organizacijam večinoma primanjkuje kadrov z ustrežno poslovno in marketinško izobrazbo ter določenimi vodstvenimi in organizacijskimi sposobnostmi. Bolje usposobljeni kadri namreč ne želijo tvegati svojega stališča ali pa so v neprofitne organizacije vključeni zgolj kot občasna pomoč.

Problemi nastanejo tudi pri organizacijah, ki se odmaknejo od zastavljenih ciljev zaradi iskanja sredstev in prevzemanja nalog, za katere lahko pridobijo sredstva, da lahko poravnajo nastale stroške poslovanja.

Glavni problem financiranja organizacije UIP je ta, da je izvajanje osnovnega poslanstva vezano na nekomercialni ciljni segment, torej študente in akademsko sfero. Nevarnost pri financiranju lahko predstavlja tudi prekomerno usmerjanje v trg in komercialne storitve, saj se na tak način lahko oslabi primarna dejavnost inkubatorja, promocija podjetništva med mladimi, študenti in raziskovalci (Medved 2015).

Ker je bil Univerzitetni inkubatorja ustanovljen s strani javnega sektorja, bi bilo smotno pričakovati, da bi bila vsaj za osnovno primarno delovanje zagotovljena sistemska sredstva iz proračuna, vendar nam podjetniški svetovalec to zanika.

Citiram (Medved 2015): »Žal temu ni bilo tako, saj smo imeli tudi leta (2012), ko je sistemsko financiranje v celoti izpadlo, bili pa smo 100 % vezani na pokrivanje stroškov tega trga.«

Velik delež neprofitnih organizacij je motiviranih za opravljanje neprofitne dejavnosti, saj tako lažje samostojno pridobijo sredstva za svojo dejavnost. Vendar prihaja do težav pri izvajanju takšne dejavnosti, saj velik del tako pridobljenih sredstev pobere država preko davkov.

4.2 Intervju z managementom organizacije

V zaključni projektni nalogi smo raziskali načine pridobivanja finančnih sredstev na izbrani neprofitni organizaciji UIP. Za pridobivanje informacij smo uporabili metodo intervjuja. Intervju smo opravili z enim izmed zaposlenih v organizaciji UIP. Pred pričetkom intervjuja smo se dogovorili, da nas opozorijo, če bi postavljena vprašanja posegala v poslovne skrivnosti organizacije, saj slednjih ne bomo objavljali.

Sami začetki poslovanja organizacije UIP so bili naporni, med prvimi projekti je bil nakup in financiranje poslovnih prostorov na Ogrlici v Kopru (sedanji sedež, Ferrarska 8) ter ureditev za namene izvajanja podpornih podjetniških storitev. Takrat je vse aktivnosti izvajal tedanji direktor organizacije Iztok Škerlič. Po besedah podjetniškega svetovalca je bil začetek tesno povezan s pridobitvijo zagonskih sredstev za pričetek delovanja podjetja (Medved 2015).

Organizacija UIP se financira s pomočjo donacij agencije SPIRIT, s tem financirajo osnovne dejavnosti inkubatorja ter podporne podjetniške storitve na letni ravni. Vključujejo se v EU projekte iz različnih programov, kot so: OP MED, OP SLO–HR, OP SLO–ITA ter IPA Adriatic, od leta 2007 do 2013. Iz vidika tržne dejavnosti oddajajo v najem poslovne prostore, izvajajo storitve na trgu, nudijo podjetniško svetovanje in organizirajo dogodke. Vsako leto pa pridobivajo manj sredstev s strani sponzorjev ter financerjev (Medved 2015).

Finančna kriza organizaciji ni prinesla nikakršnih težav, težave pri financiranju v obdobju po letu 2011 so po mnenju podjetniškega svetovalca nastale zaradi povečanega obsega dela, angažmajev in posledično zalaganja denarja za pokrivanje stroškov na EU projektih. Zaradi časovne zamude izplačil s strani organov upravljanja EU programov, je prihajalo v poslovanju organizacije do večjih finančnih lukenj in zmanjšanja sposobnosti plačevanja obveznosti do dobaviteljev. Zato je bila organizacija UIP primorana najeti premostitveni kredit, ki ga še vedno odplačuje (Medved 2015).

Do težav na področju finančnih sredstev pride do nezanesljivih finančnih virov. S strani banke nastane problem zaradi časovne zamude obravnavanja vlog za posojila, zaostritve kriterijev in vedno višjega zavarovanja ter nejasnosti odločitev in popolne nepripravljenosti za tveganja. Pri EU programih nastane problem pri nerazumljivo dolgih postopkih odobravanja in izplačila že potrjenih zahtevkov s strani državnih organov, zadrževanju sredstev pri vodilnih partnerjih in zamujanju plačil ter pri zagotavljanju lastnega deleža pri projektih (Medved 2015).

Podjetniški svetovalec nam pove, da v Sloveniji položaj neprofitnih organizacij na finančnem področju ni ugoden. V zadnjih letih se pojavlja vse več ciljnih razpisov za neprofitne organizacije, vendar se problem pojavi pri objektivnih merilih (Medved 2015).

Citiram (Medved 2015): »Mislim pa, da bi bilo smotno dejavnost našega in drugih univerzitetnih inkubatorjev v Sloveniji dodatno podpreti, saj se v večini ukvarjamo s

popolnoma netržnim ciljnim segmentom, za katerega je značilno, da študentje oziroma raziskovalci nimajo sredstev za plačevanje storitev in da start-up podjetja v začetni fazi poslovanja rabijo podporo in nimajo kapacitete plačevanja storitev. S tega vidika bi bilo smiselno uvesti dodatne sistemske finančne učinke za naš tip inkubatorja, v koliko je prenos znanja in samozaposlovanja študentov po diplomi strateški cilj države.«

V organizaciji UIP so finančni cilji določeni v finančnem planu in se mesečno spreminjajo na podlagi priprave analiz realizacije in finančnega toka. Organizacija je v fazi prestrukturiranja v vitko podjetništvo, finančni cilji se zato prilagajajo vsebinskim ciljem in v odvisnosti od potreb v regionalnem okolju (Medved 2015).

4.2.1 Namen intervjuja

Namen intervjuja je bil pridobiti čim več podatkov o financiranju organizacije z vidika zaposlenih, na kakšne načine organizacija pridobiva finančna sredstva, kaj bi bilo potrebno izboljšati pri pridobivanju finančnih sredstev in s kakšnimi težavami se organizacija srečuje pri tem.

4.2.2 Izvedba intervjuja

Intervju smo opravili s podjetniškim svetovalcem v organizaciji UIP. Intervju je bil opravljen na sedežu podjetja. Časovno smo ga opravili v dveh urah.

V intervjuju smo skozi pogovor s podjetniškim svetovalcem postavljali vprašanja, ki so nas zanimala od samega začetka poslovanja na področju pridobivanja sredstev in finančnega stanja organizacije UIP. Zanimalo nas je tudi, ali imajo zaposleni znotraj podjetja ustrezna znanja na omenjenih področjih.

Ker je v podjetju trenutno redno zaposlenih le 2,5 kadra, dva kadra sta prijavljena s polnim delovnim časom, eden pa le za polovični čas, smo se odločili intervju izvesti s podjetniškim svetovalcem, mag. Andrejem Medvedom - magistrom biotehničnih znanosti (Medved 2015).

4.2.3 Povzete ugotovitve iz intervjuja

V točki 4.2 smo omenili, da se organizacija financira predvsem iz donacij agencije SPIRIT, vključevanja v EU projekte in s pomočjo trženjske dejavnosti. S strani sponzorjev in financerjev pa se finančna sredstva vsako leto zmanjšujejo.

Finančne težave v organizaciji niso nastale zaradi finančne krize, temveč zaradi povečanega obsega dela, angažmajev in zalaganja stroškov na EU projektih. Da organizacija ne bi bila

popolnoma odvisna od financiranja s strani EU projektov, bi morali poskusiti realizirati v nadaljevanju obrazloženo storitev (povezovanje s podjetji).

V spodnji preglednici 3 podajamo pregled finančnega stanja UIP za obdobje 2012–2014 (UIP 2013, 2014b, 2015).

Preglednica 3: Finančno stanje UIP 2012–2014

<i>Aktiva</i>	Leto		
	2012	2013	2014
Stalna sredstva	558.182	538.359	508.237
Gibljava sredstva	111.818	171.108	127.215
Aktivne časovne razmejitve	172.011	83.784	74.258
Sredstva – skupaj	842.011	793.251	709.710
<i>Pasiva</i>			
Kapital	–7.674	–56.274	–71.571
Preneseni čisti dobiček ali izguba	–62.757	–62.757	–126.654
Čisti dobiček ali izguba	0	–48.600	0
B. Dolgoročne rezervacije	461.373	445.238	429.058
C. Dolgoročne obveznosti	0	0	0
Č. Kratkoročne obveznosti	388.312	404.267	352.143
D. Pasivne časovne razmejitve	0	20	80
Obveznosti do virov sredstev – skupaj	842.011	793.251	709.710

Vir: UIP 2013, 2014b, 2015.

Podjetje nima dolgoročnih obveznosti, zato bi bilo kratkoročne obveznosti smiselno spremeniti v dolgoročne obveznosti. Kratkoročna posojila so dražja od dolgoročnih, s spremembo v dolgoročna posojila bi tako zmanjšali obresti do samih bank in posledično bi zmanjšali tudi nastale obresti do dobaviteljev.

V letu 2014 lahko vidimo, da so se prihodki zmanjšali, vendar pa so se tudi poslovni odhodki zmanjšali za kar 72.262 EUR, glede na preteklo leto (2013). Zaradi zmanjšanih prihodkov storitev lahko rečemo, da organizacija ni bila dovolj učinkovita.

Stroški v organizaciji so zelo visoki, sicer so se določeni stroški v letu 2014 zmanjšali (stroški energije, stroški storitev in stroški materiala). V spodnji preglednici 4 lahko vidimo, da so se stroški dela v letu zmanjšali, vendar glede na število zaposlenih lahko ugotovimo, da so se dejansko povečali.

Preglednica 4: Stroški dela UIP 2012–2014

Leto	2012	2013	2014
Stroški dela	201.350	170.624	117.092
Število zaposlenih	6,36	4,28	2,62

Vir: UIP 2013, 2014b, 2015.

Leto 2014 lahko ocenimo kot boljše od preteklih, saj je organizacija UIP to leto poslovala z dobičkom pri poslovanju, vsekakor pa moramo poudariti, da so prihodki premajhni, glede na stroške, predvsem glede na plače in finančne stroške (kratkoročna posojila). Organizacija UIP za izboljšanje poslovnih izkazov potrebuje nov, bolj zanesljiv vir prihodkov.

4.2.4 Analiza SPIN na področju financiranja

Vsako podjetje mora za boljše vodenje svojega podjetja oziroma organizacije vedeti, kje se nahaja na posameznem področju v primerjavi s konkurenco. Za analizo prednosti in slabosti, kot tudi nevarnosti in izzivov, ki se pojavljajo v okolju, potrebuje organizacija ustrezno metodo ali model. Klasična metoda, ki se uporablja v ta namen, je t. i. analiza SPIN (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) ali SWOT (angl. Strengths, weaknesses, opportunities, threats) (Biloslavo 2006, 72).

V spodnji preglednici 5 podajamo analiza SPIN neprofitne organizacije UIP (Medved 2015).

Po opravljeni analizi SPIN organizacije UIP ugotavljamo, da prednost organizacije temelji na specializiranem delovanju v smeri akademskega podjetništva. Zagotavljanje poslovnih prostorov in kakovostne poslovne opreme za delovanje podjetniških timov pripomore k uspešnosti poslovanja organizacije. Med slabosti organizacije smo vključili značilnosti podjetja, ki ovirajo podjetje pri njegovem uspehu, in ki lahko resno ogrozijo uspešnost organizacije. Med njimi je odvisnost finančnih sredstev od zunanjih in javnih virov ter rasti proračunskega primanjkljaja. Zaradi omejenih sredstev, ki so namenjeni neprofitnim organizacijam, bi morala organizacija poiskati boljšo strategijo za pridobivanje finančnih sredstev.

Menimo, da mora podjetje še naprej povečevati število spin-off podjetij in start-up podjetij z visoko dodano vrednostjo, saj bodo tako postali bolj prepoznavni in konkurenčni na trgu. Organizacija mora z visoko kakovostjo svojih storitev pritegniti čim več donatorjev oziroma financerjev, ker bodo le tako lahko poskrbeli za uspešno poslovanje podjetja.

Ugotavljamo, da ima organizacija UIP kar nekaj prednosti in priložnosti, ki bi jih bilo še potrebno izkoristiti. V veliki meri pa bi za doseganje zastavljenih ciljev morala organizacija odpraviti slabosti in nevarnosti.

Preglednica 5: SPIN analiza

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">- specializirano delovanje v smeri akademskega podjetništva,- osredotočanje promocije, aktivnosti in mobilizacije z Univerzo na Primorskem,- omogočanje izmenjave praks med univerzitetnimi inkubatorji (regionalno, nacionalno, EU, globalno),- poslovni prostori in kakovostna poslovna oprema za delovanje podjetniških timov.	<ul style="list-style-type: none">- akademski svet oziroma skupine (predvsem študentje) so nekomercialni segment,- omejene finančne možnosti izbranih segmentov,- relativno majhna populacija (pribl. 5.600 študentov Univerze na Primorskem),- slabo razvita trenutna shema podpore komercializaciji akademskih idej v regiji,- slaba podpora ostalih podpornih institucij v regiji,- odvisnost od zunanjih virov,- odvisnost od javnih virov,- rast proračunskega primanjkljaja.
Izzivi	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none">- povečanje števila spin-off podjetij in start-up podjetij z visoko dodano vrednostjo,- povečanje ugleda univerzitetnega inkubatorja v akademskem svetu,- intenzivno sodelovanje s profesorji in raziskovalci v smeri razvoja komercializacije idej in znanja.- povezava z Univerzo na Primorskem v sistem drugih univerz,- pridobitev akademskih referenc.	<ul style="list-style-type: none">- nezainteresiranost študentov in raziskovalcev za sodelovanje,- nizka raven podjetniške kulture v regiji in slaba podpora politike in občine,- bazične podjetniške ideje z nizko dodano vrednostjo,- soočanje na trgu z drugimi podobnimi organizacijami.

Vir: Medved 2015.

4.3 Možne usmeritve za pridobivanje finančnih sredstev na primeru UIP

Neprofitne organizacije lahko zaradi finančne neodvisnosti dosežajo višji nivo izvajanja storitev. Organizacija UIP, ki se financira samo iz javnih virov, ki pa so omejeni, deluje nestabilno, s čimer izgubljajo stopnjo avtonomnosti.

Zaradi nestabilnih virov se pojavljajo posledice padanja proračunskih sredstev, prihaja tudi do ožje omejitve za porabo sredstev. Organizacija ne more nadgrajevati potrebnih znanj za razvoj, zaradi negativnih izidov je primorana zmanjševati obseg zaposlenih in s tem izgublja potrebna znanja za razvoj novih idej in strategij, ki bi pripomogle k boljšemu poslovnemu izidu. Ker si ne morejo privoščiti tveganja, privzemajo vsako novo zahtevo in strategijo.

Organizacija potrebuje regeneracijo, morala bi povečati svoje zmožnosti in se osredotočiti na vpliv okolja, ponuditi svoje storitve širšemu in ne samo ožjemu krogu. Izboljšati morajo razpoloženje v organizaciji in se usmeriti na področje proaktivnega delovanja. Organizacija s strategijo proaktivnosti pridobi več zmožnosti, kot so znanja in samooskrbovanje s finančnimi resursi. S tem bi povečali svoj vpliv v gospodarskem okolju in pridobili kritike oziroma napotke, ki bi jim zelo koristile (Medved 2015).

Organizacija se mora zbuditi, če želi preživeti. Pri odvisnosti od zunanjih financerjev je primorana samoumevno upoštevati interese zunanjih udeležencev. Zasnovati mora novo strategijo in jo nadzorovati. Uspešno strategijo mora nadaljevati, manj uspešno strategijo pa prilagoditi ali opuščati.

Vsekakor se mora organizacija osredotočiti na nov način pridobivanja finančnih sredstev. Kot smo že napisali, se podjetje financira predvsem iz javnih virov, ki pa niso preveč učinkoviti. Organizacija UIP mora svoje storitve predstaviti širšemu okolju, jim ponuditi nova znanja in se predstaviti različnim podjetjem z novimi idejami.

Podjetje se je povežalo z Univerzo na Primorskem in spodbuja študente k inovacijam in novim projektom za nova podjetja.

Za gospodarstvo Slovenije je pomembno, da podjetja oziroma organizacije rastejo v sami državi, in da kopičena znanja ostanejo v njej. Organizacija UIP je na dobri poti, saj skrbi za nov dobro izšolani kader, jim ponuja vodila za začetno poslovanje in jih nenehno usmerja. Vemo, da ne premoremo vsi idej za zagon novih podjetij, zato bi se organizacija UIP za tiste, ki so obogateni z različnimi znanji, lahko povezala na drugačen način. Jim ponudila nekaj novega oziroma pomoč pri samem zagonu in procesu, v kolikor niso večji teh znanj.

Večina študentov po končani izobrazbi dobi naziv iskalec prve zaposlitve, saj nima delovnih navad in izkušenj na tem področju, zgolj teoretično znanje, ki ga mora implementirati v podjetje, ki že ima svojo prakso. Podjetja si v teh časih ne morejo privoščiti dodatnega izobraževanja novih zaposlenih, zato se študentov otepajo. Organizacija UIP bi v tem primeru morala vključiti usposabljanje študentov za različna dela, ki bi jih podjetja potrebovala, jim nuditi ustrezne smernice, praktično znanje in strokovnost na želenem oziroma izbranem področju. Za pridobitev finančnih sredstev bi se lahko organizacija UIP povezala s podjetji in jim v zameno za financiranje ponudila primeren kader, katerega potrebujejo v svojih vrstah.

V času šolanja na Univerzi na Primorskem bi organizacija UIP najboljšim študentom oziroma študentom, ki bi bili zainteresirani, ponudili možnost opravljanja prakse v podjetjih skozi celotno študijsko obdobje. Podjetjem bi postavila pogoje in zahtevala sprejem v delovno razmerje. Organizacija UIP bi v povezavi z Univerzo na Primorskem poskrbela za dodatno usposabljanje in izobraževanje primernih kandidatov. Podjetje bi po končanem šolanju zaposlilo primernega kandidata za določeno obdobje in se po izteku poskusnega obdobja

odločila za redno zaposlitev ali za prekinitve delovnega razmerja. Podjetje bi v času šolanja oziroma v dogovorjenem obdobju financiralo projekte organizacije UIP oziroma stroške po predhodnem dogovoru. V kolikor bi se v podjetju pojavila potreba po novem kadru, bi se organizacija UIP povezala z Univerzo na Primorskem, slednja pa bi zopet raziskala povpraševanje.

Primer: podjetje X bo v nadaljnjem poslovnem letu potrebovalo prodajnega logista. Oddajo zanimanje na organizacijo UIP, ki sporoči to naprej izbrani fakulteti. Na ponudbo se odzove deset študentov. Organizacija UIP usmerja in poduča študente o potrebnem znanju za to delovno mesto ter jim zagotovi vse potrebne smernice za delovno prakso. Podjetje študente vzame na praktično delo in tistega študenta, ki je najbolj uspešen, tudi zaposli. Temu procesu bi lahko rekli surovinska zamenjava. Podjetje organizaciji poplača določen del stroškov, v zameno pa organizacija podjetju ponudi izšolan in usposobljen kader.

Med samim šolanjem bi lahko organizirali aktivnosti, s katerimi bi študentje sami novo storitev predstavili podjetjem, napisali ponudbe, s čimer bi pridobili še več znanj.

Najbolj inovativnim in uspešnim študentom pa bi se ob koncu leta podelilo priznanja, ki bi jim služila kot dobra referenca za nadaljnjo zaposlitev.

4.4 Tveganja in predlogi financiranja

Kot prvo tveganje bi izpostavili likvidnostno tveganje organizacije, ki se pojavi ko pride do pomanjkanja denarnih sredstev za poravnavanje zapadlih obveznosti. Organizaciji se pogosto dogaja, da denarni tokovi niso usklajeni. Plačniki projektov, donatorji, javni viri se ne držijo rokov izplačil, zato pride do izpada določenega vira financiranja, organizacija pa je primorana najeti kratkoročna posojila, ki jo bremenijo z dodatnimi stroški, saj so taka posojila dražja. Tveganje lahko nastane tudi, ko organizacija na daljši rok ne bo sposobna izpolnjevati svojih obveznosti.

Kot drugo tveganje lahko omenimo obrestno tveganje. Organizacija UIP ima najeta posojila, zato se lahko zgodi, da bo prišlo do neugodne spremembe obrestne mere, ki bi organizaciji še otežila plačevanje obveznosti. V takem primeru se je najbolje vezati na posojila z že vnaprej dogovorjeno obrestno mero, vendar pri tem zopet tvegamo, saj se lahko tržna mera med posojilno dobo zniža.

Finančno tveganje pri dejavnikih na katere lahko vplivamo, kot so načini zadolževanja, izbira naložb ter načini financiranja, povzročamo sami, saj so posledica naših poslovnih potez (Kralj 2002, 371).

Iz bilance stanja smo ugotovili, da je organizacija finančnemu tveganju izpostavljena pri najetih posojilih in pri velikem obsegu stroškov. V preteklih letih pa je bilo vidno tveganje pri velikem številu zaposlenih, saj je organizacija imela velike stroške pri izplačevanju plač.

Obvladovanje finančnega tveganja predstavlja v organizaciji stalen proces. Organizacija mora ocenjevati vplive tveganja ter določati ustrezne postopke in metode za spreminjanje izpostavljenosti tveganju. Če za to niso usposobljeni zaposleni v organizaciji, bi morali najeti zunanega finančnega svetovalca in preučiti vsa finančna tveganja, saj je prepoznavanje tveganja osnovni pogoj za njegovo obvladovanje.

Po prvem predlogu bi pri financiranju izpostavili opustitev poslovnih aktivnosti, ki so izpostavljene finančnemu tveganju (visoko tvegani projekti, zaposlovanje novega kadra, dodatni stroški). Dodatno izpostavljanje finančnemu tveganju lahko pripelje organizacijo do dodatnega povečanja izgube, ki si ga ne more privoščiti, saj že sedaj posluje z izgubo.

Pri likvidnostnem tveganju in njegovem obvladovanju bo organizacija s tem, ko bo obvladovala finančna tveganja in finančna sredstva, v bistvu hkrati tudi obvladovala likvidnostno tveganje.

S prihodom novega direktorja v organizacijo UIP se v bilanci stanja in letnem izkazu poslovnega izida vidi, da se organizacija trudi obvladovati finančna tveganja in s tem pozitivno vpliva na poslovni izid. Organizaciji predlagamo, da mora paziti na razrešitev novih in obstoječih tveganj, da ne bo prišlo do še večjih težav, kot jih organizacija že ima.

Predlagamo pa tudi, da organizacija UIP preveri, s katerimi podjetji bi bile možne kompenzacije, da bi v prihodnje dobili stalen prihod finančnih virov.

5 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo raziskali teoretični in aplikativen pristop oskrbovanja z viri v neprofitni organizaciji. Učinkovito spremljanje in obvladovanje finančnih sredstev prispeva k večji finančni stabilnosti organizacije in posledično k njeni dolgoročni uspešnosti in rasti.

Negotova in tvegana prihodnost je značilnost sodobnega poslovanja neprofitne organizacije UIP, vendar to velja za vse neprofitne organizacije v Sloveniji. V slovenskih neprofitnih organizacijah je posvečanje problematiki pridobivanja finančnih sredstev s strani javnih virov primerjalno manjše, kot v gospodarsko razvitejših državah, a smo prepričani, da se bo tudi v Sloveniji funkcija obvladovanja finančnih sredstev čedalje bolj uveljavljala. Pri tem bo naša organizacija konkurenčno nastopila na trgu in uporabila nova znanja za pridobivanja finančnih sredstev.

Organizacija UIP uporablja kombiniran način financiranja, javno ali državno financiranje, vključujejo donacije posameznih podjetij, podpore skladov, najemne pogodbe in razvoj novih podjetij. Za organizacijo je tovrsten način financiranja priporočljiv, saj lahko uporabljajo različne prijeme in niso omejeni pri pridobivanju sredstev zgolj z ene strani. Vemo, da so se v preteklosti neprofitne organizacije financirale predvsem s strani države oziroma vlade in z individualnimi prispevki, danes pa je večina neprofitnih organizacij odvisna od privatnih virov financiranja (donacije, sponzorstva).

Ugotovili smo, da prednost organizacije UIP temelji na specializiranem delovanju v smeri akademskega podjetništva in zagotavljanju poslovnih prostorov s kakovostno poslovno opremo. Slabosti organizacije pa se kažejo pri odvisnosti od finančnih sredstev iz zunanjih oziroma javnih virov ter rasti proračunskega primanjkljaja. Menimo, da bi podjetje moralo imeti politiko, smernice in cilje pridobivanja finančnih virov natančno določene v temeljnih aktih organizacije. Področje pridobivanja finančnih sredstev bi morali imeti natančno urejeno že zato, ker se organizacija financira večinoma iz javnih virov in se srečuje z mnogimi zamudnimi nakazili sredstev, kar jo vodi do novega zadolževanja (posojila).

Po podatkih iz bilance stanja smo ugotovili, da je razlog za negativno finančno stanje presežek odhodkov nad prihodki. Organizacija ima veliko izdatkov in jih iz leta v leto zmanjšuje, vendar ne dovolj učinkovito. V prihodnje se morajo osredotočiti na pridobivanje novih konstantnih virov financiranja, saj se lahko zgodi, da se bodo stroški višali in jih ne bodo uspeli pokriti z obstoječimi prilivi.

Menimo, da se mora organizacija v večji meri osredotočiti na prihodke pridobljene iz zasebnih virov, ki jim nudijo stalni pretok finančnih sredstev, saj je teh sedaj v organizaciji zelo malo. Zaposleni bi se morali učinkoviteje usposobiti na področju financiranja in s tem pridobiti več sponzorjev, donatorjev in razširiti storitve.

Ena izmed možnosti za pridobivanje sredstev je povezovanje s podjetji oziroma mreženje med njimi, kar bi bilo v korist tako podjetjem kot organizacijam. Z uspešno izvedeno storitvijo bi pripomogli tudi k izboljšanju rasti gospodarstva in zaposlenosti mladih v Sloveniji. Univerza na Primorskem ima relativno majhno število študentov, zato bi predlagala organizaciji povezovanje z drugimi univerzami (univerzi v Ljubljani in Mariboru).

Finančno okolje je danes bolj tvegano, kot je bilo v preteklosti. Zaradi mnogih dejavnikov je organizacija izpostavljena finančnim tveganjem, kot so likvidnostno tveganje, obrestno tveganje, tveganje neizpolnitve nasprotne stranke ter drugimi tržnimi tveganji. Pri tem je pomembno, da organizacija svoja tveganja dobro pozna, da se lahko pred njimi zaščiti, jih obvladuje oziroma jih čim bolj omeji.

Želimo si, da bi organizacija v prihodnje upoštevala naše ugotovitve in vključila nasvete, ki smo jih raziskali. Glede na to, da organizacija več let posluje z izgubo, smo mnenja, da bi morala organizacija čim hitreje uvesti spremembe na finančnem področju.

Menimo še, da smo dosegli svoj cilj predstaviti problematiko oskrbovanja z viri neprofitne organizacije kot problematiko obvladovanja finančnih tveganj za pozitivno poslovanje organizacije, tako teoretično kot praktično, na primeru neprofitne organizacije, kar pripomore k rasti gospodarstva v Sloveniji.

LITERATURA

- Badeltu, Christoph. 1997. *Handbuch der Nonprofit Organization: Strukturen und Management*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschl.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Črnak Meglič, Andreja in Maja Vojnovič. 1997. Vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji. *Družboslovne razprave* 13 (24/25): 152–178.
- Dimovski, Vlado. 2002. Management neprofitnih organizacij. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 694–737. Radovljica: Didakta.
- Gelles, Erna. 2001. Fund-raising. V *Leadership and management*, ur. Steven J. Ott, 175–181. Oxford: Westview.
- Horak, Cristian. 1995. *Controlling in nonprofit organizations*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kralj, Janko. 2002. Odločanje v organizaciji. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 344–373. Radovljica: Didakta.
- Rus, Veljko. 1994. Management v neprofitnih organizacijah. V *Management*, ur. Stane Možina, 938–973. Radovljica: Didakta.
- Salamon, Lester M. in Helmut K. Anheier. 1997. *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Schwarz, Peter. 1996. *Management in nonprofit organisationen*. Bern: Paul Haupt.
- Šporar, Primož. 2000. Kako jadrati čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij. [Http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Sporar.html](http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Sporar.html) (16. 2. 2015).
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Trunk Širca, Nada in Mitja Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Žnidaršič Kranjc, Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

VIRI

- Medved, Andrej. 2015. *O poslovanju UIP*. Intervju z avtorico, Koper, 2. avgust.
- UIP – Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske. 2013. *Bilanca stanja za leto 2012*. Poslovni dokumenti, UIP.
- UIP – Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske. 2014a. *Letno poročilo za leto 2013*. Poslovni dokumenti, UIP.
- UIP – Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske. 2014b. *Bilanca stanja za leto 2013*. Poslovni dokumenti, UIP.
- UIP – Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske. 2015. *Bilanca stanja za leto 2014*. Poslovni dokumenti, UIP.
- Zakon o davku od dobička pravnih oseb (ZDDPO). *Uradni list RS*, št. 72/93.

Zakon o društvih (ZDru-1). *Uradni list RS*, št. 61/06.

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

Zakon o gospodarskih javnih službah (ZGJS). *Uradni list RS*, št.32/93.

Zakon o nevladnih organizacijah v javnem interesu (predlog). [Http://novo.snvosr.org/?p=95](http://novo.snvosr.org/?p=95)
(16. 9. 2015).

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

Zakon o zavodih (ZZ). *Uradni list RS*, št. 12/91.

PRILOGA

Priloga 1: Zapis intervjuja s podjetniškim svetovalcem iz nepremičninske organizacije UIP, z dne 2. avgusta 2015.

ZAPIS INTERVJUJA S PODJETNIŠKIM SVETOVALCEM IN DIREKTORJEM UNIVERZITETNEGA RAZVOJNEGA CENTRA UIP, D. O. O.

Spoštovani,

v naši zaključni projektni nalogi raziskujemo načine pridobivanja finančnih sredstev v vaši organizaciji, zato prosimo, da na naša vprašanja odgovorite iskreno. Če postavljena vprašanja posegajo v poslovne skrivnosti organizacije, prosimo, da nas na to opozorite. Poslovnih skrivnosti ne bomo objavljali.

1. Organizacija Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske (UIP), d. o. o., je bila ustanovljena leta 2005. Ali nam lahko zaupate, kako je potekalo začetno poslovanje?

Osebno ne vem, saj takrat še nisem bil zaposlen v podjetju. Iz neformalno pridobljenih podatkov lahko povem, da je bil začetek naporen, saj je bil med prvimi projekti nakup in s tem povezano financiranje poslovnih prostorov na Ogrlici v Kopru (sedanji sedež, Ferrarska 8) in ureditev za namene izvajanja podpornih podjetniških storitev. Aktivnosti je izvajal takratni direktor podjetja Iztok Škerlič. Prav tako je bil začetek tesno povezan s pridobitvijo zagonskih sredstev za pričetek delovanja podjetja.

2. Koliko je zaposlenih v organizaciji? Kakšna je vaša izobrazba in izobrazba vaših sodelavcev?

Trenutno je v podjetju zaposlenih 2,5 kadrov, torej 2 osebi za poln delovni čas in ena oseba s polovičnim delovnim časom. Moja izobrazba je: mag. Andrej Medved (magister biotehniških znanosti), pridobljena na Univerzi v Ljubljani.

3. Glede na to, da je v podjetju zgolj 2.5 zaposlenih: Ste mnenja, da bi se, če bi povečali število ustreznih kadrov (z dobrimi veščinami in sposobnostmi na področju financiranja) za pridobivanje finančnih sredstev, finančna sredstva v organizaciji UIP lahko povečala? Ste že razmišljali o tem?

UIP je vpisan v evidenco A pri Ministrstvu za gospodarstvo in skladno s kriteriji je obvezan k zaposlitvi minimalno treh podjetniških svetovalcev (ni potrebno za polni delovni čas). V tem trenutku in glede na trenutni podjetniški potencial in stanje družbe sem mnenja, da za zagotovitev kriterijev zadostuje trenutni obseg zaposlitev. Obseg finančnih sredstev potrebnih za delovanje je posledica realnega načrtovanja aktivnosti in ne obratno, kljub temu bi si želeli povečati prihodke iz naslova komercialnih virov, kar bi lahko pomenilo, da v določenih krajših obdobjih povečamo tudi obseg zaposlitev skladno s finančnimi viri.

4. Menite, da je od izobrazbe odvisna produktivnost in rast organizacije? Ali se pridobivanja sredstev lahko nauči vsak posameznik? Je potrebno veliko znanja glede financiranja?

Produktivnost in rast organizacije v osnovi nima nobene povezave z izobrazbo zaposlenih. Pomembnejša je motivacija, proaktivnost in izkušnje posameznika na posameznih specializiranih področjih dela. Osnov pridobivanja sredstev se lahko vsak nauči, oziroma pridobi potrebna znanja o razpisih in strukturi finančnih virov, v kolikor govorimo o financiranju preko:

- EU strukturnih skladov (programov),

Priloga 1

- nacionalnih programov,
- občinskih in drugih programov,
- sponzorjih in donatorjih,
- opravljanja storitev na trgu.

Področje financiranja je kompleksno področje in obsega:

- znanja in poznavanje posameznih finančnih programov, virov (razpisni pogoji, kriteriji ocenjevanja, kakovostno partnerstvo),
- uspešna priprava razpisne dokumentacije,
- veščine in sposobnost prepričevanja drugih financerjev in potencialnih partnerjev (pri iskanju sponzorstev in donacij).

5. Kako je opredeljeno lastništvo? Če bi kot organizacija pridobili nekaj odstotkov lastništva, bi to vplivalo na boljšo produktivnost?

Lastništvo je jasno opredeljeno v pogodbi o ustanovitvi UIP:

- 80 % Univerza na Primorskem (večinski lastnik),
- 20 % Gea College.

Edina možnost dviga produktivnosti v podjetju v povezavi z lastništvom je, da se določen delež podjetja proda močnim zasebnim subjektom iz gospodarstva, ki bi tudi imeli interes za razvoj inovativnih idej ter financiranje podpornih podjetniških storitev za lastna spin – off podjetja.

6. Kakšne načine financiranja uporabljate?

Glavni viri financiranja podjetja so:

- dotacija agencije SPIRIT (financiranje osnovne dejavnosti inkubatorja, podporne podjetniške storitve) na letni ravni,
- EU projekti (iz različnih programov, predvsem pa OP MED, OP SLO–HR, OP SLO–ITA, IPA Adriatic, vsi iz finančne perspektive 2007–2013),
- tržna dejavnost (oddaja poslovnih prostorov v najem, izvedba storitev na trgu, organizacija dogodkov, podjetniško svetovanje),
- delno sponzorji in financerji (vsako leto manj, vezano na natečaj Podjetna Primorska).

7. Kakšne storitve izvajate?

Na podlagi financiranja agencije SPIRIT s pomočjo javnih sredstev izvajamo podporne podjetniške storitve, ki so na voljo vsem start-up podjetjem v regiji, ki izpolnjujejo zahtevane pogoje plačnika. Storitve so predvsem naslednje:

- inkubacija in zagotavljanje osnovne podjetniške infrastrukture (pisarna, delovno mesto, registracija naslova podjetja, pisarniška oprema, internet, drugo),
- svetovanje in mentoriranje pri pripravi poslovnega modela in poslovnega načrta,
- mreženje in spoznavanje ter povezovanje s strateškimi poslovnimi partnerji,
- izobraževanje in usposabljanje na ključnih področjih podjetništva (delavnice, strokovni dogodki, konference, drugo),
- svetovanje pri obravnavi intelektualne lastnine,
- pomoč pri financiranju podjetniške ideje ali podjetja.

8. Kdo organizacijo UIP najizdatneje financira, kje pridobite največji delež finančnih sredstev?

Če obravnavamo obdobje med letoma 2011–2014, so največji delež v strukturi prihodkov obsegali EU zahtevki, torej financiranje iz različnih programov EU.

V letu 2015 in naprej se nakazuje glavčina financiranja v smeri podpornih podjetniških storitev, ki jih financira Agencija SPIRIT (Ministrstvo RS za gospodarski razvoj in tehnologijo).

9. Kakšne koristi in težave pri financiranju je prinesla organizaciji UIP gospodarska finančna kriza?

Nikakršnih. Težave pri financiranju v obdobju po letu 2011 so nastale iz naslova povečanega obsega dela, angažmajev in posledično zalaganja stroškov na EU projektih. Ker so organi upravljanja EU programov izvajali časovno zamudno finančno politiko (zamujanje izplačil), je prihajalo v poslovanju podjetja do večjih finančnih lukenj in zmanjšanja sposobnosti plačevanja obveznosti do dobaviteljev. Iz tega razloga so bili najeti premostitveni krediti, ki jih podjetje še sedaj odplačuje. Ravno v tem času, pa so tudi banke zaostriale svoje kriterije, kar je še dodatno obremenilo poslovanje podjetja.

10. Kako se danes v organizaciji soočate in odzivate na gospodarsko finančno krizo?

Finančna kriza se morda čuti le v znatno zmanjšani pripravljenosti posameznih večjih podjetij pri sponzoriranju ali aktivnem vključevanju v naše programe (natečaj Podjetna Primorska, I-šola, drugo). Pomemben vpliv se čuti tudi pri odnosu do bank in dolžniškem financiranju poslovanja podjetja.

Sicer pa opažamo obratni trend, vsako leto je več in več podjetniških idej, vse več je tudi start-up podjetij, ki si želijo sodelovanja z nami.

11. S kakšnimi težavami se srečujete na področju financiranja?

Predvsem je tukaj pomembna velika nezanesljivost finančnih virov.

Banke:

- časovno zamudno obravnavanje vlog za premostitvena posojila,
- zaostritev kriterijev in vedno večja zavarovanja,
- nejasnost odločitev in popolna nepripravljenost za tveganje.

EU programi:

- nerazumljivo dolgi postopki odobravanja in izplačila že potrjenih zahtevkov s strani državnih organov,
- zadrževanje sredstev pri vodilnih partnerjih in zamujanje izplačil,
- zagotavljanje lastnega deleža pri projektih.

12. Katere so vaše strategije pri pridobivanju finančnih sredstev?

Strategija je vezana na izvajanje naše glavne osnovne dejavnosti, kar morda v preteklosti ni bilo najbolj upoštevano. Sedaj je financiranje usmerjeno prednostno v izvajanje podpornih podjetniških storitev, doseganje ciljev skladno z našim letnim programom dela, predvsem pa v smeri spodbujanja in ustanavljanja novih start-up podjetij, ki temeljijo na inovativnem znanju in prenosu znanja v gospodarstvo.

Pri financiranju navedenih dejavnosti (obstoječih in novih) se v lastni strategiji še naprej usmerjamo v pridobivanje sredstev preko:

Priloga 1

- EU strukturnih skladov (programov),
- nacionalnih programov (agencija SPIRIT),
- tržne dejavnosti (storitve),
- sponzorjev in donatorjev.

13. Vaš pogled na finančno stanje v Sloveniji? So morda kakšne neprofitne organizacije neupravičeno deležne večje pomoči s strani države kot vi, ki se borite za boljše gospodarstvo v Sloveniji (pomoč novim podjetnikom)?

Položaj nevladnih neprofitnih organizacij v Sloveniji v splošnem ni ugoden. Sicer se v zadnjih letih pojavlja vse več ciljnih razpisov, ki so omejeni le na neprofitne organizacije, vendar žal ugotavljamo, da tudi na teh razpisih izbor projektov ne poteka po objektivnih merilih. Kot univerzitetni inkubator imamo to prednost, da Agencija SPIRIT izvaja razpis samo za »univerzitetne inkubatorje«, ki pa so le trije v Sloveniji, zato si tudi sredstva, ki so na voljo razdelimo pravično med vsemi.

Mislím pa, da bi bilo smotrno dejavnost našega in drugih univerzitetnih inkubatorjev v Sloveniji dodatno podpreti, saj se večinoma ukvarjamo s popolnoma netržnim ciljnim segmentom, za katerega je značilno, da študentje oziroma raziskovalci nimajo sredstev za plačevanje storitev, in da Start-up podjetja v začetni fazi poslovanja potrebujejo podporo in nimajo kapacitete plačevanja storitev.

S tega vidika bi bilo smiselno uvesti dodatne sistemske finančne učinke za naš tip inkubatorja, v koliko je prenos znanja in samozaposlovanje študentov po diplomi strateški cilj države.

14. Omenili ste, da so v Sloveniji še trije univerzitetni inkubatorji. Morda sodelujete z njimi? Bi lahko bila organizacija na področju financiranja bolj stabilna, če bi se med seboj povezali?

Univerzitetni inkubatorji v Sloveniji so dobro povezani, letos junija pa smo podpisali tudi skupni nacionalni srednjeročni program Podpore akademskemu podjetništvu v Sloveniji za obdobje 2016–2022. Aktivnosti so usklajene, standardizirane, med nami poteka dobro obveščanje, izmenjava informacij in dobrih praks. Srečujemo se bodisi ločeno, na dogodkih, ali pa v sklopu srečanj Združenja SIO (kjer smo vsi subjekti inovativnega okolja v Sloveniji, torej tudi podjetniški inkubatorji in tehnološki parki).

Skupni sistem financiranja bi bil zelo zanimiv, trenutno poteka na področju sistemskega financiranja s strani MGRT – Agencije SPIRIT; kjer smo pač enotni in nastopamo skupaj pri iskanju sredstev.

15. Imate mogoče kakšen vzor oziroma svetovalca pri oskrbovanju z viri? Morda kakšnega svetovalca, ki bi vam svetoval koga vključiti v organizacijo.

Naši glavni svetovalci so iz vrst lastnikov, Univerze na Primorskem in Gea Collega

16. Menite, da so v tujini boljši pogoji za pridobivanje finančnih sredstev pri neprofitnih organizacijah. Ste poskusili donatorje pridobiti v tujini? Na kakšne težave ste naleteli?

Dobra ideja. Žal v tujini še nismo poskušali pridobiti financierjev, razen v primerih vodenja EU projektov, kjer smo sodelovali z vodilnimi partnerji iz Italije, Španije, Grčije ter Hrvaške. Pogoji se razlikujejo od države do države, večinoma pa je znotraj EU v nekaterih državah zelo dobro poskrbljeno za delovanje podpornih podjetniških institucij, predvsem gospodarskih zbornic. V Nici (Francija) vključuje gospodarska zbornica tudi določene podporne storitve, ki jih pri nas zagotavljajo inkubatorji. Dobro bi bilo razmisliti o možnosti sinergičnega

povezovanja podpornih institucij v naši regiji ter zagotavljanja skupnih učinkovitih storitev (predlog projekta je pripravljen v okviru RRP 2014–2020).

17. Kaj je tisto glavno, kar potrebujete za pridobivanje finančnih sredstev? Z vaše strani in s strani drugih.

Glavna je prepoznavnost v slovenskem prostoru, doseganje ciljev, ki jih postavlja naročnik, ter povezovanje z ostalimi SIO-subjekti inovativnega okolja v Sloveniji. Poleg tega pa je potrebno tudi spremljati tekoče razpise ter se vključevati v projektna partnerstva, kot tudi gojiti pozitivne in aktivne odnose z latniki podjetja, Univerzo na Primorskem in Gea Collegem.

18. Imate v organizaciji točno določene cilje glede financiranja ali jih spreminjate glede na potrebo?

Finančni cilji so določeni v potrjenem letnem finančnem planu ter se spremljajo mesečno na podlagi priprave analiz realizacije in finančnega toka. Trenutno je podjetje v fazi prestrukturiranja v smislu vitkega podjetništva, zato se finančni cilji prilagajajo tudi vsebinskim ciljem (na državni ravni) ter v odvisnosti od potreb v regionalnem okolju.

19. S kakšnimi dosežki se lahko pohvalite in kaj bi izboljšali, če bi se vrnili nazaj?

UIP se lahko pohvali s številnimi dosežki, saj je v regionalnem okolju prepoznan kot podporna institucija z največ ustanovljenimi start-up podjetji v zadnjih desetih letih (od leta 2005 naprej):

- število pridobljenih podjetniških idej = pribl. 180 idej,
- število start-up podjetij, ki smo jih podprli = 63 inkubiranih podjetij,
- stopnja preživetja inkubiranih podjetij = 85 %,
- ustvarjena delovna mesta (tudi študentska) = ustvarjeno je bilo pribl. 60 delovnih mest.

Najlepša hvala za sodelovanje.