

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

ORGANIZIRANJE IN FINANCIRANJE  
NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

KATJUŠA MAVRI

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ORGANIZIRANJE IN FINANCIRANJE  
NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

Katjuša Mavri

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Boris Mrak



## **POVZETEK**

Z nepridobitnimi organizacijami se srečujemo vsak dan – šolstvo, zdravstvo, športne dejavnosti, kultura, socialno varstvo ipd. Dobro je poznati njihov namen, cilje in nenazadnje njihovo organiziranost in financiranje. Pri tem je pomembno ločevanje med pridobitno in nepridobitno organizacijo in med javno in zasebno organizacijo. Kljub različnosti imajo skupno točko, tj. nepridobitnost, kar pomeni, da njihov cilj ni ustvarjanje dobička. Seveda se kljub temu borijo za čim večje finančne vire, saj jim le ti omogočajo delovanje in doseganje namena organizacije. Poleg tega je zanje pomembna tudi organizacija, saj če imajo ustrezno notranjo organiziranost, organizacije uspešnejše delujejo. Kot praktični primer sem uporabila dve sorodni mladinski organizaciji: Zvezo tabornikov Slovenije ter Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov, katerega članica sem, hkrati pa tam delujem tudi kot voditeljica mladih.

*Ključne besede:* nepridobitne organizacije, financiranje, organiziranje, skavt, tabornik.

## **SUMMARY**

We are in contact with non-profit organizations every day – school, health care, sport activities, culture, social care and similar. It is good to know their missions, vision and also their organizational skills and financing. Bearing this in mind, it is important to distinguish between profit and non-profit organizations, and also between public and private organizations. In spite of their differences, they have some common characteristic, which is their non-profit status, meaning that their goal is not making profit. Despite of this, they try to get as much money as possible, because sufficient funds enable them to work properly and to realise the goals of the organization. It is also important to be organized. Proper internal organization means successful performance of the organization. As a practical example I have used two similar youth organizations: The Scout Association of Slovenia (ZTS) and Slovenian Catholic Girl Guides and Boy Scouts Association (ZSKSS), where I am a member and a youth leader myself.

*Key words:* non-profit organisations, financing, organisation, scout

**UDK:** 338.46:336.531.2(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Nepridobitne organizacije .....</b>	<b>5</b>
2.1	Razlikovanje med pridobitno in nepridobitno organizacijo .....	6
2.2	Udeleženci nepridobitnih organizacij.....	8
2.3	Menjalni procesi nepridobitnih organizacij.....	9
<b>3</b>	<b>Organiziranje nepridobitnih organizacij.....</b>	<b>11</b>
3.1	Organizacijske oblike in vrste nepridobitnih organizacij.....	11
3.1.1	Zasebne nepridobitne organizacije.....	14
3.1.2	Društvo.....	16
3.2	Strukture nepridobitnih organizacij.....	16
3.2.1	Prečna členjenost organizacije.....	17
3.2.2	Navpična členjenost organizacije.....	17
<b>4</b>	<b>Financiranje nepridobitnih organizacij.....</b>	<b>19</b>
4.1	Vrste in pomen sredstev .....	19
4.2	Viri in oblike financiranja.....	20
4.3	Finančno materialno poslovanje društva.....	21
4.3.1	Problemi pri financiranju društvene dejavnosti .....	23
4.3.2	Pridobitna dejavnost v društvih .....	24
<b>5</b>	<b>Primer dveh mladinskih organizacij:ZSKSS in ZTS .....</b>	<b>27</b>
5.1	Predstavitev organizacij ZSKSS in ZTS .....	27
5.1.1	Splošno o ZSKSS.....	27
5.1.2	Splošno o ZTS.....	28
5.2	Organiziranje ZSKSS in ZTS .....	29
5.2.1	Organiziranost ZSKSS .....	29
5.2.2	Organiziranost ZTS.....	31
5.3	Financiranje ZSKSS in ZTS.....	32
5.3.1	Financiranje ZSKSS.....	32
5.3.2	Financiranje ZTS .....	34
5.4	Primerjalna analiza organiziranja in financiranja ZSKSS in ZTS .....	35
5.4.1	Namen analize.....	35
5.4.2	Izbira vzorca in metode raziskovanja .....	36
5.4.3	Intervju s predstavnikoma ZSKSS in ZTS in analiza rezultatov .....	36
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>51</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>55</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>55</b>





## **SLIKE**

Slika 4.1 Viri financiranja nepridobitnih organizacij .....	20
Slika 5.1 Skupna zbrana sredstva rodov in ZTS.....	41
Slika 5.2 Skupna zbrana sredstva v ZSKSS .....	41
Slika 5.3 Struktura virov zadnjih 5 let na državni ravni ZTS.....	42
Slika 5.4 Struktura virov zadnjih 5 let v ZSKSS.....	42
Slika 5.5 Zbrana sredstva po skavtskih regijah v letu 2004 .....	43

## **TABELE**

Tabela 2.1 Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami.....	6
Tabela 2.2 Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami.....	7
Tabela 2.3 Pregled možnih vrst in interesov udeležencev v NPO.....	9
Tabela 3.1 Shema nepridobitnih in pridobitnih organizacij .....	13
Tabela 3.2 Značilne razlike med javnimi in zasebnimi organizacijami .....	14
Tabela 5.1 Število članstva ZTS zadnjih 5 let.....	37
Tabela 5.2 Število članstva ZSKSS zadnjih 5 let.....	38
Tabela 5.3 Prednosti in slabosti oblike organiziranosti ZTS.....	38
Tabela 5.4 Prednosti in slabosti oblike organiziranosti ZSKSS.....	38
Tabela 5.6 Odhodki in prihodki za posamezne projekte v ZSKSS .....	44
Tabela 5.7 Ocena ZTS o vrednosti donacij v materialu in storitvah v letu 2008.....	44

## KRAJŠAVE

COPNI	Klasifikacija nepridobitnih institucij
FM	Fakulteta za Management Koper
LMB	Luč miru iz Betlehema
NPO	Nepridobitne organizacije
NVO	Nevladne organizacije
OO ZTS	Območna organizacija Zveze tabornikov Slovenije
RS	Republika Slovenija
UP	Univerza na Primorskem
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
tj.	to je
t. i.	tako imenovani
TZV	Tečaj za vodnike
ZDru	Zakon o društvih
ZSKSS	Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov
ZTS	Zveza tabornikov Slovenije

## 1 UVOD

Želja po zadovoljitvi osebnih interesov v prostem času in s tem posledično vključevanje v razne organizacije, društva, zavode ipd. prihaja v današnjem svetu še kako v ospredje.

Družba nam ponuja širok spekter organizacij, ki nam omogočajo, da zadovoljimo svoja zanimanja, interese, želje, potrebe. Kaj so te organizacije oziroma kako se imenujejo? Označujemo jih s terminom nepridobitne organizacije. V to kategorijo uvrščamo javne organizacije, ki jih praviloma ustanavlja država, in zasebne organizacije, pod katere prištevamo društva, zavode, združenja in organizacije.

Nepridobitne organizacije zavzemajo širok spekter delovanja. Področja, na katerih delujejo segajo od kulture do politike, od socialne pomoči do športa, od šolstva do rekreacije in nenazadnje od pomoči starejšim do vzgoje mladih.

Nepridobitna organizacija torej potrebuje finančna sredstva za izvajanje svoje dejavnosti. Glavni finančni vir društev, združenj ipd. so članarine oz. drugi prispevki članov. Po pomembnosti in višini finančnih sredstev članarinam sledijo sredstva iz zunanjih virov (na eni strani subvencije, pomoči in dotacije evropskih, državnih organov ter organov lokalne oblasti, na drugi strani pa donacije in sponzorska sredstva gospodarskih subjektov). Glavni dejavnik, ki vpliva na donacijo sredstev zunanjih virov so koristi, ki jih imajo druge organizacije, podjetja ... z donacijo finančnih sredstev nepridobitnim organizacijam. Koristi pa so odvisne tako od dejavnosti nepridobitne organizacije, kot tudi od vrste udeležencev. Tako imajo mladinske organizacije problem pridobiti donatorje, saj članstvo sestavljajo pretežno mladi v starosti od 8. do 25. leta, ki so v večji meri še finančno odvisni od staršev in tako ne predstavljajo potencialnih potrošnikov. Za nepridobitne organizacije so finančni vir tudi lastne dejavnosti, vendar te predstavljajo le manjši del sredstev (Trunk Širca, Tavčar 2000, 90). Kljub vsemu naštetemu pa država oz. lokalne skupnosti, še vedno igrajo ključno vlogo pri financiranju. Najpomembnejši so njihovi javni razpisi.

Vse to me je vzpodbudilo k odločitvi, da se v diplomski nalogi podrobneje osredotočim na problem financiranja nepridobitnih organizacij, natančneje dveh sorodnih mladinskih organizacij – Združenja slovenskih katoliških skavtinj in skavtov (ZSKSS) ter Zvezo tabornikov Slovenije (ZTS), na organiziranost obeh organizacij, ter kako slednja vpliva na financiranje.

V diplomski nalogi bom skušala čim bolj nazorno prikazati delovanje in organiziranost ZSKSS in ZTS, načine in vire financiranja. Predstavila bom probleme, s katerimi se srečujeta ZTS in ZSKSS, predvsem pri iskanju finančnih sredstev, saj te v sedanjem času, času svetovne finančne krize, s katero je posledično povezano povečanje varčevanja gospodarskih subjektov in tudi države same kot potencialnih donatorjev in sponzorjev, predstavljajo čedalje večji problem in zahtevajo še posebno pozornost.

V diplomski nalogi bom najprej na kratko predstavila nepridobitne organizacije ter njihove glavne značilnosti. V nadaljevanju bo sledila podrobna predstavitev dveh mladinskih organizacij, njuna organiziranost in načini financiranja.

Glavni namen diplomske naloge je tako: S pomočjo preučene literature in notranjih teoretičnih virov ZSKSS in ZTS poiskati, preučiti in predstaviti najprej organiziranost teh dveh organizacij, tako na državni kot na lokalni ravni ter financiranje le-teh. In še kakšen pomen ima organiziranost mladinskih organizacij na financiranje in s tem na njihovo uspešno delovanje.

Cilji diplomskega dela izhajajo iz namena diplomske naloge: predstavitev nepridobitnih organizacij, analiza organiziranosti ZSKSS in ZTS, analiza obstoječih in potencialnih virov finančnih sredstev ZSKSS in ZTS, ter primerjava organiziranosti in financiranja ZSKSS in ZTS.

Hipoteze, ki jih bom s pomočjo preučevanja obravnavanih mladinskih organizacij preverjala:

- Delovanje nevladnih, mladinskih nepridobitnih organizacij pomembno vpliva na razvoj in kakovost življenja mladostnikov.
- Za nepridobitne organizacije je značilno majhno število zaposlenih in veliko sodelovanje prostovoljcev.
- Zaposlene in člane nepridobitnih organizacij označuje visoka stopnja motiviranosti in močan občutek pripadnosti organizaciji.
- Organiziranje nepridobitnih organizacij pomembno vpliva na financiranje in pridobivanje finančnih virov sredstev.

Pri pisanju diplomske naloge bom za preverjanje postavljenih hipotez o pomenu in delovanju nepridobitnih organizacij uporabila deduktivno metodo. In sicer bom podatke zbirala s pomočjo strukturiranega intervjuja pri obeh organizacijah in podatkov dostopnih pri drugih organizacijah.

Za predstavitev in analizo obravnavanih mladinskih organizacij bom uporabila najprej metodo deskripcije, z njo bom opisovala dejstva, procese in pojave, na osnovi katerih bom prišla do določenih ugotovitev in spoznanj; nato metodo kompilacije, s katero bom povzemala spoznanja, stališča in sklepe drugih avtorjev, ki jih bom citirala; ter komparativno metodo, s katero bom primerjala enaka in podobna dejstva.

Podatke in informacije, potrebne za izdelavo diplomske naloge, bom pridobila iz strokovne in poljudnoznanstvene literature, iz statotov, internih pravilnikov in poslovnikov, iz Zakona o računovodstvu in Slovenskega računovodskega standarda 33, iz Zakona o društvih, iz objav v Uradnem listu ter z interneta.

Omejitve glede predstavitve organizacij se kažejo tudi pri omejenih možnostih zbiranja gradiva obravnavanih organizacij, saj je na voljo le interno gradivo organizacij. Prav tako ne obstaja veliko gradiva, če sploh, ki bi vsebovalo raziskave ali študije

povezane z organiziranostjo nepridobitnih organizacij in vplivom le-te na njihovo financiranje. Tudi v organizacijah samih primanjkuje dobrih statističnih in finančnih podatkov na lokalni ravni, medtem ko so na nacionalni ravni finančni podatki bolj strukturirani.

Tudi literatura, ki bi se nanašala na delovanje nevladnih, nepridobitnih organizacij v Sloveniji, je razmeroma skromna.



## 2 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

Organizacije se na splošno delijo na pridobitne in nepridobitne. Uporabljajo se tudi izrazi, kot so: profitne in neprofitne organizacije ter dobičkonosne in nedobičkonosne. V Sloveniji ni zakonsko določene opredelitve pojma nepridobitne organizacije, še teže je najti poenoteno uporabo v praksi. V pravnih predpisih, literaturi in praksi se tako uporabljajo različni izrazi: nevladna, nepridobitna, neprofitna, prostovoljna, zasebna organizacija in podobno.

Abrahamsberg (1998, 107) piše: »Na nastanek nepridobitnih organizacij so vplivali razni dejavniki, najpomembnejši je bil ta, da se določene dobrine in storitve zagotovijo uporabnikom, ki teh ne bi mogli zadovoljiti v tržni menjavi.«

»Nepridobitne organizacije so sestavni del okolja, v katerem živimo. Obstajajo dejansko v vseh družbah, tako v času kot v prostoru. Pomembno vlogo imajo v večini zahodnih industrijskih družb, kot tudi v razvoju dežel tretjega sveta. Posebno mesto imajo v Evropski skupnosti, kjer evropske institucije želijo prek njih pridobiti mnenja prav vseh državljanov članic in državljanov kandidatk, posebno še mnenja specifičnih skupin državljanov (invalidi, nacionalne manjšine ...) ali mnenja v zvezi s specifičnimi problemi (varovanje okolja, svetovna trgovina, socialna politika ...).« (Mrak 2000)

Kot navajata Trunk Širca in Tavčar (2000, 2) so nepridobitne organizacije kot vse organizacije najprej inštrument za doseganje smotrov ustanoviteljev oziroma lastnikov, potem ciljna združba sodelavcev za doseganje skupnih ciljev in srečevališče interesov udeležencev, torej vseh tistih, ki imajo pomembne interese v delovanju organizacije.

Če še naprej raziskujemo definicije pojma, Rus (1994, 959) trdi: »Nepridobitne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, katerih cilj delovanja ni vedno ali izključno pridobitna dejavnost in posledično dobiček.«

Torej ni bistvo v tem, da nepridobitne organizacije ne bi smele ustvarjati dobička pri svojem delovanju in poslovanju, temveč le, da ga ne smejo izplačevati lastnikom ali svojim članom oziroma drugim udeležencem. Morebitni dobiček ali razlika med prihodki in odhodki se tako vlagata nazaj v dejavnost organizacije in služita kot sredstvo za razširitev dejavnosti ali za dvig kvalitete storitev.

Smotri v nepridobitnih organizacijah so nepridobitni in, kot že omenjeno, praviloma niso posredno merljivi v denarju. Snovanje smotrov v nepridobitnih organizacijah je zato zahteven proces, saj nepridobitne organizacije nimajo enega smotra kot pridobitne (dobiček in povečevanje premoženja), temveč imajo več smotrov, ki nastajajo pod vplivom udeležencev.

Če zaključimo: »Osnovni cilj obstoja in delovanja nepridobitnih organizacij je zagotavljanje določenih storitev splošnega in skupnega pomena v skladu z njihovim poslanstvom ter ceni in kvaliteti, ki je sprejemljiva za skupino uporabnikov, katerim je

organizacija namenjena.« (Žnidaršič Kranjc 1996, 26). Poslanstvo pa se kaže v zadovoljevanju določenih družbenih potreb, s katerimi se zvišuje kvaliteta življenja oziroma družbena blaginja.

## **2.1 Razlikovanje med pridobitno in nepridobitno organizacijo**

Za razumevanje vloge nepridobitnih organizacij v družbi je pomembno razlikovanje nepridobitnih organizacij od pridobitnih organizacij. Njihova bistvena razlika je v namenu in smislu obstoja. Vloga nepridobitnih organizacij se kaže v spodbujanju razvoja pluralnega sistema blaginje in ohranjanju ravnovesja, ki ga izrazita usmerjenost v trg in birokratsko delovanje socialne države ruši. Da lahko država uravnovesi svoje delovanje, torej da postavi tržni usmerjenosti pridobitnih organizacij protiutež, mora spodbujati ustanavljanje nepridobitnih organizacij.

Glojek (1998, 13) navaja naslednje: »Neprihoditne organizacije se od pridobitnih razlikujejo zlasti po: poslanstvu, merjenju izidov in načinu strateškega delovanja.«

Vendar pa so to le ključne predpostavke, ki se, če podrobneje preučimo organizacije, razlikujejo tudi v malenkostih oziroma detajlih.

Razlike, ki jih najdemo med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami, so lepo razvidne iz tabele 2.1 (prirejeno po Anthony 1988 v Trunk Širca in Tavčar 2000).

**Tabela 2.1** Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

Področje	Pridobitne organizacije	Neprihoditne organizacije
Merila uspešnosti	Dobiček	Količina in kakovost storitev za uporabnike
Strategije	Dolgoročnost	Kratkoročnost
Materialno nagrajevanje	Plača in nagrade za vse zaposlene	Osebni dohodki so nadzorovani in omejevani. Prostovoljski sodelavci so neplačani ali plačani pod tržno vrednostjo dela.
Izbiranje vršnih managerjev	Ponavadi na osnovi izkušenj in zmožnosti za management	Pogosto ne na osnovi usposobljenosti za poslovanje, ampak po ozkih strokovnih, interesnih sodilih.

Vir: Trunk Širca in Tavčar 2000, 9.

Še podrobneje te razlike razčlenjuje preglednica (prirejeno po Anthony 1988, 54-61), ki obravnava nepridobitne organizacije v ožjem smislu besede, ne upošteva pa javnih služb, na primer šol, bolnišnic in podobno.



**Tabela 2.2** Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

Značilnosti	Pridobitne organizacije	Neprihoditne organizacije
Dobiček kot merilo uspešnosti	Merilo za uspešnost organizacije, osnovno sodilo za uspešnost managementa, enotno merilo za primerjanje enot v organizaciji in organizacij med seboj.	Management težko razvršča smotre po pomembnosti ter različni smotri terjajo različna merila, ni jasne povezave med vložki in izločki, pretirano poudarjanje uspešnosti lahko škoduje organizaciji, mogoče je meriti le istovrstne enote v organizaciji in organizacije med seboj.
Davki	Obdavčitev dobička, ugotovljenega v davčnem izkazu uspeha, prispevki na plače in davki na plače, davčne olajšave za prva leta zaposlovanja invalidov, ter sedež na demografsko ogroženih področjih.	Obdavčitev dela dobička, doseženega s pridobitno dejavnostjo. Povračila v zvezi z delom (prehrana, prevoz in podobno).
Pravne zadeve	Delničarji vložijo svoja sredstva v kapital družbe in pričakujejo koristi od tega (dobiček ali rast svojega deleža), ob prenehanju družbe se po poplačilu upnikov premoženje razdeli med deležnike.	Vložki darovalcev (donatorjev), organizacija s prihodki ne more razpolagati v korist posameznikov, ob prenehanju se premoženje in sredstva prenesejo na drugo nepridobitno org., državo ali lokalno skupnost, kjer je delovala - nikdar pa ne na posameznika.
Storitvena dejavnost	Lažje obvladovanje izvajanje in izvajalcev zaradi jasne strukture pristojnosti in odgovornosti; praviloma so izvajalci plačani.	Težje obvladovanje izvajanja, izvajalci so v mnogih nepridobitnih organizacijah prostovoljci ali pa so plačani pod tržno ceno.
Omejitve glede ciljev in strategij	Svobodno odločanje o ciljnih panogah odjemalcev in o strategijah do njih, management lahko hitro izvede spremembe.	Obvezno izvajanje storitev, financerji (država) pogosto togo omejujejo izbiranje strategij.
Financiranje	Pridobitne organizacije si priskrbujejo finančna s tržno dejavnostjo – bodisi iz dobička (lastni kapital) ali posredno na osnovi kreditne sposobnosti – tržne uspešnosti od drugih (tuji kapital). skušajo povečevati obseg in vrednost storitev, pridobivajo nove odjemalce, skušajo povečevati delež, ki ga imajo na tržišču.	NPO, ki prejemajo sredstva od uporabnikov so odvisne od tržišča – podobno kot pridobitne organizacije in skušajo povečevati število odjemalcev – obseg izvajanja storitev. NPO, ki prejemajo sredstva iz javnih virov: pridobivanje sredstev je le deloma povezano z obsegom in kakovostjo storitev, pomembno je zadovoljstvo virov sredstev.

*Tabela 2.2– nadaljevanje*

Značilnosti	Pridobitne organizacije	Nepridobitne organizacije
Upravljanje in usmerjanje	Lastniki le posredno obvladujejo organizacijo, upravljavci močno vplivajo na delovanje managementa.	Lastništvo nad organizacijo je pogosto posredno, člani upravnih odborov pogosto ne prejemajo plačila, v državnih organizacijah je upravljanje pogosto razpeto med politiko in stroko.
Vršni management	- V pridobitnih organizacijah ima vršni manager ali veččlanska uprava zelo veliko in nedeljeno oblast.	- V NPO je pogosta dvojnost poslovođenja in sicer v državnih organizacijah med politiko in aparatom, v profesionalnih organizacijah stroka in poslovođenje/gospodarjenje ter v prostovoljskih organizacijah prostovoljci in plačani funkcionarji.

Vir: Trunk Širca, Tavčar 2000, 10-11

## **2.2 Udeleženci nepridobitnih organizacij**

»Udeleženci so vsi posamezniki, skupine (formalne in neformalne) ter organizacije, ki imajo interese glede delovanja organizacije ter lahko pomembno delujejo nanjo. Udeleženci so zunanji in notranji, med katerimi potekajo interesna razmerja. Za razliko od pridobitnih organizacij, kjer imajo lastniki zakonito predpravo za uveljavljanje svojih interesov, pa takšne prevladujoče skupine v nepridobitnih organizacijah pogostokrat ni. Najpomembnejši udeleženci so lastniki ali drugi razpolagalci z organizacijo. Interesi udeležencev izražajo potrebe, želje in pričakovanja ter izhajajo iz njihovih potreb in vrednot.« (Tavčar 1999, 19)

Zunanje okolje nepridobitne organizacije so:

- udeleženci, ki ji dajejo sredstva (denarna, materialna ali delo in znanje in podobno),
- udeleženci, ki dajejo legitimnost (usposobljenost, uglednost itn.),
- uporabniki, ki uživajo koristi storitev nepridobitne organizacije – za protivrednost (članarina, plačilo, prispevek sponzorja) ali brez nje,
- konkurenti – druge nepridobitne organizacije, tudi skupine in posamezniki, ki se potegujejo za iste vire sredstev ali za iste uporabnike,
- kolaboranti – druge organizacije, največkrat nepridobitne, ki se z nepridobitno organizacijo povezujejo zato, da bi dosegale skupne cilje (Trunk Širca in Tavčar 2000, 16).

Notranje okolje predstavljajo posamezniki in skupine, s katerimi managerji oziroma lastniki sodelujejo za doseganje skupnih ciljev organizacije. S svojimi interesi bolj ali

manj vplivajo na snovanje, sprejemanje in izvajanje odločitev managementa organizacije.

### 2.3 Menjalni procesi nepridobitnih organizacij

Med pridobitno organizacijo ter zunanjimi in notranjimi udeleženci nastajajo interesna razmerja.

Trunk Širca in Tavčar (2000, 47) v nadaljevanju ugotavljata: »Menjalni procesi v ožjem smislu obsegajo osnovno poslanstvo nepridobitne organizacije, menjalni procesi (»trženje«) v razširjenem smislu pa interesno poslanstvo. Odjemalci (uporabniki, varovanci, člani itd.) v okviru osnovnega poslanstva so večinoma posamezniki ali skupine (družinske in druge skupnosti), partnerji v menjalnih procesih interesnega poslanstva pa so mnogokrat druge pridobitne ali nepridobitne organizacije.«

Z drugimi besedami osnovno menjalno razmerje predstavlja razmerje med člani organizacije in drugimi partnerji (podporniki, somišljeniki, starši itd.), ki od organizacije pričakujejo zadovoljitev potreb (po varnosti, samouresničevanju, socialnemu priznanju). Na drugi strani interesno menjalno razmerje bazira na razmerju, ki prinaša koristi (v obliki storitev), to so razni poslovni partnerji, donatorji, druge organizacije itd.

Razumevanje teh dveh osnovnih menjalnih razmerij nepridobitnih organizacij je osnova za kasnejše razumevanje financiranja organizacij in društev.

Trunk Širca in Tavčar (2000, 18) v nadaljevanju navajata pregled možnih vrst in interesov udeležencev v NPO.

**Tabela 2.3** Pregled možnih vrst in interesov udeležencev v NPO

Udeleženci	Primeri interesov udeležencev
Odločevalci v državni upravi - kot predstavniki države, ustanoviteljice in financerja nepridobitne organizacije ipd.	Interesi so večinoma kratkoročni in obsegajo samo nekatere usmeritve in dejavnosti nepridobitne organizacije. Pozitivna ocena delovanja organizacije, predstavlja nabiranje točk za ohranitev in izboljšanje položaja ob spremembah (volitve, reorganizacija ...)
Upravičenci do storitev NPO: šolstvo, zdravstvo, okolje, kultura ipd.	Podjetnejši udeleženci si skušajo pridobiti čim več kakovostnih storitev NPO in imajo pri tem malo razumevanja za omejeno zmogljivost organizacije zaradi omejenega obsega javnega financiranja.
Ogroženi uporabniki storitev NPO: socialno ogroženi, ostareli, bolniki, zasvojenici itd.	Ogroženi uporabniki so ciljni prejemniki storitev NPO, vendar imajo posamično malo vpliva nanjo, zato si dostop do storitev omogočijo posredno preko različnih naklonjenih javnosti (politika, stroka).

*Tabela 2.3– nadaljevanje*

Darovalci – donatorji – prostovoljni prispevki, darila v naravi, zapuščine itn.	Darovalci samo včasih pogojujejo svoja darila z namenom uporabe ali pa ga označijo zelo na široko (npr. »za reveže«)
Sponsorji – ponavadi organizacije, ki podpirajo NPO in prejmejo za to določene koristi	Sponsorstvo je pomembna oblika financiranja za mnoge neprireditne organizacije. Sponsor običajno dobi realno ali simbolično protivrednost v različnih oblikah publicitete, ki mu jo omogoči NPO (napisi in znaki ob televizijskih prenosih športnih, kulturnih in drugih dogodkov, pohvala v javnih medijih ipd.)
Odjemalci – storitev ali izdelkov NPO	Odjemalci lahko za storitve ali izdelke plačajo ceno, ki je lahko višja od tržne (nakupi v dobrodelne namene), enaka tržni (za izdelke in storitve neprireditnih javnih podjetij) ali nižja od tržne (državno subvencionirani izdelki in storitve).
Druge NPO – zaveznice, nasprotnice in tekmice	Zaveznice materialno ali moralno podpirajo dejavnost organizacije, ki je v skladu z njihovimi ali skupnimi interesi. Nasprotnice ovirajo dejavnost zaradi načelnih ali ožjih interesnih razlogov. Tekmice konkurirajo organizaciji bodisi pri oskrbi s sredstvi (financerji, donatorji, sponsorji, prostovoljci), bodisi pri uporabnikih in odjemalcih.

Vir: Trunk Širca in Tavčar 2000, 18.

### **3 ORGANIZIRANJE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ**

Delovanje in organiziranje nepridobitnih organizacij se: »Nanaša na »služenje« splošnemu družbenemu interesu, ki se povsem legitimno označuje kot javni in kot skupni interes. Organizacije, ki postavijo »služenje« javnemu in/ali skupnemu interesu kot temeljni cilj/smisel svojega obstoja in delovanja so neprofitne organizacije. Splošni družbeni interes, označen kot javni interes uresničujejo skozi svoje delovanje tako javne (to je s strani javnih avtoritet ustanovljene), kot tudi zasebne (to je s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb ustanovljene) neprofitne organizacije, medtem ko skupni interes (članov skupine samopomoči, društva itn.) uresničujejo le zasebne neprofitne organizacije.« (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002, 12)

#### **3.1 Organizacijske oblike in vrste nepridobitnih organizacij**

Po Dessu (1998) morajo nepridobitne organizacije pri odločanju o svoji naravnosti pazljivo izbirati med široko paleto možnosti:

- popolnoma človekoljubna (prostovoljno financirana) dejavnost (s članarinami, volonterskim delom in prostovoljnimi prispevki darovalcev);
- delno samo financirana (na primer univerzitetna visokošolska organizacija se lahko pretežno financira s šolnino, ostalo pa s prispevki darovalcev);
- samo financiranje za financiranje denarnega toka, preostala manjkajoča sredstva pa iz prostovoljnih prispevkov;
- popolna komercializacija, pri kateri prostovoljni prispevki niso več potrebni; mešane organizacije z več enotami, v katerih so nekatere profitne in druge neprofitne (za primer lahko navedemo muzej, ki je pri svoji osnovni dejavnosti neprofiten, vendar pa lahko organizira občasne razstave, za katere računa vstopnine, s katerimi subvencionira osnovno dejavnost).

Če gremo korak naprej, pridemo do tipov organizacij. Za lažjo identifikacijo različnih tipov organizacij so raziskovalci izoblikovali različne sisteme, ki pripomorejo k večji obvladljivosti. Najbolj izpopolnjena in tudi najbolj uporabna za mednarodno komparativno proučevanje je Mednarodna klasifikacija COPNI. V tej klasifikaciji je opredeljenih 9 področij, na katerih delujejo nepridobitne organizacije:

1. stanovanja,
2. zdravstvo,
3. rekreacija in kultura,
4. izobraževanje,
5. socialno varstvo,
6. religija,
7. politične stranke, delavske in strokovne organizacije,

8. varstvo okolja,
9. druge storitve.

Komisija EU je leta 2000 izdala gradivo Dokument Komisije za razpravo; Komisija in nevladne organizacije: Oblikovanje tesnejšega partnerstva. V katerem so natančno opredeljene NVO ter katerim kriterijem morajo zadoščati:

- NVO 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;
- NVO so prostovoljne. Torej so ustanovljene prostovoljno in ponavadi vključujejo element prostovoljnega dela;
- so vsaj delno formalizirane oziroma institucionalizirane. Večinoma imajo NVO statut ali neko drugo obliko dokumenta, ki določa njihovo poslanstvo, cilje in področje delovanja. Odgovorne so svojim članom in donatorjem;
- NVO so neodvisne, zlasti od vlade in drugih organov oblasti in od politični strank ali poslovnih organizacij;
- cilji in z njimi povezane vrednote NVO 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.

Ur. l. RS št. 5/2007 nam pove, kako je razvrščanje društev v Sloveniji urejeno - društva se razvrščajo v 10 skupin na osnovi Navodila za razvrščanje društev v registru društev:

- 0100 športna in rekreativna društva,
- 0200 društva za pomoč ljudem,
- 0300 kulturna in umetniška društva,
- 0400 znanstvenoraziskovalna, izobraževalna, strokovna in poklicna društva,
- 0500 društva za varstvo okolja, gojitev in vzrejo živali in rastlin,
- 0600 stanovska društva,
- 0604 mladinska in študentska društva,
- 0700 društva za razvoj kraja,
- 0800 nacionalna in politična društva,
- 0900 društva za duhovno življenje,
- 9900 ostala društva.

Za register nepridobitnih organizacij v Sloveniji skrbi Ministrstvo za notranje zadeve.

Kot že napisano, so v teoriji znani mnogi kriteriji, na podlagi katerih dobimo različne razvrstitve nepridobitnih organizacij. V nadaljevanju sledi najpogostejša razvrstitev nepridobitnih in pridobitnih organizacij (Trunk Širca in Tavčar 2000, 6). Organizacije so razvrščene glede na ustanovitelje, ki so lahko republika, občina, mesto, druge javne pravne osebe, pooblaščen z zakonom, domače in tuje pravne in fizične osebe. Tiste organizacije, ki jih ustanovi država, štejemo za javne, ostale so zasebne. Obstaja pa še tretja skupina, kjer gre za sodelovanje zasebnega in javnega sektorja, poimenovane na pol javne organizacije.

**Tabela 3.1.** Shema nepridobitnih in pridobitnih organizacij

Nepridobitne organizacije	Pridobitne organizacije
Javne organizacije	
Organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države, organi lokalnih skupnosti, javni zavodi (šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje ipd.), javni gospodarski zavodi (Agencija za radioaktivne odpadke, Center za promocijo turizma ipd.).	Javno podjetje
Na pol javne organizacije	
Gospodarske zbornice, obrtne zbornice.	Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala, zasebna podjetja s koncesijo.
Zasebne organizacije	
Zavodi, zadruge, gospodarska interesna združenja, politične stranke, društva, ustanove, verske skupnosti, sindikati, poklicna združenja, dobrodelne organizacije, organizacije potrošnikov.	Podjetja, samostojni podjetniki, gospodarske družbe (osebne in kapitalske), povezane družbe, banke, zavarovalnice.

Vir: Trunk Širca in Tavčar 2000, 7.

Horak (1995, 47) trdi: »Členitve nepridobitnih organizacij niso vedno enotne. V Statističnem letopisu Republike Slovenije se delijo na pretežno dejavnost, ki jo opravljajo. Kljub vsemu so pri nekaterih oblikah organizacij te dejavnosti težko enotno določljive in jih lahko razvrstimo le po prevladujoči značilnosti. Pri razvrščanju organizacij se upošteva, komu so namenjeni učinki dejavnosti. Na podlagi tega kriterija

razlikujemo nepridobitne organizacije, katerih učinki dejavnosti so pretežno namenjeni strankam posameznikom (fundacije in zavodi), njihovim članom (združenja, zbornice, društva, verske skupnosti ali javnosti (javna uprava)).«

### 3.1.1 Zasebne nepridobitne organizacije

Avtorji Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič (2002, 14) razlagajo: »Pojem nepridobitna organizacija »pokriva« dve temeljni vrsti organizacij in sicer:

- ene so javne nepridobitne organizacije – to je s strani javnih avtoritet ustanovljene organizacije, ki služijo javnemu interesu;
- druge pa so zasebne nepridobitne organizacije – to je s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb ustanovljene organizacije, ki lahko služijo tako javnemu kot tudi skupnemu interesu; v obeh primerih gre za legitimno opredelitev splošnega družbenega interesa.«

**Tabela 3.2.** Značilne razlike med javnimi in zasebnimi organizacijami

Dejavniki različnosti	Nepridobitne organizacije	
	Javne	Zasebne
	Okolje	
Tržišče	Tržišče opredeljuje upravni organ, financiranje iz proračuna (brezplačne storitve), ni podatkov, ki bi opredeljevali tržišče in hkrati je vpliv tržišča skromen.	Tržišče opredeljujejo upravljalni organi in uporabniki, sestavljeno financiranje iz proračuna in iz plačil za storitve, podatke o tržišču zajemajo in skupno uporabljajo skupnosti organizacij in vplivi tržišča so mešani (izraziti in nejasni).
Omejitve	Pooblastila in obveznosti omejujejo avtonomnost in gibljivost.	Dajalci pravic (franšiz, koncesij, privilegijev) omejujejo avtonomnost in gibljivost NPO.
Interesni vplivi	Potrebna so varovala za obvladovanje vplivov in usklajevanje, vplivi prihajajo iz strukture oblasti in uporabnikov.	Potrebna je zaščita v odnosih z dajalci pravic, vplivi prihajajo iz strukture oblasti in od dajalcev pravic.



Tabela 3.2– nadaljevanje

Vplivi na delovanje		
Prisila	Ljudje morajo prispevati za storitve in jih uporabljati.	Prispevanje in uporabo določa pogodba ali sporazum.
Širina delovanja	Številni družbeno občutljivi učinki delovanja.	Pogodbena ali dogovorjena pooblastila omejujejo občutljive učinke brez vpletanja oblasti.
Vpliv javnosti	Ne more nasilno poseči v snovanje in izvajanje zamisli.	Občasno preverjanje zamisli in izvajanj je pogoj za veljavnost pooblastila.
Procesi v organizaciji		
Smotri in cilji	Smotri in cilji so nestalni, kompleksni in jih je težko opredeljevati, na prvem mestu je enakopravnost.	Smotrov je več, težko jih je rangirati, zato se pojavljajo nesoglasja glede ciljev, nejasna prioriteta - enakopravnost ali učinkovitost.
Omejitve pristojnosti - pooblastil	Uveljavljanje procesov je odvisno od udeležencev, na katere management nima vpliva, izvajanje dejavnosti pod okriljem države, omejitve izhajajo iz značilnosti javnega delovanja.	Uveljavljanje temelji na pridobivanju soglasja ključnih udeležencev, izvajanje dejavnosti znotraj strukture pooblastil, omejitve izhajajo iz tradicionalnih vlog udeležencev.
Merila – standardi uspešnosti	Negotova, se nenehno spreminja ob volitvah in imenovanjih, kar spodbuja nedejavnost.	O nujnosti ukrepanja je obilo različnih mnenj – dokler ni doseženo soglasje.
Spodbude	Varnost zaposlitve, moč, ugled, vloge in naloge.	Pričakovanja izvirajo iz strokovnih normativov.

Vir: Trunk Širca in Tavčar 2000, 13.

Če se podrobneje posvetimo zasebnim nepridobitnim organizacijam, vidimo, da je njihova posebnost prav raznovrstnost, ki je posledica dejstva, da zasebne organizacije nimajo točno določenih specifik.

Odvisno od tega, kje v prostoru civilne družbe je organizacija, se izoblikujejo druge značilnosti in predvsem način, kako organizacija izvaja svojo dejavnost, način, kako si zagotavlja sredstva pa tudi vsebina dejavnosti oziroma vloge, ki jo ima organizacija v

družbi; tiste organizacije, ki so blizu skupnosti, so po značaju skoraj bolj neformalne kot formalne; pravila in stopnja organiziranosti so minimalni; svojo dejavnost izvajajo predvsem z vložkom prostovoljcev (članov) tako v obliki časa kot sredstev; v svoji vlogi pa podpirajo predvsem sposobnost neformalnih socialnih mrež (družine), da skrbijo za svoje člane; kot primer takih organizacij lahko navedemo društva itd.

### **3.1.2 Društvo**

1. člen Zakona o društvih pravi (61/2006):

Društvo je samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanovitelji, skladno z zakonom, ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov. Društvo si samo določi namene in cilje, dejavnost oziroma naloge ter način delovanja. Namen ustanovitve in delovanja društva ni pridobivanje dobička, temveč se presežke prihodkov nad odhodki iz dejavnosti in drugih virov namenja za uresničevanje svojega namena in ciljev, in se jih ne deli med člane.

Društvo je pravna oseba zasebnega prava, ki mora imeti temeljni akt, ta pa mora biti v skladu z Zakonom o društvih in pravnim redom RS. Pravno osebnost društvo pridobi z vpisom v register društev. (ZDru, 4.člen).

Članstvo v društvu je osebno. Če se v društvo včlani mladoletna oseba do dopolnjenega sedmega leta starosti ali oseba, ki nima poslovne sposobnosti, podpiše pristopno izjavo njen zakoniti zastopnik. (ZDru, 11.člen)

Društvo se lahko spoji z drugimi društvi oziroma pripoji k drugemu društvu. (ZDru, 15. člen) Najmanj dve društvi lahko ustanovita zvezo društev. (ZDru, 16. člen)

Po 24. členu Zakona o društvih lahko le-ta pridobiva sredstva na različne načine. Najpogosteje s članarino, darili in volili, lahko pa tudi s prispevki donatorjev, iz naslova materialnih pravic in dejavnosti društva, iz javnih sredstev in drugih virov.

Društvo lahko opravlja pridobitno dejavnost, ki mora biti določena v temeljnem aktu in mora biti povezana z namenom in cilji društva. (ZDru, 25. člen)

Po 37. členu Zakona o društvih le-ta preneha delovati po volji članov, s spojitvijo z drugimi društvi, s pripojitvijo k drugemu društvu, s stečajem, na podlagi sodne odločbe o prepovedi delovanja ali po samem zakonu.

## **3.2 Strukture nepridobitnih organizacij**

Poznamo različne strukture nepridobitnih organizacij, temeljne členitve le-teh so navpična in prečna členitev nepridobitnih organizacij. Navpična členjenost udejanja delitev pristojnosti in odgovornosti v organizaciji. Prečna pa odraža delitev dela med enotami, skupinami in sodelavci organizacije.

### **3.2.1 Prečna členjenost organizacije**

Prečno členjenje organizacije se deli na členjenje po funkcijah organizacije (razvoj, proizvodnja, finance) in členjenje po programih (izdelki, odjemalci). Eno in drugo členjenje ima tako dobre kot tudi slabe lastnosti.

### **3.2.2 Navpična členjenost organizacije**

Delitev dela v organizaciji ni samo prečna (po strokah ali programih) temveč tudi navpična (po odrejanju in odločanju, informiranju in poročanju). Navpično členjenje odraža oblast, obvladovanje organizacije, torej delitev pristojnosti in odgovornosti med ravnmi v organizaciji.

Trunk Širca in Tavčar (2000, 75) pišeta: »Pri snovanju navpične členjenosti organizacije gre predvsem za usklajevanje zmožnosti managerjev z obsegom dela pri načrtovanju, organiziranju, usmerjanju in nadzorovanju podrejenih sodelavcev. Vertikalno členjenje podjetja na več ravni, ustvarjanje hierarhije, združuje načelo o enotnosti vodenja (vsak sodelavec naj ima le enega samega nadrejenega) ter omejeno število sodelavcev, ki jih zmore obvladovati en manager. Med popolno centraliziranostjo in popolno decentraliziranostjo podjetja je obilo vmesnih oblik.«

Navpična struktura nepridobitnih organizaciji se odraža v delitvi pristojnosti in odgovornosti med člani NPO, po stopnjah ali hierarhiji, ter prečna struktura, ki odraža delitev dela med člani NPO.



## 4 FINANCIRANJE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

Smisel nepridobitnih organizacij ni samo proizvodjanje ali opravljanje storitev, temveč so pomembne tudi prodaja, realizacija, dohodek, saj je organizacija »priznana« šele, ko je nekdo pripravljen plačati določena denarna sredstva, da bi pridobil proizvod ali storitev. Organizacija ima sama po sebi namen, da nekaj proizvaja, za to pa rabi sredstva – opravlja storitve z določenimi stroški in če so ti stroški, ki nastanejo pri nekem proizvodu, manjši od prodajne cene, se smatra, da je izdelek uspešen.

Razlika prihodkov nad stroški omogoča nepridobitni organizaciji rast in razvoj, izguba pa ravno nasprotno in lahko pripelje do propada. Samo uspešnost je potrebno načrtovati in jo potem tudi spremljati in ustrezno ukrepati, kar potem posledično pripelje organizacijo do boljšega in uspešnega poslovanja.

### 4.1 Vrste in pomen sredstev

Kot vsaka organizacija tudi nepridobitna organizacija ne more poslovati brez sredstev, ki imajo obliko denarja, stvari ali pravic. V razširjenem smislu so sredstva materialna in nematerialna, pri slednjih pa so najpomembnejša znanja, veščine in zavzetost ljudi, ki izvajajo dejavnosti nepridobitne organizacije.

Vsekakor pa vsaka nepridobitna organizacija potrebuje za delovanje tudi finančna sredstva. Uspešno in učinkovito delovanje organizacij ne obstaja brez zagotavljanja zadostnih finančnih sredstev, ki jim omogočajo kritje stroškov poslovanja in širjenje njihovega delovanja. Nepridobitne organizacije morajo voditi pametno finančno politiko in se držati načela, da se financirajo iz različnih virov in tako preprečijo, da bi umik enega izmed njih ogrozil njihovo delovanje.

Lauffer (1984, 251-271) poudarja: »Pri oskrbovanju s finančnimi sredstvi je pametno upoštevati naslednja načela:

- Čim širši portfelj financerjev in posameznih vrst (proračun, privatne donacije), saj je odvisnost od le enega ali dveh lahko usodna. Organizacija se tako zavaruje pred občasnimi nihanji, ki bi lahko prizadele njeno delovanje.
- Dobro je imeti zaveznike, saj je organizacija v povezavi z drugimi uspešnejša pri pridobivanju sredstev in vplivanju na financerje.
- Oskrbovanje s finančnimi sredstvi naj bo usklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije.
- Oskrbovanje je smotrno nadgrajevati z dolgoročnejšo, bolj kontinuirano obliko finančnih prilivov.«

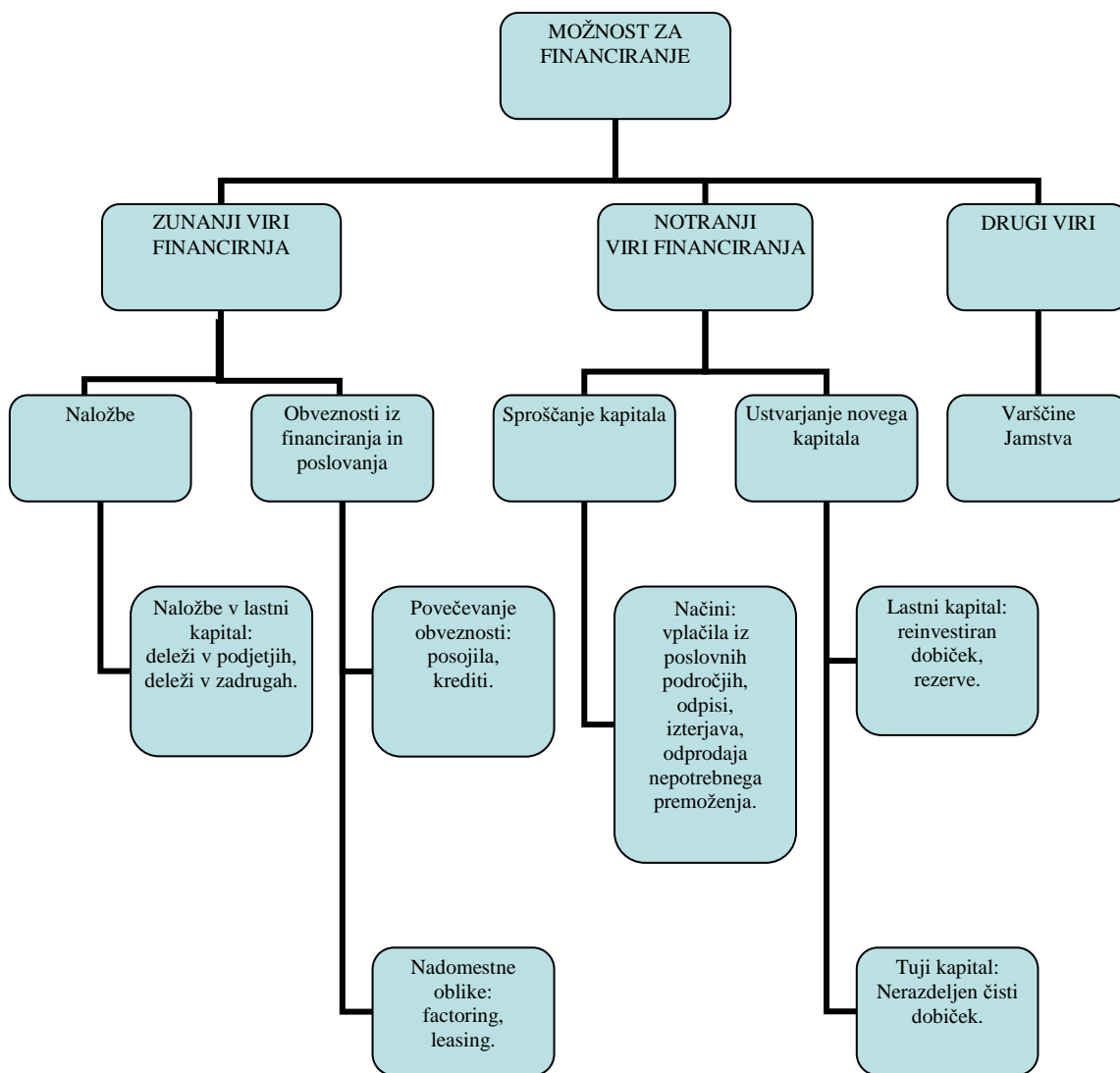
Nepridobitne organizacije in predvsem njihova vodstva morajo pri udejanjanju naštetih načel pokazati veliko mero poslovne spretnosti. Potencialne financerje morajo pritegniti z dobro pripravljenimi programi, opredelitvijo namena sredstev ter

predstavitvijo koristi zanje. S financerji morajo oblikovati trdne odnose in jih nadgrajevati tako, da jih vključujejo v dejavnosti, če je to v njihovem interesu. Neprestano morajo širiti krog financerjev na najrazličnejša možna področja (država, gospodarstvo, posamezniki). Nepridobitne organizacije se morajo s celostno podobo predstavljati javnosti, ker si s pomočjo dobrega imena lažje pridobijo nove finančne vire.

#### 4.2 Viri in oblike financiranja

Osnovni viri sredstev nepridobitnih organizacij obsegajo zunanje, notranje in druge vire financiranja nepridobitne organizacije. (prirejeno po Badelt 1997 v Trunk Širca in Tavčar 2000, 101) Vire podrobneje predstavlja slika 4.1.

**Slika 4.1** Viri financiranja nepridobitnih organizacij



Vir: Badelt 1997 v Trunk Širca in Tavčar 2000, 101.

Viri nepridobitnih organizacij so neredni in jih je z gotovostjo težko predvideti, prav tako je težko zagotoviti sistematično financiranje. Pridobivanje sredstev za delovanje nepridobitne organizacije predstavlja eno največjih težav delovanja na tem področju.

#### *Viri financiranja nepridobitnih organizacij v tujini*

Černak-Meglič in Vojnovič (1997, 18) navajata: »V tujini poznajo tri glavne načine financiranja:

- Zasebni prispevki in donacije (darila, volila...) posameznikov ali pravnih oseb.
- Dotacije s strani države v obliki subvencij ali plačil na podlagi različnih pogodb.
- Plačila na proizvode ali storitve, ki jih nepridobitna organizacija prodaja na trgu.«

Ter dodajata še: »Glede na te tri vire financiranja so se izoblikovali trije glavni modeli financiranja:

- Model dominacije zasebnih donacij in prispevkov (ni dominanten v nobeni državi, največji delež tovrstnih prihodkov imajo na Madžarskem).
- Model dominacije državnega financiranja (uveljavljen je v Franciji in v Nemčiji).
- Model dominacije lastnih sredstev (uveljavljen je na Japonskem, v ZDA, Veliki Britaniji, Madžarskem in Italiji).«

### **4.3 Finančno materialno poslovanje društva**

Vsako društvo za svoje delo potrebuje primerna finančna in materialna sredstva, da krije stroške delovanja in hkrati širi obseg, vsebino in poslanstvo svojega delovanja. Zato za društva in ostale nepridobitne organizacije velja, da skrbno gospodarijo s svojimi sredstvi. Pokaže se tudi spretnost managerjev, ki s svojo iznajdljivostjo pridobivajo finančna sredstva s pomočjo različnih oblik financiranja in s tem omogočijo nadaljevanje in širjenje obsega delovanja.

Društvo vodi poslovne knjige, sestavlja letna poročila, opredeljuje društveni sklad ter obdeluje ugotavljanje in obravnavanje presežka prihodkov nad odhodki na način, ki jih določa slovenski računovodski standard št. 33 (Ur. l. RS, št. 61/2006). Poslovne knjige v društvu morajo izkazovati podatke, ki so potrebni za sestavitev letne bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Vodi jih po načelu dvostavnega knjigovodstva, razen če se v svojem temeljnem aktu ne opredeli za uporabo enostavnega knjigovodstva.

Benko (2002) podrobno opisuje: »Društvo lahko pridobiva sredstva za svoje delovanje na različne načine:

- *Članarina* – društvo jo zaračunava kot pristopnino fizičnim osebam. Plačilo zagotavlja članom določene pravice, ki so določene v temeljnem aktu oziroma statutu društva.
- *Prejemki, ki jih društvo prejema iz naslova materialnih pravic in dolžnosti* – ustvarijo se s pridobitno dejavnostjo. Za te prejemke veljajo ista pravila kot pri gospodarskih družbah, zato so tudi obdavčeni.
- *Darila in volila* – sredstva v materialni obliki, ki jih darovalec podari obdarjencu. Darovalci so posamezniki, pravne osebe, nepridobitne organizacije ali država.
- *Prispevki donatorjev in sponzorjev* – donator prejemniku podpore nameni določena sredstva, kot so znanje, lastni kadri, finančna in materialna sredstva ali storitve, pri čemer v zameno ne pričakuje ničesar. Donatorstvo je najbolj uveljavljeno na področjih zdravstva, znanosti, umetnosti, šolstva, verskih, političnih in kulturnih organizacij. Za donacijo je značilno, da gre za enkratno dejanje; če se to zgodi večkrat, lahko govorimo o več donacijah, ne moremo pa reči, da gre za trajno partnersko razmerje. Strošek donacije je davčno priznan odhodek pravnim osebam, vendar le v zakonsko omejenem znesku.
- *Sponzor (pokrovitelj)* – je pravna oseba, ki v reklamne namene gmotno podpre in omogoči izvedbo določene dejavnosti. Za to vrsto financiranja je značilno, da so natančno določeni cilji, program in sponzorska politika. Sponzorstvo prinaša koristi obema pogodbenima strankama, sponzorju in društvu. Stroški sponzorstva se v polnem znesku vključujejo v odhodke gospodarske družbe v davčnem izkazu.
- *Javna sredstva* – pridobivanje teh sredstev poteka na osnovi javnih razpisov. Nadzor nad zakonitostjo, namembnostjo, gospodarno in učinkovito porabo javnih sredstev, ki jih društvo prejme za izvajanje svoje dejavnosti, opravlja Računovodsko sodišče.
- *Prostovoljno delo* – delo opravljajo člani ali nečlani društva, vendar za to ne zahtevajo plačila. Za prostovoljna dela se štejejo tudi materialna sredstva, ki jih prostovoljci zagotavljajo za opravljanje svojega prostovoljnega dela.
- *Drugi viri: Kreditiranje* – nastopi takrat, kadar društvo presodi, da bo kredit lahko vračalo. Prednost imajo dolgoročni, cenejši krediti. Občasno društvo organizira *prireditve*, s katerimi si prav tako izboljša svoje finančno stanje. To so organizacije koncertov, plesov, slavnostnih večerov ipd. Društvo zaradi investiranja oziroma večjega nakupa lahko ustanovi *sklad*, kjer se za to namensko zbirajo finančna sredstva.«



#### **4.3.1 Problemi pri financiranju društvene dejavnosti**

»Premik k večji poslovni usmerjenosti nepridobitnih organizacij pri iskanju finančnih virov skriva veliko nevarnosti. V vsakem primeru se soočajo z novimi izzivi v kulturi in praksi svojega delovanja pri iskanju komercialnih virov. V najslabšem primeru lahko takšno ravnanje nepridobitne organizacije vodi celo v opustitev družbenega poslanstva in s tem tudi identitete organizacije (Hrovatin 2002, 7). Premik v smeri večje komercializacije lahko obudi glasne zahteve njihovih konkurentov, da se jim odvzame poseben davčni status, zato se morajo pri večanju pridobitne dejavnosti odločati zelo premišljeno.« (Jelovac 2002, 84)

V sodobnem času imajo finančna in materialna sredstva velik pomen. Problemi se običajno kažejo, ko jih je treba pridobiti. Od zbranih finančnih sredstev je odvisna kvaliteta storitev, ki jih društvo nudi svojim uporabnikom. Politične in ekonomske spremembe v zadnjem desetletju so pomembno vplivale na društveno dejavnost.

Proračunska sredstva, ki jih nekatera društva prejema, so vse manjša. V zadnjem času je vedno več prosilcev, kar pripelje do nezadostnega kritja stroškov projekta v celoti. Društvo dobi ponavadi sredstva za nazaj, kar pa povzroči težave pri pokrivanju že realiziranih dejanskih stroškov. Zato je društvo prisiljeno potrebna tekoča sredstva pridobiti drugje.

Čeprav sponzorstva in sredstva donatorjev predstavljajo pomemben vir financiranja društva, se tukaj pojavljajo problemi. Ponavadi podjetja namenjajo več finančnih sredstev sponzorstvu kot donatorstvu. Sredstva donatorjev se podjetjem ne priznavajo v celoti med davčnimi odhodki, nasprotno pa se sponzorska sredstva v celoti priznavajo med davčne odhodke. Hkrati pa sponzorska sredstva zapadejo v plačilo davka od dobička, pri donatorstvu pa davčne obremenitve odpadejo. Davčnim obremenitvam zapadejo le plačila pri izplačevalcu – donatorju, in sicer v višini nad zakonsko opredeljeno mejo ustvarjenih prihodkov v davčnem obdobju.

Zmanjšanje odvisnosti društva od njenih donatorskih sredstev bi lahko okrepila njihovo identiteto in avtonomnost, če bi bolj koristila notranje potenciale in se začela spopadati z različnimi aktivnostmi samofinanciranja.

Društvo torej čaka pomemben preobrat v načinu razmišljanja in delovanja. Manjša društva bodo verjetno lahko še naprej pokrivala stroške svojega delovanja le s članarinami in javnimi sredstvi. Večja društva in tista, ki za svoje poslovanje potrebujejo večja finančna sredstva, pa si jih bodo morala priskrbeti tudi na druge načine, kot so trženje lastnih znanj v okviru izobraževanj in prireditvev, razvoj pridobitne dejavnosti, torej prodaje proizvodov ali storitev, ki niso v neposredni povezavi z dejavnostjo, za katero je bilo društvo ustanovljeno.

### **4.3.2 Pridobitna dejavnost v društvih**

Društvo lahko opravlja pridobitno dejavnost, če izpolnjuje pogoje za opravljanje te dejavnosti, kot jih opredeljuje Zakon o društvih (Ur. l. RS, št. 61/2006). Pridobitno dejavnost mora društvo opredeliti v temeljnem aktu in ne sme presegati drugih nepridobitnih dejavnosti.

Društvo za doseganje svojih ciljev in razvijanje nepridobitne dejavnosti potrebuje sredstva, ki jih s samo dejavnostjo ne more ustvarjati, zato so mu potrebni drugi viri. Primarni vir sredstev društva je članarina, ki pa praviloma ne zagotavlja zadostnih sredstev, zato jih društvo pridobiva tudi na druge načine (donacije, prispevki sponzorjev, javna sredstva ipd.). Na podlagi tega društvo posveča pozornost uporabi pridobitnih poslovnih aktivnosti za pridobivanje prihodka. Pomembno je pogledati, ali je ta dejavnost vključena v poslanstvo društva. Cilj opravljanja pridobitne dejavnosti je lahko preprosto le pokrivanje stroškov, ne pa tudi pridobivanje presežkov. Le ti so v tem primeru lahko dodatna korist, vendar še vedno samo sredstvo za stabilnost in morebitno širitev obsega dejavnosti društva.

Nemogoče je reči, kakšna je formula za uspeh, ki bi govorila o višini odstotkov različnih virov financiranja in vzpostavila finančno stabilnost, saj se okoliščine močno razlikujejo med posameznimi društvi, ko se srečujejo z vrsto omejitev. Če je pridobitnost društva izvedena odgovorno do družbe in okolice, lahko nepridobitno podjetništvo prispeva k izgradnji alternativnega ekonomskega modela, ki ne sloni zgolj na prerazporeditvi bogastva, temveč tudi kreira novo bogastvo in določa novo smer razvoja nevladnega nepridobitnega sektorja.

Prednosti pridobitne dejavnosti (Torkar 1999, 26):

- Večja mnogovrstnost finančnih virov pomaga k manjši odvisnosti od donatorjev ter k manjši občutljivosti na spremembe pri virih financiranja.
- Prihodki imajo manj omejitev in so lahko usmerjeni na katerikoli strošek glede na potrebe društva.
- Izboljša se načrtovanje, management in učinkovitost društva.
- Pogostejša raba poslovnih in računovodskih principov, kar prispeva k bolj profesionalnemu finančnemu načrtovanju.
- Pozitiven vtis do donatorjev.
- Povečana samozavest ljudi v društvu.
- Nekatere pridobitne aktivnosti so sestavni del programskih aktivnosti društva in direktno prispevajo k izpolnjevanju poslanstva društva.

Društvu je poznavanje omejitev in prednosti pri izvajanju pridobitne dejavnosti omogočena večja mera neodvisnosti in stabilnosti, svoboda za dolgoročno načrtovanje in podpora tistim operativnim stroškom in projektom, za katere je še posebej težko najti

sredstva drugje. Hkrati zagovorniki dokazujejo, da tradicionalne metode pridobivanja sredstev samo razporejajo sedanja sredstva, ne ustvarjajo pa poti za novo bogastvo. Na drugi strani pa se mnogi bojijo, da bodo društva z izvajanjem pridobitne dejavnosti izkrivila njeno dobrodelno poslanstvo in dvomijo v njeno učinkovitost. (Davis 1999).



## **5 PRIMER DVEH MLADINSKIH ORGANIZACIJ: ZSKSS IN ZTS**

V nadaljevanju bosta predstavljeni dve mladinski organizaciji – Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov (ZSKSS) in Zveza tabornikov Slovenije (ZTS). Za ti dve organizaciji sem se odločila, ker sem tudi sama članica ene izmed njih in dobro poznam njuno delovanje in problematiko.

### **5.1 Predstavitev organizacij ZSKSS in ZTS**

#### **5.1.1 Splošno o ZSKSS**

Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov (ZSKSS) je samostojno, prostovoljno, mladinsko, vzgojno društvo, odprto za vse ljudi. Je vzgojna organizacija, ki temelji na duhovnosti ter na načelih, ki jih je leta 1907 zapisal ustanovitelj skavtstva Robert Baden – Powell, leta 1922 pa jih je v Parizu potrdila Mednarodna skavtska konferenca.

ZSKSS je pravna oseba zasebnega prava in deluje na območju Republike Slovenije. Pravno osebnost društva je pridobila 14. junija 1990 z vpisom v register društev pri Upravni enoti Ljubljana. Uradno ZSKSS predstavljata, zanj podpisujeta in sprejemata obveznosti pred tretjimi osebami načelnik in načelnica ZSKSS, v njuni odsotnosti pa član izvršnega odbora, ki ga pooblastita.

Sedež ZSKSS je v Ljubljani, Zrinjskega cesta 9. Transakcijski račun ima odprt pri Novi ljubljanski banki, d. d., Čopova ulica 3, 1000 Ljubljana.

Poslanstvo ZSKSS je s pomočjo skavtske metode prispevati k polnemu telesnemu, spoznavnemu, duševnemu, duhovnemu, čustveno-motivacijskemu, moralnemu in družbenemu razvoju mladih ljudi, da bodo lahko postali zrele osebnosti, odgovorni državljani ter dejavni člani krajevnih, narodnih in mednarodnih skupnosti.

Temeljna naloga ZSKSS je vzgoja otrok in mladih po skavtski metodi.

Naloge, s katerimi ZSKSS uresničuje poslanstvo, so:

- organiziranje usposabljanj za skavtske voditelje,
- organiziranje dejavnosti v naravi (izhodi, zimovanja, tabori, izleti in drugo) in dejavnosti, povezanih z varstvom okolja,
- organiziranje vzgojnih in izobraževalnih dejavnosti,
- organiziranje športnih, kulturnih in zabavnih dejavnosti,
- organiziranje humanitarnih in socialno naravnanih projektov,
- organiziranje promocijskih dejavnosti za uveljavitev ZSKSS in skavtstva,
- izdajanje revij in drugih publikacij,
- zagotavljanje literature, oznak in opreme, ki jih člani potrebujejo za izvajanje programa ZSKSS,

- sodelovanje pri vzgojno-izobraževalnih in drugih dejavnostih, ki jih organizirajo druge organizacije,
- sodelovanje z organizacijami, ki delujejo s podobnim namenom, opredeljenim v 8. členu statuta ZSKSS,
- sodelovanje z ustreznimi državnimi organi in ustanovami.

ZSKSS svoje poslanstvo in naloge izpolnjuje po skavtski metodi. Ta predpostavlja načrtovan vzgojni program in prostovoljno združevanje otrok in mladine.

Član ZSKSS lahko postane vsak, ki ima stalno ali začasno prebivališče v Republiki Sloveniji, ki sprejema načela in izvaja program ZSKSS, se ravna po statutu in pravilnikih, se vključi v eno izmed enot in plačuje članarino. Člani, ki še niso dopolnili 15 let, morajo imeti za vstop v ZSKSS pristopno izjavo zakonitih zastopnikov, ki jih tudi zastopajo v organih društva.

Člani ZSKSS so člani mednarodnih organizacij, v katere je vključeno ZSKSS ali ima v ta namen sklenjen sporazum. Redno morajo plačevati članarino na način in v višini, kot jo določi izvršni odbor ZSKSS. Voditeljice, voditelji in duhovni asistenti so odrasli člani ZSKSS, ki jih potrdi izvršni odbor na podlagi pravilnika o imenovanju voditeljic in voditeljev v ZSKSS. Stari so 21 let in več. Njihovi nalogi sta usmerjanje in vzgoja.

### **5.1.2 Splošno o ZTS**

Zveza tabornikov Slovenije je prostovoljna, nepridobitna, mladinska, nestransarska, nevladna, vzgojna organizacija, odprta vsem, ne glede na poreklo, spol, raso ali prepričanje. Kot nacionalna skavtska organizacija je polnopravna članica Svetovne organizacije skavtskega gibanja – WOSM.

Je pravna oseba zasebnega prava, predstavlja in zastopa jo starešina ZTS.

ZTS neprekinjeno deluje od leta 1951, ko jo je na sedežu Univerze v Ljubljani ustanovila skupina, v kateri so prevladovali predvojni skavti in gozdovniki.

Deluje na območju Republike Slovenije, sedež ZTS je v Ljubljani na Parmovi 33.

Poslanstvo skavtskega gibanja je prispevati k skladnemu osebnemu razvoju mladih ljudi, doseganju njihovih polnih telesnih, intelektualnih, socialnih, čustvenih in duhovnih sposobnosti kot avtonomnih posameznikov, kot odgovornih državljanov, angažiranih in solidarnih članov svoje lokalne, državne in mednarodne skupnosti.

Vrednote, način in metode doseganja poslanstva so opredeljeni v internem dokumentu Izjava o vzgoji v ZTS.

Zaradi zagotavljanja enotnosti delovanja taborniške organizacije so naloge ZTS predvsem:

- podpora izvajanju programa za mlade (na vseh nivojih organiziranosti ZTS), ki temelji na dogovorjenih in sprejetih vzgojnih ciljih (npr. organiziranje

- aktivnosti v naravi – taborjenja, zimovanja, izleti, pohodi, bivakiranja in drugo – in aktivnosti, povezanih z varstvom okolja);
- usposabljanje in podpora vodstvenim strukturam v ZTS (npr. organiziranje tečajev za vzgojo in izobraževanje taborniških vodij, ki jih rodovi in ZTS potrebujejo za delo);
  - organiziranje športnih, kulturnih in zabavnih aktivnosti;
  - predstavljanje skavtskega gibanja v širši družbeni skupnosti (npr. organiziranje promocijskih aktivnosti za popularizacijo skavtskega gibanja);
  - informiranje članstva o aktivnostih in dogodkih, pomembnih za delovanje ZTS v njenih posameznih segmentih ali kot celote (npr. izdajanje revije Tabor in drugih publikacij);
  - zagotavljanje literature, oznak in opreme, ki je potrebna za izvajanje programa ZTS;
  - sodelovanje na vzgojno-izobraževalnih in drugih aktivnostih, ki jih organizirajo druge organizacije;
  - sodelovanje z drugimi organizacijami, ki delujejo s podobnim namenom, kot je opredeljen v 7. členu statuta ZTS;
  - sodelovanje z ustreznimi državnimi organi in institucijami.

Člani ZTS so društva tabornikov – rodovi, ki so se zaradi skupnih interesov odločili prostovoljno vključiti v ZTS in ki izpolnjujejo pogoje za članstvo.

Posamezniki so vključeni in delujejo v taborniški organizaciji kot člani rodov.

## **5.2 Organiziranje ZSKSS in ZTS**

### **5.2.1 Organiziranost ZSKSS**

V ZSKSS se prepletajo tri ravni organiziranja: *lokalna, regijska in državna*.

Na lokalni ravni delujejo *stegi* z delovnimi skupinami.

Steg je osnovna organizacijska enota, ki praviloma deluje na območju ene ali več župnij. V stegu se uresničujejo skavtske metode dela in vzgoje. Steg potrdi in ukine izvršni odbor ZSKSS na predlog regijskega vodstva. Sklep o potrditvi ali ukinitvi potrdi svet Združenja ZSKSS. Steg ni pravna oseba in deluje v skladu z določili statuta ZSKSS in pravilnikov. V stegu se skavti organizirajo po starosti v delovne skupine, v katerih izvajajo program in uresničujejo statutarne pravice in dolžnosti.

Stegi se na območju ene občine lahko povežejo v občinski skavtski svet za potrebe sodelovanja z drugimi lokalnimi strukturami in samoupravno lokalno skupnostjo.

Organi stega so: svet stega in skupnost voditeljev.

Stegi se združujejo v *regije*, na čelu katerih so regijski odbori.

Stegi določenega območja sestavljajo skavtsko regijo. Regija je glavni vezni člen med krajevno in državno ravni ZSKSS. Znotraj ZSKSS so tri regije: mariborska, ljubljanska in primorska. Posamezne regije povezujejo stege z določili statuta ZSKSS in pravilnikov. Skavtska regija nastopa kot avtonomna struktura pri predstavljanju in zastopanju interesov posameznih stegov in območja kot celote.

Organa skavtske regije sta: svet regije in regijski odbor. Regijski odbor je izvršni organ regije. Regijski odbor sestavljajo: načelnica in načelnik regije, duhovni asistent regije in največ pet članov odbora.

Na *nacionalni ravni* so organi ZSKSS naslednji:

- *Svet Združenja*. Je najvišji organ ZSKSS in izraža voljo članov na državni ravni. Svet Združenja sestavljajo: neposredno izvoljeni predstavniki stegov, regijske načelnice, načelniki in duhovni asistenti, člani izvršnega odbora, člani nadzornega odbora in člani častnega razsodišča. Zasedanje sveta Združenja skličeta načelnica in načelnik, na podlagi sklepa izvršnega odbora; redno mora zasedati vsaj enkrat letno.
- *Izvršni odbor*. Je izvršni organ Sveta ZSKSS. Načelništvo, generalni duhovni asistent in vsa poverjeništa načrtujejo, koordinirajo in tekoče spremljajo delo tropov in drugih notranjih organizacijskih enot v okviru svojega delovnega področja ter kot izvršni organ vodijo ZSKSS.
- *Nadzorni odbor*. Spremlja in nadzira gospodarsko in finančno delovanje izvršnega odbora in drugih organov, pregleduje blagajniško poslovanje in o tem poroča svetu Združenja.
- *Častno razsodišče*. Ugotavlja kršitve statuta in pravilnikov ZSKSS ter sprejetih sklepov in izreka disciplinske ukrepe.

#### *Strokovna služba ZSKSS*

Strokovna služba skrbi za redno delovanje ZSKSS. Na strokovno službo se ne morejo prenašati pravice, pooblastila in odgovornost ZSKSS in njegovih organov.

Strokovno službo ZSKSS sestavljajo: tajništvo ZSKSS in strokovna pomoč ZSKSS za program in usposabljanje. Posledično se za izvajanje dejavnosti ZSKSS sistematizirata dve delovni mesti: tajnik in strokovni sodelavec za program in usposabljanje.

Organizacijo in sistematizacijo strokovne službe ureja Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v strokovni službi ZSKSS.



### 5.2.2 Organiziranost ZTS

ZTS se deli na tri ravni organiziranosti: lokalna, regionalna in državna.

#### *Lokalni nivo*

Zveza tabornikov je danes organizirana kot zveza taborniških društev, se pravi taborniških rodov. Rod je pravna oseba zasebnega prava. Predstavlja in zastopa ga starešina rodu.

Postopek registracije rodu je v rokah načelnika ZTS, saj le-ta na podlagi mnenja Območne organizacije ZTS, poročil z obiskov in drugih ugotovitev pripravi predlog za članstvo v ZTS, katerega mora Izvršni odbor ZTS obravnavati najkasneje do konca meseca marca.

Rod deluje v skladu z namenom, principi in metodo svetovnega skavtskega gibanja. Člani rodu se po starosti in interesu organizirajo v delovne in organizacijske enote, v katerih uresničujejo cilje in naloge rodu ter izvajajo program rodu.

Organi rodu so občni zbor, rodova uprava, nadzorni odbor, disciplinska komisija in svet rodu, ki je neobvezen.

Rod se lahko povezuje tudi v različne druge organizacije in zveze na lokalni in/ali regionalni ravni (Zveza tabornikov občine, medobčinska zveza tabornikov) ter lahko organizirano deluje tudi na področju civilne zaščite.

#### *Regionalni nivo*

*Območno organizacijo ZTS* (OO ZTS) na predlog rodov ustanovi skupščina ZTS. OO ZTS povezuje rodove na določenem geografsko zaokroženem območju, z namenom podpore in usklajevanja programa za mlade in druge aktivnosti ZTS. Posamezni rod je lahko vključen samo v eno OO ZTS.

OO ZTS se lahko organizira kot pravna oseba, pri čemer morajo upoštevati določila Statuta ZTS. OO ZTS mora imeti izvoljenega najmanj starešino in načelnika OO ZTS.

Starešina OO ZTS predstavlja in zastopa OO ZTS v odnosu do ZTS ter drugih organov in organizacij. Načelnik OO ZTS vodi delo OO ZTS in opravlja naslednje naloge: izvaja sprejete politike ZTS, usklajuje delo in svetuje pri delu načelnikov rodov, zagotavlja izvajanje nalog OO ZTS iz 49. člena Statuta ZTS, sodeluje v delu kolegija načelnika ZTS. Pred izvolitvijo na funkcijo načelnika OO ZTS mora pridobiti pisno soglasje načelnika ZTS.

#### *Državni nivo*

Organi ZTS so naslednji:

- *Skupščina ZTS*. Je najvišji organ ZTS, ki se sestaja praviloma enkrat letno. V skladu s 57. in 58. členom Statuta ZTS je vsaka tri leta skupščina ZTS sklicana

z namenom izvoliti nove organe ZTS. Člani skupščine ZTS so: starešina ZTS, starešine in načelniki registriranih rodov ali največ dva pooblaščenata predstavnika takšnega rodu, starešine in načelniki OO ZTS, člani IO ZTS in pomočniki načelnika programa za mlade v ZTS, člani nadzornega odbora ZTS in člani častnega razsodišča ZTS.

- *Izvršni odbor*. Je izvršni organ ZTS in vodi delo ZTS v skladu s politiko, strategijo, programom in drugimi usmeritvami, sprejetimi na skupščini ZTS. Sestavljajo ga: načelnik ZTS, načelnik programa za mlade v ZTS, načelnik za vzgojo in izobraževanje ter delo z odraslimi v ZTS, načelnik za mednarodno dejavnost ZTS, načelnik za odnose ZTS z javnostmi in zakladnik ZTS. Člani IO ZTS za svoje delo odgovarjajo skupščini ZTS.
- *Nadzorni odbor*. Spremlja delo IO ZTS in drugim organov ZTS, nadzoruje finančno in materialno poslovanje ZTS in ukrepa ob nepravilnostih. O svojih ugotovitvah poroča skupščini ZTS.
- *Častno razsodišče*. Odloča o sporih, ki izvirajo iz izvrševanja pravic in obveznosti članov, določenih v Statutu ZTS, ter v zvezi z dejavnostjo, in pri katerih so lahko prizadete stranke rodovi, delovne enote rodov, posamezniki, zveze tabornikov občine in medobčinske organizacije ZTS, OO ZTS in organi ZTS.

#### *Strokovna služba*

Strokovna služba skrbi za podporo delovanju organizacije. Strokovno službo vodi tajnik ZTS. Poleg tajnika so v strokovni službi zaposleni še strokovni sodelavci (strokovni delavec za vzgojo in izobraževanje odraslih v ZTS; strokovni delavec za program za mlade; strokovni delavec za investicije, delo Gozdne šole, Zadruga ZTS in revija Tabor) ter referent.

### **5.3 Financiranje ZSKSS in ZTS**

#### **5.3.1 Financiranje ZSKSS**

Financiranje in materialno poslovanje ZSKSS se vodi na podlagi finančnega načrta in v skladu z veljavnimi predpisi in internimi pravilniki (Pravilnik o finančnem in materialnem poslovanju ZSKSS, Pravilnik o organizaciji in delovanju regije, Pravilnik o organizaciji in delovanju stega). ZSKSS mora zagotavljati podatke o svojem finančno-materialnem poslovanju na način in v obliki, kot ju določi interni pravilnik, in v skladu z računovodskimi standardi za društva.

### *Finančni načrt*

Finančni načrt ZSKSS, ki predvideva prihodke in odhodke ZSKSS, sprejme svet Združenja eno poslovno leto naprej. Če se letni načrt ne sprejme do začetka poslovanja, se dejavnost ZSKSS financira na podlagi finančnega načrta preteklega leta, toda največ 6 mesecev.

Izvajanje finančnega načrta vodi in usklajuje izvršni odbor. Ena izmed pomembnejših nalog izvršnega odbora je podrobnejše določanje uresničevanja posameznih postavk prihodkov in odhodkov v skladu s predpisi: blagajniški maksimum, višina potnih stroškov v državi in tujini, plan investicij ter podrobnejši finančni načrt za posamezne akcije.

Za pravilno izvajanje finančnega načrta ZSKSS je odgovoren odredbodajalec, ki je po statutu načelnik/načelnica. Naloge odredbodajalca so: skrbi za pravočasno in pravilno vplačilo prihodkov ter namensko trošenje sredstev; podpisuje pogodbe, nadzira finančno in materialno poslovanje delavcev, ki izvajajo to poslovanje in skrbi, da je v skladu s predpisi; skrbi, da se v roku in v skladu z navodili organov ZSKSS ter z zakonskimi predpisi pripravijo predvidena poročila v zvezi z izvrševanjem finančnega načrta in stanjem sredstev in virov.

Zaključni račun ZSKSS obravnava in potrdi svet Združenja najkasneje v 6 mesecih po zaključku poslovnega leta.

### *Finančni viri in premoženje ZSKSS*

Premoženje ZSKSS so vse premičnine in nepremičnine, ki so last ZSKSS in so vpisane v inventarno knjigo ZSKSS ter vsa finančna sredstva, ki so last ZSKSS.

Viri za financiranje dejavnosti ZSKSS so:

- članarina,
- prostovoljni prispevki in darila,
- subvencije, pomoč in dotacije državnih in krajevnih organov,
- sofinanciranje skupnih akcij,
- donacije in sponzorska sredstva,
- dohodki od lastne dejavnosti in
- drugi dohodki.

V primeru prenehanja obstoja stega se upravljanje s premoženjem stega prenese na izvršni odbor. Prav tako je vsaka delitev premoženja med člane ZSKSS je nična.

Po uredbi Statuta ZSKSS in Zakona o društvih, mora ZSKSS morebitni presežek prihodkov nad odhodki, porabiti za izvajanje dejavnosti, za katere je bilo ustanovljeno.

Če pride do prenehanja delovanja ZSKSS se premoženje ZSKSS prenese na društvo Mladinski ceh.

### *Pridobitna dejavnost ZSKSS*

Za zagotavljanje svojega poslanstva ZSKSS neposredno opravlja naslednje pridobitne dejavnosti:

- organizira izobraževalne, športne dejavnosti (tabori in razne prireditve),
- izdaja in prodaja knjige, revije, periodiko in posnete nosilce zvočnega in video zapisa in drugo blago in material,
- nudi in prodaja oglaševalski prostor v revijah in drugih lastnih publikacijah.

### **5.3.2 *Financiranje ZTS***

Finančno-materialno poslovanje ZTS vodi po veljavnih predpisih in po Pravilniku o finančno-materialnem poslovanju ZTS ter na podlagi letnega finančnega načrta, ki ga sprejme skupščina ZTS.

### *Premoženje ZTS*

Premoženje ZTS sestavljajo denarna sredstva, vrednostni papirji, premičnine in nepremičnine ter različne oblike materializiranega premoženja. Sredstva za delovanje ZTS pridobiva iz:

- članarin,
- javnih sredstev,
- daril in volil,
- materialnih pravic in lastne dejavnosti,
- prispevkov donatorjev,
- sponzorskih sredstev,
- drugih virov.

Načini zbiranja sredstev in njihova poraba mora biti v skladu s poslanstvom in temeljnimi načeli skavtskega gibanja ter skavtsko metodo, opredeljenimi v 7., 8. in 9. členu Statuta ZTS.

### *Pridobitna dejavnost ZTS*

Za zagotavljanje namena in nalog ZTS opravlja neposredno naslednje pridobitne dejavnosti:

- organizira taborjenja in aktivnosti v naravi za nečlane;
- daje v najem taborne prostore in opremo organizatorjem taborjenj in aktivnosti v naravi;
- organizira izobraževalne dejavnosti, športne dejavnosti in dejavnosti za sprostitev;

- izdaja knjige, revije, periodiko in posnete nosilce zvočnega in video zapisa s tematiko s področja delovanja ZTS;
- nudi in prodaja oglaševalski prostor v reviji Tabor in drugih lastnih medijih;
- prodaja literaturo, taborniško in drugo opremo v Zadrugi ZTS.

V primeru, da ZTS pri opravljanju pridobitnih dejavnosti, na podlagi Pravilnika o opredelitvi pridobitne in nepridobitne dejavnosti, ki ga izda minister za finance, ustvari presežek prihodkov nad odhodki, ga porabi za uresničevanje svojega namena ter ciljev.

Za presežek prihodkov nad odhodki se poveča društveni sklad, za presežek odhodkov se društveni sklad zmanjša.

Društveni sklad je lastni vir financiranja ZTS. Sestavljen je iz ustanovitvenih vlog članov ZTS, sklada za osnovna sredstva, presežka iz prevrednotenja, rezerv namenskih skladov in presežka prihodka.

#### *Sprejemanje in izvrševanje finančnega načrta ZTS*

Predlog finančnega načrta za posamezno poslovno leto (letni finančni načrt) pripravi Izvršni odbor ZTS, sprejme pa Skupščina ZTS. Na podlagi tega pravilnika ima Izvršni odbor ZTS pravico in dolžnost, da letni finančni načrt med letom spreminja v skladu z gibanjem prihodkov in odhodkov.

Naloge Izvršnega odbora ZTS, ki vodi izvajanje in usklajevanje finančnega načrta so: s posebnimi sklepi sprejema podrobna določila za uresničitev posameznik postavk finančnega načrta, v skladu s predpisi tako določa blagajniški maksimum, višino potnih stroškov v državi in tujini, terminski plan investicij, cene v Zadrugi ZTS, cene v Gozdni šoli ZTS, finančne načrte za posamezne akcije ipd.; sprejema metodologijo finančnega poročila razen tistega dela, ki je že opredeljen z zakonskimi in podzakonskimi predpisi.

Za pravilno izvrševanje finančnega načrta je odgovoren odredbodajalec, ki je po Statutu ZTS načelnik ZTS. Glavne naloge odredbodajalca so: zagotavljanje pravočasno in pravilno vplačanih prihodkov; zagotavljanje namensko trošenih sredstev; nadziranje finančnega in materialnega poslovanja zaposlenih v strokovni službi, hkrati skrbi, da je v skladu s predpisi; ter zagotavlja, da se v roku in v skladu z navodili organov ZTS pripravijo predvidena poročila v zvezi z izvrševanjem finančnega načrta in stanje sredstev in virov.

## **5.4 Primerjalna analiza organiziranja in financiranja ZSKSS in ZTS**

### **5.4.1 Namen analize**

Z diplomskim delom želim analizirati organiziranost obravnavnih organizacij, razlog in delovanje v praksi, ter financiranje le-teh in sicer obstoječe in potencialne finančne vire ZSKSS in ZTS.

Moje osnovne hipoteze, ki jih bom s pomočjo preučevanja obravnavanih mladinskih organizacij preverjala so:

- Delovanje nevladnih, mladinskih nepridobitnih organizacij pomembno vpliva na razvoj in kakovost življenja mladostnikov.
- Za nepridobitne organizacije je značilno majhno število zaposlenih in veliko sodelovanje prostovoljcev.
- Zaposlene in člane nepridobitnih organizacij označuje visoka stopnja motiviranosti in močan občutek pripadnosti organizaciji.
- Organiziranje nepridobitnih organizacij pomembno vpliva na financiranje in pridobivanje finančnih virov sredstev.

#### ***5.4.2 Izbira vzorca in metode raziskovanja***

Med različnimi metodami raziskovanja (anketa, eksperiment, študij primera, simulacije) sem se odločila za anketo. Obema predstavnikoma obravnavanih mladinskih organizacij sem zastavila enaka vprašanja, saj sem želela imeti primerljive odgovore. Glede na zastavljena vprašanja sem želela od intervjuvancev pridobiti njun pogled na organiziranje njihovih organizacij. Obenem pa v deskriptivnem pristopu raziskati načine in vire zbiranja sredstev, na lokalnem, regionalnem in nacionalnem nivoju obravnavanih mladinskih organizacij.

#### ***5.4.3 Intervju s predstavnikoma ZSKSS in ZTS ter analiza rezultatov***

Raziskavo sem izvedla med 16. aprilom in 22. aprilom 2009. Za ZSKSS je odgovarjal Milan Kobal, tajnik ZSKSS, za ZTS je odgovarjal Ivo Štajdohar, tajnik ZTS.

Vprašanja sem razdelila v dva sklopa, in sicer prvi del – organiziranje in drugi del – financiranje.

##### *Organiziranje*

*Zakaj ste se v organizaciji odločili za tako obliko organiziranosti?*

ZTS: Za tako organiziranost so se odločili leta 1959. Rast takratnega združenja, ki je bilo ustanovljeno leta 1951, je bila zelo hitra. Iz 3.300 članov leta 1956 je številčnost narasla na blizu 11 tisoč leta 1959, nato na 17 tisoč leta 1960 in tja do 25 tisoč leta 1962. Velikost je postala omejujoč faktor pri vodenju in organiziranju aktivnosti, kar je zahtevalo spremembe v organizaciji. Poleg tega je tudi na splošno taborniško (skavtsko) delovanje usmerjeno v to, da vzgaja mlade v samostojne osebnosti in v smislu elementa metode »learning by doing« je to možno le tako, da imajo mladi resnično možnost samostojnega delovanja. Tako je bila logična rešitev, da postanejo rodovi samostojne pravne osebe.

ZSKSS: Ta usmeritev je že od samega začetka ustanovitve društva. Razlogi za tako obliko segajo prav na začetek ustanavljanja, ko še ni bilo toliko lokalnih enot – stegov in je bila taka oblika organiziranosti društva najbolj primerna. Skozi leta se je potem večkrat kazala težnja, ali iti narazen, torej, da bi šli v zvezo ali ostati pri taki organiziranosti, vendar je na koncu prevladalo stališče, da taka ureditev zagotavlja večjo povezanost med člani, stegi. Razlogi so še, da je taka ureditev bolj racionalna na področju financ in usposabljanja voditeljev. Boljša je enotnost združenja, izvajanje programa, ki je s tako organiziranostjo bolj zagotovljena.

Razlogi, ki so bili proti, so bolj finančne narave, predvsem pridobivanje sredstev iz lokalnega okolja tj. sredstev iz lokalnih občinskih proračunov, saj občine zahtevajo nerealne birokratske pogoje za črpanje sredstev iz proračuna, npr. sedež društva v občini, v kateri se nahaja. Zelo nerealno, saj bi morali dati zahtevek, glede na to kje društvo deluje in ne kje ima sedež, na primer društvo se registrira v poljubni občini, vendar tam sploh ne deluje. Vendar kljub temu več kot 80% stegov črpa sredstva iz občinskih proračunov, tisti stegi, ki pa nimajo te možnosti so pa razlogi predvsem birokratične narave.

ZTS in ZSKSS sta kot društvi različno organizirani. Prvo je organizirano kot zveza več lokalnih enot – rodov, torej več pravnih oseb, drugo pa kot združenje vseh lokalnih enot – stegov, torej ena pravna oseba. Organi znotraj društev so si dokaj sorodni. Kot že omenjeno na lokalni ravni se pri ZTS enote imenujejo rodovi, pri ZSKSS pa stegi. Bistvena razlika med njimi je ta, da je pri ZTS vsak rod prava oseba, pri ZSKSS pa ne. Podobno je na regionalni ravni, kjer se pri ZTS organ imenuje območna organizacija ZTS in je lahko prav tako organizirana kot pravna oseba. V ZSKSS se organ imenuje regijski odbor, naloge in pristojnosti sta si pri obeh podobne. Na najvišjem nivoju - državna raven so organi pri obeh organizacijah isti, razlikuje se samo ime najvišjega organa. ZTS - skupščina ZTS, ZSKSS - svet Združenja.

Organiziranost obeh organizacij je odraz številčnosti članov organizacije, večje kot je število članov, težje je koordinirati in usmerjati delovanje organizacije. Zato se mi zdi smiselna organiziranost tako ZTS kot ZSKSS. Spodnja tabela to samo potrjuje, saj se število članstva pri obeh organizacijah precej razlikujeta.

**Tabela 5.1** Število članstva ZTS zadnjih pet let

Leto	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
	10.648	10.490	9.562	9.097	9.155	10.236

**Tabela 5.2** Število članstva ZSKSS zadnjih pet let

Leto	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
	4.216	4.312	4.173	4.238	4.370

*Vaš vidik prednosti in slabosti take organiziranosti?*

**Tabela 5.3** Prednosti in slabosti oblike organiziranosti ZTS

Prednosti	Slabosti
Primernejša je za večje organizacijske sisteme.	Entropija v pojmovanju gibanja in delovanju organizacije je relativno večja
Vzpodbuja samostojnost in samoiniciativnost.	Včasih se izgublja energija za »prepričevanje prepričanih«
Večja demokracija.	Potrebne je več časa za dogovor o skupnih interesih in potrebah.
Društva lažje samostojno nastopajo v relaciji do lokalnih skupnosti.	Zahteva več časa pri organizaciji skupnih aktivnosti.
Lažje se identificira in odgovarja na lokalne družbene potrebe.	Zahtevnejša (zato včasih tudi slabša) in počasnejša organizacija aktivnosti in delovanje na državnem nivoju.

ZSKSS: ZSKSS je enotno društvo za vso Slovenijo s sedežem v Ljubljani, kjer je tudi registrirano. Odločitev za enotno društvo narekuje predvsem večja povezanost med člani, enoten program in usposabljanje voditeljev, nižji stroški uprave in učinkovitejše uresničevanje skavtskega programa. Poleg tega tajništvo za vse enote opravlja tajniške in računovodske storitve, za kar skrbi zaposleni tajnik in strokovna sodelavka. S tem so voditelji razbremenjeni in lahko svoje znanje in prosti čas v večji meri namenijo osnovni skavtski dejavnosti: celostni vzgoji otrok in mladine za odgovorne člane krajevnih, državnih in mednarodnih ustanov.

**Tabela 5.4** Prednosti in slabosti oblike organiziranosti ZSKSS

Prednosti	Slabosti
Primernejša je za manjše organizacijske sisteme.	Manjša avtonomija posameznih lokalnih enot.
Večje poznavanje in povezanost med člani društva.	Oteženo črpanje sredstev lokalnih enot iz lokalnih okolij, zaradi enotnega sedeža društva.
Enotnejši program in izvajanje le-tega.	
Nižji administrativni stroški.	



Vsaka vrsta organiziranosti ima tako prednosti, kot slabosti, kar povesta tudi zgornji dve tabeli.

*Kakšen pomen ima organiziranost na uspešno delovanje organizacije?*

ZTS: Odgovarjajo, da je pomen opisan v odgovorih na prvo in drugo vprašanje.

ZSKSS: »Ima velik pomen. Težko je sam sebe ocenjevati, vendar če se primerjamo s primerljivo organizacijo – taborniki, je pri ZSKSS večja zavest pripadnosti in skupnosti, tudi programsko smo bolj poenoteni. Moje mnenje je, da bi težje izvajali program in vse akcije ter dobivali prostovoljce za kakšne projekte, če bi bili razdrobljeni oz. decentralizirani.«

Organiziranost je pomembna, saj je od nje odvisno na kakšen način bo organizacija delovala, kakšni bodo njeni organi delovanja, bo delovala na enem sedežu, ali iz večjih, od nje je odvisno kako bodo pridobivali nove člane in nenazadnje, kje in na kakšen način bodo pridobivali finančna sredstva za delovanje.

*Število zaposlenih (redno, izredno, polovični čas) in primerjava s povprečjem v Evropi (ali vsaj v primerjavi s posameznimi državami EU)?*

ZTS: »V ZTS imamo 3,5 redno zaposlenih. Računovodstvo nam vodi zunanja firma. Poleg tega dobi nagrado za svoje delo glavni in odgovorni urednik revije Tabor, v skavtskem centru v Bohinju za delo v času sezone najamemo kuharico in pomočnico.« Nad povprečjem v drugih evropskih državah nimajo pregleda. Menijo pa, da verjetno precej različno. Dodajajo še: »Pred leti je bila med nami prisotna neka ocena, da imajo skavtske organizacije po državah zaposlenega 1 profesionalca na okoli 2000 članov.«

ZSKSS: V ZSKSS sta redno zaposlena 2 delavca – tajnik in strokovni delavec za program in usposabljanje.

Tako ZTS, kot ZSKSS imata majhno število zaposlenih, vendar to zadostuje potrebam organizacije, kar je edino pomembno. Pri tem je pomembno poudariti, da imajo finančno-računovodski del pokrit z outsourcingom (za njih to izvaja zunanje podjetje).

*Menite, da organiziranost vpliva na financiranje organizacije? Kako, na kakšen način?*

ZTS: »Menim, da tak način organiziranja omogoča pridobiti več sredstev, kar je dobro, so pa bolj razpršena (kar je včasih slabo).«

ZSKSS: »Seveda vpliva. Negativno vplivanje se kaže v tem, da se morajo stegi sami potruditi, da dobijo lokalna občinska ali druga sredstva. Vendar se to da rešit, v kolikor je volja voditeljev stega po pridobivanju sredstev. Po drugi strani se pa pozitivno vplivanje odraža na ravni združenja, ker imaš za seboj večje število ljudi in enot, ter imaš s tem večjo težo, npr. na razpisih.«

Kot sta oba sogovornika potrdila, organiziranost vsekakor vpliva na financiranje organizacije. To se med drugim vidi v tem, kje se finančna sredstva zbirajo in nahajajo. V primeru ZTS se sredstva zbirajo po enotah, kjer tudi ostajajo, to potrjujejo tudi besede tajnika ZTS, da imajo sredstva bolj razpršena. Obratno je pri ZSKSS, kjer finančna sredstva prav tako pridobivajo vsaka enota posebej, vendar pa se stekajo na en račun oziroma pod račun organizacije.

### *Financiranje*

Drugi sklop vprašanj daje poudarek na obstoječe in potencialne finančne vire obravnavanih organizacij ZSKSS in ZTS.

### *Kakšni so načini zbiranja sredstev - delovne akcije, prispevki članov ali njihovih staršev, donacije, sponzorska sredstva?*

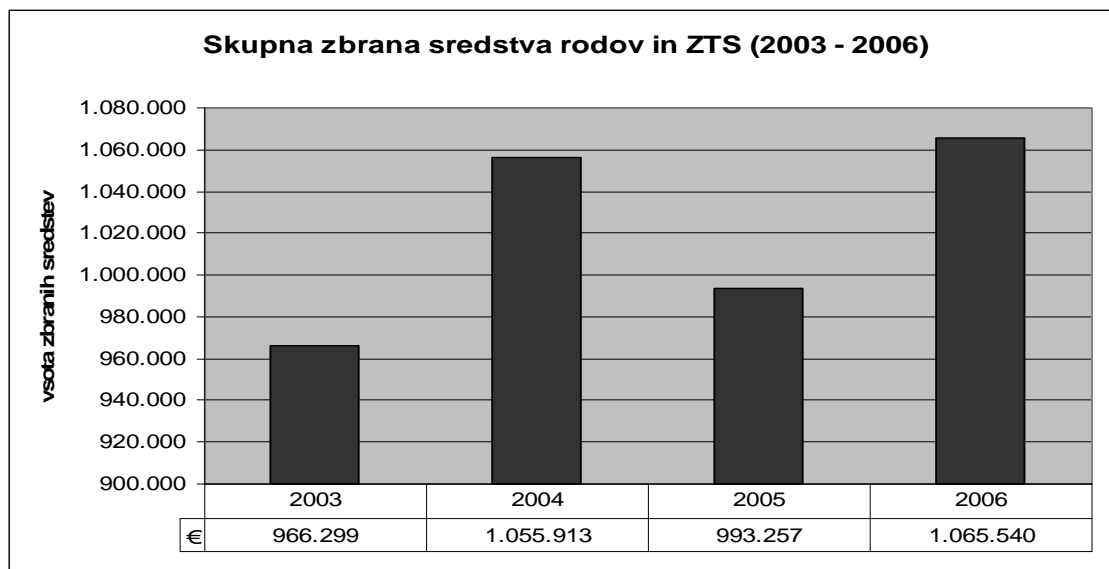
ZTS: Poleg naštetih virov na državni ravni pritekajo sredstva še iz drugih pomembnih virov, ti so državni razpisi in tuji viri. »Na lokalni ravni je več prostovoljnega dela. Delovne akcije so prav tako prisotne v taborniškem programu, ni pa kake dobre metodologije za vrednotenje prostovoljnega dela.«

ZSKSS: »Prostovoljno delo predstavlja ogromni del. Na državni ravni imamo vzpostavljen sistem podpornih članov, ki predstavlja majhen del pridobljenih finančnih sredstev. Precej veliko podporo predstavljajo donacije od dohodnine, in sicer so ciljna publika starši članov skavtov, ki so jih uspešno nagovorili k donaciji. V lanskem letu so bili tako ena izmed najuspešnejših organizacij po številu zbranih sredstev.«

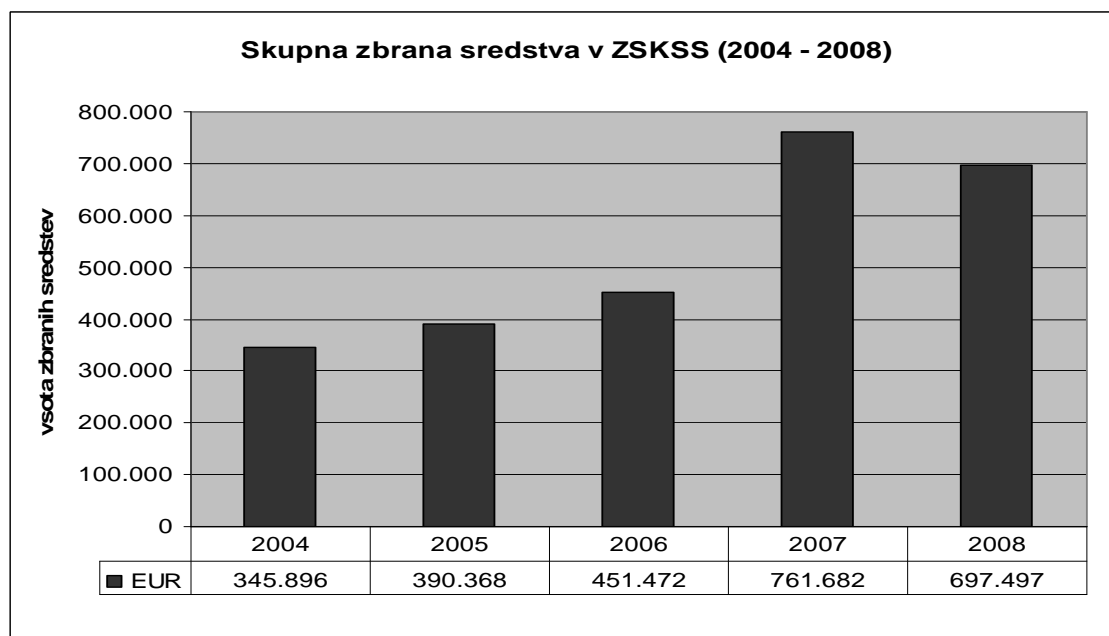
Načini zbiranja finančnih sredstev se med organizacijama ne razlikujejo veliko. Zanimiva so sredstva v obliki donacij iz dohodnine, katera so prejeli v ZSKSS. Slednji nastopajo kot ena pravna oseba in imajo tako več možnosti za lobiranje pri potencialnih donatorjih, kot ZTS, ki to možnost sicer imajo, vendar zelo oteženo.

Kolikšna so skupna zbrana sredstva celotne organizacije za obdobje zadnjih 5 let, za vsako leto posebej?

**Slika 5.1** Skupna zbrana sredstva rodov in ZTS v EUR



**Slika 5.2** Skupna zbrana sredstva v ZSKSS v EUR

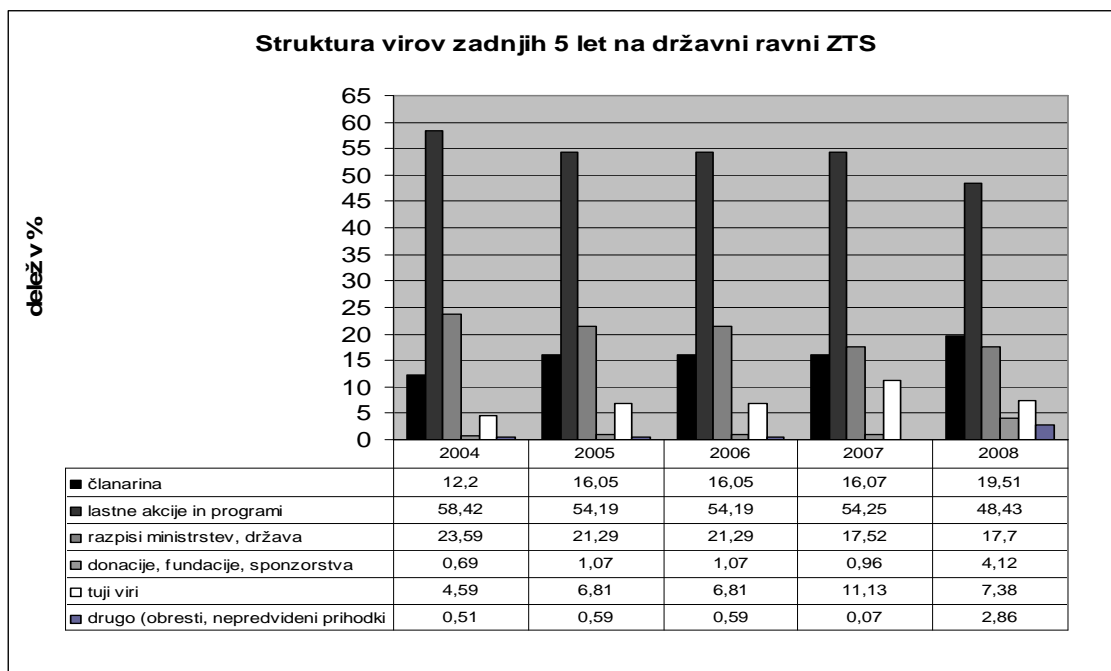


Iz ZTS niso posredovali podatka o zbranih sredstvih za zadnji dve leti.

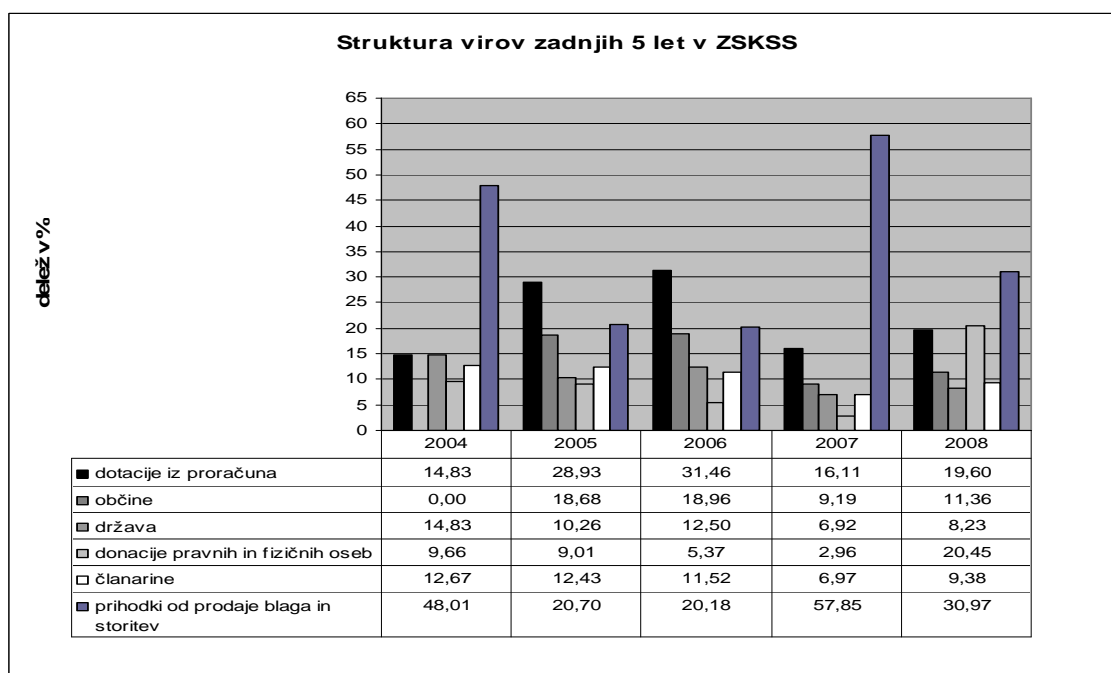
Kot lahko vidimo po grafikonih, skupno zbrana sredstva pri obeh organizacijah iz leta v leto nihajo, za kar obstajajo različni vzroki, med drugim tudi število članstva.

Struktura zbranih sredstev po virih za organizacijo (članarina, lastne akcije, donacije, sredstva prejeta s strani države in lokalnih skupnosti, itn. – samo najpomembnejši viri?

Slika 5.3 Struktura virov zadnjih 5 let na državni ravni ZTS v deležih



Slika 5.4 Struktura virov zadnjih 5 let v ZSKSS v deležih

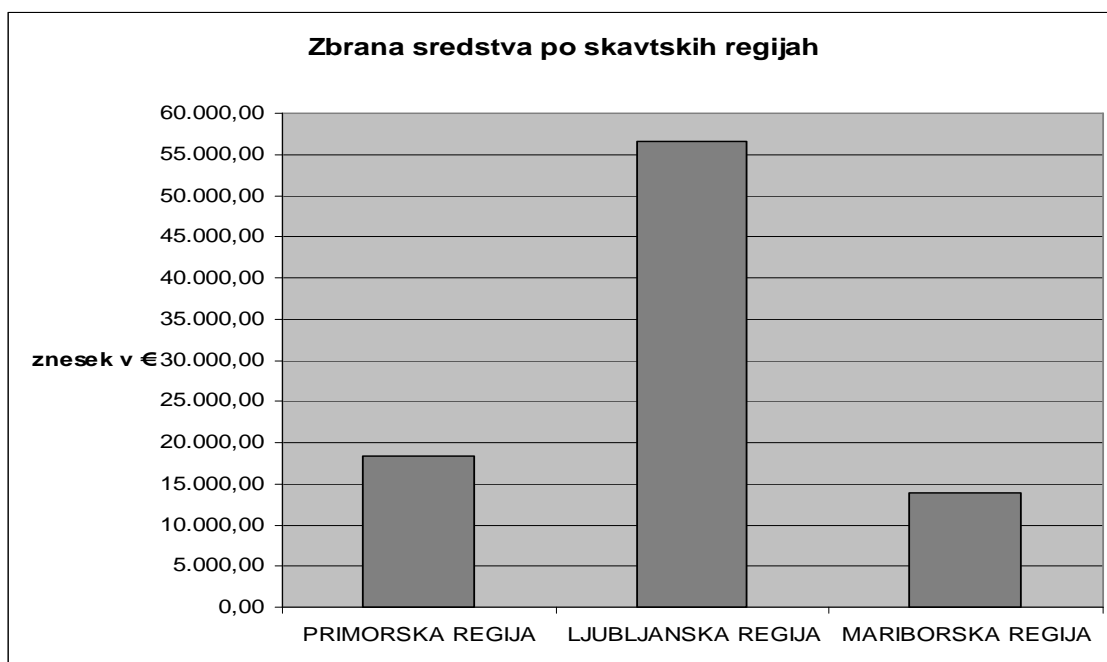


Primerjava strukture virov sredstev po organizacijah je podana po navedenih postavkah in v deležih glede na skupno zbrana sredstva v tistem letu. Iz navedenega se razbere, da je glavni vir sredstev pri obeh organizacijah, lastna pridobitna dejavnost organizacij.

*Pregled glede na zbrana sredstva po posameznih delih Slovenije (zadostovale bi statistične regije - v kolikor organizacije ta podatek sploh vodijo?)*

ZTS: »Ne zbiramo tovrstnih podatkov.«

**Slika 5. 5** Zbrana sredstva po skavtskih regijah v letu 2004 v EUR



Iz tega vprašanja je zaključke težko izveleči, ker v ZTS teh podatkov ne vodijo, v ZSKSS pa prikazujejo le podatke za leto 2004. Verjetno je vzrok za to, da teh podatkov ne vodijo, glavna težnja po evidenci zbranih sredstev na lokalni in državni ravni.

*Pregled projektov, ki jih je vodila ali jih vodi vsaka organizacija (prav tako za zadnjih pet let) in sredstva, ki so jih s temi projekti pridobili (projekti financirani s strani Slovenije, evropski projekti, projekti financirani s strani WAGGS-a in WOSM-a?)*

ZTS: »Računovodstvo vodimo po prihodkovnih in stroškovnih mestih, ki so za nas vsako leto tradicionalna, med tem ko za posamezne financerje pripravimo vsebinska in finančna poročila na osnovi teh postavk sproti. Poleg tega so t.i. projekti v finančnem

smislu neznačilen podatek. Večinoma nam tako domači kot tuji viri sofinancirajo celoletni program.«

ZSKSS: »Vodimo podatke za štiri najpomembnejše vsakoletne projekte.«

**Tabela 5.6** Odhodki in prihodki za posamezne projekte v ZSKSS v EUR

	SKAVTIČ		LMB*		TABORNE ŠOLE		TZV**	
	Vsi stroški	Prihodki SLO	Vsi stroški	Prihodki SLO	Vsi stroški	Prihodki SLO	Vsi stroški	Prihodki SLO
<b>2004</b>	11.330	847	96.915	93.561	13.543	6.660	6.000	5.070
<b>2005</b>	12.929	1.675	102.634	104.558	11.529	5.199	4.182	3.418
<b>2006</b>	9.603	2.910	96.616	100.108	11.758	6.758	6.525	5.220
<b>2007</b>	7.798	3.400	99.142	101.379	13.857	7.044	6.278	6.232
<b>2008</b>	10.316	3.234	116.517	118.893	9.048	5.168	5.503	5.808

\* Projekt LUČ MIRU IZ BETLEHEMA

\*\* Projekt TEČAJ ZA VODNIKE

Projekte se med organizacijama ne more primerjati, ker kljub sorodni naravi organizacije, projekti niso enaki, kvečjemu podobni. Eden od takih projektov je glasilo, ki ga izdajata tako ZTS (revija Tabor), kot ZSKSS (revija Skavtič).

Kljub temu ima vsaka organizacija svoje redne, vsakoletne projekte, ki so del programa dela organizacije.

*Podatki o materialnih sredstvih, ki jih zbere organizacija (za primerjavo in velikost glede na finančna sredstva)?*

ZTS: »Imamo preglednico donacij v materialu in storitvah za leto 2008, po naših ocenah vrednosti seveda. Za prejšnja leta teh pridobljenih sredstev nismo zajeli v poročilih. Če primerjamo z vsemi sredstvi v letu 2008, predstavlja spodnja vrednost cca 7,7 %.«

**Tabela 5.7** Ocena ZTS o vrednosti donacij v materialu in storitvah v letu 2008 v EUR

Gostovanje na serverjih za spletne aplikacije	3.502,00
Računalniki - sponzorstvo	1.333,00
Storitve bivanja za posvete in skupščino	2.000,00
Prevozi	8.500,00
Grafična priprava in tiskanje revije Tabor	6.345,00
Plačani oglasi v medijih	3.800,00
Druge storitve	2.036,00
<b>SKUPAJ</b>	<b>27.516,00</b>

ZSKSS: V ZSKSS ne vodijo tovrstnih podatkov: »Večinoma so to popusti pri nakupu raznega materiala (od hrane naprej), ki so težko merljivi. Večina materialnih sredstev se zbere pri posameznih projektih, bodisi na lokalni, regionalni ali državni ravni, katere se potem tudi porabi pri dotičnem projektu. Zato se ta sredstva večinoma zanemari in posledično niso nikjer natančno opredeljena in opisana.«

Podatki o materialnih sredstvih, ki jih prejemajo organizacije skozi svoje delovanje, so težko merljivi, kar kažeta tudi odgovora tajnikov obravnavanih organizacij. Največkrat so podatki osebna ocena vodje projekta, ki spremlja in vodi projekt. Kljub temu so to pomembna sredstva, brez katerih bi bilo marsikateri projekt težje ali sploh nemogoče izpeljati.

*Kakšno vlogo ima država pri financiranju organizacije?*

ZTS: »Država se premalo zaveda pomena skavtstva, katerega pomemben del predstavlja ZTS. Nasploh je ravnanje države bolj naravnano na gašenje in odpravljanje posledic, kot pa na preventivo in preprečevanje vzrokov. Naše delo je naravnano dolgoročno, država pa pri delovanju NVO vzpodbuja enoletne (kratkoročne) projekte. Na primer, v družbi še posebej med mladino, se soočamo z vedno večjim številom negativnih pojavov, kot so nasilje, kajenje, uživanje opojnih substanc, prestopništvo ipd. Označujemo jih za posledico (ne)vzgojnega delovanja v času, preden so se zgodili. Ker je to dolgoročen proces, je trenutek, ko se tega zares zavemo in hočemo nekaj narediti, prepozen, da bi lahko pravilno ukrepali. Ti prepozni ukrepi, ki so običajno predvsem represivni, pravih vzrokov ponavadi ne odpravijo, ampak samo nekoliko ublažijo posledice. Naše delo pa je sodelovanje pri vzgoji mladih. Ta se začne v družini, nadaljuje v šoli in nadgradi med vrstniki na ulici. Še posebej to druženje vrstnikov predstavlja nek jeziček na tehtnici, ko mladi sprejemajo ali zavračajo vrednote in ravnanja, ki jih vidijo pri drugih. Ta proces, v tujini znan kot neformalno učenje, pri nas še nima ustrezne veljave in podpore, je pa zelo pomemben, včasih celo odločilen za ravnanje posameznika v prihodnje.«

»Če se vrnemo na vlogo države, bi ta morala v celoti financirati javno koristnost delovanja taborniške organizacije. Če poskusim razložiti preprosto: taborniške aktivnosti v določenem obsegu zadovoljujejo lastne interese članov. S tem nimamo problemov, saj so člani oziroma udeleženci teh aktivnosti pripravljene pokriti njihove stroške. Ker pa je osvajanje pozitivnih vrednot za družbo še kako pomembno, bi bilo potrebno, da se čim več mladih udeležuje takih in podobnih programov, ki se izvajajo kratko rečeno s »taborniško-skavtsko metodo«. Ni nobene logike, da bi stroške razširjanja taborništva-skavtstva (promocija, usposabljanje kadrov za delo z novimi člani, koordiniranje dela z lokalnimi skupnostmi, kjer organizacije še ni, vzpostavljanje pogojev za dobro delo društev ipd) pokrivali samo člani, ki so že v organizaciji. Ti

stroški lahko kar precej narastejo, saj bi bilo smotrno, da se s tem ukvarjajo profesionalno zaposleni ljudje z roko v roki s prostovoljci.«

ZSKSS: Predstavniki ZSKSS ima drugačno mnenje: »Ima močno vlogo, saj predstavlja okoli 30% proračuna organizacije. Brez tega denarja bi organizacija težko delovala oz ne bi mogla, sploh ko govorimo o ravni prostovoljstva in števila zaposlenih.«

Četudi je delež, ki ga država prispeva nepridobitnim organizacijam, majhen, bi brez njega težko nemoteno delovali. Kljub temu igra država premalo aktivno vlogo, sploh ko se dotaknemo finančnih sredstev. Država bi se morala bolj zavedati pomena organizacij, ki postavijo služenje javnemu in skupnemu interesu, kot svoj smisel delovanja in obstoja.

*Kakšen del financiranja predstavljajo evropski razpisi?*

ZTS: »Manj kot 5 % v primeru ZTS.«

ZSKSS: »Predstavlja zanemarljivi del. Omembe vredna so sredstva, ki jih pridobimo iz projekta MOVIT.«

Vsekakor ZTS in ZSKSS črpata premalo sredstev iz evropskih razpisov. Tukaj je še veliko neizkoriščenih potencialnih finančnih virov. Vendar pa se moramo zavedati, da organizaciji nimata kadra, ki bi se ukvarjal izključno s tem – spremljanje in prijavljanje na domače in tuje razpise.

*Kakšno politiko vodi organizacija do državnih in evropskih razpisov?*

ZTS: »Poskušamo odgovoriti na vse državne razpise, ki se vsebinsko in formalno nanašajo na ZTS. Smo pa pri tem še kar šibki, ker se neprestano srečujemo z omejitvijo pri človeških virih. Slabše je pri evropskih. Direktno kot ponudnik se na njih zelo redko pojavimo, razen, če je državni razpis povezan z evropskim.«

ZSKSS: »Politika se kaže v tem, da se razpise spremlja in se na njih prijavlja, predvsem na tiste, pri katerih imamo možnost, da dobimo sredstva. Dilema se pojavlja, ko se moramo odločiti ali zaradi tega, da dobimo sredstva iz razpisa, spremeniti osnovni program. Državi dopovedujemo, da naj podpre skavte take kot so, če mislijo, da delajo nekaj koristnega.«

Organizaciji se trudita spremljati in prijavljati na razpise, saj se zavedata, da so finančna sredstva vedno dobrodošla. Pri tem se pogosto pojavlja problem pri razpisnih pogojih, saj se morata organizaciji nemalokrat odločati do kakšne mere naj spremenita program, da bi s tem zadostile razpisnim pogojem in tako imele več možnosti za pridobitev sredstev. Tukaj se lepo kaže birokratičnost državnih razpisov, namesto da bi razpise prilagodili koristnim in učinkovitim projektom, se raje zapletajo v »črke na papirju« in s tem otežujejo prijavljanje potencialnim kandidatom.



*Koliko so v financiranje vključeni podjetniki - nekdanji člani organizacije (če sploh so?).*

ZTS: »Podjetniki – bivši člani so vključeni, vendar premalo. Njih sicer ni treba prepričati v pomen taborništva, imajo pa tudi oni precej omejene možnosti. Poleg tega bi potrebovali nekaj prostovoljcev (verjetno prav iz njihovih vrst), ki bi skrbeli za aktualno informiranje in po možnosti vključevanje v aktivnosti organizacije.«

ZSKSS: »Nekdanji voditelji so vključeni kot podporni člani organizacije, plačajo dve članarini ali pa toliko kot hočejo. Trenutno jih je okoli 50 podpornih članov, kateri skupaj darujejo okoli 1.500 EUR.«

Podjetniki financirajo projekte in ne delovanje stega samo. Podjetniki oz. posamezniki največ donirajo lokalnim stegom oz lokalne projekte. Tukaj so pomembna predvsem »poznanstva« in sorodstvo, ker je lažje priti do vodilnih v podjetjih in tudi bolj poznajo razmere, na koga se obrniti ...

Pri obeh obravnavanih organizacij so nekdanji člani vključeni ali kot podporni člani ali kako drugače. Vendar si pri obeh organizacijah želijo še več sodelovanja, saj se zavedajo znanja, izkušenosti in koristi, ki jih nekdanji člani predstavljajo.

*Kako bi najbolje spodbudili donacije in sponzorstvo podjetij in posameznikov?*

ZTS: »Z ozaveščevalno aktivnostjo – promocijo in večjim pojavljanjem v medijih. Tudi kakšen profesionalni marketinški pristop ne bi bil slaba naložba.«

ZSKSS: »Primarna naloga organizacije ni pridobivanje sredstev, ampak izvajanje programa, zato se tudi sredstva vrtijo samo okoli izvajanja programa in to je vse.«

Problem doniranja in sponzorstva podjetij se kaže v tem, ker mladostniki, ki so člani teh dveh organizacij ne predstavljajo potencialnih kupcev njihovih storitev oziroma izdelkov. Mogoče bi s pravilno predstavitvijo mladih kot bodočih odjemalcev, dosegli kakšno sponzorstvo več.

*Ali podjetja raje podprejo lokalne, regionalne ali nacionalne enote/akcije?*

ZTS: »Podjetja raje podprejo aktivnosti neposredno – se pravi lokalne enote.«

ZSKSS: »Vsekakor raje podprejo lokalne in regionalne projekte oz akcije. Pri tem naj dodam, da podjetniki raje financirajo projekte in ne delovanje lokalne enote kot take.«

*Kakšni so motivi in razlogi, da darujejo na lokalnem, regionalnem, nacionalne enote/akcije?*

ZTS: »Podjetniki bolj poznajo aktivnosti lokalne enote kot pa vodstva organizacije. Tudi v smislu družbene pomembnosti se podjetja bolj prepoznajo v lokalnem okolju, tam so tudi v nekem pogledu odvisni od mnenja krajanov itd.

Večja podjetja so usmerjena v sodelovanja z društvenimi organizacijami, ki lahko pomenijo njihovo neposredno korist pri promociji: recimo imena športnih klubov, financiranje vrhunskih športnikov na sploh. Kar ostane tabornikom so bolj drobtinice, razen če imaš v podjetju bivšega tabornika, ki ima vzvode sofinanciranja v rokah. Teh pa ni dosti in še ti imajo »zvezane roke«, ker sodelovanje z nami ne predstavlja tiste promocijske koristi, ki bi si jo taka podjetja želela.«

Podjetja delujejo na lokalnih področjih, zato je posledično samoumevno, da raje podprejo lokalne enote organizacij.

*Kaj je bilo s strani organizacije v zadnjih 5 letih narejeno za pridobitev več sredstev od pridobitnih organizacij (podjetij)?*

ZTS: »Več se pojavljamo v medijih, razvijamo svoje medije, večkrat se pri podjetjih pojavimo s ponudbami za sodelovanje. Nekoliko se to tudi pozna pri pridobljenih sredstvih.«

ZSKSS: Konkretno, da bi delali na prav na promociji organizacije in s tem posledično pridobivanje sredstev, niso, ker to ni njihov primarni namen. Vendar se zavedajo, da poznavanje dela organizacije, njenega namena, članov pripelje do več donacij podjetij, zato se trudijo dokazovati predvsem z dobrim delom oz dobro vzgojo mladih.

Obe organizaciji se zavedata, da je poznavanje organizacije v javnosti, njenega koristnega dela do mladih in družbe kot take zelo pomembno. Slovenija je majhna država in četudi je društev v tem prostoru veliko, so uspehi in dobro delo vedno dobro sprejeti. Tudi z nepravilnostmi in slabim delom je podobno, v smislu odmevnosti, mogoče še bolj. Samo spomnimo se primera Rdečega križa pred leti in nepravilnosti, ki so bile povezane s tem primerom.

*Kakšno vlogo imajo pri uspešnem nagovarjanju posameznikov mediji?*

ZTS: »Veliko. Več kot se organizacija pojavlja v medijih, bolj je interesantna za podjetja.«

ZSKSS: »Imajo kar precejšnjo, saj če se pojavljaš v medijih ljudje razmišljajo o tebi, kar vsekakor vpliva na članstvo v organizaciji. Prav tako je pomembno kakšno ime, dobro ali slabo, mediji kažejo v javnosti. Kar pa je odvisno od načina dela.

Mediji poročajo pretežno o enkratnih dogodkih – projektih in ne toliko o vsakodnevnem delovanju organizacije. Lansko skavtsko leto je bil tako dosti omenjen prvi vseslovenski skavtski tabor Jamboree, ki se je dogajal poleti 2008.«

Družba, v kateri živimo, napreduje z neznansko hitrostjo, za kar je zaslužna tudi sodobna tehnologija in mediji. Organizacije, ki se zavedajo vedno večjega vpliva medijev, se jih ne izogibajo, temveč se jih v veliki meri poslužujejo. Tega se zavedata tudi obravnavani organizaciji, vendar se tega še ne poslužujeta toliko.

*V kolikšni meri elektronski mediji vplivajo na darežljivost podjetnikov oz posameznikov?*

ZTS: »Pri nas je to za enkrat še neznaten pojav, ki smo ga šele začeli razvijati.«

ZSKSS: »Internet ne toliko, nima močne teže pri tem. Še vedno ostajajo glavni atributi klasični mediji, kot so radio, televizija in nenazadnje najmočnejše širjenje »od ust do ust«.

Tudi elektronski mediji pridobivajo na veljavi in pomembnosti, zato ne bi bilo odveč, da začneta organizaciji razmišljati tudi v tej smeri.

*Mnenje tajnikov o finančnih sredstvih, ali so to najpomembnejša sredstva, ali bi dala prednost kaki drugi vrsti sredstev?*

ZTS: »Osebnostno dajem prednost človeškemu viru. Če ta je, se najde pot in sredstva za izvedbo programa.«

ZSKSS: »Poleg prostovoljnega dela so to najpomembnejša sredstva, saj omogočajo delovanje društva. Vendar kljub temu ne dajemo poudarka izključno samo na finančna sredstva kot taka, temveč na kakršna koli sredstva, ki zadoščajo za uresničevanje namena organizacije.«

Tako tajnik ZTS kot tajnik ZSKSS dajeta ob bok finančnim sredstvom prav prostovoljstvo. Brez prostovoljnega dela še tako dobro finančno stoječa organizacija, ne more dolgo delovati. Saj prav slednji dajejo smisel in namen organizaciji in prav z njihovo pomočjo organizacija dosega cilje, ki si jih je zadala ob ustanovitvi.

*Katere nove možnosti financiranja se nakazujejo v bližnji prihodnosti?*

ZTS: »V bližnji prihodnosti se bomo še bolj naslonili na državne vire (razpise). Zaradi finančne krize bodo podjetja manj naklonjena donacijam, po ekonomski logiki pa se mora država pojavljati kot večji potrošnik, četudi za ceno javnega dolga. Seveda, to v primeru, če se ne bo sesula celotna državna ali celo svetovna ekonomija, kar pa je malo verjetno.

Lahko bi se tudi bolj usmerili na trženje naših storitev. Toda pri tem se vedno pojavlja vprašanje, do kakšne mere je to možno, da bi obdržali značaj in način delovanja organizacije (skavtsko metodo).«

ZSKSS: »Načrtujemo bolj aktivno politiko do črpanja sredstev iz Evropskih razpisov. Vendar do te mere, da ne bo vplivalo na izvajanje programa dela organizacije. Bolj se bomo usmerili na oglaševanje, kjer se do sedaj ni veliko delalo. Še vedno bomo veliko poudarka dali na črpanje sredstev iz dohodnine. V prihodnje razmišljamo tudi o večji promociji programa dela ZSKSS nečlanom, v obliki spoznavnih taborov, delavnic, akcij ipd., vendar se pri tem pojavlja vprašanje o tovrstni nasičenosti slovenskega prostora.«

## 6 SKLEP

»Glej daleč, in ko misliš, da že gledaš daleč, glej še dlje!« je misel ustanovitelja skavtstva – mladinskega gibanja, ki se je v prejšnjem stoletju razširilo tudi na slovensko ozemlje in katerega potomca sta tudi Zveza tabornikov Slovenije in Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov. Nepridobitni, nevladni, zasebni mladinski organizaciji, katerih organiziranost in financiranje sem skušala s pomočjo predhodno preučene in predstavljene teorije o nepridobitnih organizacijah, predstaviti v diplomski nalogi.

Glavni namen diplomske naloge je bil s pomočjo preučene literature in notranjih teoretičnih virov ZSKSS in ZTS, poiskati, preučiti in predstaviti najprej organiziranost teh dveh organizacij, tako na državni kot na lokalni ravni, ter financiranje le-teh. Ter še, kakšen pomen ima organiziranost mladinskih organizacij na financiranje in s tem na njihovo uspešno delovanje.

Cilji diplomskega dela, ki so izhajali iz namena diplomske naloge, so v celoti doseženi. Tako so v prvem delu celovito predstavljene nepridobitne organizacije - temeljne značilnosti in dejstva, nadalje se osredotočenost na teorijo o organiziranosti nepridobitnih organizacij. Prvi del se zaključuje s poglavjem o financiranju, najprej nepridobitnih organizacij na splošno, potem pa še bolj natančno na primeru društev. Drugi del diplomske naloge se v celoti posveča predstavitvi in raziskavi dveh nepridobitnih mladinskih organizacij ZSKSS in ZTS. V uvodu sta v grobem predstavljeni obravnavani organizaciji, sledi analiza organiziranosti ZSKSS in ZTS, analiza obstoječih in potencialnih virov finančnih sredstev ZSKSS in ZTS ter za zaključek primerjava organiziranosti in financiranja ZSKSS in ZTS.

Hipoteza: *Delovanje nevladnih, mladinskih nepridobitnih organizacij pomembno vpliva na razvoj in kakovost življenja mladostnikov.* Trditev lahko v celoti potrdimo. Mladi, s tem ko nekaj počnejo z veseljem, ko jim neko delo predstavlja izziv, dopolnitev, ko vidijo rezultat svojega dela ter pri vsem tem še uživajo, postavljajo dobre temelje za življenje v svetu odraslih. Mladinske organizacije za njih predstavljajo prostor, kjer lahko uresničijo svoje želje in razvijejo ali odkrijejo svoje talente in veščine. Hkrati pa te organizacije iz njih izvlečejo najboljše, kar je v njih samih.

Hipoteza: *Za nepridobitne organizacije je značilno majhno število zaposlenih in veliko sodelovanje prostovoljcev.* Hipoteza drži. Po podatkih, ki so jih posredovali iz ZSKSS in ZTS, lahko vidimo, da je število zaposlenih pri obeh organizacijah pod 5 zaposlenih, kar je razmeroma malo za tako število članov, ki jih imata organizacije. Na drugi strani pa dajejo podporo zaposlenim prav prostovoljci oziroma prostovoljno delo, ki ga je v obeh organizacijah veliko. Kot primer naj povemo, da delajo voditelji, ki vzgajajo mlade v obeh organizacijah, na prostovoljni ravni in tako naredijo vsakoletno več kot petsto ur prostovoljnega dela.

Hipoteza: *Zaposlene in člane nepridobitnih organizacij označuje visoka stopnja motiviranosti in močan občutek pripadnosti organizaciji.* Trditev lahko v večji meri potrdimo. Najbolj ta motiviranost in občutek pripadnosti zaznamuje prostovoljce, nekoliko manj zaposlene. Saj če ne bi bilo takega navdušenja in pripravljenosti za delo, organizacije prav gotovo ne bi dosegale ciljev in nenazadnje tudi namena organizacije.

Hipoteza: *Organiziranje nepridobitnih organizacij pomembno vpliva na financiranje in pridobivanje finančnih virov sredstev.* ZSKSS in ZTS sta različno organizirani, vendar se financirata podobno. Tako lahko hipotezo potrdimo le deloma. Drži, da imata zaradi različne organiziranosti sredstva razpršena, ena bolj (ZTS-več pravnih oseb, več računov), druga manj (ZSKSS-ena pravna oseba, en račun), vendar pa pridobivata sredstva iz podobnih virov. Ti so najbolj pogosto članarina, sredstva iz državnih razpisov, donatorstva ter sredstva, ki jih pridobijo iz lastne pridobitne dejavnosti.

Če potegnemo črto pod obe organizaciji, lahko ugotovimo naslednje. ZTS je 40 let starejša organizacija od ZSKSS, saj je bila le ta ustanovljena že leta 1951, medtem ko je bilo ZSKSS ustanovljeno leta 1990. Na začetku sta bile obe organizaciji podobno organizirani, potem pa se je ZTS zaradi hitrega večanja števila članstva, preoblikovala v Zvezo, v kateri je sedaj vsak rod (lokalna enota) svoja pravna oseba. Obe organizaciji delujeta po isti metodi (skavtska) in izvršujeta iste namene, razlikujeta se samo po delovanju in aktivnostih, ki se jih obe organizaciji poslužujeta. Organi so pri obeh organizacijah podobni, tako na lokalni, regionalni in državni ravni. Razlikujeta se samo na državni ravni in še to samo poimensko (ZTS: skupščina; ZSKSS: svet). Kaj več besed bi lahko povedali pri financiranju obeh organizacij, saj že njuna različna organiziranost pove, da je tudi posledično drugačno. Kot rečeno, je pri ZTS lokalna enota - rod samostojna pravna oseba, kar pomeni, da se samo financira ali išče finančne vire za delovanje. Ker je ZSKSS ena pravna oseba, je financiranje lokalnih enot – stegov lažje, vendar to še vedno ne pomeni, da jim ni potrebno skrbeti za pritekanje finančnih sredstev. Zunanji finančni viri, s tem mislimo prispevke lokalnega okolja organizacije in države, ki jih organizaciji prejemata, so si zelo podobni. Tukaj imamo v mislih sredstva iz državnih razpisov, sredstva iz lokalnih proračunov občin ter razne donacije in dotacije. Obe organizaciji se poslužujeta tudi nepridobitne dejavnosti, največ v obliki izdaje društvenega glasila in prodaje »društvenih potrebščin« (obleka – kroj, rutice, razni izdelki z logotipom društva ipd.). Kot zanimivost se je pri obeh organizacijah pokazalo, da ne posvečata veliko časa evropskim razpisom in s tem posledično črpanjem evropskih sredstev. Razlogov za to je sigurno več, kot eden izmed ključnih, pa je prav gotovo pomanjkanje ustreznega kadra ali kadra, ki bi se ukvarjal izključno samo s tem področjem. Prav tako je s posluževanjem medijev, kot sredstvo za pridobivanje novih članov in tudi kot sredstvo za pridobivanje novih finančnih sredstev. Obe v tem vidita veliko potencialnih možnosti za prihodnje generacije, ki prihajajo.

Slovenski prostor in nenazadnje tudi evropski ter svetovni bi bil brez mladinskih organizacij, ter organizacij, ki imajo v svojih namenih in ciljih za prioriteto vzgojo in učenje mladih, sigurno veliko bolj prazen in nezanimiv za mlade. Tega naj se okolje zaveda, zato naj nudi vso podporo delovanju takih organizacij, saj se bodo le tako naši mladi izpopolnjevali, dopolnjevali in rasli v odgovorne ponosne državljane.





## LITERATURA

- Abrahamsberg, Niko. 1998. *Status nepridobitnih organizacij*. V. dnevi slovenske uprave. Portorož. Stuttgart: Scheaffer-Poeschl
- Benko, Riana. 2002. *Na poti v EU*. Strokovni priročnik. Ljubljana: Slovenski raziskovalni inštitut za management.
- Cox, Joyce in Christina Dudley. 1999. *Microsoft Word 2000*. Ljubljana: Pasadena.
- Horak, Christian. 1995. *Controlling in Nonprofit Organizations*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hrovatin, Nevenka. 2002. *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana, Radio Študent: Študentska organizacija Univerze v Kopru.
- Jelen, Urban. 2006. *Računovodske rešitve društva ZSKSS*. Radovljica: Slovenski inštitut za revizijo
- Jelovac, Dejan. 2002. *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana, Radio Študent: Študentska organizacija Univerze v Kopru.
- Kolarič, Zinka, Črnak-Melgič, Andreja, Vojnovič Maja. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lauffer, Armand. 1984. *Strategic Marketing For Not-for-profit Organizations – Program and Resource Development*, The Free Press – Macmillan, New York
- Levičar, Robert. 1999. *Vodnik po nevladnih organizacijah v Sloveniji*. Ljubljana: Agencija za razvojno iniciativo.
- Mrak, Boris. 2000. *Management nepridobitnih-nevladnih organizacij na začetku tretjega tisočletja in njihove vloge v Evropski uniji in v partnerskih državah*. Referat na prvem strokovnem posvetu Fakultete za management »Management v evropskem prostoru«, Portorož
- Poličnik, Vinko. 1995. *Pravica do združevanja v luči novega zakona o društvih*. Zbornik, Ljubljana
- Rus, Veljko. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta
- Tavčar, I. Mitja. 1997. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, I. Mitja. 1999. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, I. Mitja. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Širca Trunk, Nada in Mitja I. Tavčar. 2000. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management
- Torkar, Aleš in Sonja Čandek. 1999. *Stabilno financiranje neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Center za neprofitni management.
- Travner, Anton. 1997. *Društva: nova zakonodaja*. Velenje: Pozoj
- Žnidaršič Kranjc, Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

## VIRI

- Kobal, Milan. 2009. *Pogovor z avtorjem*, Ljubljana, 16. april 2009.

## Literatura

- Komisija EU. 2000. *Komisija in nevladne organizacije: Oblikovanje tesnejšega partnerstva*. Dokument Komisije za razpravo.
- Evropski svet. 2002. *Uredba komisije ES št. 113/2002*. [Http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002R0113:SL.Html](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002R0113:SL.Html) (maj 2009).
- Štajdohar, Ivo. 2009. *Pogovor z avtorjem*, Ljubljana, 16. april 2009.
- Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV). *Uradni list RS*, št. 117/2006.
- Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2). *Uradni list RS*, št. 117/2006.
- Zakon o društvih (ZDru-1). *Uradni list RS*, št. 61/2006.
- Zakon o zavodih (ZZ). *Uradni list RS*, št. 12/1991, 45/1994, Odl. US: U-I-104/92, 8/1996.
- ZSKSS. 2009. *O organizaciji*. [Http://www.skavt.net](http://www.skavt.net) (maj 2009).
- ZSKSS. 1996. *Statut Združenja slovenskih katoliških skavtinj in skavtov*. Poslovni dokumenti, ZSKSS.
- ZTS. 2009. *O organizaciji*. [Http://www.zts.org](http://www.zts.org) (maj 2009).
- ZTS. 2005. *Statut Zveze tabornikov Slovenije*. Poslovni dokumenti, ZTS.