

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PREDLOG SISTEMA ZA MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA
PROSTOVOLJNEGA GASILSKEGA DRUŠTVA PODGORICA –
ŠENTJAKOB**

Ljubljana, september 2011

DEJAN ALEŠ

IZJAVA

Študent Dejan Aleš izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom izr. prof. dr. Adriane Rejc Buhovac, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV NEPRIDOBITNIH ZDRUŽB	2
1.1 Značilnosti nepridobitnih združb	3
1.2 Vrste in oblike nepridobitnih združb.....	4
1.3 Pomen nepridobitnih združb	6
2 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA NEPRIDOBITNIH ZDRUŽB	8
2.1 Prikaz stanja v tujini na izbranih zgledih	9
2.2 Trenutno stanje merjenja uspešnosti nepridobitnih združb v Sloveniji	13
3 PROBLEMATIKA MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V PGD	14
3.1 Prostovoljno gasilstvo in njegova organiziranost v Sloveniji	14
3.2 Predstavitev PGD Podgorica-Šentjakob.....	15
3.3 Merjenje uspešnosti v PGD Podgorica-Šentjakob	16
3.4 Razvoj modela za merjenje uspešnosti poslovanja za PGD Podgorica-Šentjakob	19
3.5 Razvoj kazalcev za spremljanje uspešnosti za PGD Podgorica-Šentjakob.....	21
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi združbami</i>	4
<i>Tabela 2: Nepridobitne združbe v skladu s slovensko statusnopravno ureditvijo</i>	5
<i>Tabela 3: Razdelitev nepridobitnih združb</i>	6
<i>Tabela 4: Število nepridobitnih združb, ki so predložile letno poročilo ter pomembnejše postavke njihovega poslovnega izida v letih od 2003 do 2009</i>	7
<i>Tabela 5: Kazalci (kriteriji), s katerimi GZL meri uspešnost gasilskih društev</i>	18
<i>Tabela 6: Uspešnost društva PGD Podgorica-Šentjakob v obdobju 2000-2010.....</i>	19
<i>Tabela 7: Predlagani kazalci za spremljanje uspešnosti za PGD Podgorica-Šentjakob</i>	22

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Podatki o številu poslovnih subjektov v Poslovnem registru Slovenije na dan 30. 6. 2010 in na dan 30. 6. 2011</i>	8
<i>Slika 2: Model vložkov in učinkov kot osnova za merjenje uspešnosti PGD Podgorica-Šentjakob</i>	21

UVOD

V današnjem času dinamičnega okolja, globalizacije, ostre konkurence ter nenehnega iskanja novih tržnih možnosti o uspehu oziroma neuspehu pridobitnih in nepridobitnih združb lahko odloča vsaka malenkost. Vse se prizadevajo, da bi bilo njihovo poslovanje čim boljše in da jih konkurenca ne bi pokopala.

V diplomski nalogi se bom osredotočil na nepridobitne združbe, katerih število v zadnjem času strmo narašča (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 4). Njihov management se precej razlikuje od managementa pridobitnih združb, kjer je poslanstvo popolnoma jasno in kjer z merjenjem oblikujemo predvsem finančno uspešnost. Pri nepridobitnih pa uspešnost ne gledajo preko finančne uspešnosti, temveč je tu zelo pomembna kakovostno opravljena storitev za družbo. Zato je zanje pomembno predvsem merjenje uspešnosti z nefinančnimi kazalniki. Neopredmetena sredstva so vedno pomembnejši del pri določanju vrednosti posamezne združbe, in ker jih ne moremo spremljati tako kot opredmetenih, je pomembno, da posamezna združba vzpostavi sistem za spremljanje njihovega delovanja. Predvsem nepridobitne združbe temu še ne namenjajo dovolj pozornosti oziroma se temu načinu merjenja celo izogibajo, ker je preveč zahteven. Te združbe težko ostanejo osredotočene na poslanstvo in merjenje uspešnosti poslovanja, poleg tega pa tudi nimajo potrebnega osebja z ustreznimi strokovnimi izkušnjami. Problem je, ker si pogosto postavijo preveč nasprotujočih se ciljev, informacije, ki se poročajo in primerjajo za analizo, pa niso vedno jasno povezane s poslanstvom.

Namen diplomskega dela je doprinesiti k razvoju nepridobitnih združb (predvsem prostovoljnih gasilskih društev). Cilji diplomskega dela pa so naslednji:

- preučiti problematiko merjenja uspešnosti poslovanja nepridobitnih združb v splošnem in prostovoljnega gasilskega društva podrobno (prikazati obstoječe stanje v Sloveniji);
- na podlagi modela za merjenje uspešnosti poslovanja predstaviti najboljše prakse in niz orodij za merjenje in poročanje o uspešnosti;
- nepridobitnim združbam prikazati, kako oblikovati celovit sistem merjenja uspešnosti za boljši management in izboljšanje uspešnosti poslovanja;
- razviti model za merjenje uspešnosti poslovanja za PGD Podgorica-Šentjakob ter
- razviti kazalce za spremljanje uspešnosti za PGD Podgorica-Šentjakob.

Najprej bom teoretično obravnaval problematiko merjenja uspešnosti delovanja nepridobitnih združb. Literaturo bom črpal iz znanstvenih in strokovnih člankov ter raznih internetnih virov. Pri tem bom uporabil tako anglosaksonsko kot tudi slovensko literaturo. Podrobno bom obravnaval to problematiko na primeru prostovoljnih gasilskih društev, kjer bom analiziral trenutno stanje v Sloveniji. Zatem se bom osredotočil na prenos teoretičnih spoznanj v prakso ter kasneje razvil model za merjenje uspešnosti poslovanja za prostovoljno gasilsko društvo Podgorica-Šentjakob. Potrebne podatke bom s pogovori in intervjuji pridobil pri predstavnikih in predsedniku tega gasilskega društva. Na koncu bo sledila še preverba modela pri predsedniku društva. Diplomsko delo bom zaključil s sklepnimi ugotovitvami. Postavljena je hipoteza: Uvedba novih sistemov za merjenje in spremljanje uspešnosti delovanja v nepridobitnih združbah omogoča izboljšanje uspešnosti poslovanja ter boljši management.

1 OPREDELITEV NEPRIDOBITNIH ZDRUŽB

Pojem nepridobitna združba izvira iz ameriške teorije managementa (*angl. non-profit organization, not-for-profit organization*). Njihovo glavno vodilo je namen oz. cilj, zaradi katerega so bile ustanovljene. Običajno je namen nepridobitnih združb zagotavljati dobrine in storitve, ki so v javnem interesu in hkrati pogoj za uspešno delovanje združbe kot celote (Trunk-Širca & Tavčar, 1998, str. 2–3).

Nepridobitne oziroma nedobičkonosne združbe so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne združbe, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček. Če pa do njega že pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vraga nazaj v dejavnost združbe in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali pa za dvig kvalitete storitev (Rus, 1994, str. 959).

Njihov temeljni cilj ni doseganje morebitnih dobičkov, ampak zagotavljanje čim širše ravni zadovoljenosti potreb različnih interesnih skupin z zagotavljanjem stvari oziroma predvsem storitev. Torej je nepridobitnim združbam dovoljeno ustvarjanje dobička, vendar ga morajo nameniti financiranju bodočih storitev ali ga razdeliti med posameznike, ki nikakor niso vpleteni v dejavnost združbe (Horak, 1995, str. 18).

Nekateri ameriški teoretiki nepridobitno združbo vidijo kot kolektivno obliko prostovoljnega udejstvovanja posameznikov. Nepridobitna združba je sredstvo, ki ljudem omogoča brez prisilnega delovanja doseči skupne cilje (Connors, 1988, str. 3). Drugi ameriški teoretiki, Wilbur, Finn in Freeland (1994, str. 8), ugotavljajo, da je svet nepridobitnih združb neizmerno raznolik. Ozko strokovno pa bi jih lahko opredelili kot združbe, ki lastnikom ne prinašajo dobička. Dejansko sploh nimajo lastnikov v smislu zasebnih podjetij.

Bistvo nepridobitne združbe je njena socialna dimenzija in dejstvo, da iz koriščenja njenih uslug ni mogoče nikogar naprej izključiti. Storitve nepridobitnih združb mora biti ob pogojih, ki so določeni v izhodiščih obstoja njihovega delovanja, dostopna vsem (Žnidaršič-Kranjc, 1996, str. 26). Najširše pa bi lahko nepridobitne združbe opredelili kot vse vrste združb, ki niso pridobitne, ne glede na to, kdo jih ustanovi ali financira njihovo dejavnost (Korošec, 2002, str. 73).

Nepridobitna dejavnost je zelo razgibana ter obsega celotno javno upravo, dobrotelost, politiko in društva, šolstvo in zdravstvo, socialo in kulturo, šport itd. (Trunk-Širca & Tavčar, 2003, str. V). Gre za ciljno orientiran, socialen, odprt, dinamičen in sestavljen sistem, katerega cilj je s proizvodi in storitvami zadovoljevati potrebe različnih interesnih skupin. Ustvarjenega dobička združba ne sme razdeliti med člane, temveč ga nameni za razširitev, rast in izboljšanje kakovosti storitev in dobrin. Zgornja definicija se uporablja v evropskem in našem pravnem sistemu (Mesec, 2006, str. 2).

Ker večina opravil temelji na prostovoljnem delu, so nepridobitne združbe v veliki meri odvisne od članarin, subvencij, donacij ter prihodkov od prodaj storitev in proizvodov, ki niso nujno prodajani po tržni ceni. Trženjsko razmišljanje tako tudi v nepridobitnih združbah postaja vse pomembnejše (Hall Dobkin, 1992, str. 34).

1.1 Značilnosti nepridobitnih združb

Pred približno dvajsetimi leti je bil v žarišču pozornosti management v proizvodnih podjetjih. Zdaj se tržišče premika od proizvodnje izdelkov v izvajanje storitev, torej od pridobitnih k nepridobitnim združbam, katere večinoma delujejo na področju storitev (Trunk-Širca & Tavčar, 2003, str. V). Temeljne značilnosti nepridobitnih združb v širšem smislu so (Lovelock & Weinberg, 1990, str. 4):

- mnogoteri javnost združb,
- mnogoteri cilji združb,
- praviloma ponujajo storitve in ne proizvode,
- odprtost za javnost in možnost netržnih pritiskov.

Ključno razlikovanje nepridobitne dejavnosti od pridobitne usmeritve se kaže v poslanstvu. Medtem ko se poslanstvo pridobitnih združb običajno konča z dobičkom lastnikov, je poslanstvo nepridobitnih združb humanitarne narave in povečuje kakovost življenja. Vendar tu se pojavi težava, saj je s tako usmeritvijo težko doseči hkrati tudi ekonomsko logiko poslovanja. Zato morajo vedno iskati ravnovesje med svojim človekoljubnim poslanstvom in ekonomsko logiko poslovanja, kar pa je vse prej kot lahko. Še bolj kot pri pridobitnih združbah je pomembna navezanost na porabnike storitev, viri financiranja so predvsem netržnega značaja, njihova ekonomika pa je zaradi težav z merljivostjo precej bolj ohlapna in občutljiva. Tako kot v pridobitnih so tudi v nepridobitnih združbah potrebne profesionalne odločitve in racionalno poslovanje, vendar pa je njihovo delovanje za socialni in civilni položaj družbe preveč pomembno, da bi jih zaupali zgolj ekonomistom (Ciringer, 2006, str. 8).

Cilji nepridobitnih združb niso le številni, temveč je zanje značilno, da so opredeljeni precej ohlapno. Zato je tako družbi kot sami združbi težko določiti stopnjo, za katero velja, da so bili cilji doseženi. Prav tako je težko definirati, kakšen je prispevek nepridobitne združbe neki družbi, in jo uspešno nagraditi za uspešnost oziroma kaznovati, če je bila neuspešna (Weisbrod, 2000, str. 51).

Tavčar (2005, str. 18) je opredelil razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi združbami po naslednjih kriterijih:

- **poslanstvo in smotri**: pridobitne združbe delujejo za dobiček, nepridobitne za boljšo kakovost življenja uporabnikov; morebitni dobiček vlagajo v lastno dejavnost;
- **strategije**: so različne zaradi različnega poslanstva in smotrov; strategije nepridobitnih združb so kratkoročnejše od strategij pridobitnih združb;
- **predračuni (finančni načrti)**: predračuni so instrumenti načrtovanja in obvladanja v pridobitnih združbah, v nepridobitnih samo nadziranja; pridobitne združbe varčujejo s sredstvi, nepridobitne porabijo vsa sredstva, sicer naslednjič prejmejo manj;
- **prostovoljstvo**: v mnogih nepridobitnih združbah (razen v večini državnih ustanov) delajo prostovoljci; prostovoljsko delo omogoča delovanje mnogih nepridobitnih združb, vendar prinaša tudi težave (obvladanje prostovoljcev in plačanih sodelavcev, odgovornost prostovoljcev, realne pristojnosti prostovoljskih upravljalnih organov, zanesljivost in kakovost prostovoljskega dela, sodelovanje med prostovoljci in plačanimi sodelavci);
- **izbiranje managerjev**: interesi imajo večjo vlogo v nepridobitnih združbah; mnoge vodijo strokovnjaki, ki niso usposobljeni za management.

Trunk-Širca in Tavčar (2003, str. 9) izpostavljata dejavnike ključnih razlik med pridobitnimi in nepridobitnimi združbami, ki jih prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi združbami

Področje	Pridobitne združbe	Nepridobitne združbe
Merila uspešnosti	Dobiček	Količina in kakovost storitev za uporabnike
Strategije	Dolgoročnost	Kratkoročnost
Materialno nagrajevanje	Plača in nagrada 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 ostrih strokovnih, interesnih in podobnih sodilih.

Vir: N. Trunk-Širca & M. Tavčar, Management nepridobitnih organizacij, 2003, str. 9.

1.2 Vrste in oblike nepridobitnih združb

Členitve nepridobitnih združb niso enotne, ker se lahko razvrščajo po različnih kriterijih. Tako se v Statističnem letopisu RS delijo glede na pretežno dejavnost, ki jo opravljajo. Kljub vsemu pa so pri nekaterih oblikah združb te dejavnosti težko določljive in jih lahko razvrstimo le po prevladujoči značilnosti. Pri razvrščanju združb se upošteva, komu so namenjeni učinki dejavnosti. Na podlagi tega kriterija razlikujemo nepridobitne združbe, katerih učinki dejavnosti so pretežno namenjeni posameznikom (fundacije, zavodi), njihovim članom (združenja, zbornice, društva, verske skupnosti) ali javnosti (javna uprava) (Horak, 1995, str. 47).

Po Ciringerju (2006, str. 4) je s formalnega vidika tipologija nepridobitnih združb razvita na temelju različnega poslanstva (človekoljubna ali tržna dejavnost), različnih lastninskih pravic (vladne ali nevladne združbe), končnih uporabnikov (javni interes ali interes članstva) ter načina vodenja (profesionalno vodene ali volonterske institucije).

Delitev nepridobitnih združb po ustanoviteljih je najbolj običajna in pogosta. Njihovi ustanovitelji so lahko mesto, občina, republika, druge javne pravne osebe, pooblaščenice z zakonom, domače in tuje pravne in fizične osebe. Vloga države je pomembna pri zagotavljanju pogojev za uspešno delovanje družbenega sistema kot celote in njegovih posameznih delov v skladu z našo statusno pravno ureditvijo. Za javne združbe štejemo tiste združbe, ki jih ustanavlja država oz. lokalna skupnost, v nasprotnem primeru so zasebne. Obstajajo pa še napol javne združbe, kjer gre za sodelovanje zasebnega in javnega sektorja (Trunk-Širca & Tavčar, 2003, str. 7). Tabela 2 (na naslednji strani) prikazuje shemo razdelitev nepridobitnih in pridobitnih združb v skladu s slovensko statusnopravno ureditvijo, medtem ko je v tabeli 3 (na strani 6) prikazana razdelitev nepridobitnih združb po nemški teoriji.

Tabela 2: Nepridobitne združbe v skladu s slovensko statusnopravno ureditvijo

NEPRIDOBITNE ZDRUŽBE	PRIDOBITNE ZDRUŽBE
JAVNE ZDRUŽBE	
<ul style="list-style-type: none"> – Organi in združbe, ki izvajajo funkcijo 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. 	<ul style="list-style-type: none"> – Javno podjetje
NAPOL JAVNE ZDRUŽBE	
<ul style="list-style-type: none"> – Gospodarske zbornice – Obrtne zbornice 	<ul style="list-style-type: none"> – Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala – Zasebna podjetja s koncesijo
ZASEBNE ZDRUŽBE	
<ul style="list-style-type: none"> – Zavodi – Zadruga – Gospodarska interesna združenja – Politične stranke – Društva – Ustanove – Verske skupnosti – Sindikati – Poklicna združenja – Dobrodelne združbe – Združbe porabnikov 	<ul style="list-style-type: none"> – Podjetja – Samostojni podjetniki – Gospodarske družbe (osebne, kapitalske) – Povezane družbe – Banke – Zavarovalnice

Vir: N. Trunk-Širca & M. Tavčar, Management nepridobitnih organizacij, 2003, str. 7.

Tabela 3: Razdelitev nepridobitnih združb

SKUPINE NEPRIDOBITNIH ZDRUŽB	SMOTRI IN NALOGE	VRSTE IN TIPI
DRŽAVNE NEPRIDOBITNE ZDRUŽBE		
Izvajalci javnih služb	Opravljajo po demokratični poti določene javne dejavnosti	Javna uprava Javna podjetja in zavodi
NAPOL DRŽAVNE ZDRUŽBE		
Institucije javnega prava	Opravljajo naloge, ki so jim poverjene na zakonski osnovi; članstvo v njih je obvezno, deloma izvajajo dejavnosti po lastni pobudi	Zbornice Socialni skladi
ZASEBNE ZDRUŽBE		
Nepridobitne združbe na področju gospodarstva	Pospešujejo in zastopajo gospodarske smotre članov.	Poslovna združenja Organizacije delojemalcev Poklicna združenja Organizacije potrošnikov Zadruga
Družbeno kulturne nepridobitne združbe	Opravljajo skupne dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih ipd. potreb članov.	Športna društva Društva za dejavnosti v prostem času Cerkve, sekte Zasebni klubi Spiritistični krožki
Politične nepridobitne združbe	Opravljajo skupne dejavnosti za obdelovanje in uveljavljanje političnih interesov in vrednot.	Politične stranke Organizacije za varovanje domovine, narave, okolja Politično usmerjene združenja in društva Organizirane državljanske pobude
Socialne nepridobitne združbe	Opravljajo dobrodelne in podporne dejavnosti na področju zdravstva in sociale za pomoči potrebne skupine prebivalstva; dobrodelnost, dejavnost v občo korist, socialno varstvo in skrbstvo.	Organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, ubožnim in zapostavljenim ljudem Dobrodelne organizacije in društva Skupine za samopomoč

Vir: P. Schwarz, Management in Nonprofit Organization, 1996, str. 18.

1.3 Pomen nepridobitnih združb

V zadnjih dveh desetletjih dvajsetega stoletja beležimo pravi razcvet nepridobitnih združb ter krepitev partnerstva med njimi in državo. Nepridobitne združbe namreč v družbi opravljajo vsaj tri pomembne funkcije, in sicer **politično** (pomenijo obliko participacije državljanov pri upravljanju družbe in države), **ekonomsko** (pomenijo način za aktiviranje dodatnih virov v materialni in nematerialni obliki) ter **socialno** (zagotavljajo dopolnilne ali alternativne načine zadovoljevanja potreb uporabnikov) (Črnak-Meglič, 2009, str. 2).

Število nepridobitnih združb se povečuje, saj sodobno gospodarstvo in država nista zmožna zadovoljevati potreb posameznikov po določenih storitvah. Tako dobivajo čedalje

pomembnejšo mesto ob pridobitnih, kar potrjujejo tudi naslednji vsebinski razlogi (Mesec, 2006, str. 24):

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

Weisbrod (2000, str. 2) tako navaja, da se je v ZDA v treh desetletjih število nepridobitnih združb potrojilo. Leta 1967 je bilo takih združb 309.000, leta 2000 pa skoraj milijon. Prihodki celotnega nepridobitnega sektorja so bili leta 1975 nekaj nižji od 6 % BDP, leta 2000 pa prekoračili 10 %. V samo desetih letih, od 1980 do 1990, je število zaposlenih v nepridobitnem sektorju naraslo za 42 %. Ker se vrzel med razpoložljivimi viri in vedno večjimi družbenimi potrebami vse bolj povečuje, se celoten nepridobitni sektor srečuje z naraščajočimi finančnimi težavami. Zato je ta sektor deležen vedno večje pozornosti.

National center for charitable statistics pa navaja, da se je število nepridobitnih združb v ZDA povečalo iz 1.202.573 leta 1999 na 1.581.111 leta 2009. Leta 2001 je bilo več kot 12,5 milijonov ljudi vključenih v aktivnost nepridobitnih združb, kar predstavlja slabih 10 % vseh zaposlenih. Število zaposlenih se je v zadnjih 25 letih podvojilo, nepridobitna dejavnost pa obsega približno 5 % celotnega BDP.

V Sloveniji se je sistematično empirično raziskovanje nepridobitno-volonterskih združb začelo šele sredi devetdesetih let. Prava podoba tega sektorja je bila, tako kot drugje po svetu, zelo dolgo neznana (Rončević, 2002, str. 31). Prav tako kot po svetu tudi v Sloveniji narašča število nepridobitnih združb. Zaradi oteženosti zbiranja podatkov sem se osredotočil le na tiste, ki so predložile letno poročilo Agenciji Republike Slovenije za javno pravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES). Število le-teh se je tako povečalo iz 3.581 leta 2003 na 5.140 leta 2009, torej za 43,5 % (glej tabelo 4).

Tabela 4: Število nepridobitnih združb, ki so predložile letno poročilo ter pomembnejše postavke njihovega poslovnega izida v letih od 2003 do 2009

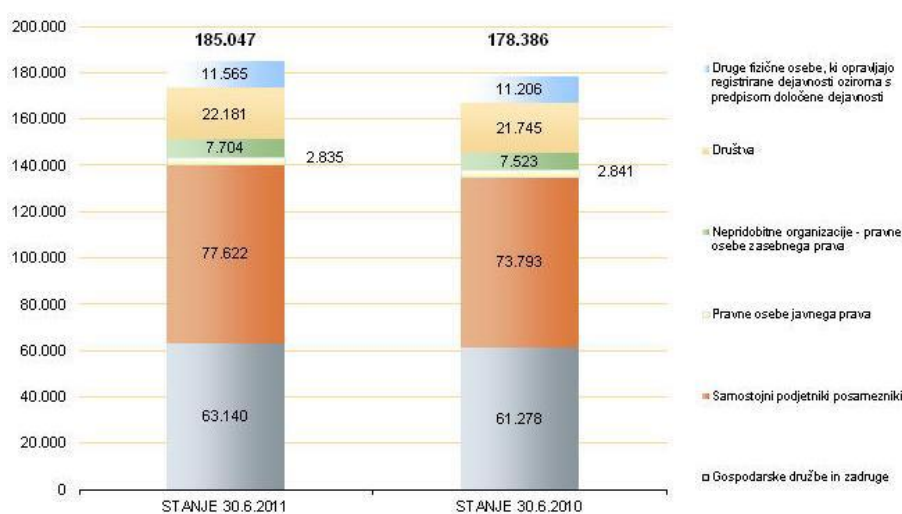
Postavka	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Štev. nep. zdr., ki so predložile let. por.	3.581	4.078	4.328	4.578	4.810	4.990	5.140
Število zaposlenih					3.300	3.541	3.907
Celotni prihodki	261.850	291.284	282.238	334.870	327.379	366.681	388.718
Celotni odhodki	244.933	275.709	265.927	319.809	312.285	361.107	376.023
Davek od dohodkov	813	626	1.234	1.604	1.717	1.623	1.427
Neto čisti presežek prihod. nad odhodki	16.104	14.949	15.077	13.457	13.377	3.951	11.268
Sredstva (ob kon. l.)					340.230	384.304	420.559

Vir: AJPES, Informacije iz letnih poročil – nepridobitne organizacije, 2010.

Vendar pa so bili tu zajeti zasebni zavodi, sindikati, ustanove, politične stranke itd., ne pa tudi društva in zadruge, katere je AJPES zajel pod drug sklop poslovnih subjektov. Število društev, ki so predložile letno poročilo AJPES-u, se je tako povečalo iz 12.687 leta 2002 na 20.420 leta 2009, medtem ko pa je število zadrug padlo iz 326 leta 2002 na 294 leta 2010. Društva tako predstavljajo daleč največji delež v nepridobitnih združbah.

AJPES vsako četrletje objavlja podatke o gibanju poslovnih subjektov v Poslovnem registru Slovenije. Stanje na dan 30. 6. 2010 in na dan 30. 6. 2011 tako prikazujem v sliki 1. Kot lahko razberemo iz nje, je tako število nepridobitnih združb (pravne osebe zasebnega prava) kot tudi društev je v tem obdobju nekoliko naraslo.

Slika 1: Podatki o številu poslovnih subjektov v Poslovnem registru Slovenije na dan 30. 6. 2010 in na dan 30. 6. 2011



Vir: AJPES, *Informacije o Poslovnem registru Slovenije – zadnje poročilo, 2011.*

2 MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA NEPRIDOBITNIH ZDRUŽB

V zadnjih letih se je izboljšala učinkovitost merjenja nepridobitnih združb iz več razlogov, med katerimi sta upravljanje odločanja in zunanja verodostojnost najpomembnejši. Čeprav so finančni podatki zelo pomembni, pa sami ne morejo zagotoviti popolne informacije o uspešnosti poslovanja. Vedno večjo vlogo imajo neopredmetena sredstva, ki pa jih je veliko težje izmeriti kot finančno uspešnost. Tipičen primer neopredmetenih sredstev je vpliv na okolje, ki ga je težko pripisati določeni združbi oz. ga oceniti v prihodnosti. To pogosto predstavlja ovire za optimalne poslovne odločitve, koliko vlagati v posamezno sredstvo, da doseže čim večjo družbeno korist. Zato je pomembno, da posamezna združba vzpostavi sistem za spremljanje njihovega delovanja. Primarni izziv nepridobitne združbe za merjenje uspešnosti je, da izrazi svojo poslanstvo na jedrnat in merljiv način, kar bo omogočilo oblikovanje ustrezne strategije (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 6).

Prav tako kot pri pridobitnih je tudi pri nepridobitnih združbah pomembno merjenje finančne uspešnosti, vendar pa zaradi razlik v poslanstvu, strategiji oz. organizacijski strukturi običajno ni smiselno primerjati finančne podatke med različnimi nepridobitnimi združbami (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 7).

Informacija o finančnem položaju nepridobitnih združb je pomembna zlasti za donatorje. Zaradi tega je zelo priljubljena postala združba Charity Navigator, katera donatorjem pomaga zagotoviti informacije o finančnem položaju dobredelnih združb (Charity Navigator, 2006). Vsaka dobrodelna združba letno razkrije svojo finančno uspešnost, kjer se ocenjujeta dva široka področja (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 7):

- Organizacijska učinkovitost, ki je analizirana v štirih kategorijah uspešnosti:
 - a) delež programskih stroškov v vseh funkcionalnih stroških,
 - b) delež administrativnih stroškov v vseh funkcionalnih stroških,
 - c) delež stroškov zbiranja sredstev v vseh funkcionalnih stroških ter
 - d) učinkovitost zbiranja sredstev (stroški zbiranja sredstev/skupni prispevki).
- Organizacijska zmogljivost, ki pa je analizirana v treh kategorijah uspešnosti:
 - a) primarna rast prihodkov v štirih letih,
 - b) rast programskih stroškov v štirih letih ter
 - c) delež obratnega kapitala v vseh stroških.

Dobrodelna združbe so bile ocenjene v vseh prej omenjenih kategorijah, potem v obeh področjih posebej, na koncu pa je bil ocenjen njihov finančni položaj. Iz managerske perspektive Charity Navigator ne obravnava program učinkovitosti in meritve vpliva družbe, temveč samo navaja primere merjenja finančne uspešnosti posamezne združbe. Informacije o finančnem položaju dobredelnih združb in drugih nepridobitnih združb zagotavlja še precej drugih združb, kot so BBB Wise Giving Alliance, Canadian Council of Christian Charities Seal of Accountability itd. (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 8).

Problem je, da lahko neustrezna izbira metode merjenja uspešnosti skrije neetično ravnanje, ki vodi do izgube ugleda, donacij ter zaupanja. Nacionalna raziskava Ethics Resource Center iz leta 2007 poroča o primerih goljufije, vključno s finančnimi evidencami in lažmi delničarjem, ki so v nepridobitnem sektorju približno tako razširjene kot v pridobitnem in javnem sektorju. Zaradi prevare lahko dobrodelne združbe izgubijo milijarde dolarjev. To ne le ovira njihovo trenutno finančno vzdržnost, ampak tudi zmanjšuje njihovo verodostojnost med donatorji in ogroža doseganje dolgoročnega poslanstva. Ne glede na to, da se poslanstvo opisuje kot končni cilj, pa je potrebno vpliv goljufije izmeriti in poročati (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 8).

2.1 Prikaz stanja v tujini na izbranih zgledih

Mnoge nepridobitne združbe razvijajo nove metode merjenja uspešnosti za povečanje nefinančne uspešnosti. Vodilna podjetja na tem področju so KaBOOM!, Opportunity International, Boston Lyric Opera, CMA Canada, AARP in Community Health Centers v Ontariu (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 9). V nadaljevanju bom vsako na kratko predstavil.

KaBOOM! je nepridobitna združba s poslanstvom po vsej Ameriki ustvariti varna območja za igranje otrok ter navdušiti lokalne prebivalce za sodelovanje in da postanejo bolj proaktivni pri obnovi in ohranjanju njihove skupnosti (Leonard, Epstein & Winig, 2005). Združba je vzpostavila sistem za merjenje uspešnosti, ki vključuje naslednje meritve finančne uspešnosti (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 9):

- **učinkovitost gradnje** kot strošek nastale izgradnje (uresničeno v primerjavi s planom);
- **programska učinkovitost** (delež programskih stroškov v celotnih stroških);
- **učinkovitost zbiranja sredstev** (št. porabljenih dolarjev za pridobitev enega dolarja v prihodkih);

- **število vitalnih znakov**, kot je skupna razpoložljiva gotovina, negativni denarni tok na mesec, preostala gotovina, letna rast prihodkov, skupni letni proračun in sredstva pridobljena za proračun.

Poleg teh meritev uspešnosti uprava in management KaBOOM-a uporabljata tudi druge kazalce uspešnosti za oceno preteklih vplivov in usmerjanja organizacije do uspeha v prihodnosti. Sprva so, da so pojasnili dobičkonosnost kapitala (ROE), uporabljali Dupontovo formulo, ki povezuje dobiček iz poslovanja, prihodek od prodaje sredstev in razmerje finančnega vzvoda (glej prilogo 1) (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 9). V tej novi formuli velja, da:

- osredotočenost na dobiček opredeli novo vrednost družbe;
- promet sredstev opredeli, kako učinkovita je organizacija na dodeljevanju in uporabi svojih notranjih virov za povečanje svoje vrednosti ter
- financiranje dolgov opredeli, kakšne so možnosti za pridobitev prispevkov od prostovoljcev in donacij.

Spremenjena formula je bila videti kot dejavnik, ki pomnoži vrednost združbe. Na koncu je povišanje vrednosti delnic vključilo dodatne ugodnosti za združbo.

Zaradi prepričanja, da so bili nižje-stopenjski vplivi težko izmerljivi in da je družbeno spremenljivi model organizacije dovolj trden, da ga ni bilo potrebno dokazati, se je uprava odločila opustiti okvirno formulo. Ker so verjeli, da bo njihova teorija sprememb delovala, niso hoteli vlagati svojega navora za merjenje družbenih učinkov. Namesto tega so se raje odločili za meritve v zvezi z elementi, ki so dokaj blizu vzročno-posledičnih odnosov verige, kot so rezultati v smislu raje zgrajena otroška igrišča, kot pa vpliv na debelost, varnost itd. Uprava je sprejela ta sistem merjenja uspešnosti, da bi poleg meritev učinkovitosti, merila učinek in vrednost. Kar lahko vidimo tudi v prilogi 2. Uprava in management združbe še vedno vsaki dve do tri leta pregledujeta vpliv družbe na dejavnost združbe, da preverita svoje teorije o spremembah, vendar tega ne poskušata dokazati (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 10).

Opportunity International je veliko mikrofinančno podjetje z naslednjim poslanstvom: »Zagotoviti možnosti za ljudi v kronični revščini, da spremenijo svoje življenje« (Leonard, Epstein & Tritter, 2007). To je družbeno poslanstvo, vendar za finančno vzdržnost se lahko upoštevajo tudi sredstva v ta namen. Omrežna strategija torej temelji na finančni vzdržnosti, financiranju donatorjev, dobrih mikrofinančnih partnerjih, usposabljanju, novačenju poslovnih voditeljev, doseganju množičnega obsega in hitre rasti ter okrepitevi ljudi na lokalni ravni (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 10).

Ta nepridobitna združba uporablja različne metode za merjenje uspešnosti in navodila strategije pri uresničevanju finančne odličnosti. Te meritve uspešnosti so nato dopolnjene z nefinančnimi merili uspešnosti, ki prikazujejo uspeh združbe za izboljšanje gospodarskega, socialnega in duhovnega življenja svojih strank (glej prilogo 3) (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 11). Za merjenje, če strategija deluje, sistem merjenja uspešnosti združbe vsebuje (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 11):

- kazalnike ekonomske uspešnosti, ki merijo vpliv mikrokreditiranja na stranke;
- kazalnike socialne uspešnosti, ki pomagajo razumeti, ali so revni, potem ko so postali njihove stranke, v boljšem finančnem položaju ter
- kazalnike duhovne razsežnosti, ki so ključ poslanstva združbe.

Boston Lyric Opera uporablja pri merjenju uspešnosti poslovanja uravnotežen sistem kazalnikov. Poslanstvo združbe je » /.../ zagotoviti dolgoročno prihodnost opere v Bostonu in Novi Angliji 1) s proizvodnjem strokovnih produkcij najvišje kvalitete raznolikega repertoarja opere, ki so umetniško odlične, pa tudi glasbeno in teatralno inovativne; 2) z razvijanjem naslednjih generacij talentov opere; 3) z vključevanjem in izobraževanjem raznolikih skupnosti o operi, da postanejo navdušeno občinstvo, vzgojitelji, navijači in prostovoljci /.../« (Kaplan & Norton, 2004). Da bi izpolnila svoje poslanstvo, je združba kasneje določila, koga si želi, da služi in kako bodo njihove zahteve najboljše dosežene z (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 12):

- velikodušnimi, ciljno usmerjenimi in zvestimi plačniki,
- osredotočanjem na vključenost uprave in zaposlovanja,
- izgradnjo ugleda za umetniško in glasbeno odličnost,
- predstavitvijo vsestranskega in uravnoteženega repertoarja,
- spodbujanjem sodelovanja,
- izgradnjo podpore skupnosti ter
- osredotočanjem izobraževalnih in skupnih programov za boljši Boston.

Za vsako od teh strategij za doseganje poslanstva imajo izbrane posebne dejavnosti. Npr. za zagotavljanje vsestranskosti in uravnoteženosti repertoarja bi bilo potrebno skleniti pogodbe z največjimi talenti. Velik poudarek je še naprej bil na perspektivi učenje in možnosti za rast, kot je zagotavljanje osebja z usposabljanjem oz. investiranjem v strateške tehnologije. Finančna perspektiva ne omogoča samo uspeha strankam, temveč tudi omejitve na skupino. Nahaja se v četrtem kvadrantu skladnega Boston Lyric Opera uravnoteženega sistema kazalnikov, ki zato ponuja širok okvir za analiziranje uspešnosti nepridobitnih združb (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 13).

CMA Canada, ki je odgovorna za določanje standardov, akreditacije in nadaljnega strokovnega razvoja Certified Management Accountants (CMA), ima naslednje poslanstvo: »CMA vodi ustvarjanje vrednosti z razvojem strokovnjakov in sredstev, ki vodijo k napredku ter povezavi strategije, računovodstva in upravljanja« in vizijo: »CMA je najboljša izbira«. Uprava in nadzorni svet združbe, ki spremljata 12 pokrajinskih, teritorialnih in nacionalnih partnerjev, sta priznala pomen merjenja napredka pobude v strateškem načrtu. »Več-pristojnosti« uravnotežen sistem kazalnikov je bil zato razvit za merjenje napredka pobud združbe, kot tudi kolektivnih pobud vseh partnerjev. Priloga 4 prikazuje pregled uravnoteženega sistema kazalnikov, osrednjo vizijo in strategijo, perspektive in s tem povezanih več dejavnikov uspeha (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 14).

»Učenje in možnosti za rast« velja za najpomembnejšo v modelu, saj napaja delničarje in notranje poslovne procese. Partnerji organizacije izvajajo številne pobude za povečanje dosega in učinkovitosti te perspektive. Vsak zaposleni ima tudi »osebni sistem uravnoteženega sistema kazalnikov« ter je nagrajen za doseg učenja in cilja rasti. Zaposleni so imeli tako boljši poudarek učenja, ki je bil neposredno povezan s strateškimi cilji združbe. Za doseg ciljev za poslovne interesne skupine in notranjih procesov, prostovoljcev, zlasti vodij združbe, so tudi določeni cilji učenja, da se zagotovi učinkovito opravljanje njihovih fiduciarnih odgovornosti. Moč cilja učenja prostovoljca je ta, da je opravljanje CMA partnerjev bolj osredotočeno na strateško usmeritev združbe (Vieweg, 2009).

AARP (angl. the American Association of Retired Persons) je največja nepridobitna združba za ljudi, ki so starejši od 50 let, s poslanstvom: »Izboljšati kvaliteto življenja za vse, ko smo stari.« Dejavnosti se izvajajo od AARP in fundacije AARP. Slednja uporablja različne

dobrodelne programe in pravne/legalne storitve za starejše Američane, vključno s tistimi, ki niso člani AARP (Datar, Leonard, Epstein & Goodwin, 2007).

Fundacija AARP meri uspešnost skozi štiri vidike: a) *"viri in stewardship"*, da odraža stanje fundacije in povezanih standardov; b) *perspektive »ljudi«*; c) *"organizacijsko vodenje in povezovanje"*, ki poudarja osredotočenost fundacije na vključevanje članov AARP, donatorje, prostovoljce in drugih zunanjih komponent; d) *"družbeni vpliv in vrednost,"* kjer se zajemanje združbe osredotoča na spodbujanje družbenih sprememb in dodane vrednosti za življenje starejših Američanov. Priloga 5 določa primere merjenja uspešnosti v vsaki od štirih perspektiv (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 14).

Vključene v tipe meritve v AARP Foundation Dashboard se uporabljajo **vhodne meritve** (rast dolarjev, stroškov itd.), **procesne meritve** (vzdrževanje BBB Wise Giving Certification), **izhodne meritve** (na času zasnovani strateški načrt), **meritve rezultata** (stopnjo zadovoljstva različnih skupin zaposlenih) ter **meritve vpliva družbe** (kot odstotek diskriminacije zaradi invalidnosti, pokojnine in ugodnosti zaposlenih, finančne prevare, pozitivni vpliv javnosti na politična stališča AARP) (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 14–15).

Community Health Centers v Ontariu (CHC) je razvila tako imenovani na izidu temelječi logični model (glej prilogo 6), ki poudarja najbolj izrazite in različne vloške, dejavnosti/aktivnosti, učinke/izloške in rezultate/izide tega nepridobitnega sektorja, kar se odraža v njihovem logičnem modelu. Končni rezultati predlogov združbe se odražajo v poslanstvu in viziji. Poslanstvo združbe je: *»Z osredotočenjem na družbene determinante zdravja, nudimo dostopne, skupnosti urejene, interdisciplinarne, primarne zdravstvene storitve, vključno s promocijo zdravja, preprečevanja bolezni in zdravljenja kroničnih bolezni ter individualne in skupne kapacitetne zmogljivosti.«* Vizija pa je: *»Vsi prebivalci Ontaria, ki imajo zdravstvene probleme, imajo dostop do kakovostnih osnovnih zdravstvenih storitev v okviru integriranega sistema oskrbe.«* (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 15).

Vložki CHC vključujejo človeške, materialne in davčne vire. CHC dejavnosti so delovni procesi, namenjeni za izdelavo posebnih izloškov (npr. proizvodov in storitev) in se izvajajo »v pripravi« za zagotavljanje storitev. CHC dejavnosti so razvrščene v tri skupine: politika in upravljanje, management ter učenje in rast. Izložki so vrste izdelkov in storitev, ki jih organizacija razdeli posameznikom, družinam oz. skupnostim. Ti vključujejo osnovno oskrbo, preprečevanje bolezni, promocijo zdravja in zmogljivosti skupnosti/sistema. Mogoče jih je opisati v smislu dostopa, usmerjenosti k bolniku, usklajevanja, obsežnosti in združevanja storitev, kot stopnjo, do katere se ti izložki osredotočajo na področju družbenih determinant. CHC rezultati so lahko takojšnji, vmesni ali končni ter so neposredno ali posredno pripisani združbi (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 15).

Neposredni rezultati so najbolj pripisani rezultatom, za katere CHC lahko upravičeno prevzame nadzor in odgovornost. Trije neposredni rezultati, ki se nanašajo na posameznike in družine, so: a) *preko znanja in uporabe se je povečala posamezna zmogljivost;* b) *zmanjšalo se je tveganje, trajanje in posledice akutnih razmer, še posebej ranljivih skupin prebivalstva;* c) *zmanjšalo se je tveganje in posledice kroničnih obolenj, zlasti ranljive populacije.* Četrty takojšen/neposreden rezultat se nanaša na ohranitev ali izboljšanje poklicnega življenja in uspešnosti zaposlenih v združbi (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 16).

Posredni rezultati vključujejo naslednja področja, kjer ima CHC manjšo stopnjo nadzora, toda za katere se CHC rezultati še vedno pričakujejo, da imajo vpliv: a) *omogočiti in opolnomočiti posameznikom, družinam in združbam bolj zdrave odločitve in ukvarjanje z zdravimi*

dejavnostmi in vedenjem; b) izboljšanje distribucije zdravja vse populacije (tj. zmanjšanje zdravstvene razlike); c) izgradnjo zdrave skupnosti. Končne rezultate, nad katerimi imajo CHC še slabši nadzor, vendar, za katere se CHC rezultati še vedno pričakujejo, da imajo vpliv, pa vključujejo: *a) trajnost in pravičnost zdravstvenega sistema; b) optimalno zdravje in kvaliteta življenja posameznikov, družin in skupnosti, zdaj in v prihodnosti* (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 15).

2.2 Trenutno stanje merjenja uspešnosti nepridobitnih združb v Sloveniji

Obseg delovanja nepridobitnih združb je pomemben pogoj za vsestransko uveljavljanje načel pluralnosti in demokracije v družbi. Posamezniki s povezovanjem v nepridobitne združbe in druge oblike organiziranja civilne družbe vplivajo na celovit in trajnostno naravnani družbeni razvoj, porast družbene blaginje, kakovosti življenja ter socialne varnosti (Vlada RS, 2005).

V javnem sektorju se dandanes povsod po svetu (tudi pri nas) pojavljata predvsem dva zahtevi (Vlada RS, 2003):

- smotrnejša uporaba danih finančnih virov oziroma celo zmanjševanje javnih izdatkov (privatizacija, racionalizacija, krčenje obsega zaposlenih) ter
- zahteva po demokratičnem, odprtem, učinkovitejšem, hitrejšem in uporabniku bližjem opravljanju javnih storitev.

Glavni cilji reform javnega sektorja so učinkovitost, uspešnost in pravičnost. Ti trije cilji pomenijo operacionalizacijo različnih tipov reform (od golega uvajanja managerskih metod dela do reform politične usmeritve, strukturnih ali celo ustavnih reform) (Vlada RS, 2003).

Vlada Republike Slovenije med pomanjkljivosti naše javne uprave izpostavi (Vlada RS, 2003):

- pomanjkanje meril učinkovitosti in motivacijskih elementov ter
- slabosti na področju organizacije in procesov.

Ker instrumenti merjenja učinkovitosti in uspešnosti združbe niso uporabljeni v zadostni meri, je o kazalcih učinkovitosti javne uprave težko govoriti. Po splošni oceni je slovenska javna uprava od leta 1991 uspešno izvajala podporo procesom vzpostavitve samostojne države in vključevanja v Evropsko unijo, vendar pa je bila učinkovitost izrabe finančnih in kadrovskih virov relativno nizka. Poleg tega primanjkuje motivacijskih dejavnikov, ki bi management v javni upravi spodbujali k racionalizaciji. Sistem proračunskega financiranja ne spodbuja prihrankov in racionalizacije, temveč spodbuja trošenje (Vlada RS, 2003).

Medtem ko pa se slabosti na področju organizacije in procesov kažejo predvsem v tem, da ni sistematičnega pristopa k samoocenjevanju in stalnemu procesu usmerjenega izboljševanja. Organi javne uprave pogosto ne obvladujejo svojih poslovnih procesov, kar jim preprečuje, da bi vzpostavili optimalno organizacijsko strukturo in sprejeli optimalne kadrovske in finančne načrte. Poleg tega je precej podvajanja procesov in vzporednih institucionalnih oblik (Vlada RS, 2003).

Klun (v Pak, 2003, str. 16) je mnenja, da je eden glavnih problemov, povezanih s kazalniki, dejstvo, da se le-ti med različnimi področji znotraj javnega sektorja zaradi različne funkcije posameznega dela javnega sektorja težko primerljivi. Poleg tega so še dodatni problemi, kot so odvisnost delovanja javnega sektorja od vlade in drugih političnih skupin, nejasni in pogosto nasprotujoči si cilji združb, neupoštevanje mnenja uporabnikov storitev ter zaradi nejasne strukture organizacij javnega sektorja pomanjkanje razmejitev odgovornosti.

V nekaterih nepridobitnih združbah v javnem sektorju v Sloveniji se uporabljajo modeli merjenja uspešnosti poslovanja, kot so sistem vodenja kakovosti po ISO 9001:2000, evropski model poslovne odličnosti EFQM ter skupni ocenjevalni okvir, ki je bil razvit za merjenje uspešnosti poslovanja v javnem sektorju in temelji na modelu EFQM.

3 PROBLEMATIKA MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA V PGD

Tako kot vse združbe se tudi prostovoljna gasilska društva (v nadaljevanju PGD) srečujejo s problematiko merjenja uspešnosti poslovanja. Zato morajo vzpostaviti sistem merjenja uspešnosti na vseh področjih svojega dela, saj le tako lahko dvignejo svojo uspešnost.

3.1 Prostovoljno gasilstvo in njegova organiziranost v Sloveniji

Prostovoljno gasilstvo ima v Sloveniji že skoraj 140-letno tradicijo (GZS, 2008). Medtem ko so poklicni gasilci združeni v Združenje slovenskih poklicnih gasilcev, so prostovoljni gasilci združeni pod okriljem Gasilske zveze Slovenije (gasilec, 2011). Danes se v Gasilsko zvezo Slovenije (več kot 116 gasilskih zvez) združuje 1.363 prostovoljnih gasilskih društev, v katerih deluje več kot 123.000 članov – od tega kar 25 % mladih in 23 % žensk. Kar 60-odstotni delež pa predstavljajo operativni gasilci oz. gasilke (GZS, 2008).

PGD je nepridobitna, humanitarna in nestransarska organizacija, ki se ustanovi na pobudo krajanov z namenom opravljati naloge (GZS, 1998):

- požarne preventive,
- strokovne tehnične službe,
- vzgoje mladih ter
- pomoči občanom na področju varstva pred požari in ostalimi naravnimi nesrečami.

Gledano širše, so naloge in namen PGD (GZS, 1998):

- Na področju društvene dejavnosti
 - a) gasi požare, varuje in rešuje ljudi in premoženje;
 - b) velika pozornost preventivnim nalogam in izvajanju;
 - c) vzdržuje prostore, naprave, orodja in opremo;
 - d) skrbi za strokovno izobraževanje članov;
 - e) sodeluje z drugimi društvi tako gasilskimi kot ostalimi ter povezuje čim več krajanov zaradi zavarovanja ljudi in premoženja;
 - f) s predavanji in raznimi prikazi poskuša pridobiti čim več krajanov za delo v gasilstvu;
 - g) goji solidarnost, nesebičnost in tovarištvo, kar je dolgoletna tradicija gasilskih društev.
- Na področju gospodarske dejavnosti:
 - a) servisiranje in preizkušanje zaščitne in reševalne opreme;
 - b) pregledi in preizkusi vodnih virov (hidranti, vodnjaki, potoki itd);
 - c) prevozi pitne vode;
 - d) razna dela kot pomoč krajanom z gasilsko tehniko in opremo;
 - e) prirejanje gasilskih vesellic.

Glavna naloga gasilcev je gašenje požarov. Zaradi vedno boljše preventive in osveščanja prebivalcev se število požarov z leti zmanjšuje. Povečuje pa se število naravnih, prometnih in drugih nesreč (PGD Polenšak, 2011).

Prostovoljni gasilci so organizirani kot PGD in prostovoljna industrijska gasilna društva (PIGD). Slednja so namenjena predvsem gašenju v tovarnah in drugih industrijskih objektih,

kjer obstaja velika nevarnost požarov in drugih nesreč (npr. naftna industrija, kemijska industrija itd.). PGD se na nivoju ene ali več občin združujejo v gasilske zveze, gasilske zveze pa v t. i. regijske svete. V PGD se vzgaja tudi mladino. Od 7–11 let so mlajši pionirji, od 12–14 starejši pionirji in 15–18 mladinci. Po novem zakonu o gasilstvu lahko z dopolnjenim 16. letom starosti mladinci opravijo tečaj za gasilca in tako postanejo operativni člani. Mladoletni operativci lahko tudi sodelujejo v intervencijah, ampak le v spremstvu mentorja, ki mu ga določi njegova gasilska enota. Veterani so člani, ki štejejo več kot 55 let (ženske) oz. 63 let (moški). Ti ne opravljajo več operativnega dela, temveč izvajajo le še naloge na organizacijskem, preventivnem in vzgojnem področju (gasilec, 2011).

Izobraževanje gasilcev poteka na nivoju gasilskih društev (izobraževanje podmladka, osnovni tečaj za gasilca), gasilskih zvez in Gasilske zveze Slovenije. Osrednji center je Izobraževalni center za zaščito in reševanje (ICZR) na Igu, s podenotama v Pekrah in Sežani, v katerih se šolajo tako prostovoljni kot tudi poklicni gasilci (gasilec, 2011).

PGD so na podeželju dostikrat hrbtenica družabnega življenja in sosedske pomoči. V Sloveniji je v primerjavi z drugimi deželami prostovoljno gasilstvo zelo razvito (gasilec, 2011). Prostovoljno gasilstvo je značilno za Slovenijo, Hrvaško, Italijo, Avstrijo, Nemčijo, Portugalsko, Švico, Liechtenstein. Druge države, kot sta Velika Britanija in Latvija, imajo samo poklicne gasilce. Na Danskem zagotavljajo požarno varnost privatna podjetja, ki jih izberejo lokalne skupnosti. Medtem ko pa na Madžarskem sicer imajo 1000 PGD-jev, vendar je od teh samo 40 operativno sposobnih (oz. imajo poklicno jedro), tako da požarno varnost zagotavljajo poklicni gasilci (PGD Polenšak, 2011).

Zakonodaja na področju gasilstva je naslednja (GZS):

- Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami: ZVNDN-UPB1, ZVNDN-B
- Zakon o gasilstvu: ZGas-UPB1
- Zakon o varstvu pred požarom: ZVPoz-UPB1, ZVPoz-C
- Zakon o varstvu pred utopitvami: ZVU-UPB1, ZVU-B
- Pravilnik o vozilih s prednostjo in vozili za spremstvo.

3.2 Predstavitev PGD Podgorica-Šentjakob

20. julija leta 1924 se je na pobudo Franca Vodeta iz Podgorice na ustanovnem občnem zboru v gostilni Andreja Paternostra zbralo 39 moških in fantov. V prvih letih delovanja so kupili osnovno opremo, leta 1927 pa za 4.600 dinarjev prevozno motorno črpalko. S prirejanjem raznih kulturnih in zabavnih prireditev so zbrali dovolj denarja, da so leta 1930 zgradili nov gasilski dom in leto kasneje še dokaj moderen gasilski avtomobil. V vojnem času se je delo v društvu prekinilo. Med njo društvo ni utrpelo večjih izgub na opremi, saj so jo člani poskrili po domovih (Mivšek, Rotar, Aleš, Popit, Pokovec & Matuš, 2004, str. 8–10).

Po nekajletni krizi je leta 1967 društvo po izvolitvi novega vodstva znova zaživelo. Leta 1969 so kupili kombi ter leto kasneje še novo prenosno motorno črpalko. Ko so leta 1974 praznovali 50-letnico, so obnovili fasado in fresko sv. Florjana. Ker so bili pogoji v starem domu nemogoči, so leta 1984 zgradili nov gasilski dom. Istega leta so kupili tudi avtociстерno (Mivšek et al., 2004, str. 10–12).

Leta 1987 je društvo kupilo orodno vozilo, leta 1993 pa je prodalo terensko vozilo in kupilo novega. Sledilo je obdobje, ko je društvo čutilo, da je dobro opremljeno. Zato je največ pozornosti namenjalo rednemu vzdrževanju doma, okolice, opreme ter predvsem izobraževanju članov, kar počne še vedno (Mivšek et al., 2004, str. 14–15).

Društvo je zelo uspešno na področju svojega dela, saj se redno uvršča med najboljša društva v Ljubljani. Poleg tega pa dosega velike uspehe na raznih tekmovanjih. Zadnji večji požar v okraju je bil leta 1975, kar pomeni, da društvo uspešno deluje tudi na področju preventive (Mivšek et al., 2004, str. 19).

Za delo z mladimi skrbijo mentorji mladine, ki jih je iz leta v leto več. Mladi se udeležujejo gasilskih tekmovanj, raznih kvizov s področja gasilstva, vsakoletnih orientacijskih pohodov, smučarskih dni, raznih delavnic, srečanj in obiskov raznih prireditev. Število članic vsako leto počasi, a vztrajno narašča. Dobivajo tudi vse pomembnejše vloge. Ker je s članicami težko, saj se jih veliko poroči in odide, organizirajo zabavne deklščine ter se udeležujejo poročnih slovesnosti mladega para (Mivšek et al., 2004, str. 38–43).

3.3 Merjenje uspešnosti v PGD Podgorica-Šentjakob

Prostovoljno gasilstvo ima v Sloveniji že več kot 140-letno tradicijo. Vse temelji na prostovoljnem delu. Glavno vodilo je pomagati prizadetim v požarih, naravnih katastrofah ter drugih nesrečah. Delovanje prostovoljnih gasilskih društev je v osnovi definirano na nivoju Gasilske zveze Slovenije, ki je najvišji organ na nivoju države. Ta zveza si prizadeva, da bi bilo prostovoljno gasilstvo v državi čim bolj cenjeno in spoštovano, kar pa v večini primerov ni tako.

Nivoji v gasilstvu si sledijo po sledečem vrstnem redu:

- Prostovoljno gasilsko društvo ali prostovoljno industrijsko gasilsko društvo
- Občinska gasilska zveza ali Gasilska zveza
- Gasilska regija
- Gasilska zveza Slovenije

PGD Podgorica-Šentjakob je vključena v Gasilsko zvezo Ljubljana (v nadaljevanju GZL), ki šteje 35 prostovoljnih društev in 2 industrijski društvi. Ker je tako veliko število društev v celoti težko obvladovati, je GZL razdeljena na 5 sektorjev, v katerih je od 4 do 8 društev.

GZL ima že od svoje ustanovitve leta 1995 sprejeta pravila, po katerih se meri uspešnost dela v prostovoljnih društvih skozi celotno leto. Ta pravila so se z leti dopolnjevala in spreminjala tako, da bi društva vzpodbujala k čim boljši uspešnosti pri svojem delu. Zadnja dopolnitev teh pravil je bila v letu 2010. Pravila se imenujejo TOČKOVNIK GZL (glej prilogo 7).

Uspešnost društva se meri na 5 različnih sklopov delovanja, in sicer:

- Operativno delo
- Administracija
- Delo z mladino
- Tekmovanja
- Delo s članicami

Operativno delo

Operativno delo je eno od najpomembnejših področij v društvu, ki k uspehu društva lahko pripomore zelo veliko. V to delo je potrebno vložiti veliko truda ter mnogo izobraževanja na vseh nivojih od PGD preko GZL do GZS. Vse te aktivnosti so na prostovoljni bazi, prav tako izobraževanje na različnih tečajih, za katere je potrebno v največ primerih žrtvovati svoj lastni dopust, da se jih lahko udeležiš. Operativno delo je razdeljeno na 4 področja:

- **Letni pregled društva**, kjer se enkrat letno s strani vodstva GZL pregleda celotni vozni park društva, celotna oprema, ki jo poseduje društvo, urejenost doma in okolice. Najpomembnejše pa je, da se na pregledu vsa motorna oprema v 5 minutah požene v pogon.
- **Vaje** se izvajajo na nivoju društva, kjer so udeleženi samo člani društva. Naslednji nivo so meddruštvene vaje z udeležbo članov iz dveh ali več društev ter sektorske vaje, ki se jih udeležijo člani vseh društev razporejenih v določen sektor GZL.
- **Izobraževanje** je zelo pomembno za delovanje društva predvsem na operativnem področju kot tudi na administrativnem. Gasilci se izobražujejo na dveh področjih. Prvo je pridobivanje različnih specialnosti, drugo pa opravljanje različnih tečajev, s katerimi se pridobi različne čine, potrebne za člane, ki sprejmejo različne funkcije za nemoteno delovanje društva. Izobražujejo se tako mladina kot tudi ostalo članstvo. Težavnost izobraževanja se s starostjo stopnjuje.
- **Preverjanje radijskih zvez** se izvaja enkrat mesečno v celotni GZL. Zveze so pomembne predvsem na vajah, še posebej pa na intervencijah.

Administracija

Administracija je del, ki je pomemben za nemoteno delovanje in poslovanje društva skozi celo leto. Administracija je sestavljena iz 2 področij:

- **Pregled administrativnih zadev**, kamor spadajo finančne knjige, zapisniki sej upravnega odbora, zapisniki letnih občnih zborov, vodenje podatkov za vse gasilce v posebnem programu VULKAN pod okriljem GZS in ostale dejavnosti pri vodenju društva.
- **Predavanja** se izvajajo v preventivne namene v vrtcih ter osnovnih šolah, saj se s tem poučuje otroke že v rani mladosti, kako se ukrepa v primeru požara. Na osnovi teh predavanj se pridobiva tudi podmladek za gasilske vrste. Le tako se bo gasilstvo na slovenskem obdržalo še naprej.

Mladina

Mladina je osnova za uspešno delovanje društva, saj z uspešnim delom z mladimi le-ti kasneje prevzamejo z izobraževanjem pomembne funkcije v društvih. Tako društvo uspešno koraka k novim uspehom na vseh področjih. V področje mladine spada:

- **Društvo mladi gasilec**, ki se ustanovi v osnovni šoli na področju delovanja društva. S tem se pridobi nova baza potencialnih članov. Za to delovanje je od leta 2011 uveden tudi izbirni predmet na temo gasilstva v osnovnih šolah.
- **Delo z mladino** ni enostavno, ampak dokaj zahtevno. Njihove glavne aktivnosti so druženje, izobraževanje, različni tabori, tekmovanja (kvizi, orientacija, gasilsko športne discipline) itd.

Tekmovanja

Tekmujejo vse vrste članstva (mladina, ženske, moški). Discipline, v katerih se tekmuje so predpisane v posebni knjižici, izdane s strani GZS. PGD Podgorica-Šentjakob se lahko pohvali z velikimi uspehi na tekmovalnem področju v vseh starostnih kategorijah na nivoju GZL, regije in GZS (državna tekmovanja). V društvu se vsako leto dosežejo rezultati v

samem vrhu. Ponosni so tudi na naslov državnih prvakov ter še nekaj uvrstitev med prve tri. Z udeležbo na tekmovanjih se povečuje tudi operativna usposobljenost. Sem spadajo tudi organizacije različnih tekmovanj na nivoju GZL.

Delo s članicami

Pomembno za delovanje društva. Članice se vključujejo v vsa področja dela. Se izobražujejo, delujejo tako na operativnem kot tudi na administrativnem področju. Zasedajo pomembne funkcije pri vodenju društva ter so uspešna na tekmovalnem področju. Dejstvo pa je, da si članice težje vzamejo prosti čas za prostovoljno delo, saj so poleg tega še žene in mame.

PGD Podgorica-Šentjakob torej samo ne meri oz. spremlja svojo uspešnost. To delo opravlja GZL, ki pri tem uporablja veliko različnih kazalcev (glej tabelo 5). Vsak kazalec GZL različno točkuje (glej prilogo 7).

Tabela 5: Kazalci (kriteriji), s katerimi GZL meri uspešnost gasilskih društev

Področja delovanja	Kazalci
Operativno delo	<ul style="list-style-type: none"> – Število vaj (meddruštvenih, sektorskih itd.) – Število vozil, priklopnikov in motornih naprav, ki so v operativnem sestavu GZL – Število A-testiranih posod z rezervnim gorivom, gasilnikov, električnih naprav in izolirnih dihalnih aparatov, ki so v operativnem sestavu GZL – Kazalec preverjanja UKV zvez – Število novih specialnosti ter opravljenih različnih tečajev
Administracija	<ul style="list-style-type: none"> – Kazalec vodenja (predpisanih in dogovorjenih) dokumentov – Število predavanj v preventivne namene – Število udeležb na tečajih in seminarjih
Mladina	<ul style="list-style-type: none"> – Kazalec udeležb na tekmovanjih – Število novih preventivnih značk, veščin in činov – Kazalec udeležbe na strokovni ekskurziji in izletu mladine – Število literarnih in likovnih del – Kazalec organiziranja občnega zbora mladih – Kazalec udeležbe na DMG (društvo mladi gasilec) projektih
Tekmovanja	<ul style="list-style-type: none"> – Kazalec uspešnosti na mladinskih in članskih gasilskih tekmovanjih – Kazalec uspešnosti na avtoreliju
Delo s članicami	<ul style="list-style-type: none"> – Kazalec udeležbe na sektorskih sestankih – Kazalec udeležbe na predavanju – Kazalec udeležbe na kvizu ali ogledu – Kazalec udeležbe na posvetu regije LJ I

Vir: Prirejeno po Točkovniku GZL, 2010.

Če povzamemo vse te dejavnike, dobimo pomembno merilo za uspešnost nekega prostovoljnega društva v GZL, predvsem pa društva Podgorica-Šentjakob. Za uspešno delovanje pa je potrebno nešteto prostovoljnih ur vsako leto. V društvu člani v povprečju vsako leto opravijo preko 1300 ur prostovoljnega dela.

Na osnovi zgoraj opisanih meril je PGD Podgorica-Šentjakob med najuspešnejšimi v GZL. Iz tabele 6 je razvidna uvrstitev društva na podlagi uspešnosti med 35 društvi v GZL za obdobje od leta 2000 do 2010. Na tej podlagi se tudi dodelijo finančna sredstva (najuspešnejše društvo jih dobi največ).

Tabela 6: Uspešnost društva PGD Podgorica-Šentjakob v obdobju 2000-2010

LETO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
MESTO	8	11	10	4	8	1	2	4	6	1	1

Vir: Zapisniki PGD Podgorica – Šentjakob od leta 2000 do leta 2010.

Takšno spremljanje poslovanja pa je problematično, saj gre v bistvu samo za nadzor in ne za strategijo. Rezultati so vidni le enkrat letno. V takih okoliščinah ni možno natančno predpisati, kako naj člani društva dosežajo cilje.

3.4 Razvoj modela za merjenje uspešnosti poslovanja za PGD Podgorica-Šentjakob

Čeprav PGD Podgorica-Šentjakob velja za eno najboljših društev v GZL, ima še veliko prostora za napredek. Tako bi društvu predlagal, da razvije sistematično spremljanje uspešnosti poslovanja in na ta način bi jim predlagal, da merijo svojo uspešnost s pomočjo t. i. modela vložkov in učinkov (angl. *input-impact model*) (Epstein & Rejc Buhovac, 2009).

Model vložkov in učinkov sta Epstein in Rejc Buhovac razvila iz logičnega modela programa (angl. *program logic model*). Sestavljen je iz naslednjih elementov: vložkov, procesov, izložkov in učinkov. Vsi ti elementi, kakor tudi njihove povezave, so pod vplivom zunanjega okolja. Pomembno je določiti ustrezne zunanje vplive, saj so lahko odločilnega pomena: a) za oblikovanje teorije sprememb združbe, kot tudi b) pri lažšanju oz. oviranju uspeha nepridobitnih združb. Vsak dejavnik oz. stanje, ki lahko vpliva na uspešnost programa in ki je v veliki meri izven nadzora programov managerjev, bi lahko bil pomemben za sledenje zunanjih vplivov. Sem spadajo vreme, družba, politika, ekonomija itd. Potrebno jih je skrbno upoštevati pri načrtovanju in vrednotenju procesov (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 19). Priloga 8 prikazuje model vložkov in učinkov za nepridobitne združbe, ki sta ga razvila Epstein in Rejc Buhovec.

Vložki so prvine poslovnega procesa, ki so potrebni, da vstopimo v poslovni sistem, torej da proizvedemo določeno dobrino oz. storitev. V modelu vložkov in učinkov so različni vložki, kot so poslanstvo, vizija, strategija, struktura, sistemi, sredstva in notranje okolje. Poslanstvo opredeljuje osnovni namen združbe, na drugi strani pa naj bi vizija bolj jasno opredelila, kakšne rezultate oz. spremembe želi združba doseči. Strategija se nanaša na poslanstvo in vizijo ter na dolgi rok (običajno 3–5 let) opisuje pot k doseganju pglavitnega cilja. Organizacijska struktura pa naj bi prikazala celotni okvir, zagotovljen s poslanstvom, vizijo in strateškimi prednostnimi nalogami. Torej je pomembna uskladitev organizacijske strukture s poslanstvom in vizijo. Prav tako pa morajo poslanstvo, vizijo in strategijo podpirati organizacijski sistemi. Tako naj bi npr. sistemi človeških virov bili osredotočeni na

zaposlovanje, ohranjanje in motiviranje tistih ljudi, ki lahko izboljšajo cilje in poslanstvo združbe. Sredstva so ključnega pomena za uspešno izvajanje storitev in na koncu dosego vizije in poslanstva. Notranje okolje ima pomembno vlogo pri spodbujanju dosege poslanstva, vizije in strateških ciljev združbe (Epstein & Rejc Buhovac, 2009, str. 20–26).

PGD Podgorica-Šentjakob bi predlagal poslanstvo: zagotavljati hitre in uspešne gasilske intervencije na področju gašenja in reševanja v primeru požarov oz. naravnih in drugih nesrečah ter vizijo: ohraniti položaj enega vodilnih društev v GZL.

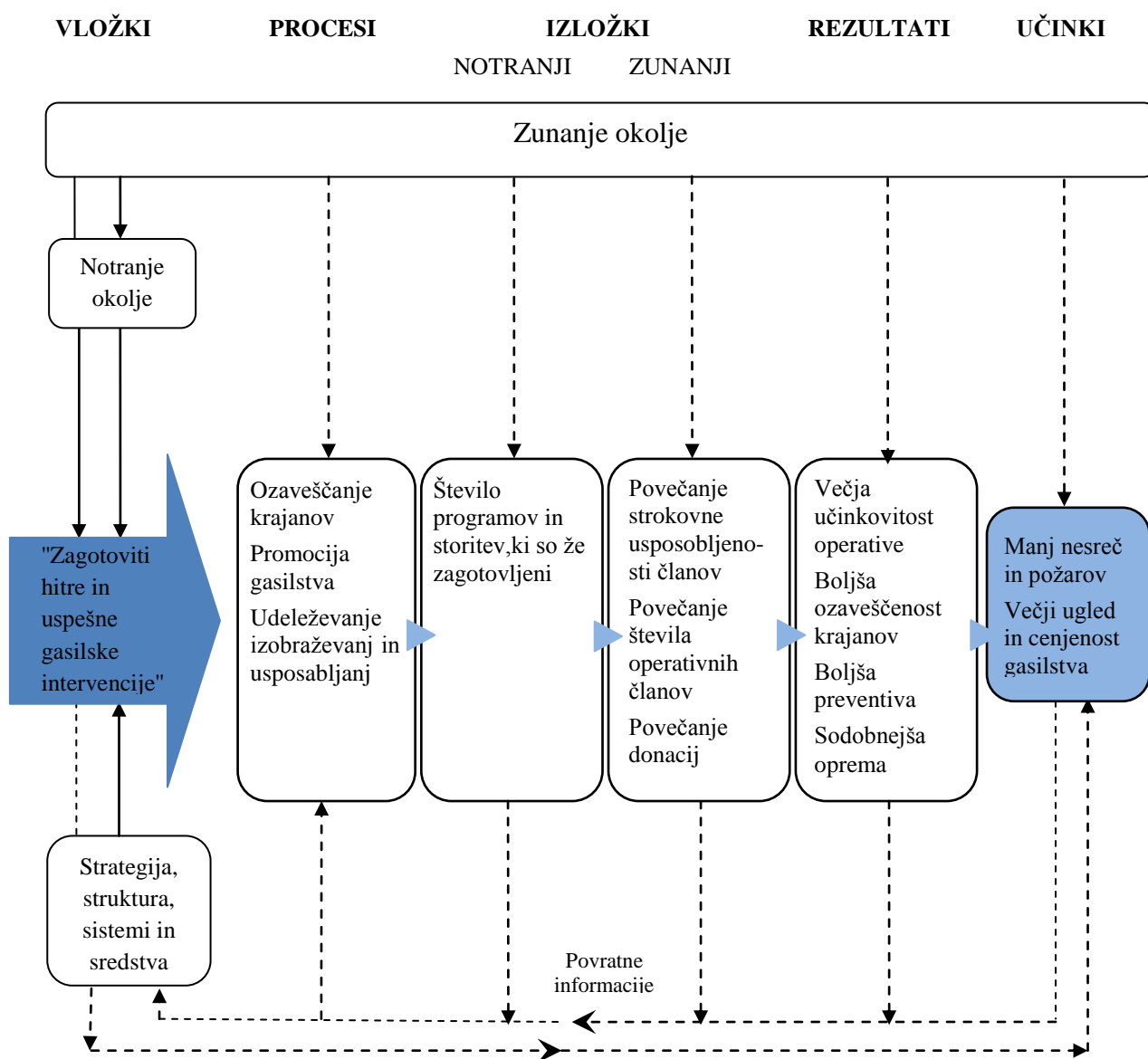
V modelu vložkov in učinkov bi bili procesi društva aktivno osveščanje krajanov, promocija pomembnosti samega društva in gasilstva nasploh, udeleževanje izobraževanj in usposabljanj v okviru PGD, GZL in GZS itd. Aktivno ozaveščanje krajanov je zelo pomembno, saj do večine požarov pride zaradi človeške napake. Predlagal bi organizacijo posebnega dneva odprtih vrat za vse krajane, ne pa samo za člane, kot je bilo do zdaj v navadi. Na tem dnevu odprtih vrat bi po kratkem izobraževalnem programu in predstavitvi društva in njegovega dela sledila pogostitev in druženje. Za promocijo samega društva bi društvu predlagal, da naredi svojo spletno stran, katere še nima. Delo oz. pomembnost gasilskih društev je treba približati predvsem mladim, ki so prihodnost teh združb. Društvo se bo moralo prizadevati, da bi čim več otrok v osnovnih šolah kot izbirni predmet izbralo Varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami. Ker vedno boljša oprema zahteva vedno več znanja, se morajo izobraževanj in usposabljanj udeleževati vsi člani društva, od mladine do veteranov. Le tako bo društvo napredovalo.

Če se bi te dejavnosti učinkovito zagotovile, so pričakovani **zunanj** **izložki**, povečanje strokovne usposobljenosti članov, povečanje števila operativnih članov, povečanje članstva, organiziranje raznih seminarjev na temo ozaveščanja in preventive ter povečanje donacij.

Pričakovani **rezultati** bi bili večja učinkovitost operative, boljša osveščenost krajanov, boljša preventiva ter sodobnejša oprema. Učinkovitost operative bi se povečala zaradi boljše usposobljenosti članov ter večjega števila operativnih članov. Višjo osveščenost krajanov ter boljšo preventivo bi dosegli z organiziranjem raznih seminarjev na to temo. S povečanjem donacij bi si lahko zagotovili boljše opremo in nova gasilska vozila.

Na koncu bi tako bili **učinki**, da bi bilo manj nesreč, požarov v okraju in s tem tudi manj poškodovanih oz. mrtvih, večje spoštovanje in zaupanje do društva in gasilstva nasploh ter povečal bi se ugled in cenjenost gasilstva. Predlagan model vložkov in učinkov prikazuje slika 2 na naslednji strani.

Slika 2: Model vložkov in učinkov kot osnova za merjenje uspešnosti PGD Podgorica-Šentjakob



Vir: Prirejeno po M. J. Epstein & A. Rejc Buhovac, *Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations* 2009, str.19.

3.5 Razvoj kazalcev za spremljanje uspešnosti za PGD Podgorica-Šentjakob

Iz modela vložkov in učinkov bi tako za društvo razvil kazalce za spremljanje uspešnosti, ki jih prikazuje tabela 7.

Tabela 7: Predlagani kazalci za spremljanje uspešnosti za PGD Podgorica-Šentjakob

Kategorije	Merjenje uspešnosti
Vložki	<ul style="list-style-type: none"> – % uresničenih strateških ciljev glede na poslanstvo – % povečanja finančne stabilnosti – Poslovna stabilnost (prihodek iz poslovanja/celotni stroški)
Procesi	<ul style="list-style-type: none"> – % realizacije planiranih programov – Porabljena denarna sredstva za osveščanje krajanov – Porabljena denarna sredstva za promocijo pomembnosti gasilstva
Izložki	<ul style="list-style-type: none"> – % povečanja strokovne usposobljenosti članov – % povečanja števila operativnih članov – % povečanja števila članov – Število seminarjev na temo osveščanja in preventive – % povečanja donacij
Rezultati	<ul style="list-style-type: none"> – % operativnih članov, ki trdijo, da imajo boljšo operativno učinkovitost – % krajanov, ki trdijo, da so bolj osveščeni
Učinki	<ul style="list-style-type: none"> – % zmanjšanja nesreč, požarov v okraju – % zmanjšanje poškodovanih/mrtvih – Povečanje ugleda in cenjenosti gasilstva

Vir: Prirejeno po M. J. Epstein & A. Rejc Buhovac, *Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations*, 2009, str.36.

Takšen model in sistem kazalcev je učinkovit, saj jasno opredeli poslanstvo društva. Poleg tega pa zajema vse bistvene dejavnike gasilstva, ki so v tem modelu med seboj povezani (imajo prepoznavne vzročno-posledične zveze), kar bi članom društva omogočilo, da bi točno vedeli, od česa je odvisna uspešnost določenega dejavnika. S tem bi se lahko osredotočili na tisto, kar je kritično, torej, kaj morajo izboljšati. Tako bi lažje vedeli, kako prispevati k uspehu društva. Ta sistem kazalcev torej omogoča opredeljevanje in spremljanje uresničevanja temeljnih ciljev sistema.

Osnovne informacije so pomembne, saj vzpostavljajo izhodišča za trenutno uspešnost, ki je podlaga za vse nadaljnje meritve. Ob pomanjkanju osnovnih informacij, torej če ni sistema merjenja uspešnosti, ni možno izboljšati tistega, kar se ne meri. Torej, da povzamem, bistvo modela vložkov in učinkov je strategija in ne nadzor, kar je značilno za klasične načine merjenja. Sprotno oz. sistematično spremljanje uspešnosti je tako za izboljšanje poslovanja društva zelo pomembno.

SKLEP

Z izdelavo diplomske naloge sem dodobra spoznal delovanje nepridobitnega sektorja v Sloveniji in po svetu. Izkazalo se je, da uvedba novih sistemov za merjenje in spremljanje uspešnosti delovanja v nepridobitnih združbah omogoča izboljšanje uspešnosti poslovanja in boljši management. Neopredmetena sredstva imajo pri določanju vrednosti posamezne združbe vedno pomembnejšo vlogo. Vendar pa v Evropi ter še zlasti v Sloveniji tem novim

sistemom še ne namenajo dovolj pozornosti, ker so preveč zahtevni. Problem je, ker združbe nimajo osebja z ustreznimi strokovnimi izkušnjami oz. ga jim primanjkuje, saj pogosto ne obvladujejo svojih poslovnih procesov, kar pa jim preprečuje, da bi vzpostavili optimalno organizacijsko strukturo in sprejeli optimalne kadrovske in finančne načrte.

V Sloveniji se je nepridobitni sektor razvil sorazmerno pozno in pričakovati je, da bo preteklo še nekaj let, če ne desetletij, preden se bodo začele združbe zavedati pomembnosti uvedbe novih sistemov za merjenje in spremljanje uspešnosti delovanja ter se jih tudi posluževati. Večina nepridobitnih združb v Sloveniji stagnira, saj niso nagnjena k spremembam oz. tveganju. To miselnost bi bilo potrebno spremeniti. Vlada RS med pomanjkljivosti izpostavlja pomanjkanje meril učinkovitosti in motivacijskih elementov ter slabo organizacijo in procese. Kljub temu da ima že skoraj 140-letno zgodovino, enako velja za prostovoljno gasilstvo v Sloveniji. Problem je, ker je njihovo delovanje preveč odvisno od vlade, zato se morajo prilagajati.

Evropa se mora zgledovati po Ameriki, kjer v zadnjih letih strmo raste učinkovitost merjenja uspešnosti nepridobitnih združb. V posamezni združbi bi bilo potrebno zaposliti osebje z ustreznimi strokovnimi izkušnjami, s katerimi bi lahko sprejemali optimalne poslovne odločitve. Potrebno je namreč vedeti, koliko vlagati v posamezno sredstvo za dosego čim večje družbene koristi. Že na začetku delovanja pa bi morala posamezna združba za oblikovanje ustrezne strategije izraziti svojo poslanstvo na jedrnat in merljiv način.

Z namenom doprinesti k razvoju nepridobitnih združb v Sloveniji, sem tako v diplomski nalogi za PGD Podgorica-Šentjakob razvil model za merjenje uspešnosti poslovanja ter kazalce za spremljanje uspešnosti. Čeprav gre le za gasilsko društvo, pa bi lahko to prav prišlo tudi za druge nepridobitne združbe. PGD Podgorica-Šentjakob je sicer že tako med najuspešnejšimi društvi v GZL, vendar pa ima, kot sem ugotovil, še veliko prostora za napredek. Predlagani model bi prav prišel predvsem ne tako uspešnim društvom.

LITERATURA IN VIRI

1. AJPES. (2011). Informacije o poslovnem registru Slovenije. Najdeno 2. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/registri/poslovni_register/porocila/zadnje_porocilo
2. AJPES. (2010). Informacije iz letnih poročil. Najdeno 26. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Neprirodobitne_organizacije/Informacije?md_id_menu=145
3. Charity Navigator. (2006). Najdeno 18. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.charitynavigator.org/>
4. Ciringer, A. (2006). Neprofitne institucije v Sloveniji. *Neprofitni management*, 4(1), 3–11.
5. Connors, T. D. (1988). *The nonprofit Organizations Handbook*. London: McGraw-Hill.
6. Črnak-Meglič, A. (2009, 7. december). Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev, ustanov in zasebnih zavodov) v letu 2008. Najdeno 19. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.lrf-pomurje.si/regionalno-sticisce-nvo/novice/?id=33>
7. Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2009). *Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations*, (Management accounting guideline). Mississauga (Canada): The Society of Management Accountants of Canada; New York: American Institute of Certified Public Accountants, 63 str.
8. Datar, S. M., Leonard, H. B., Epstein, M. J., & Goodwin, T. F. (2007). *AARP Foundation*. Boston: Harvard Business School.
9. Gasilec v *wikipedii*. Najdeno 1. julija 2011 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Gasilec>
10. Gasilska zveza Ljubljana. (2010). Točkovnik Gasilske zveze Ljubljana. Ljubljana: Gasilska zveza Ljubljana.
11. Gasilska zveza Slovenije. (1998). *Priročnik za gasilca (osnovni in nadaljevalni tečaj za pridobitev čina gasilca)*. Ljubljana: Gasilska zveza Slovenije.
12. Gasilska zveza Slovenije. (2008). *Poročilo predsedstva 15. kongresa Gasilske zveze Slovenije*. Ljubljana: Gasilska zveza Slovenije.
13. Hall Dobkin, P. (1992). *Inventing the nonprofit sector and other essays on philanthropy voluntarism and nonprofit organizations*. London: The John Hopkins University Press.
14. Horak, C. (1995). *Controlling in Nonprofit Organizations*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
16. Klun, M. (2002). *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti v javnem sektorju s poudarkom na davčni upravi* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Korošec, B. (2002). Neprofitne organizacije in merila za presojanje njihovega delovanja in dosežkov. *Organizacija*, 35 (2), 73–81.
18. Leonard, H. B., Epstein, M. J., & Winig, L. (2005). *Playgrounds and Performance*. Boston: Harvard Business School.
19. Lovelock, C. H., & Weinberg, C. B. (1990). *Public & Nonprofit Marketing: Readings & Cases* (8th ed.). Oxford: Scientific Press.
20. Mivšek, R., Rotar, J., Aleš, B., Popit, K., Pokovec, S. & Matuš, K. (2004). *Kronika PGD Podgorica-Šentjakob 1924–2004*. Podgorica-Šentjakob: Lovše, d. o. o.
21. Mesec, B. (2006). *Življenjski cikel neprofitne organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

22. *National center for charitable statistics*. Najdeno 26. junija 2011 na spletnem naslovu <http://nccs.urban.org/>
23. Pak, M. (2003). *Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) pri sistemu strateškega managementa slovenske turistične organizacije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Prostovoljno gasilsko društvo Podgorica-Šentjakob. (2010). *Zapisniki PGD Podgorica - Šentjakob 2000-2010*. Ljubljana: PGD Podgorica-Šentjakob.
25. *PGD Polensak*. Najdeno 1. julija 2011 na spletnem naslovu <http://pgd.polensak.com/gasilstvo.htm>
26. Rončević, B. (2002). Nekaj nastavkov za socialoško obravnavo nevladnih organizacij. V D. Jelovac (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah menedžemta nevladnih organizacij*. Ljubljana: Radio Študent in Študentska Organizacija Univerze.
27. Rus, V. (1994). *Management v neprofitnih organizacijah*. Management. Radovljica: Didakta.
28. Schwarz, P. (1996). *Management in Nonprofit Organization*. Bern: Paul Haupt.
29. *Gasilska zveza Slovenije – portal slovenskih prostovoljnih gasilcev*. Najdeno 1. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.gasilec.net/>
30. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management Koper, 303 str.
31. Trunk-Širca, N., & Tavčar, M. (2003). *Management nepridobitnih organizacij*, Koper: Fakulteta za management.
32. Vlada Republike Slovenije. (2003). *Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005*, Ljubljana: Vlada RS.
33. Vlada Republike Slovenije. (2005). *Strategija Vlade Republike Slovenije za sodelovanje z nevladnimi organizacijami*. Ljubljana: Vlada RS.
34. Vieweg, S. F. (2009). The Case of CMA Canada: Linking Strateg to Competency. V A. M. Pangarkar & T. Kirkwood (ur.), *The Trainer's Balanced Scorecard: A Complete Resource for Linking Learning to Organizational Strategy*. San Francisco: Pfeiffer- A Wile Imprint.
35. Weisbrod, B. A. (2000). *To Profit or Not to Profit. The commercial Transformation the Nonprofit Sector*. Cambridge University Press.
36. Wilbur, R. H., Finn, S. K., & Freeland, S. M. (1994). *The complete guide to nonprofit management/ Smith, Bucklin & Associates*. New York : Wiley.
37. Zakon o društvih (ZDru-1). 2006. *Uradni list RS*. (Št. 61/2006, 28. junij 2006)
38. Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej, d. o. o.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: KaBOOM-ova formula</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: Merjenje uspešnosti poslovanja KaBOOM-a (finančni vzvod in vrednost)</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 3: Meritve uspešnosti združbe Opportunity International</i>	<i>3</i>
<i>Priloga 4: Uravnotežen sistem kazalnikov CMA Canade</i>	<i>4</i>
<i>Priloga 5: AARP Foundation Dashboard</i>	<i>5</i>
<i>Priloga 6: CHC-jev na izidu temelječi logični model</i>	<i>6</i>
<i>Priloga 7: Točkovnik GZL</i>	<i>7</i>
<i>Priloga 8: Osnovni model vložkov in učinkov za nepridobitne združbe</i>	<i>14</i>

Priloga 1: KaBOOM-ova formula

	DuPont formula	KaBOOM! formula
Dobiček/vrednost	Kolikšno vrednost dosega podjetje? (Čisti dobiček/prodaja)	Kolikšno vrednost ustvari KaBOOM za družbo?
	X	X
Učinkovitost	Kako učinkovito podjetje uporablja svoja sredstva? (Prodaja/sredstva)	Kako učinkovit je KaBOOM v uporabi svojih notranjih virov za ustvarjanje vrednosti?
	X	X
Finančni vzvod	Kako dobro organizacija uporablja dolžniško financiranje za povečanje svoje uspešnosti? (sredstva/kapital)	Kako dobro KaBOOM uporablja zunanje vire za povečanje svoje vrednosti?
	=	=
Dobičkonosnost kapitala	Dob. kapitala (ROE)	Dobičkonosnost kapitala (otroci, skupnosti, korporacije, fundacije itd.)

Vir: M. J. Epstein & A. Rejc Buhovac, Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations, 2009, str. 10.

Priloga 2: Merjenje uspešnosti poslovanja KaBOOM-a (finančni vzvod in vrednost)

Perspektive	Meritve uspešnosti
Finančni vzvod	<ul style="list-style-type: none"> – Zasluženi dohodek v celotnem prihodku – Stopnja neto prispevka na dejavnost – Skupno število prostovoljcev na leto – Povprečno število prostovoljcev na gradnjo – Organizacijska kultura (bruto fluktuacija zaposlenih, položaj kulture) – Blagovna znamka (št. omemb v medijih na leto, število obiskov/klikov spletne strani na leto, število omemb ciljnega marketinga na leto)
Vrednost	<ul style="list-style-type: none"> – Število otrok, ki se jim streže v območju, ki ga lahko prehodijo (dejansko v primerjavi z načrtovanim) – Število prenovljenih oz. novih mest za igranje – Število zgrajenih igrišč: začeta/končana – Število prostovoljcev na gradnjo

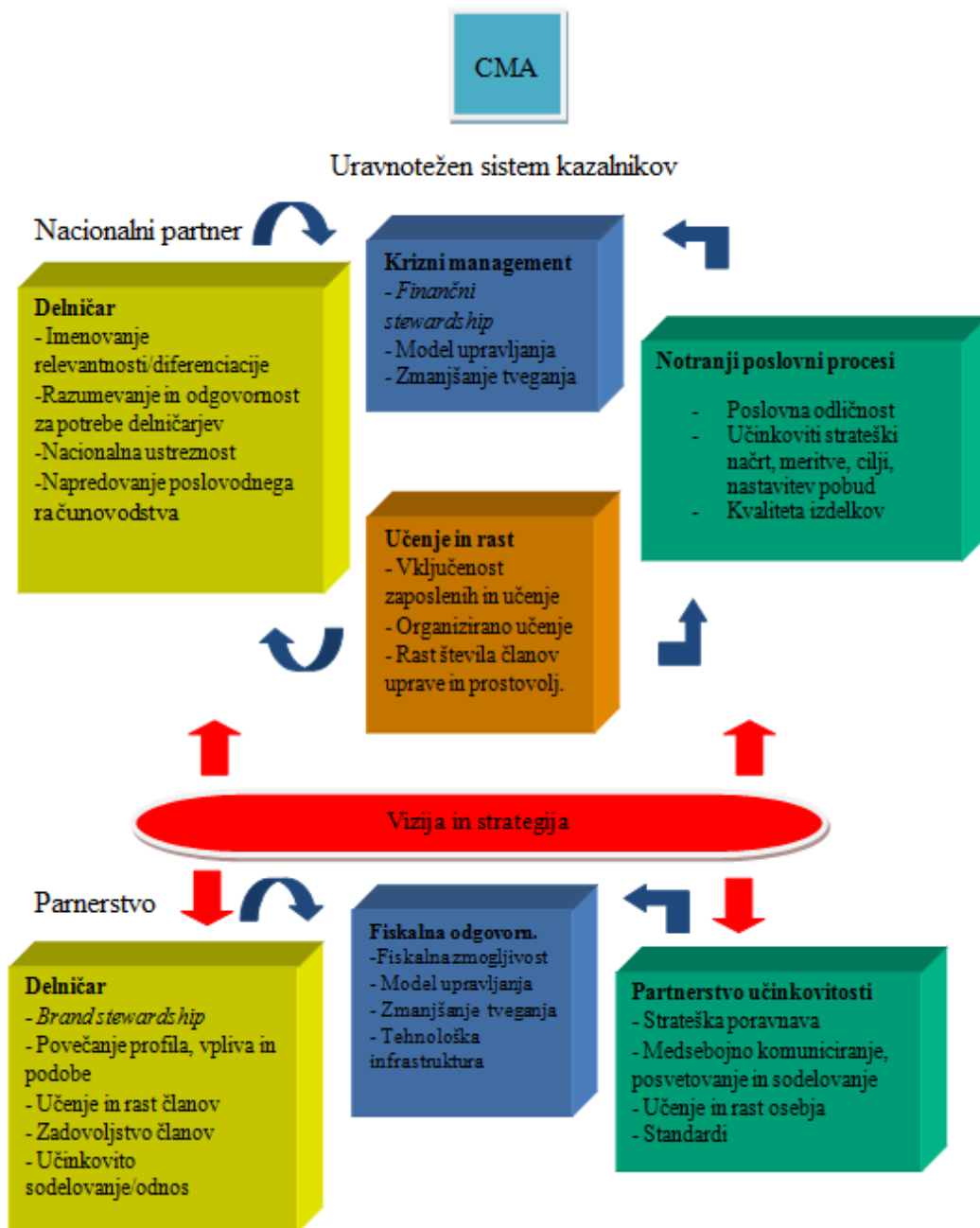
Vir: M. J. Epstein & A. Rejc Buhovac, Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations, 2009, str. 11.

Priloga 3: Meritve uspešnosti združbe Opportunity International

PERSPEKTIVE	MERITVE USPEŠNOSTI
Finančna perspektiva	<ul style="list-style-type: none"> – Poslovna vzdržnost (delež prihodkov iz poslovanja v celotnih stroških) – Število posojil strankam ob koncu leta – Posojila v dolarjih na leto – Povprečna višina posojila/povprečna višina prvega posojila – Delež posojil ženskam – Poraba dolarjev za izobraževanje in usposabljanje delavcev – % ohranjenih kupcev – Finančna vzdržnost (sposobnost za kritje stroškov posojanja in stroškov kapitala) – Kakovost portfelja (delež zaostankov nad 30 dni) – Dobičkonosnost kapitala/povečanje koristi za družbo – Stopnja odplačevanja posojila itd.
Gospodarska perspektiva strank	<ul style="list-style-type: none"> – Število novih strank/poslov na leto – Odstotno povečanje prodaje – Odstotno povečanje dobička – Znesek prostovoljskih prihrankov – Število novih del na leto
Socialna (družbena) perspektiva strank	<ul style="list-style-type: none"> – % strank s povečano vodstveno vključenostjo – Usposabljanje/izobraževanje: % oseb, ki so uspešno zaključile usposabljanje oz. izobraževanje – % strank z boljšo prehrano – % strank z izboljšanim stanovanjem – % strank, ki se zavedajo AIDS-a/HIV-a – Vključenost zaposlenih v odločanje
Duhovna perspektiva strank	<ul style="list-style-type: none"> – % strank, ki trdijo, da so izboljšale svoj odnos z Bogom, ki temelji na uspešnem gospodarskem in družbenem življenju – % izboljšanja kvalitete življenja – % povečanje udeležbe v čaščenju/bogoslužju

Vir: Epstein & Rejc Buhovac, Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations, 2009, str. 12.

Priloga 4: Uravnotežen sistem kazalnikov CMA Canade



Vir: CMA Canada Partnership Strategic Performance Measures, november 2008.

Priloga 5: AARP Foundation Dashboard

PERSPEKTIVE	MERITVE USPEŠNOSTI
Viri in <i>stewardship</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Zbrani dolarji za dobrodelne dejavnosti - Delež stroškov zbiranja sredstev v vseh povezanih prispevkih - Višina poslovnih rezerv (iz poslovanja) - Maintenance of the better business bureau wise giving certification (Vzdrževanje boljšega biro poslovanja pametno daje certificiranje)
Ljudje	<ul style="list-style-type: none"> - Stopnja zadovoljstva različnih skupin zaposlenih - % rasne, etnične, starostne ter spolne različnosti v zaposlovanju novih managerjev/osebja
Organizacijsko vodenje in povezovanje	<ul style="list-style-type: none"> - Na času temelječi strateški načrt za fundacijo AARP - Število članov, ki so donirali fundaciji AARP - Število zaposlenih prostovoljcev
Družbeni vpliv in vrednost	<ul style="list-style-type: none"> - % of Senior Community Service Employment Program (SCSEP) enrollees in unsubsidized jobs (Višjih komunikacij servisa zaposlovanja programa (SCSEP)) - Število strank, ki jim je nudeno zastoj davčno svetovanje - % diskriminacije zaradi invalidnosti, pokojnine in ugodnosti zaposlenih, finančne prevare, grandparenting, pozitivni vpliv javnosti na politična stališča AARP

Vir: M. J. Epstein & A. Rejc Buhovac, Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations, 2009, str. 15.

Priloga 6: CHC-jev na izidu temelječi logični model

Cilj programa	Posamezniki, družine in skupnosti imajo optimalno zdravje in kvalitetno življenje
Ciljna populacija	Posamezniki, družine in skupnosti, ki so povezane (služijo) s CHC- iem
Storitve, komponente	Osnovno zdravstveno varstvo, preprečevanje bolezni, promocija zdravja, zmogljivost skupnosti/sistem
Aktivnosti	Aktivnosti osredotočene na: a) zdravje in dobro počutje posameznikov in družin ter b) sistem skupnosti in širše
Rezultat procesa	Dostop, usklajevanje, stroškovna učinkovitost ter zadovoljstvo
Sumativni rezultati	Takojšni/neposredni rezultati: a) izboljšati delovno življenje/uspešnost CHC-jeve delovne sile, b) izboljšati sposobnost posameznikov: znanje in aktiviranje, c) zmanjšati tveganje, trajanje in učinke akutnih zdravstvenih razmer, zlasti med ranljivimi skupinami prebivalstva, d) zmanjšati tveganje in učinke kroničnih zdravstvenih razmer, zlasti med ranljivimi skupinami prebivalstva. Vmesni/posredni rezultati: a) omogočiti in pooblastiti posameznikom, družinam in združbam, da bodo sprejemali bolj zdrave odločitve in se ukvarjati z zdravimi dejavnostmi in vedenjem, b) izboljšati distribucijo zdravja vse populacije ter zmanjšati zdravstvene razlike, c) omogočiti bolj zdrave skupnosti in kontekste Končni rezultati: a) trajnost in pravičnost zdravstvenega sistema, b) optimalno zdravje in kvaliteta življenja posameznikov, družin in skupnosti, zdaj in v prihodnje

Vir: M. J. Epstein & A. Rejc Buhovac, *Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations*, 2009, str. 16.

TOČKOVNIK GZL 2010

I. OPERATIVNO – TAKTIČNE VAJE

Splošni opis

Organizator vaje mora vajo prijaviti poveljniku oz. podpoveljnikoma GZL 14 dni pred izvedbo. Za prijavo vaje se šteje oddan elaborat vaje v skladu z navodili za izdelavo elaborata, ki jih pripravi poveljstvo GZL.

Meddruštvena vaja je vaja z vsaj dvema društvoma članoma GZL in poteka na območju Mestne občine Ljubljana.

Vaja mejnimi (sosednimi) gasilskimi enotami je vaja, ki se jo udeleži društvo, ki je član GZL in društvo, ki neposredno meji na območje, ki ga pokrivajo društva GZL. Taka vaja mora biti najavljena 14 dni pred datumom izvedbe.

Sektorska vaja je vaja, na kateri sodelujejo praviloma vsa društva sektorja. Sektorska vaja se mora izvesti enkrat letno.

Vaje se morajo izvajati v skladu z veljavnimi zakonskimi predpisi.

Ocenjevanje vaj

Vse vaje se točkujejo po pravilniku o točkovanju vaj, ki ga pripravi poveljstvo GZL. Število vaj in število točk ni omejeno.

II. UREJENOST VOZIL IN OPREME – LETNI OPERATIVNI PREGLED

VOZILA in PRIKLOPNIKI

Vsako vozilo v operativnem sestavu GZL se točkuje s + **10 točkami**.

Vsak priklopnik, ki je v operativnem sestavu GZL se točkuje s + **5 točkami**, - **1 točko** pa se odšteje:

- a) če v vozilu ni najmanj 3/4 goriva,
- b) če vozilo ali priklopnik ni očiščeno (znotraj in zunaj),
- c) če vozilo ali priklopnik ni tehnično brezhibno (potekel tehnični pregled).

III. NAPRAVE Z MOTORJEM Z NOTRANJIM IZGOREVANJEM (Motorne naprave)

Vsaka naprava z motorjem z notranjim izgorevanjem v operativnem sestavu GZL se točkuje s + **2 točkama**, - **1 točko** pa se odšteje:

- a) če motorna naprava ni nedvoumno označena s tipom goriva,
- b) če motorna naprava ne vsebuje 3/4 goriva (Izjema: motorne žage, rezalke, ki uporabljajo za mešanico posebno bio olje).

V kolikor naprava pri pregledu ne deluje (ni uspešnega zagona naprave), se naprava ne točkuje.

IV. REZERVNO GORIVO

Vsaka A-testirana posoda z rezervnim gorivom v operativnem sestavu GZL se točkuje s + **1 točko**. Na vsako vozilo in motorno napravo se šteje pripadajoča 1 posoda z rezervnim gorivom, - **1 točko** pa se odšteje:

- a) če posoda rezervnega goriva ni nedvoumno označene s tipom goriva,
- b) če posoda rezervnega goriva ne vsebuje $\frac{3}{4}$ goriva,
- c) če posoda ni A-testirana.

V. GASILNIKI

Vsak gasilnik v operativnem sestavu GZL se točkuje s + **1 točko**.

Na vsako vozilo se prizna 2 gasilnika. Gasilnik, ki je potreben za tehnično brezhibnost vozila, se ne točkuje.

Na vse nepremičnine gasilskega društva se prizna skupaj 2 gasilnika, na priklopnike se prizna 1 gasilnik, - **1 točko** pa se odšteje:

- a) če gasilnik ni pregledan.

VI. ELEKTRIČNE NAPRAVE

Električna naprava v operativnem sestavu GZL se točkuje s + **1 točko**.

Točkuje se naslednje električne naprave:

- dimovlek – generator lahke pene
- potopna črpalka
- hidravlika z električnim motorjem
- sesalec za sesanje tekočin

- **1 točko** pa se odšteje:

- a) če električna naprava ne deluje.

VI. IZOLIRNI DIHALNI APARATI – IDA

Kompletni IDA v operativnem sestavu GZL se točkuje s +**1 točko**.

Za IDA se šteje:

- maska
- tlačna posoda
- nahrbtnik
- pljučni avtomat z regulatorjem

- **1 točko** pa se odšteje:

- a) če tlačna posoda ni napolnjena, odstopanje +/- 10 %
- b) če je eden od delov IDA poškodovan.

VII. UREJENOST OPREME IN ORODJA GARDEROBE, ZAŠČITNIH SREDSTEV

Komisija oceni stanje v operativnih prostorih društva, stanje in urejenost, vzdrževanje, namestitve z do + **10 točkami**.

VIII. TEKMOVANJA

a) Ekipe na mladinskem in članskem tekmovanju dobijo:

- za uvrstitev med prvih 20 % vseh uvrščenih ekip **12 točk**,
- za uvrstitev med naslednjih 30 % uvrščenih ekip **10 točk**,
- za uvrstitev v drugo polovico vseh ekip **8 točk**,
- za nastop izven konkurence (na mladinskem tekmovanju) **8 točk**,
- diskvalificirana ekipa zaradi nedokončane vaje **6 točk**,
- diskvalificirana ekipa zaradi nedostojnega vedenja **0 točk**.

b) Ekipe, ki se uvrstijo v višji rang tekmovanja, dobijo dvakrat več točk za nastop na regijskem tekmovanju oz. trikrat več točk za nastop na državnem tekmovanju.

c) Ekipe na avtoreliju dobijo v kategoriji GV1/GVV1:

1. za uvrstitev med prvih 20 % vseh uvrščenih ekip **12 točk**,
2. za uvrstitev med naslednjih 30 % uvrščenih ekip **10 točk**,
3. za uvrstitev v drugo polovico vseh ekip **8 točk**.

d) Ekipe na avtoreliju v kategoriji GVC dobijo za nastop polovico točk kot v kategoriji GV1/GVV1 – po enakem sistemu (**6 točk, 5 točk, 4 točke**).

e) Neudeležba OPERATIVNE ČLANSKE ENOTE na tekmovanju po razpisu GZL pomeni odvzem - **30 točk** iz skupnega zbira točk društva.

f) Priprava orodja in prostora prinaša do + **30 točk** organizatorju, tj. sektorju ali društvu. Če je izvajalec več je naloga delitve točk po izvajanjih organizacije na sektorskem poveljniku. Točke za pripravo določi tekmovalna komisija. Isti kriteriji veljajo za priprave »AUTORALLYA«, točke pa izvajalcem dodeli tekmovalna komisija.

IX . ADMINISTRATIVNI PREGLED DRUŠTVA

Za vodenje administrativnih poslov društva v organizacijskem smislu se društvu prizna do + **10 točk** za vodenje vseh predpisanih in dogovorjenih dokumentov. Preverja se tekoče ažuriranje stanja na informacijskem programu "VULKAN".

X. DELO Z MLADINO IN DMG

Delu z mladino se prizna po izvajanju programa Komisije za mladino. Komisija upošteva vse točke Kriterij ocenjevanja v tej dejavnosti se opredeljuje na osnovi programa dela (brez gasilskih tekmovanj). Komisija točkuje udeležbo na razpisanih programih in jih pred obračunom ovrednoti z doseganjem do omenjenega maksimuma točk za posamezno društvo.

Udeležba na tekmovanju	3 točke, če je bila ekipa v zadnji tretjini rezultatov.
(kviz, orientacija, smučanje)	5 točk, če je bila ekipa v srednji tretjini rezultatov.

7 točk, če je bila ekipa v prvi tretjini rezultatov.

Udeležba na regijskem tekmovanju	5 točk na ekipo
Udeležba na državnem tekmovanju	7 točk na ekipo
Opravljanje preventivne značke	0,5 točke na otroka
Opravljanje veščin	0,5 točke na otroka
Opravljen čin	1 točka na otroka
Strokovna ekskurzija	10 točk (šteje samo ena v letu)
Izlet mladine	10 točk (šteje samo en v letu)
Literarna dela	6 točk (3 točke na članek, največ 2 članka v letu)
Likovna dela	4 točke (minimalno 6 slik)
Občni zbor mladih	10 točk
Udeležba na DMG projektih	10 točk
Zbor DMG	5 točk
Udeležba na DMG regijskem tekmovanju	5 točk na ekipo
Udeležba na DMG državnem tekmovanju	7 točk na ekipo

Če želite točke pri izletu in ekskurziji, morate mladinski komisiji poslati ali dostaviti poročilo iz izleta s priloženo sliko. Za občni zbor mladih pa morate dostaviti zapisnik občnega zbora.

XI. PREVERJANJE UKV ZVEZ

Nosilcu preverjanja UKV zvez se dodeli + **10 točk** pod pogoji, da opravi preverjanje v skladu s Poveljem in pošlje poročilo v zahtevanem roku. Društva za javljanje po izdanem Povelju za preverjanje zvez dobijo po + **1 točko** za vsako preverjanje /do 12 v letu/.

XII. PREVENTIVNA DEJAVNOST

Komisija za preventivo pripravi predlog za točkovanje preventivnih dejavnosti, ki ga potrdi poveljstvo GZL.

XIII. IZOBRAŽEVANJE

- a) Izobraževanje z udeležbo na tečaju, seminarju oz. vsako izvajanje z izpitom, ki prinaša gasilski čin, pripada po članu naslednje število točk:

Tečaj/specialnost	Točke
Nosilec IDA	+ 4 točke
Osnovni tečaj za gasilca	+ 1 točke
Nadaljevalni tečaj za gasilca	+ 5 točke
Tečaj za vodjo skupine	+ 3 točke
Tečaj za strojnika	+ 3 točke
Tečaj za vodjo enote (NGČ)	+ 4 točke
Tečaj za sodnika z izpitom	+ 4 točke
Različne specialnosti	+ 4 točke
Usposabljanje za delo s helikopterjem	+ 1 točke
Obnovitveno usposabljanje za delo s helikopterjem	+ 1 točke
Tečaj za vodjo enot (GČ)	+ 5 točk
Tečaj za člana višjih poveljstev (VGČ)	+ 5 točk
Tečaj za poveljnika društva	+ 6 točk
Preverjanje znanja za sodnika*	+ 3 točke
Tečaj za uporabnika radijskih postaj	+ 1 točka

* Društvo, iz katerega prihaja sodnik gasilskih in gasilskošportnih disciplin ob udeležbi na preverjanju dobi 3 točke pod pogojem, da na tekmovanju, istega leta, tudi sodi.

- b) Organizirani posveti, strokovne ekskurzije, ogledi v organizaciji GZL s klavzulo o pomembnosti na dopisu se sankcionirajo z - 5 točkami za vsak primer izostanka.
- c) V kolikor prijavljeni tečajnik neopravičeno ne pristopi na tečaj, se dodeli ustrezno število minus točk (toliko kot je točk za tečaj).

XIV. DELO S ČLANICAMI

Po sprejetem planu dela in vrednotenjih posameznih aktivnosti Komisija za članice pri GZL oceni tudi z upoštevanjem števila aktivnih članic na posameznih projektih z oceno do max. + 30 točk po društvu (brez gasilskih tekmovanj), in sicer:

- Udeležba na sektorskih sestankih: udeležba na enem prinese 3 točke, udeležba na dveh prinese 6 točk in udeležba na vseh treh sestankih 10 točk.
- Udeležba na predavanju prinese 10 točk.
- Udeležba na kvizu ali ogledu prinese 10 točk.
- Udeležba na posvetu regije LJ I prinese eno točko.

XV.

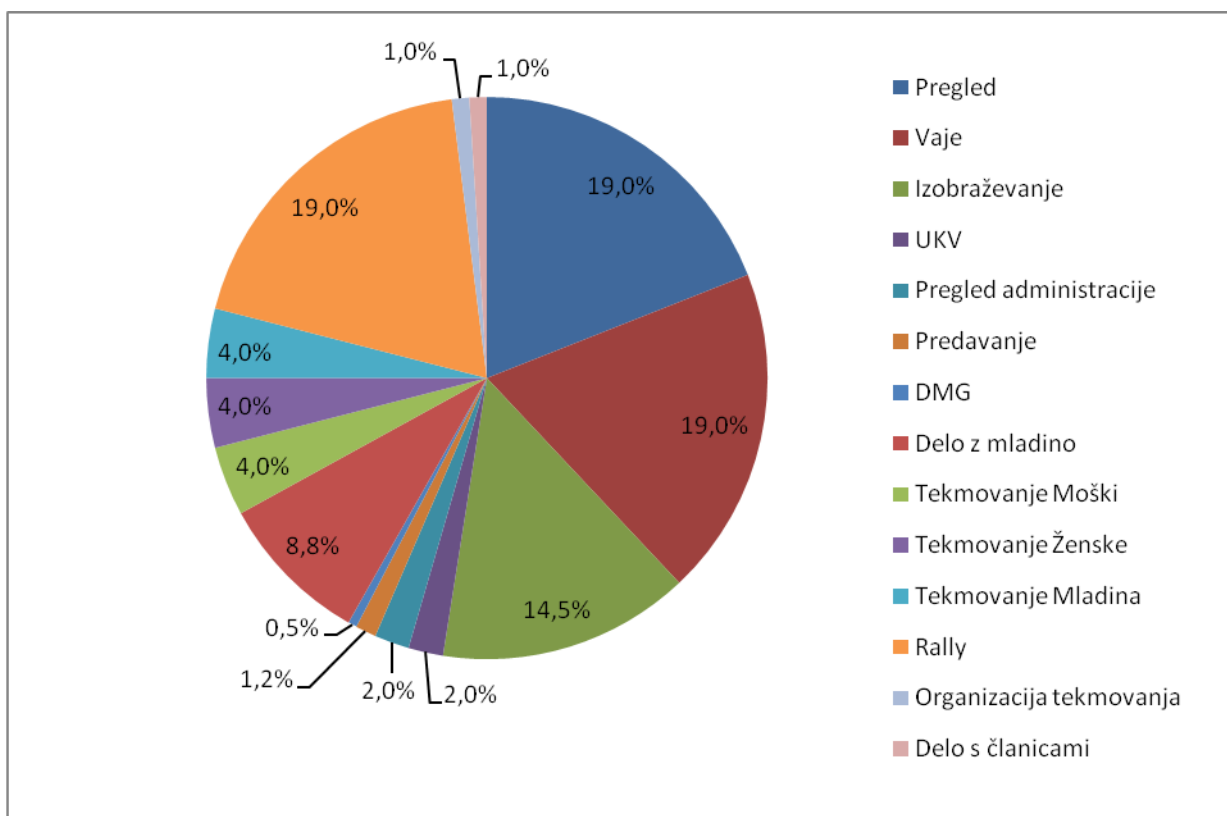
Točkuje se le društva, ki sestavljajo javno gasilsko službo MOL. Proračunska sredstva MOL in sredstva iz požarnih taks so namenjena namensko za društva JGS MOL, druga društva pa do teh sredstev niso upravičena.

Točkovnik je bil sprejet na redni seji predsedstva GZL, dne 10. marca 2011.

POVELJSTVO GZL

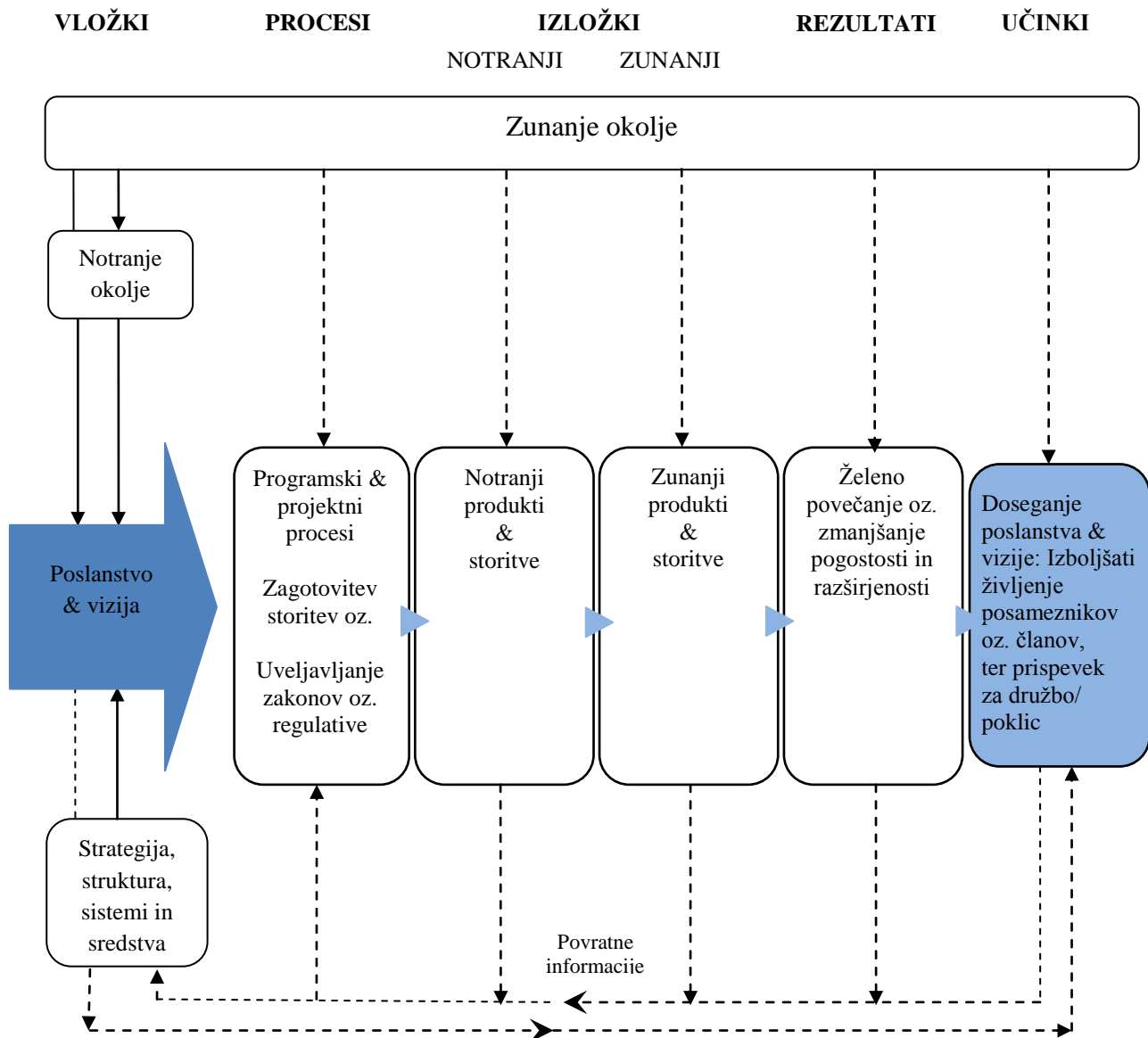
Razdelitev finančnih sredstev po področjih

	Odstotek
Pregled	19,0 %
Vaje	19,0 %
Izobraževanje	14,5 %
UKV	2,0 %
Pregled administracije	2,0 %
Predavanje	1,2 %
DMG	0,5 %
Delo z mladino	8,8 %
Tekmovanje Moški	4,0 %
Tekmovanje Ženske	4,0 %
Tekmovanje Mladina	4,0 %
Rally	19,0 %
Organizacija tekmovanja	1,0 %
Delo s članicami	1,0 %
SKUPAJ sredstva	100,0 %



Vir: Gasilska zveza Ljubljana, Točkovnik, 2010.

Priloga 8: Osnovni model vložkov in učinkov za nepridobitne združbe



Vir: M. J. Epstein & A. Rejc Buhovac, *Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations*, 2009, str. 19.