

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**Ljubljana, junij 2009**

**ROBERT DVORŠEK**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**PODJETNIŠKI RAZVOJ NEPRIDOBITNE  
ORGANIZACIJE – PRIMER ZAVODA ZNAJDI SE**

**Ljubljana, junij 2009**

**ROBERT DVORŠEK**

## **IZJAVA**

Študent Robert Dvoršek izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Lidije Bršičič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

Uvod .....	1
1 Teorija in opredelitve .....	1
1.1 Organizacija in združbe – osnovni pojmi .....	1
1.1.1 Opredelitev organizacije.....	1
1.1.2 Pomen in razvoj organizacije.....	2
1.1.3 Združba ali organizacija .....	3
1.2 Dejavnosti združb – pridobitna in nepridobitna.....	3
1.2.1 Pridobitnost in nepridobitnost v teoriji.....	3
1.2.2 Pridobitnost in nepridobitnost v zakonodaji .....	3
1.3 O nepridobitnih organizacijah .....	4
1.3.1 Opredelitev nepridobitne organizacije.....	4
1.3.2 Smisel obstoja nepridobitnih organizacij .....	4
1.4 Podjetništvo in nepridobitne organizacije .....	5
1.4.1 Opredelitev podjetništva in podjetnika.....	5
1.4.2 Podjetništvo v nepridobitnih organizacijah.....	5
1.5 Socialno podjetništvo .....	6
1.5.1 Opredelitev socialnega podjetništva .....	6
1.5.2 Socialno podjetništvo – dvojno bistvo .....	7
1.5.3 Razlike med socialnim in komercialnim podjetništvom .....	8
1.5.4 Izbira pravno-organizacijske oblike socialno-podjetniškega projekta .....	8
2 Podjetniški projekt kot priložnost .....	11
2.1 Možnosti pravno-organizacijske oblike podjetniškega projekta v Republiki Sloveniji .....	11
2.1.1 Pravno-organizacijska oblika zasebnega zavoda .....	12
2.1.2 Razlike med pravno-organizacijskimi oblikama zavoda in društva .....	13
2.1.3 Razlike med pravno-organizacijskimi oblikama zavoda in družbo z omejeno odgovornostjo...13	
2.2 Deležniki in odločevalci v nepridobitnih organizacijah – zavodih .....	14
3 Zavod Znajdi se kot primer nepridobitne organizacije z elementi podjetniškega razvoja .....	15
3.1 Namen Zavoda Znajdi se .....	16
3.2 Podjetniški razvoj Zavoda Znajdi se.....	16
3.3 Ustanovitev Zavoda Znajdi se.....	16
3.4 Koncept socialnega podjetništva v Zavodu Znajdi se .....	17
3.5 Dejavnosti in programi Zavoda Znajdi se .....	18
3.6 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Zavoda Znajdi se .....	19
4 Sklep .....	21
Literatura in viri .....	23
Priloge.....	1

## **KAZALO TABEL**

TABELA 1: Razmerja socialnih in pridobitnih ciljev .....	8
TABELA 2: Primerjava zasebnega zavoda in društva.....	13
TABELA 3: Primerjava zasebnega zavoda in družbe z omejeno odgovornostjo.....	14
TABELA 4: Shema dejavnosti Zavoda Znajdi se.....	19
TABELA 5: PSPN analiza Zavoda Znajdi se .....	20

## **KAZALO SLIK**

SLIKA 1: Teoretični model pravno-organizacijske oblike .....	11
SLIKA 2: Shema ustanovitve zasebnega zavoda .....	17

# Uvod

Splošna spoznanja o sodobnem kapitalizmu so nas pripeljala do zavedanja, da ima ta svoje prednosti in pomanjkljivosti. Slednje običajno najbolj prizadenejo že sicer ogrožene skupine in posameznike. Takšno okolje je primerno za inovativne pristope in soočanje z izzivi na nove načine.

Socialno podjetništvo je eden tistih pojavov, ki bi ga lahko predstavili kot nekakšen hibrid med kapitalistično ambicioznostjo in skrbjo za reševanje socialnih in družbenih problemov. Mnogi avtorji pri tem utemeljeno opozarjajo, da ima tudi ta pojav svoje pomanjkljivosti in z njimi odpira temeljna vprašanja ekonomske znanosti. Pojav socialnega podjetništva obstaja že dlje časa, vendar je več pozornosti doživel predvsem v zadnjih letih. Teorija in praksa v Sloveniji na tem področju precej zaostajata za zahodnim svetom, kar je razvidno tudi iz samega diplomskega dela in uporabljenih virov.

Namen diplomskega dela je predstaviti možnost posameznika, da svoje podjetniške ideje uresniči tudi skozi pravno-organizacijsko obliko zasebnega zavoda. Pri tem je rešitev še posebej primerna za osebe, ki imajo občutek za družbeno odgovornost ter veliko idej za reševanje različnih družbenih in socialnih problemov. Takšen način podjetniškega razvoja je primeren tudi za posameznike, ki ne razpolagajo z večjimi sredstvi, ki bi jih lahko namenili za ustanovni kapital, hkrati pa ne želijo za poslovanje podjetja odgovarjati z vsem svojim premoženjem.

Zakonska določila so ob tem sicer v določenih delih enostavnejša, v drugih pogledih pa tudi zahtevnejša od določil, ki veljajo za običajne oblike takšnih projektov – družbe z omejeno odgovornostjo, samostojni podjetnik in druge.

*Zavod Znajdi se*, ki ga je avtor kot študent Ekonomske Fakultete ustanovil z namenom osebnega podjetniškega razvoja, predstavlja primer tovrstnega združevanja različnih poslovnih modelov in delovanja v različnih sektorjih.

V prvem delu diplomskega dela so podana temeljna teoretična izhodišča s področja organizacijske teorije s poudarkom na nepridobitnih organizacijah. V drugem delu je predstavljeno stanje v praksi na področju nepridobitnih organizacij in primerjava različnih pravno-organizacijskih oblik. V tretjem delu pa je prikazan primer *Zavoda Znajdi se* in povezovanje konkretnega primera s teorijo.

## 1 Teorija in opredelitve

### 1.1 Organizacija in združbe – osnovni pojmi

#### 1.1.1 Opredelitev organizacije

Z besedami kot so organizacija, organizator in organizirati se vsakodnevno srečujemo. Njihov pomen se v različnih situacijah spreminja, posamezna beseda pa se tako uporablja v različnih kontekstih (Zupan, 2003, str. 1). Opredelitev besede organizacija je torej prvi korak pri

razumevanju tematike nepridobitne organizacije. Pri tem pa se srečamo s problemom številnih definicij raznih avtorjev. Med bolj razširjene uvrščamo opredelitev Richarda Dafta (2004, str. 12), ki organizacijo definira kot »ciljno usmerjen socialni sistem z razčlenjeno dejavnostjo, ki je povezan z okoljem.« Rozman v svojem delu Management (1993) to definicijo analizira iz štirih vidikov. V prvem je organizacija predstavljena kot socialna enota, kar pomeni, da je sestavljena iz ljudi, ki sodelujejo. V drugem vidiku morajo sodelujoči imeti nek cilj, za dosego katerega medsebojno sodelujejo. Tretji vidik so razčlenjene dejavnosti in pomenijo določene delovne naloge, ki jih ti ljudje opravijo. Kot zadnje se organizacija ločuje od okolja, ima svoje meje tistega, kar tvori organizacijo in kar je zunaj nje. Če torej ljudje želijo doseči določen cilj, ki je toliko zahteven, da en sam človek ne bi uspel izvesti vseh potrebnih opravil, se morajo zadeve lotiti skupaj. Pri tem ne morejo kar počez delati, kar posamezniku pade na pamet, temveč se morajo organizirati (Blau, 2003, str. 1). Kot nadaljuje Blau, posamezniki z namenom opravljanja dela za dosego cilja ustanovijo klub, podjetje, politično stranko ipd. in s tem formulirajo svoje delovanje. Tako ustanovljena organizacija se torej loči od okolja in prevzame lastno identiteto.

V slovenski literaturi se pogosto srečamo z Lipovčevo preizkušeno definicijo organizacije. Lipovec (1987, str. 35) opredeli organizacijo tako: »Organizacija je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti, s tem omogoča združbo ljudi ter smotno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.«

### **1.1.2 Pomen in razvoj organizacije**

Organizacije nas ves čas obdajajo in se jih večinoma niti ne zavedamo. Največkrat jih opazimo šele, ko gre kaj narobe. Takrat se začnemo spraševati po odgovornosti in s tem že posegamo na področje organizacij (Aldrich, 2007, str. 2).

Daft (2004, str. 13) opredeli pomen organizacije s sedmimi točkami:

- združevanje resursov za dosego zastavljenih ciljev in rezultatov,
- učinkovito proizvodnjanje dobrin in storitev,
- spodbujanje inovacij,
- uporaba sodobnih proizvodnih in informacijskih tehnologij,
- vplivanje in prilagajanje spremenljivemu okolju,
- ustvarjanje vrednosti za lastnike, stranke in zaposlene ter
- prilagajanje izzivom raznolikosti, etike in motivacije ter koordinacije zaposlenih.

Zgornji pomen Lipovec (1987, str. 37) v svojem delu Razvita teorija organizacije povzame z mislijo, da je pomen organizacije predvsem v tem, da omogoča ljudem obvladovati povečane naloge, ki jih prinašata tehnični napredek in gospodarski razvoj. Pri tem pa so naloge tudi vedno bolj zahtevne in kot navaja Daft (2004, str. 6), so organizacije vedno bolj podvržene globalnim usmeritvam in ohranjanju visokega standarda etičnosti in družbene odgovornosti. Zato se morajo na izzive okolja odzivati vedno hitreje, saj lahko le tako primerno zadovoljujejo potrebe kupcev oziroma uporabnikov. Vedno pomembnejši pa so tudi vidiki digitalno-informacijsko poslovnega okolja, pri čemer morajo organizacije to izkoristiti v smislu odprtosti in raznolikega razvoja.



### **1.1.3 Združba ali organizacija**

Po Lipovcu (1987, str. 37) se v vsakdanjem jeziku in splošnem publicističnem kontekstu beseda organizacija uporablja v treh pomenih. Prvo se uporablja kot označevanje splošnega pojma za podjetja, bolnice, urade in podobno. V drugem pomenu organizacija pomeni nekaj, kar institucijo ali združbo tvori (pri čemer se običajno uporablja skupaj z drugo besedo – npr. organizacija podjetja, organizacija izobraževanja). Kot tretje se beseda organizacija uporablja za vzpostavljanje organizacije, se pravi organiziranje oziroma »urejanje«, kot predlaga Lipovec. Pri takšni raznolikosti pomenov lahko postane uporaba besede organizacija zelo zmedena, zato omenjeni avtor predlaga uporabo različnih izrazov – za prvi pomen besedo združba, za drugega organizacija in za tretji pomen urejanje. Ravno zaradi nejasnosti in večpomenskosti same besede organizacija obstaja v slovenščini tudi primeren izraz, ko govorimo o organizaciji v institucionalnem smislu, in sicer združba. Kot je že bilo pojasnjeno, naj bi definicija organizacije vključevala predvsem tri elemente: cilje, ljudi in razmerja. V ameriški literaturi pri tem enačijo organizacijo s podjetjem, takšno pojmovanje organizacije imenujemo institucionalno. Ker je v tem diplomskem delu govora predvsem o drugačni pravno-organizacijski obliki, kot je podjetje, bi bil primernejši izraz združba. Kljub temu je v praksi in strokovni literaturi večinoma v uporabi izraz »nepridobitna organizacija« in ne »nepridobitna združba«. Zato bomo v nadaljevanju diplomskega dela zaradi boljše razumljivosti uporabljali izraz »nepridobitna organizacija« oziroma samo »organizacija«. Ko pa se bo besedilo nanašalo na organizacije na splošno (ne glede na pridobitno/nepridobitno naravo), bomo uporabili izraz združba.

## **1.2 Dejavnosti združb – pridobitna in nepridobitna**

### **1.2.1 Pridobitnost in nepridobitnost v teoriji**

Preden opredelimo razliko med pridobitno in nepridobitno organizacijo, je smiselno opredeliti pojma pridobitnosti in nepridobitnosti. Pri tem je potrebno opozoriti, da obstajajo tako v stroki kot v zakonodaji precejšnja razhajanja in veliko odprtih vprašanj. Pri tovrstnem razvrščanju obstaja več kriterijev. Osnovna delitev dejavnosti na pridobitno in nepridobitno naj bi izhajala iz cilja oziroma namena, s katerim se opravlja ta dejavnost (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 9). Če je osnovni namen izvajanja dejavnosti ustvarjanje dobička, gre za pridobitno dejavnost, ki jo opravlja pridobitna organizacija. Cilji nepridobitnih organizacij so drugačni – njihovo bistvo je izpolnjevanje nekega poslanstva in ne doseganje ekonomskih rezultatov. Slednji sicer niso nepomembni, saj morajo tudi nepridobitne organizacije imeti opredeljeno mero uspešnosti. Pomemben je poudarek avtorice, da tovrstne organizacije praviloma ne delujejo na tržnih načelih, temveč to funkcijo kot pogoj obstoja nadomeščata zakonodaja in kolektivne akcije (npr. vlade) na področju obdavčevanja, financiranja, pooblaščenja, kot spodbujanje tovrstnih dejavnosti.

### **1.2.2 Pridobitnost in nepridobitnost v zakonodaji**

Zakonodaja je bila po mnenju Petkoviča (2008) še nedavno na tem področju precej nejasna. Z novim pravilnikom o opredelitvi pridobitne in nepridobitne dejavnosti pa so merila za delitev dejavnosti na pridobitno in nepridobitno bolj jasna, s čimer je ustvarjen okvir za delovanje organizacij, ki opravljajo obe dejavnosti. V omenjenem pravilniku je namreč večina dejavnosti opredeljenih kot pridobitna dejavnost. Pridobitno dejavnost tako praviloma predstavljajo na

primer dohodki iz opravljanja javnih služb, namenska javna sredstva, dohodki iz prodaje blaga in storitev, vključno z vsemi prodanimi dobrinami, npr. članom, nečlanom itd. Kot dohodek iz opravljanja nepridobitne dejavnosti se štejejo predvsem donacije in članarine, in še te ob določenih pogojih.

### **1.3 O nepridobitnih organizacijah**

#### **1.3.1 Opredelitev nepridobitne organizacije**

Pojem nepridobitne organizacije zajema širok spekter organizacij. V osnovi vključuje vse tiste organizacije, ki naj bi bile oproščene plačila davkov in katerih glavni namen obstoja je koristiti družbi (Možina et al. 2002, str. 695). Izraz po istem avtorju zajema različne zasebne organizacije – bolnišnice, inštitute, zasebne šole, dobrodelne organizacije in tudi javne vladne enote ali agencije, kot so dobrodelne ustanove, zapori, javne univerze in druge. Opredelitev mednarodne klasifikacije nepridobitnih dejavnosti – ICNPO (International classification of Non-Profit Organizations) – narekuje dvanajst skupin nepridobitnih organizacij, razvrščenih glede na področje delovanja. Gre za področja kulture in rekreacije, izobraževanja in raziskovanja, zdravstva, socialnih storitve in druga.

Pri nas poznamo različne nepridobitne organizacije, ki jih lahko razvrstimo tudi glede na zakonsko podlago (Tavčar, 2005, str. 218), po kateri so ustanovljene. Nepridobitne organizacije opredeljujejo Zakon o društvih, Zakon o zavodih, Zakon o ustanovah in Zakon o zadrugah. Poznamo torej društva, ustanove, zavode, zadruge in druge pravne oblike tovrstnih organizacij.

Pri tem pa je pomembna tudi interpretacija besede »nepridobitna«. Čeprav se tematiki posveča relativno malo pozornosti (Vázquaza et al., 2001, str. 1022), vidiki nepridobitnosti oz. pridobitnosti ter tržne usmerjenosti postajajo vse pomembnejši v proučevanju tovrstnih organizacij. Vsekakor je že s samo zakonodajo in s teorijo jasno opredeljeno, da ni bistvo pojma »nepridobiten« v tem, da organizacija ne bi smela ustvarjati dobička ali izvajati pridobitne in tržne dejavnosti (Možina et al. 2002, str. 699). Ključno je, da nepridobitna organizacija ne sme ustvarjati dobička oziroma bolje rečeno presežka prihodkov nad odhodki (Tavčar, 2005, str. 15) z namenom povečevanja premoženja lastnikov ali članov. S tem presežkom torej ne morejo prosto razpolagati oziroma ga morajo v celoti nameniti za izvajanje osnovnih dejavnosti.

#### **1.3.2 Smisel obstoja nepridobitnih organizacij**

Nepridobitne organizacije obstajajo po eni strani zaradi podobnih razlogov kot pridobitne, po drugi strani pa je njihov smoter drugačen. Pri slednjem navaja Tavčar (2005, str. 18), da je bistvo in smoter obstoja nepridobitnih organizacij delovanje za »boljšo kakovost življenja uporabnikov«.

Podobno ugotavljajo tudi drugi avtorji, da je njihovo bistvo izpolnjevanje poslanstva (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 12). Gre namreč za to, da poslanstvo uresničujejo skozi zadovoljevanje potreb upravnikov in zagotavljanje storitev, ki jih profitno usmerjene organizacije ne zagotavljajo (Možina et al. 2002, str. 696). Pri tem pa kot vse organizacije tudi nepridobitne v osnovi obstajajo zaradi temeljnih značilnosti specializacije in skupinske proizvodnje. Skupaj ustvarjeni rezultat je namreč večji kot vsota rezultatov, ki bi jih dosegli posamezniki (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 14). V nadaljevanju Žnidaršič Kranjčeva opredeli (1996, str. 26) osnovni cilj obstoja

in delovanja nepridobitne organizacije kot »zagotavljanje določenih uslug splošnega in skupnega pomena, v skladu s poslanstvom nepridobitne organizacije ter po ceni in kvaliteti, ki je sprejemljiva za skupino uporabnikov, katerim je namenjena«.

## **1.4 Podjetništvo in nepridobitne organizacije**

### **1.4.1 Opredelitev podjetništva in podjetnika**

Antončič et al. (2002, str. 30) navaja prilagojeno opredelitev podjetništva kot »proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejemaajo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti.«

Že v zelo zgodnjem delu teorije podjetništva eden od pionirjev tega področja – Schumpeter (1934, str. 75) – odkriva, da podjetnik ni le oseba, ki je trajno povezana z eno organizacijo (ki jo ustanovi). Obstaja namreč veliko različnih oblik podjetništva – od ustvarjanja novih proizvodov in storitev do oblikovanja organizacije, uvajanja novosti, ustvarjanja večje vrednosti ipd. (Možina et al., 2002, str. 101). Tako je podjetništvo prisotno v vseh oblikah in velikostih podjetij (Antončič et al., 2002, str. 63). Vsem tem oblikam podjetništva in tudi večini teorij je skupno »iskanje poslovnih priložnosti ter njihovo izkoriščanje« (Rebernik, 1997, str. 4). Čeprav je podjetnik pogosto opisan kot oseba, ki začne svoje podjetje/posel – profitno usmerjen – pa definicije vedno vsebujejo opredelitev, da je podjetnik oseba z določeno stopnjo inovativnega pristopa, ki odkriva in uresničuje poslovne priložnosti z namenom ustvarjanja določene vrednosti za podjetje (Davidson, 2008, str. 2).

### **1.4.2 Podjetništvo v nepridobitnih organizacijah**

Kljub temu, da osnovni cilj nepridobitnih organizacij ni ustvarjanje dobička, postaja njihova tržna usmerjenost in podjetniško delovanje vse bolj pomemben vidik njihovega delovanja. Lovelock in Weinberg (1989) navajata pet dejavnikov vpliva oziroma značilnosti nepridobitnih organizacij, zaradi katerih se usmerjajo tržno in razvijajo podjetniško dejavnost. Posledično se zaradi teh dejavnikov celotno področje tržne in podjetniške usmerjenosti razlikuje od tistega, ki ga poznamo pri profitnih organizacijah.

Dejavniki so:

1. potreba po zbiranju sredstev za doseg osnovnih ciljev;
2. v okolju nepridobitne organizacije obstaja več relevantnih javnosti kot pri ostalih združbah;
3. potencialni konflikt osnovnega poslanstva organizacije, tržne usmerjenosti in zadovoljstva kupcev;
4. večji zunanji pritisk v smislu regulative;
5. pogost obstoj več skupin deležnikov, vpletenih v upravljanje organizacije in njene organe.

Pogosto pa se o nepridobitnih organizacijah predpostavlja, kot da njihova komercialna usmerjenost ni združljiva z osnovnimi ciljem organizacije. Na drugi strani se nepridobitne organizacije srečujejo z naraščajočimi stroški, omejenostjo finančnih virov in tekmovalnostjo na svojem trgu z drugimi podobnimi organizacijami (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 26). V tržni

usmerjenosti in podjetniškem delovanju nepridobitnih organizacij je torej pomemben dejavnik vzdržnosti in možnosti njihovega razvoja. Vendar pa Foster in Bradach (2005) opozarjata tudi na druge vidike tržne usmerjenosti in podjetniških podvigov nepridobitnih organizacij. Po nujnem mnenju proučevane nepridobitne organizacije mnogokrat pretiravajo v ocenah finančnih donosov in potenciala podjetniških projektov. Ob tem se pri uvajanju usmeritvenih novosti podcenjuje tudi zahtevnost in tveganje takšnega delovanja. Avtorja tudi opisujeta, da motivi za takšne odločitve pogosto izhajajo iz neprimerne vedenja vodij teh organizacij. Izvršni managerji si želijo atraktivne zaposlitve in aktivne vloge, namesto tipično zadržane in konzervativno-birokratske službe vodje nepridobitne organizacije. Pri tem jih pogosto spodbujajo tudi člani upravnih odborov, ki so sicer ljudje iz poslovnih sfer ali pa bi želeli skozi svojo vlogo v tej organizaciji kompenzirati zadovoljenost osebnih potreb. Vse to se včasih odrazi tudi v javni podobi nepridobitnih organizacij. Collins (2009) izrazi prepričanje, da je vedenje managerjev nepridobitnih organizacij, v primeru ko to spominja na njihove kolege v pridobitnih, lahko zelo ogrožajoče za nepridobitno organizacijo. Luksuzni avtomobili, draga potovanja, visoki bonusi in neprimerno razmerje plač managerjev v primerjavi z neposrednimi stroški humanitarnih oz. nepridobitnih dejavnosti lahko pripeljejo tudi do različnih obtožb in pravnih sankcij.

Postavi se torej ključno vprašanje (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 27), »kako oblikovati profitno razmišljanje in ustvariti profit ter kako med tema dvema okoljema in omejitvama (poslanstvo, profit – nepridobitna in profitna dejavnost) vzpostavljati ravnotežje.«

## **1.5 Socialno podjetništvo**

Koncept socialnega podjetništva se je močno uveljavil tako v akademski kot v poslovni sferi, kot navajata Peredo in Mclean (2006, str. 56). Na to temo je bilo, predvsem v tujini, napisanega veliko strokovnega gradiva – knjig, člankov. Prav tako se po navedbah omenjenih avtorjev socialno podjetništvo pojavlja v predmetniku vodilnih poslovnih šol. Kot pravi Dees (2001, str. 1) je ideja socialnega podjetništva zaigrala na prave strune. Sama ideja po njegovem sovпада s problemi današnjega časa, saj združuje strast in aktivizem socialnega poslanstva ter poslovno disciplino in učinkovitost. Mnogi se na ta pojav odzivajo z velikim optimizmom, drugi opozarjajo na pomanjkljivosti in nejasnosti. Pri tem je pomembno opozoriti, da obstajajo tudi različne šole socialnega podjetništva. Slednje se v osnovi delijo na tiste s t. i. »omejenim pogledom«, ki socialno podjetništvo pripisujejo predvsem nepridobitnem sektorju. Po drugi strani pa obstajajo šole t. i. »razširjenega pogleda«, ki pojav opredeljujejo kot novost v vseh sektorjih (Perrini, 2006).

Že v teh nekaj uvodnih stavkih o socialnem podjetništvu je razvidno, da je tematika zelo kompleksna. Nekateri ji pripisujejo tudi izjemen pomen, npr. Dees (2001, str 1), ki pravi, da je pojav pomemben tudi zato, ker povzroča zameglitev meja med sektorji.

### **1.5.1 Opredelitev socialnega podjetništva**

Enostavno opredelitev nam poda Davids (2008, str. 2): »Socialno podjetništvo je v bistvu aplikacija poslovne prakse in poslovnih modelov v organizacijo s poslanstvom reševati nekatere izstopajoče socialne (družbene) probleme.« Še eno zanimivo opredelitev so podali Austin in

avtorji (Austin e tal., 2006, str 2), ki pravijo, da je socialno podjetništvo »inovativen proces ustvarjanja socialne vrednosti, ki se lahko pojavi v okviru nepridobitne organizacije, podjetja ali vladnega sektorja«. Nekateri avtorji se zaradi logične povezanosti definicije, opredeljevanja socialnega podjetništva lotijo z vidika socialnega podjetnika – osebe, nosilca te dejavnosti (McLean & Peredo, 2006, str. 57).

Obširnejše definicije se tako loti Dees (2001, str. 4), ki naredi sintezo različnih teorij o podjetništvu z dosedanjim vedenjem o »socialnem« delu besedne zveze. Avtor v delu opredeli: »Socialni podjetniki zavzemajo vlogo agentov sprememb s tem, ko:

- prevzamejo poslanstvo za ustvarjanje in ohranjanje socialne/družbene vrednosti;
- prepoznava in zavzeto zasledujejo priložnosti za uresničevanje poslanstva;
- so vpleteni v proces nenehnega inoviranja, prilagajanja in učenja;
- se vedejo avtonomno, ne glede na trenutno omejenost razpoložljivih virov;
- promovirajo javni interes njihovega delovanja in rezultatov.«

Po njegovem so torej socialni podjetniki reformatorji in revolucionarji, ki ustvarjajo v domeni socialnih ciljev. Zanje je torej ključno poslanstvo v smeri družbene/socialne koristi, v okviru katere iščejo poslovne in druge priložnosti. Pri tem so inovativni, a ni nujno, da iznajdejo nekaj novega – temveč lahko zgolj uvajajo že znane prakse na nov način in jih prilagajajo tokratnem poslovnem modelu. Takrat jih njihove trenutne omejitve ne zadržujejo in so si sposobni zastaviti takšne strategije, ki bodo idejo omogočile. Ob tem pa uspejo ves čas prikazovati svoje delovanje in rezultate lastnega dela kot nekaj z globljim pomenom in širšo koristnostjo. Avtor tudi jasno izrazi, da gre pri tem za idealizirano definicijo in da bodo v praksi socialni podjetniki posamezna merila dosegali in izpolnjevali v različnem obsegu.

### **1.5.2 Socialno podjetništvo – dvojno bistvo**

Glede razlik v razlaganju konceptov socialnega podjetništva lahko zaznamo precejšnje vzporednice v raznolikosti opredelitev, ki jih poznamo v podjetniških teorijah (Certo & Miller, 2008, str. 2).

Opredelitve podjetništva večinoma vsebujejo tudi klavzule o ustvarjanju dobička, ki pomaga podjetniku ustvariti osebno finančno bogastvo (Certo & Miller, 2008, str. 1). Pri tem avtorja izpostavljata kontrast, da socialna/družbena vrednost, ki naj bi v socialnem podjetništvu zavzemala najpomembnejšo vlogo, nima veliko opraviti z ustvarjanjem dobička. Ta vrednost se namreč osredotoča na zadovoljevanje potreb določenih (običajno depriviligiranih) družbenih skupin. Večina avtorjev se torej strinja s tem, da gre pri socialnem podjetništvu za uresničevanju nekakšnega družbeno/socialnega koristnega poslanstva (McLean & Peredo, 2006). Vendar se razlike pojavijo v razmerju med pridobitnimi in socialnimi cilji. Pri tem avtorja predstavit različne ekstreme – prikazane v spodnji razpredelnici, ki predstavlja kontinuum socialnega podjetništva:

Tabela 1: Razmerja socialnih in pridobitnih ciljev

Mesto socialnega cilja	Vloga profitne/tržne usmerjenosti
Cilji združbe so zgolj socialni.	Ni tržne dejavnosti/pridobitne.
Prevladujoči so socialni cilji.	Združba izvaja tudi nekaj tržne/pridobitne dejavnosti, katere namen je podpora socialnim ciljem.
Socialni cilji so vidnejši med ostalimi cilji.	Ustvarjanje dobička je pomemben cilj.
Socialni cilji so eni izmed generalnih ciljev združbe.	Tržna dejavnost je vidnejši ali celo najpomembnejši vidik delovanja združbe.

Vir: McLean & Peredo, *Social entrepreneurship: A Critical review of the concept*, 2006, str. 63.

### 1.5.3 Razlike med socialnim in komercialnim podjetništvom

Kot navajajo avtorji Austin in ostali (Austin et al., 2006, str. 3), obstajajo vsaj tri ključne razlike med socialnim in običajnim podjetništvom:

- **poslanstvo** – pri tem gre za celostno usmeritev združbe. Pri običajnem, tržno usmerjenem podjetništvu, je eden glavnih ciljev delovanja ustvarjanje vrednosti za ustanovitelje. Pri socialnem podjetništvu se v cilje nujno vključuje tudi nekakšna širša družbena oz. socialna korist;
- **mere uspešnosti** – v tržnem podjetništvu je mera uspešnosti precej jasna. Pri tem obstajajo standardizirani postopki in merila za ugotavljanje poslovnih rezultatov. Običajno si združbe pri tem zagotavljajo uspešnost s pomočjo dobičkovnosti, dobičkonosnosti in drugih meril. Socialna podjetništva se pri tem soočajo s kompleksnejšim sistemom merjenja uspešnosti. Ob tem so postopki tudi manj standardizirani;
- **mobilizacija virov** – za uresničevanje podjetniške ideje imajo običajni podjetniki precej več možnosti za pridobitev tako finančnih sredstev kot npr. delovne sile. Pri prvih je investitorjem glavni motiv finančni donos. V socialnem podjetništvu so te rezultati manj relevantni. Pri kadrovskem managementu se združbe, ki se ukvarjajo s socialnim podjetništvom, pogosto srečujejo z omejitvami, povezanimi z nezmožnostjo zagotavljanja tržnih mezd, delo tudi pogosto opravljajo prostovoljci.

### 1.5.4 Izbira pravno-organizacijske oblike socialno-podjetniškega projekta

Socialno podjetništvo se torej pojavlja v različnih oblikah in z različnimi nameni. Kot prikažeta Hart in Townsend (2008, str. 685) sta posplošeno možna dva scenarija – prvi je, da nepridobitne organizacije del svojega delovanja namenjajo izvajanju pridobitne dejavnosti oz. izvajajo dejavnosti po poslovnih/tržnih načelih. Druga možnost pa je, da pridobitne dejavnosti pomemben del svojega napora vlagajo tudi v neko nepridobitno, družbeno koristno dejavnost. Pri tem avtorja nakažeta več ključnih dejavnikov odločitve za eno ali drugo pravno-organizacijsko obliko. Hart in Townsend (2008, str. 697) pri tem kot jedro dileme izpostavita

vprašanje, ali naj socialni podjetnik ob reševanju nekakšnega socialno-družbenega problema osebno profitira.

Glede motivacije za izbiro organizacijske oblike socialnega podjetništva gre torej za vprašanje prevlade enega od dveh motivov za ustanovitev takšne združbe; to je socialni motiv ali ekonomski motiv. Podjetniki, na katere močnejše vpliva socialni motiv, bodo verjetneje izbrali nepridobitno organizacijsko obliko, tisti, ki pa jim večjo motivacijo daje ekonomska korist, pa bodo prej izbrali profitno organizacijsko obliko (gospodarsko družbo).

Že v osnovi gre pri izbiri organizacijske oblike socialno podjetniškega podviga za problem precejšnje enakovrednosti moči motivov (socialnega/ekonomskega). Zaradi te dvoličnosti pri odločitvi za eno izmed oblik še posebej pomembno vpliva institucionalno okolje. Slednje naj bi s svojim formalnim in neformalnim okvirjem usmerjalo podjetnika ali naj se odloči za pridobitno ali nepridobitno organizacijsko obliko. Delovanje združb je tudi tesno povezano z institucionalizacijo. To še posebej velja za razvijajoča se podjetja, ki iščejo nove poti in možnosti. Pri tem razlagata, da je pomembno razumeti, da je osnovni namen institucionalizacije zmanjšati razumsko negotovost z določitvijo »pravil igre«. Gre za zagotavljanje t. i. družbeno racionaliziranih pravil delovanja. Dojemanje institucionalne zmedenosti pa izhaja iz pomanjkanja normativnega konsenza o primernosti zasledovanja socialnega/družbenega in ekonomskega cilja hkrati.

Pri institucionalizaciji se pojavlja problem, da je njen namen sicer zmanjševati nejasnosti, definirati pravila itd. Ker pa se pogoji poslovanja s spreminjanjem sveta spreminjajo, se mora tudi institucionalizacija razvijati in spreminjati. Na ta način je na kratek rok lahko precej nepredvidljiva in zato sama po sebi prinaša nejasnost in negotovost.

Dejavniki institucionalne zmedenosti, ki vplivajo na izbiro pravno-organizacijske oblike so (Hart & Townsend, 2008, str. 686):

- naravnost deležnikov oz. določevalcev (*angl. stakeholder alignment*),
- viri in njihovo pridobivanje/angažiranje (*angl. resources acquisition*) in
- pravni okvir in državna regulativa (*angl. legitimacy*).

Pri uresničevanju socialnega podjetništva je zelo pomembno, da deležniki oz. ključni akterji sprejmejo dvojnost bistva delovanja take združbe. Njihova podpora pri tem je ključna zato, ker bo združba morala del svoje energije in sredstev nameniti vsakemu od aspektov. Tako tudi ekonomska uspešnost nepridobitne organizacije zahteva svoj vložek, ki gre seveda tudi na račun zasledovanja socialnega/družbenega cilja (Hart & Townsend 2008, str. 690).

Pomembna ugotovitev avtorjev je torej, da bo usmerjenost zunanjih akterjev vplivala na izbiro oblike. Če bodo zunanji akterji bolj usmerjeni k ustvarjanju ekonomskih koristi, bo večja tendenca k izbiri profitne organizacije. Ko pa bodo zunanji akterji usmerjeni k socialnim ciljem, bo iz tega vidika večja težnja k izbiri nepridobitne pravno-organizacijske oblike.

Kot v nadaljevanju ugotavljata Hart in Townsend (2008, str. 693) v sodobnem svetu privatizacija nekaterih uslug, prej izvajanih pod okriljem države in njenih institucij, vpliva na težje zbiranje sredstev za nepridobitne organizacije. Gre predvsem za to, da legitimizacija izvajanja določenih socialnih in drugih družbeno-koristnih uslug pod okriljem profitne

organizacije bolj privabi sredstva v te vrste združb in s tem zmanjšuje razpoložljiva sredstva, ki bi se sicer usmerila v nepridobitni sektor. To se pozna npr. v zmanjševanju donacij za humanitarne in podobne namene, kar neposredno vpliva na potrebo nepridobitnih organizacij, da svoje aktivnosti usmerijo tudi na profitne dejavnosti in si s tem skušajo zagotoviti zadostna sredstva za svoj obstoj in razvoj.

Na izbiro profitne organizacijske oblike bo tako vplivala boljša možnost privabljanja virov sredstev in potencialnih investorjev. Na drugi strani pa bo večja percepcija humanitarnosti/dobrodelnosti povečala privlačnost vlaganja sredstev v nepridobitno organizacijsko obliko in s tem pripomogla k izbiri podjetnika.

Kot zadnji vidik omenjena avtorja izpostavljata vidik pravnega in regulativnega okvira socialnega podjetništva. Pri tem gre za formalizacijo in iskanje normativne družbene odobritve socialnega podjetništva. Iskanje formalne »zadovoljitve« je pomembno tudi za iskanje in aktivacije zunanjih akterjev in investorjev. Pri legitimiteti gre za formalni in neformalni vidik. Prvega predstavljajo pravni okvir in pravila, drugega pa družbena percepcija pravičnosti socialnega podjetništva. Med tem ko gre pri prvem za potrebo izpolnitve pogojev (če sploh želimo, da socialno podjetništvo lahko legalno razvijamo), gre pri drugem za odobritev. Kot še navajata Hart in Townsend (2008, str. 693) se pri socialnem podjetništvu namreč hitro postavi vprašanje legitimnosti. Ali naj podjetnik, ki izvaja dejavnosti za na primer socialno ogroženo oziroma depriviligirano populacijo, s tem zgolj rešuje določen socialni oziroma družbeni problem, ali hkrati s tem ustvarja lastno ekonomsko korist? Tovrstne dileme pogosto vodijo do neodobravajoče klime. Zato je v takšnih primerih verjetno bolj smiselno, da podjetnik svoj socialno podjetniški podvig organizira v obliki nepridobitne organizacije. Iz takšne situacije tudi sledi, da je pred izbiro oz. odločitvijo za eno ali drugo pravno-organizacijsko obliko pomembno analizirati predvideno percepcijo oz. reakcijo posla v smislu njegove legitimnosti. Zaznana neformalna legitimnost zasledovanja ekonomskega cilja nad socialnim/družbenim bo torej vplivala na izbiro profitne organizacijske oblike, nasprotno pa bo dojeta neformalna legitimnost zasledovanja socialnega nad ekonomskim ciljem postavila v ospredje izbor nepridobitne organizacijske oblike. Podobna oz. še bolj odločna logika je pri vplivu formalne legitimitete, saj slednja predstavlja predpogoj za vse te odločitve.

Avtorja Hart in Townsend (2008, str. 685) s svojim pogosto citiranim delom odpreta pomembna vprašanja o izbiri oblike socialnega podjetništva. Socialni podjetnik se pri ustanavljanju sooča s precejšnjimi dilemami, pri čemer je institucionalno okolje eden pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na odločitev. Pri tem ostaja v jedru vprašanje primarnosti ekonomskega oziroma socialnega cilja. Slednje je tudi prikazano v spodnji shemi.



Slika 1: Teoretični model pravno-organizacijske oblike



Vir: Hart & Townsend, *Perceived Institutional Smbiguity and the choice of Organizational Form in Social Entrepreneurial Ventures*, 2008, str. 688.

## 2 Podjetniški projekt kot priložnost

Z združbami se torej srečujemo vsakodnevno. Njihova prisotnost je občutena bolj ali manj – odvisno od naše vpletenosti (Aldrich, 2007, str. 2). Teorija organizacij zavzema različna stališča o pojavih v zvezi z združbami – tako se dvomi pojavljajo na vseh ravneh – že pri sami besedi, ki bi jo bilo v slovenščini boljše zamenjati z besedo združba (Lipovec, 1987, str. 37). Nepridobitne organizacije so del te zgodbe in vsekakor njen pomemben člen. Vendar v praksi prihaja do zanimivih pojavov, ko meja med pridobitnim in nepridobitnim postaja nejasna. To je posledica zakonodaje na eni strani in potrebe po podjetniški, pridobitni in profesionalni usmerjenosti nepridobitnih organizacij na drugi strani. Vendar ob tem mnogi teoretiki ne vidijo problemov, temveč nekakšno novo perspektivo oziroma možnost družbenega razvoja (Dees, 2001, str. 5). Tako imenovano dvojno bistvo, ki ga lahko zasledujejo tako nepridobitne kot pridobitne organizacije postaja eden od prepoznavnih znakov pojava socialnega podjetništva. Pri tem gre za zasledovanje poslanstva organizacije v smislu družbene koristi ob hkratnem izvajanju pridobitnih dejavnosti in podjetniškem razvoju. Takšno delovanje pa je možno v obliki pridobitne ali nepridobitne organizacije. Na izbiro slednje ima pomemben vpliv institucionalna zmedenost, ki s svojimi določili podaja mešane signale o tem, katero obliko izbrati. Pri izbiri pridobitne ali nepridobitne pravno-organizacijske oblike za udejstvovanje socialnega podjetništva je osnovno vprašanje primarnost ekonomskega ali socialno/družbenega cilja (Hart & Townsend, 2008, str. 686). Kot nadaljujeta avtorja, pa ob tem hkrati na posameznika vplivajo še trije ključni dejavniki – možnosti pridobivanja virov, usmerjenost deležnikov oz. akterjev in pa legitimiteta oz. pravni okvir.

### **2.1 Možnosti pravno-organizacijske oblike podjetniškega projekta v Republiki Sloveniji**

V Republiki Sloveniji obstajajo različne organizacijske možnosti za realizacijo podjetniške ideje oziroma za izvedbo podjetniškega projekta. Ob tem je osnovna omejitev zakonodaja, ki določa okvir v katerem lahko posameznik razmišlja. Slednja omogoča izbiro med različnimi pravno-organizacijskimi oblikami tako pridobitne kot nepridobitne narave.

### **2.1.1 Pravno-organizacijska oblika zasebnega zavoda**

Zasebni zavod je organizacija, ki je opredeljena z Zakonom o zavodih (ZZ) (Uradni list RS, št. 61/2006). Zavod se v skladu s tem zakonom ustanovi za namen opravljanja različnih dejavnosti – predvsem vzgoje, izobraževanja, socialnih storitev in drugih podobnih dejavnosti (Zakon o zavodih, 1.člen). Poleg naštetih pa zakon v prvem členu z besedilom »ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička« dopusti možnost opravljanja kar najširše palete dejavnosti. Pomembno je torej le, da namen opravljanja te dejavnosti ni ustvarjanje dobička.

Poleg zasebnih zavodov so verjetno še bolj pogosta oblika javni zavodi, ki jih lahko ustanovi le država, občina, mesto in ostale z zakonom določene pravne osebe javnega prava. Javni zavodi so različne organizacije, npr. zavod za zaposlovanje, mladinski centri, centri za socialno delo in drugi. Vse to so organizacije, ki jih srečujemo v vsakdanjem življenju. Poleg teh obstajajo torej še druga vrsta po zakonu opredeljenih organizacij – zasebni zavodi. Slednji so pogosto na primer jezikovne šole, izobraževalne institucije, organizacije za mlade in podobno.

Zavod lahko ustanovi fizična ali pravna oseba. Ustanovitelj je lahko eden ali jih je več. Pri tem mora zagotoviti primerna sredstva in z zakonom določene pogoje. Ob ustanovitvi mora biti sprejet t. i. akt o ustanovitvi (v primeru, da je ustanovitelj ena oseba). V njem se opredelijo vse osnovne zadeve zavoda – od imena, namena in osnovnih ciljev, organiziranosti, dejavnosti in ostalih obveznih določil (Zakon o zavodih, 8. člen ). Če je ustanoviteljev več, se njihova medsebojna razmerja uredijo s pogodbo.

Zavodi lahko opravljajo tudi gospodarsko dejavnost, če je namen tega nekako povezan osnovnim namenom zavoda.

Zavod ima z zakonom predpisane naslednje obvezne organe (Zakon o zavodih, VI. del):

- direktorja,
- svet zavoda,
- strokovnega vodjo,
- strokovni svet.

Direktor je poslovodni organ, ki vodi in zastopa zavod. Direktorja praviloma imenuje ustanovitelj ali svet zavod in izvaja svoje naloge v okviru časovno določenega mandata, ki je po zakonu praviloma štiri leta, z možnostjo ponovnega imenovanja (Zakon o zavodih, 32. in 34. člen).

Svet zavoda je organ, ki upravlja zavod. Sestavljen je iz predstavnika (ali predstavnikov) ustanovitelja, zaposlenih in zainteresirane javnosti oz. uporabnikov. Naloga sveta je upravljanje zavoda, odločanje o pomembnejših zadevah in druge z aktom o ustanovitvi oziroma s statutom določene naloge.

Strokovni vodja je organ, ki vodi strokovno delo zavoda. Naloge tega organa lahko v skladu s 32. členom upravlja tudi poslovodni organ (je združljiva funkcija).

Strokovni svet je kolegijski organ, katerega sestava, naloge in delovanje se določijo z aktom o ustanovitvi. Pri tem je njegova funkcija predvsem strokovna podpora in svetovanje direktorju in strokovnemu vodji.

Zavod mora za svoje opredeljevanje imeti določene splošne akte – predvsem že omenjeni akt o ustanovitvi oz. pogodbo o ustanovitvi in statut. Poleg tega lahko sprejme tudi druge akte za določena področja – organizacijo dela in podobne.

### 2.1.2 Razlike med pravno-organizacijskimi oblikama zavoda in društva

Zavodi sodijo med nepridobitne organizacije. V tem sektorju poznamo tudi druge pravno-organizacijske oblike – ustanove, zadrage, društva in druge. Med njimi so najbolj razširjena društva, saj jih v Sloveniji po podatkih iz iskalnika društev/podružnic društev deluje več kot 20.000. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj podobnosti in razlik med obema oblikama nepridobitnih organizacij.

*Tabela 2: Primerjava zasebnega zavoda in društva*

Primerjava	Zasebni zavod	Društvo
Kdo lahko ustanovi	Ena ali več fizičnih ali pravnih oseb.	Vsaj tri fizične ali tri pravne osebe.
Postopek ustanovitve	Vpis v sodni register .	Vpis v register društev.
Organizacija – obvezni organi	Direktor, svet zavoda, strokovni vodja in strokovni svet.	Zbor članov, zakoniti zastopnik/predsednik.
Upravljanje	Svet zavoda in ustanovitelj.	Določeno s statutom.
Odgovornost za poslovanje	Določeno z aktom o ustanovitvi.	Zakoniti zastopnik z vsem svojim premoženjem.
Poročanje in obveznosti društva	Poročanje za javnost podatkov (na AJPES) – bilanca stanja, izkaz poslovnega izida in letno poročilo ter pojasnila k bilanci in izkazu poslovnega izida.	Enako kot za zavode.
Računovodstvo	Enostavno ali dvostavno.	Dvostavno.
Lastnina	Zasebna (ustanovitelj).	Premoženja se ne sme deliti med člane.

*Vir: Lastna presoja na podlagi Zakona o zavodih in Zakona o društvih.*

### 2.1.3 Razlike med pravno-organizacijskimi oblikama zavoda in družbo z omejeno odgovornostjo

Kljub temu, da omenjeni organizacijski obliki v osnovi sodita v različne sektorje dejavnosti, za katere sta ustanovljena, je med njima kar nekaj podobnosti. Ustanovljeni sta tudi po različnih zakonih – Zakon o zavodih in Zakon o gospodarskih družbah. V marsikaterem pogledu sta pravno-organizacijski obliki neprimerljivi. Že v svojem bistvu je namreč družba z omejeno odgovornostjo kot podjetje ustanovljena z namenom ustvarjanja dobička, kar je v nasprotju z opredelitvijo zavodov. V praksi pa ponujata enake storitve obe obliki, pogosto tudi zavodi (kot predstavniki nepridobitne organizacije) delujejo precej po tržnih principih, kar povzroča že omenjeno zameglitev meje med sektorji (Dees, 2001, str 1). Primerjava je prikazana v preglednici, pri čemer smo skušali obdržati podobne kategorije kot pri primerjavi zavodov z društvi.

Tabela 3: Primerjava zasebnega zavoda in družbe z omejeno odgovornostjo

Primerjava	Zasebni zavod	Družba z omejeno odgovornostjo
Kdo lahko ustanovi	Ene ali več fizičnih ali pravnih oseb.	Ene ali več fizičnih ali pravnih oseb.
Postopek ustanovitve	Vpis v sodni register.	Vpis v sodni register.
Organizacija – obvezni organi	Direktor, svet zavoda, strokovni vodja in strokovni svet.	Poslovodja.
Upravljanje	Svet zavoda in ustanovitelj.	Lastnik.
Odgovornost za poslovanje	Določeno z aktom o ustanovitvi.	Lastnik, omejeno z višini vložka.
Poročanje in obveznosti društva	Poročanje za javnost podatkov (na AJPES) – bilanca stanja, izkaz poslovnega izida in letno poročilo ter pojasnila k bilanci in izkazu poslovnega izida.	Poročanje za javnost podatkov (na AJPES) – bilanca stanja, izkaz poslovnega izida in letno poročilo ter pojasnila k bilanci in izkazu poslovnega izida.
Računovodstvo	Enostavno ali dvostavno.	Enostavno ali dvostavno.
Osnovni kapital	Osnovni kapital – v poljubni višini.	Minimalno 7.500 evrov osnovnega kapitala,
Lastnina	Zasebna (oz. javna ko ustanovi država).	Zasebna (oz. javna ko ustanovi država).
Delitev dobička	Ni dovoljena.	Je eden od smotrov obstoja.

Vir: Lastna presoja na podlagi Zakona o zavodih in Zakona o gospodarskih družbah.

## 2.2 Deležniki in odločevalci v nepridobitnih organizacijah – zavodih

Na delovanje nepridobitne organizacije, kot je zasebni zavod, vplivajo različni posamezniki, organizacije in institucije. Njihove interes je potrebno upoštevati tako pri planiranju kot pri izvajanju dejavnosti (Tavčar, 2005, str. 148). Tavčar v svojem delu navede naslednje skupine akterjev:

- **Odločevalci v državni upravi**  
Vpliv imajo pri razporejanju javnih sredstev, s čimer posegajo v financiranje organizacij.
- **Upravičenci do storitev**  
Različne institucije in združbe, ki skušajo vključiti dejavnosti nepridobitne organizacije v lastne dejavnosti, se z njimi povezati ipd. Pri tej povezavi gre za obojestranske koristi.
- **Ogroženi-depriviligirani uporabniki storitev**  
So ciljni – neposredni uporabniki programov in storitev nepridobitnih dejavnosti.
- **Donatorji**  
Pravne in fizične osebe, ki svojega prispevka običajno ne pogojujejo s povratno storitvijo.
- **Sponzorji**  
Pomembni akterji in pomemben vir financiranja mnogih nepridobitnih organizacij.
- **Odjemalci storitev in izdelkov**  
Kupci izločkov dopolnilne dejavnosti.
- **Druge nepridobitne organizacije**

Organizacije, delujoče na nepridobitnem sektorju, avtor jih deli na zaveznice in nasprotnice. Skozi dosedanje ugotovitve bi lahko sklepali, da je zasebni zavod ena najprimernejših organizacijskih oblik za udeleženje socialno-podjetniškega projekta. Ob tem ima ta oblika določene zahteve, kot so obvezni organi in njihova sestava z različnimi skupinami. V tem je podobno pravno-organizacijski obliki društva, čeprav je med njima pomembna razlika – v lastništvu in upravljanju organizacije. Zavodi so s tega stališča bolj podobni gospodarskim družbam, saj je v njihovi strukturi opredeljen ustanovitelj, ki predstavlja lastniške interese. Kljub tej podobnosti pa je za opravljanje izključno pridobitne dejavnosti še vedno primernejša opisana oblika družbe z omejeno odgovornostjo, saj naj bi bili zavodi v osnovi ustanovljeni za opravljanje nekakšne družbeno-koristne dejavnosti. Ob teh ugotovitvah je v nadaljevanju opisan *Zavod Znajdi se*, kot primer nepridobitne organizacije, katere pomemben del dejavnosti je tudi podjetniško usmerjen.

### **3 Zavod Znajdi se kot primer nepridobitne organizacije z elementi podjetniškega razvoja**

V letu 2006 se je avtor kot študent na ekonomski fakulteti začel zanimati za ustanovitev organizacije, ki bi mu predstavljala možnost podjetniškega razvoja. Glede na njegov status je preučeval različne formalne možnosti, glede interesov pa je njegovo zanimanje posegalo tudi na nepridobitni sektor. Ker je v tistem obdobju že bil predsednik Društva Izvir za prostovoljno delo, preventivo in svetovanje, je precej dobro poznal delovanje društev. Ob dejanskem začetku realizacije poslovnih zamisli pa se je avtor v praksi srečal s tremi dejavniki, ki jih Hart in Townsend (2008, str. 686) navajata kot ključne dejavnike institucionalne zmedenosti, ki vplivajo na izbiro pravno-organizacijske oblike socialnega podjetništva. Ti dejavniki so: naravnost deležnikov oz. določevalcev, viri in njihovo pridobivanje/angažiranje ter pravni okvir in državna regulativa. Glede na ideje o vrsti dejavnosti bi bila možnost razvoja novih projektov tudi v okviru organizacije, ki jo je že vodil. Vendar ga je pri tem odbilo predvsem dejstvo, da gre pri društvu za tako imenovano člansko organizacijo (pravni okvir). Slednje je porajalo pomisleke glede vlaganja truda, časa, idej in tudi sredstev v nekaj, kar že po sami zakonodaji nikoli ne bi bilo njegovo. Drug vidik je bil vidik upravljanja, katerega funkcijo v društvih nosi upravni odbor oziroma v najširšem smislu zbor članov (deležniki oziroma odločevalci). Posledica tega je, da se v bistvu vse odločitve sprejemajo skupaj z drugimi člani, pogosto je ideje potrebno zagovarjati pred ostalimi, včasih tudi osebami s precej skepticizma. Tretji vidik odločitve je bil predvsem v sami konotaciji, ki jo nosi društvo. V primerjavi s tem se zavod sliši bolj resno, bolj profesionalno in odgovorno (viri in pridobivanje virov). Na podlagi temeljite presoje in priprav je avtor 19. 1. 2007 ustanovil zasebni zavod – Zavod za izboljšanje kvalitete življenja in razvoj – Znajdi se Krško.

### **3.1 Namen Zavoda Znajdi se**

Namen zavoda je pomagati ljudem in organizacijam pri doseganju izboljšanja kvalitete življenja. To poslanstvo skuša zavod doseči z izvajanjem dejavnosti za mlade in ostale, organizacijo raznih izobraževalnih prireditev in izdajanjem ter založništvom strokovnih in informativnih publikacij. Zavod se povezuje s strokovnjaki z različnih področij in zainteresirani javnosti ponuja tudi strokovno svetovanje za izboljšanje njihove kvalitete življenja.

Zavod se zavzema tudi za prispevek k boljšemu regionalnem in širšem razvoju, pri čemer sodeluje z različnimi organizacijami in posamezniki ter hkrati pri svojem delovanju povezuje gospodarstvo, izobraževalne sisteme in državo. Ob tem deluje tudi kot humanitarna organizacija.

### **3.2 Podjetniški razvoj Zavoda Znajdi se**

Pri podjetniškem razvoju se zavod osredotoča na področja, ki so povezana s temeljnimi dejavnostmi. Namen tega je torej nekakšna dopolnitev in izpopolnitev osnovnih storitev. Ob začetni ideji je imel ustanovitelj dve glavni dilemi:

- v kakšni organizacijski obliki izvesti podjetniške ideje in
- ali so tovrstne dejavnosti primerne za to organizacijsko obliko.

Pri odločitvi za obliko zasebnega zavoda je pretehtalo dejstvo, da je ustanovitelj poznal delovanje nepridobitnih organizacij, da je bil precejšen del dejavnosti namenjen mladim, kar vse posega/sodi v nepridobitni sektor. Dodaten argument je bila tudi možnost izvajanja pridobitne dejavnosti v okviru nepridobitnih organizacij.

Druga dilema pa se je nanašala na primernost izvajanja zamišljenih tržnih dejavnosti v okviru oblike zasebnega zavoda. Nadaljnje ugotovitve ustanovitelja so bile, da zakonodaja in pravila to možnost povsem dopuščata. Ob tem ustanovitelja niso motila določila, da dobiček ne sme biti cilj izvajanja dejavnosti, saj je njegov interes segal tudi na nepridobitne dejavnosti. Tako si je zastavil koncept, znotraj katerega naj bi pridobitne dejavnosti pomagale izvajati nepridobitne. Že od začetka pa si je ustanovitelj celoten projekt – tako idejno, kot s formalno opredelitvijo v aktu o ustanovitvi – zastavil z možnostjo razvoja pridobitne dejavnosti. Če bi se obseg teh dejavnosti in prihodkov tako povečal, da bi lahko s tem kršil zakonodajo, ta dokument tudi dopušča možnost, da se te dejavnosti preselijo v novoustanovljeno gospodarsko družbo.

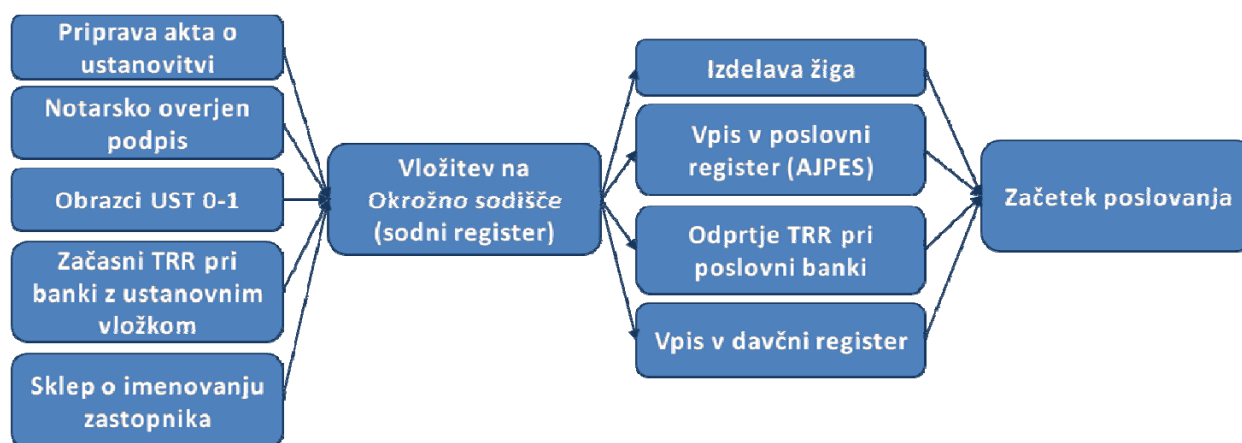
### **3.3 Ustanovitev Zavoda Znajdi se**

Postopek ustanovitve zasebnega zavoda je relativno preprost in ga je bilo možno izpeljati v precej kratkem času. Osnova za ustanovitev je akt o ustanovitvi, ki ga sprejme ustanovitelj. Slednji se po zakonodaji sprejme v primeru, ko je ustanovitelj eden. Če je ustanoviteljev več, se med njimi podpiše pogodba o ustanovitvi zavoda (Zakon o zavodih, 8. in 9. člen).

Med najzahtevnejšimi vsebinami v aktu o ustanovitvi so področja organov zavoda in vloge ustanovitelja. V primeru *Zavoda Znajdi se* se je držalo načela, da ima ustanovitelj kar največjo možno vlogo, ki je še zakonsko dopustna. V ta namen so bile sprejete odločitve glede naslednjih vprašanj: imenovanja direktorja, spremembe dejavnosti, sestave organov, odgovornost ustanovitelja za poslovanje zavoda, sprejemanje in spremembe temeljnih aktov in nekatera druga področja. V skladu z 32. členom Zakona o zavodih ima *Zavod Znajdi se* opredeljeno, da direktorja imenuje izključno ustanovitelj. Zakon dopušča možnost, da ga imenuje Svet zavoda,

kar je tudi pogosta praksa v zavodih. Ker je ustanovitelj osebno želel voditi Zavod in ker zakonski predpisi tega ne omejujejo, je s posebnim sklepom sebe hkrati imenoval za funkcijo direktorja. Tudi pri dejavnostih je ustanovitelj opredelil, da odločitve v zvezi s spremembami na tem področju sprejema sam. Po Zakonu o zavodih (20. člen) o dejavnostih odloča ustanovitelj. Odgovornost ustanovitelja je omejena na vložena sredstva in ni neomejena. To je skladno z 49. členom omenjenega zakona. Ta člen sicer dopušča obe možnosti – tako omejeno kot neomejeno odgovornost ustanovitelja. Tudi na področju sprejemanja in spreminjanja splošnih aktov zavoda je ustanovitelj opredelil kot ključnega akterja samega sebe. Različni akti namreč pomembno vplivajo na dejavnosti in organizacijo dela v zavodu, kar pa je zopet področje, ki ga je sam, kot ustanovitelj in direktor zavoda, želel uravnati. Akt o ustanovitvi je bil s takšnimi opredelitvami nato vložen na okrožno sodišče v Krškem. Postopek registracije zasebnega zavoda je precej podoben registraciji družbe z omejeno odgovornostjo oziroma je na določenih točkah še poenostavljen in finančno ugodnejši. Za ustanovitev so potrebni še notarsko overjen podpis, obrazci za ustanovitev – UST 0-5 in nekateri drugi dokumenti (Podjetniški center Krško, 2009). Predhodno je bilo potrebno odpreti tudi začasni transakcijski račun, na katerega je bil vplačan ustanovni kapital. Višina slednjega sicer zakonsko ni določena, strokovnjaki pa predlagajo, da zaradi praktičnih razlogov znaša minimalno 100 evrov (Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC, Ljubljana, 2009). Ustanovni vložek *Zavoda Znajdi se* je bil nekajkrat višji od tega, kar pa še vedno predstavlja precej nižji znesek od tistega, ki je na primer zahtevan za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo, tj. 7.500 evrov (Zakon o gospodarskih družbah, 475. člen). Postopek ustanovitve je bil rešen v nekaj dneh, vključno z malenkostnimi popravki temeljnega akta. Sledila je še obvezna objava v Uradnem listu, vpis v register AJPES, davčni register in odprtje pravega transakcijskega računa na banki.

Slika 2: Shema ustanovitve zasebnega zavoda



### 3.4 Koncept socialnega podjetništva v Zavodu Znajdi se

Podjetniški razvoj *Zavoda Znajdi se* ima precej pozitivnih vplivov na samo izvajanje osnovnih dejavnosti:

- dviguje se kakovost storitev,
- izboljšuje se organiziranost,
- uvaja se večja učinkovitost pri uporabi sredstev,
- ustvarjajo se pogoji za izvajanje tudi večjih projektov,
- ustvarja se večje vrednosti za uporabnike.

Zavod tržno razvija naslednje dejavnosti – računovodske storitve, servisne storitve in multimedijske storitve.

### **Računovodski servis**

Dejavnost se močno povezuje z računovodsko agencijo za društva. Društva so pri tem nekakšna depriviligirana skupina uporabnikov. Slednji so namreč žrtev precej visokih administrativnih zahtev, kljub temu da njihovo delovanje v večini temelji na prostovoljstvu. Zahtevnost administracije bi potrebovala dobro poznavanje pravnega in računovodskega vidika poslovanja organizacije. Zavod se zaveda, da je za izvajanje teh potrebna visoka strokovnost, ki pa si jo lahko pridobiva tudi s tržnim opravljanjem računovodskih storitev.

### **Servisne storitve**

Tudi tu so ciljna skupina društva, ki pri svojem delovanju potrebujejo različne storitve, na primer računalniške, tiskarske in podobno. Te storitve jim zagotavlja Društveni servis *Zavoda Znajdi se*. Hkrati pa zavod te storitve trži tudi ostalim fizičnim in pravnim osebam kot dopolnilno dejavnost. Zavod ima tako nekaj strank – gospodarskih družb, za katere sedaj opravlja računalniške storitve.

### **Multimedijske storitve**

V projektih, namenjenih mladim, imajo multimedijske vsebine zelo pomembno vlogo, kar je povezano predvsem z uporabo interneta in računalnika. Za razvoj tovrstnih aktivnosti so potrebna vlaganja v multimedijsko opremo. Sredstva za to je mogoče pridobiti, ko se te storitve ponujajo tudi na trgu, saj javni razpisi, namenjeni podpori programom za mlade tovrstnih investicij običajno ne dovoljujejo.

## **3.5 Dejavnosti in programi Zavoda Znajdi se**

Smoter nepridobitne organizacije je v reševanju nekakšnega širšega družbenega problema – tako so tudi dejavnosti in programi *Zavoda Znajdi se* usmerjeni uporabnikom.

Kot navaja Tavčar (2005, str. 134) so razmerja z uporabniki oziroma zunanjimi udeleženci pri nepridobitnih organizacijah precej drugačna in včasih tudi bolj kompleksna, kot pa so tista v navadnih tržnih celicah oz. podjetjih.

*Zavod Znajdi se* je svoje programe začel v sodelovanju z Društvom Izvir za prostovoljno delo, preventivo in svetovanje. V okviru slednjega se je namreč že nekaj let pred ustanovitvijo nove organizacije izvajal Program Znajdi se. Program je bil namenjen, starim od 15–30 let, s poudarkom na populaciji stari od 18–25 let. Izvajale so se aktivnosti za njihovo usposabljanje za delo na projektih in v različnih mladinskih organizacijah. Tako so z ekipo prostovoljcev izvedli nekaj projektov. Odmevnejša sta bila »Vikend doživetja« in Aktiviranje mladih za uresničevanje lizbonske strategije (programi so podrobneje opisani v Prilogi 1). V letu 2008 so vsi omenjeni programi za mlade tudi formalno prešli pod okrilje *Zavoda Znajdi se*. Dejavnosti *Zavoda Znajdi se* se v osnovi delijo na temeljne dejavnosti – to so nepridobitne, namenjene t. i. ogroženim oz. depriviligiranim skupinam in na tržne – pridobitne dejavnosti. Prve dejavnosti so predvsem programi in projekti za mlade, namenjene njihovemu osebnemu in poslovnemu razvoju. Poleg tega v to skupino sodi tudi podpora drugim nepridobitnim organizacijam. Ta podpora sega na področja računovodstva, prava, računalniških in drugih servisnih storitev. Med pridobitne dejavnosti pa sodijo podobne storitve, kot so imenovane zgoraj, le da so slednje namenjeni trgu – torej širši javnosti oziroma ostalim poslovnim subjektom. Razvejanost in



povezanost dejavnosti je prikazana v spodnji shemi. Pri tem so v letih 2007 in 2008 nepridobitne dejavnosti predstavljale večino v celotnem naboru dejavnosti, tj. povprečno 89 % celotnih prihodkov. Z letom 2009 pa se ob intenzivnejšem podjetniškem razvoju to razmerje spreminja v prid pridobitnim dejavnostim.

Tabela 4: Shema dejavnosti Zavoda Znajdi se

Nepridobitne – osnovne dejavnosti	Pridobitne dejavnosti
<b>Dejavnosti za mlade</b> Projekti z veliko multimedijskih vsebin.	<b>Multimedijske storitve za podjetja in fizične osebe</b> Grafično oblikovanje, video in avdio produkcija, tisk itd.
<b>Spletni portal</b> Portal za osebno in poslovno uspešnost.	<b>Spletne strani in trženje oglasnega prostora</b> Izdelava spletnih, spletna trgovina, trženje oglasnega prostora itd.
<b>Dejavnosti za podporo nepridobitnih organizacij</b> Računovodska agencija za društva, storitveni servis za društva.	<b>Tržna ponudba računovodskih in servisnih storitev</b> Računovodstvo za samostojne podjetnike in gospodarske družbe, računalniški servis itd.

### 3.6 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Zavoda Znajdi se

Zbran je povzetek ugotovitev analize PSPN. Kratica analize PSPN oziroma boljše znana kot SWOT analiza je ena najosnovnejših metod ocenjevanja organizacije (Hunger & Wheelen, 1996, str. 7). Kratica torej pomeni:

- P Prednosti (*angl. S - Strengths*)
- S Slabosti (*angl. W - Weaknesses*)
- P Priložnosti (*angl. O - Opportunities*)
- N Nevarnosti (*angl. T - Threats*)

Prvi dve komponenti – prednosti in slabosti – se navezujeta na notranje okolje, drugi dve – priložnosti in nevarnosti – pa na zunanje okolje organizacije.

Analiza je bila narejena na podlagi metodologije, predstavljene v delu Strateški management 1 (Pučko, 2008) in prilagojena s pomočjo Tavčarjevih ugotovitev iz dela Strateški management nepridobitnih organizacij. Pri tem smo pod drobnogled vzeli večino relevantnih področij za Zavod Znajdi se. Celotna analiza je podana v Prilogi 2.

Tabela 5: PSPN Analiza Zavoda Znajdi se

Notranje okolje	
Prednosti	Slabosti
<p>Intenziven razvoj dejavnosti.</p> <p>Utemeljenost poslovne usmeritve.</p> <p>Primerna in ugodna rast prihodkov.</p> <p>Sposobnost širjenja poslov brez večjih omejitev z vidika osnovnih sredstev.</p>	<p>Primanjkljaj kadra in nezmožnost zaposlovanja.</p> <p>Neprimeren kader za izvajanje nalog.</p> <p>Preobremenjenost vodstva s trivialnimi zadevami.</p> <p>Visoka stopnja fluktuacije zaradi načinov zaposlovanja.</p>
<p>Poslovna priložnost na segmentu nepridobitnih organizacij.</p> <p>Ugodnosti za nepridobitne organizacije – javna sredstva in programi.</p> <p>Ugodne gospodarske razmere za razvoj v ciljnih panogah.</p> <p>Dostopnost informacijske in komunikacijske tehnologije in njen izkoristek.</p>	<p>Pasivnost mladih – ciljne skupine nepridobitnih dejavnosti.</p> <p>Nepovezanost z različnimi organizacijami in okoljem.</p> <p>Davčno neugodno okolje za pridobitne dejavnosti.</p> <p>Izrivanje v javnih razpisih zaradi pomanjkanja politične in lobistične moči.</p>
Priložnosti	Nevarnosti
Zunanje okolje	

Na podlagi celotne analize in glavnih poudarkov smo oblikovali naslednje ugotovitve.

### **Strategije za izkoriščanje prednosti**

Zavod bo moral ohraniti intenziteto razvojnih dejavnosti ter pospešiti konkretizacijo in uresničevanje zamisli in projektov. Ob tem bo pomemben vidik povečevanja proračuna – predvsem z namenom zagotavljanja sredstev za zaposlovanje. Za rast bo potrebno pripraviti koncept zagotavljanja storitev ob povečanem obsegu povpraševanja. Pri tem pa izkoristiti znanje in informacije ter dejavnosti razviti primerno hitro, preden se situacija ne spremeni ali pa tega ne naredi kdo drug.

### **Strategije za premagovanje ključnih slabosti**

Glavno delo bo usmerjeno v zagotavljanje zadostnega števila delovne sile. Zagotoviti bo potrebno primeren kader, obstoječega pa premestiti na njim zadovoljiva delovna področja. Eden glavnih namenov povečevanja števila sodelavcev bo zagotoviti primeren kader, da se vodstvo razbremeni opravil, ki se morajo izvajati na nižjih nivojih, in se tako posvečati pomembnim področjem. Takšno delitev dela bo potrebno tudi čim prej uvesti. Ob tem bo z razvojem dejavnosti potrebno težiti k redni zaposlitvi (in ne le občasnim, začasnim, študentskem in honorarnem delu). Slednje bo mogoče izvesti ravno zaradi sedanjih trendov porasta prodaje na področju pridobitnih dejavnosti zavoda.

## **Strategije za izkoriščanje priložnosti**

Glede na gospodarsko situacijo v času izdelave analize, to je obdobje recesije, bi bilo potrebno izkoristiti razmere, ki so za dejavnosti zavoda precej ugodne. To se nanaša tudi na izkoristek možnosti za zaposlitve in privabljanje morebitnih investorjev za razvoj pridobitnih dejavnosti. Možnosti, ki jih podpira zakonodaja predvsem s sodelovanjem pri možnostih črpanja sredstev za zaposlovanje (npr. javna dela, usposabljanje na delu, subvencije itd.) so tudi ena od možnosti rešitve kadrovske težave. Prednost naj bo usmeritev v čim prejšnji polni razvoj učinkovitega poslovnega modela za ciljni segment. Pomembno vlogo konkurenčnosti bo igrala uporaba najučinkovitejših tehnologij tako z vidika produktivnosti kot stroškovne ugodnosti. Veliko ugodnih rešitev že obstaja, potrebno jih je le poiskati. Slednje je tudi izvedljivo, saj se je *Zavod Znajdi se* že srečal z nekaterimi tovrstnimi možnostmi, vendar jih zaradi dosedanje manjše pridobitne usmerjenosti še ni uvedel.

## **Strategije za premagovanje potencialnih nevarnosti**

Za uspešno izvajanje programov za mlade bo bistvenega pomena povezovanje z že uveljavljenimi in močnimi organizacijami. Takšno povezovanje naj bo načrtno in v različnih oblikah, pri tem pa hkrati »prodaja« storitev. Smiselno je tudi razvoj dejavnosti, pri katerih je politični vpliv manj pomemben – gre predvsem za strokovno zahtevne in tržne dejavnosti. Pri slednjih ugotovitve kažejo, da je izvajanje pridobitnih dejavnosti v tej formi relativno neugodno. Davčna regulativa nareč v primeru vlaganja v investicije za nepridobitne dejavnosti ne predvideva posebnih olajšav, hkrati pa so nepridobitne organizacije obdavčene z davkom od dohodka pravnih oseb v enaki meri kot pridobitne. Zato je smiselno za te dejavnosti premisliti o alternativni obliki (družba z omejeno odgovornostjo ali samostojni podjetnik). Kljub takšnim usmeritvam pa je pomembno, da se v različne aktivnosti, ki so blizu mladim, vključujejo koristne in razvojne vsebine za uporabnike..

# **4 Sklep**

Skozi celotno diplomsko delo so bili predstavljeni različni pogledi na podjetniški razvoj nepridobitne organizacije. Koncept se tesno povezuje s pojmom socialnega podjetništva. Pojav slednjega je mogoč v različnih pravno-organizacijskih oblikah – ena od njih so tudi nepridobitne organizacije. V teoriji in praksi se zastavljajo različna vprašanja o pravilnosti in smiselnosti takšnega delovanja. Različni avtorji ugotavljajo, da podjetništvo v nepridobitnih organizacijah predstavlja zanimivo rešitev, vendar pa obstaja tudi precej nejasnosti. Vzrok za to je pogosto t. i. institucionalna zmedenost, ki daje nejasna navodila in posameznikom prepušča izbire po lastni presoji. Posledica tega so tudi različna izkoriščanja in negativna percepcija opravljanja pridobitnih dejavnosti v določenih pravno-organizacijskih oblikah.

Socialno podjetništvo se pojavlja v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah. Kot je avtor tudi opisal je ena od oblik nepridobitnih organizacij tudi zasebni zavod, kakršen status ima podrobneje predstavljeni *Zavod Znajdi se*. Programi, ki jih *Zavod Znajdi se* razvija, predstavljajo bistvo socialnega podjetništva – ko se principi poslovne prakse uvajajo z namenom podpore in

izboljšanja družbeno-koristnih dejavnosti. Poleg tega se vse zadeve izvajajo v formalistično in kapitalno precej nezahtevni pravno-organizacijski obliki zasebnega zavoda. Zato avtor ugotavlja, da je zasebni zavod primerna oblika za razvoj podjetniških idej, sploh v primeru, ko imajo ustanovitelji namero reševati določen družbeni oziroma socialni problem. Ravno v tem smislu pa je razvidna tudi glavna omejitev te oblike. Če ima posameznik vseeno namen ustvarjati in deliti dobiček, kmalu ali v daljni prihodnosti, pravno organizacijska oblika zasebnega zavoda ni najbolj primerna, saj obstajajo stroškovno in formalno bolj učinkovite rešitve. Primer takšne rešitve bi bila družba z omejeno odgovornostjo. Pri slednjih je namreč možno uveljavljati določene ugodnosti na področju investicij, ki za nepridobitni sektor v davčni zakonodaji niso predvidene.

Čeprav bi se torej glede na osnovno tezo diplomskega dela zdelo, da je ustanovitev in zagon zasebnega zavoda in podjetniških projektov v tej obliki nekakšna bližnjica, s katero se je mogoče izogniti zahtevam zakona o gospodarskih družbah, je avtor skozi vsebino podal praktični prikaz, da to ni resnično. *Zavod Znajdi se* bo svojo dejavnost še naprej razvijal in pri tem upošteval strateške usmeritve, med katerimi so bile pomembnejše tudi prikazane v tem delu – vsekakor pa bo čas pokazal, kako optimalna je bila izbira te pravno-organizacijske oblike za izvajanje teh konkretnih dejavnosti.

# Literatura in viri

1. Aldrich, H., (2007), *Organizations and Environments*. Stanford University Press, najdeno 28. aprila 2009 na spletnem naslovu:  
<http://books.google.com/books?id=CkKsAAAAIAAJ&printsec=frontcover&dq=organizati+ons+aldrich&hl=sl#PPR21,M1>.
2. Antončič B., et al., (2002), *Podjetništvo*, GV Založba, Ljubljana.
3. Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J., et al., (2006), Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 1–22.
4. Blau, M. P., (2003), *Formal organizations*, Stanford University Press.
5. Bradach J., Foster W., (2005), *Should Nonprofits seek profits*, Harvard business review, 02, 356-361.
6. Certo S.T. & Miller T. (2008), *Social Entrepreneurship: Key issues and concepts*, Executive Digest 51, 267-271.
7. Collins B.D., (2009, 1. februar), *Defining Non-Profit*, Business inside for law department leaders, najdeno 25. aprila 2009 na spletnem naslovu  
<http://www.insidecounsel.com/Issues/2009/February%202009/Pages/Defining-NonProfit.aspx?k=defining+non-profit>.
8. Daft L. R.,(2004), *Organizational theory and design – 8th Edition*, Thomson/South-Western.
9. Davison, E. D., (2008), *Social Entrepreneurship*. EBSCO Research Starters, p1-1, 13p, najdeno 16. decembra 2008 na spletnem naslovu:  
<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=11&hid=22&sid=b45409a7-8033-41bb-a057-065f8d9af4f2%40sessionmgr3&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d>.
10. Dees, J.G. (2001, 30. maj) *The Meaning of »Social Entrepreneurship«*. Najdeno 28. aprila 2009 na spletnem naslovu [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf).
11. *Dejavnosti, ki ne poznajo krize*. Najdeno 21. maja 2009 na spletnem naslovu  
[http://cekin.si/clanek//kariera\\_in\\_izobrazevanje/dejavnosti-ki-ne-poznajo-krize.html](http://cekin.si/clanek//kariera_in_izobrazevanje/dejavnosti-ki-ne-poznajo-krize.html).
12. *Delo v NVO* [ART Servis, SCCA, Zavod za sodobno umetnost – Ljubljana]. Najdeno 13. aprila 2009 na spletnem naslovu [http://www.artservis.org/prirocnik/delo\\_v\\_nvo.htm](http://www.artservis.org/prirocnik/delo_v_nvo.htm).
13. Hart T.A., Townsend D.M. (2008), *Perceived Institutional Smbiguity and the choice of Organizational Form in Social Entrepreneurial Ventures*, *Entrepreneurship theory and Practice*. Najdeno 16. decembra 2008 na spletnem naslovu:  
<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=7&hid=22&sid=b45409a7-8033-41bb-a057-065f8d9af4f2%40sessionmgr3&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d>.
14. Hunger D., Wheelen T., (1995), *Strategic management and business policy*. Los Angeles, Addison - Wesley.
15. *Iskalnik društev/podružnic tujih društev* [Ministrstvo za notranje zadeve]. Najdeno 17. maja 2009 na spletnem naslovu <http://mrrsp.gov.si/rdrubjave/dr/index.faces>.
16. *Kako jadрати čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij?*, [Republika Slovenija, Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za upravne notranje zadeve]. Najdeno 17. maja 2009

- na spletnem naslovu <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Bohinc.html>.
17. *Kontni načrt za zasebni zavod*, [Inštitut za računovodstvo]. Najdeno 18. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/racunovodstvo/javno-zasebno-pravo/kontni-nacrt-za-zasebni-zavod>.
  18. Lipovec F., (1987), *Razvita teorija organizacije*. Maribor, Založba Obzorja.
  19. Lovelock C.H., Weinberg C.B., (1989), *Public and nonprofit marketing*, The Scientific press. Redwood City, California.
  20. McLean M. & Peredo A.M., (2006), *Social entrepreneurship: A Critical review of the concept*, Journal of World Business 41, 56–65.
  21. Možina S., et al., (2002), *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica, Didakta.
  22. Perrini, F. (2006) *The new social entrepreneurship: what awaits social entrepreneurial ventures?* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. Najdeno 18. maja 2009 na spletnem naslovu:  
[http://books.google.com/books?id=Ojw1g9pP\\_soC&printsec=frontcover&dq=perrini&ei=VgD2SeuPH5\\_AzASI9I2YCw&hl=sl#PPA6,M1](http://books.google.com/books?id=Ojw1g9pP_soC&printsec=frontcover&dq=perrini&ei=VgD2SeuPH5_AzASI9I2YCw&hl=sl#PPA6,M1).
  23. Petkovič D., (2008, 15. januar), *Obdavčitev pridobitne dejavnosti in članarin*. Najdeno 24. aprila. 2009 na spletnem naslovu: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&id=201717>.
  24. Pojasnilo DURS glede pravilnika o opredelitvi pridobitne in nepridobitne dejavnosti [DURS]. Najdeno 13. aprila 2009 na spletnem naslovu  
[http://www.durs.gov.si/si/davki\\_predpisi\\_in\\_pojasnila/davek\\_od\\_dohodkov\\_pravnih\\_oseb\\_pojasnila/oprostitve/opredelitev\\_pridobitne\\_in\\_nepridobitne\\_dejavnosti\\_pri\\_zavezancih\\_iz\\_9\\_clena\\_zddpo\\_2/](http://www.durs.gov.si/si/davki_predpisi_in_pojasnila/davek_od_dohodkov_pravnih_oseb_pojasnila/oprostitve/opredelitev_pridobitne_in_nepridobitne_dejavnosti_pri_zavezancih_iz_9_clena_zddpo_2/).
  25. *Priročnik za Ustanovitev zavoda* [Pravno informacijski center Nevladnih organizacij]. Najdeno 13. aprila 2009 na spletnem naslovu:  
[http://www.artservis.org/prirocnik/Ustanovitev\\_zavoda.pdf](http://www.artservis.org/prirocnik/Ustanovitev_zavoda.pdf).
  26. Pučko, D., (2008), *Strateški management I*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
  27. Rebernik M., (1997), *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta: Fakulteta za strojništvo..
  28. Schumpeter J.A., (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press.
  29. Škvor, Z., Zupan, B., (2008), *Zbornik posveta Mladi in prosti čas*. Ljubljana, Ministrstvo za šolstvo in šport, Urad RS za Mladino.
  30. Tavčar I. Mirja, (2005), *Strateški management nepridobitnih dejavnosti*. Koper, Fakulteta za management.
  31. *Ustanovitev Zavoda*, [Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC, Ljubljana]. Najdeno 18. maja 2009 na spletnem naslovu  
[http://www.pic.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=140&Itemid=179](http://www.pic.si/index.php?option=com_content&task=view&id=140&Itemid=179).
  32. *Vpis družbe v sodni register* [Podjetniški center Krško]. Najdeno dne 19. maja 2009 na spletnem naslovu: <http://www.pckrsko.si/svetovanje/gospodarska/v-sodreg.htm>.
  33. Zakon o društvih. Uradni list RS. (št. 61/2006).
  34. Zakon o gospodarskih družbah. Uradni list RS. (št. 4/2006) .
  35. Zakon o zavodih. Uradni list RS. (št. 12/1991).

36. Zupan N., Kaše, R, (2003), *Organizacija podjetja, zapiski predavanj*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
37. Žnidaršič Kranjc A. (1996), *Ekonomika in upravljanje nepridobitne organizacije*. Postojna, DEJ d. o. o..





# Priloge

## Priloga 1: Opis programov Zavoda Znajdi se

### Program za mlade

*Zavod Znajdi se* je od začetka svojega delovanja v svoje program za mlade vključil več kot 50 oseb, ki so neposredno sodelovale v aktivnostih. Eden pomembnejših projektov je tudi spletni portal, ki mesečno doseže do 700 unikatnih obiskov. Proračun, namenjen programom za mlade, je v letu 2008 znašal 5.190 evrov, kar je predstavljalo 93 % celotnega proračuna. Program za mlade vključuje: projekte Vikend doživetja, Aktivacijo mladih, spletni portal, fotografski natečaj in promocijo timskega dela.

**Vikend doživetja** je ustanovitelj in sodelujoča ekipa začela že v letu 2006 v okviru Društva Izvir. Projekt je bil zastavljen kot izvedba filmskega scenarija, v katerega se je vživela skupina mladih. Skozi zgodbo so se prebijali s pridobivanjem navodil, nasproti so jim prihajali igralci, s katerimi so imeli v scenariju določene interakcije. Skupino mladih smo postavili v izmišljeno situacijo, v kateri so morali delovati kot tim, da so lahko rešili celoten zaplet. Vse to so udeleženci tudi posneli s kamero. V drugem delu projekta smo mlade skozi delavnice in analizo seznanili z osnovami timskega dela. V delavnice smo vključili tudi analizo video posnetkov, s pomočjo katerih je ekipa udeležencev na lastnih situacijah spoznavala različne vidike timskega dela.

Drugi projekt je bil **Aktivacija mladih** za uresničevanje lizbonske strategije. V projektu smo v sodelovanju z Zavodom RS za zaposlovanje vključili mlade brezposelne osebe, iskalce prve zaposlitve. Slednje smo vključili v organizacijski tim nekega novega mladinskega projekta, ki so ga izvedli v okviru Mladinskega centra Krško in Društva Izvir. S tem so se mladi aktivirali, se seznanili z različnimi možnostmi izkoristka svojega časa (medtem ko so iskali zaposlitev). Rezultat projekta je bila vključenost kar nekaj mladih še dlje časa v vlogo aktivnih prostovoljcev v obeh organizacijah. Med njimi se jih je nekaj za različno časovno obdobje tudi zaposlilo pri teh organizacijah.

Eden izmed pomembnejših projektov je bila postavitev **spletnega portala za osebno in poslovno uspešnost mladih** – [www.znajdise.net](http://www.znajdise.net). Portal je bil že od začetka načrtovan kot zbirališče zanimivih in naprednih idej. Kasneje smo to idejo nadgradili z vključevanjem

Pomemben način promocije portala je bil tudi projekt **Fotografski natečaj** na temo Drugačnost=enakopravnost, ki smo ga izvedli v letu 2007. Glasovaje za najboljšo fotografijo je potekalo na spletnih straneh, izvedena pa je bila tudi razstava zbranih fotografij.

Pod okriljem portala smo v letu 2007 in 2008 izvedli še projekt z naslovom »**Interaktivna promocija timskega dela v tehničnih strokah**«. Projekt je bil del evropskega programa Mladi v akciji. V okviru projekta smo dodatno razvili spletni portal in pripravili več kot 20 različnih interaktivnih vsebin z namenom razlage in promocije timskega dela med izbrano populacijo.

### Program za podporo nepridobitnih organizacij

Programi so zastavljeni nepridobitno, saj je to eden od namenov ustanovitve *Zavoda Znajdi se*. Tako se storitve ponujajo po cenah, ki so nižje od tržnih, pri čemer je pogoj, da je stranka nepridobitna (društvo, zavod, ustanova, institut itd.). To področje dela je še precej v razvoju, zato

v letu 2008 tudi še ni bilo zabeleženih večjih prihodkov iz tega naslova. V začetku leta 2009 pa so bile te dejavnosti po obsegu dela in prihodkov že zelo enakovredne programom za mlade.

**Računovodska agencija za društva** je program, ki je bil uveden v letu 2008. Njegov namen je pomoč društvom, ki se ob trenutni zakonodaji in pravilih soočajo s precejšnjimi težavami zadovoljiti vsem zahtevam. Pri tem je ponudba prilagojena za društvom, vključno s cenami in vsebinami storitev. Prvenstveno so storitve namenjene društvom iz Spodnjeposavske, Jugovzhodnoslovenske in Osrednjeslovenske statistične regije. Pri tem ni omejitev, kakšno društvo je lahko uporabnik storitev. Kljub temu, da gre za netržni program, društva storitve plačajo, vendar so stroški v primerjavi s podobnimi storitvami, ki jih ponujajo računovodski servisi, precej nižji. Storitve je zavod na trg lansiral v letu 2008 in je do začetka leta 2009 pridobil pet strank (društev), s katerimi je podpisal pogodbo o računovodenju. Prihodkov iz naslova te storitve v letu 2008 še ni zabeležil, saj so storitve obsegale zaključne račune za leto 2008 in nato vodenje računovodstva za nadaljnja leta.

**Društveni storitveni servis** predstavlja nadgradnjo oziroma razširitev prvotne ideje Računovodske agencije. Gre za program, lansiran v letu 2009. V okviru programa ponujamo društvu vse ključne storitve, ki jih potrebujejo za uspešno delovanje. Gre za računalniške, tiskarske, pravne, internetne in druge storitve. Pri tem se povezujemo z zunanjimi izvajalci, ki sodelujejo z nami in nam po ugodnih cenah zagotavljajo določene storitve, ki jih mi nato ponudimo našim uporabnikom. Ponudba in cene so zopet prilagojene oz. » netržne«.

## Priloga 2: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti

### Prednosti in slabosti

Merilo/vprašanje	Opis stanja	Ocena (1-5)	Strategija/rešitev	Pomembnost (1-5)	Prednost ali slabost
Razvojna usmerjenost v dejavnostih.	Zavod intenzivno razvija obstoječe in nove programe. Predvsem na področju tržnih – pridobitnih dejavnosti je ta aktivnost še posebej močna.	5	Ohraniti intenziteto razvojnih dejavnosti ter pospešiti konkretizacijo in uresničevanje zamisli in projektov.	5	Prednost
Raznolikost dejavnosti.	<i>Zavod</i> <i>Znajdi se</i> glede na svojo velikost izvaja precejšnje število dejavnosti in sodeluje v več projektih. Dejavnosti segajo tudi na različna področja – od projektov za mlade do tržnih dejavnosti.	5	Ohranjati raznolikost dejavnosti in izkoriščati njihovo sinergijo.	3	Prednost
Strokovnost dejavnosti: - formalna in neformalna usposobljenost kadra, - kredibilnost kadra.	Neformalna izobrazba je zelo pomembna v tem sektorju – na tem področju tudi ni pomanjkanja. Pri formalni izobrazbi je trenutno še nekakšen hendikep »gimnazijska« izobrazba direktorja. Kredibilnost se kaže z izkušnjami in priznanostjo. Sicer se je v nepridobitnem sektorju nabralo kar precej izkušenj. Vendar pa je priznanost zaradi relativno mlade organizacije še precej slaba.	3	Dvigovati raven usposobljenosti z izobraževanjem ter izkazovati/komunicirati dosežke.	3	Slabost
Odločitve temeljijo na ustreznih informacijah.	Sprejete odločitve o razvoju pridobitnih dejavnosti dejansko temeljijo na ustreznih informacijah (razvoj dejavnosti računovodstva v času recesije + zaostrovanja zakonodaje in pravil na področju društev).	5	Izkoristiti znanje in informacije ter dejavnosti razviti primerno hitro, preden se situacija ne spremeni ali pa to ne naredi kdo drug.	5	Prednost

- se nadaljuje -

- nadaljevanje -

Redno obveščanje javnosti o dejavnostih.	Ob projektih je bilo obveščanje precej intenzivno (saj je določeno tudi s pogodbenimi obveznostmi), tudi ob razvoju pridobitnih dejavnosti se stranke intenzivno obvešča o zadevah. Pri pridobitnih dejavnostih pa je obveščanja javnosti manj.	4	Pripraviti načrt in izvesti redne akcije informiranja javnosti o dejavnostih zavoda.	3	Prednost
Dobri odnosi z lokalnimi mediji.	Pri tem gre za precej pasivne odnose. Medijem se pošlje e-pošta za objavo ipd.	2	Spodbuditi osebne stike z mediji.	3	Slabost
Tiskovine, brošure in ostale podobne oblike komuniciranja.	Za posamezne projekte in dejavnosti so brošure precej dobro pripravljene. Manjka pa nekakšna celostna brošura, ki bi predstavila Zavod, njegov namen, dejavnosti v splošnem itd.	4	Priprava splošnih promocijskih materialov (brošure/zloženke).	2	Prednost
Spletna predstavitev.	Spletna predstavitev je narejena, pri tem so osnovni podatki, kontakti in predstavitev pridobitnih dejavnosti dobro urejene. Splošna predstavitev pa je nerodna, nekaj povezav tudi ne deluje.	3	Urediti spletno predstavitev in slediti trendom uporabnikom interneta (npr. facebook).	3	Slabost
Oblikovanje naših cen.	Cene se oblikujejo na podlagi stroškov in primerjave s konkurenčnimi podjetji. Pri tem je narava dejavnosti takšna, da večino storitev ponujamo po nižjih cenah.	5	Ohraniti cenovno ugodnost in pri tem še naprej poudarjati kakovost storitev. Pripraviti celosten pregled cen.	2	Prednost

- se nadaljuje -

- nadaljevanje -

Pokritje trga.	Pri pridobitnih dejavnostih lahko pokrivamo relativno majhno območje zaradi pomanjkanja kadra. Pri nepridobitnih dejavnostih (za mlade) pa prav tako obstaja problem premajhnega »bazena« uporabnikov na območju delovanja (Posavje).	2	Pri pridobitnih dejavnostih jasno opredeliti teritorialno pozicioniranje.	3	Slabost
Proračun zavoda (prihodki).	Zavod je v drugem letu poslovanja povečal prihodke za 201 %. Vsekakor v nadaljevanju ni pričakovati tako intenzivnega trenda, vendar je rast predvidena tudi v letu 2009. Primerljive organizacije so pri tem nekoliko uspešnejše (Priloga 3).	4	Ohraniti rast proračuna – predvsem z namenom zagotavljanja sredstev za zaposlovanje.	5	Prednost
Presežek/pomanjkanje kadra.	V organizaciji primanjkuje kadra, kar je posledica nezadostnih finančnih virov (Zavod šele razvija pridobitne dejavnosti, do nepridobitnih pa se je distanciral).	1	Primerno hitro razviti pridobitne dejavnosti, da bo možno delo učinkovito razdeliti.	5	Slabost
Kakovost dejavnosti: - strokovna usposobljenost za izvajanje.	Dejavnosti Zavoda potekajo na podlagi več kot deset letnih izkušenj z delovanjem v sektorju nepridobitnih organizacij. Kljub temu se zaradi precejšnje podhranjenosti s sredstvi in kadrom včasih poznajo določene pomanjkljivosti.	4	Za izvajanje dejavnosti zagotoviti več sredstev in več kadra.	4	Prednost
Znanje in usposobljenost kadra.	Trenuten kader ima veliko znanja in kar precej izkušenj s področja delovanja (nepridobitne organizacije, mladinsko delo). Problem se bo pojavil, ko se bo pridobivalo nov kader, ki teh izkušenj ne bo imel.	2	Pripraviti učinkovit način uvajanja kadra in po možnosti povezovanje z že izkušenimi posamezniki (morda že v preteklosti sodelujočimi).	5	Slabost

- se nadaljuje -

- nadaljevanje -

Zadovoljstvo z nalogami zaposlenih/sodelujočih.	Trenutno so naloge razporejene med posameznike, ki za slednje niti niso najboljše usposobljene oz. to ni njihova želja za nadaljnjo kariero.	1	Zagotoviti primeren kader, obstoječega pa premestiti na njim zadovoljiva področja dela.	5	Slabost
Stopnja fluktuacije.	Razen direktorja so vsi ostali sodelavci trenutno precej podvrženi fluktuaciji. Razlog je v nezmožnosti zagotovitve redne zaposlitve.	2	Z razvojem dejavnosti težiti k redni zaposlitvi.	5	Slabost
Usmerjenost in delovanje vodstva.	Vodstvo zavoda je precej strateško naravnano, saj je celotna organizacija v razvojni fazi. Hkrati pa je težava v tem, da vodstvo (direktor) opravlja v bistvu vsa dela v organizaciji. S tem »zapravlja« čas tudi za opravila, ki niso na primernem nivoju. Iz tega sledi, da pogosto zaradi banalnosti zmanjka časa za pomembnejša področja in se tako z določenimi zadevami odlaš.	1	Zagotoviti primeren kader, da se vodstvo razbremeni opravil, ki se morajo izvajati na nižjih nivojih.	5	Slabost
Informiranost in izkoristek virov informacij.	Viri informacij so predvsem zakonodajne spremembe in javni razpisi. Pri spremljanju zakonodaje je zavod zelo na tekočem, pri razpisih pa se je malo oddaljil, zaradi prioritete razvoja pridobitnih dejavnosti. Ravno slednje bi včasih lahko pomenilo kakšno priložnost, glede na statusno obliko zavoda.	2	Vzpostaviti sistem spremljanja informacij s področja javnih razpisov, kjer bi lahko sodelovali.	4	Slabost

- se nadaljuje -

- nadaljevanje -

Zadovoljstvo z delovnim okoljem zaposlenih/sodelujočih.	Trenutno delovno okolje je pomanjkljivo, saj na območju Ljubljane, kjer zavod tudi razvija storitve, nima poslovnih prostorov. Tako bo tudi delo potekalo od doma in na terenu, kar je v določenih pogledih hendikep.	2	Možnost razvoja dejavnosti s pomočjo raznih podpornih institucij (univerzitetni podjetniški inkubator ipd.).	4	Slabost
Učinkovitost in uspešnost pri opravljanju nalog.	Uspešnost merimo z mesečnim postavljanjem ciljev. Doseganje ciljev pa je v povprečju slabše od zastavljenega. Razlogi za to so v: slabšem pregledu nad cilji, nekonsistentnem preverjanju napredka in premalo kadrovskih zmožnosti za količino dela, ki bi jih zahtevali vsi zastavljeni cilji. Učinkovitosti do nedavnega zavod ni meril, se pa v zadnjem času vzpostavlja sistem zbiranja podatkov za analizo učinkovitosti.	3	Vzpostaviti boljši pregled nad cilji in sprotno preverjanje in ukrepanje za njihovo doseganje. Uporabiti in udejanjiti sistem za nadzor in razvoj učinkovitosti.	4	Slabost
Primernost programa ugodnosti za zaposlene.	Zavod z dosedanjo kadrovske sestavo še ni vzpostavil zelo izdelanega sistema nagrajevanja in ugodnosti. Slednje bo pomembnejše z večanjem števila zaposlenih in sodelavcev. Ker gre za majhno podjetje, praktično brez možnosti napredovanja zaposlenih, bo sistem nagrajevanja (denarnega in nedenarnega) še posebej pomemben za ohranjanje dobrega kadra.	1	Pripraviti dober sistem denarnega in nedenarnega nagrajevanja za zaposlene in sodelavce.	4	Slabost

- se nadaljuje -

- nadaljevanje -

Obstoj strateškega načrta in njegova kvalitete.	Zavod ima opredeljeno tako poslanstvo kot tudi vizijo. Tudi dolgoročni cilji so pripravljeni. Je pa del teh načrtov ustvarjen bolj intuitivno, kot pa na podlagi resnejših študij in analiz.	2	Ponovno ovrednotiti načrte in jih podkrepiti s kvalitetnejšimi temelji (analize, raziskave trga ipd.).	3	Slabost
Materialna podpora za delovanje vodstva.	Zavod razpolaga s prostori v okviru sodelujočih organizacij. Problem predstavlja predvsem dislociranost vodstva od sedeža firme.	2	Zagotoviti dislocirane poslovne prostore z dobro povezavo s sedežem podjetja (informacijsko-komunikacijska tehnologija).	3	Slabost
Zmogljivosti.	Kljub kadrovskemu primanjkljaju (kot posledici uvajanja dejavnosti – vstopanja na trge) je še vedno možnost za izvajanja – predvsem pridobitne dejavnost. Razlog je, da ne zahtevajo kakšnih večjih vlaganj v osnovna sredstva, opravila pa se da primerno razdeliti, kot se da tudi zagotoviti primeren kader, če bi se zato pojavila potreba.	5	Pripraviti koncept zagotavljanja storitev ob povečanem obsegu povpraševanja.	4	Prednost
Plačilna sposobnost.	Kratkoročni likvidnosti koeficient je v letu 2009 znašal 0,88, kar je nekoliko neugodno z vidika plačilne sposobnosti zavoda. Razlog je predvsem v tem, da je organizacija šele na začetku poslovanja.	3	Povečati plačilno sposobnost – s povečanjem kratkoročnih sredstev.	3	Slabost

- se nadaljuje -



-nadaljevanje -

Delež dolgov v financiranju (finančni vzvod).	Delež dolgov v financiranju je znašal 82,06 %. Slednje je pri nepridobitnih organizacijah še precej težje spremljati, saj večina finančnih instrumentov, ki jih nudijo npr. poslovne banke za te vrste pravnih oseb niso na voljo. Edini zunanji vir financiranja so torej posojila posameznikov, obveznosti do dobaviteljev ipd. Pri slednjem je zavod tudi relativno uspešen. Primerljive organizacije imajo različne koeficiente, <i>Zavod Znajdi se</i> je nekako povprečen.	4	Možnost za razvoj dejavnost bi obstajala z morebitnim posojilom kakšnega posameznika.	4	Prednost
---	--	---	---	---	----------

### Priložnosti in nevarnosti

Merilo/vprašanje	Opis stanja	Ocena (1-5)	Strategija/rešitev	Pomembnost (1-5)	Prednost ali slabost
Značilnosti zunanjih odjemalcev in uporabnikov – nepridobitna dejavnost.	Pri tem gre predvsem za mlade. Po navedbah strokovnjakov (Škvor in Zupan, 2008 str. 15) postajajo mladi pasivni, predvidljivi in nekritični potrošniki množičnih dobrin. Posledica tega je, da jih je težko pritegniti v programe oziroma k sodelovanju.	1	V aktivnosti, ki so mladim blizu. vključevati koristne in razvojne vsebine za mlade.	4	Nevarnost
Značilnosti zunanjih odjemalcev in uporabnikov – nepridobitna dejavnost.	Glede na usmeritev <i>Zavoda Znajdi se</i> se organizacije, katerim so namenjene tržne storitve, precej dobro odzivne. Njihova situacija, ko so pravne in druge zahteve precej visoke, se je razvila ponudbi zavoda v prid.	5	Še večje informiranje uporabnikov in povezovanje z različnimi zvezami in organizacijami, ki bi te storitve še bolje lansirale med svoje člane (društva in druge nepridobitne org.).	4	Priložnost
Oskrbovalci s sredstvi.	Ker gre za storitveno dejavnost. so te oskrbovalci večinoma podjetja, katerih zanesljivost je dobra, ponudba pa relativno ugodna.	5	Izkoristiti status in usmerjenost organizacije za pridobivanje ugodnejših pogojev pri poslovnih partnerjih.	3	Priložnost

- se nadaljuje -

- nadaljevanje -

Sodelujoče organizacije.	Zavod si še ni uspel oblikovati močne mreže sodelujočih organizacij. Nekateri močnejši lokalni akterji sicer že prepoznavajo Zavod kot partnerja, vendar bo treba na tem področju še precej narediti.	2	Načrtno povezovanje z organizacijami v različnih oblikah, pri tem pa hkratna »prodaja« storitev.	3	Nevarnost
Konkurenčne organizacije (pri virih financiranja in pri uporabnikih storitev) – nepridobitne dejavnosti.	Pri konkurenčnih organizacijah je velika dinamika. V nepridobitnem sektorju, kjer financiranje v veliki meri poteka preko javnih razpisov, je zelo prisotno tudi lobiranje, politično razdeljevanje sredstev itd. Zato so konkurenčne organizacije bolj kot z vidika prevzemanja uporabnikov nevarne z vidika pridobivanja financ.	3	Povezovanje z že uveljavljenimi in močnimi organizacijami. Razvoj dejavnosti, pri katerih je politični vpliv manj pomemben – gre predvsem za strokovno zahtevne in tržne dejavnosti.	3	Nevarnost
Konkurenčne organizacije – pridobitne dejavnosti.	Glede na dejavnosti, ki jih ponuja <i>Zavod Znajdi se</i> je konkurenca predvsem precej »splošno usmerjena«. Ponujajo storitve za vse vrste uporabnikov. Pri tem je večina ponudnikov relativno majhnih in pasivnih. Na področju segmenta nepridobitnih organizacij (predvsem društev) pa specializirane ponudbe praktično ni. Obstaja sicer nekaj programov, ki ponujajo svetovanje in različne oblike podpore, vendar so slednji relativno neprodorni in tudi geografsko omejeni.	5	Čim prejšnji polen razvoj učinkovitega poslovnega modela za ciljni segment.	5	Priložnost

- se nadaljuje -

- nadaljevanje -

Predpisi in zakonodaja, ki vplivajo na celotno organizacijo.	Splošna sistemska zakonodaja za področje nepridobitnih organizacij se razvija relativno počasi. Pravila so se sicer v zadnjih letih zaostri, vendar to predstavlja problem predvsem organizacijam, ki temu ne posvečajo večje pozornosti. Pri tem je zakonodaja relativno odprta, zato so možnosti precejšnje.	5	Izkoristek možnosti, ki jih podpira zakonodaja, predvsem s sodelovanjem pri možnostih črpanja sredstva za zaposlovanje (npr. javna dela, usposabljanje na delu, subvencije itd.).	5	Priložnost
Predpisi in zakonodaja za opravljanje dejavnosti.	Za dejavnosti mladinskih organizacij v srednjeročnem obdobju ni za pričakovati posebnih sprememb. Prav tako na področju izvajanja pridobitnih dejavnosti (računovodske, računalniške in multimedijske storitve) ni pričakovati posebnosti.	5	Izkoristiti je potrebno relativno ugodno zakonodajo, še posebej na področju pridobitnih dejavnosti.	4	Priložnost
Davčne olajšave in oprostitve.	Za nepridobitne organizacije je bilo v preteklosti davčno okolje v RS bolj ugodno. Z novim zakonom o dohodnini in podzakonskimi akti so praktično vsi prihodki postali obdavčeni. Ob tem pa glede na vrsto dejavnosti hkrati ni možno uveljavljati različnih olajšav za nakup osnovnih sredstev.	1	Izvajanje pridobitnih dejavnosti je relativno neugodno, zato je smiselno za te dejavnosti premisliti o alternativni pravni osebi (d. o. o., s. p.).	4	Nevarnost

- se nadaljuje -

- nadaljevanje -

<p>Vpliv gospodarskega cikla na panogo.</p>	<p>Pogoji za dejavnosti za mlade se v času gospodarske krize bistveno ne spreminjajo. Nekateri instrumenti financiranja postajajo celo bolj ugodni – npr. povečuje se obseg javnih del itd. Pri izbranih pridobitnih dejavnosti je npr. za glavno dejavnost – računovodstvo – recesija celo čas, ko je to ena izmed boljših izbir (članek Dejavnosti, ki ne poznajo recesije).</p>	<p>5</p>	<p>Izkoristiti gospodarske razmere, ki so za dejavnosti zavoda precej ugodne. To se nanaša na izkoristek možnosti zaposlitve in privabljanje morebitnih investitorjev za razvoj pridobitnih dejavnosti.</p>	<p>5</p>	<p>Priložnost</p>
<p>Trendi pri novih tehnologijah.</p>	<p>Po navedbah Tavčarja (2005, str. 166) je v tovrstnih dejavnostih izkoristek inovacij na področju tehnologije predvsem v informacijah in komunikaciji. Pri tem je pomemben vidik informacijske učinkovitosti, zbiranja podatkov, uporaba naprednih tehnologij za komunikacijo (video, konferenčne tehnologije itd.). Današnja situacija ima na voljo tudi veliko brezplačnih rešitev, razvijajo pa se tudi možnosti, ko se profesionalni izdelki (npr. računovodski programi) ponujajo po ugodnih cenah oziroma z možnostjo mesečnega plačevanja (kar zmanjša začetne investicijske stroške).</p>	<p>5</p>	<p>Uporaba najučinkovitejših tehnologij tako z vidika produktivnosti kot stroškovne ugodnosti; veliko takega že obstaja, potrebno je le poiskati.</p>	<p>4</p>	<p>Priložnost</p>

### Priloga 3: Ključni finančni podatki Zavoda Znajdi se in primerljivih organizacij

<b>Zavod Znajdi se</b>					
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Sredstva	n.p.	n.p.	n.p.	0	5.524
Ustanovitveni vložek	n.p.	n.p.	n.p.	0	1.865
Celotni prihodki	n.p.	n.p.	n.p.	0	1.869
Čisti presežek prihodkov obračunskega...	n.p.	n.p.	n.p.	0	0
Presežek odhodkov obračunskega obdobja	n.p.	n.p.	n.p.	0	873
Povprečno število zaposlencev na podl...	n.p.	n.p.	n.p.	0	0
<u>Delež dolgov v financiranju</u>	<u>n.p.</u>	<u>n.p.</u>	<u>n.p.</u>	<u>n.p.</u>	<u>82,06</u>
Kratkoročni koeficient likvidnosti	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	0,87
Čista donosnost sredstev	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	-31,61
<b>Zavod Regio</b>					
Sredstva	n.p.	n.p.	91.971	183.208	209.541
Ustanovitveni vložek	n.p.	n.p.	1.073	1.072	1.072
Celotni prihodki	n.p.	n.p.	322.218	554.396	543.223
Čisti presežek prihodkov obračunskega...	n.p.	n.p.	0	0	2.763
Presežek odhodkov obračunskega obdobja	n.p.	n.p.	9.907	3.957	0
Povprečno število zaposlencev na podl...	n.p.	n.p.	7,03	7,48	6,62
Delež dolgov v financiranju	n.p.	n.p.	117,27	110,83	108,15
Kratkoročni koeficient likvidnosti	n.p.	n.p.	0,56	0,54	0,55
Čista donosnost sredstev	n.p.	n.p.	n.p.	-2,87	1,41
<b>Zavod Ulala</b>					
Sredstva	n.p.	n.p.	0	11.713	6.267
Ustanovitveni vložek	n.p.	n.p.	0	0	0
Celotni prihodki	n.p.	n.p.	0	16.390	21.230
Čisti presežek prihodkov obračunskega...	n.p.	n.p.	0	4.257	891
Presežek odhodkov obračunskega obdobja	n.p.	n.p.	0	0	0
Povprečno število zaposlencev na podl...	n.p.	n.p.	0	0	0
Delež dolgov v financiranju	n.p.	n.p.	n.p.	17,67	81,55
Kratkoročni koeficient likvidnosti	n.p.	n.p.	n.p.	2,06	1,23
Čista donosnost sredstev	n.p.	n.p.	n.p.	72,67	9,91

## **Priloga 4: Akt o ustanovitvi Zavoda Znajdi se**

Na podlagi 3. člena Zakona o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91,17/91, 55/92, 13/93, 66/93, 45/94, 8/96 in 36/00) ustanovitelj Robert Dvoršek, stanujoč Humekova ulica 19, 8270 Krško, EMŠO: 1901984500026 sprejema:

### **AKT o ustanovitvi zasebnega zavoda**

#### **I. TEMELJNE DOLOČBE**

##### **1. člen**

S tem aktom Robert Dvoršek (v nadaljevanju ustanovitelj) ustanovi Zavod za izboljšanje kvalitete življenja in razvoj – Znajdi se Krško (v nadaljevanju zavod) in s tem postane njegov edini ustanovitelj.

##### **2. člen**

Ime zavoda je: Zavod za izboljšanje kvalitete življenja in razvoj – Znajdi se Krško.

Skrajšano ime zavoda je: Zavod Znajdi se.

Sedež zavoda: Humekova ulica 19, 8270 Krško.

#### **II. NAMEN USTANOVITVE IN DEJAVNOSTI**

##### **3. člen**

Namen zavoda je pomagati ljudem in drugim organizacijam pri doseganju izboljšanja kvalitete življenja. To bo zavod skušal doseči z izvajanjem dejavnosti za mlade in ostale, organizacijo raznih izobraževalnih prireditev in izdajanjem ter založništvom strokovnih in informativnih publikacij. Zavod se bo povezal s strokovnjaki z različnih področij in zainteresirani javnosti ponudil tudi strokovno svetovanje za izboljšanje njihove kvalitete življenja.

Zavod se bo zavzemal tudi za prispevek k boljšemu regionalnem in širšem razvoju, pri čemer bo sodeloval z različnimi organizacijami in posamezniki ter hkrati povezoval gospodarstvo, izobraževalne sisteme in državo. Ob tem bo deloval tudi kot humanitarna organizacija.

Svoje poslanstvo pa bo zavod dosegal tudi z izvajanjem dejavnosti, opredeljenimi v četrtem členu tega akta.

#### **4. člen**

22.110 - Izdajanje knjig.

22.130 - Izdajanje revij in periodike.

22.140 - Izdajanje posnetih nosilcev zvočnega zapisa.

22.150 - Drugo založništvo.

52.610 - Trgovina na drobno po pošti.

52.620 - Trgovina na drobno na tržnicah in stojnicah.

63.300 - Dejavnost potovalnih agencij in organizatorjev potovanj; s turizmom povezane dejavnosti.

72.220 - Oskrba z računalniškimi programi in svetovanje.

72.600 - Druge računalniške dejavnosti.

73.201 - Raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju družboslovja.

74.120 - Računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti, davčno svetovanje.

74.130 - Raziskovanje trga in javnega mnenja.

74.140 - Podjetniško in poslovno svetovanje.

74.400 – Oglaševanje.

74.871 - Prirejanje razstav, sejmov in kongresov.

80.422 - Drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, d. n.

85.323 - Dejavnost dobrodelnih organizacij.

92.110 - Snemanje filmov in videofilmov.

92.623 - Druge športne dejavnosti.

93.050 - Druge osebne storitve.

#### **5. člen**

V primeru, da zavod ne izpolnjuje predpisanih pogojev za opravljanje katere izmed dejavnosti, navedenih v predhodnem členu, jih bo začel opravljati kasneje, ko bodo za to izpolnjeni pogoji.

#### **6. člen**

Dejavnost zavoda se lahko spremeni le s soglasjem ustanovitelja.

#### **7. člen**

Zavod lahko tudi brez vpisa v sodni register opravlja druge dejavnosti, ki so namenjene za opravljanje registriranih dejavnosti in se običajno v manjšem obsegu opravljajo ob navedenih dejavnostih ter lahko prispevajo k popolnejši in smotnejši izrabi zmogljivosti, sredstev in znanja zavoda.

## **8. člen**

Zavod lahko v okviru svoje dejavnosti ustanovi ali soustanovi drug zavod, podjetje ali društvo s soglasjem ustanovitelja.

## **III. ORGANI ZAVODA**

### **9. člen**

Organi zavoda so:

- Svet zavoda,
- Programski svet,
- Direktor,
- Klub Znajdi se.

### **10. Člen**

#### Svet zavoda

Svet zavoda je organ upravljanja zavoda in šteje 3 (tri) člane. Tri člane sveta zavoda predstavljajo: ustanovitelj, predstavnik zaposlenih ali sodelavcev in predstavnik uporabnikov storitev zavoda oz. zainteresirane javnosti. Slednjega v svet zavoda določi Klub zavoda.

Predsednika sveta zavoda izvolijo člani med seboj.

Mandat članov sveta zavoda traja 4 leta, po preteku mandata je lahko ista oseba ponovno imenovana za člana.

Svet zavoda sprejema statut zavoda in njegove spremembe, druge splošne akte, programe dela in razvoja zavoda ter spremlja njihovo izvrševanje, določa finančni načrt in sprejema zaključni račun zavoda, daje ustanovitelju in direktorju predloge in mnenja o posameznih vprašanjih ter opravlja druge z zakonom, to pogodbo ali statutom določene zadeve.

Svet zavoda odloča z večino glasov vseh svojih članov.

### **11. Člen**

#### Programski svet

Zavod ima tudi programski svet, ki ga sestavljata 2 predstavnika Kluba Znajdi se in 1 predstavnik zaposlenih oz. sodelujočih.

Mandat članov Programskega sveta traja 4 leta.

Naloge programskega sveta so določene s statutom zavoda.

### **12. Člen**

#### Direktor

Družbo zastopa in predstavlja direktor z neomejenimi pooblastili v pravnem prometu.

Direktor je hkrati tudi strokovni vodja zavoda, njegove naloge pa določa statut zavoda.

Direktorja imenuje in razrešuje ustanovitelj.

### **13. člen**

#### Klub Znajdi se

Klub Znajdi se sestavljajo simpatizerji zavoda, ki se lahko v klub prostovoljno včlanijo. Klub lahko sporoča svetu zavoda svoje predloge in ideje o delovanju in prihodnosti zavoda. Svet zavoda na te pobude pri svojih odločitvah ni vezan. Pri dajanju pobud znotraj kluba so vsi člani enakopravni.

Način včlanitve, pravice in dolžnosti članov Kluba Znajdi se in njegovo delovanje se podrobneje uredi s statutom in drugimi akti zavoda.



#### **14. člen**

Način dela in organizacijo določa statut in drugi ustrezni akti zavoda.

V zavod se lahko v skladu s statutom oblikujejo tudi drugi, stalni ali občasni organi.

### **IV. VIRI, NAČINI IN POGOJI ZA PRIDOBITEV SREDSTEV ZA DELO ZAVODA**

#### **15. člen**

Zavod pridobiva sredstva za delo:

- s prispevki ustanoviteljev;
- s sponzorstvom;
- s subvencijami;
- z darili občanov in prostovoljnimi delom;
- z donacijami;
- s prostovoljnimi prispevki;
- iz zapuščin in volil;
- iz sredstev javnih razpisov;
- iz članarine kluba;
- od plačil za storitve in izdelke;

#### **16. člen**

Zavod mora presežek prihodkov nad odhodki nameniti za izvajanje osnovnih dejavnosti.

#### **17. člen**

Ustanovitelj zagotavlja vsa potrebna sredstva za ustanovitev zavoda.

## **V. SREDSTVA, PRAVICE, OBVEZNOSTI IN ODGOVORNOSTI ZAVODA V PRAVNEM PROMETU IN ODGOVORNOSTI USTANOVITELJA ZAVODA ZA OBVEZNOSTI ZAVODA**

### **18. člen**

Zavod je pravna oseba s pravicami, obveznostmi in odgovornostmi, ki jih določata zakon in ta akt o ustanovitvi.

### **19. člen**

Zavod odgovarja za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem.

### **20. člen**

Za obveznosti zavoda, ki nastanejo pri opravljanju dejavnosti, ustanovitelja ne odgovarjata.

### **21. člen**

Osnovni kapital zavoda znaša 300 evrov (z besedo: tristo evrov).

Osnovni vložek je enak osnovnemu kapitalu in ga zagotavlja ustanovitelj z vplačilom na začasni depozitni račun družbe najkasneje do vpisa ustanovitve družbe v sodni register.

### **22. člen**

Če pride v poslovanju zavoda do znižanja osnovnega kapitala, določenega v tem aktu, ali če zavod posluje z izgubo, je ustanovitelj dolžan vložiti v zavod dodatna sredstva do višine določenega oziroma predpisanega osnovnega kapitala, lahko pa tudi odloči, da zavod preneha.

## **VI. DRUGE MEDSEBOJNE PRAVICE IN OBVEZNOSTI MED ZAVODOM IN USTANOVITELJEM**

### **23. člen**

Vsi stroški, ki so potrebni za ustanovitev zavoda, so stroški zavoda in se po začetku delovanja povrnejo ustanovitelju.

### **24. člen**

Zavod za potrebe opravljanja svojih nalog lahko zaposluje delavce na podlagi kadrovskega načrta, ki ga sprejme svet zavoda.

Delavci uresničujejo svoje pravice, ki jim gredo iz delovnega razmerja oz. opravljajo delo na podlagi pogodbe in v skladu s kolektivno pogodbo.

## **VII. STATUT ZAVODA, DRUGI AKTI IN STATUSNE SPREMEMBE**

### **25. člen**

Zavod ima statut, ki ga sprejme svet zavoda, s katerim se v skladu s tem aktom podrobneje uredi organizacija zavoda, pristojnosti, naloge in odločanje organov ter druga vprašanja, ki so pomembna za opravljanje dejavnosti in poslovanja zavoda. K statutu mora podati soglasje ustanovitelj.

### **26. člen**

Zavod ima tudi različne akte, ki jih sprejema svet zavoda in so v skladu z zakonodajo, aktom in statutom. Splošne akte s področja delovnih razmerij sprejema direktor.

### **27. člen**

O statusnih spremembah, povezovanju in združevanju zavoda odloča ustanovitelj po postopku in na način, določen s statutom zavoda.

## **VIII. DRUGE DOLOČBE**

### **28. Člen**

Zavod je ustanovljen za nedoločen čas.

Zavod preneha v primerih in po postopku, določenim z zakonom.

V primeru prenehanja zavoda se sredstva, ki ostanejo po zaključenem stečajnem postopku ali likvidaciji, razdelijo v skladu z veljavno zakonodajo.

### **29. člen**

Zavod pridobi pravno in poslovno sposobnost z vpisom v sodni register.

### **30. člen**

Ustanovitelj s tem aktom imenuje tudi direktorja, ki nato opravi vse naloge za ustanovitev in začetek delovanja zavoda.

Direktor zavoda je dolžan poleg nalog, za katere je pristojen po zakonu in tem aktu, opraviti vse potrebno za imenovanje sveta zavoda v roku 6 mesecev od vpisa v sodni register.

## **IX. KONČNE DOLOČBE**

### **31. člen**

Direktor zavoda je Robert Dvoršek.

### **32. člen**

Ta akt je sestavljen v treh izvodih, od katerih prejme ustanovitelj en izvod, en izvod se uporabi za sodni register, en izvod pa gre v arhiv zavoda.

Krško, 19. 1. 2007

Ustanovitelj  
Robert Dvoršek