

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV V
DRUŠTVU**

Ljubljana, oktober 2018

NINA URBANČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Urbanč, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov v društvu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Sergejo Slapničar in sosvetovalko prof. dr. Adriano Rejc Buhovac

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE	3
1.1 Opredelitev nepridobitnih organizacij	3
1.1.1 Vrste nepridobitnih organizacij	4
1.1.2 Društvo kot nepridobitna organizacija	4
1.2 Merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja v nepridobitnih organizacijah ..	5
2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV	7
2.1 Razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov	7
2.2 Uravnoteženi sistem kazalnikov v nepridobitnih organizacijah	10
3 ZVEZA TABORNIKOV SLOVENIJE	11
3.1 Predstavitev Zveze tabornikov Slovenije	11
3.1.1 Organizacijska podstruktura Zveze tabornikov Slovenije	12
3.1.2 Kadrovska podstruktura Zveze tabornikov Slovenije	14
3.1.3 Finančna podstruktura Zveze tabornikov Slovenije	15
3.1.3.1 <i>Analiza bilance stanja</i>	15
3.1.3.2 <i>Analiza izkaza poslovnega izida</i>	16
3.1.4 Tržna podstruktura Zveze tabornikov Slovenije	18
3.1.5 Strateško razvojni izzivi Zveze tabornikov Slovenije	19
3.2 Analiza zunanjega okolja Zveze tabornikov Slovenije	20
3.2.1 Analiza širšega okolja	20
3.2.2 Analiza panožnega okolja	25
3.3 Strateška analiza poslovanja Zveze tabornikov Slovenije	31
3.3.1 Poslanstvo in vizija.....	31
3.3.2 Strateški cilji in strategija	33
3.3.3 Analiza finančnih in nefinančnih kazalnikov v obdobju 2013–2017.....	35
3.3.3.1 <i>Analiza finančnih kazalnikov</i>	35
3.3.3.2 <i>Analiza nefinančnih kazalnikov</i>	36
3.4 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti	38
4 RAZVOJ URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA ZVEZO TABORNIKOV SLOVENIJE	39
4.1 Uravnoteženi sistem kazalnikov, prilagojen Zvezi tabornikov Slovenije	39

4.2	Ciljna destinacija	40
4.3	Strateški cilji in strateške aktivnosti.....	42
4.4	Strateški diagram	44
4.5	Strateški kazalniki	47
5	UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA ZVEZO TABORNIKOV SLOVENIJE	48
5.1	Metodološki vidik uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov	48
5.2	Organizacijski vidik uvedbe uravnoveženega sistema kazalnikov	50
	SKLEP.....	51
	LITERATURA IN VIRI.....	53

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Temeljne razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami	3
Tabela 2:	Bilanca stanja ZTS za obdobje 2014–2017.....	15
Tabela 3:	Izkaz poslovnega izida ZTS za obdobje 2014–2017.....	16
Tabela 4:	Struktura financiranja ZTS v obdobju 2014–2017.....	17
Tabela 5:	Makroekonomski kazalniki v Sloveniji, 2009 in 2013–2017	21
Tabela 6:	Kazalniki razvoja nepridobitnih organizacij v Sloveniji, 2009 in 2013–2016.....	22
Tabela 7:	Podatki javnega financiranja nepridobitnih organizacij in dohodninskih donacij, 2009 in 2013–2016.....	22
Tabela 8:	Podatki o prostovoljskem delu v Sloveniji, 2012–2016.....	23
Tabela 9:	Verjetnost in pomembnost okoljskih dogodkov za ZTS	24
Tabela 10:	Primerjava taborniških in skavtskih organizacij v Sloveniji za leto 2017	26
Tabela 11:	Primeri substitutov storitvam taborniških in skavtskih organizacij	29
Tabela 12:	Ocena privlačnosti panoge	30
Tabela 13:	Finančni kazalniki ZTS za obdobje 2013–2017.....	35
Tabela 14:	Število taborjenj in udeležencev v ZTS v obdobju 2013–2017	37
Tabela 15:	PSPN analiza za ZTS	39
Tabela 16:	Ciljna destinacija ZTS 2021	42
Tabela 17:	Opis strateških aktivnosti ZTS v obdobju 2018–2021	45
Tabela 18:	Strateški kazalniki za strateške aktivnosti in rezultate ZTS	48
Tabela 19:	Metodološki vidik strateških kazalnikov za strateške aktivnosti ZTS	49
Tabela 20:	Metodološki vidik strateških kazalnikov za strateške rezultate ZTS	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura in organi Zveze tabornikov Slovenije.....	12
Slika 2: Gibanje povprečnega števila zaposlenih iz ur v ZTS v obdobju 2012–2017	14
Slika 3: Gibanje števila medijskih objav ZTS v obdobju 2014–2017.....	18
Slika 4: Matrika kritičnih dogodkov iz širšega okolja ZTS	25
Slika 5: Strateški grafikon taborniške in skavtske panoge s krivuljami vrednosti konkurentov	27
Slika 6: Gibanje števila aktivnih društev v obdobju 2010–2016	29
Slika 7: Gibanje števila članov glede na plačane članarine v obdobju 2013–2017	37
Slika 8: Starostna struktura ZTS glede na plačane članarine v obdobju 2013–2016.....	37
Slika 9: Strategija ZTS 2018–2021	44

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

BS – bilanca stanja

CNVOS – Center nevladnih organizacij Slovenije

IO ZTS – Izvršni odbor Zveze tabornikov Slovenije

IPI – izkaz poslovnega izida

MIZŠ – Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport

MORŠ – Ministrstvo za obrambo

MSS – Mladinski svet Slovenije

OO ZTS – Območne organizacije Zveze tabornikov Slovenije

SKD – standardna klasifikacija dejavnosti

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

TC Bohinj – Taborniški center Bohinj

UMAR – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj

WOSM – (angl. World Organization of the Scout Movement); Svetovna skavtska organizacija

ZBOKSS – Zveza bratovščin odraslih katoliških skavtinj in skavtov

ZSKSS – Združenje slovenskih katoliških skavtov in skavtinj

ZTS – Zveza tabornikov Slovenije

UVOD

Informacije o uspešnosti poslovanja organizacije so osnova za sprejemanje ključnih poslovnih odločitev. Pojem organizacija tu ne predstavlja podjetja kot družbeno organizacijo, temveč je opredeljena po Lipovcu (1987, str. 27), ki jo opredeli kot socialno enoto ali združbo, ki deluje zaradi uresničitve skupnih ciljev. To so predvsem organizacije, ki delujejo z namenom zadovoljevanja potreb posameznikov in ne z namenom doseganja dobička. V slovenski literaturi najdemo širok spekter izrazov za nepridobitne organizacije, ki pa imajo enak pomen, zato bom v nadaljevanju naloge uporabljala izraz nepridobitne organizacije.

Že v pridobitnih organizacijah se spopadajo s težavami pri presojanju uspešnosti, čeprav so uspešna že, če na primer dosežejo večji tržni delež, povečajo svojo prodajo ali imajo večji dobiček. Težje je meriti uspešnost v nepridobitnih organizacijah, katerih cilj je zadovoljiti tiste potrebe posameznikov, ki jih z drugimi organizacijami ne morejo zadovoljiti. Dandanes v Sloveniji deluje veliko število nepridobitnih organizacij, ki delujejo na različnih področjih in v različnih oblikah. Poznamo zasebne zavode, ustanove in društva, številni so med seboj povezani v zveze. Ena izmed teh je tudi Zveza tabornikov Slovenije (v nadaljevanju ZTS), katere namen je mladim pomagati pri njihovem osebnem razvoju, da bodo odgovorni pripadniki lokalne, državne in mednarodne skupnosti. ZTS je nacionalna skavtska organizacija, ki deluje v skladu z namenom, načeli ter metodo svetovnega skavtskega gibanja (Taborniki.si, 2017a).

V ZTS prevladuje prostovoljsko delo. Prostovoljci poleg vsakdanjih obveznosti delo v ZTS opravljajo v svojem prostem času. Problem takih organizacij, kot je ZTS, je, da prostovoljci ne posvečajo dovolj pozornosti osnovam poslovanja organizacije, katerih poznavanje bi pripomoglo k lažjemu dosegu zastavljenih ciljev. Eden od razlogov je pomanjkanje znanja na tem področju in interesa za učenje. Ker se ZTS čedalje bolj zaveda pomena merjenja in obvladovanja uspešnosti svojega poslovanja, je že naredila prvi korak in se usmerila v načrtovanje strateških ciljev za petletno obdobje. Ker imajo v večini opravka z obsežnimi dolgoročnimi cilji, je merjenje in obvladovanje uspešnosti velik izziv. Zaradi narave dela finančni kazalniki niso zadostni za celovito presojanje uspešnosti, zato se pojavlja vprašanje, kateri so tisti kazalniki uspešnosti, ki so zanje najbolj primerni, predvsem za dejavnost, ki jo opravljajo. V literaturi najdemo več orodij oziroma sistemov merjenja in obvladovanja uspešnosti. Najpogosteje uporabljeni so model celovitega zagotavljanja kakovosti (angl. Total Quality Management), standardi ISO, model poslovne odličnosti (angl. EFQM Excellence Model), skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (angl. Common Assessment Framework) in model uravnoteženega sistema kazalnikov (angl. Balanced Scorecard) (Zgonc, 2010, str. 12–13). Vsi modeli niso primerni za vsako obliko organizacije, zato je potrebno najprej izvesti analize, na podlagi katerih se organizacija odloči za primerno orodje.

Namen magistrskega dela je pomagati vodstvu ZTS pri oblikovanju finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja, da bi sprejemali pravilne odločitve. Ker je merjenje uspešnosti zaradi razlike v namenu poslovanja drugačno od merjenja uspešnosti v pridobitnih organizacijah in ker so nepridobitne organizacije omejene pri uporabi finančnih sredstev, želim s svojim delom ZTS spodbuditi k razvijanju strateškega plana in opredelitvi strateških ciljev. Želim pokazati, kako lahko strokovno razvijemo ustrezne povezave med poslanstvom, strateškimi cilji na različnih področjih in z ustreznimi kazalniki.

Cilj magistrskega dela je izdelati strateške analize, nadgraditi obstoječo strategijo ZTS, izdelati sistem kazalcev za strateško kontrolo ter opozoriti na izzive vpeljave oziroma uporabe uravnoteženega sistema kazalnikov.

Magistrsko delo je aplikativne narave in temelji na metodi teoretično-empiričnega raziskovanja. Teoretični del temelji na deskriptivni metodi, s pomočjo katere pregledam domačo in tujo znanstveno in strokovno literaturo na področju nepridobitnih organizacij in uravnoteženega sistema kazalnikov. V empiričnem delu magistrskega dela z matriko kritičnih dogodkov iz širšega okolja analiziram makro okolje ter s Porterjevo analizo dejavnikov, ki vplivajo na privlačnost panoge, analiziram ožje okolje. Strateško analizo poslovanja izpeljem na osnovi intervjujev z odgovornimi osebami ZTS (načelnik ZTS, načelnik programa za mlade, načelnik mednarodne dejavnosti, načelnik odnosov z javnostmi in člani strokovne službe ZTS) ter s pregledom letnih poročil, internih dokumentih in arhivskih podatkov ZTS. Na osnovi analitičnih zaključkov identificiram ključne dejavnike uspeha ZTS in z metodo Balanced Scorecard 3. generacije nadgradim obstoječo strategijo ZTS. Tudi kazalce za strateško kontrolo razvijem v skladu s to metodo.

Magistrsko delo ima pet poglavij. Prvo in drugo poglavje zajemata teoretični del. V prvem poglavju opredelim nepridobitne organizacije, pri čemer več pozornosti namenim društvu, kot obliki nepridobitne organizacije. Nadaljujem z merjenjem in spremljanjem uspešnosti poslovanja v nepridobitnih organizacijah. V drugem poglavju sledi opis razvoja uravnoteženega sistema kazalnikov skozi tri generacije ter prilagoditev uravnoteženega sistema kazalnikov nepridobitnim organizacijam. Tretje poglavje se nanaša na predstavitev ZTS z opisom njene dejavnosti, razvojem ter organizacijsko strukturo in organi. Nato izdelam analizo širšega in ožjega okolja ZTS ter strateško analizo poslovanja. Na podlagi pridobljenih ugotovitev izdelam povzetek v obliki prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. V četrtem poglavju razvijem uravnotežen sistem kazalnikov na štirih vsebinskih vidikih poslovanja ZTS. V zadnjem, petem, poglavju pa uravnoteženi sistem kazalnikov metodološko podprem za učinkovito uvedbo v ZTS. V sklepu povzamem bistvene ugotovitve magistrskega dela.

1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

1.1 Opredelitev nepridobitnih organizacij

V sodobnem gospodarstvu ima nepridobitni sektor vedno bolj pomembno vlogo. Razlogov za obstoj nepridobitnega sektorja je več. Prvič, ljudje povprašujejo po zadovoljevanju tistih potreb, ki jih sicer pridobitne organizacije ne zagotavljajo. To so predvsem javne storitve in dobrine, ki jih posamezniki uporabljajo kljub neplačilu. In drugič, skupnost nudi zasebnim nepridobitnim organizacijam določene koristi, ki jih kot pridobitne organizacije ne bi mogle izkoristiti. Ena izmed teh koristi je upravičenost od davčnih obveznosti, saj se od zasebnih nepridobitnih organizacij pričakuje, da bodo v primeru doseganja dobička, ta denar porabile za izboljšanje lastne dejavnosti, znižanje cen storitev ali kot pomoč neodvisnemu članu organizacije (Dimovski, 2002, str. 696).

V literaturi ne zasledimo enotne opredelitve za nepridobitne organizacije. Praviloma naj bi vsaka država posebej opredelila področje nepridobitnega sektorja v svoji zakonodaji. Dimovski (2002, str. 696) definira nepridobitne organizacije kot organizacije, ki so ločene od državnih organov, so formalno ustanovljene, pri vodenju poslovanja so samostojne, so nepridobitno usmerjene ter so do določene mere podvržene prostovoljnosti, kar pomeni, da ne smejo oblikovati ali podpirati političnih kandidatov ali verske skupnosti.

Tabela 1: Temeljne razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

PRIDOBITNE ORGANIZACIJE	NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE
POSLANSTVO	
Je pomembno	Je zelo pomembno
Nefinančni kazalniki so pomembni	Nefinančni kazalniki so zelo pomembni, saj so glavno merilo uspešnosti poslanstva
Kratkoročni cilji so zelo pomembni	Velik poudarek na dolgoročnih ciljih (dokler je denar na voljo)
FINANCE	
Želijo doseči čim višji dobiček, ki je tudi glavno merilo uspešnosti	Želijo zadovoljiti potrebe uporabnikov ter izboljšati njihov način življenja. Merilo uspešnosti je količina in kakovost storitev za uporabnike
Finančni kazalniki poslovnega izida, gibanja cen delnic in gibanja denarnih tokov so zelo pomembni	Finančni kazalniki doseganja plana in načrtovanje denarnih tokov so prav tako pomembni
Finančna sredstva pridobijo iz poslovanja in finančnih kapitalskih trgov	Finančna sredstva pridobijo iz poslovanja, donacij, sponzorstev in državnih institucij
UPRAVLJANJE	
Majhen upravni odbor	V večini številčnejši upravni odbori
Plačano upravljanje	Prostovoljno upravljanje
Pomembnejša vloga managerjev	Pomembnejša vloga strokovnih delavcev
PROSTOVOLJSTVO	
/	V večini delajo prostovoljci (razen v državnih ustanovah), kar lahko vodi do določenih težav (odgovornost, kakovost dela, zanesljivost idr.)

Vir: Epstein & McFarlan Warren (2011, str. 30); Trunk Širca & Tavčar (2000, str. 9).

Čeprav se zdi, da med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami obstaja zgolj razlika v temeljnih ciljih, ki jih zasledujejo, to ni tako. Med njimi obstaja kar nekaj razlik, ki se jih morajo nepridobitne organizacije zavedati z razlogom, da se izognejo nepopravljivim težavam na področju njihove verodostojnosti in učinkovitosti (glej tabelo 1).

1.1.1 Vrste nepridobitnih organizacij

Nepridobitne organizacije lahko delujejo v štirih pravnoorganizacijskih oblikah, in sicer kot podjetja, ustanove, zavodi ter društva.

Če se nepridobitna organizacija odloči, da bo delovala v pravni obliki podjetja, je enaka podjetju, katerega motiv poslovanja je dobiček. Tako podjetja, ki so nepridobitne organizacije, ločimo glede na vrsto lastnine in pravice upravljanja na: privatna ali zasebna podjetja, javna podjetja ter mešana podjetja, kjer je del kapitala zasebnega, del pa javnega (Žnidaršič, 1996, str. 17).

Zavodi so druga pravnoorganizacijska oblika nepridobitnih organizacij in so tudi najbolj pogosta oblika opravljanja nepridobitne dejavnosti. Delovanje in ustanovitev zavodov ureja Zakon o zavodih (Ur. l. RS, št. 12/91), ki opredeljuje zavode kot organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti s področja vzgoje in izobraževanja, znanosti, športa, kulture, zdravstva, socialnega varstva, otroškega in invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ter drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička.

Ustanove so naslednja pravnoorganizacijska oblika nepridobitnih organizacij. Delovanje ustanov predpisuje Zakon o ustanovah (Ur. l. RS, št. 70/05 – UPB1, 91/05 – popr.), v katerem je zapisano, da je ustanova na določen namen vezano premoženje in označuje pravno osebo zasebnega prava. Namen ustanove mora biti splošno koristen ali dobrodelen ter praviloma trajen (Dimovski, 2002, str. 698–699).

Zadnja pravnoorganizacijska oblika nepridobitnih organizacij so društva. ZTS, ki je osrednji element te magistrske naloge, je v Sloveniji registrirana kot zveza društev, zato bom društvo kot nepridobitno organizacijo podrobneje predstavila v naslednjem poglavju.

1.1.2 Društvo kot nepridobitna organizacija

Društva so ena izmed pogostejših pravnoorganizacijskih oblik nepridobitnih organizacij. Delovanje in ustanovitev društev ureja Zakon o društvih (Ur. l. RS, št. 64/11 – UPB), ki opredeljuje, da je društvo samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanovitelji, skladno z Zakonom o društvih, ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov. Na ta način lahko posamezniki zadovoljujejo svoje posebne potrebe oziroma interese ter v sodelovanju z drugimi dosegajo boljše in hitrejše rezultate.

Cilje, namen in dejavnost si društva določijo sama. Namen društva je vedno nepridobiten, kar pomeni, da njihov namen ni ustvarjanje dobička. Vendar to ne pomeni, da le-tega ne morejo ustvariti. V primeru, da dosežejo dobiček, ga morajo porabiti za izpolnjevanje zastavljenih ciljev ter uresničevanje svojega namena. V večini je društvo prostovoljno združenje fizičnih oseb, ki jih imenujemo člani oziroma članice društva, ki so med seboj enakopravni (ZDru-1, 1. in 2. člen).

Za ustanovitev društva so potrebne najmanj tri pravne oziroma tri poslovno sposobne fizične osebe, ki na ustanovnem zboru izvolijo zastopnika društva ter sprejmejo sklep o ustanovitvi in temeljni akt društva, ki ga v velikih primerih poimenujejo tudi statut društva ali pravila društva. V temeljnem aktu društvo opredeli vsa vprašanja, ki so pomembna za delovanje in upravljanje društva, med njih štejemo namen, cilje in dejavnost društva, način financiranja in upravljanja društva ter drugo (ZDru-a, 8.–9. člen).

Društvo ima premoženje v obliki denarnih in drugih sredstev, ki jih pridobi s članarino, darili in volili, iz javnih sredstev, s prispevki donatorjev, z opravljanjem lastne dejavnosti ter iz drugih virov. Prav tako premoženje društva sestavljajo nepremičnine društva in njegove premične stvari in materialne pravice. Društvo lahko opravlja tudi pridobitno dejavnost, v primeru, da je le-ta določena v temeljnem aktu in je povezana z namenom in cilji društva. Vendar, pridobitna dejavnost ne sme biti osnovna dejavnost društva, temveč zgolj dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti, ki se opravlja v obsegu potrebnem za uresničevanje ciljev in namena društva oziroma za opravljanje nepridobitne dejavnosti (ZDru-1, 24. in 25. člen).

Društvo je obvezano, da zagotavlja podatke o svojem finančnem in materialnem poslovanju na način, ki je določen s temeljnim aktom, v skladu z Zakonom o družtvih ter računovodskim standardom za društva. Poslovne knjige društvo v večini vodi po sistemu dvostavnega knjigovodstva, ki je prirejen glede na njegove potrebe (ZDru-1, 26. člen).

1.2 Merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja v nepridobitnih organizacijah

V večini nepridobitnih organizacij rezultatom in uspešnosti ne posvečajo veliko pozornosti, predvsem zaradi obsežnih in težko merljivih ciljev. Več kot ima organizacija ciljev, hitreje lahko pride do nasprotij med njimi in kasneje do nedoseganja vseh zastavljenih ciljev (Anthony & Young, 1994, str. 735–740). Ko je potrebno sprejeti pravilno odločitev za povečanje uspešnosti, nepridobitne organizacije nimajo merila, ki bi podalo informacije na enostaven način (Weisbrod, 2000, str. 26–27).

Spremljanje uspešnosti poslovanja je zahtevna naloga že v pridobitnih organizacijah, še toliko bolj pa v vseh oblikah nepridobitnih organizacij. Glaven razlog je njihov namen delovanja, katerih cilj ni povečati prodajo, doseči večji tržni delež ali povečati dobiček. Predvsem jih zanima njihov dolgoročni vpliv na družbo. Prizadevajo si, da ustvarijo čim več pozitivnega učinka na družbo. Epstein in Yuthas (2014, str. 16) predstavita pristop, ki

organizacijam pomaga bolje razumeti, kakšne družbene učinke želijo ustvariti ter kako lahko najboljše prispevajo k ustvarjanju teh učinkov. Pri pristopu morajo organizacije odgovoriti na pet vprašanj (Epstein & Yuthas, 2014, str. 16–20):

1. Kakšne družbene probleme bomo obravnavali?
2. Kaj bomo nudili oziroma s čim bomo poslovali?
3. Kaj bomo storili za pozitiven vpliv na družbo?
4. Kako bomo merili uspeh?
5. Kako lahko povečamo učinek?

Preden organizacija začne meriti svojo uspešnost, mora jasno opredeliti cilje oziroma želene družbene učinke, sicer se bo merjenje uspešnosti osredotočalo na lokalne operativne izboljšave in ne na doseganje ciljev. Predvsem v nepridobitnih organizacijah imajo precejšnje težave pri jasnem opredeljevanju strateških ciljev in strategij. Prvi problem je ta, da so nekatere strategije nepridobitnih organizacij predstavljene v dokumentih s 50 stranmi, kar je definitivno preobsežno in nejasno. Večina teh dokumentov je sestavljena iz različnih programov in predlogov, namesto iz rezultatov, ki jih poskuša organizacija doseči. Drugi problem se nanaša na to, da je veliko strateških dokumentov sestavljenih na podlagi želja vseh udeležencev, ki so vključeni v proces določanja strategije. Na eni strani je to čudovito in predstavlja velik vir moči za nepridobitni sektor, na drugi strani pa za organizacijo predstavlja nevarnost, saj organizacija nima toliko energije, da vsa mnenja in želje vrednoti ter upošteva. V takšnem primeru lahko organizacija tudi pregori. Z določitvijo in merjenjem strategije organizacije zmanjšajo in celo odpravijo dvoumnost in zmedo glede ciljev in procesov ter prav tako pridobijo skladnost in se osredotočajo na opravljanje svojih nalog (Kaplan, 2001, str. 358–360).

Za celovito merjenje uspešnosti mora nepridobitna organizacija izbrati ustrezne kazalnike, ki ji bodo omogočili spremljati resnično vrednost glavnih dejavnikov uspešnosti ter stanje uresničevanja zastavljene strategije. Čeprav finančni kazalniki nepridobitni organizaciji ne morejo podati celovitih informacij o uspešnosti in z njimi ne morejo predvidevati, kaj se bo zgodilo v prihodnosti, jih vodstvo vseeno potrebuje, ker dopolnjujejo nefinančne kazalnike. Takšnemu načinu merjenja pravimo sodobni sistemi kazalcev za merjenje uspešnosti. Ključne značilnosti sodobnih sistemov kazalcev za merjenje uspešnosti so (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 145):

1. So strateški, povezani s strategijo, saj izhajajo iz strateških ciljev.
2. Vključujejo finančne in nefinančne kazalnike.
3. Vzpostavljene so vzročno posledične povezave med kazalci ključnih dejavnikov uspeha in kazalci ciljev.
4. Razdeljeni so na podsisteme kazalcev na nižjih organizacijskih ravneh.

Poslanstvo nepridobitnih organizacij, ki se v večini nanaša na stranke, določa, da bo organizacija uspešna takrat, ko bo zadovoljevala potrebe svojih strank oziroma članov.

Kateri dejavniki oziroma kazalniki pa bodo najpomembnejši in se jim bo nepridobitna organizacija najbolj posvetila, pa je odvisno od njenih dejavnosti.

V literaturi najdemo različne načine merjenja uspešnosti organizacije. Tekavčič (2002, str. 681) meni, da je verjetno najbolj zanesljiv, celovit in formaliziran način merjenja uspešnosti organizacije, način, ki sta ga oblikovala Kaplan in Norton (1992). Gre za managersko orodje, ki povezuje finančne in nefinančne kazalnike. V tujini se je način uveljavil pod imenom Balanced Scorecard, ki v prevodu pomeni uravnoteženi sistem kazalnikov.

2 URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

2.1 Razvoj uravnoteženega sistema kazalnikov

Do razvoja uravnoteženega sistema kazalnikov je prišlo zaradi nezadovoljstva managerjev z informacijami, ki jih je nudil tradicionalni finančno-računovodski model spremljanja uspešnosti. Uravnoteženi sistem kazalnikov ne zanemara finančnih kazalnikov (t. i. kazalnikov o pretekli uspešnosti, angl. lagging indicators), temveč jih dopolnjuje s kazalniki, ki pojasnjujejo uspešnost organizacije (angl. leading indicators). Vodstva podjetij, ki uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov, ugotavljajo, da jim le-ta nudi pomoč pri (Kaplan & Norton, 2000, str. 30–31):

- pojasnjevanju strategije in doseganju soglasja o njej,
- posredovanju strategije po vseh ravneh v organizaciji,
- usklajevanju strategije s cilji posameznikov in oddelkov,
- povezovanju strateških ciljev z letnimi načrti,
- usklajevanju in določanju strateških pobud,
- opravljanju občasnih in sistematičnih strateških presoj ter
- pridobivanju povratnih informacij, da se lahko nenehno učijo ter vpeljejo morebitne izboljšave.

Leta 1992 sta Kaplan in Norton predstavila enostaven pristop štirih vidikov merjenja uspešnosti organizacije. Kasneje so ga poimenovali 1. generacija uravnoteženega sistema kazalnikov. Njegove lastnosti so (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 1–2):

- vključuje tako finančne kot tudi nefinančne kazalnike,
- določa omejeno število kazalnikov,
- kazalniki so razvrščeni v štiri skupine oziroma vidike: finančni vidik, vidik strank, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti,
- kazalniki se nanašajo na strateške cilje: v večini so opredeljeni z enim ali več kazalniki, za katerimi stojijo posamezni cilji,

- kazalnike je potrebno izbrati na način, ki ga potrdijo vodilni v organizaciji, kar se odraža preko privilegiranega dostopa do strateških informacij in pomembnosti njihove potrditve ter podpore strateškim komunikacijam, ki lahko izhajajo iz zasnovanih kazalnikov.

Na splošno je po letu 1992 vsa literatura podpirala uporabnost 1. generacije uravnoteženega sistema kazalnikov, na drugi strani pa so opazili tudi nekaj pomanjkljivosti. Od samega začetka je bilo jasno, da način izbire ustreznih kazalnikov ne prinaša uspeha v prihodnosti. Predvsem zato, ker je vodstvo izbiralo več kazalnikov, kot jih je dejansko potrebovalo, ter zaradi njihove nevednosti in neodločnosti o tem, v kateri vidik uvrstiti posamezne kazalnike. Kaplan in Norton v začetnih opisih sistema nista poudarila, kako naj bi vodstvo izbiralo ustrezne kazalnike in slednje uvrščalo v štiri vidike. Tako sta Kaplan in Norton nekaj let kasneje sama predlagala nekaj izboljšav (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 2–3).

2. generacija uravnoteženega sistema kazalnikov je k razvoju sistema prispevala dve ključni izboljšavi. Prvič, kazalniki so se morali nanašati na specifične strateške cilje, pri čemer so omejili število strateških ciljev na 20 do 25, slednji so bili povezani z enim ali več kazalniki in dodeljeni znotraj štirih vidikov. Ter drugič, vodstvo je moralo poskušati oblikovati vzročno povezavo med strateškimi cilji in določiti rezultat v strateškem diagramu. Kljub nekaterim izboljšavam so vodstva organizacij, ki so v svoje poslovanje uvedle sistem 2. generacije uravnoteženega sistema kazalnikov, ponovno ugotovile nekaj pomanjkljivosti. Le-te so se nanašale na izbiro kazalnikov, na določanje ciljev ter na zaporedni prenos informacij in znanja z višjih na nižje ravni v organizaciji. Ena izmed težav 2. generacije uravnoteženega sistema kazalnikov se je nanašala na težavno in nejasno načrtovanje vzročnih povezav med več strateškimi cilji (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 5).

Zaradi pomanjkljivosti, ki so se pojavile pri 2. generaciji uravnoteženega sistema kazalnikov, so v poznih devetdesetih letih razvili 3. generacijo uravnoteženega sistema kazalnikov z novimi značilnostmi, namenjenimi boljši praktičnosti in bolj dolgoročnemu pomenu pri reševanju problemov, povezanih z 2. generacijo. Prva izboljšava sistema je bila dodatni element pri oblikovanju, ki so ga poimenovali »ciljna destinacija« (angl. Destination Statement). Opisuje, kako bo videti organizacija na določen dan izbranega leta v prihodnosti (npr. v treh letih). Gre za zelo jasen zapis videnja strateškega uspeha organizacije, ki je zapisan v štirih vidikih: vidik pričakovanj ključnih deležnikov, vidik zunanjih razmerij, vidik notranjih procesov in sposobnosti ter vidik organizacijske strukture, kulture in resursov (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 6–7). Ker ciljna destinacija vključuje več področij, kot vidiki v predhodnih generacijah, ima vodstvo več opornih točk pri določanju ključnih ciljev glede zadovoljstva udeležencev, prihodkov, kakovosti, števila zaposlenih itd. (Janeš, 2015, str. 94). V praksi so vodstva hitro ugotovila, da lahko enostavno, brez upoštevanja izbranih ciljev, razpravlja in ustvarja zgolj na podlagi ciljne destinacije. Nadalje so ugotovili, da je bilo veliko lažje izbirati strateške cilje, natančno opredeliti predvidevanja v zvezi z vzročno povezavo med strateškimi cilji ter hitreje doseči

soglasje, če so izhajali iz ciljne destinacije. Druga izboljšava pa se je navezovala na model vzročno posledičnih povezav (angl. strategic linkage model), ki prikazuje strateške aktivnosti in strateške rezultate (Lawrie & Cobbold, 2004, str. 7).

Iz tega lahko prepoznamo štiri ključne lastnosti 3. generacije uravnoteženega sistema kazalnikov (Cobbold & Lawrie, 2002, str. 5–6):

- **Ciljna destinacija** (angl. Destination Statement): če želi vodstvo sprejemati racionalne odločitve glede strateških aktivnosti, mora oblikovati jasno predstavo o tem, kaj skuša doseči. V večini primerov naj bi se ciljna destinacija oblikovala na podlagi obstoječih planov in dokumentov, vendar v praksi zelo redko najdemo že obstoječ dokument, ki bi nudil potrebno jasnost in gotovost, da bi v celoti služil temu namenu. Ciljna destinacija je zapis vizije strateškega uspeha na izbrani dan in ima štiri vidike: vidik pričakovanj ključnih deležnikov, vidik zunanjih razmerij, vidik notranjih procesov in sposobnosti ter vidik organiziranosti, kulture in resursov.
- **Strateški cilji** (angl. *strategic objectives*): ciljna destinacija nudi jasno in celostno sliko organizacije na določeni točki v prihodnosti in omogoča, da se vodstvo pogovori o strateških ciljih in prednostnih nalogah. Ti cilji povedo, kaj mora biti opravljeno v določenem obdobju, da organizacija pravočasno doseže stanja zapisana v ciljni destinaciji. S postavitvijo strateških ciljev vodstvo lažje opredeli strateške aktivnosti, ki povedo, kaj je potrebno narediti, da se dosežejo pričakovani rezultati.
- **Strateški diagram in vidiki** (angl. strategic linkage model and perspectives): v strateškem diagramu prikažemo, katere strateške aktivnosti je potrebno izpeljati, da dosežemo zelene strateške rezultate. V primerjavi s predhodnimi generacijami uravnoteženega sistema kazalnikov se strategija v 3. generaciji prikaže zgolj v dveh vidikih: vidiku aktivnosti in vidiku rezultatov. Vidik aktivnosti vsebuje najpomembnejše aktivnosti, vidik rezultatov pa strateške cilje, ki se nanašajo na poslovno uspešnost in stranke, zunanja razmerja, procese in sposobnosti ter organiziranost, kulturo in resurse.
- **Kazalniki in ukrepi** (angl. measures and initiatives): na osnovi strateškega diagrama, v katerem so prikazane vzročno posledične povezave med strateškimi aktivnostmi in strateškimi rezultati, vodstvo razvije kazalce za njihovo kontrolo. Z njimi periodično spremlja napredek pri aktivnostih in uresničevanju ciljev. Ukrepi so posebni projekti z omejenim začetkom in koncem, ki podpirajo izvajanje strateških aktivnosti, ter so razvrščeni k strateškim ciljem.

Skozi razvoj vseh treh generacij uravnoteženega sistema kazalnikov je ta postal strateško managersko orodje, ki v procesu strateškega managementa običajno vključuje več vodij, ni predpisujoč, ter, kar je najpomembnejše, odpravlja ločevanje med razvijanjem in uresničevanjem strategije (Janeš, 2015, str. 99). Uravnoteženi sistem kazalnikov ustvarja ravnotežje med finančnimi in nefinančnimi kazalniki, notranjimi in zunanjimi vidiki uspešnosti organizacije ter omogoča spodbude, da dosežemo uporabne rezultate (Zohrabi & Manteghi, 2011, str. 206). Uravnoteženi sistem kazalnikov je koristno analitično orodje,

s pomočjo katerega lahko managerji razumejo, kaj ustvarja vrednost v organizaciji in na kakšen način obvladovati dejavnike dodane vrednosti (Jensen, 2001, str. 20).

2.2 Uravnoreženi sistem kazalnikov v nepridobitnih organizacijah

Razlogov, ki vplivajo na to, da je uravnoreženi sistem kazalnikov v nepridobitnih organizacijah bolj zapleten, a na drugi strani morebiti bolj koristen, v primerjavi s pridobitnimi organizacijami, je več (2GC Limited, 2014, str. 1):

- potreba po opredelitvi, kaj pomeni »uspeh« v nepridobitnih organizacijah,
- potreba po prilagoditvi pogostim spremembam v kratkoročnih in srednjeročnih ciljih ter virih, ki so značilni v nepridobitnem sektorju,
- potreba po opredelitvi učinkovitih kazalnikov za pregled rezultatov,
- potreba po prilagoditvi organizacijske kulture, ki temelji na omejeni odgovornosti glede rezultatov, ter
- potreba po spremembi osnovnega modela uravnoreženega sistema kazalnikov, katerega prednost so kazalniki finančnega pomena.

Velika sprememba uravnoreženega sistema kazalnikov za nepridobitne organizacije se je pojavila ravno z razvojem 3. generacije. Zapis ciljne destinacije pomaga razjasniti in jasno prepoznati pričakovanja ključnih deležnikov in zunanjih razmerij. Vse to nepridobitni organizaciji olajša delo pri oblikovanju uravnoreženega sistema kazalnikov, saj lažje izberejo tiste kazalnike, ki jim bodo podali dejanske in smiselne rezultate (2GC Limited, 2014, str. 2).

Nepridobitne organizacije delujejo v okolju, v katerem politične spremembe močno vplivajo na definicijo njihovega uspeha. Vodstvo se mora nenehno spopadati s spremembami pričakovanj udeležencev. 2GC predlaga, da se nepridobitne organizacije s tem soočajo tako, da uvedejo dinamično strateško planiranje. To je proces, s katerim vodstvo, v primeru nenadnega pojava priložnosti in izzivov, hitro prilagodi strateške odločitve, s tem tudi svojo strategijo in kontrolo. Z dinamičnim strateškim planiranjem so cilji jasno opredeljeni, kar pomeni, da osebje ve, kaj morajo storiti, da jih bodo dosegli. Poleg tega lahko nepridobitne organizacije zgradijo bolj odzivno, učno in prilagodljivo organizacijsko strukturo, če se učinkovito odzovejo na politične in regulatorne spremembe (2GC Limited, 2014, str. 2–3).

Tradicionalna praksa pri oblikovanju uravnoreženega sistema kazalnikov v nepridobitnih organizacijah je, da se finančni cilji uvrstijo na zadnje mesto, torej ga obravnavajo zgolj kot prispevek k strateškemu modelu. Vendar 2GC opozarja, da je lahko to problematično, saj nepridobitna organizacija potrebuje finančno usmerjene cilje, ki pa se razlikujejo s finančnimi cilji pridobitnih organizacij. Na primer, nepridobitna organizacija lahko želi znižati stroške, ugotoviti, kakšna je vrednost denarja ali koliko sredstev so zbrali. Z vidika notranjih procesov je lahko pomanjkanje proračuna, poraba sredstev za različne projekte,

poslovanje z denarjem in upoštevanje finančne usmeritve prav tako pomembno zanjo, kar bi se moralo odražati v uravnoteženem sistemu kazalnikov (2GC Limited, 2014, str. 4).

Izzivi, s katerimi se soočajo nepridobitne organizacije pri oblikovanju uravnoteženega sistema kazalnikov, se pojavljajo predvsem zaradi bolj kompleksnih in spremenljivih pričakovanj udeležencev. Poleg tega pa imajo težave pri merjenju uspeha, vključevanju finančnih ciljev ter oblikovanju kulture odgovornosti. Kljub temu se veliko nepridobitnih organizacij v tujini, ki uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov, uspešno sooča z omenjenimi izzivi (2GC Limited, 2014, str. 5).

3 ZVEZA TABORNIKOV SLOVENIJE

3.1 Predstavitev Zveze tabornikov Slovenije

Zveza tabornikov Slovenije (v nadaljevanju ZTS) je nacionalna skavtska organizacija, ki deluje v skladu z metodo, nameni ter principi svetovnega skavtskega gibanja in v skladu z veljavnim statutom organizacije. ZTS je leta 1994 postala polnopravna članica Svetovne skavtske organizacije (angl. World Organization of the Scout Movement, v nadaljevanju WOSM).

ZTS deluje od leta 1951 in je najštevilnejša mladinska organizacija v Sloveniji, ki je v letu 2017 vključevala nekaj manj kot 7.000 članov, povezanih v skoraj 100 rodov oziroma društev tabornikov, ki delujejo po vsej Sloveniji. ZTS opišemo kot organizacijo, ki je nepridobitna, prostovoljna, vzgojna, mladinska, odprta, nevladna in nestrankarska (Pugelj, 2016, str. 9–10).

S svojim delovanjem ZTS nudi podporo izvajanju programa za mlade, ki temelji na dogovorjenih in sprejetih vzgojnih ciljih, usposablja vodstvene strukture, organizira športne, zabavne in kulturne aktivnosti, širši družbeni skupnosti predstavlja skavtsko gibanje, člane informira o aktivnostih in dogodkih, ki so pomembni za njihovo delovanje, tako v posameznih področjih kot tudi v celoti, priskrbi literaturo, opremo ter oznake, ki so potrebne za izvajanje različnih programov ter sodeluje pri vzgojno-izobraževalnih in drugih aktivnostih, ki so organizirane s strani drugih organizacij, sodeluje z ustreznimi državnimi institucijami in organi ter z organizacijami, katerih namen delovanja je podoben ZTS (Zveza tabornikov Slovenije, 2005, 15. člen).

Svoje naloge ZTS izpolnjuje preko različnih dejavnosti. Le-te so na eni strani zelo raznolike, saj se izvajajo na različnih področjih, na drugi strani pa so dejavnosti med seboj zelo povezane, saj jih združujejo interes mladih, potrebe organizacije, edinstven taborniški pristop k izvajanju dejavnosti ter enotna ideja poslanstva skavtske bratovščine po vsem svetu (Pugelj, 2016, str. 20). Svoje dejavnosti ZTS imenuje taborniške dejavnosti in jih, glede na namen, deli v tri skupine (Pugelj, 2016, str. 20–22):

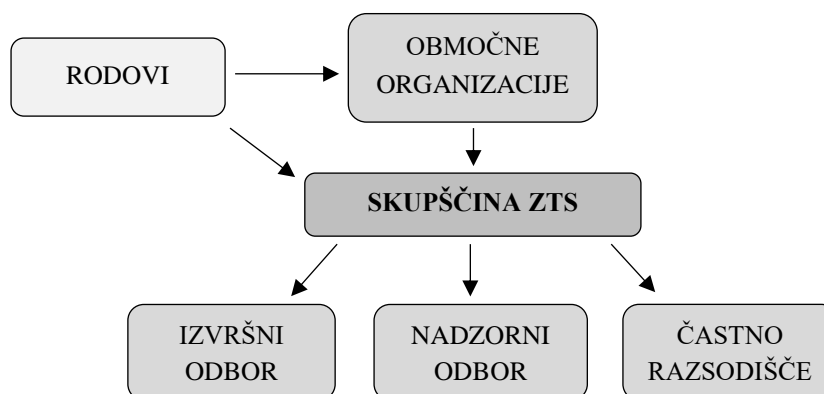
- **stalne dejavnosti:** so dejavnosti, ki jih taborniki izvajajo redno. Te dejavnosti se vežejo na življenje v naravi, zato jih uvrščajo med vzgojne oblike dejavnosti. Prav tako oblikujejo podobo taborništva ter pripadnost in trajnost delovanja organizacije.
- **izbirne dejavnosti:** so dejavnosti, ki jih taborniki izberejo sami in se izvajajo glede na potrebe in talente posameznika.
- **interesne dejavnosti:** so dejavnosti, ki se razvijejo spontano na podlagi interesa ter se oblikujejo v poljubno dejavnost, ki je zanimiva in prilagojena vsem članom ter izvedljiva v danem okolju. Te dejavnosti odražajo širši interes tabornikov, povezan z doživljanjem in opazovanjem vsakdanjega življenja.

V 16. členu Statuta ZTS je opredeljeno, da lahko, za uresničevanje namena in ciljev, ZTS neposredno opravlja tudi pridobitne dejavnosti, ki so organiziranje taborjenja in aktivnosti v naravi za nečlane, organiziranje različnih dejavnosti na področju izobraževanja, športa in sprostitve, dajanje v najem opremo za taborjenje in taborniške prostore, oglaševanje v reviji Tabor in drugih lastnih medijih, izdajanje knjig, revij, periodike ter zvočnih in video zapisov s tematiko s področja delovanja ZTS ter prodajanje literature in taborniške ter druge opreme v Zadrugi ZTS.

3.1.1 Organizacijska podstruktura Zveze tabornikov Slovenije

ZTS ima tri nivoje organiziranosti: nivo rodov, kamor so vključena posamezna društva tabornikov, regionalni nivo, ki ga predstavljajo območne organizacije, ter državni nivo, torej organizacija na državni ravni. Na sliki 1 je prikazana organizacijska struktura ZTS, ki sem jo oblikovala s pomočjo Statuta ZTS in njene spletne strani.

Slika 1: Organizacijska struktura in organi Zveze tabornikov Slovenije



Vir: Zveza tabornikov Slovenije (2005).

Posamezniki se povezujejo v tako imenovane rodove, to so posamezna društva tabornikov, ki predstavljajo člane ZTS, ker izpolnjujejo potrebne pogoje za članstvo ter so se ji zaradi skupnih interesov prostovoljno pridružili. Delovno se lahko povezujejo v Zveze tabornikov občin in v medobčinske zveze tabornikov. To so območne organizacije ZTS (v

nadaljevanju OO ZTS), ki se ustanovijo na predlog skupščine ZTS. OO ZTS povezuje rodove na določenem geografskem območju, in sicer z namenom, da podpre in usklajuje program za mlade in druge aktivnosti ZTS. Vsaka OO ZTS in rodovi morajo imeti najmanj enega starešino in načelnika. Tako starešine in načelniki OO ZTS, kot tudi starešine in načelniki posameznih rodov so člani skupščine ZTS, ki je najvišji organ ZTS (Zveza tabornikov Slovenije, 2005, 48.–53. člen).

Skupščina ZTS se na podlagi sklica starešine ZTS sestaja enkrat letno. Odloča o najpomembnejših zadevah v organizaciji. Nekatere izmed nalog so sprejemanje strategije razvoja in programa dela ZTS, sprejemanje, dopolnjevanje in spreminjanje pravilnikov ZTS, podeljevanje priznanj in odlikovanj, določanje letne članarine ter številne druge naloge, ki so natančno opredeljene v 30. členu statuta ZTS. Na skupščini sodeluje starešina, starešine in načelniki registriranih rodov ter OO, člani izvršnega in nadzornega odbora, pomočniki načelnika programa za mlade ter člani častnega razsodišča (Zveza tabornikov Slovenije, 2005, 24. člen).

Izvršni odbor ZTS (v nadaljevanju IO ZTS) sestavljajo načelnik ZTS, načelnik programa za mlade, načelnik za mednarodno dejavnost, načelnik za odnose z javnostmi, načelnik za vzgojo, izobraževanje ter delo z odraslimi in zakladnik. Je izvršilni organ, ki v skladu s strategijo, programom, politiko ter drugimi usmeritvami, ki so bile sprejete na skupščini ZTS, vodi delovanje ZTS (Statut ZTS, 31. člen). **Nadzorni odbor ZTS** sestavljajo predsednik in še dva člana. Njihova naloga je, da spremljajo delo IO in drugih organov ZTS, spremljajo finančno in materialno poslovanje ter v primeru morebitnih nepravilnosti ustrezno ukrepajo (Zveza tabornikov Slovenije, 2005, 46. člen). **Častno razsodišče ZTS** pa je sestavljeno iz petih članov, med katerimi se izvoli predsednik. Urejajo in odločajo o sporih, ki izhajajo iz opravljanja pravic in obveznosti članov ter iz dejavnosti ZTS (Zveza tabornikov Slovenije, 2005, 47. člen).

ZTS svoje delo razvršča po posameznih področjih. Načelniki in zakladnik poleg svojih funkcij delujejo tudi na projektih, ki se nanašajo na njihova področja. Najprej predlagajo člane svojih komisij, ki jim kasneje določajo naloge, jih vodijo in spremljajo ter usklajujejo njihovo delo. Člani posamezne komisije so odgovorni svojemu načelniku.

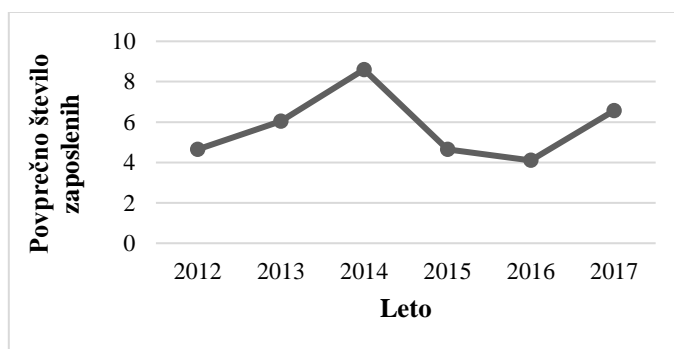
Nalogo zastopstva ZTS ima starešina. Prav tako predstavlja ZTS. Izvoli ga skupščina ZTS vsaka tri leta. V imenu in za račun ZTS podpisuje vse pogodbe, razen pogodb o zaposlitvi. Prav tako poda predlog dnevnega reda skupščine ZTS, jo sklicuje ter jo vodi do izvolitve delovnega predsedstva. Prav tako je njegova naloga, da spremlja delo IO ter opravlja še druge naloge določene v statutu, drugih splošnih aktov in sklepov skupščine ZTS (Zveza tabornikov Slovenije, 2005, 33. člen).

3.1.2 Kadrovska podstruktura Zveze tabornikov Slovenije

V kadrovskem sistemu ZTS je beleženega veliko prostovoljnega dela. V večini delo posameznikov temelji na prostovoljstvu. Namreč, vsi člani organov ZTS svoje delo opravljajo prostovoljno. Delujoči v ZTS so sicer dokaj mladi kadri, vendar pa se zvišuje njihova povprečna starost, predvsem starostna struktura načelnikov rodov. Ker svoje kadre ZTS črpa predvsem iz mladinske populacije, na ta način deluje bolj povezano in v pomoč otrokom in mladim, saj načelniki in vodniki zasledujejo podobne interese, kot oni, ter razumejo njihove želje. ZTS ima odprt sistem, v katerem se delijo različna znanja in izkušnje, zato lahko vsi, ki delujejo v njej, udeležijo svoje ideje. ZTS je znana po tem, da mladim omogoča kvaliteten osebnostni razvoj na vseh področjih.

Glede na to, da je ZTS zelo množična organizacija pa zahteva tudi določeno število zaposlenih oseb, ki skrbijo za nemoteno delovanje organizacije. ZTS to področje imenuje strokovna služba ZTS in je sestavljena iz desetih oseb. Strokovno službo vodi tajnik ZTS. Zagotavljajo strokovno in organizacijsko pomoč IO ZTS (Taborniki.si, 2017b). Vsekakor bi brez njih slej kot prej prišlo do preobremenjenosti in izčrpanosti prostovoljcev.

Slika 2: Gibanje povprečnega števila zaposlenih iz ur v ZTS v obdobju 2012–2017



Vir: Izkaz poslovnega izida Zveze tabornikov Slovenije (2012–2017).

Slika 2 prikazuje gibanje povprečnega števila zaposlenih v ZTS na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju od leta 2012 do leta 2017. Kot je razvidno iz slike 2, je povprečno število zaposlenih močno naraslo v letu 2014. Razlog za to je bila organizacija svetovne skavtske konference. Zaradi veliko obveznosti se je pojavila potreba po dodatnem kadru. Že v letu 2015 pa je povprečno število zaposlenih upadlo. Namreč, ZTS se je zaradi negativnega poslovnega izida v letu 2014 odločila, da sprejme različne ukrepe, med katerimi je bilo tudi zmanjšanje števila zaposlenih. Število zaposlenih se je znova povečalo v letu 2017 z namenom lažjega opravljanja vseh obveznosti.

3.1.3 Finančna podstruktura Zveze tabornikov Slovenije

3.1.3.1 Analiza bilance stanja

Bilanca stanja (v nadaljevanju BS) prikazuje sredstva, obveznosti do virov sredstev ter kapital organizacije. Sredstva izkazujejo, kaj nepridobitna organizacija uporablja v poslovnem procesu, obveznosti do virov sredstev pa nam podajo informacijo, od kod organizacija črpa ta sredstva. Društva v bilanci stanja ne izkazujejo kapitala, temveč izkazujejo društveni sklad, ki vključuje ustanovitveno vlogo, rezerve in druge vire. Društveni sklad je torej lasten vir financiranja društva (Letna poročila društev, 2017). V tabeli 2 so predstavljeni podatki iz BS ZTS za obdobje zadnjih štirih let.

Tabela 2: Bilanca stanja ZTS za obdobje 2014–2017

Postavka	31. 12. 2014	31. 12. 2015	31. 12. 2016	31. 12. 2017
SREDSTVA	683.179	572.066	642.734	762.708
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	330.237	316.063	314.203	312.668
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	0	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	321.636	302.838	300.978	299.443
III. Naložbene nepremičnine	0	0	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	6.434	6.434	6.434	6.434
V. Dolgoročne poslovne terjatve	2.167	6.792	6.792	6.792
VI. Odložene terjatve za davek	0	0	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	347.280	252.253	325.215	442.804
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0	0
II. Zaloge	185.789	169.274	157.265	126.307
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	101.809	50.275	131.197	93.958
V. Denarna sredstva	59.682	32.704	36.753	222.512
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	5.662	3.750	3.315	7.235
Zunajbilančna sredstva	58.255	58.255	58.255	58.255
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	683.179	572.066	642.734	762.708
A. SKLAD	164.611	191.920	259.485	273.703
I. Društveni sklad	164.611	191.920	259.485	273.703
II. Presežek iz prevrednotenja	0	0	0	0
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	233.025	228.456	223.887	219.317
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	50.092	37.500	25.000	12.500
I. Dolgoročne finančne obveznosti	50.000	37.500	25.000	12.500
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	92	0	0	0
III. Odložene obveznosti za davek	0	0	0	0
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	94.125	43.763	78.717	209.607
I. Obveznosti, vključene v skupino za odtujitev	0	0	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0	0
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	92.871	43.763	78.717	209.607
IV. Kratkoročni dolgovi do članov	1.254	0	0	0
E. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	141.326	70.427	55.645	47.581
Zunajbilančne obveznosti	58.255	58.255	58.255	58.255

Vir: Bilanca stanja Zveze tabornikov Slovenije (2014–2017).

Velik delež kratkoročnih sredstev predstavljajo zaloge, med katere spada trgovsko blago, ki se prodaja v Zadrugi ZTS. Med zaloge ZTS uvršča trgovsko blago, ki je ovrednoteno po

nabavni vrednosti, ki jo sestavljajo nakupna cena, neposredni stroški nabave ter uvozne in druge nevračljive nakupne dajatve, med katere se šteje tudi tisti davek na dodano vrednost, ki se ne povrne. V letu 2017 je močno narasla vrednost denarnih sredstev. Namreč, ZTS je v tem letu na račun prejela denarna sredstva, ki so namenjena za izvajanje programov v letu 2018.

Društveni sklad ZTS je sestavljen iz ustanovitvenih vlog članov društva, namenskih skladov in presežka prihodkov, zmanjšuje pa ga presežek odhodkov. Zaradi tega se je njegova vrednost leta 2014 znižala, saj je ZTS v tem letu knjižila izgubo. Močno se je vrednost sklada povečala leta 2016 zaradi poslovanja z visokim dobičkom. Leta 2014 je ZTS pri Evropski skavtski regiji prejela dolgoročno posojilo v vrednosti 50.000 EUR, ki ga nameravajo odplačati v štirih letih. Do visokega poskoka v vrednosti kratkoročnih poslovnih obveznosti je prišlo leta 2017. Razlog sta avansni nakazili za dogodek Roverway na Nizozemskem v letu 2018 in za dogodek Jamboree v Severni Ameriki leta 2019. Vsa avansna nakazila ZTS knjiži med prejete kratkoročne predujme, ki spadajo pod kratkoročne poslovne obveznosti.

3.1.3.2 Analiza izkaza poslovnega izida

Tabela 3: Izkaz poslovnega izida ZTS za obdobje 2014–2017

Postavka	2014	2015	2016	2017
A. Čisti prihodki od prodaje	1.086.165	502.706	380.699	465.178
B. Povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0
C. Zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0
D. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	0	0
E. Subvencije, dotacije, regresi, kompenzacije in drugi prihodki, ki so povezani s poslovnimi učinki	247.450	189.926	234.912	278.065
F. Drugi poslovni prihodki	4.105	4.031	500	5.929
G. KOŠMATI DONOS OD POSLOVANJA	1.337.720	696.664	616.111	749.173
H. Poslovni odhodki	1.439.362	669.143	551.817	718.692
I. Stroški blaga, materiala in storitev	1.160.655	477.664	373.291	479.329
II. Stroški dela	239.946	157.480	145.282	215.423
III. Odpisi vrednosti	22.469	24.005	19.942	16.907
IV. Dotacije drugim pravnim osebam	11.619	0	0	0
V. Drugi poslovni odhodki	4.673	9.993	13.302	7.033
I. PRESEŽEK POSLOVNIH PRIHODKOV		27.521	64.294	30.481
J. PRESEŽEK POSLOVNIH ODHODKOV	101.642	0	0	0
K. Finančni prihodki	141	153	154	180
L. Finančni odhodki	96	262	8	120
M. Drugi prihodki	24	0	3.252	1
N. Drugi odhodki	188	103	127	16.324
O. PRESEŽEK PRIHODKOV	0	27.310	67.564	14.218
P. PRESEŽEK ODHODKOV	101.761	0	0	0
Q. Davek od dohodkov	0	0	0	0
R. ČISTI PRESEŽEK PRIHODKOV OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	0	27.310	67.564	14.218
S. ČISTI PRESEŽEK ODHODKOV OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	101.761	0	0	0

Vir: Izkaz poslovnega izida Zveze tabornikov Slovenije (2014–2017).

Izkaz poslovnega izida (v nadaljevanju IPI) prikazuje prihodke, odhodke in poslovni izid organizacije (glej tabelo 3).

Tabela 4: Struktura financiranja ZTS v obdobju 2014–2017

	2014	2015	2016	2017
Celotni prihodki od dejavnosti v obračunskem obdobju	1.337.720	696.664	616.111	749.172
Delež prihodkov iz članarine in prispevkov članov	7,1 %	14,5 %	16,8 %	13,9 %
Delež prihodkov od prodaje trgovskega blaga, storitev in proizvodov	74,1 %	58,3 %	45,3 %	50,0 %
Delež prihodkov od dotacij iz proračunskih in drugih javnih sredstev	16,1 %	20,9 %	34,5 %	32,4 %
Delež prihodkov od donacij drugih pravnih in fizičnih oseb	2,4 %	5,7 %	2,8 %	2,5 %
Delež ostalih prihodkov od dejavnosti	0,3 %	0,6 %	0,6 %	1,2 %

Vir: Izkaz poslovnega izida Zveze tabornikov Slovenije (2014–2017).

Za uspešno delovanje ZTS sredstva pridobi iz: članarin, javnih sredstev, materialnih pravic, lastne dejavnosti, volil in daril, sponzorskih sredstev ter prispevkov donatorjev (glej tabelo 4) (Statut ZTS, 2005, 55. člen).

Največji delež med celotnimi prihodki predstavljajo prihodki od prodaje trgovskega blaga, storitev in proizvodov. Največji delež teh prihodkov je bil v letu 2014 s 74,1 %. Razlog za to je organizacija svetovne skavtske konference, ki je povzročila potrebo po povečanju storitev. Ta način financiranja spada med pridobitno dejavnost ZTS, kar pomeni, da se na te storitve obračuna davek na dodano vrednost. Glede na to, da je prihodek s strani pridobitne dejavnosti vsako leto visok, je smiselno, da je ZTS davčni zavezanec. Dokaj visok je tudi delež prihodkov iz proračunskih in drugih javnih sredstev. Leta 2016 se je, v primerjavi z letom 2015, delež teh sredstev povečal za 13,6 odstotne točke. V letu 2017 se je njihov delež malenkost znižal. Delež donacij drugih pravnih in fizičnih oseb je bil najvišji leta 2015. V letu 2017 se je v primerjavi z letom 2015 zmanjšal za 3,2 odstotne točke. Predvsem se zmanjšuje delež donacij iz dohodnine, ker se rodovi vse bolj vključujejo v zbiranje teh sredstev. Finančni in drugi prihodki so bili v primerjavi s prihodki od dejavnosti zanemarljivi, zato jih v analizi nisem obravnavala.

Največji delež med odhodki pripada odhodkom od dejavnosti. ZTS tudi pri odhodkih beleži zelo nizko vrednost finančnih in drugih odhodkov. Enako kot pri prihodkih so bili odhodki od dejavnosti najvišji leta 2014. Visoko vrednost so imeli stroški storitev, med katerimi so se najbolj povečali stroški storitev, potrebni za proizvodnjo proizvodov in opravljanje storitev, stroški najemnin, sejmov, reklam in reprezentance ter stroški drugih storitev, kar je povzročila organizacija svetovne skavtske konference. Prav tako se je v tem letu povečalo povprečno število zaposlenih iz ur, za 2,56 zaposlenega, kar je povzročilo višje stroške dela, ki so se bistveno zmanjšali leto kasneje, za približno 34 %.

V proučevanem obdobju je ZTS leta 2014 knjižila izgubo, v vrednosti 101.761 EUR, za kar so glavni razlog visoki stroški storitev ter stroški dela, kljub visokim prihodkom od prodaje trgovskega blaga, storitev in proizvodov. Namreč, leto kasneje je ZTS beležila

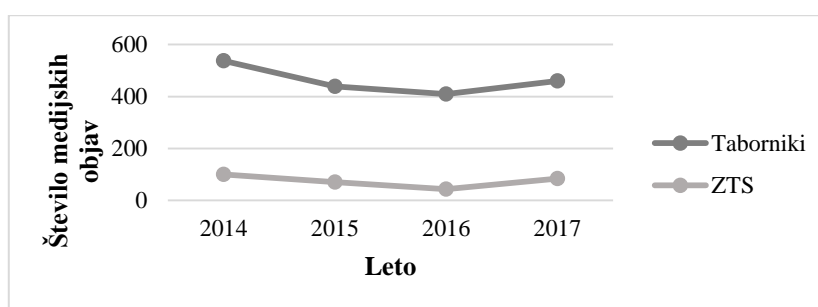
dobiček, saj je bila, v primerjavi z letom prej, vrednost stroškov storitev nižja za približno 65 % ter vrednost stroškov dela za približno 34 %. Leta 2016 in 2017 je ZTS znova dosegla dobiček, kar pomeni, da uspešno kontrolirajo porabo in zagotavljajo sredstva za obstoj in delovanje organizacije.

3.1.4 Tržna podstruktura Zveze tabornikov Slovenije

ZTS svoje člane pridobiva preko različnih akcij, ki jih predvsem organizirajo rodovi, območne in občinske organizacije. S sodelovanjem z lokalnimi društvi, osnovnimi in srednjimi šolami s pomočjo predstavitvenih aktivnosti, taborjenj, zimovanj in čistilnih akcij predstavljajo taborništvo in njegovo poslanstvo. Že dalj časa imajo uvedeno komisijo, ki skrbi za odnose z javnostmi, tako z notranjo javnostjo, s člani in rodovi, kot tudi z zunanjo javnostjo, ki so različni mediji, druga društva s podobnim ali drugačnim interesom, starši ter odločevalci.

Notranja komunikacija poteka preko revije Tabor, Taborniškega informatorja, ki je razposlan na elektronske naslove starešin in načelnikov rodov, preko spletnih strani taborniki.si (eksterna komunikacija) in stencas.taborniki.si (interna komunikacija) ter preko Facebook strani in skupine. Predvsem slednji je eden izmed najbolj uporabnih kanalov za obveščanje ter je prav tako zelo obiskovan. Z zunanjo javnostjo pa komunicirajo preko formalnih in neformalnih sporočil, različnih srečanj ter preko sporočil za javnost. Spletne strani in e-novičke so v letu 2014 pridobile novo podobo. Z uporabo analitičnih orodij pa so imeli vpogled v branost sporočil ter kolikokrat so bila le-ta posredovana naprej. Na sliki 3 je prikazano gibanje števila medijskih objav v obdobju 2014–2017.

Slika 3: Gibanje števila medijskih objav ZTS v obdobju 2014–2017



Vir: Zveza tabornikov Slovenije (2018a).

Na sliki 3 so prikazane medijske objave, v katerih so omenjeni taborniki, ter medijske objave, ki omenjajo ZTS kot organizacijo. Največ medijskih objav je bilo leta 2014 zaradi organizacije Svetovne skavtske konference, ki je potekala v Ljubljani. Število objav je nato začelo upadati. Razlog za to je glavni cilj komisije, da najprej izboljšajo informiranost članstva o dogajanju v organizaciji. Ko zadostijo temu cilju, se bodo osredotočili na

vzpostavitev in izboljšanje komunikacije z zunanjo javnostjo. Že v letu 2017 je moč zaslediti večje število medijskih objav, tako o tabornikih kot tudi o ZTS.

V letih 2016 in 2017 so se na področju odnosa z javnostmi soočali s težavami zaradi pomanjkanja kadra. Zaradi odsotnosti komisije za odnose z javnostmi, je načelnik za odnose z javnostmi deloval bolj kot ne sam, kar pa je za posameznika, ki svoje delo opravlja prostovoljno, poleg svojih drugih obveznosti, zelo obremenjujoče. Da bi načelnik lažje opravljal svoje delo, bi moral imeti komisijo, ki bi ga s svojo pomočjo razbremenila in omogočila sprotno izvajanje nalog. Konec leta 2017 se je stanje na tem področju spremenilo. Strokovni službi ZTS se je pridružila strokovna sodelavka za področje odnosov z javnostmi, v letu 2018 pa je ponovno začela delovati tudi komisija za odnose z javnostmi.

3.1.5 Strateško razvojni izzivi Zveze tabornikov Slovenije

ZTS je imela največ finančnih težav v letih 2013 in 2014, ko je knjižila izgubo. Zaradi tega so z novim mandatom za obdobje 2015–2018 začeli z obvezno finančno sanacijo zveze, kar je pomenilo odplačilo nastalega dolga in zagotavljanje finančne transparentnosti delovanja. Načelnik ZTS v obdobju 2015–2018 je v intervjuju dejal: »Ob finančni sanaciji zveze se je izkazalo, da je največja težava nerazumevanje finančnega načrtovanja in nejasnost glede finančnega poročanja.« V prvem letu mandata so morali zmanjšati porabo sredstev in zagotoviti osnovna finančna sredstva za delovanje organizacije. Ker je IO ZTS v prvem letu svojega delovanja vse cilje prilagodil finančnemu upravljanju, je prišlo do novih težav. Načelnik ZTS je v intervjuju dodal: »Zaradi zmanjšanja porabe sredstev je prišlo do padca motivacije in frustracije, saj ni bilo možno izvajati načrtovanih dejavnosti. Prav tako so bili cilji preobsežni in preveč optimistični, kar je povzročilo, da je vsake toliko časa prišlo do iztrošenosti prostovoljcev.« V drugih dveh letih mandata je s skupnim delom zaposlenih in prostovoljcev ter s pomočjo opozoril in smernic nadzornega odbora ZTS poslovala stabilno.

Zaradi finančnih nezmožnosti je v prvem delu mandata nadzorni odbor ZTS IO priporočil, da ne omogoča novih zaposlitev. Načelnik ZTS je dejal: »Nezmožnost povečanja števila zaposlenih je povzročilo večjo obremenitev dela zaposlenih in s tem tudi spremembo delovnih pogojev. Ker IO ZTS ni imel zadostnih informacij o obsegu dela zaposlenih v strokovni službi ZTS, je prihajalo do konfliktov. Kadrovska slika ZTS se je izboljšala po pridobitvi novega projekta, ko sta v strokovno službo ZTS prišla dva projektna sodelavca, ki sta omogočila boljšo podporo delovanju IO ZTS.«

Načelnik ZTS je v intervjuju nekaj besed namenil strateškimi izzivom za prihodnji mandat:

- »V prvi vrsti želimo zagotoviti, da bo v naslednjih letih finančno načrtovanje jasneje usmerjeno v razvoj kakovosti delovanja organizacije ter zagotavljanje podpore prostovoljcem.«

- »Prostovoljcem in rodovom smo v preteklih letih nudili več podpore kot območnim organizacijam, kljub temu da je bil to eden izmed zastavljenih ciljev. V prihodnosti se moramo zato posebej osredotočiti na podporo območjem.«
- »V skladu s finančnimi zmožnostmi želimo krepiti svoj kader in postati dober zaposlovalec, ki svoje zaposlene spodbuja s pomočjo pozitivne motivacije.«
- ZTS želi taborništvo v Sloveniji pripeljati do točke, ko bo taborništvo prepoznano kot največje mladinsko gibanje, ki mladim pomaga, da z aktivnim delom razvijajo lastne zmožnosti in prinašajo spremembe v družbo. Prav tako želijo, da taborništvo postane vodilno na področju gibanja za prost dostop do narave. Načelnik ZTS je temu dodal: »Zavedamo se, da na rast organizacije v veliki meri vpliva organiziranje različnih srečanj, kjer se prepletajo ideje, znanja in prakse posameznikov. Mešanica modrosti starejših, mentorstva in motivacije ter nekaj mladostne navihanosti je najboljši recept za dolgoročni razvoj taborništva v najmočnejšo izobraževalno organizacijo za mlade.«

3.2 Analiza zunanjega okolja Zveze tabornikov Slovenije

3.2.1 Analiza širšega okolja

Najpogostejši način analize širšega zunanjega okolja je PEST-analiza. Beseda PEST predstavlja okrajšavo za politično-pravno, ekonomsko, socialno in tehnološko analizo okolja organizacije.

POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE

Politični sistem v Sloveniji na društva nima negativnega vpliva, saj imamo urejen pravni in pravosodni sistem. Zagotovljeno je varno poslovno okolje, kjer ni pričakovati dogodkov, ki bi lahko negativno vplivali na poslovanje. Pomemben vpliv na delovanje društev ima pravni sistem, ki so ga društva dolžna spoštovati in spremljati.

Zakon o društvih, ki je bil objavljen v Uradnem listu RS št. 64, dne 12. avgusta 2011, ureja delovanje in ustanovitev društev. Objavljen zakon je, na podlagi Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o društvih (ZDru-1B, Uradni list RS št. 39/11), prinesel manjše spremembe na področju delovanja društev. Najpomembnejša se nanaša na opravljanje pridobitne dejavnosti. Po novem morajo društva v svojem statutu pridobitno dejavnost opredeliti v skladu z Uredbo o standardni klasifikaciji dejavnosti, kot to velja za gospodarske družbe in zavode (Mlinarič, 2011, str. 1–4). Druge spremembe ne predstavljajo posebnosti.

Zakon o društvih sicer določa, kaj je društvo ter druge predpise, vendar slovenska zakonodaja nima enotne definicije, kaj so nevladne organizacije, med katere se uvrščajo tudi društva. Tako je Vlada RS 19. oktobra 2017 sprejela predlog Zakona o nevladnih organizacijah in ga posredovala Državnemu zboru RS. Namen zakona je, da se določijo

kriteriji, kdaj se določena organizacija šteje za nevladno organizacijo ter se s tem določi enotna definicija tega pojma, se celostno uredi pridobitev statusa nevladne organizacije v javnem interesu za vse oblike nevladnih organizacij, ter se pospeši razvoj slovenskih nevladnih organizacij (Vlada Republike Slovenije, 2017).

Društva se v večini soočajo tudi s prostovoljstvom, kar pomeni, da morajo upoštevati tudi Zakon o prostovoljstvu (Uradni list RS, št. 10/11), katerega spremembe so prišle z Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o prostovoljstvu (ZProst-A, Uradni list RS, št. 82/15), dne 3. novembra 2015. Spremembe so predvsem poenostavile delo društvom. Priložnost v politično-pravnem okolju se kaže v urejeni zakonodaji, ki je s spremembami poenostavila delo v društvih.

EKONOMSKO OKOLJE

Splošno ekonomsko stanje države ima velik vpliv na poslovanje večine organizacij. Razvoj nepridobitnih organizacij v Sloveniji vpliva na delovanje društev. Prav tako pa so društva močno odvisna od javnega financiranja in donacij.

Na podlagi podatkov Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) in Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) tabela 5 prikazuje makroekonomske kazalnike v Sloveniji za leto 2009 in obdobje 2013–2017.

Tabela 5: Makroekonomski kazalniki v Sloveniji, 2009 in 2013–2017

Kazalnik	2009	2013	2014	2015	2016	2017
Bruto domači proizvod – realna rast v %	-7,8	-1,1	3,0	2,3	3,1	5,0
Inflacija – povprečje leta v %	0,8	1,8	0,2	- 0,5	- 0,1	1,4

Vir: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (2017a, str. 52); Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (2018, str. 63); Brvar (2017).

Makroekonomski kazalniki, prikazani v tabeli 5, kažejo, da se je gospodarska slika začela izboljševati leta 2014. Po podatkih UMAR-ja od leta 2014 beležijo porast BDP. Pozitiven trend rasti BDP se bo nadaljeval tudi v prihodnjem letu (Grimšič Borko, 2017). Različni ponudbeni dejavniki in tudi povečanje povpraševanja so povzročili, da so se cene življenjskih potrebščin v zadnjih letih zvišale. V letu 2017 sta k višji inflaciji prispevala dražja hrana in naftni derivati (Brvar, 2017). UMAR navaja, da je krepitev zasebne potrošnje vplivala na rast prihodkov v storitvah, tudi tistih storitvah, ki so povezane s preživljanjem prostega časa (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2017b, str. 3).

Na podlagi mednarodno primerljivih kazalnikov razvoja nepridobitnih organizacij, ki so prikazani v tabeli 6, razvoj nepridobitnih organizacij v Sloveniji spremlja Center nevladnih organizacij Slovenije (v nadaljevanju CNVOS).

Tabela 6: Kazalniki razvoja nepridobitnih organizacij v Sloveniji, 2009 in 2013–2016

Kazalnik	2009	2013	2014	2015	2016
Delež zaposlenih v NPO glede na aktivno prebivalstvo	0,59	0,73	0,77	0,79	0,82
Delež prihodkov NPO glede na BDP	1,94	2,05	2,03	2,02	1,98
Delež prihodkov iz javnih sredstev v NPO	38,67	38,72	38,02	36,67	36,16
Delež BDP, ki ga država nameni NPO	0,75	0,79	0,77	0,74	0,72

Vir: Center nevladnih organizacij Slovenije (2018a).

Leta 2016 je delež zaposlenih v nepridobitnih organizacijah glede na aktivno prebivalstvo znašal 0,82 % in v zadnjih letih kljub gospodarski krizi še vedno raste. Delež prihodkov nepridobitnih organizacij glede na bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) pa v zadnjih letih pada. V zadnjih letih padata tudi kazalnika delež prihodkov iz javnih sredstev ter delež BDP, ki ga država nameni nepridobitnim organizacijam, kar pomeni, da država vedno manj vključuje nepridobitne organizacije v storitve, ki jih nudi prebivalcem. Slovenija na področju nepridobitnih organizacij močno zaostaja za povprečjem držav članic EU (Center nevladnih organizacij Slovenije, 2018a).

Za nepridobitne organizacije so zelo pomembna tudi javna sredstva in donacije, saj predstavljajo pomemben del njihovih prihodkov. Podatki so prikazani v tabeli 7.

Tabela 7: Podatki javnega financiranja nepridobitnih organizacij in dohodninskih donacij, 2009 in 2013–2016

Postavka	2009	2013	2014	2015	2016
Obseg javnega financiranja NPO	271.788.662	287.564.584	289.809.560	287.078.593	289.999.074
Skupen znesek vseh dohodninskih donacij	3.379.428	3.599.946	3.839.579	3.999.802	4.603.843

Vir: Center nevladnih organizacij Slovenije (2018a).

Obseg javnega financiranja nepridobitnih organizacij v Sloveniji v zadnjih letih niha. V primerjavi z letom 2009 so nepridobitne organizacije v letu 2016 prejele za 6,7 % več javnih sredstev, v primerjavi z letom 2003 pa za kar 73 % več. CNVOS poroča, da nepridobitne organizacije največ sredstev pridobijo s strani občin. Od leta 2014 se sredstva občin povečujejo, sredstva ministrstev pa zmanjšujejo, z izjemo leta 2016, ko je prišlo, v primerjavi z letom prej, do ponovnega povečanja. Predvsem so pri pridobivanju javnih sredstev uspešne nepridobitne organizacije, ki delujejo v javnem interesu. Kljub temu da gre zgolj za 21,55 % vseh nepridobitnih organizacij, so le-te v letu 2016 prejele 66,79 % vseh sredstev (Center nevladnih organizacij Slovenije, 2018b). V zadnjih letih močno rastejo dohodninske donacije. Leta 2016 so dohodninski zavezanci, v primerjavi z letom 2009, namenili za približno 36 % več donacij. Nevladne organizacije so leta 2016 prejele 94,47 % vseh doniranih sredstev (Center nevladnih organizacij Slovenije, 2018a).

Priložnosti v ekonomskem okolju nepridobitnih organizacij se nanašajo na pozitiven trend rasti BDP, povečanje obsega javnega financiranja nepridobitnih organizacij in dohodninskih donacij.

SOCIO-KULTURNO OKOLJE

Prostovoljstvo ima v nepridobitnih organizacijah pomembno vlogo pri uresničevanju poslanstva. Slovenska filantropija na podlagi podatkov, ki jih zagotovijo prostovoljske organizacije in organizacije s prostovoljskim programom, vpisane v vpisnik, analizira podatke o prostovoljstvu v Sloveniji. Podatki, ki jih nudi Slovenska filantropija, sicer niso popolni, saj je v letu 2016 o prostovoljskem delu poročalo zgolj 1307 prostovoljskih organizacij in 71 organizacij s prostovoljskim programom, a kljub temu podajo približno informacijo o trenutnem stanju prostovoljstva v Sloveniji. V tabeli 8 so prikazani podatki o prostovoljstvu v Sloveniji za obdobje 2012–2016 (Prostovoljstvo.org, 2017).

Tabela 8: Podatki o prostovoljskem delu v Sloveniji, 2012–2016

Postavka	2012	2013	2014	2015	2016
Število prostovoljcev	54.137	46.903	84.206	96.822	307.262
Število ur prostovoljskega dela	5.538.795	6.161.795	10.056.740	10.878.360	10.729.514
Vrednost opravljenega prostovoljskega dela (v mio)	58,7	64,5	104,4	106,3	108,5

Vir: *Prostovoljstvo.org* (2018).

Skupno število prostovoljcev je v letu 2016 močno naraslo. V primerjavi z letom 2012 se je v letu 2016 povečalo tudi število opravljenih ur prostovoljskega dela, vendar je v primerjavi z letom prej, rahlo upadlo. Zanimiv podatek se nanaša na skupno vrednost opravljenega prostovoljskega dela, ki je v letu 2016 znašala skoraj 108,5 milijona EUR, kar je za 84 % več kot leta 2012 (Prostovoljstvo.org, 2018).

Po podatkih SURS-a je bilo v Sloveniji na dan 1. julija 2017 2.066.161 prebivalcev. Razpotnik (2017) pojasnjuje, da naj bi se število prebivalstva Slovenije do leta 2025 povečevalo, nato pa počasi začelo padati. Povečuje se tudi število delovno aktivnega prebivalstva, vendar lahko na podlagi predvidevanj Žlogarja (2015) v prihodnje na ravni Evropske unije pričakujemo upad deleža delovno sposobnih ljudi.

Glede na to, kako pomembno in spoštovano je prostovoljstvo v Sloveniji, prostovoljstvo vsekakor predstavlja priložnost na trgu. Namreč, prostovoljstvo je pomembna vrednota današnjega časa, saj z njim pomagamo lokalno in širšo skupnost spreminjati na bolje.

TEHNOLOŠKO OKOLJE

Splet ali internet je omrežje, ki ima pomemben vpliv na društva, saj jim je odprl vrata v širni svet. Po podatkih SURS-a je imelo v Sloveniji v prvem četrtletju 2017 82 % vseh gospodinjstev dostop do interneta, 77 % oseb, starih med 16 in 74 let, je redno uporabljalo računalnik ter 79 % oseb, starih med 16 in 74 let, ki je redno uporabljalo internet (Zupan, 2017). Na podlagi teh podatkov lahko trdimo, da je računalnik postal nepogrešljiv pripomoček v današnji družbi, saj ga ima kar 80 % vseh gospodinjstev v Sloveniji.

Velik vpliv imajo tudi družbena omrežja, ki so organizacijam prinesla odzivnost, prizadevnost, lažjo komunikacijo, odprla pot do novih trgov, omogočila preizkušanje idej ter ugotavljanje, kaj je uporabnikom všeč. Po podatkih SURS-a je imelo leta 2015 v Sloveniji 830.000 oseb, starih med 15 in 75 let, svoj profil na družbenem omrežju Facebook, od teh ga je dnevno uporabljalo dobrih 70 %. Facebook je tudi eden izmed najbolj uporabnih družbenih omrežij v Sloveniji. Glede na število ustvarjenih profilov v letu 2015 se je na drugo mesto uvrstilo družbeno omrežje Twitter, na tretje mesto pa sta se uvrstila družbeni omrežji Snapchat in Instagram (Raziskava MEDIA+, 2016). Vse te osebe so potencialni uporabniki različnih proizvodov in storitev, ki jih nudijo organizacije, zato vedno več organizacij uporablja družbena omrežja.

Internet je nepridobitnim organizacijam odprl nove priložnosti, saj le-te nimajo posebnega znanja in kadra za področje trženja, informatike in odnose z javnostmi ter ne razpolagajo z veliko sredstvi. Informacijsko komunikacijske tehnologije na trgu ponujajo ogromno cenovno dostopnih in učinkovitih orodij. Na ta način nepridobitne organizacije, brez posebnih znanj, denarnih sredstev in porabljenega časa, tržijo svoje dejavnosti, obveščajo ter pridobivajo nove uporabnike, člane, donatorje, sponzorje in drugo.

POVZETEK KLJUČNIH DOGODKOV IZ ŠIRŠEGA OKOLJA ZA ZTS

Tabela 9 prikazuje dogodke iz širšega okolja in njihove vplive, ki so pomembni za ZTS. Skupaj s tajnico ZTS sem jih ocenila na podlagi velikosti vpliva na ZTS in verjetnosti njihovega nastanka. Slika 4 nato prikazuje matriko kritičnih dogodkov iz širšega okolja ZTS.

Tabela 9: Verjetnost in pomembnost okoljskih dogodkov za ZTS

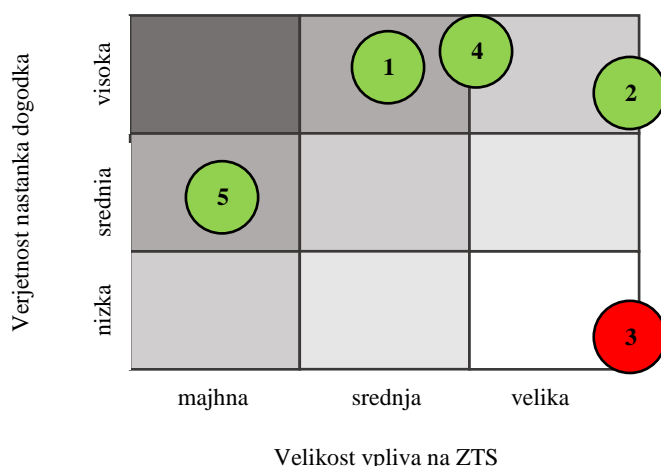
Dogodek	Vpliv	Učinek*	Verjetnost**
1. Izboljševanje gospodarskih razmer v Sloveniji se nadaljuje	<ul style="list-style-type: none"> • večja kupna moč posameznikov • več javnih sredstev namenjenih NPO 	4	80
2. Solidarnost ljudi se povečuje	<ul style="list-style-type: none"> • povečanje števila prostovoljcev 	7	75
3. Država omeji število opravljenih prostovoljnih ur na posameznika	<ul style="list-style-type: none"> • zmanjšanje števila prostovoljcev 	7	5
4. Uporaba interneta se povečuje	<ul style="list-style-type: none"> • večja informiranost posameznikov • večja uporaba družbenih omrežij 	5	95
5. Večji poudarek na zdravem načinu življenja in spoštovanju narave	<ul style="list-style-type: none"> • število gibalno aktivnih posameznikov se povečuje • več ljudi prosti čas preživi v naravi 	2	50

Legenda: * Učinek dogodka je merjen na skali od 1-majhen vpliv do 7-velik vpliv

** Verjetnost pojava dogodka ocenjujemo med 0 % do 100 %

Vir: Lastno delo.

Slika 4: Matrika kritičnih dogodkov iz širšega okolja ZTS



Vir: Lastno delo.

3.2.2 Analiza panožnega okolja

Eno od najprimernejših orodij za analizo panožnega okolja organizacije je Porterjev model petih silnic, le-te so: tekmovalnost med obstoječimi podjetji, nevarnost substitutov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev ter vstopne ovire v panogo (Ješovnik & Tibljaš, b. l., str. 99). Silnice v veliki meri vplivajo na sestavo posamezne panoge, zato se njihova moč razlikuje glede na to, katero panogo analiziramo. Analiza panožnega okolja ZTS temelji na lastni presoji in na neformalnih intervjujih znotraj ZTS.

ZTS po standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) deluje na področju kulturnih, razvedrilnih in rekreacijskih dejavnosti. Njena glavna dejavnost po SKD je dejavnost športnih klubov (R93.120 – Dejavnost športnih klubov). V Sloveniji pod to dejavnostjo deluje veliko število društev, ki pa se med seboj močno razlikujejo, zato jih ne moremo uvrščati v isto panogo. Ker je glavni namen delovanja ZTS s taborništvom prispevati k vzgoji mladih, da se le-ti razvijejo v samostojno, odgovorno, solidarno in angažirano osebo, sem panogo, v kateri deluje ZTS, poimenovala taborništvo in skavtstvo.

TEKMOVALNOST MED OBSTOJEČIMI NEPRIDOBITNIMI TABORNIŠKIMI IN SKAVTSKIMI ORGANIZACIJAMI

V Sloveniji delujejo štiri taborniške in skavtske organizacije: Združenje slovenskih katoliških skavtinj in skavtov (ZSKSS), Zveza bratovščin odraslih katoliških skavtinj in skavtov (ZBOKSS), RoyalRangers Slovenija – Evangelijski skavti ter Zveza tabornikov Slovenije (ZTS). Slednja je tudi najštevilnejša s približno 6.700 člani po vsej Sloveniji. Iz analize sem izključila RoyalRangers Slovenija in ZBOKSS. Namreč slednja se od ZTS in ZSKSS razlikuje v tem, da ni mladinsko gibanje, saj združuje odrasle skavte in skavtinje,

RoyalRangers Slovenija pa ne deluje kot zveza ali združenje društev evangelijskih skavtov, temveč zgolj predstavlja aktivnost, ki izhaja iz ZDA.

ZTS in ZSKSS delujeta v skladu s temeljnimi načeli skavtskega gibanja, to pomeni, da želita mlade razviti v avtonomne in družbeno odgovorne osebe in kot glavno orodje za to uporabljata življenje v naravi in z naravo. Sledita podobni kulturi in filozofiji. Največja in glavna razlika med njima je v upoštevanju načela duhovnosti. Pri ZTS je duhovnost bolj poljubno pojmovana, saj podpirajo vse veroizpovedi in prepričanja. Medtem ko je duhovnost pri ZSKSS vključena v vse vzgojne dejavnosti in temelji na katoliški veroizpovedi. Druge razlike med njima se kažejo v zunanjem izgledu organizacije. Uporabljata različne kroje uniform, programi v ZSKSS se navezujejo na katoliško veroizpoved, v ZTS ne, ter so drugače organizirani, ZSKSS svoja društva imenuje stegi, ZTS pa rodovi.

V tabeli 10 so predstavljeni temeljni elementi, ki določajo stopnjo tekmovalnosti med taborniškimi in skavtskimi organizacijami v Sloveniji.

Tabela 10: Primerjava taborniških in skavtskih organizacij v Sloveniji za leto 2017

Organizacija	Leto ustanovitve	Št. članov	Članarina (približek)	Tržni delež (v %)	Delež stalnih stroškov (v %)	Vrednost zaloga
ZTS	1959	6.758	15 €/člana	54,8	32,32	126.307
ZSKSS	1990	4.757	30 €/člana	45,2	19,06	47.767

Vir: Letno poročilo Združenja slovenskih katoliških skavtov in skavtinja (2016); Letno poročilo Zveze tabornikov Slovenije (2016); lastni izračuni.

Tržna deleža, izračunana v tabeli 10, sta razporejena na podlagi čistih prihodkov od prodaje. Kot je razvidno iz tabele, ima največji tržni delež ZTS s 54,8 %, ZSKSS pa ima 45,2 % tržni delež.

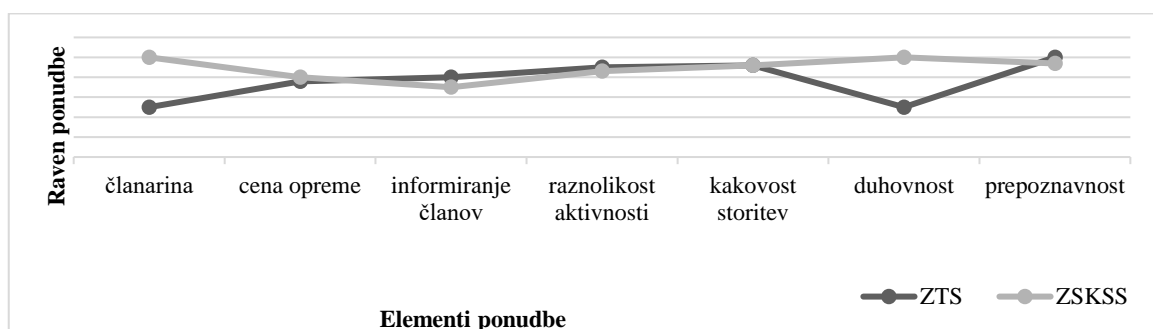
Glede na to, da taborništvo v zadnjih letih spet doživlja razcvet, saj se je zanimanje zanj izjemno povečalo, panoga dokaj hitro raste. Za to obstaja več razlogov. Mladi so ugotovili, da pri obiskovanju različnih krožkov pridobijo zgolj neka potrdila, v taborništvu pa lahko udeležijo svoje ideje, ustvarjajo aktivnosti ter so v stiku z naravo. Menijo, da je taborništvo neke vrste šola za življenje, saj se v taborništvu razvijajo voditelji za prihodnost, naučijo se prepoznati težave v skupnosti in družbi ter tako pridobijo znanja in veščine komuniciranja z drugimi (Grušovnik, 2014). Prav tako starši vedo, da je potrebno mlade usmeriti od računalnikov in pametnih telefonov v naravo in gibanje ter druženje z vrstniki. Nekaj zaslug za povečanje zanimanja pa gre tudi slovenskemu mladinskemu filmu *Gremo mi po svoje* (Tratnik, 2014).

Stalni stroški v skavtskih organizacijah niso visoki, saj se večina stroškov organizacij navezuje na izvajanje različnih programov, torej so odvisni od števila udeležencev posameznega programa. ZTS in ZSKSS svojim članom preko lastne trgovine prodajata

taborniško opremo, zato imata v bilanci stanja prikazano vrednost zalog. Izstopne ovire organizacijam preprečujejo, da bi zapustile panogo. To so lahko posebna znanja in sredstva, ki jih ima organizacija, ter tradicija in zvestoba določeni panogi. Vsaka skavtska organizacija v Sloveniji ima tradicijo, vendar to ne predstavlja bistvene ovire pri izstopu, saj to ni fiksen strošek izhoda. Prav tako nimajo organizacije specializirane opreme, ki bi jo kasneje težko prodale.

Za panogo taborništva in skavtstva sem, na podlagi ugotovitev, do katerih sem prišla s panožno analizo in neformalnim intervjujem s tajnico ZTS, izdelala strateški grafikon (angl. *strategy canvas*). Prikazan je na sliki 5, ki kaže, v katerih elementih ZTS in ZSKSS tekmujeta med seboj. Pri izdelavi strateškega grafikona sem upoštevala tiste elemente ponudbe, ki so z vidika članov najbolj pomembni.

Slika 5: Strateški grafikon taborniške in skavtske panoge s krivuljami vrednosti konkurentov



Vir: Lastno delo.

Do največjih razlik med ZTS in ZSKSS prihaja pri višini članarine in duhovnosti. Namreč, članarina ZSKSS je precej višja, kot pri ZTS. Razlog je v tem, da ZSKSS vsako leto določi višino članarine, ki je enaka vsem članom po Sloveniji. ZTS pa določi višino članarine za vsakega posameznika, ki jo nato posamezni rod zviša, glede na svoje potrebe. V duhovnosti se organizaciji razlikujeta zato, ker ZTS ni tako močno duhovno naravnana, medtem ko je delovanje ZSKSS močno usmerjena v krščansko vero. Obe organizaciji svoje člane informirata preko uradne spletne strani, revije in družbenih omrežij, vendar pri tem malenkost vodi ZTS, saj letno izda več številčk svoje revije Tabor kot ZSKSS.

POGAJALSKA MOČ UDELEŽENCEV

Kupci v različnih panogah izkoriščajo svojo potencialno moč za znižanje cen, povečanje kakovosti ali pridobitev dodatnih storitev. Če je v panogi veliko ponudnikov in malo kupcev, je pogajalska moč kupcev visoka, saj je v takšnih razmerah kupec tisti, ki lahko določa ceno, in obratno, če je ponudnikov v panogi manj kot kupcev.

Taborniške in skavtske organizacije posameznike spodbujajo k včlanitvi preko različnih akcij, kot so predstavitvene aktivnosti, sodelovanje z lokalnimi društvi in šolami, čistilne

akcije, taborjenja, zimovanja in druge. Udeleženci taborniških in skavtskih organizacij so predvsem otroci in mladi, stari od 6 do 27 let, prav tako nekateri razvijajo programe za otroke mlajše od 6 let ter za člane starejše od 27 let. Storitve so organizacije prilagodile starosti svojih članov. Člane razvrščajo v različne starostne skupine z namenom, da je vzgojni proces bolj učinkovit, saj imajo posamezniki določene starosti skupne značilnosti in interese.

Proučevana panoga ima veliko število potencialnih udeležencev aktivnosti. Ker v panogi obstaja več povpraševalcev kot ponudnikov, imajo udeleženci minimalen delež na trgu povpraševanja in posledično ne morejo vplivati na ceno. Poleg tega se taborniške in skavtske organizacije nenehno trudijo oblikovati nove programe in svojim udeležencem nudijo različne storitve, ki pa se med seboj dopolnjujejo.

POGAJALSKA MOČ SPONZORJEV IN DONATORJEV

Taborniške in skavtske organizacije svojim udeležencem nudijo storitvene dejavnosti, ki so socialne narave. Temeljijo na specifičnem znanju in sposobnosti, ne na materialnih virih. Zaradi tega ne moremo analizirati pogajalske moč dobaviteljev, saj le-ti nimajo vpliva na proučevano panogo. Velik vpliv nanje imajo donatorji in sponzorji, od samostojnih podjetnikov do velikih podjetij, državnih institucij ter posameznikov. Zagotavljajo jim sredstva za izpolnjevanje poslanstva ter na ta način poskušajo pozitivno vplivati na družbo. Kako se to razvija v praksi, je v veliki meri odvisno od sposobnosti vodstva organizacij.

V taborniški in skavtski panogi prihodki s strani donatorjev, sponzorjev in državnih institucij predstavljajo 46 % delež celotnih prihodkov. Ta podatek pojasnjuje, kako pomemben je delež teh prihodkov za izpolnjevanje poslanstva. Ne smemo zanemariti dejstva, da taborniške in skavtske organizacije za pridobitev dotacij iz proračunskih in drugih javnih sredstev ne tekmujejo zgolj med seboj. Tekmujejo z vsemi nepridobitnimi organizacijami v Sloveniji. Predvsem s tistimi, ki jim država priznava delovanje v javnem interesu. V letu 2016 so te organizacije prejele 70,64 % vseh sredstev, ki so jih ministrstva namenila nepridobitnim organizacijam, s strani občin pa 72,38 % vseh sredstev, ki so jih občine namenile nepridobitnim organizacijam (Verbajs, 2017, str. 18–19).

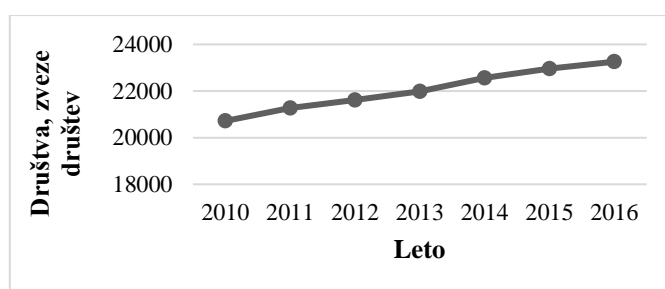
V Sloveniji na eni strani deluje ogromno število nepridobitnih organizacij, ki za svoj obstoj obvezno potrebujejo donatorska in sponzorska sredstva ter dotacije iz proračunskih in drugih javnih sredstev, ki pa so omejena. Prav tako ne obstaja substitut, ki bi lahko nadomestil ta sredstva.

NEVARNOST POJAVA SUBSTITUTOV

Substituti predstavljajo tiste storitve, ki rešujejo enak problem, kot ga proučujemo v obravnavani panogi, vendar na drugačen način. Torej, taborniške in skavtske organizacije ne tekmujejo zgolj s tistimi, ki ponujajo enake storitve. Težava se pojavi, če postanejo substituti, z vidika cene ali delovanja, privlačnejši kupcem.

Taborniške in skavtske organizacije svojim članom nudijo celoletno, vzgojno izobraževalno, aktivno, športno in rekreativno preživljanje prostega časa. Zanje organizirajo izlete v naravo, taborjenja, pohode in drugo, ter jim medtem omogočajo izobraževanje o naravi in družbi, zdravem načinu življenja in varnem bivanju. Ob takšni razlagi lahko trdimo, da obstaja veliko število organizacij, nudijo substitute proučevani panogi. Med njimi so najpomembnejša društva, ki delujejo na različnih področjih, saj z njimi taborniške in skavtske organizacije ne tekmujejo zgolj pri kupcih, temveč tudi pri pridobivanju sredstev s strani državnih institucij in donatorjev. 31. maja 2018 je bilo v Sloveniji registriranih 24.063 društev. Slika 6 prikazuje gibanje števila aktivnih društev in zvez društev v obdobju 2010–2016 (Center nevladnih organizacij Slovenije, 2018c).

Slika 6: Gibanje števila aktivnih društev v obdobju 2010–2016



Vir: Center nevladnih organizacij Slovenije (2018c).

Število aktivnih društev in zvez društev se v zadnjih letih povečuje. Leta 2016 je bilo, v primerjavi z letom 2010, 2.540 društev več, kar pomeni, da se je v povprečju vsako leto na novo ustanovilo 423 društev. V tabeli 11 so prikazana zgolj nekatera društva in njihove cene, ki nudijo substitute taborniškimi in skavtskimi organizacijam.

Tabela 11: Primeri substitutov storitvam taborniških in skavtskih organizacij

Substitut	Članarina
Planinska zveza Slovenije	7 €–55 €/leto
Društvo ljubiteljev plesa in druženja	20 €/leto
Športno – kulturno društvo plesni studio Tina	25 €–95 €/mesec
Društvo »Joga v vsakdanjem življenju« Ljubljana	31 €–37 €/mesec
Društvo ljubiteljev narave in športa Medo	49 €–178 €/tabor

Vir: Planinska zveza Slovenije (2018); Društvo Vrtnica (2018); Ples-Tina (2018); Joga-Ljubljana (2018); Šola preživetja (2018).

Poleg zgoraj naštetih društev na slovenskem trgu obstaja še veliko organizacij, ki se ukvarjajo s športom, gibanjem v naravi ali izobraževanjem. V Ljubljani najdemo tudi veliko prosto dostopnih igrišč za ljubitelje rekreiranja, na primer Športni parki Zavoda Tivoli, Ježica, Krim, Športni park Ljubljana in drugi. Kar približno 70 igrišč, ki so v lasti Mestne občine Ljubljana, je v popoldanskem času prosto dostopnih (Milev, 2009). Na podlagi tega lahko trdimo, da imajo taborniške in skavtske organizacije veliko število

substitutov. Vendar, primerjalno z navedenimi substituti ponujajo taborniške in skavtske organizacije širši nabor vsebin.

NEVARNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV

Na splošno so vstopne ovire v nepridobitni sektor izredno nizke. Enako velja za proučevano panogo, za kar obstaja nekaj razlogov:

1. država te panoge ne nadzira z zakonodajo, na primer zaradi lastnih interesov,
2. v panogi ni prisotna intelektualna lastnina, torej ni patentov, blagovnih znamk ali znanja, da bi zaščitili neki izum,
3. za vstop v panogo niso potrebna specializirana sredstva, material ali znanje, ki jih težko pridobimo na trgu, ali jih kasneje, v primeru prenehanja delovanja, težko prodamo, ter
4. ni potrebne velike in tvegane investicije za začetek delovanja.

Na podlagi zgoraj naštetih razlogov je jasno, da so na eni strani vstopne ovire v panogo izredno nizke. Vendar se moramo na drugi strani osredotočiti še na druge dejavnike proučevane panoge. Namreč, za uspešno opravljanje dejavnosti je potrebno imeti ogromno časa, prostovoljcev ter volje in moči za pridobitev donacijskih, sponzorskih ali proračunskih sredstev. Potrebno je iskati dodatna znanja, da lahko to voditelji različnih skupin prenesejo na otroke in mladino. Prav tako nosijo veliko odgovornost pri vzgoji otrok. Namreč, živimo v času, ko smo odvisni od računalnikov, pametnih telefonov, interneta, družbenih omrežij in številne druge tehnologije, zanemarjamo pa naravo, družino, prijatelje in družbo na splošno. Na podlagi tega ugotovimo ovire, ki se navezujejo na čas in voljo posameznika.

OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE

Vsaka panoga je privlačna, če ni velikega rivalstva med obstoječimi konkurenti, če na trgu ne obstaja noben primeren substitut, kadar so kupci in dobavitelji v slabi pogajalski poziciji, in če so vstopne ovire v panogo relativno visoke. V tabeli 12 so za vsak dejavnik panoge prikazane ocene privlačnosti proučevane panoge.

Tabela 12: Ocena privlačnosti panoge

ELEMENTI PRIVLAČNOSTI PANOGE	OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE		
	nizka	srednja	visoka
Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti			X
Nevarnost substitutov		X	
Pogajalska moč udeležencev			X
Pogajalska moč donatorjev	X		
Nevarnost vstopa novih konkurentov	X		

Vir: Lastno delo.

Panoga ni privlačna zaradi nevarnosti substitutov, velike pogajalske moči donatorjev in nizkih vstopnih ovir. Na drugi strani pa je panoga zaradi nizke tekmovalnosti med

obstoječimi taborniškimi in skavtskimi organizacijami ter nizke pogajalske moči udeležencev izredno privlačna.

Z analizo panoge vodstvo organizacij lažje pripravi strategijo, s katero si dolgoročno zagotovijo uspešno izpolnjevanje svojega poslanstva. Prav tako na ta način oblikujejo svoje konkurenčne prednosti, kar jim posledično zagotavlja dobre osnove za uspešno konkuriranje. Ker največjo težavo organizacijam v proučevani panogi predstavljajo predvsem donatorji, morajo organizacije poiskati uspešno strategijo ravno na tem področju.

3.3 Strateška analiza poslovanja Zveze tabornikov Slovenije

Pri strateški analizi nameravam najprej predstaviti in oceniti poslanstvo, vizijo ter strateške cilje in strategijo ZTS. Sledi finančna analiza poslovanja in analiza nefinančnih kazalnikov v obdobju od leta 2013 do leta 2017.

3.3.1 Poslanstvo in vizija

ZTS sledi poslanstvu svetovnega skavtskega gibanja, ki je enotno za vse skavtske organizacije po svetu. Poslanstvo WOSM je bilo sprejeto leta 1999 na 35. Svetovni skavtski konferenci v Južni Afriki. Poslanstvo se v slovenskem jeziku glasi (Pugelj, 2016, str. 6):

»Poslanstvo taborništva je prispevati k vzgoji mladih s pomočjo sistema vrednot, ki sloni na prisegi in zakonih, ter na ta način pomagati graditi boljši svet, kjer se ljudje lahko polno uresničijo kot posamezniki in hkrati tvorno (so)delujejo v družbi.«

Elementi poslanstva ZTS močno prispevajo k družbeni blaginji. Sicer je sprejeto poslanstvo zahtevno in obsežno, vendar če si bo ZTS prizadevala imeti dovolj prostovoljcev, ki bodo imeli željo svoje znanje predajati otrokom in mladim, je vsekakor izvedljivo, saj člane motivira. V poslanstvu manjka zgolj opredelitev, ki bi ZTS ločila od drugih skavtskih organizacij.

ZTS svoje poslanstvo uresničuje tako, da mlade skozi celotno obdobje odraščanja izven šolsko vključuje v vzgojno-izobraževalni program. Svoj taborniški pristop uporabljajo tako, da posameznika naučijo, da se razvije v avtonomno, odgovorno, angažirano in solidarno osebo, ter pomagajo pri razvoju lastnih vrednot, ki izhajajo iz osebnih, družbenih in duhovnih vrednot (Pugelj, 2016, str. 6).

Vizija ZTS pa je (Pugelj, 2016, str. 7):

»Taborniki ustvarjamo boljši svet.«

Vizija ZTS ni oblikovana v skladu z dobro poslovno prakso. Če želi imeti organizacija jasno, ambiciozno in močno vizijo, mora z njo določiti časovni okvir vizije, na katero

geografsko področje in dejavnost se vizija nanaša ter kako bo organizacija videti v prihodnosti. Glede na to, da ZTS sledi poslanstvu WOSM, predlagam, da sledi tudi njihovi viziji, sprejeti leta 2002 na 22. konferenci WOSM-a v Solunu. Nato je WOSM svojo vizijo dopolnila in jo sprejela na 40. Svetovni skavtski konferenci v Ljubljani leta 2014 (World Scout Bureau, 2014, str. 6):

»By 2023 Scouting will be the world's leading educational youth movement, enabling 100 million young people to be active citizens creating positive change in their communities and in the world based on shared values«, kar v prevodu pomeni: »Leta 2023 bo skavtstvo vodilno izobraževalno mladinsko gibanje na svetu, ki bo 100 milijonov mladim ljudem omogočilo, da bodo aktivno in na podlagi skupnih vrednot ustvarjali pozitivne spremembe v svojih skupnostih.«

Vizija WOSM vsebuje vse ključne elemente. Zaradi tega predlagam, da se vizija ZTS dopolni in naj bi se glasila tako:

»Leta 2023 bo ZTS vodilna mladinska organizacija v Sloveniji z 8.000 aktivnimi člani in članicami vseh starosti, ki bodo na podlagi skupnih vrednot ustvarjali pozitivne spremembe v svojih skupnostih.«

Skavtsko gibanje je zasnovano na **temeljnih načelih**, v katerih so zajete vrednote, ki predstavljajo prepričanja in moralne obveznosti, za katere se zavzemajo člani ter se, pri uresničevanju namena taborništva, ravnajo po njih. Kažejo se v (Zveza tabornikov Slovenije, 2000):

- **dolžnosti do družbenega razvoja:** biti odgovoren državljan tako, da se spoštuje sočloveka in celovitost narave, sodeluje pri družbenem razvoju, širitvi miru v domovini ter razumevanju in sodelovanju na lokalni, državni in svetovni ravni;
- **dolžnosti do osebnega razvoja:** vsak posameznik je odgovoren za svoj osebni razvoj, spodbuja se nenehno pridobivanje znanja, navad in spretnosti, ki so potrebne za razvoj osebnosti ter pozitiven odnos do samega sebe;
- **dolžnosti do duhovnega razvoja:** lojalnost veri, ki izraža duhovna načela in vrednote življenja, ki jih posameznik sprejema, ter prav tako tudi vse dolžnosti, ki jih vera zahteva.

Zgoraj naštetna temeljna načela se prepletajo v taborniški prisegi in zakonih, ki so določeni v 11. in 12. členu Statuta ZTS. Predstavljajo vzpodbudo in popolnosti, h katerim se nagibajo mladi člani. Temeljna načela ZTS nadgrajuje z vrednotami, kot so: strpnost, odprtost, solidarnost, svoboda, pripadnost duhovnim načelom, demokracija, ustvarjalnost, zdravo življenje, prostovoljnost, prijateljstvo, enakost in poštenost (Strajnar & Pugelj, 2014, str. 7–11). V 9. členu Statuta ima ZTS predstavljeno metodo, s katero uresničuje svoje poslanstvo in temeljna načela. Gre za tako imenovano skavtsko metodo, ki je sistem

stopnjevanega samoizobraževanja, ki ga sestavljajo naslednji elementi (Zveza tabornikov Slovenije, 2005, 9. člen):

- prisega in zakoni,
- učenje skozi delo,
- članstvo v majhnih skupinah, ki vključuje postopno odkrivanje in sprejemanje odgovornosti, učenje samoobvladovanja, usmerjeno v razvoj značaja in pridobivanja znanja, pripadnosti, samozaupanja in sposobnosti za sodelovanje ter vodenje,
- postopni in spodbudni programi različnih aktivnosti, temelječ na interesih udeležencev, vključno z uporabnimi spretnostmi, igrami in pripadnosti skupnosti,
- odkrivanje, spoznavanje, spoštovanje in zaščita narave,
- simbolni okvir ter podpora odraslih.

3.3.2 Strateški cilji in strategija

Na podlagi neformalnega intervjuja s tajnico ZTS sem ugotovila, da je ZTS konec leta 2017 oblikovala glavne strateške usmeritve za obdobje 2018–2021. Z novim mandatom zasleduje dve strateški usmeritvi, ki sta **dvig kakovosti delovanja** in **izboljšanje dela s prostovoljci** (Zveza tabornikov Slovenije, 2018b, str. 74).

Na podlagi strateških usmeritev so oblikovali šest ključnih ciljev, ki jih bodo poskušali uresničiti v obdobju 2018–2021 (Zveza tabornikov Slovenije, 2018b, str. 74–75):

1. **Dokončati preobrazbo finančnega načrtovanja in delovanja Strokovne službe ZTS kot podpornega stebra.** Kljub temu da so v preteklih letih že uvedli številne spremembe pri finančnem poslovanju in delovanju Strokovne službe ZTS, niso dokončali celotne preobrazbe, saj je proces zelo kompleksen. Zato bodo potrebovali še naslednja tri leta, da nove sisteme preizkusijo v praksi ter jih na podlagi tega nadgradijo, da bodo v celoti ustrezali njihovim potrebam.
2. **Dokončna implementacija Programa za mlade.** Program za mlade so v ZTS dokončno in uradno sprejeli na skupščini konec leta 2014. Že od takrat ga poskušajo vpeljati med vodnike. Kljub temu da so oblikovali veliko dodatnih gradiv in orodij, imajo vodniki še vedno težave pri njegovem izvajanju. Uporabili bodo drugačen pristop, s katerim bodo vodniki uspešno prenašali izkušnje na mlajše člane.
3. **Implementacija dokumenta Vloga in delovanje odraslih prostovoljcev v organizaciji.** Dokument, ki ga ZTS namerava implementirati, je ključnega pomena, saj se direktno nanaša na njihovo delo s prostovoljci. Naučiti se morajo boljše kulture vodenja in prenašanja odgovornosti, ki ne bosta vodila do izgorelosti posameznikov. Prav tako morajo biti prostovoljci v organizaciji motivirani in usposobljeni ter z opravljanjem prostovoljskega dela imeti možnost osebnega razvoja.
4. **Postaviti in implementirati komunikacijsko strategijo.** V ZTS se zavedajo, da je komunikacija ključnega pomena za rast in delovanje organizacije ter zasledovanje obeh

strateških usmeritev. V prihodnjih treh letih nameravajo ob pomoči komisije ZTS za odnose z javnostmi in strokovno pomočjo oblikovati komunikacijsko strategijo, ki bo ZTS pomagala krepiti njihovo podobo v netaborniški javnosti ter posledično pridobiti nove člane.

5. **Uskladitev vseh nivojev izobraževanj in povezav med njimi.** Področje izobraževanj je v ZTS zelo pomembno za izpolnjevanje njihovega poslanstva in izvajanje Programa za mlade. Do konca leta 2021 želijo, da vsi vodniki v večini zasledujejo enake cilje, na drugi strani pa ostajajo zvesti samemu sebi. ZTS bo v prihodnje nadgradila in znova sestavila tudi izobraževanja za načrtovalce in specialistične tečaje.
6. **Postaviti dolgoročno vizijo in strategijo.** ZTS nima razvite lastne strategije, temveč že vrsto let sledijo strategijam, ki jih oblikuje WOSM. Prav tako nimajo določene dolgoročne vizije. Zavedajo se, da lahko njihova organizacija raste le z jasno vizijo. Vizijo in strategijo organizacije bodo oblikovali s pomočjo strokovnjakov WOSM.

Vsak cilj mora predstavljati končni rezultat, ki ga želi organizacija doseči. Končni rezultat pa se doseže z določeno aktivnostjo, ki jo imenujemo strateška aktivnost. Če se vrnemo na šest ciljev, ki si jih je postavila ZTS, ugotovimo, da opredeljeni cilji predstavljajo strateške aktivnosti. Zato so tudi zapisani za obdobje 2018–2021. Cilj mora biti zapisan za ciljno leto. Če želi ZTS doseči določen rezultat, si mora najprej postaviti jasne cilje. V literaturi se pri določanju ciljev najpogosteje sklicujejo na metodo SMART (angl. Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time-sensitive), kar pomeni, da morajo biti cilji specifični, merljivi, dosegljivi, ustrezni in časovno določeni (Shahin & Mahbod Ali, 2007, str. 227–229).

V bistvu ima ZTS svoje cilje že oblikovane, saj so med neformalnim intervjujem predstavili rezultate, ki jih pričakujejo v primeru strateških usmeritev. Cilji na področju izboljšanja delovanja so (Zveza tabornikov Slovenije, 2018b, str. 74):

- Vsi člani organizacije so usmerjeni v kakovostno delovanje in izvajanje programa.
- Člani imajo na voljo dovolj kakovostnih programskih orodij, vsebin in izobraževanj za izvajanje programa.
- V organizaciji sistematično zbirajo podatke, ki jim bodo v prihodnje pomagali pri načrtovanju programov in sledenju trendom.

Cilji na področju izboljšanja dela s prostovoljci pa so (Zveza tabornikov Slovenije, 2018b, str. 74):

- V organizaciji imajo dovolj prostovoljcev za uspešno opravljanje dela brez izgorelosti.
- Prostovoljci v organizaciji opravljajo tiste funkcije, za katere so usposobljeni in motivirani.
- Prostovoljci z delom v organizaciji dosegajo osebne cilje in pridobivajo nove izkušnje.

Zgoraj opisani cilji predstavljajo končni rezultat, ki ga ZTS želi doseči v obdobju treh let. Ti cilji sicer vsebujejo nekatere sestavine, ki jih določa metoda SMART, vendar ne vseh, zato ZTS predlagam, da v prihodnje določi specifične in dosegljive cilje, s časovnimi roki in s številkami, ki bodo skladni z njihovim poslanstvom in ki jih bodo lahko kasneje tudi vrednotili. Cilji morajo biti realistični, a hkrati tudi malo »nori«, da jim predstavljajo določen izziv. Z jasnimi cilji bodo zagotovo lažje uspešno poslovali. Vendar, zgolj določitev ciljev še ne prinaša uspeha. Potrebno je oblikovati strategije, ki bodo usmerjene zgolj v doseg postavljenih ciljev. Namreč, dobra strategija predstavlja ključ do uspeha.

3.3.3 Analiza finančnih in nefinančnih kazalnikov v obdobju 2013–2017

Ne glede na to, da glavni cilj ZTS ni ustvarjanje dobička, temveč izpolnjevanje njenega poslanstva, je brez pozitivnega poslovanja ta cilj dolgoročno ogrožen. V nadaljevanju analiziram kazalnike gospodarnosti, dobičkonosnosti, stanja financiranja ter plačilne sposobnosti. Sledi analiza nefinančnih kazalnikov, ki kažejo uspešnost poslovanja ZTS.

3.3.3.1 Analiza finančnih kazalnikov

V tabeli 13 so na podlagi podatkov iz IPI in BS ZTS izračunani kazalniki gospodarnosti in dobičkonosnosti, stanja financiranja ter plačilne sposobnosti.

Tabela 13: Finančni kazalniki ZTS za obdobje 2013–2017

KAZALNIK	2013	2014	2015	2016	2017
Kazalniki gospodarnosti in dobičkonosnosti					
Koeficient celotne gospodarnosti	0,98	0,93	1,04	1,12	1,02
Koeficient gospodarnosti poslovanja	0,97	0,93	1,04	1,12	1,04
Čista dobičkonosnost prihodkov	-0,03	-0,08	0,04	0,11	0,02
Kazalniki stanja financiranja					
Delež sklada v virih sredstev (v %)	42,64	24,09	33,55	40,37	35,89
Delež dolgov v virih sredstev (v %)	10,39	21,11	14,21	16,14	29,12
Kazalniki plačilne sposobnosti					
Hitri koeficient	0,69	0,63	0,75	0,47	1,06
Kratkoročni koeficient	3,94	3,67	5,76	4,13	2,11
Pospešeni koeficient	1,32	1,72	1,90	2,13	1,51

Vir: Izkaz poslovnega izida Zveze tabornikov Slovenije (2013–2017); Bilanca stanja Zveze tabornikov Slovenije (2013-2017); lastni izračuni.

ZTS je imela v letih 2013 in 2014 presežek odhodkov nad prihodki. Zaradi tega so vrednosti koeficienta celotne gospodarnosti in gospodarnosti poslovanja manjše od 1 ter je čista dobičkonosnost prihodkov negativna. Koeficienta celotne gospodarnosti in gospodarnosti poslovanja sta si v vrednostih zelo podobna. Od leta 2014 do leta 2016 tudi povsem enaka, saj ZTS v tem obdobju ni imela visokih finančnih in drugih prihodkov ter odhodkov. Do razlike v vrednosti koeficientov prihaja v zadnjem letu, ker je ZTS prikazala več kot 16.000 drugih odhodkov. Vrednost kazalnika čiste dobičkonosnosti prihodkov je v zadnjem letu močno padla. Razlog za to je prevrednotenje zalog na realnejše vrednosti, kar

je znižalo končni poslovni izid. To odločitev je ZTS sprejela v letu 2017 zaradi dobrih rezultatov poslovanja.

Delež sklada je bil najnižji leta 2014, ko je ZTS drugo leto zapored knjižila izgubo. V tem letu je ZTS z lastnimi viri financirala zgolj dobrih 24 % sredstev. Že v letu 2016 se je delež sklada povečal in predstavlja 40,37 %, kar pa je še vedno manj kot leta 2013. Če analizo dopolnimo z deležem dolgov v virih sredstev, ugotovimo, da ZTS ni zadolžena. Vrednost kazalnika je prvič močno narasla leta 2014, zaradi prejetega dolgoročnega posojila. Ker se dolgoročna obveznost vsako leto zmanjšuje, se je zmanjševala tudi vrednost kazalnika. V letu 2017 se je vrednost kazalnika ponovno močno povečala zaradi povečanja kratkoročnih poslovnih obveznosti.

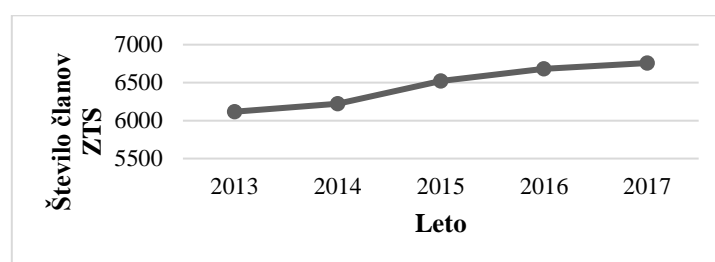
Vrednost hitrega koeficienta je močno narasla v letu 2017. Razlog za to so denarna sredstva, ki jih je ZTS prejela za projekte, ki se bodo izvajali v letu 2018. Vrednosti kazalnika v obdobju 2013–2016 kažejo, da ZTS ni sposobna svoje kratkoročne obveznosti poravnati zgolj z denarnimi sredstvi na računu in blagajni, saj je hitri koeficient v vseh štirih letih manjši od 1. Vendar to še ne pomeni, da ni plačilno sposobna. Če pogledamo pospešeni koeficient, kjer so vključene tudi kratkoročne terjatve, ki so že blizu denarja, ugotovimo, da je koeficient v vseh štirih letih višji od 1, kar pomeni, da ZTS svoje kratkoročne obveznosti uspe poravnati v celoti. Iz tega je razvidno, da je bila ZTS v proučevanem obdobju plačilno sposobna.

Na podlagi analize poslovanja s finančnimi kazalniki lahko trdimo, da ZTS uspešno posluje. V zadnjih treh letih so se odgovorni uspešno soočili s težavami, kar jih je posledično pripeljalo do dobička. Ker pa cilj ZTS ni zgolj doseganje dobička, temveč prispevati k družbeni blaginji, v nadaljevanju analiziram tudi nefinančne kazalnike ZTS.

3.3.3.2 Analiza nefinančnih kazalnikov

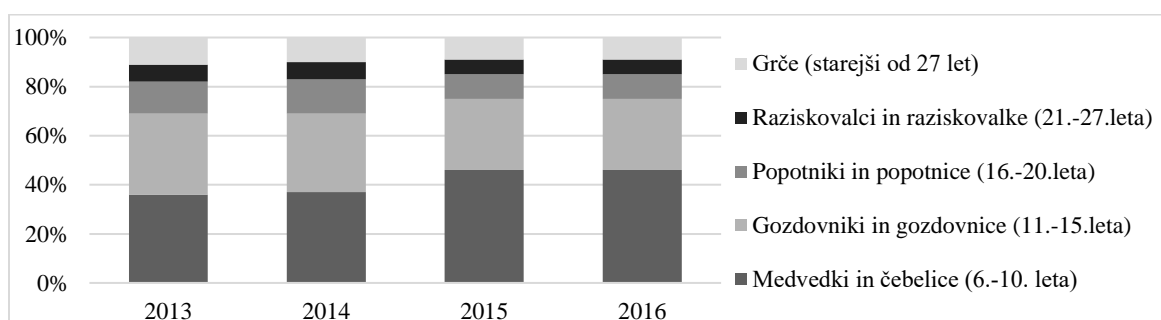
Pri analizi nefinančnih kazalnikov bom analizirala gibanje števila članov in njihovo starostno strukturo, število taborjenj in udeležencev, število udeležencev pri programih usposabljanja za vodnike ter kako ZTS sodeluje z drugimi organizacijami, donatorji in sponzorji. Slika 7 prikazuje gibanje števila članov ZTS za obdobje 2013–2017, slika 8 pa starostno strukturo ZTS glede na plačane članarine v obdobju 2013–2016, saj za leto 2017 še nimajo urejenih podatkov.

Slika 7: Gibanje števila članov glede na plačane članarine v obdobju 2013–2017



Vir: Zveza tabornikov Slovenije (2018c).

Slika 8: Starostna struktura ZTS glede na plačane članarine v obdobju 2013–2016



Vir: Zveza tabornikov Slovenije (2018c); lastni izračuni.

Število članov v ZTS v zadnjih letih narašča. Pojavljajo se vprašanja o ustanavljanju novih rodov, kar pomeni, da zanimanje za taborništvo ne upada. Obstoječi rodovi se krepijo, kar prikazuje Slika 7. Kaže, da se članstvo ZTS pomlajuje, namreč povečuje se število članov, ki so uvrščeni v skupinah od 6. do 15. leta starosti. Člani od 16. leta naprej pa predstavljajo prostovoljce v ZTS, ki so vodniki v posameznih rodovih. Le-ti v zadnjih letih stagnirajo, kar pomeni, da se razmerje med člani in prostovoljci povečuje v prid članov. Iz tega ugotovimo, da so vodniki posledično bolj obremenjeni, saj imajo več dela s člani in naenkrat vodijo več skupin. To povzroča, da je kvaliteta dela v mlajših starostnih skupinah manjša, kar bi lahko pomenilo, da člani v mlajših starostnih skupinah v prihodnosti ne bodo ostali v organizaciji ter tudi sami prenašali znanje na mlajšo populacijo.

V tabeli 14 je prikazano število taborjenj, zimovanj in njihovih udeležencev ter število udeležencev programov usposabljanja v obdobju od leta 2013 do leta 2017.

Tabela 14: Število taborjenj in udeležencev v ZTS v obdobju 2013–2017

Postavka	2013	2014	2015	2016	2017
Število taborjenj	57	62	54	64	52
Število zimovanj	23	/	/	26	24
Število udeležencev taborjenj	5328	4058	3494	6289	3144
Število udeležencev programov usposabljanja za vodnike	439	475	458	439	437

Vir: Letno poročilo Zveze tabornikov Slovenije (2013–2017).

Najmanj taborjenj in zimovanj je ZTS beležila leta 2015. To je bilo leto, ko je morala ZTS urediti svoj finančni položaj zaradi izgube, ki jo je beležila dve leti zapored. Sicer taborjenja organizirajo rodovi po Sloveniji, vendar so vsekakor tudi oni, kot člani ZTS, takrat občutili finančno težavo, s katero se je soočala ZTS, saj je imela omejena sredstva za pomoč rodovom, ki jim vsaka pomoč veliko pomeni. Že v letu 2016 se je organiziralo 36 taborjenj in zimovanj več kot leto prej, ki se jih je udeležilo kar 80 % več otrok in mladih. V zadnjem letu se je število taborjenj in zimovanj ponovno zmanjšalo. Prav tako je upadlo tudi število udeležencev. Beležili so najmanj udeležencev taborjenj in zimovanj v zadnjih petih letih. ZTS predvideva, da bo, zaradi povečanja ugleda organizacije v javnosti, število članstva naraščalo. Zavedajo se, da je ključnega pomena, da zagotovijo dovolj prostovoljcev za kakovostno izvajanje programov, za vzpostavitev novih rodov ter za nadaljnjo promocijo taborništva v družbi. Ravno zaradi tega vsakoletno načrtujejo usposabljanja za prostovoljce. Tabela 17 kaže, da število udeležencev programov usposabljanj v zadnjih letih stagnira. ZTS se razvija, kar nam pove podatek, da so v letu 2012 beležili zgolj 345 udeležencev programov usposabljanja, kar je v povprečju 100 udeležencev na leto manj, kot v obdobju 2013–2017.

ZTS se povezuje s številnimi organizacijami. Večji del sodelovanja z državnimi institucijami se navezuje na zagotavljanje virov za delovanje organizacije. Predvsem sodeluje z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport (v nadaljevanju MIZŠ), ki sofinancira nekatere programe. Z Direktoratom za šport sodeluje tako, da usklajujejo vsebino tistih programov, ki jih sofinancira MIZŠ. Poleg tega je povezana tudi z Ministrstvom za obrambo (v nadaljevanju MORS), saj sodeluje s Slovensko vojsko ter je vključena v sistem zaščite in reševanja. Prav tako sodeluje tudi s Fundacijo za šport in z Olimpijskim komitejem Slovenije. ZTS je tudi polnopravna članica Mladinskega sveta Slovenije (v nadaljevanju MSS). Vključuje se v vse njene aktivnosti, programe ter sodeluje pri odločanju. Na ta način pomagajo pri razvoju mladinskega sektorja v Sloveniji. Pri različnih projektih ZTS sodeluje tudi s Planinsko zvezo Slovenije ter z ZSKSS. S slednjo sledijo podobnemu poslanstvu ter si obe organizaciji želita pomagati pri razvoju otrok in mladih v odgovorne osebe. Tako sta organizaciji skupaj še močnejši.

3.4 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. SWOT analysis, v nadaljevanju PSPN analiza) povzema ključne ugotovitve, ki jih pridobimo pri analizi zunanjega okolja organizacije ter strateške analize njenega poslovanja. Opredelimo prednosti in slabosti organizacije, ki izhajajo iz njenega notranjega okolja, ter priložnosti in nevarnosti, ki jih zaznamo v njenem zunanjem okolju (glej tabelo 15).

Tabela 15: PSPN analiza za ZTS

NOTRANJE OKOLJE	
PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • dolgoletna tradicija • veliko število članov, ki se še naprej povečuje • delovanje po metodi, ki jo je razvila svetovna skavtska organizacija, in je že uveljavljena ter uspešna • sodelovanje z drugimi organizacijami • večji delež prihodkov pridobijo iz lastne dejavnosti • močna načela in vrednote • visok tržni delež
SLABOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • vodenje organizacije brez dolgoročne strategije • negativen trend med starostno skupino članov (posamezniki stari med 16 in vključno 20 let), od koder črpajo prostovoljce • preobremenjenost prostovoljcev • neobstoj neposrednega proračunskega vira
ZUNANJE OKOLJE	
PRILOŽNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • izboljševanje gospodarskih razmer • večanje števila prostovoljcev • društva so vedno bolj pomemben dejavnik pri razvoju družbe • razvoj interneta in družbenih omrežij
NEVARNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • nizke vstopne ovire v panogo • obstoj substitutov • velik vpliv donatorjev in sponzorjev

Vir: Lastno delo.

4 RAZVOJ URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA ZVEZO TABORNIKOV SLOVENIJE

4.1 Uravnoreženi sistem kazalnikov, prilagojen Zvezi tabornikov Slovenije

Da je uravnoreženi sistem kazalnikov primeren za merjenje in spremljanje uspešnosti v ZTS, sem se odločila na podlagi dveh razlogov:

- prvič, je celovit in pregleden sistem, ki omogoča, da se morebitne težave v organizaciji odkrijejo in odpravijo pravočasno, ter se uspešnost poslovanja organizacije spremlja neprekinjeno, ter
- drugič, spremembe, ki so prišle z razvojem 3. generacije uravnoreženega sistema kazalnikov, kot so zapis ciljne destinacije ter strateški diagram aktivnosti in rezultatov, so poenostavile uvedbo sistema znotraj nepridobitnih organizacij.

Uravnoreženi sistem kazalnikov za ZTS bom v nadaljevanju oblikovala v skladu s 3. generacijo uravnoreženega sistema kazalnikov. Razvila ga bom v štirih korakih:

1. oblikovanje ciljne destinacije,
2. določitev strateških ciljev in aktivnosti,
3. priprava strateškega diagrama ter
4. opredelitev primernih kazalnikov.

V prvem koraku razvoja bom oblikovala ciljno destinacijo, ki bo pomagala razjasniti in jasno prepoznati pričakovanja ključnih deležnikov, zunanjih razmerij, notranjih procesov in sposobnosti ter organizacijske strukture, kulture in resursov. V drugem koraku bom določila strateške cilje oziroma prednostne naloge. Nato za najtežje dosegljiva stanja razvila strateške aktivnosti, ki bodo opredelile, kako doseči željeno stanje. V tretjem koraku bom oblikovala strateški diagram, ki prikazuje vzročno posledične povezave med strateškimi aktivnostmi in rezultati. V zadnjem koraku pa bom, na podlagi ciljnih stanj, strateških ciljev in strateškega diagrama, določila primerne kazalnike, ki bodo v prihodnje merili in spremljali uspešnost poslovanja ZTS.

4.2 Ciljna destinacija

Prvi korak pri razvoju uravnoteženega sistema kazalnikov je oblikovanje ciljne destinacije. Najprej je potrebno opredeliti področja, na katera mora biti pozorna ZTS. V nadaljevanju se bom osredotočila na štiri vidike, ki jih opredeljuje 3. generacija uravnoteženega sistema kazalnikov:

1. vidik pričakovanj ključnih deležnikov,
2. vidik zunanjih razmerij,
3. vidik notranjih procesov in sposobnosti ter
4. vidik organizacijske strukture, kulture in resursov.

Vodstvo ZTS je že v načrtu dela za leto 2017 zapisalo: »Taborništvo je najmočnejša mladinska organizacija v Republiki Sloveniji«. Prizadevati si morajo, da ohranjajo in pridobivajo nove člane in prostovoljce, da se bo organizacija uspešno razvijala. Z vidika pričakovanj ključnih deležnikov je zato potrebno določiti cilje, ki se predvsem navezujejo na člane. Slednji so tudi glavni udeleženci ZTS, saj se le-ta uvršča med organizacije za varovanje interesov članov in je glavni cilj vodstva, da zadovolji vse potrebe svojih članov (Tavčar, 2005, str. 156). Kljub temu da glavni cilj ZTS ni doseganje čim višjega dobička, potrebujejo finančna sredstva, da uresničijo svoje poslanstvo. Finančno pomagajo vsem območnim organizacijam in rodovom po Sloveniji, zato si mora vodstvo prizadevati, da imajo dovolj finančnih sredstev. S finančnega vidika se morajo na primer usmeriti v povečanje prihodkov s strani donacij in dotacij, prihodkov od prodaje v Zadrugi ZTS ter prihodkov od udeležb na različnih dogodkih in prihodkov od dejavnosti Taborniškega centra Bohinj. Prav tako pa morajo poiskati način zmanjšanja relevantnih stroškov.

Zunanja razmerja so za ZTS zelo pomembna, saj le-ta predstavljajo zunanjo javnosti, kot so donatorji, sponzorji, državne institucije in ne nazadnje potencialni novi člani ali sodelujoči v ZTS. ZTS ne more v celoti zagotoviti vseh finančnih sredstev, ki jih potrebuje, zato so donatorji, sponzorji in državne institucije tisti, ki ji pri tem pomagajo. Vodstvo ZTS se mora osredotočiti na ta vir prihodka, saj se lahko načrtovani prihodek iz lastne dejavnosti v trenutku zmanjša ali se načrtovanega ne doseže. Na tem področju morajo imeti določene jasne in razumljive cilje. Eden od način za povečanje donatorskih

sredstev je doseganje boljše prepoznavnosti v družbi. Če bo ZTS povečala prepoznavnost organizacije, bo na ta način pridobila nove donatorje, ki bodo želeli, da ZTS še naprej izpolnjuje svoje poslanstvo in posledično pozitivno vpliva na družbeno blaginjo.

Če želi vodstvo ZTS zadovoljiti pričakovanja ključnih deležnikov in se uspešno soočiti z zunanji razmerji, mora poskrbeti, da notranji procesi v organizaciji potekajo brez večjih težav, kar bodo dosegli z jasno oblikovano dolgoročno strategijo. Naučiti se morajo tudi dobro komunicirati, tako z notranjo kot tudi z zunanjo javnostjo. V ZTS so dejali: »Največji problem na področju odnosa z javnostmi je bil v zadnjih letih ta, da nismo imeli komunikacijske strategije. Nihče ni vedel, kam uvrstiti kakšno informacijo, komu jo posredovati, kako jo prenesti med ljudi in po katerih kanalih. Zaradi tega je znotraj organizacije vladala zmeda, člani pa so se jezili, ker niso prejeli vseh informacij.« Vodstvo ZTS si mora zato prizadevati, da v novem mandatu razvijejo ustrezno komunikacijsko strategijo. Poleg tega lahko zadovoljstvo in zainteresiranost članov povečajo z novimi programi, aktivnostmi, trženjskimi izdelki in podobno. To bodo dosegli tako, da si bodo med seboj čim bolj izmenjavali znanje, izkušnje in ideje.

V začetku preteklega mandata so morali v ZTS zaradi finančne sanacije zmanjšati število zaposlenih v Strokovni službi ZTS, kar je pomenilo spremembo delovnih pogojev in s tem tudi večjo obremenitev zaposlenih. Slednjim tudi ni uspelo IO ZTS nuditi ustrezne podpore. ZTS si mora prizadevati za zadostno število prostovoljcev, saj so le-ti ključnega pomena za uspešno uresničevanje namena delovanja. Da pa ne pride do preobremenjenosti prostovoljcev, morajo biti v Strokovni službi ZTS zaposlene motivirane osebe, ki zagotavljajo vzdržnost delovanja taborništva in dolgoročno razvojno usmerjenost organizacije. Načelnik ZTS je dejal: »ZTS želi v prihodnosti postati dober zaposlovalec.«

Na podlagi pogovorov z vodstvom ZTS in njihovimi internimi dokumenti je v tabeli 16 zapisana ciljna destinacija ZTS za leto 2021. Ciljna stanja sem oblikovala tudi na podlagi lastne presoje in PSPN analize. Med ciljnim stanji sem z rdečo označila prioritete ZTS, ki jih nameravam natančno predstaviti v naslednjem poglavju.

Tabela 16: Ciljna destinacija ZTS 2021

VIDIK PRIČAKOVANJ KLJUČNIH DELEŽNIKOV	VIDIK ZUNANJIH RAZMERIJ
<ul style="list-style-type: none"> • ZTS ima zadovoljne člane in prostovoljce. • ZTS ima 9.000 članov in je s tem največja mladinska organizacija v Sloveniji. • 90 % vseh članov se naslednje leto ponovno včlani v ZTS. • Vsako leto se v ZTS včlani 3 % več posameznikov. • Prihodki s strani prodaje v Zadruzi ZTS se povečajo za 15 %. • Prihodki s strani taborniškega centra Bohinj se povečajo za 10 %. 	<ul style="list-style-type: none"> • ZTS je javnosti poznana kot organizacija, ki pozitivno vpliva na družbeno blaginjo. • ZTS vsako leto pridobi 5 % več sredstev v primerjavi z letom prej. • 30 % celotnih prihodkov ZTS izhaja iz sredstev s strani državnih institucij. • Sredstva pridobljena s strani donatorjev se povečajo za 20 %.
VIDIK NOTRANJIH PROCESOV IN SPOSOBNOSTI	VIDIK ORGANIZACIJSKE STRUKTURE, KULTURE IN RESURSOV
<ul style="list-style-type: none"> • ZTS ima razvito dolgoročno strategijo. • ZTS ima razvito komunikacijsko strategijo. • ZTS ima nove aktivnosti in izobraževanja. • ZTS ima oblikovano novo linijo trženjskih izdelkov, kot so uniforma in razni taborniški pripomočki. • Celostna grafična podoba ZTS je prenovljena. 	<ul style="list-style-type: none"> • ZTS je dober zaposlovalec, ki zaposlene spodbuja s pomočjo pozitivne motivacije. • ZTS ima za vsako področje oblikovano komisijo. • ZTS ima zdravo starostno strukturo. • Prostovoljci v ZTS opravljajo funkcije, za katere so usposobljeni in motivirani. • Razmerje med člani in prostovoljci znaša 2,3. • ZTS vodi kontroling po stroškovnih nosilcih.

Vir: Lastno delo.

4.3 Strateški cilji in strateške aktivnosti

V drugem koraku med ciljnim stanji postavimo prioritete (glej tabelo 16). Osredotočiti se je potrebno na ciljna stanja, ki so težje dosegljiva. Zanje nato razvijemo strateške aktivnosti, ki opredeljujejo, kaj je potrebno narediti v obdobju treh let, torej do leta 2021, da ZTS doseže stanje, opredeljeno v ciljni destinaciji.

Glavni cilj vodstva ZTS je zadovoljiti vse potrebe članov in prostovoljcev. Želijo jim nuditi kakovostne storitve, ki bodo pri članih in prostovoljcih povzročile zadovoljstvo. Predvsem previdni morajo biti pri prostovoljcih. V ZTS so dejali: »Naučiti se moramo boljše kulture vodenja in prenašanja odgovornosti, ki ne bosta vodila do izgorelosti prostovoljcev.« Slednji morajo biti motivirani in prav tako usposobljeni za opravljanje svojih funkcij ter z opravljanjem prostovoljskega dela imeti možnost osebnega razvoja. Uspešno izvajanje aktivnosti je prav tako pomemben cilj. ZTS bo svoje aktivnosti kakovostno izvajala le v primeru, če bo imela zadostno število prostovoljcev, zato si morajo prizadevati, da pridobijo nove prostovoljce, torej posameznike stare več kot 16 let. Na ta način se bo zmanjšalo razmerje med člani in prostovoljci. Kajti, če mora prostovoljec skrbeti in svoje znanje prenašati na večje število članov, svoje delo prav gotovo opravlja manj kakovostno.

»Delujoči v ZTS naredimo in prispevamo ogromno za družbeno blaginjo, vendar o tem premalo komuniciramo navzven, zato nas javnost zlahka spregleda in ne prepozna naše vloge v družbi kot vodilne mladinske organizacije v Sloveniji,« so dejali v ZTS. Bolj

pogosta komunikacija z različnimi mediji bi vsekakor prispevala k večji prepoznavnosti ZTS.

Če se želi ZTS še naprej razvijati in rasti, je pomembno, da se osredotočijo na dolgoročno strategijo in strategijo komuniciranja. Ko bo vodstvo ZTS razvilo in določilo potrebne strategije, bo lažje sledilo svojemu poslanstvu, saj bodo vsi posamezniki, tako zaposleni kot tudi prostovoljci, vedeli, kaj morajo storiti, da se bo organizacija razvijala v pozitivni smeri. Javnosti se lahko ZTS predstavlja tudi preko trženjskih izdelkov. Slednje prodajajo v Zadrugi ZTS. Ker so mladi nagnjeni k nenehnim spremembam, bi ZTS z razvojem novega kroja uniforme in drugih taborniških pripomočkov pritegnila mlado populacijo ter gradila ugled znamke. Že zgolj majhna sprememba bi pomenila nekaj novega.

Za uspešno soočanje s spremembami mora vodstvo ZTS redno spremljati in analizirati svoje poslovanje ter primerjati trenutne rezultate z načrtovanimi. To bodo dosegli s kontrolingom. Slednji je primeren tudi za nepridobitne organizacije, saj vključuje elemente za povečanje kakovosti, gospodarnosti in uspešnosti delovanja. V večini organizacij kontroling izvaja računovodja. Ker računovodske storitve za ZTS opravlja računovodski servis, predlagam, da slednji prevzame funkcijo kontrolinga, saj so specializirani tudi za to področje. Menim, da bi bilo za ZTS najprimerneje, da se vodi kontroling po stroškovnih nosilcih. To so storitve ali projekti, zaradi katerih so stroški nastali ter s katerimi so le-ti tudi povezani (Pavliha.org, 2018). Na ta način se lažje spremljajo, analizirajo, planirajo, poročajo in ocenjujejo vsi tekoči in prihodnji dogodki ter interpretirajo odmiki med uresničeni in planiranimi podatki.

V preteklih letih se je ZTS soočala s težavo pomanjkanja kadra in komisije. V ZTS so dejali: »Zaradi odsotnosti komisije za odnose z javnostmi je načelnica za odnose z javnostmi delovala sama, kar je bilo preveliko breme za posameznika, ki svoje delo opravlja prostovoljno.« Ker v ZTS prevladujejo prostovoljci, se od njih ne sme preveč zahtevati. Kajti to lahko vodi do obremenjenosti posameznika, kar povzroča preobremenjenost in se posameznik z željo po uspehu žene onkraj svojih meja. Pojavi se izgorevanje, to pomeni, da posamezniku zmanjkuje energije, njegova samopodoba se vse bolj ruši, temu pa lahko sledi končni zlom. Z oblikovanjem komisij na vsakem področju bi se razbremenili načelniki in omogočilo sprotno izvajanje nalog.

Na podlagi zgoraj opisanega ZTS predlagam naslednje strateške aktivnosti:

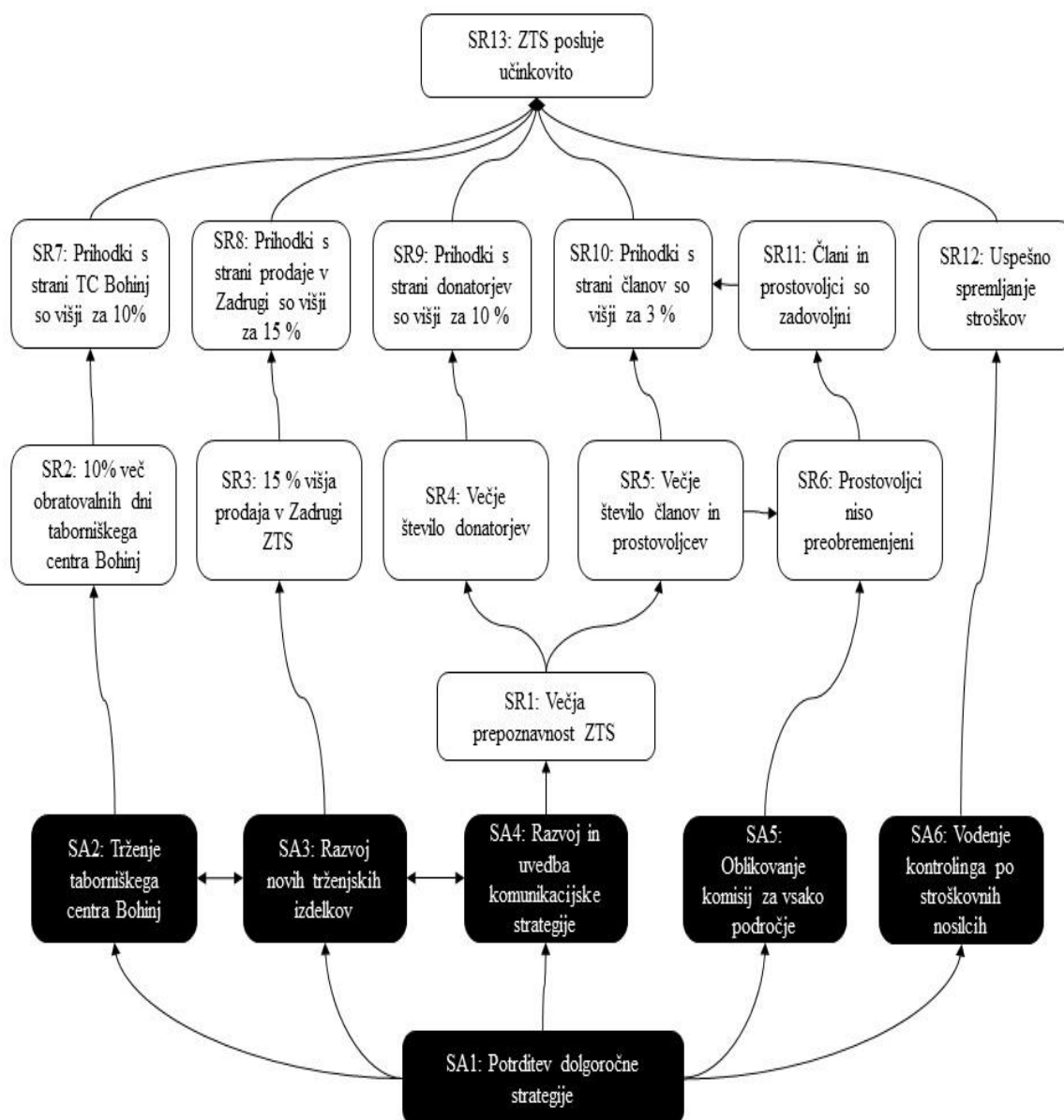
- Potrditev dolgoročne poslovne strategije.
- Razvoj in uvedba komunikacijske strategije.
- Vodenje kontrolinga po stroškovnih nosilcih.
- Oblikovanje komisij za vsako področje.
- Trženje Taborniškega centra Bohinj.
- Razvoj novih trženjskih izdelkov.

4.4 Strateški diagram

V tretjem koraku razvoja uravnoveženega sistema kazalnikov za vsako strateško aktivnost, določeno v drugem koraku, razvijemo strateški rezultat. Slednji opredeljuje pričakovan vpliv strateških aktivnosti v obdobju treh let, če bodo uspešno izvedene.

Ko dokončno oblikujemo strateške rezultate, strateške aktivnosti in rezultate med seboj smiselno povežemo, to pomeni, da določimo vzročno posledične povezave med njimi ter jih prikažemo v strateškem diagramu. Strateški diagram ZTS je prikazan na sliki 9.

Slika 9: Strategija ZTS 2018–2021



Legenda: SA – strateška aktivnost
SR – strateški rezultat

Vir: Lastno delo.

Da se bodo predlagane strateške aktivnosti lažje in uspešneje izvajale, morajo biti enotno razumljive vsem v organizaciji, zato jih je potrebno podrobno opisati in obrazložiti. Prav tako se mora jasno določiti, kdo je odgovoren za posamezno strateško aktivnost ter s kakšnimi tveganji se lahko soočijo med izvajanjem aktivnosti. V tabeli 17 so z vsemi potrebnimi elementi dokumentirane vse strateške aktivnosti.

Tabela 17: Opis strateških aktivnosti ZTS v obdobju 2018–2021

Ime 1. strateške aktivnosti	Potrditev dolgoročne poslovne strategije
Opis strateške aktivnosti	Dolgoročna strategija se mora nanašati na celotno organizacijo, torej na rodove, območne organizacije ter organizacijo na državni ravni. S tem bo ZTS določila spremembe, ki so potrebne za nemoteno delovanje organizacije, kot so urejeno finančno poslovanje, urejen sistem financiranja območnih organizacij in rodov, se naučila boljše kulture vodenja in prenašanja odgovornosti na prostovoljce, da ne bo prihajalo do izgorelosti. Na ta način bo dosegla želeno rast. Vsaka strategija je pravilno oblikovana, če poda odgovore na tri osnovna vprašanja: 1. Kakšen je naš namen v družbi? 2. Kaj moramo narediti, da bomo dosegli naš namen? 3. Kako bomo uresničili naš namen? Predlagam, da že razvito strategijo v ZTS čim prej potrdijo ter jo vključijo v svoje poslovanje.
Vodja	Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti Težave se lahko pojavijo v primeru, če sodelujoči nimajo ustreznega znanja na področju strateškega managementa. Prav tako tveganje predstavlja nezainteresiranost sodelujočih članov.
Načelnica ZTS	
Sodelujoči člani	
Drugi člani IO ZTS	
Pričakovani rezultati strateške aktivnosti	S potrditvijo dolgoročne strategije lahko v ZTS pričakujejo pozitivne spremembe na več področjih, kot so večja prepoznavnost ZTS, povečanje števila članov, prostovoljcev in donatorjev, večja prodaja v Zadrugi ZTS, povečanje števila obratovalnih dni TC Bohinj, povečanje prihodkov in drugo. Posledično bo dolgoročna strategija vodila v učinkovito poslovanje.
Ime 2. strateške aktivnosti	Trženje Taborniškega centra Bohinj
Opis strateške aktivnosti	Taborniški center Bohinj (v nadaljevanju TC Bohinj) ZTS predstavlja odlično priložnost za povečanje prihodkov od dejavnosti. Namreč, TC Bohinj se nahaja na odlični lokaciji, ki obiskovalcem nudi možnost popolne sprostitve in ukvarjanje z raznolikimi aktivnostmi, kot so plavanje v jezeru, veslanje, planinarjenje, pohodništvo ter drugo. To je razlog, da poskušajo prostore TC Bohinj maksimalno izkoristiti. Rodovi in območne organizacije so vsekakor seznanjeni z možnostjo organiziranja taborov v TC Bohinj. ZTS se mora osredotočiti na vrtce, osnovne in srednje šole po vsej Sloveniji, saj le-te nenehno organizirajo šole v naravi. Tudi društva različnih dejavnosti predstavljajo potencialne kandidate za obiskovalce centra. ZTS lahko poveča prepoznavnost TC Bohinj na način, da zanj oblikuje letake ali kratke kataloge, v katerem predstavi vse njegove prednosti, od tega, kaj se lahko tam udeleženci naučijo, s katerimi aktivnostmi se ukvarjajo, kako lahko doživetje v centru pozitivno vpliva na posameznika ter drugo. Trženjsko gradivo nato, kot nekakšno ponudbo, posredujejo potencialnim kandidatom, in sicer preko pošte, telefonskih pogovorov ali osebno. Prav tako lahko letake ali kataloge ZTS odnese s seboj v tujino, ko se udeležijo različnih dogodkov. Na ta način bodo privabili še več tujih tabornikov.
Vodja	Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti Tveganje predstavljajo predvsem omejena finančna sredstva. Slednja ZTS potrebuje, da lahko oblikuje in izda letak ali katalog o TC Bohinj.
Zakladnik ZTS	
Sodelujoči člani	
Drugi člani IO ZTS	
Pričakovani rezultati strateške aktivnosti	Bolj obširno trženje TC Bohinj lahko povzroči povečanje števila obratovalnih dni centra, to pomeni več obiskovalcev, kar vodi v povečanje prihodka iz dejavnosti TC Bohinj. Posledično se bi povečali celotni prihodki ZTS.

se nadaljuje

Tabela 17: Opis strateških aktivnosti ZTS v obdobju 2018–2021 (nadaljevanje)

Ime 3. strateške aktivnosti	Razvoj novih trženjskih izdelkov
Opis strateške aktivnosti	Tudi uniforma in drugi taborniški pripomočki ZTS pritegnejo pozornost članov in prostovoljcev, in ne nazadnje tudi zunanjo javnost. Ravno zaradi tega je potrebno nenehno iskati in oblikovati nekaj novega, da s tem privabijo nove posameznike, hkrati pa ohranjajo obstoječe člane in prostovoljce v organizaciji. Že zgolj majhna sprememba pri različnih oznakah, barvi taborniške uniforme ali ruticah, bi povečalo zanimanje s strani članov. Predlagam, da ZTS najprej poskuša od članov pridobiti informacije o tem, kakšne izboljšave si želijo, kaj bi vključili v taborniški kroj ter, kaj bi povečalo njihovo pozornost. Na podlagi pridobljenih informacij nato vodstvo ZTS oblikuje nov taborniški kroj in morebitno drugo taborniško orodje oziroma dodatki.
Vodja	Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti
Zakladnik ZTS	Tveganje predstavljajo predvsem omejena finančna sredstva in nepripravljenost članov pri posredovanju informacij.
Sodelujoči člani	
Drugi člani IO ZTS in člani komisije za odnose ZTS z javnostmi	
Pričakovani rezultati strateške aktivnosti	Razvoj novih trženjskih izdelkov lahko povzroči povečanje prodaje v Zadrugi ZTS, saj si mladi želijo nenehnih sprememb. To bi vodilo v višje prihodke od prodaje v Zadrugi ZTS ter posledično v višji dobiček.
Ime 4. strateške aktivnosti	Razvoj in uvedba komunikacijske strategije
Opis strateške aktivnosti	Komunikacijska strategija bo ZTS predstavljala okvir za komunikacijo z notranjo in zunanjo javnostjo. Notranjo javnost predstavljajo člani, prostovoljci in zaposleni v Strokovni službi, zunanjo javnost pa donatorji, sponzorji, državne institucije, mediji in posamezni državljani RS. Z vzpostavitvijo komunikacijske strategije bodo delujoči posamezniki na tem področju vedeli, kam uvrstiti določeno informacijo, komu jo posredovati, kako jo posredovati med ljudi in po katerih kanalih. Z dobro komunikacijo se bo gradila prepoznavnost ZTS in njen pozitivni doprinos širši družbi. Predlagam naslednje korake razvoja komunikacijske strategije: 1. Določitev ciljnih skupin 2. Opredelitev ciljev komuniciranja 3. Izbira komunikacijskih poti posameznih ciljnih skupin 4. Določitev oblik sporočil
Vodja	Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti
Načelnica za odnose ZTS z javnostmi	ZTS z lastno dejavnostjo ne uspe ustvariti zadostnih prihodkov za uresničevanje poslanstva, kar predstavlja največjo oviro, saj pomeni, da so sodelujoči v tej strateški aktivnosti omejeni pri porabi finančnih sredstev. Težavo predstavlja tudi nezainteresiranost članov za to področje.
Sodelujoči člani	
Člani komisije odnosov ZTS z javnostmi	
Pričakovani rezultati strateške aktivnosti	Z boljšo in natančno določeno komunikacijo lahko ZTS pričakuje povečanje prepoznavnosti. To bo vodilo v povečanje števila članov in prostovoljcev ter prav tako v povečanje števila donatorjev. Enako kot pri 1. strateški aktivnosti bo povečanje članov in prostovoljcev vodilo v višji prihodek s strani članarin ter v večje zadovoljstvo članov in prostovoljcev. Povečanje števila donatorjev pa bo vodilo v višji prihodek s strani donatorjev.
Ime 5. strateške aktivnosti	Oblikovanje komisij za vsako področje
Opis strateške aktivnosti	Delo ZTS je razdeljeno na pet področij in za vsako področje imajo določeno vodjo, načelnika, Zakladnik pa skrbi za koordinacijo in nadzor nad porabo finančnih virov vseh področij. Ker so področja preobsežna, da bi vse aktivnosti, potrebne za nemoteno delovanje področja, opravljala ena sama oseba, ki svoje delo opravlja prostovoljno, morajo za vsako področje določiti posameznike, ki bodo razbremenili delo načelnika, ter jih združiti v komisijo. Posledično bi omogočili sprotno izvajanje nalog in z rednim sestajanjem proučili, s kakšnimi težavami se soočajo ter jih lažje odpravili, saj več kot je idej, več je rešitev. Nekatera področja v ZTS že imajo oblikovane komisije. Predlagam, da se člani IO ZTS sestanejo, kjer načelniki področja, ki nimajo oblikovane komisije, predlagajo primerne kandidate zanjo. Zavedati se je potrebno, da načelniki svojo nalogo opravljajo prostovoljno, kar pomeni, da ne morejo ves svoj čas nameniti opravljanju te funkcije.

se nadaljuje

Tabela 17: Opis strateških aktivnosti ZTS v obdobju 2018–2021 (nadaljevanje)

Vodja	Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti
Načelnica ZTS	Glavna in največja težava pri oblikovanju komisij je nezainteresiranost kandidatov za opravljanje funkcij. Zaradi tega je potrebno delo razdeliti tako, da določene funkcije opravljajo posamezniki, ki so za to usposobljeni ter motivirani.
Sodelujoči člani	
Drugi člani IO ZTS	
Pričakovani rezultati strateške aktivnosti	Z oblikovanjem komisij bi se razbremenilo načelnika posameznega področja. To pomeni, da prostovoljci ne bi bili več toliko obremenjeni, kar bi vodilo v večje zadovoljstvo članov in prostovoljcev ter prav tako v kakovostnejše izvajanje dodeljenih funkcij.
Ime 6. strateške aktivnosti	Vodenje kontrolinga po stroškovnih nosilcih
Opis strateške aktivnosti	Kontroling služi za namene zagotavljanja in ugotavljanja doseganja družbene blaginje. Ker so v današnjem okolju vedno bolj pomembne informacije, ki jih pridobimo z opazovanjem in raziskovanjem zunanjega in notranjega okolja, klasično računovodstvo vodstvu organizacije ne nudi zadostnih informacij za podporo pri reševanju specifičnih problemov. Računovodski servis, ki bi poleg računovodskih storitev izvajal kontroling po stroškovnih nosilcih, bi vodstvu ZTS podal jasne informacije o odmikih med dejanskimi in načrtovanimi stroški ter prihodki za vsak projekt posebej. Posledično bi na podlagi različnih analiz in takojšnjih informacij vodstvo lažje sprejemalo odločitve. ZTS predlagam, da stroške in prihodke zbira po posameznih projektih. Na ta način bo imelo vodstvo ZTS natančne informacije o stroških, ki so se pojavili zaradi organizacije dogodka, ter o prihodkih, ki so jih prejeli za izvedbo dogodka.
Vodja	Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti
Zakladnik ZTS	Težava, s katero se lahko pri tej strateški aktivnosti soočijo v ZTS, se navezuje na omejena finančna sredstva.
Sodelujoči člani	
Računovodski servis in drugi člani IO ZTS	
Pričakovani rezultati strateške aktivnosti	Z vodenjem kontrolinga po stroškovnih nosilcih bi vodstvo ZTS uspešneje spremljalo stroške, saj bi na podlagi izračunanih odmikov med načrtovanimi in uresničenimi stroški v prihodnje lažje analizirali, kje lahko zmanjšajo stroške.

Vir: Lastno delo.

4.5 Strateški kazalniki

V zadnjem koraku razvoja uravnoteženega sistema kazalnikov se določijo kazalniki za merjenje in spremljanje uspešnosti strategije.

Ravno jasna opredelitev strateških aktivnosti in rezultatov, ki sem jo pripravila v predhodnem poglavju, pomaga pri oblikovanju primernih kazalnikov. Za vsako strateško aktivnost je potrebno izbrati kazalnik, ki bo pokazal, koliko napora je potrebno vložiti v aktivnost ali kakšne so direktne posledice izvedene aktivnosti. Pri strateških rezultatih pa je potrebno določiti kazalnik, ki bo prikazal vpliv izvedenih aktivnosti (glej tabelo 18).

Tabela 18: Strateški kazalniki za strateške aktivnosti in rezultate ZTS

Strateške aktivnosti	Strateški kazalniki
SA2: Trženje taborniškega centra Bohinj	<ul style="list-style-type: none"> • Delež porabljenih finančnih sredstev za trženje
SA3: Razvoj novih trženjskih izdelkov	<ul style="list-style-type: none"> • Delež porabljenih finančnih sredstev za oblikovanje novih trženjskih izdelkov
Strateški rezultati	Strateški kazalniki
SR1: Večja prepoznavnost ZTS	<ul style="list-style-type: none"> • % povečanja/zmanjšanja števila članov in prostovoljcev • % povečanja/zmanjšanja števila donatorjev
SR2: 10 % več obratovalnih dni TC Bohinj	<ul style="list-style-type: none"> • % povečanja obratovalnih dni TC Bohinj
SR3: 15 % višja prodaja v Zadrugi	<ul style="list-style-type: none"> • % povečanja prodaje v Zadrugi ZTS
SR4: Večje število donatorjev	<ul style="list-style-type: none"> • % povečanja/zmanjšanja števila donatorjev
SR5: Večje število članov in prostovoljcev	<ul style="list-style-type: none"> • % povečanja/zmanjšanja števila članov in prostovoljcev
SR6: Prostovoljci niso preobremenjeni	<ul style="list-style-type: none"> • Razmerje med člani in prostovoljci
SR7: Prihodki s strani TC Bohinj so višji za 10 %	<ul style="list-style-type: none"> • % povečanja prihodkov s strani TC Bohinj
SR9: Prihodki s strani donatorjev so višji za 20 %	<ul style="list-style-type: none"> • % povečanja prihodkov s strani donatorjev
SR10: Prihodki s strani članov so višji za 3 % letno	<ul style="list-style-type: none"> • % povečanja prihodkov s strani članov
SR11: Člani in prostovoljci so zadovoljni	<ul style="list-style-type: none"> • Delež starih članov in prostovoljcev
SR12: Uspešno spremljanje stroškov	<ul style="list-style-type: none"> • Dejanski/planirani stroški po stroškovnih nosilcih

Vir: Lastno delo.

Z oblikovanimi strateškimi kazalniki bo ZTS v prihodnje lažje analizirala svoje poslovanje, saj bo v primeru rednega spremljanja strateških aktivnosti in rezultatov pravočasno sprejela odločitve, ki bodo lahko pomembno vplivale na njihovo poslovanje.

Sledi še uvedba uravnoteženega sistema kazalnikov v organizacijo. Vsem sodelujočim v organizaciji je potrebno predstaviti strateške cilje, aktivnosti in rezultate ter strateške kazalnike, katere informacije potrebujejo, da bodo učinkovito merili uspešnost poslovanja, na kakšen način se bodo zbirale informacije, kdo bo zbiral informacije in drugo. Torej, potrebno je opredeliti metodološki in organizacijski vidik vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov.

5 UVEDBA URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV ZA ZVEZO TABORNIKOV SLOVENIJE

5.1 Metodološki vidik uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov

Znotraj metodološkega vidika vpeljave uravnoteženega sistema kazalnikov nameravam ZTS predstaviti način zbiranja podatkov za izračun posameznega kazalnika, predstaviti njegov pomen ter predlagati frekvenco poročanja. Vse to bom zaradi boljše preglednosti prikazala v tabelah.

V tabeli 19 so predstavljeni strateški kazalniki, primerni za merjenje strateških aktivnosti, v tabeli 20 pa so združeni strateški kazalniki, ki jih predlagam, za merjenje in spremljanje uspešnosti strateških rezultatov.

Tabela 19: Metodološki vidik strateških kazalnikov za strateške aktivnosti ZTS

Kazalnik	Pomen kazalnika	Način zbiranja podatkov	Frekvenca poročanja
Delež porabljenih finančnih sredstev za trženje	Kazalnik kaže, kolikšen delež finančnih sredstev so porabili za trženje TC Bohinj.	(Porabljena finančna sredstva za trženje / vsa porabljena finančna sredstva v obdobju) * 100	Polletno
Delež porabljenih finančnih sredstev za oblikovanje novih trženjskih izdelkov	S kazalnikom se izračuna delež porabljenih finančnih sredstev za oblikovanje novih trženjskih izdelkov.	(Porabljena finančna sredstva za oblikovanje novih trženjskih izdelkov / vsa porabljena finančna sredstva v obdobju) * 100	Konec obračunskega obdobja

Vir: Lastno delo.

Tabela 20: Metodološki vidik strateških kazalnikov za strateške rezultate ZTS

Kazalnik	Pomen kazalnika	Način zbiranja podatkov	Frekvenca poročanja
% povečanja/zmanjšanja števila članov in prostovoljcev	Na podlagi kazalnika se medsebojno primerja podatke o številu članov in prostovoljcev v različnih obdobjih. Na ta način se ugotovi, ali število le-teh narašča ali pada.	(Št. član. in prost. v obdobju / št. član. in prost. v preteklem obdobju) * 100	Konec obračunskega obdobja
% povečanja/zmanjšanja števila donatorjev	Kazalnik medsebojno primerja podatke o številu donatorjev v različnih obdobjih. Na ta način se ugotovi, ali število le-teh narašča ali pada.	(Št. donatorjev v obdobju / št. donatorjev v preteklem obdobju) * 100	Konec obračunskega obdobja
% povečanja obratovalnih dni TC Bohinj	S kazalnikom se lahko ugotovi, ali število obratovalnih dni TC Bohinj narašča ali pada.	(Št. obratovalnih dni TC Bohinj / št. obratovalnih dni TC Bohinj v preteklem obdobju) * 100	Konec obračunskega obdobja
% povečanja prodaje v Zadrugi ZTS	Kazalnik kaže, ali se prodaja v Zadrugi povečuje ali pada.	(Vrednost prodaje v Zadrugi ZTS v tekočem mesecu / vrednost prodaje v Zadrugi v preteklem mesecu) * 100	Mesečno
Razmerje med člani in prostovoljci	Kazalnik pokaže, koliko članov do 15. leta vodi oz. skrbi zanje en prostovoljec. Nižja kot je vrednost kazalnika, boljše je to za prostovoljce.	Št. članov starih do 15. leta / št. članov starih od 16. leta naprej	Konec obračunskega obdobja
% povečanja prihodkov s strani TC Bohinj	Vrednost kazalnika kaže odstotek povečanja ali zmanjšanja prihodkov s strani TC Bohinj.	(Prihodki s strani TC Bohinj v obdobju / prihodki s strani TC Bohinj v preteklem obdobju) * 100	Konec obračunskega obdobja
% povečanja prihodkov s strani donatorjev	Kazalnik kaže, ali se prihodki s strani donatorjev povečujejo. Predlagam, da se kazalnik ocenjuje skupaj s % povečanja/zmanjšanja števila donatorjev.	(Prihodki s strani donatorjev v obdobju / prihodki s strani donatorjev v preteklem obdobju) * 100	Konec obračunskega obdobja
% povečanja prihodkov s strani članov	Kazalnik kaže, ali se prihodki s strani članov povečujejo ali zmanjšujejo. Predlagam, da se kazalnik ocenjuje skupaj s kazalnikom % povečanja/zmanjšanja števila članov in prostovoljcev, saj se med seboj dopolnjujeta.	(Prihodki s strani članov v obdobju / prihodki s strani članov v preteklem obdobju) * 100	Konec obračunskega obdobja
Delež starih članov in prostovoljcev	Kazalnik na neki način meri zadovoljstvo članov in prostovoljcev. Namreč, če le-ti ostajajo v organizaciji, pomeni, da so z njihovim delom zadovoljni. In obratno. V primeru, da jih ZTS izgublja, morajo ugotoviti razlog za to ter najti rešitev.	(Št. starih član. in prost. v določenem obdobju / št. vseh član. in prost. v določenem obdobju) * 100	Konec obračunskega obdobja
Dejanski/planirani stroški po stroškovnih nosilcih	Kazalnik pokaže, kako uspešni so pri načrtovanju stroškov po različnih projektih. Na podlagi tega vodstvo lažje analizira in sprejme ukrepe za zmanjšanje stroškov v prihodnje.	Primerjava planiranih stroškov za posamezni projekt z dejanskimi stroški.	Po končanih projektih

Vir: Lastno delo.

Vrednosti kazalnikov je potrebno primerno hraniti, saj bo ravno primerjava vrednosti kazalnikov med različnimi obdobji podala informacijo o tem, kako uspešna je ZTS. Predlagam, da ZTS podatke hrani s programsko opremo, saj slednja nudi urejanje besedil, beleženje podatkov v preglednicah in grafih, shranjevanje podatkovnih zbirk in drugo. Program Excel je eden od programov, ki nudi kvalitetno beleženje podatkov, tako tabelarično kot tudi grafično, in ravno to potrebuje ZTS, zato jim predlagam, da za beleženje vrednosti kazalnikov uporabljajo ta program. Vendar, če ZTS sedaj uporablja druge programe, bo zanje najenostavnejše, da jim še naprej ostajajo zvesti.

5.2 Organizacijski vidik uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov

Ko so kazalniki za merjenje uresničevanja strategij in rezultatov jasni, je potrebno določiti, kdo v organizaciji je odgovoren za merjenje posameznega kazalnika. S tem se lahko izognejo številnim težavam. Vsak posameznik namreč lažje izvaja naloge, ki so mu natančno dodeljene. Če v ZTS ne določijo, kdo naj spremlja posamezne kazalnike, lahko več posameznikov meri isti kazalnik, nekaterih kazalnikov se vsi izogibajo in jih ne merijo in številne druge težave. Zato v nadaljevanju predlagam, kdo v ZTS naj meri in poroča o posameznem kazalniku.

Kazalnika *delež porabljenih finančnih sredstev za trženje* in *delež porabljenih finančnih sredstev za oblikovanje novih trženjskih izdelkov* sta kazalnika, ki ju bo najlažje spremljal zakladnik ZTS, saj slednji skrbi za finančno materialno poslovanje ZTS. Za uspešno merjenje strateških aktivnosti morajo najprej opredeliti, koliko finančnih sredstev lahko porabijo za posamezno aktivnost. To naj, na podlagi finančnega stanja organizacije in ponudb za potreben material ali storitve, naredi IO ZTS ter podatke posreduje zakladniku ZTS za nadaljnjo spremljanje kazalnika. Če želijo, da se pravočasno ukrepa v primeru odstopanj, je potrebno oba kazalnika redno spremljati.

Kazalnike *delež starih članov in prostovoljcev, % povečanja/zmanjšanja števila članov in prostovoljcev ter % povečanja/zmanjšanja števila donatorjev* bo najlažje spremljala strokovna služba ZTS. Na podlagi evidence o številu članov in prostovoljcev ter donatorjev bo brez težav izračunala predlagane kazalnike, ter nato o tem poročala IO ZTS. Slednji bo na osnovi prejetih informacij sprejela odločitve, ki bodo v prihodnosti pozitivno vplivale na njihovo poslovanje. Za privabljanje novih članov in prostovoljcev naj se ZTS poveže z vrtci, osnovnimi in srednjimi šolami ter s fakultetami, ter na ta način poveča svojo prepoznavnost. Osredotočiti se morajo tudi na otroke in mlade v socialno ogroženih družinah, ki si želijo sodelovati v organizaciji, vendar nimajo dovolj sredstev za udejstvovanje ali nakup potrebščin za pridružitve k določenemu programu. To lahko dosežejo s sodelovanjem z drugimi humanitarnimi organizacijami.

Kazalnik *razmerje med člani in prostovoljci* zahteva podatke, ki jih v večini beleži strokovna služba ZTS, zato predlagam, da tudi pri merjenju tega kazalnika prevzamejo glavno vlogo. Podatke, pridobljene s pomočjo kazalnikov, naj posredujejo IO ZTS, ki bo

lahko sprejel morebitne potrebne ukrepe. Vrednost kazalnika jim bo odgovorila na vprašnji, ali so prostovoljci preobremenjeni ter ali kakovostno oziroma kako kakovostno izvajajo svoje programe. Pri merjenju kazalnika naj strokovni službi na pomoč priskoči načelnik za vzgojo in izobraževanje ter delo z odraslimi. Manjše kot je razmerje med člani in prostovoljci, lažje le-ti posredujejo svoje znanje in se posvečajo vsakemu posamezniku.

Kazalnika *% povečanja prodaje v Zadrugi ZTS* in *% povečanja obratovalnih dni TC Bohinj* naj skupaj s strokovno službo ZTS prevzame zakladnik ZTS. O izračunanih kazalnikih naj poročajo izvršnemu odboru ZTS, ki bo sprejel potrebne odločitve.

Kazalniki *% povečanja prihodkov s strani TC Bohinj*, *% povečanja prihodkov s strani donatorjev* in *% povečanja prihodkov s strani članov* se osredotočajo na finančno poslovanje organizacije. Predlagam, da merjenje kazalnikov prevzame zakladnik in strokovna služba ZTS ter pridobljene podatke nato posredujejo IO ZTS, ki bo nadalje, na podlagi analize podatkov, sprejel potrebne odločitve.

Kazalnik *dejanski/planirani stroški po stroškovnih nosilcih* pa naj meri zakladnik ZTS skupaj z IO ZTS. Najprej morajo na podlagi finančnega stanja proučiti, koliko stroškov lahko porabijo za posamezen projekt. Konec obračunskega obdobja nato analizirajo odmike med načrtovanimi in uresničenimi stroški.

SKLEP

Merjenje in spremljanje uspešnosti poslovanja je v današnjem hitro se spreminjajočem okolju zelo pomembno za vsako obliko organizacije. Na ta način lahko vodstvo organizacije v primeru težav pravočasno ukrepa in sprejme pravilne odločitve. Obstajajo različna orodja, s katerimi organizacija meri in spremlja svojo uspešnost, vendar je potrebno le-te prilagoditi potrebam organizacije. Pri nepridobitnih organizacijah je merjenje in spremljanje uspešnosti bolj zahtevno, kot v pridobitnih organizacijah. Namreč, pridobitne organizacije lahko svojo uspešnost merijo s finančnimi kazalniki, ki povedo, ali so finančno uspešne. Nepridobitne organizacije pa želijo izvedeti, zakaj in koliko je družba zaradi njihovega delovanja boljša. Na vsak način si prizadevajo, da ustvarijo čim večji pozitiven učinek nanjo.

V večini nepridobitnih organizacijah, predvsem tiste, ki delujejo na podlagi prostovoljstva in niso velika, rezultatom in uspešnosti ne posvečajo velike pozornosti. Predvsem zaradi obsežnih in težko merljivih ciljev. Ko je potrebno sprejeti pravilno odločitev za povečanje uspešnosti, pa posledično nimajo merila, ki bi podal informacije na enostaven način. Med temi organizacijami je tudi ZTS, ki pa se čedalje bolj zaveda pomena merjenja in obvladovanja uspešnosti poslovanja. Da lažje meri in kasneje tudi obvladuje svojo uspešnost, mora kljub težko merljivim ciljem ugotoviti, kateri so tisti kazalniki, ki bodo merili njeno uspešnost.

V magistrskem delu sem za najprimernejše orodje merjenja in spremljanja uspešnosti ZTS izbrala uravnotežen sistem kazalnikov, ki je v tujini prepoznan pod imenom Balanced Scorecard, in ga je revija Harvard Business Review razglasila za najpomembnejši managerski model strateškega vodenja po drugi svetovni vojni (Nagode, 2010, str. 99–100). Uravnoteženi sistem kazalnikov sta leta 1992 razvila Kaplan in Norton. Kljub temu da je bilo orodje uporabno, so organizacije prepoznale nekatere pomanjkljivosti. Na podlagi tega so najprej razvili 2. generacijo uravnoteženega sistema kazalnikov, nato pa še 3. generacijo, ki je enostavnejša in v praksi bolj uporabna v primerjavi s 1. generacijo uravnoteženega sistema kazalnikov. Uravnoteženi sistem kazalnikov je skozi leta pridobil številne izboljšave ter se oblikoval v managersko orodje, ki odpravlja ločevanje med oblikovanjem in izvajanjem strategije. Veliko nepridobitnih organizacij se sooča s težavami pri opredelitvi strategije. Uravnoteženi sistem kazalnikov je tisto orodje, ki pripomore k pravilnemu oblikovanju misli o strategiji. Prvič, pomaga pri opisu strategije. Drugič, pomaga pri osredotočanju na ukrepe, ki so pomembni. In tretjič, vpliva na uspešno izvedbo strategije. Uravnoteženi sistem kazalnikov vodstvu prav tako pokaže, ali poslujejo dobro oziroma, na katerih področjih so potrebne spremembe.

Pri razvoju uravnoteženega sistema kazalnikov za ZTS sem upoštevala korake 3. generacije sistema. V prvem koraku sem oblikovala ciljno destinacijo za ZTS, ki se nanaša na leto 2021. Le-ta opisuje jasno idejo o tem, kaj ZTS skuša doseči do določenega obdobja. Drugi korak se je nanašal na opredelitev prioritetenih strateških nalog. Slednje predstavljajo cilje, ki so težje dosegljivi, ter so za ZTS zelo pomembni. Zanje sem nato oblikovala strateške aktivnosti, ki opredeljujejo, kaj je potrebno narediti v obdobju treh let, da ZTS doseže ciljna stanja. V tretjem koraku sem najprej opredelila strateške rezultate, ki pojasnjujejo, kaj bo ZTS dosegla, če bo strateške aktivnosti uspešno izvedla. V nadaljevanju sem oblikovala vzročno posledične povezave med strateškimi aktivnostmi in rezultati ter jih prikazala v strateškem diagramu. Na podlagi ciljne destinacije ter strateških aktivnosti in rezultatov sem nato v zadnjem koraku določila strateške kazalnike za merjenje in spremljanje uspešnosti ZTS, za katere menim, da so zanje primerni.

Zagotavljanje dolgoročne uspešnosti ZTS v prvi vrsti zahteva vpeljavo uravnoteženega sistema kazalnikov ter nato osredotočenost na strateške cilje in redno spremljanje kazalnikov. Vse to bo ZTS pomagalo pri sprejemanju ključnih odločitev ter posledično izboljšanju poslovanja. Predstavljen model uravnoteženega sistema kazalnikov v magistrskem delu ni nujno v celoti primeren ZTS. Posledično ga bo potrebno prilagoditi dejanskim razmeram v organizaciji. Prvič, potrebno bo vzpostaviti primeren način zbiranja potrebnih informacij in podatkov o vseh kazalnikih, drugič, začeti izvajati potrebne raziskave in analize, ter tretjič, kljub morebitnemu uspehu vedno imeti željo in voljo po še večjih uspehih. Prav tako je treba poudariti, da se bo predstavljen model zaradi nenehnih sprememb v okolju in organizaciji spreminjal in ga bo potrebno dopolnjevati. Pomembno je, da ZTS v prihodnje spremlja zunanje okolje organizacije, da pravočasno zasledi nove

smernice na področju poslovanja, na drugi strani pa tudi notranje okolje, da se z ustreznimi ukrepi odzove na morebitne napake in težave.

Uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov bo v ZTS vpeljala morebitne spremembe. Le-te v večini organizacij niso dobrodošle, še posebej kadar od posameznikov zahtevajo dodatno delo ali je njihovo delo še pod večjim nadzorom. Vendar so ravno spremembe tiste, ki organizaciji nudijo učenje in razvoj. ZTS se mora zavedati prednosti, ki jih nudi uvedba uravnoveženega sistema kazalnikov. Nudi ji razumljivejšo povezavo med strateškimi cilji in strategijo, vodstvo spodbuja, da se osredotoči tako na dolgoročne kot tudi kratkoročne dejavnike uspeha, krepi organizacijske vrednote, kulturo in klimo, motivira zaposlene, da sodelujejo pri načrtovanju in kasneje uresničevanju strategije in poslanstva ter omogoča prenos znanj znotraj zveze. Uravnoveženi sistem kazalnikov zvezi predstavlja korak naprej k učinkovitejšemu in objektivnejšemu merjenju in obvladovanju njihove uspešnosti kot celote.

LITERATURA IN VIRI

1. 2GC Limited. (2014). *Can I apply Balanced Scorecard in a Not-for-Profit Organisation?*. Maidenhead: 2GC Active Management.
2. Anthony, R. N. & Young, D. W. (1994). *Management control in nonprofit organizations*. (5th ed.). Irwin: Burr Ridge.
3. Brvar, T. (2017, 29. december). V letu 2017 1,7-odstotna inflacija, mesečna rast cen decembra v povprečju nespremenjena. *Stat*. Pridobljeno 18. aprila 2018 iz <http://www.stat.si/StatWeb/sl/News/Index/7171>
4. Center nevladnih organizacij Slovenije – CNVOS. (2018a). *NVO sektor: dejstva in številk*. Pridobljeno 29. januarja 2018 iz <https://www.cnvos.si/nvo-sektor-dejstva-stevilke/>
5. Center nevladnih organizacij Slovenije – CNVOS. (2018b). *Javno financiranje – zbirni podatki*. Pridobljeno 30. januarja 2018 iz <https://www.cnvos.si/nvo-sektor-dejstva-stevilke/javno-financiranje-zbirni-podatki/>
6. Center nevladnih organizacij Slovenije – CNVOS. (2018c). *Število NVO*. Pridobljeno 15. junija 2018 iz <https://www.cnvos.si/nvo-sektor-dejstva-stevilke/stevilo-nvo/>
7. Cobbold, I. & Lawrie, G. (2002). *The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*. Maidenhead: 2GC Active Management.
8. Dimovski, V. (2002). *Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja*. V Možina, S. (ur.), Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh* (str. 694–735). Radovljica: Didakta.
9. Društvo Vrtnica. (2018). *Domov*. Pridobljeno 21. junija 2018 iz <http://društvo-vrtnica.si/>
10. Epstein, M. J. & McFarlan Warren, F. (2011). Nonprofit vs. For-Profit Boards: Critical Differences. *Strategic Finance*, 92(9), 28–35.

11. Epstein, M. J. & Yuthas, K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts* (1sted.). San Francisco: Hiatt & Dragon.
12. Grimšič Borko, M. (2017, 21. september). Gospodarska rast 2017: pozitiven trend se nadaljuje!. *Data*. Pridobljeno 30. novembra 2017 iz <https://data.si/blog/2017/09/21/gospodarska-rast-2017/>
13. Grušovnik, M. (2014, 5. avgust). Roglo preplavili taborniki z vsega sveta. *Dnevnik*. Pridobljeno 21. februarja 2018 iz <https://www.dnevnik.si/1042677082>
14. Janeš, A. (2015). *Razvoj sistema uravnoveženih kazalnikov*. Koper: Univerza na Primorskem.
15. Jensen, M. C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8–21.
16. Ješovnik, P. & Tibljaš, A. (b.l.). *Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržiška kave*. Pridobljeno 23. julija 2018 iz <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/097-116.pdf>
17. Joga – Ljubljana. (2018). *Vpis in članarina*. Pridobljeno 21. junija 2018 iz <http://www.joga-ljubljana.org/index.php/o-vadbi-pri-nas/vpis-in-clanarina#faqnoanchor>
18. Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353–370.
19. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
20. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Uravnoveženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). *Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard*. Maidenhead: 2GC Limited.
22. *Letna poročila društev*. Pridobljeno 25. septembra 2017 iz <http://www.eudavki.si/index.php?S=1&Article=1250>
23. *Letno poročilo Združenja slovenskih katoliških skavtov in skavtinj*. (2016). Pridobljeno 20. februarja 2018 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5369878000>
24. Milev, S. (2009, 12. september). Brezplačna rekreacija za vse, ki so željni vadbe. *Dnevnik*. Pridobljeno 21. junija 2018 iz <https://www.dnevnik.si/1042298419>
25. Mlinarič, E. (2011). *Pojasnila v zvezi s spremembami in dopolnitvami Zakona o društvih in Zakona o javnih zbiranjih, ki sta začela veljati 9. junija 2011*. Murska Sobota: UE Murska Sobota.
26. Nagode, P. (2010). Uravnoveženi sistem kazalnikov: Predstavitev in nadgradnja. *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, december (str. 99–105). Koper, Celje, Škofja Loka.
27. Pavliha.org. (2018). Stroškovna mesta in stroškovni nosilci. Pridobljeno 4. oktobra 2018 na http://www.pavliha.org/stroskovno_racunovodstvo/stroskovna_mesta_stroskovni_nosilci.htm

28. Planinska zveza Slovenije. (2018). *Vrste članstva, cenik ter seznam ugodnosti*. Pridobljeno 21. junija 2018 iz <https://www.pzs.si/vsebina.php?pid=13>
29. Ples – Tina. (2018). *Cenik*. Pridobljeno 21. junija 2018 iz <http://www.ples-tina.com/cenik/>
30. Prostovoljstvo.org. (2018). *Skupno poročilo o prostovoljstvu v Republiki Sloveniji za leto 2016*. Pridobljeno 31. januarja 2018 iz http://www.prostovoljstvo.org/resources/files/pdf/Prost_2016.pdf
31. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Pugelj, T. (2016). *TABORNIŠKA organizacija: gradivo o taborniški organizaciji*. Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije.
33. Raziskava MEDIA+ (2016). *Uporaba družbenih omrežij v Sloveniji v številkah*. Ljubljana: Valicon.
34. Razpotnik, B. (2017, 28. marec). Projekcije 2015: v 2080 naj bi bilo prebivalcev Slovenije manj kot danes, delež starejših višji. *Stat*. Pridobljeno 28. novembra 2017 iz <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6584>
35. Shahin, A. & Mahbod Ali, M. (2007). Prioritization of key performance indicators. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 226–240.
36. Strajnar, T. & Pugelj, T. (2014). *PROGRAM za mlade: taborniški priročnik*. Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije.
37. *Šola preživetja*. (2018). Pridobljeno 21. junija 2018 iz <https://www.sola-prezivetja.si/>.
38. Taborniki.si. (2017a). *O organizaciji*. Pridobljeno 23. junija 2017 iz <http://www.taborniki.si/o-organizaciji/>
39. Taborniki.si. (2017b). *Strokovna služba ZTS*. Pridobljeno 19. septembra 2017 iz <http://www.taborniki.si/organizacija/strokovna-sluzba-zts/>
40. Tavčar, I. M. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
41. Tekavčič, M. (2002). *Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja*. V Možina, S. (ur.), Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh* (str. 664–692). Radovljica: Didakta.
42. Tratnik, A. (2014, 16. junij). Veščine za življenje. *Primorske novice*. Pridobljeno 21. februarja 2018 iz <http://www.primorske.si/2014/06/16/vescine-za-zivljenje>
43. Trunk Širca, N. & Tavčar, I. M. (2000). *Management nepridobitnih organizacij* (2. natis). Koper: Visoka šola za Management.
44. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj - UMAR. (2017a). *Poročilo o razvoju 2017*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
45. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj - UMAR. (2017b). *Ekonomsko ogledalo*, št. 5/2017, let. XXIII. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
46. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj - UMAR. (2018). *Poročilo o razvoju 2018*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.

47. Verbajs, M. (2017). *Obseg javnega financiranja nevladnih organizacij v 2016*. Ljubljana: Center nevladnih organizacij Slovenije.
48. Vlada Republike Slovenije (2017, 19. oktober). *Vlada sprejela predlog Zakona o nevladnih organizacijah in razrešila državno sekretarko v MJU*. Pridobljeno 26. januarja 2018 iz http://www.vlada.si/delo_vlade/sporocila_za_javnost/sporocila_za_javnost/article/vlada_sprejela_predlog_zakona_o_nevladnih_organizacijah_in_razresila_drzavno_sekretar_ko_v_mju_60511/
49. Weisbrod, B. A. (2000). *To profit or not to profit: the commercial transformation of the nonprofit sector*. (1st pbk. ed.). New York: Cambridge University Press.
50. World Scout Bureau (2014). *Triennial plan 2014-2017*. Kuala Lumpur: World Scout Bureau.
51. Zgonc, K. (2010). *Uvedba modelov BSC in CAF na primeru neprofitne organizacije v javnem sektorju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Zohrabi, A., & Manteghi, N. (2011). A Proposed model for strategic planning in educational organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 28(2011), 205-210.
53. Zupan, G. (2017, 6. oktober). Prvo četrtletje 2017: internet doslej še ni nikoli uporabilo 18 % oseb, starih 16–74 let. *Stat*. Pridobljeno 1. decembra 2017 iz <http://www.stat.si/StatWeb/sl/News/Index/6998>
54. Zveza tabornikov Slovenije. (2000). *Izjava o vzgoji v Zvezi tabornikov Slovenije* (interno gradivo). Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije.
55. Zveza tabornikov Slovenije. (2005). *Statut Zveze tabornikov Slovenije, nacionalne skavtske organizacije* (interno gradivo). Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije.
56. Zveza tabornikov Slovenije. (2012). *Letno poročilo Zveze tabornikov Slovenije* (interno gradivo). Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije.
57. Zveza tabornikov Slovenije. (2013). *Poslovno poročilo Zveze tabornikov Slovenije, nacionalne skavtske organizacije, za leto 2013* (interno gradivo). Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije.
58. Zveza tabornikov Slovenije. (2014). *Revidirano letno poročilo Zveze tabornikov Slovenije za leto 2014 z revizorjevim poročilom* (interno gradivo). Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije.
59. Zveza tabornikov Slovenije. (2015). *Poslovno poročilo 2015* (interno gradivo). Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije.
60. Zveza tabornikov Slovenije. (2016). *Taborniki - načrt dela 2017* (interno gradivo). Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije.
61. Zveza tabornikov Slovenije. (2017). *36. skupščina Zveze tabornikov Slovenije, nacionalne skavtske organizacije* (interno gradivo). Šoštanj: Zveza tabornikov Slovenije.
62. Zveza tabornikov Slovenije. (2018a). *Kliping-število objav 2014-2017* (interno gradivo). Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije.

63. Zveza tabornikov Slovenije. (2018b). *37. skupščina Zveze tabornikov Slovenije, nacionalne skavtske organizacije* (interno gradivo). Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije.
64. Zveza tabornikov Slovenije. (2018c). *Podatki o članstvu* (interno gradivo). Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije.
65. Žlogar, M. (2015, 21. maj). Zakaj se bo število slovenskega prebivalstva krčilo. *Siol*. Pridobljeno 10. oktobra 2017 iz <https://siol.net/posel-danes/novice/zakaj-se-bo-stevilo-slovenskega-prebivalstva-krcilo-224885>
66. Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.