

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKA NALOGA
**DELOVANJE NEPROFITNIH
ORGANIZACIJ ZA OTROKE V SLOVENIJI**

Ljubljana, maj 2011

MATEJA GORŠE

IZJAVA

Študent/ka Mateja Gorše izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Sušjan Andreja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____

Podpis:_____

Kazalo

UVOD	1
1. NEPROFITNE ORGANIZACIJE.....	3
1.1. Opredelitev neprofitne organizacije	3
1.2. Vrste neprofitnih organizacij	6
1.3. Poslanstvo.....	11
1.4. Razlike med neprofitnimi in profitnimi organizacijami	12
1.5. Financiranje neprofitnih organizacij.....	14
1.6. Neprofitne organizacije v Sloveniji	18
1.6.1 Obseg in struktura prihodkov neprofitnih organizacijah	23
1.7. Otroške neprofitne organizacije.....	24
2. UNICEF	25
2.1. Opis organizacije Unicef Slovenija	26
2.2. Partnerstva in sodelovanja Unicefa.....	27
2.3. Pridobivanje in poraba sredstev.....	28
3. Zveza prijateljev mladine Slovenije	30
3.1. Opis organizacije in poslanstvo	30
3.2. Programi in projekti.....	31
3.3. Viri financiranja	31
4. RDEČI NOSKI	33
4.1. Opis organizacije in poslanstvo	34
4.2. Pridobivanje sredstev	34
5. SKLEP	35
LITERATURA.....	37
VIRI	41

Kazalo slik

Slika 1: Neprofitne organizacije »v službi« splošnega družbenega interesa	4
Slika 2: Tipologija delitve neprofitnih organizacij na podlagi štirih kriterijev (cilja, ustanovitelja, formalno-pravnega statusa in izvajalca aktivnosti)	8
Slika 3: Osnovno in interesno poslanstvo neprofitne organizacije	12
Slika 4: Povprečje virov prihodkov neprofitnih organizacij glede na raziskave sedmih držav	18
Slika 5: Temeljna struktura slovenskega sistema blaginje po 90. letu	23
Slika 6: Struktura prihodkov zasebnih neprofitnih organizacij v Sloveniji leta 1996.....	24
Slika 7: Poraba sredstev v Unicef Slovenija (v odstotkih)	29

UVOD

Spremenjene družbene razmere, ekonomska kriza, poslabševanje socialne varnosti prebivalstva v Sloveniji in svetu pomembno vplivajo ne samo na delovanje profitnih organizacij, ampak tudi na delovanje neprofitnih organizacij. Le-te zavzemajo vedno bolj pomembno mesto ob profitnih organizacijah. To nakazuje tudi dejstvo, da je bilo leto 2010 razglašeno za Evropsko leto boja proti revščini in socialni izključenosti. Neprofitne organizacije najdemo v različnih oblikah, okoljih in dejavnostih, vendar pa imajo vse skupno to, da cilj ni in ne sme biti doseganje dobička, ampak zagotavljanje storitev splošnega in skupnega pomena. Kljub temu pa so tudi neprofitne organizacije izpostavljene delovanju tržnih zakonitosti tako kot ostale gospodarske družbe in se prav tako srečujejo z vedno večjo konkurenco ter nadzorom javnosti, ki jo zanima, kako in zakaj se porabi denar državljanov.

Vloga neprofitnih organizacij se v Sloveniji spreminja, lahko rečemo, da postaja vedno bolj pomembna, vendar je s strani države še vedno preveč prezrta. V Sloveniji v zadnjih letih še vedno ni prišlo do bistvenih premikov v financiranju neprofitnih organizacij, za kar je v veliki meri kriva država. Povečevanje števila neprofitnih organizacij je bilo v Sloveniji najintenzivnejše v začetku 90. let, ko je bil sprejet nov socialni program in ko so se na račun zunanjih vplivov začele ustanavljati mednarodne podružnice neprofitnih organizacij.

Glavni predmet raziskovanja in predstavitve mojega diplomskega dela so neprofitne organizacije, delujoče v Sloveniji, katerih glavni cilj je skrb za otroka. Takšnih je sicer mnogo, v diplomski nalogi pa sem opisala način delovanja in financiranja sledečih treh, ki so v Sloveniji med največjimi in najbolj prepoznavnimi; The United Nations International Children's Fund (v nadaljevanju Unicef), Zveza prijateljev mladine Slovenija (v nadaljevanju ZPMS) ter fundacija Rdeči noski.

Cilji diplomskega dela so predstaviti naslednje otroške neprofitne organizacije: Unicef Slovenija, ZPMS in Rdeče noske, pri tem pa se osredotočiti na njihove splošne značilnosti, njihov način delovanja, njihove cilje in njihovo financiranje. Organizaciji Unicef Slovenija in Rdeči noski sta nastali kot podružnici mednarodno uspešnih in razsežnih neprofitnih organizacij Unicef ter Rose Nate International.

Naloga je razdeljena na teoretični in praktični del. V prvem sem predstavila neprofitne organizacije, njihovo opredelitev, vrste, razlike, značilnosti. Predstavila sem tudi način financiranja neprofitnih organizacij, ki je ena izmed največjih posebnosti poslovanja le-teh.

V drugem delu diplomske naloge, ki obsega praktični del, so predstavitve neprofitnih organizacij Unicef, ZPMS in Rdeči noski, ki imajo skupno področje delovanja, in sicer skrb za otroke. Pri vseh treh organizacijah je predstavljena njihova kratka zgodovina, njihovo

delovanje, struktura, način zbiranja sredstev ter njihova poraba. Način zbiranja sredstev je v neprofitnih organizacijah zelo pomemben, saj lahko hitro pride do velikih nihanj zbranih sredstev. Zato je, v izogib prevelikim nihanjem v pridobivanju prihodkov, pomembna pluralnost virov, ki jih organizacije imajo, ter natančno izdelani poslovni načrti, tako na letni kot tudi na dolgoletni ravni.

Ob pripravi diplomske naloge sem se soočala predvsem s težavo glede pridobivanja podatkov o finančnem poslovanju ter virov sredstev izbranih organizacij. Menim, da je razlog za to dejstvo, da je neprofitni sektor še vedno ena tistih komponent modernih družb, o kateri zelo malo vemo, posledice tega pa se kažejo predvsem v pomanjkanju kvantitativnih podatkov o tem sektorju.

V zaključku so podane moje ugotovitve in mnenja, do katerih sem prišla pri pisanju mojega diplomskega dela.

1. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Neprofitne organizacije so poznane pod različnimi imeni na različnih mestih, vendar jih lahko najdemo skoraj povsod in igrajo vedno pomembnejšo ekonomsko in socialno vlogo v državah po celem svetu. Zajemajo vso javno upravo, šolstvo in zdravstvo, socialo in kulturo, politiko, društva, dobrodelnost in podobno. Tako na primer, na področju gospodarstva, pospešujejo in zastopajo gospodarske smotre članov v raznih organizacijah delojemalcev, poklicnih združenjih, organizacijah potrošnikov, zadrugah, itd. Družbeno kulturne neprofitne organizacije, kot so športna društva, kulturna društva, cerkve, sekte in podobno, opravljajo skupne dejavnosti v okviru kulturnih potreb članov, medtem ko v političnih neprofitnih organizacijah opravljajo skupne dejavnosti za uveljavljanje političnih interesov in vrednot. Socialne neprofitne organizacije, med katere med drugim spadajo tudi dobrodelne organizacije, opravljajo dejavnosti na področju zdravstva in sociale.

1.1. Opredelitev neprofitne organizacije

Neprofitni sektor obstaja zato, da pokriva področja, ki jih ne more pokriti logika trga, in nekatere osnovne, socialno potrebne dobrine ali storitve. Neprofitni sektor pokriva trge tako imenovanih višjih ciljev, kot so humanitarnost, humanost, solidarnost, vzajemnost, katerih brez tega sektorja, v večji meri, sploh ne bi mogli uresničiti. Salamon in Anheier (1996, str. xi) dokazujeta, da je razlog, da neprofitne organizacije rastejo tako v obsegu kot v razponu, zmanjšanje vere v državo, in sicer v njeno sposobnost soočanja z izzivi trajne revščine, poslabšanje okolja in socialnih sprememb.

V vseh neprofitnih organizacijah, ne glede na področje delovanja ali druge lastnosti organizacije, pa cilj ni in ne sme biti doseganje dobička, ampak zagotavljanje storitev splošnega in skupnega pomena. Tako presežek prihodkov nad odhodki neprofitni sektor lahko namenja le za uresničevanje svojega namena, poslanstva in ciljev in ga v nobenem primeru ne sme razdeliti med člane, ustanovitelje ali druge, ki so udeleženi v tej neprofitni dejavnosti. Kljub vsemu pa proces maksimizacije profitabilnosti kapitala v njih le poteka, ni pa to temeljni razlog njihovega obstoja in delovanja (Kolarič et al., 2002, 10).

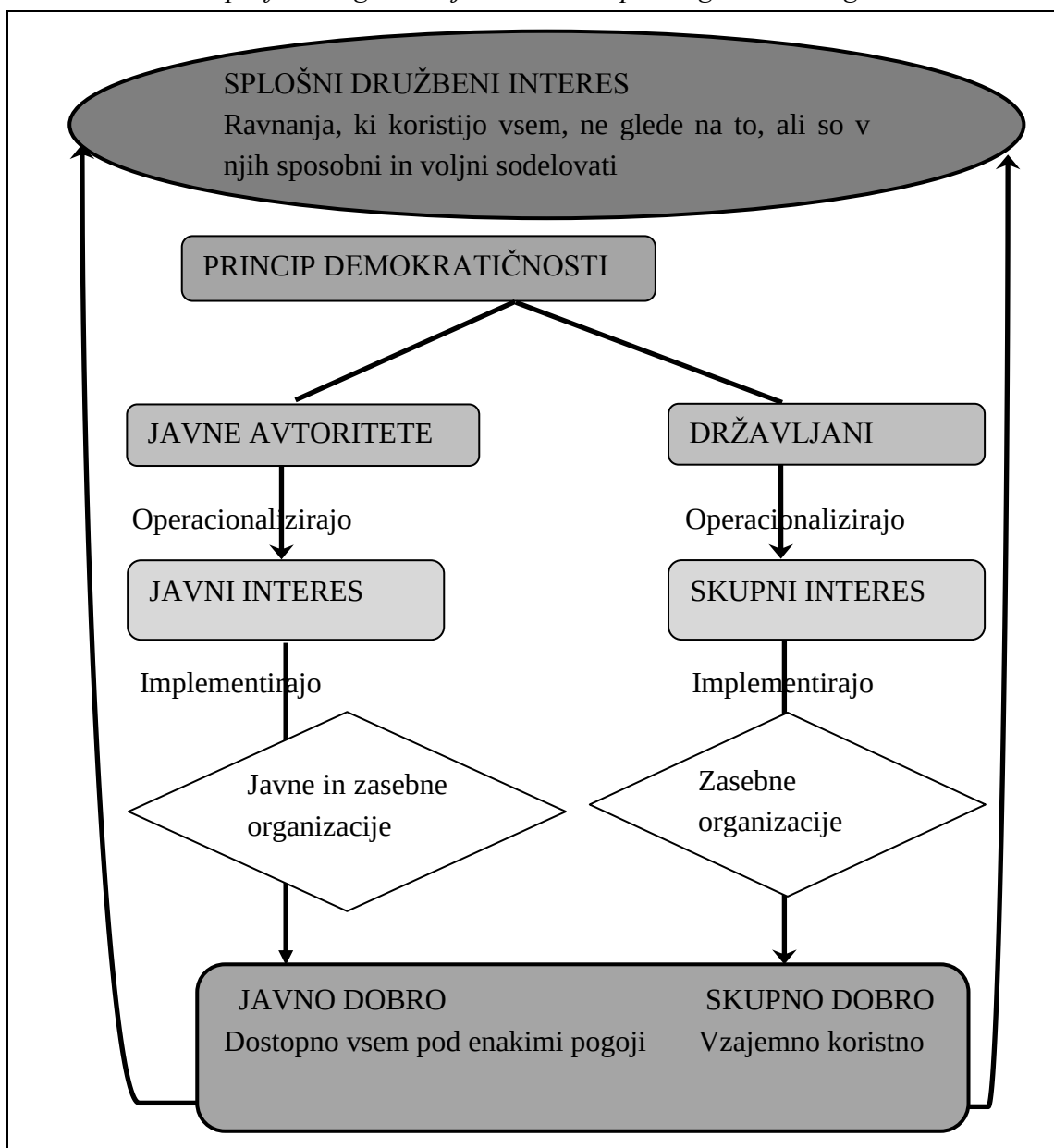
Vse neprofitne organizacije so danes, kljub svoji visoko humanitarni in etični določenosti ciljev, izpostavljene delovanju tržnih zakonitosti in neizprosni logiki bilance uspeha in bilance stanja tako kot vse ostale gospodarske družbe. Zato društvo, zavod, ustanova ali katerakoli druga oblika neprofitne organizacije, tako kot gospodarska družba, nastopajo na trgu s prodajo blaga in storitev. Razlika je le ta, da dobiček, ki ga ustvarijo, namenijo uresničevanju in razvoju svoje osnovne dejavnosti (Jelovac, 2002).

V Ekonomskem leksikonu (1995, str. 578) so neprofitne organizacije opredelili kot zasebne ali javne organizacije, katerih temeljni cilj ni usmerjen k ustvarjanju dobička, temveč je

usmerjen v uresničevanje družbeno koristnih ciljev in k dejavnostim ter projektom, ki so zaželeni v družbi.

Problem se pojavlja s samim definiranjem neprofitnega delovanja. V javnosti, tako po svetu kot v Sloveniji, se uporablja veliko številko izrazov, s katerimi poimenujemo neprofitno organizacijo – neprofitna organizacija, nevladna organizacija, nepridobitna organizacija, prostovoljna organizacija in še celo število drugih. To se dogaja zato, ker ni enotno določenega izraza za neprofitne organizacije. Kolaričeva (2002, str. 10) meni, da definicije za neprofitne organizacije večinoma nastanejo kot izpeljanke iz termina ter povedo, kaj neprofitno delovanje ni, in ne, kaj neprofitno delovanje je. Kolaričeva (2002) opredeli neprofitne organizacije z delovanjem v splošno družbeno korist (Slika 1).

Slika 1: Neprofitne organizacije »v službi« splošnega družbenega interesa



Vir: Kolarič, et al. (2002): Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi.

Neprofitne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za prostovoljne organizacije in za družbene dejavnosti, ki poslujejo brez dobička ali z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček. Z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se dobiček vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali za dvig kvalitete storitev (Rus, 1990, str. 959).

Neprofitni sektor zajema veliko organizacij, ki imajo 5 skupnih značilnosti:

- **formalnost**, ki pomeni, da morajo biti institucije institucionalizirane do neke mere;
- **organizacijska ločenost od vlade**, kar pa ne pomeni, da od države ne prejemajo pomembne finančne podpore, temveč je temeljno to, da so te institucije privatne v njihovi osnovni zgradbi;
- **neprofitnost** je značilnost, ki neprofitne organizacije loči od profitnega sektorja;
- **samoupravnost**, ki pomeni, da imajo neprofitne organizacije svoje notranje procese upravljanja in niso nadzorovane s strani zunanjih subjektov;
- **prostovoljstvo** pomeni, da organizacije vključijo določeno stopnjo prostovoljnega dela. Pri tem, da se organizacija uvrsti med volonterske, je zadostna tudi že zelo majhna volonterska prisotnost, na primer prostovoljni odbor direktorjev oziroma vodij (Salamon & Anheier, 1996, str. 13,14).

Neprofitni sektor v različnih državah imenujemo različno, razlikuje pa se tudi glede na vsebino. Kamnar (1999, str. 30) po Bežovanu (1995) navaja naslednje pojme:

- **neprofitni sektor** se najpogosteje uporablja v ZDA (*non-profit sector*). Zanj je značilno poudarjanje, da organizacije niso ustanovljene zaradi dobička, če pa ga ustvarijo, ga morajo porabiti v zvezi z dejavnostjo oziroma ga ne smejo deliti;
- **neodvisni sektor** poudarja upravljavsko neodvisnost od vlade in trga. Vendar pa se te organizacije, do določene mere, financirajo iz javnih financ in podjetniških dotacij;
- **dobrodelni sektor** je značilen za Veliko Britanijo (*charitable sector*). Poudarja donacije v dobrodelne, humanitarne namene. Te organizacije najpogosteje nimajo lastnih finančnih virov;
- **prostovoljni sektor** poudarja prostovoljsko oziroma volontersko delo v teh organizacijah, vendar pa večji del dela kljub temu še vedno opravijo redno zaposleni delavci, torej plačani profesionalci;
- **neobdavčeni sektor** poudarja, da imajo tovrstne organizacije v primerjavi s profitnimi organizacijami raznovrstne davčne olajšave in oprostitve;
- **nevladni sektor** poudarja ločenost delovanja teh organizacij od vlade in vladnega vpliva;
- **socialna ekonomija** poudarja pomen institucij, kot so hranilnice, zadruge, zavarovalne institucije in podobno;
- **tretji sektor** poudarja sektor, ki obstaja poleg državnega in zasebnega profitnega sektorja in je tema dvema enakovreden. Opozarja pa, da je za skladen razvoj potrebno tesno sodelovanje med vsemi tremi sektorji.

Neprofitne organizacije različno opredeljujejo tudi same mednarodne organizacije. Tako Evropska unija in Svet Evrope določata nekatere podobne skupne značilnosti, ki naj bi jih neprofitne organizacije izpolnjevale, vendar pa se opredelitvi v celoti ne ujemata z definicijami Združenih narodov in drugih mednarodnih organizacij, kar še bolj kaže na dejstvo, da termin neprofitnih organizacij ni enotno pravno opredeljen (Strategija vlade Republike Slovenije za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, 2005, str. 6).

V svetu torej obstaja več opredelitev in vsaka med njimi uporablja druge kriterije za razlikovanje neprofitnih organizacij od drugih (Strategija sistemskega razvoja nevladnih organizacij za obdobje 2003–2008, 2003, str. 8,9):

- **pravna definicija** je zapisana v zakonih držav. Ker pa imajo posamezne države specifične pravne sisteme in ureditve, je primerjava med njimi na mednarodni ravni otežena;
- **ekonomska definicija** opredeljuje področje glede na vir prihodkov in med neprofitno-volonterske organizacije uvršča tiste, pri katerih več kot polovico prihodkov predstavljajo donacije podpornikov in članarine. Vendar pa sta L. M. Salamon in H. K. Anheier potrdila spornost te definicije s primerjalno analizo virov prihodkov neprofitno-volonterskih organizacij, saj sta pokazala, da v praksi neprofitno-volonterskih organizacij s takšno strukturo prihodkov praktično ni;
- **funkcionalna definicija** poudarja splošno koristni oziroma javni namen funkcije. Uporabnost te definicije pa je omejena, ker takšnega razlikovanja ne upoštevajo v vseh državah;
- **strukturalno-operacionalna definicija** uporablja več kriterijev. Med neprofitno-volonterske organizacije uvršča organizacije, ki izpolnjujejo 5 značilnosti, ki sta jih določila tudi Salamon in Anheier, torej organizacije, ki so formalno ustanovljene, zasebne, neprofitno-distributivne, upravljane samostojno in vključujejo določeno količino volonterskega dela.

Navedeni kriteriji v posameznih organizacijah variirajo, vendar pa je pomembno, da so v neprofitnih organizacijah, vsaj v določeni meri, navzoči prav vsi. Ta definicija je najširše sprejeta.

1.2. Vrste neprofitnih organizacij

Glede razvrstitve neprofitnih organizacij najdemo v literaturi najrazličnejše načine. Organizacije lahko razlikujemo na podlagi različnih meril. Merila so lahko poslanstvo, lastninska struktura, velikost, različni cilji, ustanovitelji in podobno. Za obvladovanje raznovrstnosti v neprofitnem sektorju sta sicer, v družboslovnem raziskovanju, na voljo 2 instrumenta, in sicer tipologija in klasifikacija (Kolarič et al., 2002, str. 25).

Glavni akti, ki obstajajo v Sloveniji za urejanje tega področja, so:

- **Zakon o zavodih**, ki ga ureja Ur. l. RS, št. 12/1991 (s spremembami Ur. l. RS, št. 45I/1994 Odl. US: U-I-104/92, 8/1996, 18/1998 Odl. US: U-I-34/98, 36/2000-ZPDZC, 127/2006-ZJZP);
- **Zakon o društvih**, ki ga ureja Ur. l. RS, št. 61/2006 (s spremembami Ur. l. RS, št. 91/2008 Odl. US: U-I-380/06-11, 102/2008 Odl. US: U-I-57/07-7, 58/2009);
- **Zakon o ustanovah**, ki ga ureja Ur. l. RS, št. 60/1995 (s spremembami Ur. l. RS, št. 53/2005, 70/2005-UPB1 (91/2005 popravek)).

Holloway (v Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij, b. l.) trdi, da lahko neprofitne organizacije na splošno delimo v dve veliki skupini:

- **organizacije za medsebojno oziroma vzajemno korist**, ki jih ustanavljajo združeni posamezniki za doseganje vzajemnih koristi. Glede na velikost so lahko zelo majhne, lahko pa delujejo tudi na ravni celotne države. Med njih se prištevajo organizacije verske skupnosti, etnične oziroma tradicionalne skupnosti, organizacije, vezane na zaposlovanje (sindikati, trgovske zbornice ...), študentska združenja, kulturna in športna združenja, pogojno pa se sem prištevajo tudi politične stranke in kooperative;
- **organizacije v javno korist**, ki jih sestavljajo skupine ljudi, katerih namen je pomagati tistim, ki so potrebni pomoči. Takšne organizacije nihajo v strukturi in glede prostora, ki ga pokrivajo. Mandat organizacije večinoma opravljajo predani posamezniki oziroma strokovnjaki za ustrezna področja. Med njih se prištevajo javna in privatna človekoljubna združenja, civilna združenja ter mnoge nevladne organizacije z različnimi poslanstvi.

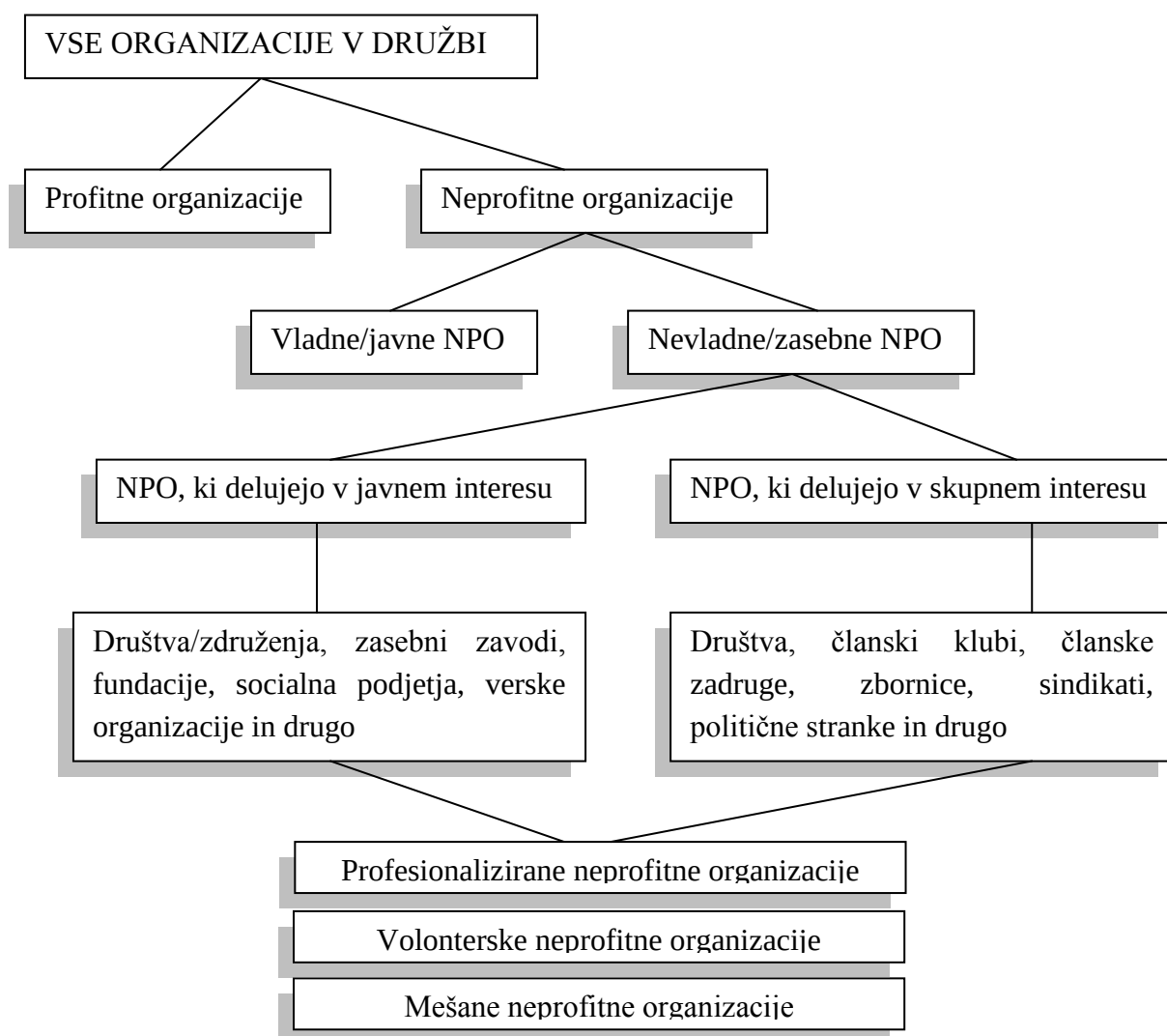
Pogojno v predlagano shemo spada še tako imenovana skupina **pretvarjalcev oziroma organizacije za zasebno korist**, kamor spadajo raznolike organizacije, ki se v javnosti sicer prikazujejo kot neodvisne javne organizacije, v resnici pa so nekaj povsem drugega. (npr. spletne prevare - organizacije ali posamezniki, ki preko spletnih strani in elektronskih sporočil, lažno zbirajo donacije za pomoč žrtvam naravnih ali drugih katastrof). Zaradi njih se v mnogih državah poraja ciničen odnos do civilnodružbenega sektorja in njegovih zahtev. Nekatere od teh organizacij so na začetku celo zares lahko služile splošni koristi, vendar pa so kasneje začele ustvarjati dobiček za lastne potrebe, za svoje ustanovitelje.

Kolaričeva (2002, str. 25–27) na podlagi štirih kriterijev prikaže tipologijo vseh gospodarskih entitet na sledeč način (Slika 2; v sliki navajam neprofitne organizacije kot NPO):

- **kriterij cilja, namenov in poslanstva**: najsplošnejši kriterij, na osnovi katerega se organizacije delijo na profitne in neprofitne. Pri prvih je v prvi vrsti smisel obstoja in delovanja, maksimiziranje dobička, pri drugih pa je namen splošna družbena korist;
- **kriterij ustanovitelja/lastnika**: kriterij, ki organizacije razdeli na javne in zasebne. Lastnik javnih je država, medtem ko so ustanovitelji/lastniki zasebnih neprofitnih organizacij fizične ali pravne osebe;

- **kriterij formalno-pravnega statusa:** glede na ta kriterij se zasebne neprofitne organizacije razdelijo na dve skupini, in sicer tiste, ki jim je priznan status delovanja v javnem interesu, ter tiste, ki delujejo v interesu svojih članov. Med prvimi so najpogostejša društva/združenja (le-ta delujejo za dobro posameznikov in skupin izven organizacij samih), zasebni zavodi, fundacije, socialna podjetja, verske organizacije in drugo. V interesu svojih članov pa delujejo društva, članski klubi, članske zadrage, zbornice, sindikati, politične stranke in drugo;
- **kriterij izvajalca aktivnosti:** ta kriterij deli neprofitne organizacije na profesionalizirane neprofitne organizacije, volonterske neprofitne organizacije ter mešane organizacije. Profesionalizirane neprofitne organizacije so torej tiste, v katerih so delno ali polno zaposleni profesionalci. Kadar v organizaciji nastopajo prostovoljci, govorimo o volonterski neprofitni organizaciji. Seveda pa se najpogosteje pojavijo neprofitne organizacije, kjer sodelujejo tako zaposleni profesionalci kot prostovoljci.

Slika 2: Tipologija delitve neprofitnih organizacij na podlagi štirih kriterijev (cilja, ustanovitelja, formalno-pravnega statusa in izvajalca aktivnosti)



Vir: Kolarič et al. (2002): Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi.

Sistem, ki je priporočen s strani ZN-ja, je The International Classification of Nonprofit Organizations (v nadaljevanju ICNPO). V skladu z njim so neprofitne organizacije razvrščene po osnovnih področjih dejavnosti. Salamon in Anheier (1996, str. 45–49) sta za potrebe in v okviru projekta John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project izoblikovala Mednarodno klasifikacijo neprofitnih organizacij – ICNPO (International Classification of Nonprofit Organizations), za katero menijo tudi Klaričeva in sodelavke (2002, str. 28–29), da je najbolj izpopolnjena in tudi najbolj uporabna za mednarodno komparativno preučevanje. Salamon in Anheier neprofitni sektor primerjata kar s hišo z mnogimi sobami. Oblike sob se zelo razlikujejo od države do države, medtem ko so si zunanje podobe zgradb med seboj zelo podobne. ICNPO glede na področje dejavnosti razdeli neprofitne organizacije v 12 glavnih kategorij, vključno z vseobsegajočo »ostalo, česar ni mogoče razvrstiti drugam« kategorijo. 12 glavnih skupin se nadalje deli na 24 podskupin (Statistics Canada, 2005). Področja, po katerih so v ICNPO klasifikaciji razvrščene neprofitne organizacije, so naslednja:

- kultura in prosti čas;
- izobraževanje in raziskave;
- zdravje;
- socialne storitve;
- okolje;
- razvoj in stanovanja;
- pravo in politika;
- filantropija in volonterska promocija;
- mednarodne aktivnosti;
- religija;
- poslovna in strokovna združenja, sindikati;
- ostalo, česar ni mogoče razvrstiti drugam.

Teh 12 »skupin« neprofitno-volonterskih organizacij nam prikaže raznovrstnost na področju neprofitnih organizacij, hkrati pa do neke mere uredi klasifikacijo neprofitnega sektorja.

Glede na našo statusnopravno ureditev neprofitne organizacije ločimo na tiste, ki jih ustanavlja država in jih imenujemo javne neprofitne organizacije, zasebne neprofitne organizacije ter poljavne neprofitne organizacije, kjer gre za sodelovanje zasebnega in javnega sektorja. V Tabeli 1 so prikazane organizacijske oblike profitnih in neprofitnih organizacij, ki jih poznamo glede na delitev organizacij na javne, poljavne ter zasebne organizacije. To pomeni, da profitne in neprofitne organizacije delimo glede na ustanovitelje. Javne organizacije ustanavlja država za zagotavljanje delovanja družbenega sistema kot celote, zasebne organizacije ustanavlja privatni sektor, medtem ko so poljavne organizacije produkt sodelovanja privatnega in javnega sektorja. V skladu s slovensko statusno-pravno ureditvijo se organizacije razvrščajo glede na ustanovitelje, kar je pomembno glede vloge države pri zagotavljanju sredstev in pogojev za uspešno delovanje družbenega sistema. Seveda pa ima država z državnimi sredstvi veliko vlogo tudi v zasebnih neprofitnih organizacijah, saj jim daje veliko stopnjo nadzora in zanesljivosti sredstev. Do subvencij

države pa niso upravičene vse zasebne neprofitne organizacije, temveč samo tiste, katerih poslanstvo je povečevanje javne blaginje in delovanje v dobrobit družbe.

Tabela 1: Organizacijske oblike, ki jih najdemo na podlagi delitve na pridobitne in nepridobitne oblike

Neprofitne organizacije	Profitne organizacije
JAVNE ORGANIZACIJE	
Organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države Organi lokalnih skupnosti Javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje ipd. Javni gospodarski zavodi: Agencija za radioaktivne odpadke, Center za promocijo turizma ipd.	Javno podjetje
POLJAVNE ORGANIZACIJE	
Gospodarske zbornice Obrtne zbornice	Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala Zasebna podjetja s koncesijo
ZASEBNE ORGANIZACIJE	
Zavodi Zadruge Gospodarska interesna združenja Politične stranke Društva Ustanove Verske skupnosti Sindikati Poklicna združenja Dobrodelne organizacije Organizacije potrošnikov	Podjetja Samostojni podjetniki Gospodarske družbe: - osebne - kapitalske Povezane družbe Banke Zavarovalnice

Vir: Trunk – Širca & Tavčar (1998): Management nepridobitnih organizacij.

V virih naštevajo mnoge značilnosti neprofitnih organizacij, največkrat pa se zasledijo naslednje:

- **nepolitičnost** – ne podpirajo političnih skupin;
- **nereligioznost** – ne podpirajo verskih skupin;
- **javnost organizacij** – vpogled v delovanje neprofitnih organizacij;

- **raznoverstnost/večstranski cilji** – imajo več kot le en cilj, temeljni cilj pa je povečevanje skupne družbene blaginje. Ostale cilje lahko neprofitna organizacija sproti spreminja.;
- **avtonomnost** – sposobnost samonadziranja dejavnosti, ki potekajo pod okriljem neprofitne organizacije;
- **konfliktnost ciljev** – želijo ohranяти avtonomnost, hkrati pa so odvisne od svojih financerjev;
- **prostovoljnost** – vključenost prostovoljnih posameznikov v izvajanje neprofitne dejavnosti. Pri tem prostovoljni posamezniki ne prejmejo plačila za opravljeno delo ali kakršen koli drug prispevek neprofitni organizaciji.

1.3. Poslanstvo

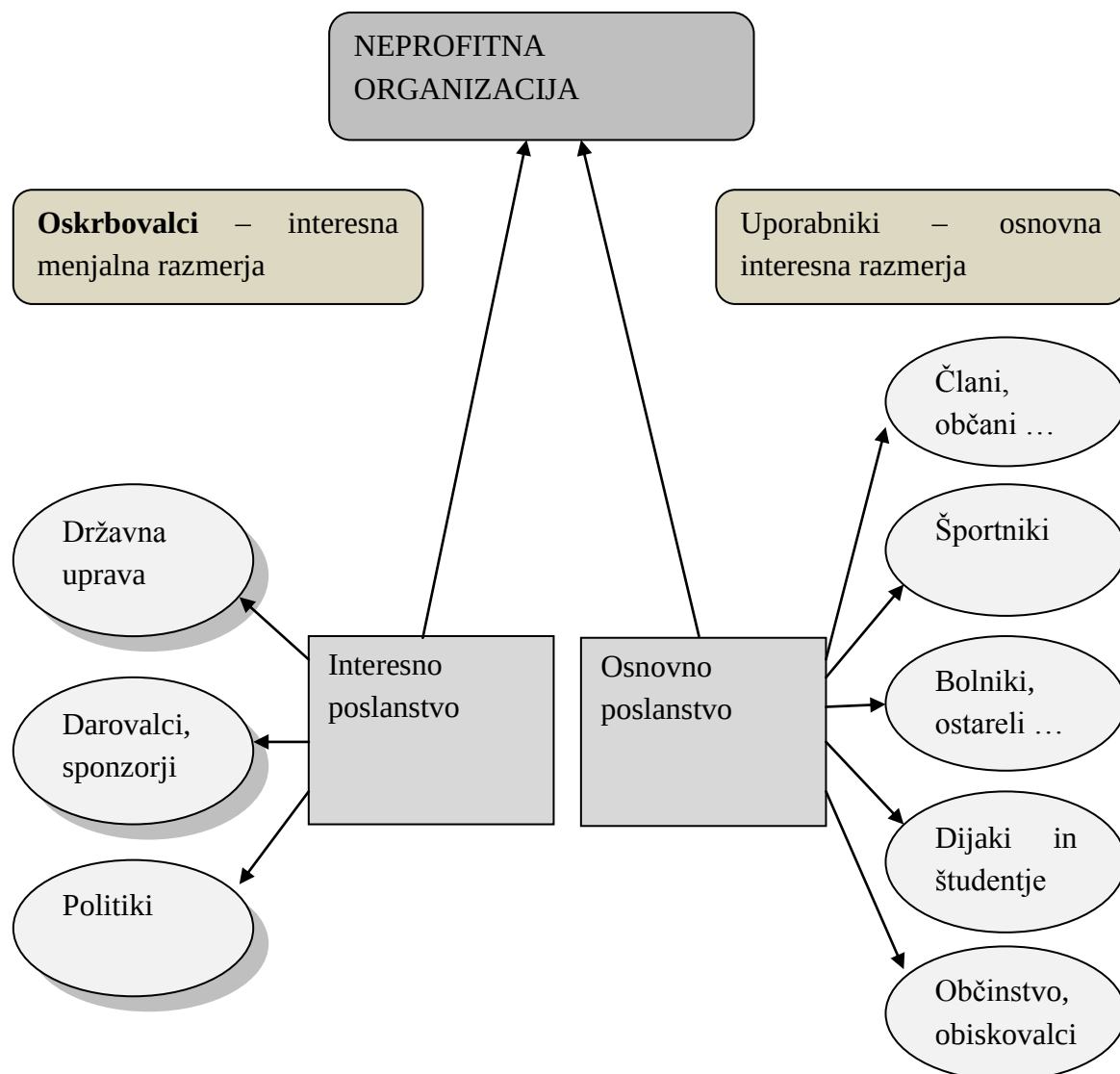
Vsaka organizacija, profitna ali neprofitna, mora imeti izdelano poslanstvo, kajti to daje odgovor na vprašanja, kdo je organizacija in komu služi. Lahko rečemo, da je poslanstvo seštevek vizije, vrednot, etike in strategije. Cilj poslanstva vsake organizacije, tako neprofitne kot profitne, je opredelitev temeljnih smotrov obstoja organizacije – zlasti kje in kakšna naj bi bila organizacija jutri. Gre za nekakšen strateški namen, s katerim se vnaprej definira želeni uspeh organizacije in predpogoje, kako do tega uspeha priti. Takšna opredelitev običajno vsebuje odgovore na vprašanja glede dejavnosti organizacije, kje in kaj organizacija proizvaja oz. trži, jasno opredelitev meril ter kriterijev uspešnosti, naznači, kako namerava zastavljeno uresničiti (strategija), opredeli temeljne vrednote, za katere se organizacija zavzema, in temeljna načela, ki organizacijo vodijo pri uresničevanju vizije. V sami vsebini se pogosto najde tudi opredelitve do okolja (družbena zavest, odgovornost do okoljskih vprašanj), odnos do ključnih javnosti (odjemalci, delničarji, zaposleni) in podobno (Dialogos, b. l.).

Razlika med profitnimi in neprofitnimi organizacijami se pojavi, ko pride do delitve dobička. Profitna organizacija namreč teži k čim večji koristi svojih članov, razdelitvi dobička med lastnike in zaposlene, medtem ko neprofitna organizacija dobiček porabi za uresničevanje svojega poslanstva, kar pa pomeni večjo vsesplošno javno korist (Ovsenik & Ambrož, 1999, str. 110). Poslanstvo je torej izhodišče neprofitne organizacije. Z njim ne le, da se razlikujejo od profitne usmeritve, ampak je poslanstvo tudi razlikovalni člen med neprofitnimi organizacijami samimi. Neprofitne organizacije s poslanstvom izrazijo svojo dolgoročno humanitarno usmeritev.

Poslanstvo neprofitnih organizacij lahko delimo na osnovno in interesno poslanstvo (Slika 3). Lahko bi rekli, da interesno poslanstvo opredeljuje namen neprofitne organizacije glede na interese oskrbovalcev, s katerimi ima neprofitna organizacija interesno-menjalno razmerje. Pri osnovnem poslanstvu pa je namen neprofitne organizacije opredeljen s strani uporabnikov neprofitnih storitev. Z njimi ima neprofitna organizacija osnovna interesna razmerja. Na strani oskrbovalcev se najpogosteje nahajajo sponzorji, politiki, država ter darovalci, medtem ko so

potencialni uporabniki odvisni od področja delovanja neprofitne organizacije. Lahko so opredeljeni s starostjo, s kulturnim ali športnim področjem in podobno.

Slika 3: Osnovno in interesno poslanstvo neprofitne organizacije



Vir: Trunk – Širca & Tavčar (1998): Management nepridobitnih organizacij

1.4. Razlike med neprofitnimi in profitnimi organizacijami

Razlik med profitno in neprofitno organizacijo je mnogo. Kot že rečeno, se prva razlika med profitno in neprofitno organizacijo pojavi že pri njunem poslanstvu. Le-ta pri neprofitnih organizacijah temelji na dolgoročni človekoljubni usmeritvi. Obe sicer stremita k ekonomski učinkovitosti, vendar pa je razlog, zakaj jo želita doseči, različen. Dobiček je cilj profitne organizacije, boljša kakovost življenja uporabnikov pa je cilj neprofitnih organizacij. Seveda pa potrebujejo neprofitne organizacije za to, da uresničujejo svoj cilj, dobiček. Razlike pa ne obstajajo samo med profitno-neprofitnimi organizacijami, temveč tudi med samimi

neprofitnimi organizacijami. Obstaja vrsta razlik med njim samimi, kot so: velikost, način financiranja, področje delovanja, lastništvo, prepoznavnost, učinkovitost in podobno.

Obstaja še število razlik med neprofitno in profitno organizacijo. Meggison (v Trunk-Širca & Tavčar, 1998, str. 9) poleg *poslanstva in smotrov* navede še 5 pomembnih razlik, ki ločijo ti dve vrsti organizacij:

- **strategije**, ki so različne zaradi različnih poslanstev in smotrov organizacij. Strategije profitne organizacije so glede na strategije neprofitnih organizacij dolgoročnejše;
- **predračuni / finančni načrti** imajo različno funkcijo v neprofitnih organizacijah in v profitnih organizacijah. V prvih so instrument nadzorovanja, v drugih pa instrument načrtovanja in obvladovanja. Razlika se pojavi tudi pri ravnanju s sredstvi, saj v profitnih organizacijah varčujejo z njimi, medtem ko v neprofitnih organizacijah porabijo sredstva do konca, zato da jih naslednjič prejmejo spet toliko ali še več;
- **prostovoljstvo** je značilnost neprofitnih organizacij. Seveda ima prostovoljstvo pozitiven vpliv na delovanje neprofitnih organizacij, saj prostovoljci ne pričakujejo plačila za opravljeno delo, kar pa poveča učinkovitost organizacij. Vendar pa prinaša tudi težave, ki so povezane z vprašanjem odgovornosti prostovoljcev, njihove realne pristojnosti, zanesljivosti, kakovosti ter s sodelovanjem med prostovoljnim kadrom in zaposlenim kadrom;
- **izbira managerja**, ki bo znal na pravilen način voditi organizacijo. Dober manager profitne organizacije tako ni nujno dober manager neprofitne organizacije, saj imajo interesi v neprofitnih organizacijah veliko večjo vlogo kot v profitnih.

Tako neprofitne kot profitne organizacije morajo, za dosego svojega cilja, uporabljati določena managerska znanja. Pri tem posegajo po podobnih managerskih prijemih kot profitne organizacije. Vendar pa lahko rečemo, da je dober management še nekoliko bolj pomemben v neprofitnih organizacijah ravno zaradi težje merljivih ciljev, ki jim sledijo takšne organizacije. Njihov značaj je namreč kakovostni, kar pomeni, da morajo v čim večji meri zadovoljiti uporabnike, skrbeti za kakovost življenja uporabnikov ter hkrati slediti konkurenci. Tudi Drucker (v Jančev, 1999, str. 39) poudarja dejstvo, da je management bolj potreben v neprofitnih ter vladnih organizacijah, saj le te nimajo discipline, ki bi se odražala v končnem rezultatu. Jelovac (2001, str. 21-22) sicer meni, da pri nas še vedno prevladuje mnenje, da je pravo mesto managementa v svetu podjetništva in denarja, medtem ko v svetu javnih služb, šolstva, kulture, zdravstva in ostalih javnih in neprofitnih organizacij, management nima kaj dosti za iskati. Pravi, da bi za spremembo te miselnosti potrebovali izpolnitev vsaj dveh pogojev. Prvi je posodabljanje oziroma evropeizacija našega celotnega sistema na področju institucij in civilne družbe, drugi pogoj pa je razvoj ustreznega sistema izobraževanja, ki bo sposoben širši in ožji strokovni javnosti vsaditi zavest o vrednosti in pomembnosti neprofitnega sektorja za civilizirano življenje.

1.5. Financiranje neprofitnih organizacij

Po mnenju mnogih je največja posebnost poslovanja neprofitnih organizacij prav gotovo njihovo financiranje, kajti njihov temeljni cilj ni ekonomski, temveč izpolnjevanje njihovega poslanstva. Obstajajo pogledi na zbiranje finančnih sredstev neprofitnih organizacij, ki so bolj optimistični, in pogledi, ki so bolj pesimistični. Tako Davis in Etchard (v Marega in Šepec, 1998, str. 16–21), da so neprofitne organizacije za svoje delovanje omejene že s samimi možnostmi pridobivanja in trajanja virov, kar omejuje zagotovljeno stabilno financiranje. Falanaganova (2000) pa meni, da lahko neprofitna organizacija zbere – z oblikovanjem pravilnega pristopa, z vnemo in profesionalizmom – zadostno količino sredstev za financiranje njenih programov in aktivnosti.

Kotler in Andreasen (1991, str. 66) govorita o štirih razvojnih stopnjah:

- **volonterska** stopnja je, kadar vlada neprofitni organizaciji ne nudi pomoči, ampak jo podpirajo prostovoljni posamezniki;
- **patronažna** stopnja je, kadar neprofitno organizacijo podpirajo kapitalske družbe in kapital privatnih družb;
- država podpira neprofitne organizacije na stopnji **pravice in upravičenosti** programa;
- **marketinško tekmovalna** stopnja pomeni relativno stalno finančno podporo, saj so pri tej stopnji neprofitne organizacije odvisne od svoje javne podobe, javnosti, priljubljenosti ter podpore, ki jo uživajo.

Zbiranje sredstev gre skozi tri faze trženjskega razmišljanja (Kotler & Andreasen, 1991, str. 280):

- **faza množičnega trženje:** organizacija želi doseči množično občinstvo, kjer je vsak posameznik potencialni kupec. Zaradi naraščajočega števila medijev in tržnih poti pa je vedno težje doseči množično občinstvo;
- **faza diferenciranih produktov:** v tej fazi neprofitna organizacija ponuja večje število proizvodov oziroma storitev, vendar pa ti še vedno niso segmentirani, ponudba še vedno ni popolnoma prilagojena potrošniku;
- **faza zrelosti:** neprofitna organizacija se zaveda svojih potrošnikov in se jim v popolnosti prilagaja.

V Sloveniji se je struktura financiranja neprofitnih organizacij iz preteklosti do danes spremenila. Medtem ko je bilo včasih delovanje večinoma vezano na pomoč države, je danes vse več neprofitnih organizacij odvisnih od privatnih virov financiranja. Danes je temeljni vir socialni kapital, za katerega gre zahvala prostovoljcem, njihovi zavzetosti za pomoč drugim oziroma željam, da naredijo nekaj za sebe in za druge. Drugi razpoznavni viri za delovanje neprofitnega sektorja pa so še (Dimovski, v Možina, 2002, str. 695–701):

- **donacije v različnih oblikah:** npr. denar, prostor, odstopljen prostor za oglaševanje, strokovna pomoč, itd. Bistvo tega vira financiranja je, da darovalec ne pričakuje nobenega povračila za odstopljene koristi (na primer posebne pozornosti prejemnika,

darila, v javnosti izražene hvaležnosti ...). Tako je donator pogosto anonimen. Pri transakcijah donacije se ne plačuje davka državi;

- **sponzorstvo** je finančna naložba, kar pomeni, da je neprofitna organizacija uporabljena zgolj kot možnost za uresničitev poslovnih interesov sponzorja. Sponzor pričakuje povračilo enake pomembnosti, kot je njegov prispevek, pri čemer gre lahko za povračilo v obliki promocije lastnega podjetja, razširjanja distribucijskih poti za svoje produkte itd. Sponzorstvo je kratka poštena igra toliko časa, dokler sponzorjevi interesi ne prevladajo nad poslanstvom in cilji neprofitne organizacije;
- **pridobitev koncesije ali statusa koncesionarja:** na način kandidatur neprofitnih organizacij za pridobitev koncesij ali statusa koncesionarja v primerih, ko izvaja dejavnost, za katero država išče izvajalca preko koncesije, se država umika vlogi ustanavljanja javnih zavodov ali drugih oblik v lastništvu države, preko katerih uresničuje posamezne ali vsesplošne državne cilje in interese. Društvom se tako daje priložnost, da v okviru svoje dejavnosti ustanovijo posebno obliko s statusom zavoda ali neprofitne gospodarske javne službe, preko katere uresničujejo te cilje in opravljajo te posle. Večinoma se ti koncesijski programi realizirajo v okviru osnovne dejavnosti organizacije in imajo bolj status projektnih programov, ki živijo določen čas, nato pa se pretvorijo v druge forma delovanja organizacije. Organizacija, ki nastopa kot koncesionar, pridobi sredstva za izvajanje koncesijskega programa;
- **državni viri** oziroma proračunski viri so pomemben vir za delovanje neprofitnih organizacij in so rezultat sekundarne delitve pobranih davkov. Kot s koncesijami država tudi tu, preko razpisov, uresničuje svoj koncept splošnega dobrega in razvija dejavnosti, ki so v splošnem interesu;
- **loterijska sredstva** so pomemben vir sredstev, za katere lahko kandidirajo humanitarna in športna društva. V register humanitarnih organizacij se lahko vpišejo samo organizacije, ki izpolnjujejo zahteve pristojnega ministrstva. S tem predpogojem, neprofitna organizacija vstopi v proces kandidiranja za sredstva loterije;
- **članarine** so zanimiv način zbiranja finančnih sredstev, sploh ker so višine članarin odvisne od odločitev znotraj društva. Tako se običajno začnejo pri 5 EUR in lahko segajo tudi do 10.000 EUR, vendar gre tu običajno za sedeže v elitnih klubih, razne ugodnosti in storitve, ki so na ta način vnaprej plačane. Običajno pa povprečna članarina ne presega 20 EUR;
- **darila in medijska pokroviteljstva:** mednje sodijo SMS sporočila, ki jih zastonj opravljajo mobilne družbe, odstopljeni reklamni prostor ter odstopljene internetne strani itd. Pomembna so za uveljavljanje vrednot, ciljev, programskih aktivnosti društev ter zbiranje denarja.

Poznano je tudi ločevanje na:

- javno ali državno financiranje,
- mešano financiranje,
- pristojbine ali članarine.

Skratka, načinov pridobivanja sredstev je veliko, vendar pa mora vsaka neprofitna organizacija ugotoviti, kateri način je zanj najbolj primeren (Ledvinova, 1997, str. 5). Vodstva se morajo prav tako odločati za čim večjo raznolikost pridobivanja virov, saj drugače lahko izguba enega izmed njih pomeni veliko tveganje (Gelles v Dimovski et al, 2002, str. 702). Lauffer (1984, str. 250–275) meni, da se morajo neprofitne organizacije držati določenih načel, če želijo čim uspešneje pridobivati sredstva. To naj bi dosegle s širokim portfeljem financerjev, predhodno sistematično pripravo, zavezniki in načrtovanjem akcij skozi celo leto in ne le krajšo akcijo v določenem obdobju leta.

Za neprofitne organizacije obstajajo trije možni donatorski viri:

- **zasebni sektor** z dotacijami ter dotacijami zasebnih korporacij in fundacij;
- **splošna javnost** s človekoljubnimi darili ter z dotacijami zasebnikov, ki financirajo bodisi neposredno iz državnih loterij bodisi s takojšnjo podporo iz neposrednih prošenj neprofitnih organizacij, njihovih javnih objav in podobno;
- **vladni sektor**, kjer država ali vlada preko pogodb ali podpore plačuje neprofitnim organizacijam.

Ti trije donatorski viri pa lahko izvirajo tako iz Slovenije kot tudi od mednarodnih donatorjev. Neprofitne organizacije lahko izkoristijo kakršnokoli obliko notranjih dejavnosti za pridobivanje lastnih virov, vključno s prodajo storitev in izdelkov, zaslužki od investicij ali lastnega premoženja (Davis v Čandek, 2002, str. 253). Pri zbiranju sredstev je pomembno, da se dolgoročno načrtuje in išče take donatorje, ki bodo podprli program in ne obratno, da neprofitna organizacija prilagaja svoje programe razpisnim pogojem ter pri tem upa, da bo tako dosegla minimalno finančno podporo. Na žalost pa ne obstajajo splošna pravila za zbiranje sredstev, lahko rečemo, da vsebujejo le podobne aktivnosti. Proces zbiranja sredstev v neprofitnih organizacijah je vsekakor kreativen proces, proces, ki zahteva resnično znanje o darovalcih in resnično poznavanje okolja. Vsak donator ima namreč poseben interes. Za nekatere je pomembno, s kom dela neprofitna organizacija, za druge, kje dela in kako, na katerih problemih dela, njen dosednji uspeh in podobno (Čandek, 2002, str. 254–255).

Ledvinova (v Čandek, 2002, str. 256–257) našteje najpogostejše tehnike zbiranja sredstev, ki so: pisana prošnja, članarina, materialna podpora, oglasi, osebni stik, dogovori, dogodki, subvencija, marketing, pošta, zapuščina, projekti samofinanciranja, telefon in posojila. Pravi, da bolj, kot je metoda zbiranja sredstev osebna, bolj je učinkovita in na osnovi tega tudi rangira različne metode zbiranja sredstev od najmanj do najbolj učinkovite (Tabela 2).

Tavčar (2005, str. 246) deli sredstva na **materialna** in **nematerialna**. Neprofitna organizacija potrebuje za svoje delovanje oboje. Med materialna sredstva štejemo denar, izdelke, storitve, opremo, zemljišča, stavbe in podobno, med nematerialna pa delo ljudi, njihovo psihično in fizično sposobnost, znanje, okolje, uglednost organizacije v javnosti in podobno. Pomembni sta obe kategoriji sredstev, saj brez materialnih sredstev ni mogoče delovati, sposobnost, zavzetost in volja ljudi pa so gonilna sila organizacij.

Tabela 2: Metode zbiranja sredstev in osnovne skupine donatorjev glede na učinkovitost

Metoda	Donatorji				
	Fundacije	Društva, cerkve, ostale neprofitne organizacije	Podjetniki, proizvajalci, trgovske organizacije	Vlada	Posamezni člani, podporniki
Pisna prošnja	***	*	**	***	0
Oglas	*	*	**	*	***
Dogodki	*	**	**	*	***
Pošta	0	**	*	0	**
Telefon	0	**	**	0	***
Članstvo	0	**	**	0	***
Osebni stik	**	**	***	**	***
Subvencija	**	**	**	0	***
Zapuščina	0	0	***	**	*
Prispevek zaposlenih	0	0	***	**	*
Posojila – denar ali čas	*	**	***	**	*
Materialna podpora	*	**	***	**	*
Oglasna literatura	0	**	***	0	*
Marketing	0	**	***	0	*
Dogovor	0	**	***	***	0

0 neučinkovito

* manj učinkovito

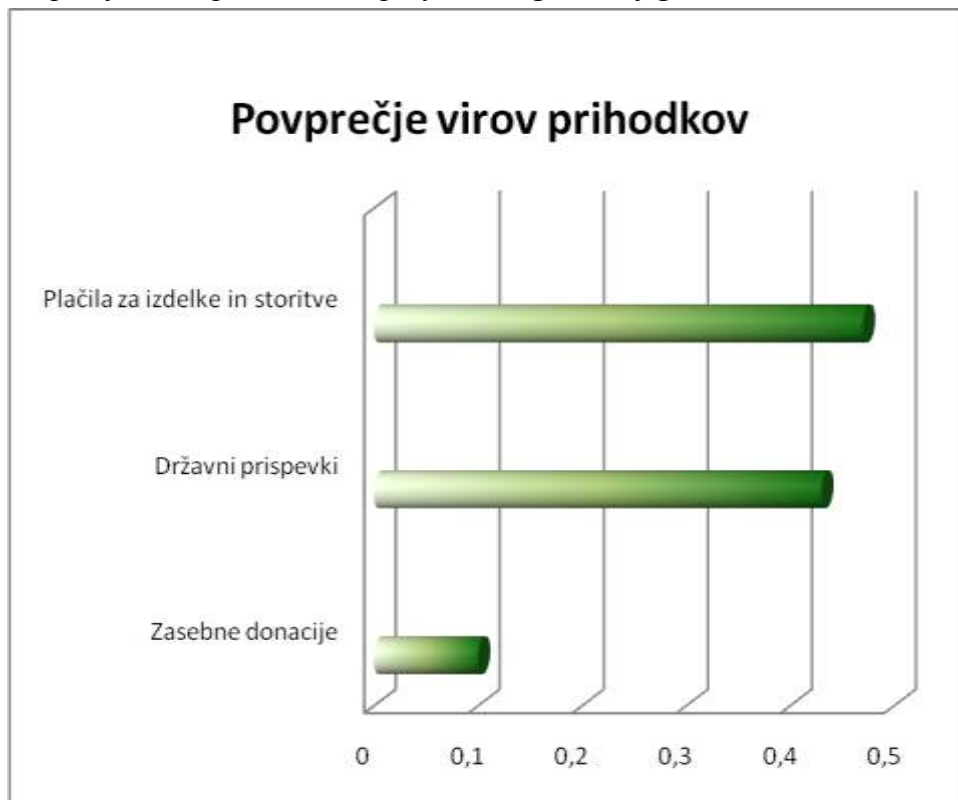
** sprejemljivo učinkovito

*** najbolj učinkovito

Vir: Ledvinova (v Čandek (2002), str. 257)

Narejena je bila analiza neprofitnih organizacij v sedmih svetovnih državah (Italija, Francija, Madžarska, Japonska, Nemčija, Velika Britanija, ZDA) glede vrste virov finančnih prihodkov v neprofitnih organizacijah. Rezultati te analize so vidni v Sliki 4.

Slika 4: Povprečje virov prihodkov neprofitnih organizacij glede na raziskave sedmih držav



Vir: Salamon & Anheier(1996): *The emerging nonprofit sector*

1.6. Neprofitne organizacije v Sloveniji

V slovenski pravni teoriji veljajo za glavne značilnosti neprofitnih organizacij njihov status, upravljavška neodvisnost, neodvisnost od države, neprofitnost, splošen, širše družbeno koristen ali dobrodelen namen (Trstenjak, 1998). V zvezi z njimi se pogosto uporabljajo besede, kot so uresničevanje poslanstva, osebna korist na splošno koristnem in dobrodelnem področju, državljanska iniciativa ter prevzemanje lastne iniciative in odgovornosti za javne naloge (Šporar, 2002, str. 159).

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJ PES) je leta 2008 spremenila način objavljanja podatkov o gibanju števila poslovnih subjektov v Poslovnem registru Slovenije na spletnem portalu AJ PES. Poslovne subjekte razvršča po veljavnih pravnoorganizacijskih oblikah v šest skupin:

- gospodarske družbe in zadruga,
- samostojni podjetniki posamezniki,
- pravne osebe javnega prava,
- nepridobitne organizacije – pravne osebe zasebnega prava,
- društva,
- druge fizične osebe, ki opravljajo registrirane oziroma s predpisom določene dejavnosti (AJ PES, 2010a).

Takšna delitev neprofitne organizacije torej razvršča v dve skupini: skupino nepridobitnih organizacij – pravne osebe zasebnega prava – ter hkrati tudi v skupino društev.

Trstenjak (1998) pravi, da je na podlagi obstoječe zakonodaje v Sloveniji možno ustanoviti eno od naslednjih neprofitnih organizacij, ki so pravne osebe:

- **društvo:** prostovoljno ter neprofitno združenje fizičnih oseb;
- **ustanova:** namensko vezano premoženje;
- **zavod:** oblika za opravljanje določenih nepridobitnih dejavnosti;
- **zadruga;** povečevanje gospodarskih koristi svojih članov;
- **verske organizacije.**

Glede na to delitev neprofitnih organizacij v Sloveniji lahko sklepamo, da AJPES v skupino nepridobitnih organizacij – pravne osebe zasebnega prava – uvršča ustanove, zavode ter druge oblike neprofitnih organizacij z izjemo društev, ki pa jih uvršča v posebno skupino.

Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD) v Sloveniji predstavlja obvezen nacionalni standard, ki se uporablja pri evidentiranju, zbiranju, obdelovanju, analiziranju, posredovanju in izkazovanju podatkov, povezanih z dejavnostjo. SKD se uporablja za določanje glavne dejavnosti in za razvrščanje poslovnih subjektov ter njihovih delov za potrebe uradnih in drugih zbirk podatkov ter za potrebe statistike in analitike v državnem in mednarodnem merilu. Evidenco za društva in ustanove v Sloveniji vodi Ministrstvo za notranje zadeve, zasebni zavodi pa so registrirani s strani AJPES-a. AJPES vodi tudi evidenco za zadruga, cerkvene organizacije ter podjetja za zaposlovanje invalidov (Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC, 2007–2010).

V Sloveniji med neprofitnimi organizacijami prevladujejo društva, katerih je okoli 75 odstotkov. Konec junija 2010 je bilo registriranih okoli 21.700 društev ter okoli 7.500 ostalih nepridobitnih organizacij, med katerimi je največ sindikatov, zavodov, verskih skupnosti in ostalih podobnih verskih organizacij ter krajevnih skupnosti in drugih ožjih lokalnih skupnosti (AJPES, 2010b). Če ob tem številu neprofitnih organizacij upoštevamo število prebivalcev, se Slovenija nahaja na vrhu držav z največjim številom civilnodružbenih organizacij (Rakar, 2010, str. 17). Glede na raziskavo Zinke Kolarič iz leta 1996 deluje največ društev, okoli 30 odstotkov, na področju športa. Na področju kulture jih deluje približno 11 odstotkov, okoli 12 odstotkov jih deluje na področju gasilstva, okoli 6 odstotkov je okoljevarstvenih društev ter društev za zaščito živali. Le približno 4 odstotke pa zavzemajo neprofitne organizacije, ki delujejo na področju socialnega varstva (Kolarič, 2002, str. 126).

Povečevanje števila neprofitnih organizacij v Sloveniji je bilo najintenzivnejše v obdobju 1975 do 1985. V začetku 90-ih let je bil sprejet nov socialni program, s poudarkom na preusmeritvi državne blaginje v korporativistični tip. Vendar pa država ni zmanjšala izdatkov za socialne servise, števila zaposlenih v javnih servisih, niti se ni začela umikati iz preskrbe javnih dobrin in storitev, s tem pa tudi ni odprla prostora drugim sektorjem in ni uvedla

sprememb, ki bi bile potrebne za novo sprejeti socialni program (Črnak-Meglič, 2000, str. 127).

Tabela 3: Velikost neprofitnega sektorja, struktura prihodkov in dominantna področja neprofitnega sektorja v 19 državah sveta, med njimi tudi v Sloveniji

Država	BDP na prebivalca v \$	Velikost sektorja	Struktura prihodkov			Dominantna področja
			Komercial. prihodki	Javni prihodki	Privatni donatorji	
Nizozemska	24.000	12,4%	38%	60%	2%	Zdravstvo/Izobražev.
Belgija	24.710	10,5%	18%	77%	5%	Izobražev./Zdravstvo
ZDA	26.980	7,8%	57%	30%	13%	Zdravstvo/Izobražev.
Avstralija	18.720	7,2%	62%	31%	6%	Zdravstvo/Izobražev. Socialno varstvo
Anglija	18.700	6,2%	45%	47%	9%	Izobraževanje Socialno varstvo
Francija	24.990	4,9%	35%	58%	7%	Socialno varstvo Izobraževanje
Nemčija	27.510	4,5%	32%	64%	3%	Socialno varstvo Zdravstvo
Avstrija	26.890	4,5%	44%	50%	6%	Socialno varstvo
Španija	13.580	4,5%	49%	32%	19%	Socialno varstvo Izobraževanje
Finska	20.580	3,0%	58%	36%	6%	Vsa področja
Švedska	23.750	2,5%	64%	27%	9%	Vsa področja
Argentina	8030	3,2%	?			Izobraževanje
Peru	2310	2,4%	68%	19%	13%	Izobraževanje
Brazilija	3640	2,2%	?			Izobraževanje
Češka	3870	2,8%	40%	43%	17%	Rekreacija/Kultura
Madžarska	4120	1,3%	55%	27%	18%	Rekreacija/Kultura
Slovaška	2950	0,9%	56%	21%	23%	Rekreacija/Kultura
Slovenija	9431	0,7%	38%	32%	30%	Rekreacija/Kultura
Romunija	1480	0,3%	54%	11%	35%	Rekreacija/Kultura

Vir: Salamon & Anheier, Slovenija: Kolarič (v Jelovac (2001): Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij)

V Sloveniji nimamo zakona, ki bi enotno opredelil vse oblike organizacij neprofitnega sektorja, oziroma zakona, ki bi opredelil zaposlitvene ali davčne posebnosti neprofitnega sektorja. Trenutno strukturo tega enotnega zakona zasledimo le kot dele zakonov naslednjih oblik organizacij:

- razne kooperative,
- invalidska podjetja,

- zasebne neprofitne družbe,
- združenja, ki ponujajo socialne storitve,
- razne fundacije,
- kulturne organizacije,
- športne in turistične organizacije,
- podeželske razvojne agencije in centri,
- komunalna storitvena podjetja,
- organizacije za zaščito kulturne dediščine,
- mladinski centri,
- zaposlitvene agencije in centri,
- humanitarne organizacije,
- okoljevarstvene organizacije.

V zadnjih letih ni prišlo do bistvenih pozitivnih premikov v financiranju sektorja civilne družbe, za kar je v veliki meri kriva šibka finančna spodbuda države. Zato se Slovenija glede na prihodke iz javnih virov v primerjavi z drugimi državami še vedno uvršča med države z najnižjim deležem. V Sloveniji bi država, za izboljšanje položaja neprofitnih organizacij, morala poleg povečanja namenskih javnih sredstev z različnimi ukrepi in zakonodajo spodbuditi tudi financiranje neprofitnih organizacij iz drugih nejavnih virov, predvsem zasebne donacije posameznikov in podjetij. S tem bi se povečala avtonomija neprofitnih organizacij, saj bi se zmanjšala odvisnost le-teh od javnega financiranja (Rakar, 2010, str. 30, 31).

V okviru državnih organov obstaja v Republiki Sloveniji, znotraj Ministrstva za javno upravo, Služba za nevladne organizacije. Zadolžitev le-te je reševanje horizontalnih vprašanj nevladnih organizacij (v nadaljevanju NVO). To zajema predvsem pripravo in uresničevanje ukrepov za krepitev civilnega dialoga, kar pomeni krepitev sodelovanja NVO v procesih priprave in izvajanja javnih politik ter vzpostavljanje sistemskih pogojev za njihov razvoj (Ministrstvo za javno upravo, b.l.).

Po klasifikaciji ICNPO je bilo v Sloveniji, leta 2000, okoli 13.000 organizacij neprofitnega sektorja, od tega kar 59 % športno-rekreacijskih, kulturno-umetniških in gasilskih društev. Ocenjuje se, da ta številka ni realna, saj naj bi bila skoraj tretjina neaktivnih, poleg tega pa skoraj polovica organizacij ne deluje zaradi javnega interesa, ampak zaradi interesa svojih članov. To priča o šibkosti neprofitnega sektorja v Sloveniji. Neprofitne organizacije imajo v Sloveniji večinoma članski značaj in delujejo na lokalnem nivoju (Rončević, 2001, str. 31–33). V Tabeli 5 je prikazano število novo registriranih subjektov ter izbrisanih poslovnih subjektov po mesecih v letu 2010, pri čemur se vidi kolikšen del teh so nepridobitne organizacije kot pravne osebe zasebnega prava, ter kolikšen del novo vpisanih in izbrisanih subjektov sestavljajo društva.

Tabela 5: Število novo registriranih poslovnih subjektov in število izbrisanih poslovnih subjektov po skupinah v mesecih leta 2010.

	Skupaj		Nepridobitne organizacije – pravne osebe zasebnega prava		Društva	
	Vpisani	Izbrisani	Vpisani	Izbrisani	Vpisani	Izbrisani
Jan	1841	1092	28	22	74	71
Feb	1375	1197	28	28	96	60
Mar	1633	1431	35	49	126	85
Apr	1294	1167	30	9	75	60
Maj	1262	1335	27	22	71	47
Jun	1486	1591	23	25	82	43
Jul	1926	1118	36	12	78	43
Avg	1875	1179	27	20	74	57
Skupaj	12882	10110	234	187	676	488

Vir: Poslovni register Slovenije, 2010

Kolaričeva (2002, str. 139–140) pravi, da imamo danes v Sloveniji razvito shemo blaginje, ki se je uveljavila v 90. letih. To je **tridelni sistem z več elementi** (Slika 5), kamor uvrščamo:

- **mreže javnih zavodov**, pri čemer gre za mrežo razpršenih organizacij, kjer so zaposleni plačani s strani države;
- **neformalne socialne mreže** so vse oblike samopomoči in medsebojne pomoči med ljudmi. Gre za neformalni sektor, ki deluje na podlagi prostovoljstva;
- **vmesni prostor**, v katerem se nahajajo štiri nove prvine:
 - **zasebne profitne organizacije, ki se ukvarjajo z družbeno dejavnostjo**: ta prvina se je oblikovala v času privatizacije v Sloveniji, ko se je siva produkcija začela postopoma preoblikovati v profitno, hkrati pa se je del javnega sektorja preoblikoval v zasebnega. To se je zgodilo na primer v zobozdravstvu in splošni medicini, kjer je znana praksa kombiniranja plačilnih storitev s koncesijskimi;
 - **kombinirane oblike in zasebni profitni ponudniki storitev**: gre za partnerstvo med javnimi zavodi in lokalnimi oblastmi na eni strani ter zasebnimi neprofitnimi organizacijami, ki izvajajo programe javnih del, in lokalnimi podjetniki na drugi strani ter uporabniki na tretji strani;
 - **zasebne profesionalizirane neprofitne organizacije**: ustanavljajo jih zasebne fizične in pravne osebe. Primer take organizacije je Karitas, ki je dobrodelna organizacija slovenske rimskokatoliške cerkve;
 - **prostovoljne organizacije**: delujejo v korist svojih članov ali širše javnosti. Najpogosteje najdemo prostovoljne organizacije, ki delujejo na področju športa, kulture in okoljevarstva.

Slika 5: Temeljna struktura slovenskega sistema blaginje po 90. letu



Vir: Kolarič(2002): *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*.

1.6.1 Obseg in struktura prihodkov neprofitnih organizacijah

Skupna značilnost slovenskih neprofitnih organizacij je **pluralnost finančnih virov**, kar pomeni, da med vire prištevamo članarine, donacije posameznikov, donacije pravnih oseb, lastno ekonomsko dejavnost organizacije, državno podporo organizacijam ali projektom, sredstva nacionalne loterije, sredstva različnih skladov in podobno. To je hkrati tudi nujen pogoj za avtonomnost neprofitnih organizacij, vendar pa ni zadosten (Kolarič, 1994, str. 118). Država ima v Sloveniji, do neprofitnih organizacij, odnos »ločene odvisnosti«, ki pa pomeni, da izvaja visoko stopnjo kontrole nad društvi, fundacijami in drugimi oblikami neprofitnih organizacij, srednjo stopnjo finančne pomoči in nizko stopnjo komuniciranja z neprofitnimi organizacijami, kar kaže, da država ne daje velikega pomena takšnim organizacijam in delu, ki ga opravljajo (Kolarič, 1994, str. 119).

V Sloveniji največ prihodkov iz lastne dejavnosti pridobijo športna društva, lovska društva ter lovske družine, medtem ko so kulturne neprofitne organizacije v največji meri financirane s strani države. Humanitarne organizacije pridobivajo največji delež iz donacij ter loterijskih sredstev (Kolaričeva, 1997, str. 20).

V Sloveniji je struktura prihodkov zasebnih neprofitnih organizacij podobna strukturi prihodkov sedmih držav, ki sta jih Salamon in Anheier vključila v raziskavo, s tem da ima država glede financiranja neprofitnih organizacij v Sloveniji manjšo vlogo, kot jo ima v tujini, donacije pa imajo bistveno večjo vlogo. To je prikazano v Tabeli 6, katera nam prikazuje

glavne tri vire prihodkov neprofitnih organizacij. To so država, donatorji ter plačilo za storitve.

V donacijah je zajeta tudi dohodnina, ki jo državljani Slovenije lahko namenijo neprofitnim organizacijam. Na ta način je donacija za posameznika brezplačna, saj bi drugače ta del dohodnine šel v državni proračun. Kdor donira z dohodnino, lahko izbere do 5 neprofitnih organizacij, katerim nameni skupno 0,5 odstotka svoje dohodnine (Dobrodelen.si, b.l.).

V Sloveniji je značilna dominacija države in omejenost tretjega sektorja s strani javne politike. Neprofitne organizacije imajo v Sloveniji bolj dopolnilno vlogo, ki zapolnjuje vrzeli v storitvah javnega sektorja. Pri tem se pojavljajo težave, kot so: velika oddaljenost v komunikaciji in sodelovanju med državo in neprofitnimi organizacijami, visoka odvisnost neprofitnih organizacij od javnega sektorja, omejene možnosti zastopanja svojih interesov na politični ravni, nepovezanost neprofitnih organizacij med seboj, njihova sektorska in regionalna razbitost ter medsebojna konkurenca (Jelovac, 2001, str. 12).

Slika 6: Struktura prihodkov zasebnih neprofitnih organizacij v Sloveniji leta 1996.



Vir: Kolarič et al. (2002, str. 124): Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi

1.7. Otroške neprofitne organizacije

Neprofitne organizacije imajo torej različne dejavnosti. Glede na raziskavo Kolaričeve (2002, str. 126) je, kot že rečeno, v Sloveniji največ športno-rekreativnih organizacij, sledijo jim

gasilske, kulturne in okoljevarstvene. Zelo majhen odstotek pa je neprofitnih organizacij, ki delujejo na področju socialnega varstva. AJPES, kot tudi druge evidence in raziskave, pa nam ne dajejo podatkov, koliko od teh organizacij je posvečeno izključno otrokom. Na žalost teh podatkov ni moč zaslediti nikjer. Lahko pa rečemo, da so organizacije, posvečene otrokom, ene izmed bolj prepoznavnih ter javno podpiranih neprofitnih organizacij tako v tujini kot v Sloveniji. Na mednarodni ravni tako najdemo:

- Unicef – organizacija, posvečena izključno otrokom po svetu, ki deluje že od leta 1946;
- Children International – organizacija, ki od leta 1936 s sponzorskimi donacijami skrbi za revne otroke;
- fundacija RugMark, ki je ustanovljena s strani neprofitnih organizacij, poslovnih, vladnih agencij in multilateralnih skupin z namenom, da odpravi delo otrok v industriji ročne izdelave preprog;
- World Villages for Children zagotavlja finančno podporo programom Marijinih sester, ki delujejo v Mexicu, Guatemali, Braziliji, Koreji in na Filipinih;
- in druge.

V Sloveniji najdemo naslednje neprofitne organizacije, ki delujejo na področju otrok in mladih (Varuh človekovih pravic RS, b.l.):

- **Unicef Slovenija** – eden od 36 Unicefovih nacionalnih odborov;
- **Zveza prijateljev mladine Slovenije**;
- **Rdeči noski** – nastala pod vodstvom društva Rote Nasen International;
- **Mladinski ceh** – svetovanje, mladinski centri;
- **Mladinski svet Slovenije** – krovno združenje mladinskih organizacij, ki delujejo na nacionalnem nivoju od leta 1996;
- **Omrežje Kidlink** – neprofitna organizacija, ki si prizadeva vključiti čim več osnovnošolcev in srednješolcev v globalni dialog;
- **Skala** – organizacijska enota Zavoda Salesianum, ki je ulična pomoč ter preventivna vzgojna dejavnost, namenjena otrokom in mladostnikom do 15. leta;
- **Zavod EMMA** – svetovanje otrokom, mladostnikom in odraslim v stiski;
- **Sklad Mitja Čuk** – tržaška fundacija, ki skrbi za otroke v stiski;
- in druge.

2. UNICEF

Sklad združenih narodov za otroke (angl. *The United Nations International Children's Fund*) je bil ustanovljen 11. decembra 1946 kot zagotovitev potrebne hrane in zdravstvenega varstva otrokom držav, ki jih je prizadela II. svetovna vojna. Tako je v tem povojnem obdobju nudil nujno pomoč skoraj sedmim milijonom otrok. Unicef, ki je začel kot organizacija za pomoč otrokom v Evropi, je leta 1950 razširil svoje delo na pomoč otrokom držav tretjega sveta in zastavil programe dolgoročno in razvojno. Je edina organizacija v okviru Združenih Narodov (v nadaljevanju ZN), ki je posvečena izključno otrokom in skrbi za njihovo preživetje. Leta

1953 je postal stalni del Organizacije Združenih Narodov (v nadaljevanju OZN). Unicef ima administrativni in vodstveni sedež v New Yorku, v Berlinu pa je glavno skladišče Unicefa, kjer ta pripravlja in hrani pakete pomoči. Ker ima tudi regijska skladišča, kjer je v zalogi več kot 30 različnih vrst paketov pomoči, je Unicef v roku 24 do 48 ur sposoben učinkovito pomagati v kriznih razmerah na katerem koli koncu sveta. Izvršni odbor je sestavljen iz vladnih predstavnikov, ki jih izvoli United Nations Economic and Social Council, običajno za mandat treh let. Unicef deluje v več kot 190 državah. V manj razvitih državah deluje preko njegovih uradov, v razvitih državah, med katere sodi tudi Slovenija, pa preko nacionalnih odborov, ki delujejo kot nevladne organizacije. Trenutno obstaja 156 uradov ter 36 nacionalnih odborov. Z zagotavljanjem dolgoročne humanitarne in razvojne pomoči otrokom in materam v državah v razvoju ter z razvijanjem storitev za promocijo zdravja in blagostanja otrok si je Unicef leta 1965 prisvojil Nobelovo nagrado za mir, leta 2006 pa so mu podelili prestižno špansko kulturno nagrado, tako imenovano The Prince of Asturias award of Concorde. Unicef se zavzema za povečanje kapacitet in večje sproščanje virov, tako da nacionalne in globalne institucije delujejo v največji možni otrokovi koristi. Vodilo Unicefovega delovanja na področju zagovorništva in zaščite otrokovih pravic so določila in načela Konvencije o otrokovih pravicah, ki je bila sprejeta leta 1989 (Unicef Slovenija, b.l.1).

2.1. Opis organizacije Unicef Slovenija

Unicef Slovenija je prostovoljna, nepridobitna društvena organizacija, ki je bila ustanovljena l. 1993 z namenom, da podpira delo in cilje v Unicefu ter zastopa Unicefovo poslanstvo v Sloveniji. V ta namen organizira zbiranje sredstev za Unicefove programe pomoči otrokom s prodajo Unicefovih izdelkov in namenskimi akcijami ter neposredno izvaja nekatere programe v korist otrok v Sloveniji (Unicef Slovenija, 2004–2010a).

Unicef Slovenija je eden izmed 36 Unicefovih nacionalnih odborov, ki delujejo v industrijsko razvitem svetu. V namen zastopanja Unicefovega poslanstva ter podpiranja dela in ciljev Unicef Slovenija izvaja naslednje dejavnosti (Unicef Slovenija, b.l. 2):

- zbira sredstva za Unicefove programe pomoči otrokom v manj razvitem delu sveta;
- razvija programe »Izobraževanja za razvoj« v slovenskih vrtcih, šolah, mladinskih, študentskih in drugih organizacijah;
- spremlja položaj otrok ter aktivno spodbuja in zagovarja uresničevanje otrokovih pravic.

Unicef Slovenija ima, na področju zbiranja sredstev za Unicefove programe pomoči otrokom, primarni cilj, vsako leto zbrati čim več sredstev ob čim nižjih stroških. S tako racionalnostjo mora ravnati tudi Unicef kot matična organizacija, ki programe izvaja. Pomoč mora pridobivati, dostavljati in izvajati čim bolj ekonomično in učinkovito. Unicef Slovenija, kot tudi vsi ostali nacionalni odbori, zbira le denar in ne materialne pomoči, saj je razpršena dostava te, na ogrožena področja, stroškovno in časovno neučinkovita. Zato v Unicefu za to skrbi ena služba, kar je bistveno učinkoviteje in ceneje (Unicef Slovenija, b.l. 2).

2.2. Partnerstva in sodelovanja Unicefa

Unicef se opira na prispevke vlad ter na prispevke zasebnih donatorjev. Zanj so ključnega pomena partnerstva, saj so tako, na primer leta 2003, organizacije nedržavnega in privatnega sektorja prispevale kar 31 odstotkov skupnih dohodkov Unicefa, kar je več kot 515 milijonov dolarjev. Unicef je v edinstvenem položaju za širjenje in ustvarjanje znanja o položaju otrok in pravic žensk, in s tem za zavzemanje in spodbujanje partnerstev za njihovo uresničitev. Unicef je kot ustanovni član United Nation Development Group, že od začetka svojega delovanja, sodeloval z drugimi agencijami Združenih narodov, vladami, donatorskimi agencijami, v pobudah globalnega zdravja, s humanitarnimi in neprofitnimi skupinami, z medijskimi mrežami, univerzami, verskimi skupinami ter z otroci samimi in tako usklajeval globalno prizadevanje za napredek pravic mladih.

Vlade, na podlagi izkušenj na tem področju in v povezavi z drugimi agencijami ZN, Unicef spodbujajo k dialogu o nacionalnih okvirih, zakonodajnih reformah in proračunskih sredstvih, ki vplivajo na otroke in ženske. Zato so vlade bistvenega pomena za delovanje Unicefa, prav tako pa vzajemno tudi Unicef deluje kot podpora vloga vladam, saj ponujajo tehnično pomoč, ki temelji na raziskavah v najrazličnejših ukrepih, ki jih določena država želi izvesti. **Korporacije** so združile moči z nacionalnimi odbori in državnimi uradi v namen ozaveščanja in povečanja donacij za sklad Unicefa. Taki primeri so:

- **Check out for Children; zavezništvo** s Starwood Hotels and Resorts je Unicefu pomagalo zbrati okoli 22 milijonov dolarjev za reševanje otroških življenj;
- **Partnerstvo** med IKEO in indijskim Unicefovim državnim uradom, ki se je začelo leta 2000, je razvilo dolgoročno investicijsko strategijo za Unicefove programe v Indiji. Strategija se osredotoča na boj za otroške in ženske pravice do izobraževanja, preživetja, razvoja, varstva in na odpravo izkoriščanja otrok v severnem delu Indije, Uttar Pradesh;
- **Nevladne organizacije:** Unicef sodeluje z več kot sto nevladnimi organizacijami in ustanovami. V nujnih primerih tako na primer sodeluje z Zdravniki brez meja (angl. *Doctors Without Borders*), Oxfamom, društvu Rdečega križa, pri pomaganju osveščanja o pomembnosti kampanj cepljenja ji pomaga fundacija Billa in Melinde Gates itd. Izobraževalne institucije so pomembne pri raziskavah in Unicefu pomagajo pri samem izvajanju aktivnosti;
- **Sponzorstva:** V zadnjem času je Unicef začel sodelovati s svetovnimi športnimi zvezdami v namen promoviranja organizacije in zbiranja sredstev. Tako je na primer FC Barcelona leta 2006 sklenila, da bo donirala naslednjih 5 let vsako leto 5 milijonov evrov. Hkrati je sklenila, da bo na sprednji strani športnih majic natisnila logotip Unicefa, kar pomeni, da prvič v zgodovini nogometni klub sponzorira neko organizacijo in ne obratno. Prav tako so znani primeri sodelovanja s športnimi ekipami ali posamezniki: švedski nogometni klub Hammarby IF, danski nogometni klub Brøndby IF, dirkač Jacques Villeneuve, škotski Rangers F.C., itd.

Leta 2003 je Unicef ustanovil tudi The Office of Public Relationships, z namenom ustvarjanja novih globalnih zavezništev ter možnostjo izkoriščanja že obstoječih zavezništev v celoti (Unicef, 2010a).

Nacionalni odbori služijo kot javni obraz in glas Unicefa. Služijo zbiranju sredstev iz zasebnega sektorja, spodbujanju otrokovih pravic, ozaveščanju javnosti o problemih, ki grozijo otrokom po svetu, kot so na primer revščina otrok, nesreče, oboroženi spopadi, zlorabe in izkoriščanja otrok ter podobno. Unicef financirajo izključno s prostovoljnimi prispevki, s čimer pa nacionalni odbori skupaj zberejo kar tretjino letnega Unicefovega prihodka. Ta prihaja od prispevkov družb, organizacij in več kot 6 milijonov posameznih donatorjev po vsem svetu (Unicef, 2010b).

2.3. Pridobivanje in poraba sredstev

Unicef ima izdelan učinkovit sistem nadzora porabe sredstev. Za uresničevanje svojih programov Unicef običajno potrebuje točno določene dobrine, do katerih pride preko svoje centralne nabavne službe, ki se nahaja v Kopenhagenu, kjer je tudi Unicefovo osrednje skladišče. Takšen centralni način nabave Unicefu omogoča nabavo standardiziranih in preverjenih artiklov, ki so hkrati cenovno najugodnejši.

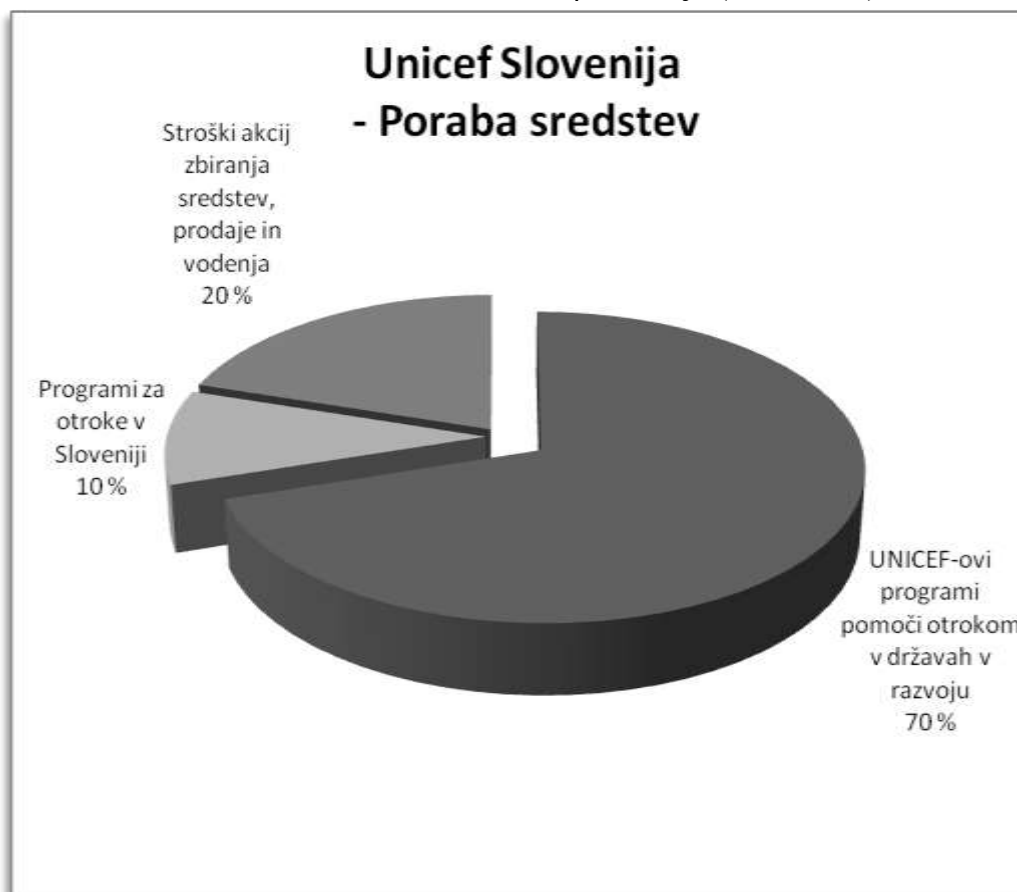
Unicef se financira izključno iz prostovoljnih prispevkov vlad, posameznikov, podjetij in nevladnih organizacij. Nacionalni odbori z navezovanjem odnosov s partnerji iz zasebnega sektorja, prostovoljci in donatorji zberejo skoraj tretjino prihodkov Unicefa. Odobritev sredstev in programov, ki jih bodo izvajali posamezni uradi, se izvaja pod kriterijem dajanja največje pomoči najbolj ogroženim otrokom. Največ sredstev na posameznega otroka se odobri Unicefovemu uradom v državah v razvoju, ki dosegajo najnižji BDP na prebivalca in kjer so kazalci o položaju otrok najslabši (Unicef Slovenija, b.l. 2).

Unicef Slovenija 77 odstotkov od vseh zbranih sredstev nameni programom za otroke, in sicer so to (Unicef Slovenija, b.l. 2):

- preživetje in razvoj v zgodnjem otroštvu,
- izobraževanje in enakost med spoloma,
- zaščita otrok,
- boj proti virusu HIV/aidsu,
- nujna pomoč v kriznih razmerah ter
- zagovorništvo in izobraževanje za razvoj (v Sloveniji).

V Sliki 7 je razvidno, da Unicef Slovenija svoja sredstva v največji meri porabi za Unicefove programe pomoči otrokom v državah. Sledi poraba sredstev za stroške akcij zbiranja sredstev, prodajo in vodenje ter stroški programov pomoči otrokom v Sloveniji.

Slika 7: Poraba sredstev v Unicef Slovenija (v odstotkih)



Vir: Unicef Slovenija, b.l.3

Unicef je v letu 2008 z vsemi slovenskimi akcijami zbiranja za Unicefove dolgoročne programe pomoči otrokom prispeval 1.519.792,00 EUR. Ta denar je bil zbran na različne načine, največji delež, kar 60 odstotkov, pa so že kot leta poprej zbrali z akcijami **direktne pošte**, v kateri je sodelovalo skupaj 42.080 darovalcev, od tega 39.625 posameznikov in 2.455 pravnih oseb. Denar je bil poleg načina direktne pošte zbran na naslednje načine:

- **redni mesečni darovalci** – 21 odstotkov sredstev;
- **podjetja** – 10 odstotkov sredstev;
- **ostale akcije zbiranja** v osnovnih in srednjih šolah, z dogodki, dohodnino in donacijami preko spleta – 9 odstotkov sredstev (Unicef Slovenija, 2004–2010b).

Vendar pa je ugled Unicefa v Sloveniji v zadnjem času, sploh v zadnjem letu, zelo padel. Pripetilo se je veliko škandalov, ki rušijo njegov ugled in zaupanje ljudi. V letu 2011 je bila tako na primer razkrita pogodba o delu nekdanje direktorice Unicefa Maje Vojnovič, sklenjena leta 2009, ki zagotavlja direktorici 11.700 EUR odpravnine, manjkajoče bruto plače ter vnaprej zagotovljen dodatek za delovno uspešnost. Na sume o nepravilnostih sta nakazali tudi Vita Mavrič in Milena Zupančič, ki sta v začetku leta 2011 odstopili z mesta ambasadork Unicefa. Prav tako na nepravilnosti znotraj organizacije opozarjajo tudi številni nekdanji zaposleni Društva Unicef Slovenija. Zastopnik slednjih v odprtem pismu medijem celo

opozarja, da Unicef Slovenija vse od julija 2010 deluje nezakonito. V Unicefu Slovenija so vse očitke zavrnil, podpira pa jih tudi ženevski regionalni urad Unicefa, vendar pa to ni dovolj, saj je javnost zaradi podatkov, ki so jih v zadnjem času novinarji uspeli razkriti, nezaupljiva. Za javnost seveda ostaja sporno dejstvo, da se znotraj humanitarne organizacije izplačujejo nekaterim zaposlenim visoke plače, zelo visoke nagrade in honorarji. Ta sporna visoka izplačila pa ob primerjavi s številnimi prostovoljci, ki v organizaciji pomagajo brez kakršnegakoli plačila, še dodatno nakazujejo na nepoštenost in nehumanost delovanja vodstva organizacije. Sum, da se kar več kot 30 odstotkov pridobljenih sredstev porabi za delovanje slovenskega Unicefa namesto pomoči otrokom, zmanjšuje zaupanje javnosti, to pa napoveduje manjše bodoče doniranje prostovoljcev in podjetij (Times.si, 2010; Delo.si, 2010; Dnevnik.si, 2010).

3. Zveza prijateljev mladine Slovenije

ZPMS je nevladna, prostovoljna, človekoljubna in neprofitna organizacija, ki deluje od leta 1953. Njihov temeljni cilj je dvig kakovosti življenja otrok, mladostnikov in družin, zaščita njihovih pravic ter zastopanje in uveljavljanje njihovih interesov in potreb. Odziva se na aktualna družbena vprašanja in tvorno prispeva k oblikovanju pozitivnih vrednot življenja otrok, mladostnikov in družin (ZPMS, b.l.a). ZPMS je najširša mreža društev in zvez, ki delujejo v dobro mladostnikov in družin, s tem pa tvorijo jedro moči in prepoznavnosti organizacije (ZPMS, 2010, str. 4).

3.1. Opis organizacije in poslanstvo

S svojimi programi in projekti humanitarnih pomoči ta organizacija prispeva k blažitvi posledic ekonomske krize zadnjih let, s svojimi preostalimi programi pa krepi mnoge sposobnosti otrok in mladih, da se lahko uspešneje soočijo z izzivi sodobne družbe. Razvoj človeških potencialov, dvig kakovosti življenja otrok in mladostnikov ter sooblikovanje njihovih življenjskih kompetenc na področju čustvenega, socialnega in intelektualnega razvoja so namreč eni izmed najpomembnejših ciljev ZPMS. Naštete cilje in še druge organizacija dosega s številnimi programi, ki jih pripravlja in izvaja na širšem geografskem področju Slovenije, s svojimi 150 društvi prijateljev mladine in ob sodelovanju zlasti z institucijami na področju šolstva, kulture, sociale in zdravstva, ki delujejo tako na lokalnih ravneh kakor tudi na državni ravni. ZPMS namenja pozornost delovanju mreže, ustanavljanju novih društev in razvoju podpornih mehanizmov, ki krepijo moč članstva in temeljnih celic njihovega povezovanja. V ta namen ustanavljajo nova društva prijateljev mladine tam, kjer jih še ni, ter oživljajo društva, katerih delo je v zadnjem obdobju zamrlo (ZPMS, 2010, str. 2).

Njihovo delovanje je v zadnjih letih segalo predvsem na področja, kot so preprečevanje nasilja v družini, izboljševanje pogojev in kakovosti bolnišničnega zdravljenja otrok ter uveljavljanje pravic otrok v bolnišnici, organiziranje oblik dejavnosti za starše (šola za starše,

študijski krožki staršev ...), zagotavljanje ustreznih finančnih in drugih pogojev za delovanje centrov, ki so primerni za kakovostno preživljanje prostega časa ter počitniških dni otrok, ustvarjanje potencialov mladih, njihovih sposobnosti izražanja in branja, ustanavljanje novih družbenih mehanizmov na področju varovanja otrokovih pravic (Varuh otrokovih pravic), prizadevanje za boljšo koordinacijo vladnih mehanizmov (Svet za otroka Vlade RS) in podobno (ZPMS, 2010, str. 3–4). Delovanje ZPMS-ja pa ima 3 ciljne skupine (ZPMS, b.l.a):

- otroci do 14. leta starosti,
- mladostniki do 18. leta starosti,
- družine.

3.2. Programi in projekti

S programi, projekti in raznovrstnimi aktivnostmi na državni ravni ter v društvih in zvezah utrjujejo načela svojega dela, zlasti prostovoljnost in nepridobitnost, hkrati pa krepijo moč svoje organizacije, ki dela v dobro otrok, mladostnikov in družin (ZPMS, 2010, str. 3). Organizacija ima raven kompetentne organizacije, ki pripravlja in izvaja strokovno utemeljene programe, ob nenehnem sodelovanju s strokovnjaki iz univerz in strokovnih institucij. Ta strokovnost se prenese tudi na ravni izvajanja programov in s tem narekuje pripravo in izvedbo programov izobraževanja in usposabljanja vseh, ki delajo oziroma bodo delali z otroki in mladostniki (ZPMS, 2010, str. 2).

Programe, ki jih izvaja ZPMS, lahko delimo na področja (ZPMS, 2010, str. 5–19): razvoj organizacije in njena promocija, otrokove pravice, nacionalni odbor za otrokove pravice, otroški parlament, nacionalna mreža TOM, forum zoper telesno kaznovanje otroka v družini, forum za pravice otrok v bolnišnici, teden otroka in svetovni dan otroka, hiša zavetja za otroke Palčica, družina, prosti čas in občolske dejavnosti, letovanja otrok in mladostnikov, mladi raziskovalci zgodovine, Evropa v šoli, socialno humanitarni program, Pomežik soncu – brezplačno letovanje za otroke iz socialno šibkih družin, Veseli december (enake možnosti vsem otrokom), »humanitarna linija«, štipendijski sklad ter zbiranje sredstev za delovanje ZPMS.

Projekti so ena izmed oblik pomoči otrokom, v katerih z ZPMS sodelujejo tudi podjetja, ki s tem pripomorejo k izboljšanju razmer. Pri projektih ZPMS je sodelovalo že veliko slovenskih in tujih podjetij, med katerimi so tudi Lek d.d., Baby Center d.o.o., Mercator d.d. in McDonald's (ZPMS, b.l.b).

3.3. Viri financiranja

ZPMS je imela v letu 2009 za približno 1.200.000,00 EUR prihodkov, od tega jih je največ, kar približno 971.000,00 EUR, prišlo z naslova prejetih donacij drugih pravnih in fizičnih oseb. Te se pridobivajo v okviru različnih projektov, ki se ponavadi vežejo na specifične programe in nekaterih tradicionalnih akcij, kot so Pomežik soncu, Pozdrav poletja, telefonskih

donacij v okviru TV oddaje Tednik in Spet doma ipd., nadalje pa tudi donacij gospodarskih družb in nekaterih ambasad (ZPMS, 2009a). Seznam donatorjev v letu 2009 je velik, med največje pa spadajo (ZPMS, b.l.c):

- Telekom Slovenije d.d., ki je dolgoletni podpornik Telefona za otroke in mladostnike (nacionalna mreža TOM);
- Beiersdorf d.o.o., ki skupaj z ZPMS že več let organizira dobrodelni projekt Podajte nam roko! z namenom pomagati otrokom iz socialno šibkega okolja na poti do izobrazbe;
- Lek d.d., ki že vrsto let sodeluje pri izvedbi humanitarne akcije Pomežik Soncu, s pomočjo katere je letovalo že približno 7000 otrok;
- ter drugi, kot so: Mobitel d.d., Bauhaus trgovsko podjetje d.o.o., VRR d.o.o., R Domžale d.o.o., OMV Slovenija d.o.o., Poslovni sistem Mercator d.d., Združenje Manager, Sindikat žerjavistov pomorskih dejavnosti luka, Gostilna Petkovšek d.o.o., Perutnina Ptuj d.d., itd.

Prihodki od proračunov so znašali približno 214.000 EUR, od tega je bilo za 42.000 EUR prihodkov od Fundacije za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij. Prihodki iz dejavnosti so znašali približno 38.000 EUR (ZPMS, 2009b, str. 8). Na žalost neposredni prispevki države predstavljajo zgolj 4 odstotke sredstev in po besedah Štrucove, trenutne generalne sekretarke ZPMS, bi v tej neprofitni organizaciji radi videli, da bi jim bila država v večjo pomoč vsaj pri materialnih stroških humanitarnih programov, kot so na primer stroški poštnih pošilk in telefoniranja (STA, 2011).

V Tabeli 6 je razvidno, da ZPMS pridobiva sredstva na različne načine, ki so odvisni od posameznih programov (donacije, sponzorska sredstva, ministrstva, veleposlaništva,...), medtem, ko se za delovanje ZPMS sredstva zbirajo s posebnimi programi, ki dopolnjujejo vire financiranja vseh programov ZPMS. Med že uveljavljenimi takšnimi projekti je metoda zbiranja sredstev preko elektronskega pisma s položnico na račun davčnih olajšav za prispevke v humanitarne namene (ZPMS, 2010, str. 19).

ZPMS posveča posebno pozornost pridobivanju mladih in starejših prostovoljk in prostovoljcev, ki s svojim delom prispevajo k dvigu kakovosti in aktualnosti programov. ZPMS dosega svoje načrtovane cilje zlasti z delom več tisoč prostovoljcev, katerim mreža zaposlenih v organizaciji nudi podporo, pomoč ter organizacijsko infrastrukturo. Na takšen način organizacija podeseteri vrednost finančnih sredstev, ki jih lokalne skupnosti in država namenijo za izvajanje programa. ZPMS si prizadeva za odpravljanje zakonodajnih, davčnih, sistemskih ovir za razmah prostovoljskega dela ter sodeluje pri pripravi, razpravi in sprejemanju zakona o prostovoljstvu (ZPMS, 2010, str. 3).

Tabela 6: Viri prihodkov glede na programe ZPMS

PROGRAM	VIRI
Nacionalni odbor za otrokove pravice	Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (v nadaljevanju MDDSZ)
	Donacije, sponzorska sredstva
Otroški parlament	Urad RS za mladino
	MDDSZ
	Ministrstvo za šolstvo in šport (v nadaljevanju MŠŠ)
	Veleposlaništvo ZDA
	Kotizacije mentorjev
	Sponzorji in donatorji
Nacionalna mreža TOM	MDDSZ
	Telekom Slovenije – brezplačni klici
	Urad za mladino RS
	Mestna občina Ljubljana
	Lastna sredstva
	Donacije
Forum zoper telesno kaznovanje otroka v družini	MDDSZ
	Donacije
Forum za pravice otroka v bolnišnici	MDDSZ
	Ministrstvo za zdravje
	Zdravniška zbornica Slovenije
	Donatorji
Teden otroka	MDDSZ
	Sponzorska sredstva

Vir: ZPMS, Program dela Zveze prijateljev mladine Slovenije za leto 2010, (2010, str. 20–22)

4. RDEČI NOSKI

Rdeči noski so humanitarna, neprofitna organizacija, ki pomaga otrokom v bolnišnicah s prinašanjem veselja, radosti in življenjskega poguma. Poslanstvo Rdečih noskov je redno obiskovanje obolelih otrok v slovenskih zdravstvenih ustanovah s ciljem redne dolgoročne oskrbe vseh slovenskih bolnišnic, rehabilitacijskih centrov in domov starostnikov s klovni zdravniki. Pomembna naloga klovnov zdravnikov je tudi predstavitev smejalne terapije zdravim otrokom oziroma širši javnosti (Podpiram Rdeče noske, b.l.).

4.1. Opis organizacije in poslanstvo

Že v začetku 20. stoletja so posamezni zdravniki in terapevti poskušali pacientom v bolnišnicah nuditi duševno oporo s pomočjo humorja in klovnske maske. Prvi profesionalni program s klovni v otroških bolnišnicah je bil ustanovljen leta 1986 v Združenih državah Amerike, kjer je do danes postal že samoumevni sestavni del bolnišničnega vsakdanjika. Ideja se je razširila tudi v Evropo, kjer v nekaterih državah – med njimi je tudi Slovenija, paciente v bolnišnicah obiskujejo posebej usposobljeni klovni. Glede na primernost pacientovega zdravstvenega stanja se zdravniki klovni posvetijo vsakemu pacientu posebej. Cilj klovnov zdravnikov ni le kratkoročno olajšanje pacientovega vsakdanjika, temveč poskušati vplivati na pacientovo razmišljanje in s tem na njegovo usodo (Rdeči noski, 2009a).

Rdeči noski so leta 2004 v Sloveniji zaživel s pomočjo društva Rote Nasen International, ki pomaga pri ustanavljanju podobnih društev po vseh državah v Evropi. Klovni zdravniki so v šestih letih delovanja v Sloveniji povečali svoj program z enega rednega tedenskega obiska na štiri ter s tem uresničili svojo željo, da obiščejo najbolj bolne otroke vsak teden (Rdeči noski, 2009a). V letu 2008 so Rdeči noski obiskali 8500 bolnikov, v letu 2009 pa je bilo število obiskanih zaradi širitve programa še večje (Rdeči noski, 2009b).

4.2. Pridobivanje sredstev

Rdeči noski klovni zdravniki opravljajo klovnske vizite na različnih oddelkih več bolnišnic. Ko se dogovorijo z bolnišnicami ali drugimi javnimi zdravstvenimi ustanovami, da bodo začeli pri njih izvajati program, se v ta namen začne dodatno usposabljanje klovnov zdravnikov ter dodatno zbiranje sredstev (Rdeči noski, 2009c). Rdeči noski se financirajo predvsem iz donacij posameznikov in podjetij.

Rdeči noski, imajo že več kot 100 donatorjev, ki na naslednje načine donirajo sredstva mesečno ali večkrat letno (Rdeči noski, 2009b):

- **donacije preko SMS sporočil**, s katerimi lahko uporabniki Mobitela in Simobila donirajo 1 EUR, če pošljejo besedo NOSKI na telefonsko številko 1919. Pri tem se obe mobilni družbi odpovesta prihodkom z naslova tako prispelih SMS-ov;
- **direktne donacije posameznikov ali podjetij na transakcijski račun** – možnost odprtja trajnih nalogov, kjer donatorji mesečno prispevajo sredstva glede na svoje zmožnosti in želje;
- **donacije dela dohodnine.**

Rdeči noski imajo nekaj stalnih sponzorjev in dolgoročnih partnerjev, s pomočjo katerih je zagotovljeno stalno izvajanje nekaterih njihovih programov. Med njimi so (Rdeči noski, 2009d):

- Lek d.d. – generalni sponzor,
- Zavarovalnica Generali – donator turnej Rdeči noski,
- Bosch – donator za projekt »Dežurni klovni«,

- Mobitel d.d.,
- Henkel d.o.o.,
- Polzela,
- NLB
- in številni drugi.

Rdeči noski sledijo načelu pluralnosti svojih virov. Sredstva zbirajo na najrazličnejše načine. Poleg že omenjenih donacij so tu še prodaja izdelkov ter različne akcije zbiranja sredstev, ki so v javnosti zmeraj odmevne. Tako so na primer v letu 2009 Rdeči noski začeli sodelovati z RK Celje Pivovarna Laško, s čimer so celjski rokometni klub in njegovi igralci s svojo prepoznavnostjo Rdečim noskom omogočili pridobitev zadostnih finančnih sredstev za odprtje rednega tedenskega programa v Splošni bolnišnici Celje (Rokometna zveza Slovenije, 2009). Leta 2005 so Rdeči noski sprožili vseobsežno slovensko akcijo zbiranja odpadnih kartuš in tonerjev, pri čemer so Rdeči noski od vsake kartuše prejeli 1 EUR. Odgovornost in izvajanje programa je bilo pod okriljem podjetja Emstar d.o.o. Projekt zbiranja odpadnih kartuš je do leta 2008 postal že tako uspešen, da je bilo vanj vključenih preko 1500 zbirateljev. Na uspešnost projekta, pri katerem se združujeta dobrodelnost in skrb za okolje, kaže tudi njegova rast, ki se vsako leto znova podvoji. S tem pa se seveda podvoji tako količina zbranih kartuš kot tudi prispevek društvu Rdeči noski. V letu 2008 so s to akcijo donirali 15.000 EUR Rdečim noskom za njihovo humanitarno poslanstvo (Recycling4smile, b.l.). Rdeči noski zbirajo svoja sredstva tudi s prodajo simboličnih rdečih noskov, ki se jih da kupiti za 1 EUR, ter s prodajo majic s potiski logotipov Rdečih noskov (Zlata leta.com, 2009).

5. SKLEP

Neprofitne organizacije pridobivajo v času krize vedno pomembnejšo vlogo. Vse pomembnejše postajajo tudi zaradi neuspešnosti držav pri zagotavljanju določenih socialnih in drugih storitev. Njihov cilj je sicer drugačen, kot ga imajo profitne organizacije, saj neprofitne organizacije željo po čim večjem dobičku zamenjajo z željo po čim večji družbeni blaginji. Da pa svoj cilj dosežejo, posegajo po podobnih managerskih prijemih kot profitne organizacije. Splošna znanja iz managementa morajo dopolnjevati s posebnimi znanji managementa neprofitnih organizacij.

V Sloveniji, kljub povečevanju neprofitnega sektorja, v zadnjih letih ni prišlo do bistvenih pozitivnih premikov v njihovem financiranju, za kar je sicer v veliki meri kriva šibka finančna spodbuda države. Zato se Slovenija glede na prihodke iz javnih virov v primerjavi z drugimi državami še vedno uvršča med države z najnižjim deležem.

V svojem diplomskem delu sem predstavila neprofitne organizacije, njihovo okolje, delovanje, razlike ter, predvsem z ekonomskega vidika, najpomembnejše financiranje. Pri tem

sem poskusila prenesti vzporednice na delovanje treh otroških neprofitnih organizacij, ki delujejo v Sloveniji: Unicef, ZPMS in Rdeči noski.

Glavni finančni viri neprofitnih organizacij v Sloveniji so donacije, subvencije države ter plačila za storitve. Viri se razlikujejo glede na dejavnost organizacije. Kakorkoli že, pa morajo neprofitne organizacije ves čas skrbeti za pluralnost virov z namenom čim večje razpršenosti prihodkov, saj je s tem manjša njihova odvisnost od financerjev ter imajo večjo avtonomnost. To se kaže tudi na primeru organizacij, ki sem jih opisala v diplomski nalogi, in sicer Unicefa, ZPMS-ja in Rdečih noskov. Vse tri se trudijo imeti čim bolj razpršene vire ter biti tako čim bolj avtonomne.

Tako Unicef kot ZPMS in Rdeči noski se financirajo iz prostovoljnih prispevkov vlad, posameznikov, podjetij in nevladnih organizacij. Pri vseh treh organizacijah so s finančnega vidika pomembna partnerstva, ki omogočajo oziroma deloma ali v celoti financirajo izvedbo v naprej dogovorjenih programov. ZPMS ima tudi dobro izdelan načrt pridobivanja državnih subvencij za vsak program posebej.

Vedno večja konkurenca neprofitnih organizacij, ki se borijo za uresničevanje svojih humanitarnih ciljev, ter na drugi strani finančna kriza, ki zmanjšuje donatorska sredstva tako podjetij kot posameznikov, zahtevata razdelanost trženjskih strategij neprofitnih organizacij, poznavanje okolja, v katerem delujejo, in zmožnost prilagajanja spremembam v okolju.

LITERATURA

- Andreasen A., Kotler, P. (1996): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice Hall, New Jersey.
- Anthony R. N., Young D. W. (1998): *Management control in nonprofit organizations*. 4th Edition. Homewood
- Baletić, Z. – urednik (1995): *Ekonomski leksikon: A-Ž*, Leksikografski zavod 'Miroslav Krleža', Masmedia.
- *Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij (b.l.)*. Najdeno 11.8.2010 na spletnem naslovu http://www.pic.si/images/stories/dokumenti/nvo-analize/Celovita_analiza_pravnega_okvira_za_delovanje_nevladnih_organizacij-analiza.pdf
- Čandev S. (2002): Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, urednik D. Jalovac. Ljubljana: Radio Študent; Študentska organizacija Univerze v Ljubljani: Visoka šola za management v Kopru.
- Črnak-Meglič A. (2000): Vpliv (tipov) države blaginje na obseg in vlogo neprofitno-volonterskega sektorja v sodobnih družbah: doktorska disertacija. Ljubljana.
- Dimovski M., Možina S., Rozman R., Glas M., Tavčar M., Pučko D., Kralj J., Ivanko Š., Lipičnik B., Gričar J., Tekavčič M., Kovač B. (2002): *Management nova znanja za uspeh*. Didakta. Radovljica
- Dobrodelen.si (b.l.). Najdeno 23.2.2011 na spletnem naslovu <http://www.dobrodelen.si/sl/index/article?path=/kako-podariti>
- Flanagan J. (2000): *Successful fundraising: A complete handbook for volunteers and professionals*. Contemporary books. Chicago
- Jančev M. (1999): *Vse najboljše, Peter Drucker*. Manager, št. 10
- Jelovac D. (2001): Odisejada krmarjev neprofitnega sektorja. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, urednik D. Jelovac. Ljubljana: Radio Študent; Študentska organizacija Univerze v Ljubljani: Visoka šola za management v Kopru.

- Kamnar H. (1999): *Javni zavodi med državo in trgov.* Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Kolarič Z. (1994): Neprofitno – volonterske organizacije v Sloveniji. Časopis za kritiko, znanost, domišljijo in novo antropologijo, let. 22, št. 168/169
- Kolarič Z. (2002): Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, urednik D. Jalovac. Ljubljana: Radio Študent; Študentska organizacija Univerze v Ljubljani: Visoka šola za management v Kopru.
- Kolarič Z., Črnak-Meglič A., Vojnovič M. (2002): Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi. Ljubljana: FDV.
- Ledvinova J. (1997): *Denar, denar vsepovsod.* The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies. Baltimore
- Marega M., Šepec M. (1998): *Vloga financiranja NVO.* Zbornik strokovnih prispevkov, Regionalni ekološki center, Ljubljana.
- Možina S. (2002): *Management.* Didakta. Radovljica
- Ovsenik M., Ambrož M. (1999): *Neprofitni avtopoetični sistemi.* Institut za samorazvoj. Škofja Loka
- Podpiram Rdeče noske (b.l). Najdeno 20.2.2011 na spletnem naslovu <http://www.podpiramrdecenoske.si/>
- Rakar, Vrbica, Deželan, Kolarič, Črnak-Meglič, Nagode, Matož Ravnik (2010): *Raziskava indeks civilne družbe-končno poročilo*, urednik T. Rakar. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC.
- Rdeči noski (2009a). Najdeno 26.2.2011 na spletnem naslovu <http://www.rdecinoski.org/kdo-smo/o-drustvu/>
- Rdeči noski (2009c). Najdeno 26.2.2011 na spletnem naslovu <http://www.rdecinoski.org/programi/>
- Rdeči noski (2009b). Najdeno 26.2.2011 na spletnem naslovu <http://www.rdecinoski.org/novice/rdeci-noski-spet-na-poti/>

- Rdeči noski (2009d). Najdeno 26.2.2011 na spletnem naslovu <http://www.rdecinoski.org/pomagajo-nam/>
- Recycling4smile (b.l.): *Reciklažni program v korist Rdečih noskov International*. Najdeno 19.3.2011 na spletnem naslovu <http://www.recycling4smile.org/>
- Rokometna zveza Slovenije (2009): *RK Celje Pivovarna Laško in Rdeči noski z roko v roki do pomoči potrebnih*. Najdeno 15.3.2011 na spletnem naslovu: <http://www.rokometna-zveza.si/novice?id=1069>
- Rončević B. (2002): Nekaj nastavkov za sociološko obravnavo nevladnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, urednik D. Jalovac. Ljubljana: Radio Študent; Študentska organizacija Univerze v Ljubljani: Visoka šola za management v Kopru.
- Rus V. (1990): *Socialna država in družba blaginje*. Domus. Ljubljana
- Salamon M., Lester, Anheier K., Helmut (1996). *The emerging nonprofit sector*. Manchester and New York: Manchester University Press.
- STA (2011). Slovenska podjetja skupaj za otroke iz ogroženih družin. Najdeno 15.3.2011 na spletnem portalu <http://www.sta.si/vest.php?id=1609129>
- Statistics Canada (2005): *The International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO)*. Najdeno 11.8.2010 na spletnem naslovu <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/2005000/4153701-eng.htm>
- *Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij za obdobje 2003-2008* (2003). Najdeno 10.8.2010 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/Strategija-NVO.pdf
- *Strategija vlade Republike Slovenije za sodelovanje z nevladnimi organizacijami* (2005). Najdeno 9.8.2010 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/STRATEGIJA_VLADE_RS_ZA_Z_NVO.pdf
- Šporar P. (2002): Oris aktualnega dogajanja na področju nevladnih organizacij v Sloveniji in trendi za prihodnost. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, urednik D. Jalovac. Ljubljana: Radio Študent; Študentska organizacija Univerze v Ljubljani: Visoka šola za management v Kopru.

- Tavčar M. (2005): *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Fakulteta za management. Koper
- Trstenjak V. (1998): *Nevladne organizacije v Sloveniji – pravna ureditev*, V *Pravna praksa*. Št. 398. Ljubljana, GV Založba
- Trunk – Širca Nada, Tavčar Mitja (1998). *Management nepridobitnih organizacij*, Koper: Visoka šola za management
- Unicef (2010a). *Unicef corporate partners*. Najdeno 10.6.2010 na spletnem naslovu http://www.Unicef.org/corporate_partners/
- Unicef (2010b). *Unicef National Committees*. Najdeno 10.6.2010 na spletnem naslovu http://www.Unicef.org/about/structure/index_natcoms.html
- Unicef Slovenija (2004–2010a). *Unicef Slovenija*. Najdeno 14.5.2010 na spletnem naslovu http://www.Unicef.si/main/Unicef_v_sloveniji.wlgt
- Unicef Slovenija (2004–2010b). *Zbrana sredstva v Sloveniji*. Najdeno 6.5.2010 na spletnem naslovu http://www.Unicef.si/main/zbrana_sredstva.wlgt
- Unicef Slovenija (b.l.1). *Unicef po svetu*. Najdeno 20.2.2011 na spletnem naslovu <http://www.Unicef.si/vsebina/71/Unicef%20po%20svetu>
- Unicef Slovenija (b.l.2). *Pogosta vprašanja*. Najdeno 20.2.2011 na spletnem naslovu <http://www.Unicef.si/faq>
- Unicef Slovenija (b.l.3). *Kam gre moj denar*. Najdeno 21.2.2011 na spletnem naslovu <http://www.Unicef.si/clanek/6>
- Varuh človekovih pravic RS (b.l.): *Organizacije, ki delujejo na področju pravic otrok in mladih*. Najdeno 19.3.2011 na spletnem naslovu <http://www.varuh-rs.si/otroci-mladi/koristni-naslovi/organizacije/>
- Zlata leta.com (2009): *Rdeči noski – klovni zdravniki*. Najdeno 19.3.2011 na spletnem naslovu <http://zlataleta.com/rdeci-noski-klovni-zdravniki/>
- ZPMS (b. l.a). Najdeno 26.2.2011 na spletnem naslovu <http://www.zpms.si/o-zpms/>
- ZPMS (b. l.b). Najdeno 26.2.2011 na spletnem naslovu <http://www.zpms.si/projekti/>

- ZPMS (b.l.c). Najdeno 15.3.2011 na spletnem naslovu <http://www.zpms.si/donatorji/>
- ZPMS (2010): Program dela Zveze prijateljev mladine Slovenije za leto 2010. ZPMS. Ljubljana
- ZPMS (2009a): Letno poročilo za poslovno leto 2009. ZPMS. Ljubljana
- ZPMS (2009b): Finančno poročilo za obdobje 1.1.2009 do 31.12.2009. ZPMS. Ljubljana

VIRI

- AJPES (2010a): *Podatki o številu poslovnih subjektov v Poslovnem registru Slovenije*. Najdeno 17.9.2010 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/registri/poslovni_register/porocila/zadnje_porocilo
- AJPES (2010b): *Poslovni subjekti v Poslovnem registru Slovenije po pravnoorganizacijskih oblikah, po četrletjih*. Najdeno 17.9.2010 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/doc/Registri/PRS/Porocila/posl_subj_poo_30062010.pdf
- Dialogos (b.l.): *Interno organizacijsko komuniciranje*. Najdeno 6.2.2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/>
- LoveToKnow Charity (2006-2011): *List of Nonprofit Organizations*. Najdeno 17.3.2011 na spletnem naslovu http://charity.lovetoknow.com/List_of_Nonprofit_Organizations
- Ministrstvo za javno upravo (2010): *Za nevladne organizacije*. Najdeno 7.10.2010 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/si/za_nevladne_organizacije/
- MMC RTV Slovenija (2011): *Ekskluzivno razkrivamo dokumente: Unicef, zgodba o zlozabah in nenavadnih plačilih*. Najdeno 20.3.2011 na spletnem naslovu <http://www.rtvsllo.si/slovenija/ekskluzivno-razkrivamo-dokumente-Unicef-zgodba-o-zlorabah-in-nenavadnih-izplacilih/252556>
- Pravno-informacijski center nevladnih organizacij - PIC (2007-2010): *Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij*. Najdeno 11.10.2010 na spletnem naslovu http://www.pic.si/images/stories/dokumenti/nvo-analize/Celovita_analiza_pravnega_okvira_za_delovanje_nevladnih_organizacij-analiza.pdf

- Register predpisov Slovenije (b.l.): *Zakon o ustanovah*. Najdeno 7.9.2010 na spletnem naslovu http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO428.html
- Register predpisov Slovenije (b.l.): *Zakon o zavodih*. Najdeno 7.9.2010 na spletnem naslovu http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO10.html
- Register predpisov Slovenije (b.l.): *Zakon o društvih*. Najdeno 7.9.2010 na spletnem naslovu http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis_ZAKO4242.html
- Share Slovenija (1998–2010): *Svoboda na otroških obrazih*. Najdeno 17.3.2011 na spletnem naslovu http://www.share-international.net/slo/publikacije/arhiv/humanitarnost/svoboda_na_otroskih_obrazih.htm
- TIMES.SI (2011): *Slovenija – V Unicefu niso odgovarjali na vprašanja*. Najdeno 20.3.2011 na spletnem naslovu <http://www.times.si/slovenija/v-Unicefu-niso-odgovarjali-na-vprasanja--89461e512a.html>
- Delo.si (2010): *Pismo Vite Mavrič: Sva res izničili, kar sva dobrega storili?* Najdeno 20.3.2011 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/138278>
- Dnevnik.si (2010): *V takem društvu se ne vidim več (Odstopna izjava ambasadorke Unicefa Milene Zupančič)*. Najdeno 20.3.2011 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/objektiv/vec_ysebin/1042417272