

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

DAMJAN PLIBERŠEK

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ZAVOD ŠKOFJELOŠKE MLADINE -
NEPROFITNA ORGANIZACIJA**

Ljubljana, oktober 2003

DAMJAN PLIBERŠEK

IZJAVA

Študent Pliberšek Damjan izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Hrovatin Nevenke in dovolim objavo dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 7.10.2003

Podpis:_____

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. PREDSTAVITEV NEPROFITNEGA SEKTORJA.....	2
2.1. Definicije neprofitnih organizacij	2
2.2. Kratek zgodovinski pregled razvoja neprofitnih organizacij	3
2.3. Razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami	4
2.4. Vrste neprofitnih organizacij.....	5
2.5. Značilnosti neprofitnih organizacij.....	6
2.6. Predstavitev zavoda škofjeloške mladine	7
2.6.1. Delovanje zavoda škofjeloške mladine	7
2.6.2. Ciljna skupina udeležencev organizacije, članstvo, udeleženci organizacije	8
2.6.3. Nameni ustanovitve in delovanja zavoda škofjeloške mladine	9
3. ORGANIZACIJSKE OBLIKE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	10
3.1. Graditev organizacijske strukture v neprofitnih organizacijah.....	10
3.2. Sveti, upravni odbori kot najvišji organi organizacijske strukture.....	11
3.3. Pravni status neprofitnih organizacij	13
3.3.1. Nevladne organizacije kot pravne osebe	13
3.3.2. Nevladne organizacije kot nepravne osebe	14
3.4. Organizacijska struktura zavoda škofjeloške mladine	14
4. OKOLJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	15
4.1. Vrste okolja in sistemov	16
4.1.1. Mikookolje.....	16
4.1.2. Makrookolje	16
4.2. Javnost delovanja neprofitnih organizacij	17
4.3. Poslanstvo	17
4.4. Vpliv neprofitnih organizacij na okolje.....	18
5. VODENJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	18
5.1. Osnovne kategorije in značilnosti vodenja neprofitnih organizacij.....	19
5.2. Strategije vodenja neprofitnih organizacij	20
5.2.1. Strateški management v neprofitnih organizacijah	20
5.2.2. Določitev strateških ciljev.....	21
5.2.3. Razvoj strategije	21
5.3. Lobiranje v neprofitnih organizacijah	22
5.4. Timsko delo v neprofitni organizaciji	23
5.5. Projektno delo v neprofitni organizaciji	24

6. KADRI V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH	25
6.1. Posebnosti sodelavcev v neprofitnih organizacijah	25
6.2. Razvoj kadrov v neprofitnih organizacijah	25
6.3. Vodstveni kadri neprofitnih organizacij	27
6.4. Prostovoljstvo v neprofitnih organizacijah	28
7. FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	29
7.1. Javna sredstva in načela ravnanja z javnimi sredstvi	30
7.2. Oblike financiranja neprofitne organizacije	31
7.2.1. Prihodki od lastne dejavnosti	31
7.2.2. Proračunsko financiranje	32
7.2.3. Članarine	34
7.2.4. Sponzorstvo	34
7.2.5. Donatorstvo	35
7.2.6. "Fund raising" ali pridobivanje sredstev	36
7.2.7. Ostale oblike financiranja	36
7.3. Finančni management neprofitnih organizacij	37
8. SKLEP	38
LITERATURA	40
VIRI	42

1. UVOD

Neprofitne organizacije danes najdemo povsod. Najdemo jih v ekonomsko bolj razvitih in demokratičnih družbah in najdemo jih v ekonomsko in demokratično manj razvitih deželah. Uspevajo v urbanih sredinah in so prav tako zelo pomembne na deželi, srečamo jih v sodelovanju z mladimi in so v pomoč starejšim. Združevanje ljudi za dosego želenih ciljev porodi organizacijo. Preprosta človeška lastnost - humanizem, želja po izboljšanju kvalitete življenja in prostora v katerem bivamo, rodijo storitve in dejanja, ki tvorijo neprofitne organizacije. Tako so nastale in od tod jim tudi ime; neprofitne organizacije so torej bolj socialnega kot ekonomskega značaja.

Delovanje neprofitnih organizacij se povezuje in močno vpliva na vse ostale sektorje in tvori splošno blaginjo družbe. Pomanjkanje strokovnih znanj managerjev neprofitnega sektorja se tako odraža v celotni družbi. Management v neprofitnih organizacijah je zelo zahtevna poklicna dejavnost, ki terja obsežna strokovna znanja. Predvsem pa velja, da za uspešno vodenje neprofitnih organizacij niso dovolj le znanja o managementu. Manager neprofitnega sektorja mora biti v prvi vrsti humanist, ki s svojim delom odgovarja javnosti, nato mora poznati področje v katerem dela, za krono svojega delovanja pa mora uporabljati še tržno logiko, kar ga nemalokrat postavi v nezavidljive položaje. Klub vsem zahtevam in težavam, ki jih neprofitni sektor postavlja pred managerja, pa lahko rečemo, da je neprofitni sektor, predvsem zaradi svoje nerazvitosti, poln poslovnih priložnosti in predvsem drugačnosti, ki izhajajo iz nasprotja golemu materializmu in tvorijo drugačno kvaliteto življenja. Na managerju je le, da dane možnosti, ki jih sektor ponuja, s pomočjo znanja in izkušenj izkoristi.

V diplomskem delu bomo najprej predstavili neprofitni sektor, spoznali vrste neprofitnih organizacij, njihove značilnosti in podrobneje spoznali Zavod škofjeloške mladine, kako deluje, namen ustanovitve, sredstva s katerimi razpolaga. V tretjem poglavju bomo spoznali organizacijske oblike neprofitnih organizacij, organe upravljanja in pravni status. V četrtem poglavju bomo spoznali okolja neprofitnih organizacij in javno delovanje le teh. Vodenje neprofitnih organizacij potrebuje posebna znanja in druge kvalitete katere bomo tudi spoznali v petem poglavju. V šestem poglavju bomo pregledali na kakšen način neprofitne organizacije iščejo kadre, tako vodstvene kakor tudi izvajalce določenih projektov.

Osnovni problem neprofitnih organizacij predstavlja njihovo financiranje. Pregledali bomo na kakšne načine se lahko in se financirajo neprofitne organizacije. Osrednji del tega zadnjega sedmega poglavja pa predstavlja načine kako se dejansko financira Zavod škofjeloške mladine in kje so še neizkoriščene možnosti za pridobivanje sredstev.

2. PREDSTAVITEV NEPROFITNEGA SEKTORJA

Členitve neprofitnih organizacij niso enotne saj jih lahko razvrščamo po različnih kriterijih. Tako poznamo: kulturne organizacije (Ljubljanska drama, KUD France Prešeren,...) dobrodelne organizacije (Unicef, Rdeči Križ,...), športne organizacije (NK SCT Olimpija), religiozne organizacije (rimokatoliška cerkev, pravoslavna cerkev), različne zveze (AMZS,...), sindikati (Zveza Svobodnih Sindikatov), prostovoljne organizacije (gasilska društva, taborniki,...) do vseh ostalih državnih in nedržavnih institucij, ki skrbijo za državljane. Najbolj običajna je členitev in razvrščanje neprofitnih organizacij glede na pravno naravo in sicer na javne in zasebne (Korošec, 2002, str. 3).

2.1. Definicije neprofitnih organizacij

Neprofitne organizacije so prav tako kot vse druge organizacije orodja ciljne združbe ljudi z namenom uresničitve njihovih interesov. Sam pojem neprofitna organizacija izhaja iz ameriške teorije managementa (non-profit organization). Neprofitne jih imenujemo zaradi odnosa do svojega delovanja. Glavno vodilo neprofitne organizacije je namen ali cilj, zaradi katerega so bile ustanovljene. Običajno je poslanstvo neprofitne organizacije v javnem interesu in je njihov namen zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote.

"Neprofitna organizacija je organizacija, ki ljudem omogoča brez prisilnega odplačnega delovanja doseči skupne cilje" (Connors, 1988).

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

"Organizacije tretjega sektorja morajo najprej postaviti neprofitno poslanstvo, ki mu profitno sledijo in neprofitno uresničujejo" (Ovsenik, str. 110).

Neprofitno organizacijo moramo razumeti kot splošen pojem, ali še bolje kot nek koncept, model izvajanja javnih služb in ne kot neko posebno organizacijsko obliko (Ott, Shafritz, 1986).

2.2. Kratek zgodovinski pregled razvoja neprofitnih organizacij

Znanstveno raziskovanje neprofitnih organizacij se je začelo v času, ko so politiki in ekonomisti pospešeno iskali rešitve krize državne blaginje. Odgovornost za preskrbo ljudi s kolektivnimi dobrinami so skušali prenesti z države na neke druge akterje – na neprofitne organizacije.

Razvoj neprofitnih organizacij je v ZDA potekal skozi štiri obdobja (Kotler, 1991):

1. Prvo obdobje (konec 19. stoletja) imenujemo "faza prostovoljstva". Model je bil primeren za skupnosti s homogenimi interesi in splošno nizko stopnjo ekonomske blaginje. Neprofitne organizacije so dobivale podporo od posameznikov, da so delili blaginjo z drugimi.
2. V času industrijske revolucije (zgodnja leta 20. stoletja) je prišlo do velike koncentracije bogastva in bogatih družin, ki so podpirali revnejše predvsem na področju izobraževanja in kulture.
3. V času druge svetovne vojne in takoj po njej, ko je vladala gospodarska depresija, so pričele rasti socialne institucije in programi. Organizacije, ki so služile splošnemu socialnemu interesu, je financirala država.
4. Današnje – zadnje obdobje lahko imenujemo konkurenčno tržna faza. Organizacije se ukvarjajo s pretežno dvema problemoma: prvič, organizacije in projekte ne financira več država (vsaj ne v takšni meri kakor prej); drugič, ker se organizacije obračajo na sam trg, kjer pa že zaradi velikega števila raznovrstnih organizacij trg postaja vse bolj konkurenčen.

V Sloveniji je razvoj neprofitnih organizacij moč opredeliti glede na obdobje pred in po sprejemu Zakona o društvih leta 1974.

1. Tako so se v obdobju pred sprejetjem omenjenega zakona neprofitne organizacije ustanovljale "od zgoraj navzdol" v skladu s političnimi direktivami. Tako so se ustanovljale predvsem krovne organizacije na republiških in občinskih ravneh. Organizacije so zaposlovale plačane profesionalce, izvajalci projektov pa so bili predvsem prostovoljci.
2. V obdobju po sprejetju Zakona o društvih pa so se neprofitne organizacije ustanovljale "od spodaj navzgor". Nastajale so predvsem zaradi interesov ljudi na lokalnih ravneh in so bile v osnovi namenske.

Po letu 1991 je zelo naraslo število neprofitnih organizacij. Tako je nastalo veliko mednarodnih in poslovnih organizacij za potrebe delovanja trga. Nastale pa so še druge organizacije kot so: izobraževalne, raziskovalne, verske, etične, pravne in vrsta drugih. Nastajanje novih neprofitnih organizacij lahko pripišemo dejstvu, da so bile odstranjene nekatere formalne ovire pri registraciji, spremenili so se ekonomski in drugi pogoji, kaže pa se tudi močan vpliv podobnih organizacij iz tujine, s tem pa posnemanje le teh.

2.3. Razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami

Kot že samo ime pove je bistvena razlika med profitnim in neprofitnim sektorjem profit oz. dobiček. Ker profit ni edina razlika med omenjenimi vrstami organizacij si oglejmo katere so še bistvene razlike:

Kriterij poslanstva: Neprofitne organizacije blažijo posledice in zapolnjujejo luknje, ki jih ustvarjamo s profitnim delovanjem. Zato se morajo neprofitne organizacije v prvi vrsti razlikovati od profitnih po smislu in namenu obstoja. Poslanstvo neprofitnih organizacij je običajno humanitarne narave in povečuje kakovost življenja, medtem ko se poslanstvo profitnih organizacij običajno zaključuje z dobičkom lastnikov.

Kriterij organiziranosti: Organiziranost neprofitnih organizacij je običajno bolj zapletena in ohlapnejša od organiziranosti profitnih organizacij. Organiziranost neprofitnih organizacijah je težje izvedljiva kot v profitnih. Pristojnosti so bolj razpršene.

Kriterij vodenja: Vodenje v neprofitnih organizacijah je pogosto težje, zamegljeno in posredno, predvsem zaradi vpletenosti javnosti in članov organizacije v odločanje. V profitnih organizacijah je vodenje neposredno in lastniki močno obvladujejo organizacijo. Javnost nima vpliva na vodenje.

Kriterij financiranja: Profitne organizacije si pridobijo sredstva predvsem s tržno dejavnostjo, medtem ko neprofitne sredstva pridobivajo s tržno dejavnostjo, javnih virov, sponzorstvi in donatorji.

Kriterij dobička: Razlika med neprofitnimi in profitnimi organizacijami glede na dobiček je v odnosu do njega. Profitne organizacije obstajajo zaradi pridobivanja dobička in njegovega deljenja med lastnike, medtem ko neprofitne organizacije obstajajo zaradi storitve in, če dobiček ustvarijo, ga vložijo nazaj v storitev, ki naj poveča poslanstvo organizacije in prepoznavnost.

Kriterij udeležencev organizacije: Udeleženci profitnih organizacij so običajno izbrani ljudje s strani vodstva in lastnikov, medtem ko pri neprofitnih lahko sodeluje celotna javnost. V profitnih organizacijah ljudje delujejo zaradi denarja, medtem ko v neprofitnih zaradi drugih motivov.

Kriterij glede ciljev in strategij: V profitnih organizacijah se izvaja svobodno odločanje glede ciljev in strategij, management lahko hitro izvede spremembe. V neprofitnih organizacijah pa je izvajanje storitev obvezno in opuščanje ni dopustno in tudi financerji velikokrat to omejujejo izbiranje ciljev in strategij.

2.4. Vrste neprofitnih organizacij

V spodnji tabeli je razvidno, da v Sloveniji prevladujejo organizacije in društva, ki so registrirana na področju športa in rekreacije. Sledijo organizacije, ki delujejo na področju sociale in zdravstvene varnosti. Na tretjem mestu so organizacije, ki se ukvarjajo s kulturo in umetnostjo. Na četrtem mestu so razna društva, ki skrbijo za požarno varnost. Iz teh podatkov pa ni moč razbrati kako te organizacije delujejo.

Tabela 1: Neprofitne organizacije in društva v Sloveniji po področjih v letih 1945 – 1997

Področje delovanja neprofitnih organizacij	Število organizacij
Šport in rekreacija	3.769
Socialna in zdravstvena varnost / blaginja	1.965
Kultura in umetnost	1.429
Področje požarne varnosti	1.395
Poklicno področje	816
Okolje	625
Vojaško področje	500
Ekonomski, socialni in prostorski razvoj	457
Živali	449
Tehnično področje	404
Izobraževanje in raziskovanje	170
Poslovno, menedžersko področje	44
Etnično področje	39
Mednarodno področje	30
Pravo in zagovorništvo	18
Versko področje	17
Področje nabiranja finančnih sredstev	7
Ostalo	90
Skupaj	12.224

Vir: Kolarič, 1997, str. 18.

"Razlike med nevladnimi organizacijami so v velikosti (velike, srednje, male), lokalne, državne, novo nastale in že uveljavljene, znane; institucionalno financirane s prostovoljnimi prispevki, ruralne in urbane; takšne, ki nudijo storitev samo za svoje člane (self-help organisations) in takšne, ki nudijo storitve za druge, itd" (Hrovatin, 2002 str. 72).

2.5. Značilnosti neprofitnih organizacij

Tema diplomskega dela je vodenje Zavoda škofjeloške mladine in njemu podobnim organizacijam, ki tvorijo enega najbolj razvijajočih se sektorjev v Sloveniji. Zavod škofjeloške mladine sodi med javne polprostovoljne nevladne organizacije, ki je v lasti škofjeloških študentov in mladine. Ko poskušamo opredeliti osnovne značilnosti slovenskih neprofitno – prostovoljnih organizacij moramo najprej opredeliti razlike med "starimi" in "mladimi" organizacijami. Pravi razkorak se je zgodil v 70-tih letih ko je bil sprejet Zakon o društvih.

Pred letom 1974 so se prostovoljne organizacije ustanovljale "od zgoraj navzdol", v skladu s centralno oziroma z lokalno partijskimi pobudami in direktivami. Bile so podržavljene entitete, katerih vodstva so bila postavljena, financirana in kontrolirana od državnih in partijskih struktur. To je veljalo tako na kulturnem in športnem področju, za lovske družine, do neke mere celo gasilska društva. Na ravni izvajanja pa so bila povsem prostovoljne organizacije. Po prelomnem letu 1974 pa se je organizacije ustanovljalo "od spodaj navzgor" v skladu z pobudami državljanov. Ustanovljale so se tako na lokalnih, regionalnih ravneh, kakor tudi na nacionalni ravni. Tudi večina teh organizacij je povsem prostovoljnih, tako na ravni upravljanja kakor tudi izvajanja. Po osamosvojitvi pa so se pričele ustanovljati "mešane" organizacije, kjer imajo v upravljanju zaposlene profesionalce, na področju izvajanja pa so še vedno prostovoljci. Kot drugo značilnost prostovoljnih neprofitnih organizacij lahko navedemo njihov "članski" značaj. Zakon iz leta 1974 je določal, da državljani ustanovijo društvo zato, da zadovoljijo svoje potrebe. To seveda ni pomenilo da so delovale le v prid članom. Nekateri, predvsem humanitarne organizacije, so delovale v javnem interesu tudi za ljudi ki niso bili njihovi člani. Novi zakon o društvih iz leta 1995 pa je obstoječo prakso samo legaliziral. Potrebno pa je razločevanje med članskim karakterjem organizacije in ciljno skupino oziroma skupinami uporabnikov, ki jim je delovanje organizacije namenjeno. Tretja značilnost neprofitnih organizacij pa je njihov vir financiranja. V spodnji tabeli lahko vidimo iz katerih virov se financira večina tovrstnih organizacij v Sloveniji (Hribar, 2000, str. 7).

Tabela 2: Viri financiranja neprofitnih organizacij

Viri financiranja	Delež (v %)
Lastna dejavnost organizacij	39,30
Državna sredstva (republiški in občinski proračuni)	17,60
Drugi financerji (donacije podjetij, posameznikov, loterija,...)	10,00
Carine	7,30
Drugi viri (prihodki od obresti, subvencije, regresi,...)	16,10
Presežki iz preteklega leta	9,70

Vir: Kolarič, 1997, str. 20.

Kot lahko vidimo v tabeli 2 je lastna dejavnost organizacij najpomembnejši vir financiranja neprofitnih organizacij in predstavlja kar 39,30% delež. Na drugem mestu

financiranja neprofitnih organizacij so državna sredstva z 17,60% deležem. Sledijo drugi viri kot so: prihodki od obresti, razne subvencije, regresii,... z 16,10% deležem. Na četrtem mestu so drugi finacerji (donacije podjetij, donacije posameznikov, loterija) z 10,00% deležem. Presežki iz preteklih let predstavljajo 9,70% delež in slednje carine predstavljajo 7,30% delež. Zavod škofjeloške mladine se financira pretežno iz lastne dejavnosti, državnih sredstev in donacij podjetij in posameznikov.

2.6. Predstavitev Zavoda škofjeloške mladine

Zaradi specifičnosti delovanja neprofitnih organizacij, te velikokrat tvorijo nestandardne organizacijske oblike in povezovanja. Diplomsko delo obravnava Zavod škofjeloške mladine, ker pa se le-ta tako močno prepleta z delovanjem kluba škofjeloških študentov, se bomo ob predstavitvi delovanja zavoda morali velikokrat dotakniti tudi delovanja le tega. Dana "anomalija" je zgolj tipična lastnost delovanja neprofitnih organizacij.

Zavod škofjeloške mladine je neprofitna javna organizacija, ki jo je ustanovil klub škofjeloških študentov konec leta 1999 za potrebe nadgradnje svojega delovanja v korist škofjeloške mladine.

Klub škofjeloških študentov je "cehovska" organizacija škofjeloških študentov. Združuje študente in dijakke iz občine Škofja Loka z namenom omogočati občudijske dejavnosti svojim članom. Deluje po sekcijah, ki pokrivajo celoten spekter občudijskih dejavnosti: izobraževanje, razne ugodnosti (cenejše karte za kino, gledališče, fitnes centre,...), kultura, zabava, turizem, rekreacija, druženje... Klub škofjeloških študentov pridobiva sredstva iz tega naslova od študentskega servisa Zamorc d.o.o. Namen uporabe sredstev je zapisana v pravilniku o razdelitvi sredstev. Med klubom in zavodom se podpiše pogodba za določeno vrsto dejavnosti in v okviru teh se predvidi tudi finančna dinamika. Tako je posredno tudi zavod porabnik koncesijskih sredstev.

V Študentski ustavi (Uradni list RS, št. 38/94) je zapisano, da se študentske organizacije lokalnih skupnosti – ŠOLS financirajo iz koncesijskih dajatev študentskih servisov na območju upravnih enot.

2.6.1. Delovanje Zavoda škofjeloške mladine

Delovanje Zavoda škofjeloške mladine in kluba škofjeloških študentov se zelo prepleta. Mnogo je projektov, ki se jih izvaja v sodelovanju enega z drugim. Skupaj se organizira razne jezikovne in računalniške tečaje, računalniške sejme, koncerte, študentska srečanja, konference, okrogle mize, literarne večere, družabne večere. Najodmevnejši projekt zavoda je "Grajski vitraž", to je ciklus več manjših koncertov tokom leta in enega velikega koncerta ob koncu ciklusa to je v juniju na loškem gradu. V ciklusu se zvrsti osem brezplačnih koncertov različnih zvrsti glasbe za vse prebivalce Škofje Loke.

Omenjeni "Grajski vitraž" je kot nekakšen prepoznavni znak zavoda. Zavod škofjeloške mladine in klub škofjeloških študentov delujeta tudi na drugih področjih zato je delovanje nekoliko razdrobljeno na treh prostorskih lokacijah v Škofji Loki v skupni izmeri 345 m²:

Informacijska pisarna z računalniško učilnico, večnamensko učilnico in galerijo (95 m²) se nahaja na Mestnem trgu 20 v Škofji Loki in predstavlja administrativno središče in sedež delovanja zavoda škofjeloške mladine in kluba škofjeloških študentov. V informacijski pisarni člani in nečlani dobijo vse informacije in ugodnosti za člane (cenejše karte za kino, gledališče, fitnes centre,...) in ostalo. V njej je tudi knjižnica in zbirka dnevnega časopisa.

Računalniška učilnica ima na voljo brezplačno uporabo 12-ih računalnikov, brezplačni dostop do interneta in nudi inštrukcije ob uporabi računalnika, za pisanje seminarskih nalog, za razna učenja. V njej se organizirajo tudi razni računalniški tečaji.

Večnamenska učilnica je namenjena cenejšim jezikovnim tečajem za člane, sestanke sekcij in vodstva. Člani jo uporabljajo tudi kot čitalnico oz. učilnico.

Galerija je prehod iz informacijske pisarne v računalnico in učilnico in je namenjena razstavi likovnih in umetniških del mladih, predvsem naših članov.

Mladinski kulturni center Pri rdeči ostrigi (150 m²) je eden redkih mladinskih centrov na Gorenjskem in skrbi za zabavo in kulturno udejstvovanje mladih. Nahaja se v stari vojašnici na Partizanski cesti 1 in obsega prostore v skupni izmeri 150 m². V njej se nahaja vsa potrebna oprema za tovrstno delovanje. V njem se uprizarjajo gledališke igre, razni koncerti, družabni večeri, literarni večeri, razne degustacije...

Atelje CLOBB (100 m²) je mladinski grafični in likovni center, ki se nahaja pod prostori na Mestnem trgu 20. Namenjen je kvalitetnemu izvajanju likovnih dejavnosti škofjeloške mladine. Vsebuje likovni in kiparski atelje, foto temnico, foto atelje, grafično delavnico s stiskalnico, knjižnico in računalniško grafično postajo. Tu se mladi učijo kiparstva, slikanja, fotografiranja, izdelovanja različnih maket in podobno.

2.6.2. Ciljna skupina udeležencev organizacije, članstvo, udeleženci organizacije

Ciljna skupina udeležencev organizacije delovanja Zavoda škofjeloške mladine in Kluba škofjeloških študentov so vsi mladi Škofje Loke in okolice – občine Škofja Loka. Članstvo študentskega kluba po študentski ustavi lahko obsega vse študente in dijake na področju Škofje Loke. Član kluba brezplačno postane dijak oz. študent ob vpisu vanj, če seveda oseba zadovoljuje pogoje dane v študentski ustavi. Ker je zavod namenjen nadgradnji kluba, se delovanje zavoda naslanja prav tako na člane le-tega.

V svojem delovanju pa se tako zavod kot tudi klub dotikata celega mesta, predvsem s svojo infrastrukturo, glasilom Zamorkla, kot tudi z vsemi prireditvami, ki jih prireja. Zavod in klub sta tokom svojega delovanja postala pomembna civilna iniciativa v mestu Škofja Loka. Udeleženci organizacije, ki sodelujejo pri snovanju, delovanju in gradnji organizacije pa so študenti in dijaki, prostovoljci ali polprostovoljci. V organizacijo prihajajo spontano, iz želje pod delu, preko prijateljskih zvez ali prek povabil posameznikov, ki že delujejo v organizaciji.

Ker mesto samo nima krovne ali kakršnekoli druge oblike organiziranosti, ki bi povezovala vse prostočasne dejavnosti vseh mladih in njihovih organizacij v Škofji Loki, tudi otrok in osnovnošolske mladine, je zavod prisoten tudi na tem področju.

2.6.3. Nameni ustanovitve in delovanja Zavoda škofjeloške mladine

Razmah študentskega delovanja po Sloveniji in izredno kvalitetno delo kluba, sta pripeljala do točke, ko je bilo potrebno organizacijo predstaviti na višjo organizacijsko raven. Problem je pričel nastajati, ko je iz kluba pričelo odtekati znanje, s tem pa je postala kvaliteta dela resno ogrožena.

Zavod škofjeloške mladine je bil ustanovljen na pobudo izvršnega odbora kluba škofjeloških študentov 19.12.1999 in vpisan v sodni register 25.1.2000. S tem se je končala najlažja faza zavoda. Dane vizije ob ustanovitvi in razloge je bilo potrebno vgraditi v organizacijsko in miselno strukturo organizacije. Ob vpeljavi zavoda v organizacijsko strukturo se je pojavilo nekaj sledečih težav. Težave so predvsem posledica neznanja, mladosti in neizkušenosti. Izvor težav pa je nastal tudi iz dejstva, da je bil Zavod škofjeloške mladine prva tovrstna organizacijska oblika znotraj študentskih organizacij v Sloveniji. Tako je prihajalo do:

- Nefleksibilnosti: največji problem graditve vsake nove organizacijske strukture, je nedojemljivost ljudi za spremembe oz. strah pred nečim novim.
- Nerazumevanje organskosti: ob vpeljevanju novih struktur je obvezno upoštevati organsko rast.
- Nezažnostna avtonomija zavoda: ob vpeljevanju novih struktur v neprofitnih organizacijah je še posebej značilna možnost vsakega, da poda in deluje v skladu s svojim mnenjem. To je ob vpeljevanju zavoda v sistem le-temu kratilo avtonomijo pri delu in povzročalo težave.
- Razmejevanje novih povezav: z vsako novo povezavo in novo razmejitvijo pristojnosti je bilo potrebno prevetriti obstoječo miselnost in delovanje. Posebej težka je bila navpična delitev pristojnosti in prostovoljstva znotraj organizacije.
- Miselni vzorci v okolju: zunanje okolje velikokrat postreže z nekim miselnim vzorcem. Miselni vzorci našega okolja niso bili naklonjeni tovrstnim poizkusom.
- Spopad avtoritet: zaradi nerazumevanja plitkih organizacijskih struktur in pojavljanja več objektov moči na istem območju je pri vzpostavitvi delovanja prihajalo do konflikta avtoritet med zavodom in klubom.

Glede na izvajalce sodi zavod v mešane nevladne organizacije, ki deluje deloma volontersko, deloma profesionalno in pol volontersko. Zavod deluje v javnem interesu in interesu članov kluba kot storitveni servis v korist škofjeloške mladine. Tako se "preko" zavoda organizirajo jezikovni tečaji, tečaji računalništva, organizirajo se koncerti, gledališke igre...

S postavitvijo Zavoda škofjeloške mladine se kontinuiteta ohranja brez večjih pretresov. Delovanje sistema, ki je v tem trenutku stkan iz dveh organizacijskih oblik, se nadaljuje po predvideni ali logični trendovski krivulji ali premici in omogoča naravno rast sistema. Na začetku je predvsem delovanje mladinskega kulturnega centra (MKC) Pri rdeči ostrigi, zaradi specifičnosti delovanja kluba in svoje gostinske dejavnosti resno preseglo institucionalni okvir društva. Rešitev urejenosti delovanja MKC Pri rdeči ostrigi je bila nujno potrebna. Zavod nudi precej večje možnosti pravno urejenega delovanja za celo vrsto aktivnosti s pogledom naprej. V Škofji Loki je delovanje mladinskih organizacij, ki skrbijo za obšolske dejavnosti in zapolnitev prostega časa mladih, popolnoma nepovezano. Vodje organizacij zaradi razpršenosti informacij in nepovezanosti, ne dosegajo pravih rezultatov glede na vloženo količino dela. Mladi in starejši pa ne dobijo celotnega vpogleda v množico aktivnosti, ki se za mlade odvijajo v Škofji Loki. Centralna mladinska organizacija v Škofji Loki pomeni uresničitev neozaveščene vizije mesta: "Dobro delo na mladinskih selekcijah, prinese kvalitetno člansko vrsto!"

Za resnejše izvajanje projektov, ki jih podpira država in lokalna skupnost, je potrebna resnejša organizacija, ki z kontinuiteto, kvaliteto in resnostjo zagotavlja uresničitev podprtih projektov. Tako se poveča možnost dolgoročnega skupnega strateškega delovanja vseh zainteresiranih organizacij v korist mladini. Vse partnerske organizacije ob dobrem delu v zavodu vidijo resnejšega partnerja za sodelovanje.

3. ORGANIZACIJSKE OBLIKE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Kako zgraditi ustrezno organizacijsko strukturo, ki bo dovolj dobro podpirala hotenja organizacije, je že od nekdaj temeljni problem managerjev in organizatorjev. Stvar je še bolj kompleksna pri neprofitnih organizacijah. Njihovo delovanje, združevanje in neprofitno poslanstvo običajno tvorijo izredno raznolike in specifične organizacijske oblike.

3.1. Graditev organizacijske strukture v neprofitnih organizacijah

Organizacijski design je izbor takšne organizacijske strukture, ki je tako usklajena z lastno strategijo podjetja in zahtevami okolja v določenem trenutku, da podjetje lahko uspešno doseže cilje (Kovač, 1998).

Organizacija se spreminja in vsaka ima svoj življenjski cikel. In bolj, ko podjetje raste večja je potreba po formalizaciji delovanja. Organizacijska struktura tako raste. Preglejmo ključne faktorje, ki vplivajo na organizacijsko strukturo:

Strategija: je eden izmed najpomembnejših faktorjev oblikovanja organizacije. Kaj podjetje - organizacija želi doseči in na kakšen način, so pogoji, ki kroji našo organizacijsko strukturo. Če bomo svoje cilje želeli doseči z projekti, bomo kreirali matrično-projektno strukturo, če bomo dalj časa želeli ostati na trgu ali bomo želeli biti korak pred drugimi bo naša organizacijska struktura poudarjala razvoj in marketing...

Okolje: če je okolje predvidljivo in stalno bo naša organizacijska struktura drugačno zasnovana, kot če bo okolje nepredvidljivo in turbulentno. Naša organizacijska struktura se seveda ob spreminjanju okolja dobro spreminja.

Naloge organizacije: kakšne vrste nalog opravlja organizacija tudi določa njeno organizacijsko strukturo. Če živimo v hribih in se vozimo po slabih cestah imamo terenski avto, če živimo v mestu si kupimo majhen avto, če potujemo poslovno na dolge razdalje pa limuzino...

Velikost organizacije: velikost organizacije definira strukturo v smislu kreiranja strukture, ki bo sposobna obvladovati njeno velikost.

Življenjski cikel organizacije: ko prične organizacija rasti in napredovati v doseganju ciljev in uspeha mora imeti večjo formaliziranost. Vsaka na začetku uspešna organizacija se slej kot prej sreča s težavami spremembe organizacijske strukture in formalizacijo.

3.2. Sveti in upravljanje neprofitne organizacije

Sveti so najvišji organ neprofitne organizacije. Svet neprofitne organizacije je močna skupina ljudi, ki vzpostavi poslanstvo neprofitne organizacije, določi cilje, organizira ljudi in regulira njihove aktivnosti. Sveti izpolnjujejo v organizaciji več nalog. Tako vodijo organizacijo, skrbijo za idejo in utemeljitev organizacije, rešujejo morebitna nasprotja med različnimi skupinami v organizaciji, dajejo nasvete managementu. V realnosti sveti zavodov neprofitnih organizacij niso superiorni, temveč odvisni od ostalih članov organizacije in velikokrat od njih zahtevajo ne le informacije, pač pa tudi napotke za odločanje. A kljub vsemu so sveti še vedno glavni vodstveni organ neprofitnih organizacij.

Vsak direktor ali vodja neprofitne organizacije hrepeni po močnem svetu, ki ga bo ustrezno podpiral. Dandanes je vodenje neprofitnih organizacij izredno zahtevna naloga, kar lahko pripišemo razkrojenosti okolja, predvsem v odnosu do skupnosti. Ker neprofitne organizacije poskušajo tvoriti lepšo skupnost, je delo direktorja zelo zahtevno. Večja, ko bo podpora sveta, lažje in uspešnejše bo dosegal svoje poslanstvo.

Poznamo več načinov, kako neprofitne organizacije tvorijo svoje svete. Svet organizacije se lahko izbere na volitvah. Članstvo voli izmed kandidatov, ki se prijavijo na volitve. Člane sveta lahko določimo tudi z izbiranjem (velja predvsem za manjše organizacije). Člani sveta postanejo običajno starejši člani organizacije ali ljudje, ki so veliko pripomogli k razvoju organizacije. Svet lahko določimo kakor je bilo zapisano ob ustanovitvi neprofitne organizacije. Člane svetov pa lahko "dobimo" tudi z nasleditvijo, kjer člani predhodnega sveta odgovarjajo za nabor svojih naslednikov (Kovač, 1993).

Uspešni in sprejeti sveti iz strani sodelujočih v organizaciji so eden izmed stebrov uspešnega delovanja neprofitne organizacije. Za njihovo uspešno delovanje je potrebno partnerstvo z direktorjem in ostalimi sodelujočimi. Močan svet naj bi bil prvi med enakimi. Takšni, močni sveti naj bi organizaciji povečevali vrednost. Močni sveti naj bi odločali in ne bili vodene žrtve ostalih v organizaciji. Močni sveti naj natančno oblikujejo svoje odločitve in seveda naj močni sveti uravnotežijo interese vseh notranjih skupin v organizaciji. Tako bo delovanje v organizaciji uspešno. Poznamo pa tudi nekaj napak svetov, ki nastanejo zaradi sil, ki potegnejo delovanje svetov v neučinkovitost. Tako so lahko člani sveta prostovoljci in niso izbrani v svete, zaradi njihovih sposobnosti. Druga vrsta napak je, da se morajo sveti ukvarjati s stvarmi, s katerimi bi se morali ukvarjati managerji in izvajalci. Sveti imajo lahko prevladujoče mnenje, ki povzroča konflikte z izvajalci in managerji. V delovanje sveta zavodov se vmešajo skupine iz zunanosti in politike. Naslednja napaka je v tem, da sveti na dajejo dovolj podpore direktorju. Mnenja svetov se lahko počasi oddaljujejo od hotenj organizacije. Zaradi izbora nepravlega managementa, imajo sveti preveč dela s kontrolo delovanja organizacije. In nenazadnje nerazumevanje delovanja sveta.

Svet zavoda škofjeloške mladine je sestavljen iz petih članov. Od tega so trije predstavniki, ki jih imenuje ustanovitelj, en predstavnik delavcev ali sodelavcev in en predstavnik zainteresirane javnosti, ki ga imenuje ustanovitelj. Člani sveta izvolijo predsednika in podpredsednika zavoda in delujejo na sejah sveta zavoda. Svet zavoda je pristojen za:

- sprejem statuta zavoda in njegovih sprememb ali dopolnitev v skladu z Aktom o ustanovitvi zavoda;
- sprejem usmeritev dela zavoda, letnega programa dela zavoda, spremlja njihovo izvajanje in sprejema letno poročilo o delu zavoda;
- sprejem finančnega načrta poslovanja zavoda in letnega zaključnega računa zavoda;
- opravljanje drugih nalog v skladu s potrebami, pogodbo o ustanovitvi zavoda in Zakonom o zavodih;
- imenuje in razrešuje direktorja in strokovnega vodjo zavoda
- sprejme sklep o ustanovitvi in ukinitvi organizacijskih enot zavoda.

3.3. Pravni status neprofitnih organizacij

Nevladne organizacije so se v Sloveniji pričele uveljavljati šele z demokratizacijo in liberalizacijo družbe. V nekaj letih so za Slovenijo in njeno ureditev pravne države postale nepogrešljive.

Način neprofitnega združevanja v korist civilne družbe nastopi vsakič, ko se skupina ljudi združi z določenim neprofitnim namenom. Svoje združevanje lahko uredijo na več načinov (Zupanič, 1995):

1. kot pravno formalno urejeno združevanje
2. kot formalno združevanje ljudi, ki niso pravne osebe
3. druga zakonodaja.

3.3.1. Nevladne organizacije kot pravne osebe

Za nevladne organizacije kot pravne osebe je značilna pravna organiziranost z vsemi potrebnimi inštrumenti za njihovo pravno delovanje v družbi.

DRUŠTVO

Opreljuje ga Zakon o društvih (Uradni list RS, št. 30/95), s katerim je urejeno delovanje in prenehanje društva. Društvo je opredeljeno kot prostovoljno, samostojno in neprofitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo, zaradi skupno določenih interesov. Društvo ne sme izvajati profitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti. Ustanovi ga lahko najmanj deset polnoletnih državljanov Republike Slovenije in z vpisom društva v register društev pri pristojni Upravni enoti le-ta pridobi status pravne osebe.

V naši pravni ureditvi imajo društva značaj zasebnega prava, čeprav delujejo v javnem interesu. Finančna sredstva društvo pridobiva iz različnih virov, nad katerimi naj bi bil zagotovljen javni finančni nadzor. Presežke mora društvo uporabiti za doseganje namenov in nalog društva. Le-te so, prav tako kot vsa druga določila o delovanju društva napisana v najvišjem temeljnem aktu ali statutu društva, ki ga tako kot vsa pomembnejša vprašanja sprejmejo člani društva na svojih rednih zborih.

ZAVOD

Zavod je tipična pravno-organizacijska oblika, predvidena za opravljanje neprofitnih družbenih dejavnosti. Predpisan je z Zakonom o zavodih (Uradni list RS, št.12/91). Zavodi so v naši zakonodaji opredeljeni kot organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega, otroškega in invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja ni cilj pridobivanje dobička.

Država dopušča:

- javne zavode, če je ustanovitelj država, občina ali druga pooblaščen javnopravna skupnost.
- zasebne zavode, ki jih lahko ustanovijo tako pravne osebe kot fizične osebe, in v takem primeru govorimo o nevladnih organizacijah. Če želi zavod opravljati javno službo lahko to opravlja na podlagi podeljene koncesije. Tipičen primer take organizacije je tudi Zavod škofjeloške mladine.
- mešani zavodi, so zavodi, kjer kot soustanovitelji zavoda lahko nastopijo država, občina in druge pravne, fizične osebe.

Ustanovitev zavoda je zelo enostavna. Zakon zaenkrat še ne zahteva ustanovitvenega kapitala, temveč zgolj sredstva za pričetek dela. Za ustanovitev je potreben Akt o ustanovitvi in predlog vpisa v sodni register. Ob vpisu v sodni register zavod postane pravna oseba. Način odločanja in vodenje se določi že v ustanovitvenem aktu in kasneje tudi v statutu, kjer se določi tudi organ odločanja. Izbrana je tudi registrirana dejavnost zavoda, ki naj bi bila podprta z določeno strokovno samostojnostjo. Zavod se financira s prihodki od lastne dejavnosti, s koncesijskimi prihodki javne službe, donacijami...

3.3.2. Nevladne organizacije kot nepravne osebe

Praviloma so nevladne organizacije pravne osebe, saj v praksi te veliko lažje uveljavljajo svoje pravice. Odprejo lahko svoj račun, lahko tožijo, lažje podpisujejo pogodbe z odgovornostjo. Kljub vsemu pa se določene skupine državljanov združujejo v nepravni obliki združevanja. Največkrat se podpišejo kot skupina državljanov. Njihov glavni cilj je vzpodbujanje javnega mnenja ali vzpodbuditev družbenih gibanj, ki temeljijo zgolj na notranjih mnenjih in ne kot posledica zunanjega organizacijsko-pravnega vpliva.

3.4. Organizacijska struktura Zavoda škofjeloške mladine

Klub škofjeloških študentov je v začetni fazi od leta 1990 deloval kot interesna skupina študentov. V samem začetku je bila ožja skupina velika od 15 do 20 članov, ki so delovali bolj zase in zelo povezano. Zavezanost skupini je bila velika, interakcije so zaradi vesele obštedijske dejavnosti krepile notranjo moč organizacije, ki se je odražala tudi navzven. Organizacija se je pričela krepiti. Z lastnimi prostori se uvede prvo redno poslovanje in klub se prične deliti na interesne skupine. Uvedejo se prva brucovanja kot zanetek kadrovanja. Skupine dobivajo avtonomnost, entuziazem ljudi drži pokonci pisarno, ki redno deluje. Pojavijo se prva obvestila članstvu. Finančna sredstva koncesijske dajatve mladinskega servisa Zamorc naraščajo. Razmah delovanja je vse večji, klub doživlja odmev v lokalni skupnosti. S selitvijo v nove (današnje) prostore se zopet poveča razmah dejavnosti in pojavijo se prve sekcije. Klub se deli na mladinski kulturni center Pri rdeči ostrigi, atelje Clobb, računalniško učilnico in pisarno. Znotraj sekcij se določijo vodje, delovanje sekcij se poizkuša določiti s prvimi notranjimi pravilniki. Avtonomnost skupin rahlja skupnost in nad organizacijsko povezanostjo

včasih prevladujejo interesi sekcij. Znotraj kluba se pojavijo prve plačane funkcije za redno operatersko delo. V organe se voli javno na volitvah.

S prostorsko delitvijo se uvede še večja delitev organizacije. Nekatere sekcije dobijo finančno samostojnost. Uradne ure se "raztegnejo", znotraj sekcij se pojavijo funkcije in obseg delovanja kluba postane zelo velik, velikokrat celo obremenjujoč. Prostovoljstvo težko ohranja kvaliteto dela, predvsem z odhodom nekaterih članov. Pojavi se poizkus proračunskega delovanja. Zamisel o ustanovitvi Zavoda škofjeloške mladine se resno premlewa. Z veličino skupne organizacije se potrebujejo nove rešitve na področju organiziranosti, predvsem z željo po ohranjanju prostovoljstva. Zavod se počasi - taktno vpleta v organizacijo. Finančna stabilnost sistema je nujno potrebna. Še vedno jo zagotavlja koncesijska dajatev mladinskega servisa Zamorc d.o.o. Pojavljajo se prve bojazni po izpadu tega dohodka, poizkuša se preko zavoda doseči financiranje še iz drugih virov, da bi vodili organizacijo v smeri še večje finančne stabilnosti. Zaradi prevelikega obsega delovanja in premajhne zavezanosti organizacije zaradi njene širine resno pada kvaliteta storitev. Zaradi velikosti organizacije se poraja vse več skupin, nudi napredek vse večji skupini študentov najrazličnejših smeri in zanimanj. Organizacija mora nujno postati fleksibilna in zelo učeča, če želi dobro delovati, potrebno je ogromno truda za ohranjanje notranje komunikacije med sekcijami.

Posebnosti organizacijske strukture zavoda in njene prepletenosti s klubom:

- Močna prepletenost: Zavod je tako močno prepleten z delovanjem kluba, da gre skoraj za eno in isto organizacijo, ki je hkrati ločena in hkrati izredno povezana. V takšnih primerih je včasih težko razumeti vse notranje povezave.
- Prostovoljstvo - plačani delavci: Na zavodu naj bi bili nekateri udeleženci plačani, medtem, ko se na klubu poizkuša ohranjati prostovoljstvo. Za ohranjanje drugih motivov delovanja je ta razmejitev izjemnega pomena za organizacijo.
- Finančna prepletenost: Ustanovitelj in lastnik zavoda je klub, ki je hkrati eden glavnih financerjev. Ker pa zavod konkurira tudi na razpisih lokalne in državne skupnosti s projekti kluba, med tema dvema pravnima subjektoma obstaja velika finančna prepletenost.
- Prepletenost udeležencev organizacij: skorajda si ni možno predstavljati skupnega delovanja brez mešanja udeležencev.
- Razlika v načinu dela: Zavod naj bi deloval profesionalno, medtem ko je klub prostovoljna in ljubiteljska organizacija. Način dela in pristop je tako različen.

4. OKOLJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

V želji po kvalitetnejšem in poglobljenem proučevanju managementa in vodenja organizacij se je zadnjih petdesetih letih razvilo znanstveno proučevanje managementa. Uvedle so se nove metode in tehnike, ki povezujejo najrazličnejša znanstvena področja. Vse skupaj pa se začne z poznavanjem sestavin okolja (notranjega in zunanjega), ki managerjem daje osnove za nadaljnjo delovanje in odločanje.

4.1. Vrste okolja in sistemov

Vsaka organizacija deluje v nekem okolju in se z njim prepleta v nenehni soodvisnosti, ki definira njo kot tudi okolje. Najpogostejša delitev okolja je na mikrookolje in makrookolje.

4.1.1. Mikrookolje

Mikrookolje lahko imenujemo tudi operativno, delovno okolje. V njem sodelujejo vsi dejavniki, ki imajo neposreden vpliv na vsakodnevno poslovanje. Prepletajo se z poslovnimi funkcijami organizacije. Mikrookolje določa notranjo sposobnost delovanja v makrookolju. Boljša kot je organizacija znotraj, lažje deluje zunaj.

Zavod škofjeloške mladine črpa kadre iz mladinske populacije Škofje Loke. To so študentje in dijaki, ki svoj prosti čas prebijejo na delu v klubu in zavodu v zabavo in učenje. Mlajši se uvajajo v delo na klubu, medtem ko starejši z željo po resnejšem delu prehajajo v delo na zavodu. V sistemu je veliko prostovoljcev, ki se s svojim delom prepletajo s plačanimi oblikami dela. Klub škofjeloških študentov in Zavod škofjeloške mladine sta poznana po izredno dobro razviti infrastrukturi, ki omogoča mladim kvaliteten osebni in strokovni razvoj.

"Takoimenovano" konkurenco lahko pogojno srečamo v vseh organizacijah, ki se ukvarjajo z mladimi v Škofji Loki in vseh, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Konkurenca je močna na področju lokalov, kopiranja, raznih tečajev. Vendar odnos kluba in zavoda do konkurence naj ne bi bil tekmovalen, saj črpajo sredstva iz javne koncesijske dajatve, kar jim daje majhno prednost pred konkurenco. Nelojalna konkurenca bi lahko zmanjšala neprofitni ugled organizacije v okolju.

4.1.2. Makrookolje

Mladina je vse bolj obravnavana kot tržni subjekt. Kot subjekt, ki lahko tvori dobiček, vse manj pa se nanjo gleda iz vidika vzgoje in prihodnosti. Tipičen primer so lokali, kamor zahaja mladina. Lokali običajno ne poskrbijo za kreativnost in zdravo izrabljanje prostega časa, ampak zgolj za zaslužek lastnika. Zavod škofjeloške mladine poizkuša razviti sistem, ki bo mlade spodbujal k kreativnosti, lastnemu učenju in na tak način blažil slabe socialne dejavnike in pomanjkanje zdravega odnosa do mladih.

Slovenija je s svojo zakonsko ureditvijo izredno naklonjena študentski populaciji, saj trenuten sistem študentskih servisov omogoča neodvisno delovanje študentskih klubov. Delo preko študentskega servisa je trenutno najcenejša oblika zaposlovanja delovne sile. To prinaša razmah zaposlovanja prek študentskih servisov, kar pozitivno vpliva na količino odvedene koncesijske dajatve obravnavani organizaciji.

4.2. Javnost delovanja neprofitnih organizacij

Analiza mikrookolja in makrookolja daje organizaciji znanje o bodočih trendih v okolju in znanje o lastnih zmožnostih, slabostih in prednostih. Na osnovi tega postavimo temelje našega bodočega delovanja v okolju. Pomembno je poznati nekaj temeljnih značilnosti javnosti delovanja neprofitnih organizacij, oziroma organizacij, ki delujejo v javno dobro (Milović, 1995):

- Snovanje zamisli v neprofitni organizaciji je lahko ali naj bo podvrženo javni presoji.
- Vsi rezultati delovanja so lahko ali naj bi bili podvrženi javni presoji.
- V svetu neprofitnih organizacij je vsakdo lahko pomemben udeleženec ali se vsaj tako obnaša.
- V svetu neprofitnih organizacij veliko temelji na javni in ostali naklonjenosti.
- Javno in politično vplivanje na neprofitne organizacije je zelo pogosto.
- Ozko pojmovanje neprofitne organizacije omejuje in deli javnost.
- Neprofitne organizacije naj bi ustvarjale močno in javno skupnost.
- Javno delovanje pogosto omejuje avtonomnost odločanja in delovanja managementa.
- Tržišče določa struktura državne oblasti.
- Delovanje neprofitnih organizacij naj temelji na razumevanju in ustvarjanju razumevanja.

4.3. Poslanstvo

"Poslanstvo ali misija označuje funkcijo ali vlogo, ki ima izreden moralni, zgodovinski ali civilizacijski pomen" (Rus, 1996, str. 162).

Poslanstvo je izhodišče neprofitne dejavnosti in njeno pravo razlikovanje od profitne usmeritve. Poslanstvo je za neprofitne organizacije ključnega pomena, saj z njim izražajo svojo dolgoročno humanitarno (neekonomsko) usmeritev. Ključ za uspešno izpolnitev poslanstva neprofitnih organizacij je analiza porabnikov in njihovih želja. Poslanstvo predstavlja jasen opis naše neposredne prihodnosti. Poslanstvo obravnavanih organizacij je omogočanje kvalitetnega preživljanja prostega občudniškega časa mladih Škofje Loke z namenom osebnostnega in strokovnega razvoja. To naj bi omogočilo kreativen vstop v poklicno življenje.

Neprofitne organizacije gredo skozi različne cikle svojega delovanja. Največja kvaliteta neprofitne organizacije, ki je hkrati tudi porok za uspešno delovanje, je samozavedanje. Samozavedanje neprofitne organizacije pomeni odnos do poslanstva organizacije, da bi z vsako akcijo, ki jo organizacija sproži, vsaj za delček oplemenitili namen in obstoj organizacije.

4.4. Vpliv neprofitnih organizacij na okolje

Vse neprofitne organizacije, med njimi tudi neprofitne nevladne organizacije delujejo javno. Nevladne neprofitne organizacije delujejo predvsem na dveh ravneh. V prvi vrsti na ravni zasebnega zadovoljevanja potreb svojih članov. Na drugi strani pa skozi javno sfero kot interesne skupine, ki poskušajo vplivati na oblikovanje zakonodaje, javnega mnenja, ter javnih pravil obnašanja, ki veljajo na nekem teritorialnem območju.

Javno delovanje neprofitnih nevladnih organizacij se običajno začne z idejo narediti okolju nekaj prijaznejšega, socialnega, humanitarnega, kulturnega... Z začetkom delovanja organizacija izgradi svoje poslanstvo, s katerim skuša svoje delovanje čimbolj uspešno prenesti v okolje. To lahko stori na sledeče načine:

- Z organiziranim nastopom v komunikaciji z državnimi in ostalimi akterji okolja.
- Informiranostjo okolja in sebe o delovanju okolja.
- S strokovno analitičnim pristopom do svojega dela in z argumentiranjem svojih kritik, zahtev in predlogov.
- Z aktivnostjo in praktičnim delovanjem v okolju, predvsem v vseh pomembnih fazah političnega odločanja o problemih v okolju.

Delovanje posameznika v Zavodu škofjeloške mladine naj bi mlademu postavila sistem s katerim se bo srečal kasneje v svojem strokovnem realnem življenju. Zavod skuša postaviti stopnico, ki čaka mladega ob uvajanju v delo po končanem študiju. Drugi vidik vpliva pa je razvoj notranje osebnosti mladega človeka, ki bo okolju v korist in ne v breme. Škofja Loka je poznana kot izrazito zaprto mesto, ki se počasi odpira. Še pred časom je bilo kakršnokoli delovanje mladine otežkočeno. Delovanje kluba in zavoda je spremenilo mesto mladini v prid.

5. VODENJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Vsaka močna, uspešna in vplivna organizacija je plod naprednega managementa in ustvarjanje odličnosti v organizaciji, je tisto, kar ljudem najbolj dvigne duha. Posamezniki s svojimi posebnimi sposobnostmi so tisti, ki kažejo in gradijo pot drugim, da jim sledijo v odličnosti. Veliko managerjev še danes prisega na znana managerska načela plan-delo-usmerjanje-kontroliranje-merjenje-rast. V času vse hitrejših sprememb pa samo to ni več dovolj. Odličnost v organizaciji je tisto, kar loči uspešnejše od manj uspešnih in prodornejše od manj prodornih. Vodenje neprofitnih organizacij naj bi torej v prvi meri zagotavljalo odličnost duha udeležencem in koristnikom neprofitne organizacije.

5.1. Osnovne kategorije in značilnosti vodenja neprofitnih organizacij

Vodenje, poslovođenje, upravljanje, ravnanje in še drugi podobni pojmi nimajo povsem jasne razlikovalne definicije. Ločimo jih po vsebinski specifičnosti, ki jih sproti definiramo tako, da drugim dopovemo, na kaj trenutno mislimo. Vsebina in način dela pri nas sta ostrino med temi pojmi še posebej zabrisala, čeprav zelo ostrih razločkov tudi na zahodu ne poznajo. Ko so ljudi spraševali, kaj razumejo s pojmom "management", so našli naslednje lepo število pojmov: planirati, delati, poslušati, usmerjati, izobraževati, komunicirati, izvrševati, ugledati, reagirati... (Lipičnik, 1990, str. 84).

"Vodenje v ožjem smislu se nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat upoštevati svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji" (Možina, 1994, str. 15).

Poznamo več osnovnih načinov vodenja (Možina, 1998, str. 6):

1. avtorski (storilnost) – usmerjenost k nalogam
2. demokratski – usmerjenost k nalogam in ljudem
3. sproščeni (humanost) - usmerjenost k ljudem

Za management neprofitnih organizacij velja večina metod, ki veljajo tudi za ostala podjetja. Managerji neprofitnih organizacij lahko torej uporabljajo vse ostale managerske tehnike, važno je, da pri tem upoštevajo vse posebnosti neprofitnih organizacij.

Značilnosti, ki vplivajo na vodenje v Zavodu škofjeloške mladine so naslednje:

- Stil vodenja: Ukvarjanje z mladimi zahteva svoj stil vodenja, ki naj temelji na razumevanju mladih in njihovih potreb. Pri vodenju z mladimi se še prav pogosto srečujemo z nasprotnimi silnicami vodenja, ki se ponavadi med seboj tudi izključujejo. Naloga vodja je, da uspe najti primerno ravnotežje med njimi.
- Sovpadanje s pedagoškim delom: Organizaciji kot sta Zavod škofjeloške mladine in klub škofjeloških študentov sta namenjeni izobraževanju mladih in naj bi bili okolje v katerem lahko mladi okusijo vse zakonitosti vsakdanjega profesionalnega okolja.
- Prostovoljno delo: Motivacija po srcu in veselju do dela naj bo med mladimi na prvem mestu. Prostovoljstvo zahteva prijeme, ki to podpirajo, hkrati pa so dovolj uspešni v dobi, kjer denar narekuje tempo na vseh področjih življenja. Z zavodom se poizkuša vpeljati zunanjo ločitev prostovoljnega in plačanega dela. Prepletanje povzroča nemalo težav, za vsako funkcijo se tvorijo nove zveze.
- Možnost odločanja vseh: Za vsako odločitev, ki jo je potrebno sprejeti, potrebuje vodja veliko več časa, energije, več dela, kajti potrebno je zagotoviti splošno notranje ravnoesje o stvari, ki se rešuje. Velikokrat nastane situacija, ko se mora delovanje posvetiti sprejemanju neke odločitve. Nastopi potreba po lobiranju in strateškemu obnašanju vodje v okolju, da bi kar najlažje sprejeli odločitev.

- Različnost interesov: Upoštevati je potrebno, da naj zavod zastopa interese vseh mladih v Škofji Loki. Temeljni problem, ki se ga sprotno rešuje je kako zadovoljiti širok spekter idejnih in izvedbenih interesov mladih v Škofji Loki, saj se nemalokrat pojavi, da se tudi starejši in politika želijo vmešati v delo zavoda in kluba. Redno je potrebno negovati nabor interesov in jih nekako usmeriti v skupno točko razvoja sistema, vsekakor pa pri tem ohranjati odprtost do vseh.

5.2. Strategije vodenja neprofitnih organizacij

Star pregovor pravi: dobri nameni ne premikajo gora; buldožerji pa jih. Če je v neprofitnem managementu poslanstvo in plan vse kar je, je to zgolj dober namen, medtem ko so strategije buldožerji. Strategije so zelo pomembne v neprofitnem sektorju. S strategijami dobre namene spreminjamo v akcije in posle spreminjamo v delo. Ena izmed najpomembnejših strategij je strategija inoviranja. Na trgu se pojavi poslovna priložnost, katero je potrebno razviti in predstaviti ciljni publiki, v našem primeru mladini. Zelo pomembna strategija je tudi strategija izboljšav. Projekte ki so že utečeni je potrebno nenehno dograjevati in nadgrajevati saj se po tem vidi napredek (Drucker 1990, str. 76).

V sedemdesetih in osemdesetih letih so se v naši družbi pojavili prvi trendi večje nestabilnosti in tržne nepredvidljivosti. Čas prilagajanja na zahteve okolja se je zmeraj bolj krajšal in treba je bilo razviti sistem hitrega in učinkovitega odziva organizacije na spremembe v okolju. Razvil se je strateški management.

5.2.1. Strateški management v neprofitnih organizacijah

Strateški management določa poslanstvo organizacije, določa dolgoročne cilje, opredeljuje organizacijske niše in načrtuje pot za doseganje poslanstva. Za realizacijo le tega so potrebna sredstva in finančni načrt tako za delovanje na kratek rok, kakor tudi za delovanje na dolgi rok (Herrington, 1992, str. 7).

Strateški management je opredeljen kot dinamičen kontinuiran proces, ki se neprestano spreminja, pa vendar ponavlja. Običajno vsebuje:

- visoko stopnjo nesigurnosti; managerjem in ljudem v organizaciji nalaga sprejemanje odločitev na podlagi omejenih informacij
- zahteva integriran pristop do problema med vsemi funkcijami organizacije ("fund raising", storitve, kadrovanje, politika, financiranje...)
- zahteva večje spremembe, ki neprestano zahtevajo tako spremembo vrednot, kot spremembo moči znotraj posameznih skupin organizacije.

5.2.2. Določitev strateških ciljev

Z vizijo in poslanstvom organizacije so opredeljeni okviri, področja delovanja in grobi dolgoročni obrisi organizacije. Strateški cilji pa so v bistvu točno zapisani srednjeročni in dolgoročni cilji organizacije.

Cilji organizacije predstavljajo konkretizacijo vizije in poslanstva organizacije in jih lahko opredelimo kot točno določene želene rezultate poslovanja, ki jih bo podjetje doseglo v določenem času. Njihova temeljna značilnost je njihova merljivost in časovna opredeljenost. Pomen ciljev v organizaciji je večplasten. Od usmerjevalne funkcije za managerje do motivacijske za zaposlene, zato morajo biti postavljeni, tako da so sprejemljivi za vse interesne skupine, da so fleksibilni torej dopuščajo spremembe, da so cilji merljivi in da so cilji za zaposlene motivacijski.

5.2.3. Razvoj strategije

Razvoj strategije je osrednja managerska faza v organizaciji. Je zelo kreativno in zahtevno delo. Zahteva strnitev spoznanj iz prejšnjih faz strateškega managementa v smiselno celoto. Strategija je določen program, definirana smer za doseg dolgoročnih ciljev podjetja ob upoštevanju medsebojnega povezovanja organizacije in okolja. S strategijo vizualiziramo smer in način temeljne razvojne usmeritve organizacije. Metod za oblikovanje strategij je veliko, običajno pa se ločijo glede na nivo strategije (glavna strategija, strategija poslovnih enot, strategija storitev in proizvodov itd). Najpomembnejša in najbolj znana je SWOT analiza, s katero analiziramo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Strategija je (Drucker, 1990):

- naraščajoč proces, sestavljen iz polno majhnih korakov
- politični proces, kjer se ob razvoju strategije prepletajo različni interesi posameznikov delujočih v organizaciji, ter
- analitični proces, kjer strategija nastane iz sistematičnega, logičnega in analitičnega analiziranja organizacije in njenega okolja.

Prav tako kot določanje ciljev organizacije ima strategija tri nivoje (Drucker, 1990):

1. Celotna strategija organizacije, ki generira strategijo celotnega podjetja.
2. Strategija poslovnih enot in oddelkov, ki generira strategije na ravni podenot organizacije.
3. Strategija storitev in proizvodov.

Organizacije tako potrebujejo managerski proces, da bi prevedle svojo strategijo v akcijo in da bi omogočili ljudem, da uspešno delujejo skupaj. Naloga spremljanja je preverjanje stopnje uresničitve zastavljenih ciljev in spremljanje odklonov od načrtovanega. Naloga je spremljanje vseh procesov, njihovo usmerjanje in reševanje problemov, da bi organizacija lažje in učinkovito dosegla svoj cilj. Za spremljanje in ocenjevanje rezultatov je temeljno, da uporabljamo metodološki pristop v vseh vrstah kontrole. Sam strateški

proces lahko razbijemo tudi na različne faze procesa, različne segmenta znotraj procesa, da bi ga lažje kontrolirali.

V sistemu Zavoda škofjeloške mladine in kluba škofjeloških študentov je zelo pomemben strateški cilj – razvoj primerne infrastrukture, ki bi dajala dovolj možnosti za razvoj mladih na njihovi poti do poklicne usmeritve, hkrati pa razvijala realne možnosti za postavitve mednarodnega študentskega kongresnega centra. Finančna strategija Zavoda škofjeloške mladine in kluba škofjeloških študentov je usmerjena v zagotovitev finančnega obstoja dane infrastrukture, ki se ta trenutek financira iz sredstev koncesijske dajatve mladinskega servisa Zamorc d.o.o. V primeru, da se finančna sredstva iz tega naslova zmanjšajo, delovanje ne bi bilo okrnjeno, v primeru, da ostanejo na isti ravni, pa se lahko namensko varčuje za projekt mednarodnega mladinskega kongresnega centra. Dolgoročni strateški cilj Zavoda škofjeloške mladine je postavitve mednarodnega študentskega kongresnega centra. Vsako dovolj razgledano mesto se bori, da bi v svoje okolje pripeljalo čim več izobraževalnih ustanov, ki bi v mestu združevale mlad perspektiven kader. Tako poznamo napore, ki jih v razvoj univerze ali fakultet v svojem kraju vlagajo mesta kot so Kranj, Nova Gorica, Koper, Celje, Novo Mesto. Škofja Loka ima izvrstne geografske danosti (bližina Ljubljane, Brnika, tisočletno mesto) zato so cilji in želje po postavitvi omenjenega centra realne.

5.3. Lobiranje v neprofitnih organizacijah

Beseda lobiranje izhaja iz angleške besede "lobby", ki pomeni vplivanje na nekoga, ki ima politično moč odločanja. Tako naj bi po ocenah v ZDA bilo okoli 282.000 lobistov in v Bruslju 13.000, ki se skrivajo za najrazličnejšimi trgovskimi zastopstvi in nacionalnimi inštituti.

"Lobiranje je pravzaprav vrsta strategije, ko s stranskimi povezavami (stiki s politiki, uradniki iz vlade, zbornicami in drugimi pomembnimi institucijami) prihaja do raznih ugodnosti in vpliva na javnost. Močni lobiji, z raznimi povezavami, vsekakor vplivajo na zakonodajne in druge pomembne odločitve" (Možina, 1994).

Prav proces lobiranja je še tako posebej pomemben pri neprofitnih nevladnih organizacijah saj se le-te pri svojem delovanju neprestano borijo za svoje humanitarne interese. Ker neprofitni nevladni sektor v Sloveniji ni dovolj razvit, oziroma ne dobi pravega mesta v slovenski družbi bi bilo smotno, da lobisti v neprofitnih organizacijah dosežejo, da pride do povečanja sodelovanja med vladnimi inštitucijami in neprofitnimi nevladnimi-prostovoljnimi organizacijami. Prav tako bi lahko dosegli, da bi se povečali javni viri financiranja neprofitnih nevladnih-prostovoljnih organizacij. In nenazadnje, da bi bilo delovanje in poslovanje zasebnih neprofitnih organizacij ekonomsko bolj racionalno in bolj usmerjeno k porabnikom kot javni državni sektor (Kovač, 1998, str. 10).

5.4. Timsko delo v neprofitni organizaciji

Timi in projekti se v neprofitnih organizacijah neprestano prepletajo in tvorijo najrazličnejše organizacijske oblike. Poznamo time, ki skrbijo za opravljanje delovnih nalog. Druga vrsta timov skrbi za reševanje problemov. Naslednja vrsta timov skrbi za projekte. Poznamo pa tudi time za strategijo.

Uspešni timi so za organizacijo pomemben dejavnik. Odlikujejo se po (Rozman, 1993):

- Jasnih in navdušujočih ciljih: Uspešni timi imajo jasno opredeljene in določene cilje, za katerega vsi dobro vedo, da se je vredno potruditi.
- Struktura, ki ustreza nalogi: struktura mora ustrezati nalogi in članom tima. Za vsako nalogo in vsak profil člana tima pristoji druga struktura organizacije tima in komunikacija znotraj le-te. Da bi bil tim uspešen, je potrebno stvari postaviti tako, da učinkovito, kreativno in uspešno delujejo v korist neprofitne organizacije.
- Kooperativna klima: imenujemo jo tudi timski duh in se odseva v rezultatih dela tima. Dobro klimo v timu običajno tvori več med seboj prepletajočih se dejavnikov (ustrezno opredeljene naloge, visoka stopnja zaupanja, kvalitetna komunikacija...)
- Usposobljeni člani: uspeh tima je možen le, če so člani tima ustrezno usposobljeni tako v tehničnem kot v osebnem smislu.
- Spodbujajoče vodenje: vodenje naj bi spodbujalo sodelujoče v timu k ustvarjalnemu, uspešnemu, zanesljivemu, kvalitetno opravljenemu delu. Vodje se pri tem poslužujejo različnih stilov vodenja, ki naj določenemu timu prinesejo uspeh. Vodja zato mora poznati sebe, sodelavce, okolje in metode dela.
- Zunanja podpora in priznanje: delovanje tima je precej pod vplivom koliko odziva tim dobi iz okolja. Če je odziv dober timu godi, če pa je slab le-ta ruši timsko zaupanje v delo. Posebej naporno je za tim, če ne dobi podpore za svoje delovanje. Takrat timi lahko razpadejo ali dobijo občutek nemoči.

V Zavodu škofjeloške mladine in klubu škofjeloških študentov deluje že nekaj med seboj prepletajočih se timov, ki so sposobni izvesti marsikatero nalogo. Timi temeljijo predvsem na osnovi delovanja sekcij in podpore razviti infrastrukturi. Največji timi znotraj zavoda in kluba so:

- Tim Rdeča Ostriga: znotraj mladinskega kulturnega centra je mlad sposoben tim, ki lahko prevzame organizacijo katerekoli prireditve v tehničnem, gostinskem in marketinškem smislu.
- Tim Grajski Vitraž: je skupina starejših študentov, ki že četrto leto zelo uspešno timsko deluje na projektu Grajski Vitraž.
- Tim RAS: računalniška sekcija kluba škofjeloških študentov, ki razvija sebi lastne projekte in že sodeluje z Ministrstvom za informacijsko družbo.
- Tim Clobb: je sekcija, ki skrbi za uspešno delovanje ateljeja in enkrat letno priredi večjo likovno prireditev.
- Tim Informacijska pisarna: skrbi za redno delovanje informacijske pisarne in koriščenje ugodnosti.

5.5. Projektno delo v neprofitni organizaciji

Projekt je način organiziranja in izvajanja enkratnih poslov (Ljubič, 1995).

Projekti so običajno ciljno usmerjeni in z izvajanjem projekta dosegajo določen cilj. Sestavljen je iz seboj povezanih in neodvisnih dejavnosti. Projekt je vodljiv, kar pomeni, da ga je mogoče planirati, kontrolirati, analizirati, ter voditi – ga z ukrepi vodenja usmerjati proti postavljenemu cilju. Glede na način izvedbe in okoliščine projekta v katerih se izvaja je enkraten in neponovljiv, nikdar se ne more ponoviti pod enakimi pogoji.

Vsak projekt gre skozi pet faz (Pegg, 1996, str. 91):

1. Faza inicializacije, kjer se opredeli in pojavi predlog projekta, cilj projekta in opredeli se možnosti. Tu se projekt zastavi, strokovno preveri in oceni iz vodstvenega vidika. Nato se postavi vodstvena odločitev in se počasi pripravi in opredeli projektna naloga.
2. Koncipiranje projekta: v tej fazi se opredeli koncept in ciljni projekt s katerim opredelimo, kakšen naj projekt izgleda. Koncipiranje projekta se sestoji iz definicije projekta, izdelav študij, planov, struktur, planiranje časa, finančne konstrukcije, opredelitev organizacije in pričakovanih ciljev projekta.
3. Definiranje - programiranje projekta: če vidimo, da je koncept pozitivno ocenjen in sprejemljiv za vodenje in izvedbo, projekt preide v naslednjo fazo programiranja projekta. Programiranje projekta opredeli natančen potek izvajanja projekta ali podrobna zasnova projekta: izbor metod dela, izdelava izvedbenih projektov, taktika, določitev dejavnosti, rokov, predračuni stroškov, izbor sodelavcev...
4. Izvajanje projekta: to je operativna faza projekta, kjer uresničimo prejšnje faze v realnosti. Postavi se projektna organizacija, izdelajo se operativni plani, izvedbena dokumentacija, izbere se izvajalce, poroča se o fazah dela in projekt se dokončno realizira.
5. Preverjanje programa projekta: med izvajanjem projekta, se večkrat zgodi, da projekt zastara ali izgubi svojo smotrnost, zato je projekt sproti preverjamo in reguliramo njegovo dejavnost.

Izvajanje projektov v neprofitnih še posebej v nevladnih organizacijah je zelo pomembno za njihovo preživetje. Večino njih se financira izključno od sredstev pridobljenih na razpisih za projekte, ki običajno tudi tvorijo glavnino njihovega neprofitnega dela. Osvajanje znanja izvajanja projektov je za njih torej izrednega pomena.

Na zavodu se razvija več projektov hkrati. Pomembnejši so tisti projekti, ki so podprti s strani države ali lokalne skupnosti. Ti projekti imajo še prav posebej razdelane projektne zasnove z vsemi pripadajočimi poročili:

- MID: s strani Ministrstva za informacijsko družbo se prejema podpora za razvoj več projektov informatiziranja. Tu lahko omenimo podporo računalniškega izobraževanja, razvoj brezžičnega internet dostopa za naše člane in razvoj centralnega informacijskega sistema za podporo delovanja kluba in brezplačnega dostopa do interneta...

- Urad za informiranje: projekt podpore osveščanja o vstopu v EU in NATO.
- Ministerstvo za kulturo – sklad za ljubiteljske kulturne dejavnosti: obnova in delovanje MKC Pri rdeči ostrigi.
- Občina Škofja Loka: otroške likovne delavnice, slikarska kolonija, delovanje MKC pri rdeči ostrigi, Grajski vitraž.

6. KADRI V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

V Sloveniji je v 11.168 nevladnih neprofitnih organizacijah, ki ne delujejo pod okriljem države, zaposleno 3.750 polno zaposlenih ljudi, kar znaša 0,54% vseh zaposlenih v Sloveniji. Prostovoljci v Sloveniji opravijo cca. 260 tisoč ur dela, kar je približno še za nadaljnjih 2.742 zaposlenih (Kolarič, 1997, str. 17).

Iz tega lahko sklepamo, da je sektor, ki v svetu velja za izredno pomemben segment družbe, v Sloveniji kadrovsko še precej nerazvit, prostovoljski vložek pa precej manjši od vložka v razvitem svetu. Za uspešen razvoj organizacije in sektorja v prihodnje nujno potrebujemo dobre kadre.

6.1. Posebnosti sodelavcev v neprofitnih organizacijah

Neprofitni sektor ima na kadrovskem področju svoje značilnosti. Denar kot motivacijsko sredstvo se uporablja le v omejenih količinah. Za motivacijo sodelavcev v neprofitnih organizacijah morajo vodje iznajti druge motive. Večina motivacijskih sil v neprofitnih organizacijah sloni na pomoči in drugih socialnih dejavnikih. V neprofitnih organizacijah imenovani javna uprava je zaposlenih, veliko ljudi, v nevladnih neprofitnih organizacijah pa zelo malo. Ljudje, ki sodelujejo v neprofitnih organizacijah morajo poleg strokovnega znanja imeti tudi ogromno drugih znanj in ljubezni za delo z ljudmi.

V neprofitne organizacije nove dobe se počasi vpeljuje delo na posameznih primerih ali storitvah. Izvaja se individualizacija neprofitnega sektorja. Vse manj je skupinskih in dolgoročnih rešitev, pojavljajo se rešitve, ki so različne od primera do primera. Neprofitne organizacije, zaradi individualizacije programov in storitev, dobivajo vse bolj plitve organizacijske strukture.

6.2. Razvoj kadrov v neprofitnih organizacijah

V skladu z poslanstvom neprofitne organizacije in dolgoročnim, srednjeročnim ali letnim poslovnim načrtom načrtujemo razvoj organizacije. V okviru le-teh predvidimo kadrovske potrebe, ki naj bi jih organizacija imela. V interesu neprofitne organizacije je, da poskrbi, da bo imelo na voljo najboljše kadre, ki ji bodo omogočali kakovosten razvoj (Kovač, 1997, str. 7).

Glavno vodilo izbire je kako med več kandidati izbrati resnično najboljšega. Zanesljive metode in sistematične rešitve ne bomo našli in velikokrat se bomo morali spustiti tudi na nivo intuitivnega odločanja ali pa zadovoljiti s kadrom, ki je na voljo, četudi nismo najbolj zadovoljni z njim. Različic je ogromno. Najbolje je pripraviti spisek kriterijev na osnovi tistih karakteristik, ki v organizaciji že uspešno delujejo. Za neprofitne organizacije je zelo pomemben kriterij želja po tovrstnem delu in želja po pomoči drugim. Drugi pomembni dejavniki so še: strokovna usposobljenost, delovne izkušnje, osebnostne lastnosti ter različne veščine oziroma specifična znanja. Vsekakor je pomembno, da se na proces izbire temeljito pripravi.

Uvajanje v neprofitno organizacijo so aktivnosti kadrovskih strokovnjakov in vodij, ki imajo namen, da se na novo sprejeta oseba seznani z organizacijo in njenimi cilji, z opravi in nalogami ter delovno skupino in vodji. Priporočila, ki pomagajo, da se proces bolje uvaja so:

- Čim stabilnejša je organizacija in čim bolj točno so določena razmerja pri delu, pristojnosti in odgovornosti, tem krajši je čas uvajanja.
- V večjih organizacijah je treba bolj pogosto uporabljati formalizirane programe uvajanja na novo zaposlenih delavcev.
- Čim bolje bo posameznik seznanjen z vsemi opravi, popolnejša bo njegova motivacija in zato tudi večja produktivnost.
- Čim več tehničnih informacij o organizaciji vsebuje uvajalni program, tem uspešnejše bo uvajanje.

Proces pridobivanja in izpopolnjevanja v organizaciji lahko definiramo kot mrežo dogodkov in aktivnosti za razvoj individualnih sposobnosti ljudi. Proces lahko imenujemo tudi trening, ki ga je potrebno sistematsko in plansko pripraviti kot usposabljanje, pridobivanje znanj in veščin potrebnih za doseganje ciljev organizacije.

Za sam proces je potrebno najprej definirati potrebe po izobraževanju, ko te poznamo poizkušamo čimbolj natančno določiti metode in sredstva treninga. Po končanem treningu le-tega tudi vrednotimo. Priporočila za proces treninga so:

- Učinkovite organizacije pripravljajo proces treninga šele potem, ko so z ustreznimi metodami ocenile potrebe posameznikov in organizacije ter določile cilje.
- Učinkovitost programa je odvisna od kvalitete, sposobnosti in znanja trenerja.
- Učinkovit program treninga je odvisen tudi od dobre izbire kandidatov.
- Uspešne organizacije uporabljajo multiple programe in pogosto spreminjajo vsebino, ter se prilagajajo vrstam izobraževalnih programov.
- Vse bolj se uporabljajo moderne metode.
- Uspešne organizacije merijo rezultate in ocenjujejo kolikšna je cena treninga za kandidata in koliko je prispeval k izboljšanju produktivnosti in drugih kriterijev.

Zavod škofjeloške mladine in klub škofjeloških študentov delujeta v pomoč mladim kadrom pri njihovem razvoju. Postaviti organizacijo kot portal za omogočanje razvoja mladih je bil cilj zavoda. Vsak, ki bi želel delati v omenjenih dveh organizacijah naj ima enake možnosti glede na svoj trud, ki ga vlaga. Tako se zaobjame in nudi veliki večini

mladih v Škofji Loki na vseh interesnih področjih možnost za razvoj. Zavod škofjeloške mladine ni zgrajen izključno za klasično doseganje ciljev organizacije, ki se kažejo v outputu organizacije. Javna sredstva koncesijske dajatve omogočajo in hkrati dajejo moralno obvezo, da kljub mogoče slabšim rezultatom organizacije, svoje sile usmeri na omogočanje razvoja in učenje na lastnih napakah mladih. Vsako obdobje mladostniškega delovanja postreže s točno določenimi hotenji mladih. Za vsako obdobje naj bi zavod našel pravi izziv za napredek. Tako je na začetku študija v ospredju bolj zabava, bolj ko se študij približuje koncu bolj mladim odgovarja profesionalni razvoj. Zato se zastavlja sistem, ki bo za vsako obdobje našel pravi izziv.

Najpomembnejša kadrovska akcija vsakega študentskega kluba je brucovanje. Brucovanje je tradicionalni krst novo "pečenih" študentov in je hkrati Najpomembnejša skupna akcija kluba in zavoda. Po brucovanju se organizira pobrucovanjski izlet za nekaj dni, kjer se novi člani neformalno srečajo z vsemi, ki že delujejo v organizaciji. Na izletu so bruci povabljeni k sodelovanju na mladim zanimiv in nevsiljiv način.

Škofja Loka je majhno mesto in zasledovanje ciljnih združb mladih ni težko. Velikokrat se neformalno osredotoči na neko združbo, ki je kadrovsko zanimiva in hkrati dovolj kreativna, da bi jo delo v zavodu zanimalo. Z zanimivimi projekti se jih vabi in skuša pritegniti v delovanje v zavodu. Prav vsi člani zavoda in kluba črpajo velik del motivov za delovanje v nezadovoljstvu z obstoječim. Člani si pri svojem delu izrazito želijo samostojnosti delovanja. Omogočanje le-te in hkrati ustrezna kontrola definira kadrovsko delovanje. Prostovoljno delo v organizacijah razvija v sodelavcih ogromno veselja do dela, ki se kasneje odraža tudi v profesionalnem življenju.

6.3. Vodstveni kadri neprofitnih organizacij

Profil vodje neprofitnih organizacij se v zadnjem času močno preoblikuje. Zaradi vse večje potrebe po socialnem angažmaju v sodobni družbi, se od vodij zahteva vse večjo učinkovitost in samostojnost, ter oster tempo dela. Za dobre vodje neprofitnih organizacij je značilno:

- Široko strokovno znanje in znanje multiopravilnosti, da lahko probleme rešujejo strokovno in čimbolj neodvisno od pomoči drugih. V neprofitnih organizacijah, ki niso tako strukturirane in nimajo niti sredstev za najem zunanjih strokovnjakov, vodje opravljajo več del hkrati.
- Dobro razvit socialni čut in sposobnosti, humanizem. Iz dela za druge črpajo velik del energije in motivacije za delo. Črpajo iz tako imenovanih višjih-nedenarnih motivov.
- Čustvena stabilnost je nujno potrebna za delo z najrazličnejšimi profili ljudi. Njihovemu delu in organizaciji čustvena stabilnost daje mirnost in sposobnost uspešnega vodenja.
- Mora biti odprt in dovzeten za kritike in pripombe drugih. Najboljši vodja postane eno z udeleženci organizacije.
- Imeti mora notranjo avtoriteto med udeleženci organizacije, zaradi pomanjkanja drugih avtoritativnih vzvodov, mu ta pomaga pri vodenju.

- Vodje naj bi bili močne osebnosti, ki naj trdno držijo smer poslanstva neprofitne organizacije. Naj bodo dobri motivatorji, ki organizaciji znajo podati smisel in ki znajo ljudi na ta smisel tudi osredotočiti.
- Ogibati se mora slabim navadam, ki rušijo njegov ugled v družbi.

V neprofitnih organizacijah je pojem vodje drugače sprejet kot v profitnih organizacijah. Pojem vodja pomeni osebo, ki vodi in je oseba kateremu odgovarjamo za svoja dela, je nadrejeni, je oseba, ki odgovarja za organizacijo in zaradi tega je oseba, ki mu moramo pomagati. Najbolje mu pomagamo, da vzpostavimo z njim pravi odnos. Neprofitne organizacije so organizacije, ki naj bi gojile še prav posebno vrsto kulture in odnosov med ljudmi. Pojem "šefa" v smislu klasične interakcije podrejeni-nadrejeni v sodobni nevladni neprofitni organizaciji popolnoma izgublja svoj pomen. Uveljavlja se odnos sodelavcev, kjer vsak opravlja svoje delo, nekdo pač vodi organizacijo. Razvoj odnosa med vodjo in ostalimi delujočimi v organizaciji, je zahtevna naloga, za katero naj skrbijo vsi udeleženci v organizaciji. "Podrejeni" naj bi za boljše delovanje organizacije razumeli svojega vodjo in mu pomagali. Vsekakor pa na drugi strani vodja operira s svojim delom odnosa. Ve da je ljudi potrebno voditi, ve da ima vsako delo svoje frustracije in ve za načine kako jih rešiti. Mora razumeti svoje sodelavce in jim omogočati razvoj osebnosti in njihovih hotenj. Svojim sodelavcem daje proste roke za delo, saj ve da delo krepi njihov razvoj in s tem organizacijo. Brez veselja do dela z mladimi vodja ne more kvalitetno opravljati svojega dela. Pomembno je poznavanje zahtev, hotenj in želja mladih, ki pa jih vodja ne more razumeti, če ne opravlja svojega dela z veseljem. Omogočanje napredka mladim zahteva od vodje razvite pedagoške sposobnosti, ki pa jih mora znati tudi ustrezno skriti, saj očitnost vodenja mlade v takšni organizaciji odbija. Zaradi narave prostovoljnega dela mora vodja iznajti najrazličnejše načine motiviranja k delu. Brez osebnih zalog entuziazma vodje ni možno voditi tovrstno organizacijo. Prav zaradi ohranjanja kontinuitete in preprečitve odhoda znanja, poznavanja delovanja organizacij se je razvilo relacijo zavod – klub.

6.4. Prostovoljstvo v neprofitnih organizacijah

Prostovoljno delo je delo, ki ne temelji na prisili. Je ljubiteljsko ali amatersko delo in tvori eno izmed temeljnih značilnosti neprofitnih organizacij, ki jo je treba resno jemati v okviru kadrovske funkcije neprofitnih organizacij. Prostovoljstvo lahko ločimo na občasno in stalno prostovoljstvo. Občasni prostovoljci so tisti, ki delujejo občasno in stalni tisti, ki delujejo stalno. Odgovornost za delo je običajno večja pri stalnih, ki v svoje prostovoljno delo vlagajo precej več časa. Obstaja tudi delitev na prostovoljno in polprostovoljno prostovoljstvo. Med tem ko popolni prostovoljci delujejo brez denarnega nadomestila, polprostovoljci dobijo nekaj malega denarja. Prostovoljstvo je odvisno tudi od velikosti organizacije. Velike neprofitne organizacije imajo v svojih vrstah točno definiran položaj prostovoljstva, medtem ko manjše lahko delujejo zgolj na prostovoljni osnovi. Pridobivanje prostovoljcev se precej razlikuje od pridobivanja profesionalnih delavcev. Pri pridobivanju prostovoljcev moramo računati predvsem s socialnimi motivi, motivi po druženju in po iskanju osebnega smisla. Med mladimi prostovoljstvo lahko

služi za pridobivanje dragocenih osebnih izkušenj in pletenje mreže poznanstev, ki pridejo upoštev kasneje pri iskanju zaposlitve. Največ prostovoljcev neprofitne organizacije pridobijo skozi osebna poznanstva že vpletenih prostovoljcev v organizacijo. Zelo pomembno za organizacijo pa je, da goji politiko in razloge za prostovoljstvo tudi v okolju iz katerega izhaja.

Odnos prostovoljec plačan delavec je običajno značilen samo za srednje in velike neprofitne organizacije. Oblikujejo se zelo kompleksna in večplastna razmerja, v katere je potrebno vložiti ogromno energije, znanja in truda, da je ne rušijo. Pojavljajo se konflikti, ki jih je potrebno sproti odpravljati. Plačani sodelavci, zaradi večjih znanj in prevlade časa, zlahka prevladajo lahko tudi nad nadrejenimi prostovoljnimi delavci. Pojavi se problem, ko prostovoljci ne želijo več delati brezplačno, če se za neka opravila drugim v organizaciji plačuje. Prostovoljci se hitreje menjavajo in ne posedujejo toliko znanj kot plačani sodelavci. Prostovoljci dobivajo notranje manj zanimiva dela, ki ne zadovoljujejo njihove ne fizične menjave. Prostovoljstvo v organizaciji umira. Za odpravljanje konfliktov v organizaciji sta odgovorna oba pola. Razčiščevanje medsebojnih pričakovanj je nujno potrebno, še prej pa je nujna jasna razmejitev delovnih nalog med obema oblikama dela v neprofitni organizaciji. Uspešnejše bodo tiste neprofitne organizacije, ki imajo globlje izoblikovano poslanstvo, ki mu z veseljem služijo tako prostovoljni kot plačani delavci. Prostovoljna organizacija, ki pričinja z uvedbo plačanih delavcev, je na izredno občutljivi točki svojega razvoja. Za uvajanje razmerja plačan delavec – prostovoljec je obvezno pripraviti načrt ali strategijo uvajanja, ki naj že na samem začetku poizkuša predvideti vse težave, ki sledijo.

Organizacije, ki v svojih vrstah že imajo dolgo tradicijo prostovoljnega delovanja in so prav zaradi dobrega prostovoljnega delovanja razvile potrebo po plačanem delu, morajo prehod na razmerje plačan delavec – prostovoljec izvesti zelo postopoma. Namen postopnosti je omogočanje razumevanja potreb po zaposlitvi in razumevanje osnov in pomembnosti prostovoljstva. Proces, ki se je zgodil v zavodu in klubu, je dolgotrajen in je zahteval ogromno potrpežljivosti s strani vpeljevalca. Težnje po honorarjih "za vsako stvar" se v organizaciji neprenehoma pojavljajo. Proces ločevanja plačanega in prostovoljnega dela v zavodu se dogaja nepretrgano. Važno je neprestano obnavljanje pomena prostovoljstva, poslanstva organizacije in zunanjega okvira ločitve. Za prostovoljno delovanje mora organizacija nuditi ustrezno nadomestilo za plačilo. Nadomestila na zavodu so zavedanje o možnostih učenja, izzivi, navezovanje koristnih stikov, dobra volja, zabava in nenazadnje tudi imidž položaja v zavodu.

7. FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Vsaka neprofitna organizacija za svoje delo potrebuje primerna finančna sredstva, da krije stroške delovanja in hkrati širi obseg, vsebino in poslanstvo svojega delovanja. Čeprav so neprofitne organizacije izredno raznolike po svoji sestavi in obliki, lahko rečemo, da za njih velja nekaj temeljnih lastnosti financiranja, ki pa so vsem skupna. Financiranje neprofitnih organizacij je nepredvidljivo. Zatorej velja za neprofitne, mogoče

še bolj kot za profitne organizacije, da naj skrbno gospodarijo s svojimi sredstvi, ne samo finančnimi in si skušajo pridobiti trajno plačilno sposobnost neprofitne organizacije.

Opisan sistem se je do vzpostavitve delovanja Zavoda škofjeloške mladine financiral izključno iz sredstev koncesijske dajatve mladinskega servisa Zamorc d.o.o.. Zaradi nepredvidljive situacije nadaljnjega delovanja študentskih servisov je nujno graditi sistem na raznolikosti financiranja. Zavod naj bi v sami osnovi vzdrževal in razvijal samozadostne in nove vire financiranja sloneč na lastni dejavnosti, sredstvih pridobljenih iz razpisov, ponujanje storitev drugim organizacijam, donacijah in sponzorstvih...

7.1. Javna sredstva in načela za ravnanje z javnimi sredstvi

Vsaka neprofitna organizacija mora opredeliti svoj odnos do financ in sredstev, njihove javnosti in načela ravnanja z njimi. Bolj ko bo odnos razvit, bolj bo organizacija opravičevala svoj status neprofitne javne organizacije in bolj bo lahko ljudi prepričala v svoje poslanstvo. V organizaciji se tako tvori notranji odnos do javnosti financ in načina porabe sredstev.

Javnost financ se torej ukvarja s poleg proučevana temeljnih finančnih kategorij, tudi s področjem abstraktnega dojemanja finančnih zakonitosti. Velikokrat pride do konflikta in bolj ko bo neprofitna organizacija znala najti konsenz med tema dvema odnosoma, bolj bo uspešna. Vsaj za neprofitne organizacije naj velja, da naj korektno in sistematično razvijajo predvsem abstrakten odnos do financ v dobrobit okolja.

Za javne finance naj bi veljali dve značilnosti (Rupnik, 1996):

- Kolektivna poraba: Koristi, dobrine naj uživajo vsi člani skupine (družbe) skupno, v tem smislu, da posameznikova poraba take dobrine ne zmanjšuje rabe nobenemu drugemu članu skupine.
- Popolna dostopnost (neizključljivost): Brž ko je dobrina na voljo vsaj enemu članu skupine jo je treba ponuditi tudi vsem drugim, ker diskriminacija posameznikov bodisi tehnično ali etično ni dopustna.

Ko neprofitna organizacija gradi javnost finančnega delovanja se naj sama zavestno odloča o načinu razdelitve sredstev. Možnosti, ki jih ima na razpolago, da lahko kvalitetno izvede razdelitev so naslednje (Rose – Ackerman, 1986):

- Na podlagi lastnine tvorcev, kjer delijo tisti, ki so lastniki.
- Na podlagi koristnosti, kjer se deli po načelu koristnosti za organizacijo.
- Na podlagi pravičnosti, kjer velja za vsakega enaka blaginja.

Razdeljevanje javnih financ ima več faz in bolj ko ima neprofitna organizacija zgrajen odnos do razdeljevanja financ v višji fazi je (Herrington, 1992):

1. Faza vsebuje navpično in vodoravno izenačenost. Vodoravna izenačenost enako obravnava vse koristnike, ne glede na ekonomski položaj, medtem ko navpična izenačenost zahteva različno obravnavo glede na ekonomski položaj.
2. Faza izhaja iz ugotovitve, da navpične razdelitve tehnično ni mogoče doseči in se iščejo še dodatni vzvodi razslojevanja porazdelitve.
3. Faza izhaja iz načela naj tudi izdatki koristnikov oz. tvorcev prihodkov vplivajo na porazdelitev.
4. Faza je faza, ki poudarja naj pravičnejšo porazdelitev zagotavlja celotno okolje in ne le inštrumentarij organizacije. Gre za vključitev okolja v zavestno odločanje o porabi in po drugi strani za vključevanje okolja na način, da si je sposoben poleg odločanja tudi sam zagotoviti potrebna sredstva in na tak način kreativno sodelovati pri porazdelitvi in porabi. V tej fazi sta neprofitna organizacija in okolje zapletena v zavesten odnos skupnega delovanja za korist članov okolja.

V realnosti, kjer se srečujemo z neskončnim številom različnih kombinacij interesov je za neprofitno organizacijo zelo pomembno, da svoje finance in sredstva deli premišljeno. Le tako si bo lahko zagotovila podporo javnosti, ki je eden izmed pomembnih kapitalov neprofitne organizacije. To je pomembno nenazadnje tako pri pridobivanju finančnih sredstev, kot tudi pri izvrševanju organizacijskega poslanstva.

7.2. Oblike financiranja neprofitne organizacije

Za neprofitne organizacije je še bolj kot za profitne pomembno, da se naslonijo na čim več različnih virov financiranja. Le-te jim bodo dali večjo možnost transparentnosti delovanja, kljub izpadu enega dohodka. Tako lahko delimo oblike financiranja neprofitnih organizacij na dve osnovni kategoriji in sicer na (Muhič, 1996):

1. Oblike za trajnejše financiranje, kjer v finančni sistem neprofitne organizacije poizkušamo pridobiti čimveč stalnih in trajnih prihodkov (proračun, lastna stalna dejavnost, koncesije, "fund raising", članarine...).
2. Občasne oblike financiranja, ki občasno pripeljejo prihodke v blagajno neprofitne organizacije (plesi, koncerti, darila, novoletne prireditve...).

7.2.1. Prihodki od lastne dejavnosti

Mnoge neprofitne organizacije prevzemajo profitne dejavnosti v svoje delovanje, da bi okrepile svojo finančno situacijo. Vzpostavljanje profitnih dejavnosti v neprofitnih organizacijah od vodstva zahteva, kar precej managerskega znanja, predvsem pa širok pregled nad celotno situacijo zgradbe, delovanja in okolja neprofitne organizacije. Da bi sploh začeli s profitno dejavnostjo potrebujemo:

- Primeren proizvod oz. storitev, ki bi jo lahko uspešno tržili.

- Sposobnosti trženja in ekipo, ki bo dani proizvod oz. storitev tržiša.
- Podporo vseh udeležencev organizacije (odločevalcev, izvajalcev, članov...).
- Začetni kapital za tovrstne projekte.

Storitve, ki jih neprofitna organizacija razvija, se tako lahko vrednotijo profitno. Dobiček od prodanih storitev se kasneje vложи v razmah dejavnosti ali v razvoj kakšne nove storitve, ki bi pomenila velik korak naprej v poboljšanju kvalitete življenja v okolju. Ob razvoju profitnih dejavnosti neprofitne organizacije je potrebno zelo paziti na občutljivost danega početja. Neprofitne organizacije prav zaradi svojega neprofitnega poslanstva v družbi uživajo velik ugled in zaupanje. Vsekakor je vsak profiten korak neprofitne organizacije potrebno resno preučiti preden se ga izvede. Največja nevarnost, ki preži ob uvedbi profitne dejavnosti v neprofitni organizaciji je seveda izguba svojega poslanstva in s tem zaupanja ljudi, ki koristijo storitve dane organizacije. Ko se enkrat izgubi zaupanje ljudi, ki je eden izmed največjih kapitalov neprofitne organizacije, se izgubi tudi zaupanje drugih financerjev (sponzorji, donatorji, plačniki storitev...). Neprofitna organizacija lahko ob pretiranem profitnem poslanstvu izgubi tudi davčne olajšave, ki si jih je zaslužila s svojim delovanjem. V primeru, da profitna dejavnost prinaša celo izgubo, se ta mora kriti že iz tako običajno premajhnega proračuna neprofitne organizacije.

Prvi izmed trajnejših projektov, ki zaznamuje povezovanje Zavoda škofjeloške mladine in kluba škofjeloških študentov, je prenos dejavnosti delovanja mladinskega kulturnega centra Pri rdeči ostrigi in vseh njegovih aktivnosti na zavod. V okviru MKC Pri rdeči ostrigi obratuje gostinska dejavnost in kulturno koncertna dejavnost, ki zavodu prinaša sredstva iz tega naslova. Prav vsi ključni dejavniki privzemanja profitne dejavnosti v neprofitno organizacijo so se pokazali prav na tem primeru.

7.2.2. Proračunsko financiranje

Proračun neprofitne organizacije prikazuje finančno ravnovesje med viri (sredstvi) in različnimi načini uporabe sredstev. Finančni proračun opredeljuje sredstva, ki jih potrebujemo za izpolnitev ciljev in poslovnih projektov. Prikazuje finančne razmere pri izpolnjevanju letnega poslovnega načrta ali pa posameznih projektov. Uporabljamo ga za merjenje in nadzor finančnih rezultatov (običajno v letu dni ali za posamezen projekt).

Neprofitna organizacija ima skupen proračun, ki ga lahko sestavljajo več podrejenih proračunov za posamezne cilje, dejavnosti, programe, organizacijske oddelke, poslovne funkcije in podobno. Proračunsko financiranje poteka na pogodbeni osnovi, ki opredeljuje namen, potek in obseg financiranja. Financiranje iz proračunskih virov lahko poteka na dva načina:

1. S koncesijo, kjer se neprofitni organizaciji podeli status opravljanja javnega dela. Pri tem načinu financiranja je financiranje stalno in prihaja mesečno, tromesečno, polletno ali letno. Država ali lokalna skupnost priznata neprofitni organizaciji javen pomen in jo na osnovi koncesije tudi sofinancirata.

2. Na osnovi projektov izbranih na javnih razpisih, podporo države in lokalne skupnosti si lahko neprofitna organizacija zasluži tudi za točno določene aktivnosti. Vsako leto za določena področja država in lokalne skupnosti razpišejo javne razpise za finančno podporo projektom. Neprofitna organizacija se lahko na dane razpise ustrezno javi in iz tega naslova pridobi finančna sredstva. Javljanje na razpise in izplačilo proračunskih sredstev zahteva ustrezna znanja, ki naj bi jih vsaka neprofitna organizacija tudi gojila.

Ko snujemo proračun neprofitne organizacije, ki ga lahko opredelimo kot zemljevid finančnega "potovanja" za naslednje leto se držimo naslednjih korakov (Financiranje neprofitne organizacije, 2002):

1. korak – opredelitev temeljnih proračunskih ciljev in poslovnih politik za naslednje leto.
2. korak – izdelava izhodiščnih, projektnih, izdelčnih itd proračunov, ki naj izhajajo od spodaj navzgor in naj se postopoma usklajujejo na višjih ravneh.
3. korak – izdelava funkcionalnih ali oddelčnih proračunov, ki naj vsebujejo že usklajene proračune glede na poslovni proces.
4. korak – gospodarski proračun je skupen proračun, ki je namenjen odločanju na ravni neprofitne organizacije kot celote.

Proračunska sredstva doživljajo vse večja krčenja in v interesu neprofitnih organizacij je, da se za svoje delovanje poizkuša oskrbeti iz čim več drugih virov. Zavod prijavlja na razpise vse dejavnosti kluba in zavoda na lokalni in državni ravni. Iz tega naslova se skuša pridobiti čimveč sredstev in sicer na dva načina. To so sodelovanje oz. kandidiranje na stalnih razpisih in priložnostnih razpisih. Stalni razpisi so lahko tisti viri sredstev, kjer se zavod in klub pojavita kot resen partner državi in občini pri razvijanju njenih strategij na področju dela z mladimi. Zavod že aktivno sodeluje ali bi lahko redno sodeloval na razpisih s sledečimi institucijami:

- MID - Ministrstvo za informacijsko družbo na področju informatizacije mladih,
- JSKD - Javnega sklada RS za kulturne dejavnosti na področju kulture mladih,
- Urad za mladino - pri razvoju mladinskih centrov,
- Občino Škofja Loka - na področju lokalne mladinske ureditve,
- PCMG - podjetniški center za malo gospodarstvo pri razvoju mlade podjetniške iniciative.

Priložnostno pa se javlja na razpise, ki se pojavijo za točno določene enkratne projekte. Tako se sodeluje z: ŠOU Ljubljana, Erazmom - popotniškim društvom, Open society New York, Uradom za informiranje RS. Za projekte zavoda se skuša pridobiti tudi sredstva, ki so na voljo izven meja naše države. Gre za večje zneske in drugačna pravila prijavljanja na razpise. Primer je javljanje na razpis Trust for civil initiative in Eastern Europe za pridobitev sredstev za izgradnjo mladinskega kongresnega centra.

Prijavljanje na razpise zahteva svojo strategijo in je zaključena dejavnost neprofitne organizacije v katero mora vlagati precej truda in učenja, če želi uspeti. Zavod si je tako uredil že zajeten arhiv, ki vsebuje: arhiv vseh prijavljenih projektov, delno pripravljenih razpisnih dokumentacij z opisi projektov. V primeru javljanja na nov razpis je tako vse

pripravljeno, oz. na dane razpise se prijavlja projekte, ki so že pripravljene. Tako se uresničuje strategijo, hkrati pa se dokažemo kot dober in primeren poslovni partner državi in lokalni skupnosti.

7.2.3. Članarine

Mnoge neprofitne organizacije se financirajo iz prispevkov in članarin svojih članov. Član si lahko z plačilom članarine pridobi ugodnosti, ki jih neprofitna organizacija namenja svojim članom ali pa tudi ne.

Če je vplačevanje redno, je finančno poslovanje možno tudi načrtovati. V primeru, da plačevanje članarin ni redno ali, če organizacija porabi več sredstev kot je v načrtu nastopijo težave. Težave pa nastopijo tudi takrat, kadar pomemben del članstva zapusti organizacijo. V kolikor je financiranje iz naslova članarin za organizacijo pomembno mora le-ta vložiti veliko truda za ohranjanje in povečanje članstvo.

7.2.4. Sponzorstvo

Danes profitne organizacije izredno skrbijo za svoj image v družbi, ker jih ljudje krivijo za socialne probleme, onesnaževanje okolja, politične krize in socialne probleme. Profitna organizacija, ki sponzorira neprofitno ima v očeh javnosti višjo vrednost. Neprofitna organizacija mora poskrbeti, da bo s svojim delovanjem dovolj zanimiva in koristna drugim organizacijam, da zakupijo določen delež pozornosti, ki ga naj bi s svojim delovanjem pri ciljni javnosti dosegel sponzoriranec. Sponzorstvo je tako posloven odnos med dvema poslovnima partnerjema, za katerega se je potrebno potruditi in ima svoje ekonomske zakonitosti. Sponzor plačuje neprofitni organizaciji storitve, ki jih je ta storila zanj na področju trženja in stikov z javnostjo. To pomeni, da nameni, cilji in poslanstvo ene organizacije koristijo drugi organizaciji za svojo promocijo in ugled v družbi.

Pridobivanje in sodelovanje s sponzorji se mora neprofitna organizacija lotiti strateško:

- Skrbeti mora za svoj neprofiten ugled v družbi.
- Natančno mora definirati naloge, cilje in poslanstva svoje organizacije ali projekta.
- Spoznati potencialnega sponzorja.
- Na osnovi poznavanja nalog, ciljev in poslanstva svoje organizacije, sponzorja, ter analize pristopa do sponzorja izdelati sponzorski predstavitveni portfolio.
- Po poslani ponudbi, vsem potencialnim sponzorjem se domeni za osebni sestanek.
- Pripravljene imajo vse dokumente za gladko izpeljavo sponzoriranja – pomembna je priprava.
- Posveča izredno skrb za zahteve in dogovore s sponzorjem. Sponzorja ustrezno izpostavi.
- Po končanem projektu ali poslovnem letu se ne sme pozabiti oddati poročilo in zahvalo o danem projektu.

- Vodi natančno dokumentacijo z zapiski o poteku sponzoriranja.

Sponzoriranje je poslovna dejavnost storitve neprofitne organizacije in jo je potrebno tako tudi jemati. Neprofitna organizacija izda sponzorju račun za storitev, ki ga sponzor uveljavlja kot strošek. Neprofitna organizacija zavede ta prispevek kot plačilo za storitev in od tega odvede tudi davek na dodano vrednost državi.

Neprofitnih organizacij, ki prosijo za pomoč je veliko zato je vedno težje pridobivati sredstva na ta način. Ugled organizacije ali projekta, urejen poslovni odnos s sponzorjem in spletenost socialne mreže neprofitne organizacije igrajo pri iskanju sponzorstev ključno vlogo, ki se jo mora vsaka neprofitna organizacija zavedati. Na področju sponzorstva velja vse večja konkurenca. Za pridobivanje sponzorskih sredstev je potrebna priprava. Največkrat Zavod škofjeloške mladine pridobiva sponzorska sredstva v obliki materialnih sredstev ali popustov. Za projekt Grajski vitraž se gradi celotna podoba ciklusa in njegove pomembnosti v prostoru z namenom vzbuditi željo sponzorskega sodelovanja s strani podjetij.

7.2.5. Donatorstvo

Darilo ali donacija je dobrodelna dejavnost, od katere donator ne pričakuje nobene proti usluge, v čemer se donatorstvo tudi razlikuje od sponzorstva. Donatorji so lahko državne institucije, podjetja, skladi ali posamezniki. Pri donatorstvu se izvrši socialna menjava, medtem ko se pri sponzorstvu zgodi ekonomska. V želji po uspešnem zbiranju donacij mora neprofitna organizacija dobro spoznati in razumeti motive donatorjev. Prav tako kot zbiranje sponzorjev je tudi zbiranje donatorjev stvar ugleda neprofitne organizacije in spletenosti socialnih mrež s poslovnimi partnerji, donatorji in okolico.

Za neprofitno organizacijo je pomembno spoznati motive darovanja. Donatorji običajno donirajo, zaradi sledečih vzgibov (Gallupov inštitut, ZDA):

- Iz prepričanja, da morajo premožni prispevati za manj premožne.
- Da imajo občutek koristnosti in osebnega zadovoljstva.
- Zaradi verskega prepričanja.
- Iz prepričanja, da je potrebno družbi nekaj dajati oziroma vračati.
- Dejstvo, da je za darilo vprašal prijatelj oz. znanec.
- Želja, da bi organizacija od katere ima sam donator koristi, še naprej delovala.

Donatorstvo je še prav posebej razvito v državah z višjim standardom in daljšo zgodovino neprofitnega organiziranja. Pri izbiri potencialnih donatorjev velja upoštevati:

- Finančno moč donatorja.
- Ali se je donator v preteklosti že pojavljal in v kakšne namene daruje.
- Ali ima davčno olajšavo in kakšno.
- Ali mu koristi medijska publiciteta in kako.
- Ali bo deležen še drugih ugodnosti.
- Koliko se bo donatorju povečal ugled.

Doniranje je dejavnost za katero naj ima neprofitna organizacija pripravljeno pogodbo ali poseben dokument s katerim bo donator uveljavljal pravice do davčnih olajšav. Z doniranjem smo se ognili stroškom nastalih z prenosom sredstev, ki jih običajno prispevamo državi (davku na dodano vrednost). Prav tako kot za sponzoriranje, velja tudi za doniranje. Profitna organizacija naj poskrbi za tekoče izvajanje doniranja, izpolnitev vseh obveznosti do donatorja, pravne podlage za doniranje in seveda zahvalo.

7.2.6. "Fund raising" ali pridobivanje sredstev

"Fund raising" je način oblikovanja skladov in pridobivanja sredstev za financiranje neprofitnih organizacij. Medtem, ko so sponzorstva in donatorstva kratkoročni nabor predvsem finančnih sredstev, je "fund raising" ali oblikovanje skladov dolgoročni način za pridobivanje najrazličnejših sredstev. Pridobivanja sredstev se je potrebno lotiti celovito, strateško in premišljeno. Za razvoj skladov je potrebno dalj časa in tudi prihod rezultatov je zastavljen dolgoročno.

Ustanavljanje skladov temelji na sledečih principih (Herrington, 1992):

- Premišljeni dolgoročni cilji in jasna definicija poslanstva neprofitne organizacije.
- Vrhunska organizacija kompleksnega projekta.
- Graditev partnerskih in socialnih mrež.
- Promocija poslanstva.
- Jasna izpeljava.
- Ustvarjanje rezerv in povečanje razpoložljivosti virov.
- Načelnost izvajanja.

Skladi so kompleksni sistemi in se jih običajno poslužujejo večje neprofitne organizacije. Organizacija sklada je običajno timski projekt, ki omogoča širše možnosti, bolj premišljeno delovanje in možnost pokrivanja znanj. Za sklade je življenjskega pomena vzpostavitev odnosa z vsemi sodelujočimi v projektu: darovalci, uporabniki, drugimi poslovnimi partnerji, konkurenčnimi organizacijami... Skladi so razvili takoimenovani socialni marketing, ki temelji na promociji drugačnega načina življenja.

7.2.7. Ostale oblike financiranja

Kreditiranje nastopi takrat, kadar neprofitna organizacija presodi, da bo kredit lahko vračala. Prednost imajo dolgoročni, cenejši krediti, vsekakor pa se mora neprofitna organizacija zavedati, da krediti stanejo in, da jih je treba vračati.

Občasno se neprofitna organizacija loti projektov s katerimi si prav tako izboljša svoje finančno stanje. To so organizacije najrazličnejših plesov, koncertov, tombol, srečolova, prodajo novoletnih voščilnic, licitacije... To financiranje ni tako pomembno ampak kljub vsemu izredno dobrodošlo. Občasno zavod prireja prireditve, ki prinesejo nekaj dodatnih

finančnih sredstev. Največkrat so to koncerti, vendar se običajno ostanek porazdeli za dvigovanja duha prostovoljstva v obliki izletov, zabav in zahvalnih večerij.

7.3. Finančni management neprofitnih organizacij

Neprofitna organizacija gradi svoj finančni management na temeljih, da bi si zagotovila trajno plačilno sposobnost svojega delovanja, saj vsako odstopanje zaradi pomanjkanja sredstev pomeni hud udarec delu in poslanstvu, ki ga nonprofitna organizacija opravlja.

Pa si natančneje oglejmo značilnosti in načela finančnega managementa neprofitnih organizacij (Hudson, 1987, str. 133):

- Vsak presežek prihodkov nad odhodki ali dobiček nonprofitna organizacija porabi za razvoj svojega neprofitnega poslanstva.
- Finančni pritisk in pridobivanje finančnih sredstev nonprofitne organizacije je precej večji in težji problem predvsem zaradi omejenega delovanja trgov in proračunskih omejitev.
- Financiranje nonprofitne organizacije je v veliki meri odvisno tudi od politične situacije.
- Nonprofitne organizacije so razvile sebi lastne finančne prijeme (sponzorstva, donacije, skladi, razpisi...).
- Nonprofitne organizacije ne posvečajo tolikšne pozornosti rezultatom in natančnemu računovodstvu. V profitnih organizacijah obstaja točna točka preloma, kjer prihodki presežejo stroške in podjetje prične poslovati z dobičkom.
- Gospodarska moč neprofitnih organizacij je običajno manjša od gospodarske moči profitnih organizacij, zaradi manjšega obrata kapitala je potreba po umnem gospodarjenju neprofitnih organizacij še večja.
- Financiranje nonprofitne organizacije temelji na zaupanju financerjev in z odgovornostjo do uresničevanja njenega neprofitnega poslanstva.

V tujini je financiranje neprofitnih organizacij pokrito večinoma iz treh virov. Lastna dejavnost je na prvem mestu in predstavlja okoli 47% vseh prihodkov organizacije. Na drugem mestu se pojavljajo javne finance s 43%, medtem ko donacije predstavljajo okoli 10% vseh prihodkov (Hopkins, 1994).

V Sloveniji pa je financiranje neprofitnih organizacij pokrito večinoma iz šestih virov. Lastna dejavnost je prav tako na prvem mestu in predstavlja okoli 39,2% vseh prihodkov organizacije. Na drugem mestu se pojavljajo državna sredstva (republiški in občinski proračuni) s 17,6%, sledijo drugi viri (prihodki od obresti, najemnine) in znašajo okoli 16,1%. Drugi financerji (donacije podjetij, loterijski prispevki...) predstavljajo 10,4%, in presežki iz preteklega leta 9,0%. Na koncu omenimo še članarine z 7,7%. (Meglič, Černak, 1996).

Za delovanje kluba škofjeloških študentov je značilno, da deluje v glavnem po načinu porabnika sredstev koncesijske dajatve. Z zavodom se v obstoječ sistem skuša vpeljati novo logiko in postaviti oz. prestaviti aktivnosti na samozadostno raven. Tako naj bi se v

nekem doglednem času vzpostavil samozadosten sistem organiziranja. Zavod je torej že v samem začetku postavljen na finančno samozadostnost. To so prve in globlje spremembe za cel finančni sistem, ki naj bi obveljale, čeprav je lažje trošiti koncesijska sredstva.

Zavod in klub, ter vsi ostali podobni sistemi delujejo na račun sredstev koncesijskih dajatev mladinskih servisov. Vsaka večja sistemska sprememba načina delovanja iz strani politike obdavčitve, pravil zaposlovanja mladih, študentske ustave bo vse nepripravljene organizacije, ki razvijajo svoje dejavnosti izključno na teh sredstvih resno zamajalo. Namen zavoda je priključiti sistem na čim več virov financiranja in mu s tem zagotoviti zdravo rast ali obstanek, kljub nepredvidljivostim v okolju. Klub škofjeloških študentov se je razrasel v ogromen sistem, ki ga je možno obvladovati le s strokovnimi prijemi. Teh velikokrat ni moč pričakovati od prostovoljcev in študentov, ki se učijo. Zavod z vsemi dosedanjim izkušnjami nudi celovito in kakovostno podporo.

8. SKLEP

Pričujoče diplomsko delo predstavlja neprofitno organizacijo; njeno predstavitev, organizacijske oblike, okolje, vodenje, kadrovanje in financiranje. Ob opisu vsakega področja vodenja neprofitnih organizacij poizkuša prenesti vzporednice na delovanje Zavoda škofjeloške mladine, ki je neprofitna nevladna organizacija, ki se ukvarja z mladimi v Škofji Loki. Diplomsko delo naj bi strnilo temeljna znanja pridobljena na Ekonomski Fakulteti v času mojega študija z znanjem pridobljenim v praksi v klubu škofjeloških študentov in Zavodu škofjeloške mladine.

Danes v času velikih sprememb in prilagajanj postaja neprofitni sektor bolj in bolj podoben profitnemu sektoru. Da bi lahko zadovoljili uporabnika – potrošnika je potrebno nenehno prilagajanje ter iskanje vedno novih poti in "proizvodov", ki jih lahko ponudimo potrošniku. Neprofitni sektor postaja čedalje bolj podoben profitnemu sektorju vsaj v ključnih segmentih kot sta vodenje in financiranje.

Zavod škofjeloške mladine je bil ustanovljen z razlogom pomagati mladim na območju občine Škofja Loka. Zavod škofjeloške mladine je nadgradnja kluba škofjeloških študentov, ki s svojim delovanjem na različnih področjih v športu, kulturi, izobraževanju in s svojo infrastrukturo omogoča svojim članom aktivno preživljanje prostega časa. Vendar zavod ponuja veliko več. Zavod škofjeloške mladine upravlja svet, ki je sestavljen iz petih članov. Pomembno je da je vodja zavoda dober manager, ki strateško vodi organizacijo k rasti in razvoju. Vendar sam vodja ni dovolj za doseganje strateških ciljev, za to je potreben tim sposobnih sodelavcev. Celoten tim skrbi za vsa področja, ki omogočajo delovanje zavoda. Potrebno je imeti dober tim v marketingu, ki skrbi za kontinuirano pridobivanje sredstev. Vemo da je vse manj sredstev države, s katerim podpira neprofitni sektor in zavoljo tega je potrebno predvsem z dobrimi marketing akcijami zagotoviti zadostna sredstva tako za samo delovanje, kakor tudi za rast neprofitne organizacije. Potrebno je imeti dober programski tim, ki skrbi za vedno nove

ideje, ki pritegnejo mlade h koriščenju storitev kot tudi v samo izvajanje le teh. V okviru zavoda se organizirajo najrazličnejši projekti, katere pomagajo izvajati prostovoljni študenti. Tako pridih neprofitnim organizacijam in Zavodu škofjeloške mladine daje prav prostovoljstvo. Vodstvo organizacije mora poskrbeti, da se k sodelovanju privablja perspektivne študente in dijake kot prostovoljce. Prostovoljci so tisti, ki izvajajo projekte in zato je veliko odvisno ravno od njih. Njihove izkušnje pri projektih in ideje so koristna povratna informacija vodstvu kako se razvijati še naprej.

Oblikovanje in vodenje neprofitne organizacije terja izkušene ljudi, ljudi z idejami. Zaposleni v organizaciji se morajo nenehno izobraževati in nadgrajevati svoje znanje saj je le na ta način omogočena nadaljnja rast in razvoj neprofitne organizacije.

LITERATURA

1. Drucker F. Peter: Managing the non-profit organization. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd, 1990. 178 str.
2. Herrington J. Bryce: Financial and Strategic Management of Nonprofit Organizations, Second Edition. New Jersey : Prentice Hall, 1992. 625 str.
3. Hribar Tanja: Menedžment neprofitnih kulturnih organizacij. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 47 str.
4. Hrovatin Nevenka, Jelovac Dejan et al.: Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana : Radio Študent : Študentska organizacija Univerze ; Koper : Visoka šola za management, 2002. 351 str.
5. Hudson J. William: Business without economists. New York : AMACOM, 1987. 178 str.
6. Kolarič Zinka: Prostovoljne – neprofitne organizacije v Sloveniji. Neprofitni management, 1 (1997), 1, str. 17 – 20.
7. Korošec Bojana: Nepridobitne organizacije in merila za presojanje njihovega delovanja in dosežkov. Organizacija in kadri, Kranj, 35 (2002), 2, str. 73 – 81.
8. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Analiza, načrtovanje, izvajanje, kontrola. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
9. Kovač Bogomir: Menedžment neprofitnih organizacij. Neprofitni management, Ljubljana, 1 (1997), 1, str. 5 – 7.
10. Kovač Bogomir: Menedžerske tehnike za neprofitne organizacije. Neprofitni management, Ljubljana, 1 (1998), 2/3, str. 9 – 11.
11. Kovač Miha et al.: Privatizacija na področju družbenih dejavnosti. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1993. 385 str.

12. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 260 str.
13. Milović Sanja: Privatizacija javnih podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 54 str.
14. Možina Stane: Osnove Vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287. str.
15. Možina Stane: Vodenje v neprofitnih organizacijah. Neprofitni management, Ljubljana, 1 (1998), 2/3, str. 5 – 8.
16. Muhič Barbara: Trženjski pristop k zbiranju sredstev za delovanje nepridobitne organizacije. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 44 str.
17. Oblak Daniel: Privatizacija javnostoritvenih sektorjev v zahodni Evropi po letu 1985. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 67 str.
18. Pegg Mike: Pozitivno vodenje, kako oblikujemo zmagovalni tim. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 193 str.
19. Rose – Ackerman Susan: The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy. New York : Oxford University Press, 1986. 423 str.
20. Rozman Rudi: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
21. Rupnik Lado: Javne finance. 2 del: Javne finance v Sloveniji 1996. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 74 str.
22. Rus Veljko et al.: Privatizacija šolstva zdravstva in kulture. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1996. 264 str.
23. Zupanič Mateja: Neprofitne organizacije in ekonomska politika. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 52 str.

VIRI

1. Akt o ustanovitvi Zavoda škofjeloške mladine. [URL: <http://www.kss-loka.si>], 28.12.2002.
2. Financiranje neprofitne organizacije. [URL: <http://www.borzasponzorstev.org/>], 27.12.2002.
3. Mićunović Ljubo: Mali ekonomski leksikon. Beograd : Udruženje publicista, 1978. 382 str.
4. Mladi na škofjeloškem. [URL: <http://www.skofjaloka.si>], 18.12.2002.
5. Statut Zavoda škofjeloške mladine. [URL: <http://www.kss-loka.si>], 28.12.2002.
6. Zakon o društvih (Uradni list RS, št. 30/95).
7. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93).
8. Zakon o političnih strankah (Uradni list RS, št. 2/94).
9. Zakon o reprezentativnosti sindikatov (Uradni list RS, št. 13/93).
10. Zakon o ustanovah (Uradni list RS, št. 30/95).
11. Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91).