

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STANJE, ZNAČILNOSTI, UPRAVLJANJE IN MANAGEMENT
NEVLADNIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI**

Ljubljana, junij 2014

NINA ŠKEDELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Nina Škedelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Stanje, značilnosti, upravljanje in management nevladnih organizacij v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Rudijem Rozmanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV IN VRSTE NVO	3
1.1 Opredelitev NVO	3
1.1.1 Opredelitev NVO kot tretji sektor.....	3
1.1.2 Opredelitev NVO po funkcijah delovanja	4
1.1.3 Opredelitev NVO po Hollowayu	4
1.1.4 Tretji sektor z vidika širše družbe	5
1.1.5 Primerjava opredelitve NVO z opredelitvami v tujini	5
1.1.6 Primerjava opredelitev s tujino po Ravniharju	7
1.2 Vrste NVO.....	8
1.3 Značilnosti NVO	9
2 RAZVOJ NVO.....	10
2.1 Razvoj NVO v svetu	10
2.2 Razvoj NVO v Sloveniji	11
2.3 Splošni razvoj posamezne NVO po Gannu.....	12
2.4 Zakonska ureditev NVO v Sloveniji	14
3 STANJE IN PROBLEMI NVO V SLOVENIJI	14
3.1 Pregled stanja NVO v Sloveniji in primerjava s tujino.....	14
3.1.1 Izsledki raziskav.....	14
3.1.2 Število zaposlenih v NVO.....	15
3.1.3 Prispevek prostovoljcev	16
3.1.4 Finančna sredstva NVO	17
3.1.5 Struktura financiranja NVO	17
3.2 Financiranje NVO	18
3.2.1 Državna podpora NVO, državni proračun in ostali državni viri.....	18
3.2.2 Evropska sredstva in evropski strukturni skladi	20
3.2.3 Samofinanciranje	22
3.2.4 Donacije in sponzorstva	22
3.3 Kadri.....	23
3.3.1 Zaposlovanje	24
3.3.2 Prostovoljsko delo.....	25
3.3.3 Skupinsko delo.....	26
3.3.4 Izobraževanje in usposabljanje	27
3.4 Trženje v NVO	27
3.5 Kakovost storitev.....	28
4 UPRAVLJANJE IN MANAGEMENT NVO V SLOVENIJI.....	29
4.1 Upravljanje	30

4.2	Management.....	30
4.3	Izvajanje.....	32
4.4	Značilnosti upravljanja in managementa v NVO.....	33
4.5	Značilnosti upravljanja in managementa v društvih	34
4.5.1	Manjša društva.....	35
4.5.2	Večja društva	35
4.6	Značilnosti upravljanja in managementa v zavodih.....	38
4.7	Značilnosti upravljanja in managementa v ustanovah oziroma fundacijah	39
5	SODELOVANJE IN POVEZOVANJE NVO	40
5.1	Sodelovanje z javnim sektorjem	40
5.1.1	Civilni dialog v Sloveniji.....	40
5.1.2	Prenos javnih funkcij	41
5.2	Sodelovanje z zasebnim sektorjem	42
5.3	Sodelovanje sorodnih NVO – mreženje	42
5.4	Mednarodno sodelovanje	43
5.4.1	Civilni dialog v EU	43
	SKLEP.....	44
	LITERATURA IN VIRI.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1:	Pestoffov trikotnik blaginje.....	5
Slika 2:	Življenjski cikel nevladne organizacije	13
Slika 3:	Vrste nadzorov in zagotavljanje kakovosti.....	29
Slika 4:	Delitev zavodov	38

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Delež zaposlenih v NVO v Sloveniji	16
Tabela 2:	Struktura donacij v Sloveniji.....	23

UVOD

Sektor nevladnih organizacij oziroma tretji sektor je v Sloveniji v primerjavi z drugimi razvitimi državami še precej v razvoju. Nevladne organizacije (v nadaljevanju NVO) se soočajo s številnimi težavami, kot so financiranje in kadri, pomanjkanje časa in znanja članov, z neprepoznavnostjo, majhnostjo, razdrobljenostjo, birokratskimi ovirami itd. Če pogledamo poglobljeno, je tretji sektor v Sloveniji razmeroma velik in pokriva veliko različnih področij, prostovoljno delo, ki ga spremlja, pa količinsko še zdaleč ni zanemarljivo. Kljub vsem oviram ljudje vztrajajo v NVO, saj v pomoči drugim vidijo smisel svojega obstoja in imajo občutek koristnosti.

Za Slovenijo je značilno, da ljudje, ki delajo v NVO (so v njej zaposleni, delajo prostovoljno ali kako drugače), niso strokovno in vodstveno dovolj usposobljeni. Vidijo zgolj svoje cilje, ki izhajajo iz poslanstva NVO, torej razloge, zakaj je določena NVO nastala. Boriti se morajo za preživetje in ohranitev svojega poslanstva, za dodatna izobraževanja in usposabljanja pa pogosto nimajo niti finančnih sredstev niti časa. Pri razpisih si NVO med seboj konkurirajo, zato med njimi ne prihaja do večjih povezovanj. Na drugi strani pa tudi ministrstva in vlada ne podpirajo ali pomagajo NVO v zadovoljivi meri.

Opaziti je, da postaja tretji sektor čedalje bolj razvit in vpliven; predvsem pred gospodarsko krizo je bilo opaziti napredek na posameznih področjih, kot sta npr. mreženje in civilni dialog. Vpliv na spremembe je imel tudi vstop Slovenije v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU), prav tako tudi število NVO in razvoj Slovenije kot države. Tudi država sama se je počasi začela zavedati pomena NVO, saj so se nekatere spremembe kljub učinkom krize že začele pojavljati.

Osnovno poslanstvo NVO je opravljati samostojno in nepridobitno dejavnost, ki jo posamezniki – ustanovitelji uresničujejo na temelju skupnih interesov (Zakon o društvih, Ur. l. RS, št. 61/2006, 1. člen). Če izhajamo z vidika potreb družbe, država v okviru svojega delovanja poskrbi za mnoge od njih, npr. zdravstvo, šolstvo, sprejemanje in uveljavljanje zakonov, varstvo in vodenje države ipd. Delovanje NVO pa je prepoznavanje in zadovoljevanje potreb, ki jih država sama ne zadovoljuje. Temu nujno sledi, da se morajo NVO obnašati racionalno glede prejetega denarja ter odgovorno do javnosti in uporabnikov. To pa lahko dosežejo samo z ustreznim upravljanjem in managementom glede na dejavnost in dejavnike, ki opredeljujejo posamezno NVO.

Diplomsko delo je namenjeno posameznikom in organizacijam, ki želijo jasnejši vpogled v stanje, značilnosti ter problematiko in delovanje NVO nasploh. Namenjeno je tudi predstavnikom v vladi, da bi se jasneje zavedeli pomena tretjega sektorja in težav, s katerimi se ta sooča. Prav bo prišlo tudi vodstvenemu osebju NVO, ki ima pogosto

premalo znanja tako o managementu kot o posebnostih NVO. Z večanjem ozaveščenja o tej temi se lahko izboljša stanje tretjega sektorja. Posamezniki bi se lahko še bolj vključevali v delo NVO, podjetja bi se lahko pogosteje povezovala in darovala sredstva, odnosi z vlado pa bi se lahko izboljšali.

V okviru namena zasledujemo več ciljev. Prvi temeljni cilj je analiza nevladnega sektorja z vsemi njegovimi glavnimi značilnostmi, opredelitev problemov in iskanje konstruktivnih rešitev ter izboljšav. Opredeliti želimo glavne posebnosti nevladnih organizacij za lažje in boljše razumevanje nevladnega sektorja, predvsem pa izpostaviti najpogostejše težave, s katerimi se soočajo organizacije v tem sektorju, in podati možne rešitve. Med temi značilnostmi poudarimo razlike, v katerih se NVO razlikujejo od pridobitnih organizacij in javnega sektorja.

Drugi temeljni cilj je opredelitev ustreznega upravljanja in managementa, tretji temeljni cilj pa je primerjava delovanja in sodelovanja NVO z drugimi organizacijami ter pokazati smernice in trende, v katerih se lahko NVO v prihodnje razvijajo. Pokažemo tudi, zakaj je pomembno, da se NVO med seboj povezujejo, in kako trženje in promocija vplivata na uspešnost uresničevanja poslanstva NVO. Ugotavljamo še, kako zelo je pomembna kakovost storitev na področju tretjega sektorja.

V omenjenih korakih pojave spoznavamo s pomočjo literature in virov, ki se nanašajo na nevladne organizacije, pa tudi s pomočjo pridobljenih izkušenj iz delovanja na področju NVO ter udeleževanja seminarjev in izobraževanj na različne teme in vprašanja v okviru NVO. Tu je treba omeniti, da so informacije in podatki, ki so na voljo v literaturi in virih, ter tudi pridobljeni na seminarjih in izobraževanjih, zelo različni, mestoma nezdržljivi, pogosto celo nasprotni ali izključujoči. Poskusimo jih poenotiti, kjer je to mogoče, da bi pokazali čim bolj jasno sliko vsakega posameznega področja, ki se ga dotaknemo.

V metodološkem pogledu najprej ugotovimo, kaj NVO sploh so, kako jih opredelimo in kaj jih določa. Ugotovitve poglobimo s pregledom razvoja NVO in zakonske ureditve pri nas. Sledi pregled stanja v Sloveniji in področij, na katerih se NVO srečujejo z največ težavami. Nato opišemo upravljanje in management nasploh ter ga primerjamo z upravljanjem in managementom v NVO. Za konec se dotaknemo enega največjih področij, na katerem delujejo NVO in je zanje specifično. To so sodelovanja in povezovanja med NVO samimi in z drugimi organizacijami. Na osnovi tega skušamo narediti čim bolj celosten pregled proučevanega področja. Struktura dela sledi opisani metodi.

1 OPREDELITEV IN VRSTE NVO

1.1 Opredelitev NVO

Pri opredeljevanju nevladnih organizacij naletimo na vrsto težav. Različni avtorji jih imenujejo z več imeni, in sicer društva, nepridobitne organizacije, prostovoljske organizacije, nedobičkovne družbe z omejeno odgovornostjo, d. o. o. itd., vendar pa nobeno od teh imen ne opiše v celoti, kaj te organizacije sploh so. V praksi se je najbolj prijelo ime nevladne organizacije, saj opravljajo delo ločeno od vlade in namesto nje.

Taka opredelitev sicer ni vedno najbolj smiselna, saj so NVO veliko več kot zgolj to. Zakonsko določene opredelitve pojma NVO v Sloveniji še nimamo. Ker je opredeliti NVO zahtevna naloga, skušamo opredelitve NVO predstaviti z različnih zornih kotov in od različnih avtorjev ter jih primerjati s tujimi opredelitvami, da bi lažje dobili predstavbo, kaj NVO v resnici so.

1.1.1 Opredelitev NVO kot tretji sektor

Da bi bolje razumeli, katera organizacija spada v kateri sektor, si jih pogledjmo pblizhe. **Prvi** oziroma **javni sektor** (Zakon o javnih uslužbencih, Ur. l. RS, št. 56/2002, 1. člen) sestavljajo državni organi in uprave samoupravnih skupnosti; javne agencije, javni skladi, javni zavodi, javni gospodarski zavodi; druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. **Drugi** oziroma **zasebni** ali **privatni sektor** so pridobitna podjetja, trgovina, industrija ipd. **Tretji** oziroma **nepridobitni** ali **nevladni sektor** pa vključuje civilno družbo, društva, zavode, ustanove.

Precej jasno je, zakaj NVO ne sodijo v prvi sektor. Najbolj očitna razlika je, da je javni sektor (Javni sektor, b.l.) »skupek organizacij, ki opravljajo javne funkcije /.../ imajo monopolni položaj, poseben režim za zaposlene in poseben režim nadzora«. Nevladne organizacije pa so odgovor civilne družbe na potrebe družbe, ki jih ne zadovoljujejo organizacije javnega sektorja.

Od navadnih pridobitnih organizacij se NVO razlikujejo v več elementih, od katerih je najbolj vidna razlika v ciljih in rezultatih delovanja oz. poslovanja. Pridobitnim organizacijam predstavlja dobiček glavni cilj in ga tudi redno ugotavljajo kot rezultat. Tudi nepridobitna organizacija ima interes ustvariti presežek nad odhodki, vendar pa ta presežek sam ni glavni cilj, saj v nevladnih organizacijah ni delitve dobička, temveč je glavni cilj uresničevanje namena obstoja organizacije: delovati v javnem interesu. Ravno zato so bile tudi ustanovljene – z namenom zadovoljevanja potreb skupnosti ali članstva (Wyatt, 2006, str. 17a). Ostale razlike so podrobneje predstavljene v Prilogi 1.

1.1.2 Opredelitev NVO po funkcijah delovanja

V pomoč pri oblikovanju enotne opredelitve so lahko načini delovanja NVO, kljub temu da lahko posamezna organizacija spada v več kot eno skupino. Vlada pri nas predvideva tri temeljne skupine NVO (Strategija vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, 2003, str. 6–7): glas državljanov, družbene dejavnosti in določene vrste javnih storitev.

Glas državljanov pomeni, da državljanji želijo vplivati na sprejemanje odločitev, na katere kot posamezniki nimajo vpliva. Zato se organizirajo v formalno skupnost, ki se aktivno vključuje v procese odločanja na različne načine, in sicer preko civilnega dialoga, mandata za sodelovanje pri odločanju na določenih področjih, ki ga NVO lahko podeli vlada, ter preko zastopanja interesov šibkih in ranljivih skupin in posameznikov. **Družbene dejavnosti** so različne oblike pomoči in samopomoči ter športnih, kulturnih ter drugih družbenih dejavnosti z namenom združevanja moči posameznikov za lažje doseganje skupnih ciljev. Pri **določenih vrstah javnih storitev** NVO lahko prevzamejo del storitev namesto države in zasebnega sektorja, kot so različne oblike pomoči z raznih področij (npr. zdravstvo, kultura, šolstvo).

1.1.3 Opredelitev NVO po Hollowayu

Omeniti je treba še opredelitev organizacij, ki jih Holloway (2001, str. 13, 30) razdeli v dve glavni skupini ter eno pogojno. Namen **organizacij za medsebojno korist oz. medsebojno pomoč** (angl. *mutual benefit organizations*) je doseganje vzajemnih koristi; so večinoma majhne, vendar ne vedno. Sem spadajo: verske skupnosti, etnične/tradicionalne organizacije, organizacije, vezane na zaposlovanje (sindikate, profesionalna združenja, trgovske zbornice itd.), študentska združenja, športna/kulturna društva, pogojno tudi politične stranke in kooperative.

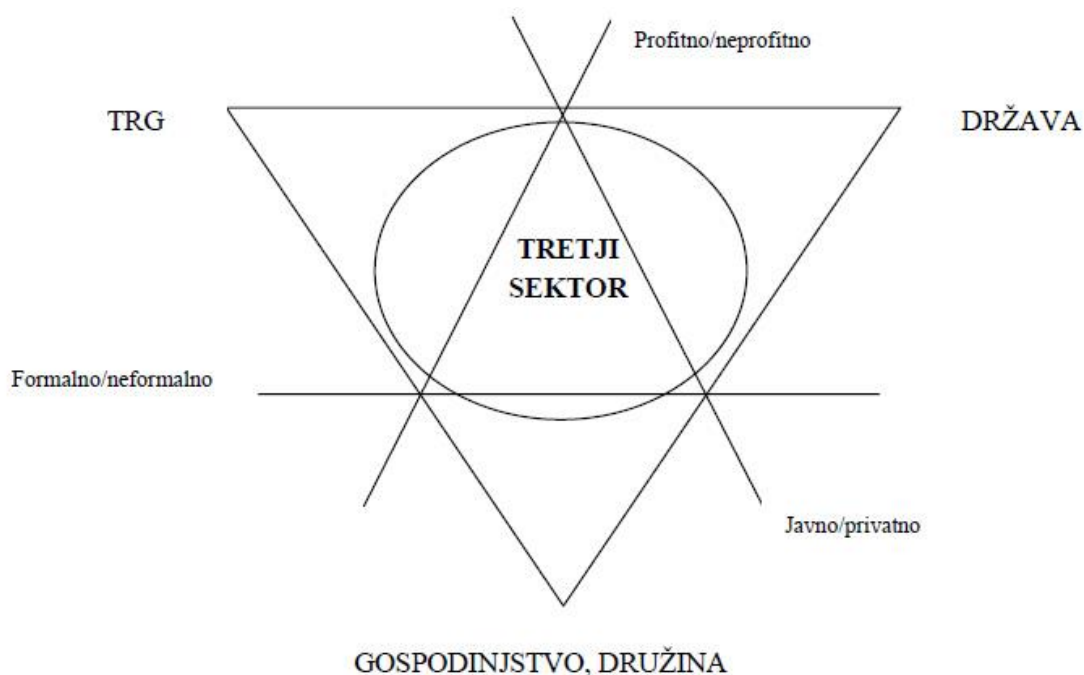
Organizacije v javno korist (angl. *public benefit organizations*) sestavljajo skupine ljudi s podobnimi nameni, in sicer pomagati tistim, ki so pomoči potrebni. Glavna značilnost teh organizacij je, da jih vodi predan posameznik. Te organizacije sestavljajo: zasebna in javna človekoljubna združenja, verske skupnosti, civilna združenja za politično zagovorništvo (npr. Amnesty International, Greenpeace) in druge nevladne organizacije z različnimi poslanstvi.

Organizacije v zasebno korist oz. pretvarjalci (angl. *pretenders*) so le pogojna skupina, saj se sicer kažejo kot neodvisne organizacije v javno korist, v resnici pa je njihov glavni cilj dobiček. Pojavljajo se v treh oblikah; ločimo jih po tem, kdo ima od njih korist. Prve ustanovi vlada in so od nje odvisne (angl. *governmental-organised NGOs*), druge so pod vplivom zasebnega sektorja (angl. *business owned NGOs*), tretje pa obvladujejo donatorji (angl. *donor-owned NGOs*).

1.1.4 Tretji sektor z vidika širše družbe

Za boljše razumevanje NVO predstavljamo še tretji sektor z vidika širše družbe. Po Kolaričevi (1997, str. 17) potrebe današnje družbe zadovoljujejo trije elementi, in sicer trg, država in gospodinjstvo oz. družina. Vsi trije so med seboj ločeni (Slika 1): državo od ostalih dveh ločita javnost in zasebnost, trg ločuje načelo pridobitnosti in nepridobitnosti, gospodinjstvo in družino pa ločuje formalnost oz. neformalnost.

Slika 1: Pestoffov trikotnik blaginje



Vir: Z. Kolarič, *Prostovoljne – neprofitne organizacije v Sloveniji*, 1997, str. 17.

Pestoff je tretji sektor v obliki kroga umestil na sredino med vse tri; ločnice med vsemi so zabrisane, saj se tretji sektor tesno prepleta z ostalimi tremi. Ločuje ga samo večja formalnost od gospodinjstva oz. družine, nepridobitnost od trga in zasebni ustanovitelji od države.

1.1.5 Primerjava opredelitve NVO z opredelitvami v tujini

Splošno priznane opredelitve NVO pri nas (še) ni, z isto težavo pa se soočajo tudi v tujini. Če sledimo uradnim zapisom in razvoju izraza »nevladna organizacija« (Olivo, 2007, str. 97–110), lahko ugotovimo naslednje: termin (angl. *Non governmental organization*) ter samo razlikovanje med vlado in nevladnimi organizacijami se v uradnih evropskih in ameriških dokumentih **prvič pojavita leta 1942**, in sicer v uradnem dokumentu Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA) z naslovom *Non-government Sources of Information*

on *National Defense*, ki ga je izdala Federal Security Agency of United States Office of Education. Poleg navedka še ni opisa, kakšne organizacije naj bi to bile, pojavi pa se že razlikovanje med nevladnimi in neprofitnimi organizacijami.

Pojmovanje nevladne organizacije je v vsaki državi odvisno od razvoja NVO in od tega, do kakšnega zunanjeja stika so te države prihajale. V **Evropi** se uporablja opredelitev, ki izvira iz prvotne opredelitve Združenih narodov, torej, da so NVO nepridobitne in neodvisne od vlade. Svojo opredelitev ima tudi Svet Evrope, ki poudarja nepridobitnost NVO mednarodnega pomena kot prvi pogoj.

V **ZDA** so bile NVO v preteklosti tesno povezane z javno ali zasebno pomočjo tujini. Prav tako se pri njih bolj pogosto uporablja pojem »nepridobitne organizacije« v primerjavi s pojmom »nevladne organizacije«.

V **Latinski Ameriki** ni enotnega pojmovanja NVO, saj je vsaka država razvila svojega. Rečemo pa lahko, da je izraz NVO izšel iz pomoči, ki so jo revnim državam nudile organizacije iz drugih držav. Izraz »nevladne organizacije« pa se ne uporablja v vseh državah. Kjer ni bilo velikega vpliva tujih organizacij, npr. v Mehiki, Venezueli in Argentini, raje uporabljajo izraz »nepridobitne organizacije«.

Podobno se je zgodilo v **Afriki**, le da se je izraz NVO pojavil kasneje kot v Latinski Ameriki ali Aziji. Velik delež pojmovanja je tu prispevala Evropa s svojim kolonializmom. Pojmovanje v osnovi ni izšlo iz Združenih narodov, pač pa iz vpliva Sveta Evrope, Evropske skupnosti, Britanskega Oxfama, Nizozemskega Noviba in drugih. Po letu 1980 se je šele razvilo pojmovanje NVO Združenih narodov, ki se je razširilo preko delovanja Svetovne banke in Unicefa.

V **Aziji** je bilo po drugi svetovni vojni močno prisotno delovanje Združenih narodov, z njimi pa je prišlo tudi njihovo pojmovanje. Po letu 1980 so se NVO izredno razširile, še vedno pa sta bila zelo prisotna vpliv in pojmovanje evropskih organizacij. Podobno kot v Afriki se je godilo kolonijam evropskih držav, kot je bila npr. Indija, saj so te države prevzele pojmovanje matičnih držav.

Razlike v opredelitvah NVO se torej ne pojavljajo samo med državami, temveč tudi v mednarodnih organizacijah, EU, Svetu Evrope in Združenih narodih (Strategija vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, 2003, str. 6). Posledici vsega tega so neuskkljenost pristopov, nezmožnost za primerjave NVO med državami in raznimi organizacijami ter neurejenost pojmovanja organizacij, ki glede na različne kriterije spadajo oz. ne spadajo med NVO.

1.1.6 Primerjava opredelitev s tujino po Ravniharju

Ravnihar (2007, str. 3, 4) je primerjal opredelitve NVO med različnimi državami. Ugotovil je, da ima vsaka država svoje opredelitve in svoja sodila, s katerimi ločuje med NVO in ostalimi organizacijami. NVO so tako lahko opredeljene s pravnega, ekonomskega, funkcionalnega in strukturalno-operacionalnega vidika. Vsaka od teh opredelitev predvideva svoja sodila, ki določajo, kaj NVO je in kako jo ločiti od ostalih organizacij. Nobena pa ni popolna in nobena (še) ni postala edino sodilo za natančno in splošno priznano opredelitev NVO.

S **pravno** opredelitvijo so mišljene opredelitve NVO, ki so zapisane v zakonih v vsaki posamezni državi, vendar ima vsaka država svoj pravni sistem in svojo pravno ureditev, posledično pa ti zapisi niso poenoteni in v definicijah prihaja do razlik, zaradi katerih je otežena primerjava med državami.

Podobna težava se pojavlja pri **funkcionalni** opredelitvi. Po njej naj bi bile nepridobitno-prostovoljske organizacije tiste, ki imajo splošno koristne oz. javne namene. Spet pa prihaja do razlik med državami, saj takšnega razlikovanja ne upoštevajo vse. Še večji problem se pojavlja z **ekonomsko** opredelitvijo, ki predvideva, da je nevladna oz. prostovoljska organizacija tista, pri kateri več kot polovico prihodkov pokrivajo donacije podpornikov in članov. Primerjalna analiza virov prihodkov NVO je pokazala, da takšne organizacije v praksi skoraj ne obstajajo. Morda bi bilo treba to opredelitev predrugačiti glede na izsledke analize ali pa raje ugotavljati, ali določena organizacija stremi k dobičku ali h koristim določenih udeležencev – deležnikov.

Strukturalno-operacionalna opredelitev je bolj domišljena, in sicer za razliko od ostalih definicij upošteva več sodil. Nevladna prostovoljska organizacija mora biti formalno ustanovljena in imeti določeno stopnjo organizacijske nepretrganosti; biti mora zasebna in ustanovljena s strani nevladnih akterjev ter vodena in upravljana samostojno. Če doseže presežke prihodkov, jih mora porabiti izključno za uresničevanje svojega poslanstva oz. za izvajanje svojih programov; vključevati mora prostovoljno delo, katerega količina je predhodno določena.

Večina držav in organizacij se strinja vsaj v tem, da so NVO ločene od trga, države in skupnosti, in sicer z **nepridobitnostjo, zasebnostjo in vsaj minimalno formalizacijo** (Strategija vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, 2003, str. 6). Morda bi bilo treba opredelitev v prihodnje graditi na teh temeljih. Rešitev vsekakor ni preprosta in morda je enotna opredelitev za vse države in organizacije še daleč, vendar vse dosedanje analize in opredelitve ter poglobljeno delo jasno kažejo, da gre razvoj naprej.

1.2 Vrste NVO

Tako kot je težko jasno določiti, kaj NVO so, jih je tudi težko razvrstiti, saj so zelo raznolike in delujejo na zelo različnih interesnih področjih. Razdelimo jih lahko po delovanju, imenu, področjih in formalni strukturi, vendar tudi te razdelitve v praksi niso enotne. Najbolj pogosta razdelitev je **po imenu**, in sicer nevladna organizacija, civilna družba, neprofitna organizacija, društvo, zavod, ustanova, nepridobitna organizacija, prostovoljska organizacija, zasebna nepridobitna organizacija in organizacija civilne družbe (Ravnihar, 2007, str. 2). Pojavljajo pa se tudi imena, kot so fundacija, cerkvena organizacija, neprofitna zadruga, zasebni zavod, zbornica, sindikat, verska skupnost, družbena organizacija in samoupravna interesna skupnost.

NVO lahko razdelimo tudi **po področjih delovanja**, in sicer (Bagon et al., 2006, str. 334) so to šport, kultura, gasilstvo, okolje in zaščita živali, sociala ipd. Podrobnejša klasifikacija po Rakarjevi (Rakar et al., 2010, str. 15) je razvidna v Prilogi 2. Opredeletitev **po področju delovanja vsebinskih mrež** (Ministrstvo za javno upravo, 2009, str. 2) je nastala kot posledica priprave na razpis za črpanje evropskih sredstev za krepitev tretjega sektorja. Področja so takrat na Ministrstvu za notranje zadeve, ki je pripravljalo omenjeni razpis, še razširili, in sicer na socialo, okolje, zdravje, kulturo, šport in rekreacijo, izobraževanje in usposabljanje, raziskovanje in znanost, človekove pravice in zagovorništvo, mednarodno razvojno sodelovanje in podporo prostovoljstvu.

Pri opredelitvi NVO **glede na definicijo tretjega sektorja** (Zaposlovanje v tretjem sektorju, b.l., str. 16), pa se pojavljajo naslednje oblike: zadruga (kooperative), invalidska podjetja, zasebne neprofitne institucije (neprofitni d. o. o.), združenja, ki ponujajo socialne storitve, razne fundacije, kulturne organizacije, športne in turistične organizacije, podeželske razvojne agencije in centri, komunalna storitvena podjetja, organizacije za zaščito kulturne dediščine, mladinski centri, zaposlitvene agencije in centri, humanitarne in okoljevarstvene organizacije, v tujini pa še etične banke, socialne trgovine ipd.

Slovenska zakonodaja določa naslednje tipe organizacij nevladnega sektorja: društva in zveze društev, zasebne zavode, ustanove/fundacije, zadruga in verske skupnosti/organizacije. V skladu s teorijo se med organizacije nevladnega sektorja uvrščajo še: zbornice, sindikati in politične stranke (Škarja, b.l., str. 4). Največ med njimi je društev, kot je razvidno v Prilogi 3, kar okoli 75 %, vendar se trend zmanjšuje, saj je bil delež društev leta 1996 kar 95 % (Rakar et al., 2010, str. 14).

Te opredelitve pa še zdaleč niso edine; omenjene so le tiste, ki se v praksi najbolj pojavljajo. V literaturi in dokumentih na internetu lahko namreč najdemo različne razdelitve v skoraj vsakem dokumentu. V delu se omejimo na tri različne vrste NVO, ki jih opredeljuje zakonodaja, in sicer na društva, zavode in ustanove.

1.3 Značilnosti NVO

Od javnih in zasebnih organizacij se NVO razlikujejo v več značilnostih, od katerih so nekatere podobne kot v ostalih dveh sektorjih, nekatere pa ne povsem. Po Zavodu Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij (v nadaljevanju CNVOS), (Forbici, Divjak, Osonkar, Dernovšek, & Verbajs, 2010, str. 7) so glavne značilnosti NVO naslednje.

Glavna in najvidnejša značilnost NVO je njihova **neodvisnost** od države, političnih strank in trga. Morajo se sicer prilagajati sprejetim zakonom, predvsem pri ustanovitvi, pri njihovem delovanju pa država ne more vplivati na njihove dejavnosti, cilje in naloge. Upravljanje ostaja v njihovi lastni domeni. Ko NVO preneha z delovanjem, se njeno premoženje prenese na organizacije, ki delujejo na podobnem področju, in ne na državo. Država prav tako nima vpliva na to, ali bo NVO obstajala ali prenehala delovati.

Druga pomembna značilnost je **neprofitnost**, saj NVO ne more ustvarjati dobička, ki bi ga potem razdelila med člane ali upravne organe, temveč mora ves presežek, ki ga ustvari, vrniti v dejavnost. Dobiček prav tako ni glavni namen, saj NVO obstajajo zaradi združevanja posameznikov, ki so prepoznali potrebe družbe, ki jih država in podjetja ne rešujejo, ter želijo biti odgovor nanje.

Državo in podjetja od NVO loči tudi **prostovoljnost** posameznikov, ki imajo take ali drugačne interese za sodelovanje in so brez pričakovanja o finančnem povračilu za svoje delo. NVO tako zelo rade vključujejo motivirane posameznike, ki so pripravljeni svoj prosti čas zapolniti z aktivnostmi, ki podpirajo njihovo delovanje. Članstvo v NVO sicer ni obvezno.

Multifunkcionalnost daje NVO veliko prednost in širino. Ni namreč potrebno, da bi bila posamezna NVO omejena zgolj na eno dejavnost, temveč se lahko usmeri v več različnih interesnih smereh. Posameznikom, vključenim v organizacijo, to daje možnost, da so na eni strani združeni v isti pravni osebi, vendar se usmerjajo v dejavnosti, ki vsakemu posamezniku najbolj ustrezajo. Dejavnosti so lahko med seboj dopolnjujoče, kar zaokroži celoto organizacije.

Zanimiva značilnost NVO je tudi njim lasten **inovacijski potencial**. So neodvisne od države in trga ter bolj v stiku z dogajanjem, zato so odzivnejše in lažje prepoznajo nove družbene potrebe. Ker imajo možnost usmerjanja na različna področja, se tudi lažje odzovejo na prepoznane potrebe.

2 RAZVOJ NVO

2.1 Razvoj NVO v svetu

Ljudje so se že od nekdaj združevali v skupine, saj je bila možnost preživetja tako večja. Kdaj natanko so se začeli združevati z namenom skrbi za javni interes, je težko ugotoviti in določiti. Ocenjeno je (History of the NGO Sector, b.l.), da so NVO v taki ali drugačni obliki obstajale že celo pred 25.000 leti. Že sredi 13. stoletja (Davies, 2013) so se pojavljala **humanitarna združenja** na Kitajskem. V Amsterdamu se je leta 1767 ustanovilo Društvo za pomoč utopljenim, ki se je zlagoma razširilo na vse kontinente. Konec 18. in v začetku 19. stoletja so bila zelo vidna združenja proti suženjstvu. Njihova posebnost je v tem, da so močno vplivala na oblikovanje zakonov in mednarodna pogajanja.

Leta 1834 se je na Škotskem ustanovilo **prvo mednarodno združenje** za mir. Zabeleženo je, da je bilo leta 1850 že več kot 100.000 mednarodnih NVO. To so bili verski redovi, misijonske skupine, trgovska združenja, znanstvena pa tudi prostozidarska in skrivna društva. Mnogo jih je preživelo do danes, na primer rimskokatoliški meniški redovi in sufijske šole (arab. *sufi tariqas*). Od leta 1870 do prve svetovne vojne se je ustanovilo več kot 400 različnih vrst organizacij, ki so bile po svojem delovanju izredno raznolike.

Naslednji najvidnejši skok v porastu NVO se kaže po končani drugi svetovni vojni ter nastanku Združenih narodov. Nekateri (The Role of NGOs, b.l.) odgovor na nastanek potreb po neodvisnih organizacijah in pojavu termina »nevladne organizacije« razumejo kot **prvi pravi pojav NVO**, kot jo poznamo danes. 24. junija leta 1945 je bila ustanovljena prva organizacija, ki naj bi posebljala pomembnost nevladnih organizacij (Olivo, 2007, str. 97–110). To so bili **Združeni narodi**, ustanovljeni z namenom ohranjati mir v svetu in vzdrževati dobre odnose med narodi. Osnovo za Združene narode je predstavljal sestanek, ki se je odvijal leto poprej v mestu Dumbarton Oaks v ZDA, kjer so se sestali predstavniki Združenih držav, Kitajske, Velike Britanije in Sovjetske zveze. Že tam je bilo prepoznano, da naj se Združeni narodi za lažje doseganje svojih ciljev, postavljenih v skladu s svojim namenom obstoja, povezujejo z organizacijami po svetu, ki niso del vlad posameznih držav.

Med letoma 1950 in 1960 (History and Development of NGOs, 2011) se je razvoj NVO začel premikati od zgolj socialnega varstva k razvojnim prizadevanjem. NVO so namreč ugotovile, da se ukvarjajo zgolj s posledicami težav in ne z njihovimi vzroki. Razvijati so začele nove pristope k reševanju posameznih problemov in tako delo na svojih projektih usmerile k skupnosti.

Konec osemdesetih let prejšnjega stoletja (Lewis & Kanji, str. 24, 25) so NVO prevzele **močnejšo vlogo na področju razvoja**. Prinesle so nove poglede in rešitve na področjih sodelovanja in razlikovanja med spoloma ter celo vrsto pristopov, ki v ospredje postavljajo človeka. Začele so dobivati čedalje več pozornosti in sredstev. Zaradi svežih rešitev se je od njih kmalu začelo pričakovati, da bodo vedno uspešno in hitro reševale težave, kar se je izkazalo za napačno predpostavko nekje proti koncu devetdesetih let. Prav tako ni pripomogla predpostavka politikov, ki so vsaki NVO pripisali splošne značilnosti sektorja in niso upoštevali raznolikosti, ki ta sektor pravzaprav zaznamuje.

Mednarodne NVO imajo v svetu čedalje večjo vlogo, pomembno pri tem pa je, da so rezultati delovanj teh organizacij vidni in konkretni, posledično pa se izboljšuje tudi njihov položaj (Strategija vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami,, 2003, str. 10).

2.2 Razvoj NVO v Sloveniji

Za nevladne organizacije v Sloveniji bi lahko rekli (Mevlja, 2007, str. 34), da so se začele pojavljati že v 7. in 8. stoletju z različnimi **zvezami in združbami** staroslovanskih rodovno-plemenskih skupnosti. V 13. in 14. stoletju so se razvile bratovščine, verske dobrodelne in obrambne organizacije ter cerkvene in posvetne fundacije.

Leta 1843 je takratna vlada (Habsburška monarhija) prvič objavila **navodila glede ustanavljanja društev**. Po marčni revoluciji leta 1848 so začele nastajati čitalnice, taborska gibanja in prva športna društva. Najpomembnejši je prvi zakon pri nas, ki se nanaša na pravico do združevanja državljanov v društva in politična društva, sprejet pa je bil leta 1867 v okviru Avstro-Ogrske monarhije (Strategija vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, 2003, str. 11). Konec 19. stoletja so začela nastajati slovenska **strokovna in poklicna združenja**. Začelo se je razvijati zadružništvo z Janezom Evangelistom Krekom na čelu. Razširile so se tudi politične stranke ter delavsko gibanje in sindikati. Veliko vlogo je imela **Katoliška cerkev**, saj je bila prva javna inštitucija, ki je z dobrodelnostjo na področjih zdravstva, kulture in izobraževanja skrbela za reveže (Mevlja, 2007, str. 34).

Po reviji Jutri (Medjugorac, 2006, str. 3) so v obdobju obeh svetovnih vojn nastala **združenja za svobodo in narodnoosvobodilni boj**. Preskrbo z javnimi dobrinami in storitvami so takrat izvajale NVO. Takoj po drugi svetovni vojni ni bilo več potrebe za obstoj takih organizacij. Celotno vlogo nad opredelitvijo in izvajanjem javnega interesa je prevzela država, obstajali so le še Rdeči križ, Zveza prijateljev mladine in invalidske organizacije. Država je v obdobju socializma – namesto da bi to področje uredila –, kot pravi Megličeva (str. 4), »te organizacije s sistemom regulacij, prepovedi delovanja in stroge kontrole nevladnih organizacij ter z zagotavljanjem monopolne vloge javnega

sektorja pri produkciji javnih dobrin in storitev potisnila na obrobje družbenega dogajanja».

V 70. letih (Črnak Meglič, b.l., str. 4) se je začel proces deregulacije ki je dobil poln razpon v 80. letih, ko so NVO v Sloveniji doživele **prvi večji razvoj** s porastom števila dovoljenih oblik organizacij – društev. Oblikovati so se začela gibanja, kot so mirovna, ekološka, feministična in druga gibanja civilne družbe. V tem času se je zgodil tudi manjši preskok, saj se je začelo vključevanje prostovoljcev v izvajanje programov (Ravnihar, 2007, str. 5). Leta 1974 je bil sprejet Zakon o društvih, v začetku 90. pa so se formalizirali zasebni zavodi in ustanove, sprejela se je zakonodaja o delovanju vseh vrst NVO ter odpravil monopol javnih zavodov pri zagotavljanju socialnih in drugih storitev.

Leta 1995 (Medjugorac, 2006, str. 5) je sledila »Strategija za trajnostni razvoj Agenda 21«, ki so jo oblikovali predstavniki 19 NVO. Aktivnosti NVO so se tako povečale šele konec tisočletja, tako po številu kot tudi obsegu. Leta 1998 je sledil prvi odmevni protest proti nepravilni globalizaciji in protesti proti vstopu v NATO.

NVO so **pravi zagon** dobile po letu 2000. Leta 2001 se je ustanovil CNVOS za podporo NVO. Leta 2003 je Vlada RS (Strategija vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, 2003, str. 1) že ugotovila, da sta »obstoj in delovanje nevladnih organizacij /.../ pomemben pogoj za vsestransko uveljavljanje načel pluralnosti in demokracije v družbi«. Zagon se je še nadaljeval z vstopom v EU.

Marsikje v tujini, npr. v ZDA in najrazvitejših državah EU, je tretji sektor veliko bolj razvit kot pri nas. EU ga tudi podpira pri vseh državah članicah, saj ima vsak državljan pravico, da se združuje s podobno mislečimi, da deluje v skladu s skupino za doseganje skupnih ciljev ter da vpliva na oblikovanje in sprejemanje politik in zakonov (Strategija vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami, 2003, str. 10). EU je Sloveniji z namenom krepitve tretjega sektorja namenila večji znesek financiranja v obliki strukturnih skladov, ki naj bi ga počrpale mreže tako na vsebinski kot horizontalni državni in regionalni ravni.

2.3 Splošni razvoj posamezne NVO po Gannu

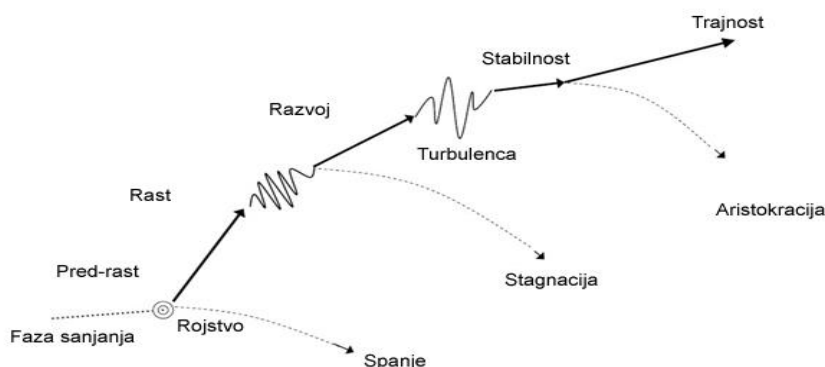
Doslej smo govorili o razvoju NVO. O razvoju pa lahko govorimo tudi v okviru posamezne NVO, tako kot pri razvoju podjetij. Po Gannu (1996, str. 13) se nevladne organizacije razvijajo v treh stopnjah. Ko je organizacija **na začetku poti**, je upravni odbor podrejen posamezniku ali nacionalni organizaciji. Financiranje je pretežno iz enega vira, dejavnost je ena sama, ni še razvojnih načrtov, zaposlovanje je neformalno, finančni nadzor opravlja en član upravnega odbora oz. eden od zaposlenih.

Ko **organizacija odrašča**, se upravni odbor zaveda pravne odgovornosti in sodeluje v odločitvah. Financiranje je iz različnih virov, nekaj je sponzorstev, dejavnosti se širijo,

narejenih je že tudi nekaj razvojnih načrtov, med zaposlenimi se začenjajo sodelovalni odnosi, delovna mesta počasi pridobivajo svoje opise in opredeljene delovne naloge, začenja se finančno načrtovanje in partnerstvo upravnega odbora in zaposlenih. Ko je **organizacija odrasla**, so posamezne funkcije razdeljene med posameznike, upravni odbor sodeluje z zaposlenimi, financiranje poteka iz različnih virov, organizacija pridobiva večletne pogodbe za financiranje, dejavnosti je več in so prilagojene več različnim ciljnim skupinam, narejeni so strateški in akcijski načrti, organizacija se zaveda kakovosti svojih storitev, razmejena je tudi odgovornost, zaposluje se že za nedoločen čas, delovna mesta in opisi delovnih nalog so natančno določeni, nadzor nad financami vršijo upravni odbor in zaposleni, urejeno je redno poročanje.

Madžarska **Fundacija za razvoj civilne družbe** (angl. *The Civil Society Development Foundation – CSDF*) je opredelila življenjski cikel nevladne organizacije in strateške prioritete po posameznih fazah (glej Sliko 2).

Slika 2: Življenjski cikel nevladne organizacije



Vir: *The Civil Society Development Foundation Hungary, Organisation Development, 2008.*

Posamezniki si v fazi sanjanja delijo skupno vizijo in imajo skupno strokovno podlago. Ko se zgodi rojstvo in se osnuje nova organizacija, je osredotočenost na operacionalizaciji; izvaja se osnovna dejavnost. V predrasti je pomembno postaviti cilje in strukturo. Nato sledi rast, ko je pomembno iskanje virov, postavljanje infrastrukture ter povezovanje in mreženje. Ko nastopi razvoj, se razvije strokovni profil, izvaja se strategija in poslanstvo ter postavi vodstveni sistem (angl. *management system*). V fazi turbulence sta pomembna organizacijska kultura in način vodenja (angl. *leadership*). Ko nastopi še faza stabilnosti, pa je pomembno osredotočanje na kakovost storitev, učinki morajo biti merljivi, razvije se upravljanje (angl. *governance*).

Vse organizacije ne sledijo vsem fazam razvoja; tudi dolžina trajanja posamezne faze se lahko razlikuje od organizacije do organizacije. Če se NVO v posamezni fazi ne osredotoči na tisto, kar je pomembno, lahko stagnira ali nazadnje celo propade.

2.4 Zakonska ureditev NVO v Sloveniji

Pravno-formalno delovanje NVO je v Sloveniji urejeno z različnimi zakoni, pravnimi akti, strateškimi dokumenti in drugo zakonodajo. Kot je zapisano v »Strategiji vlade za sodelovanje z NVO« (str. 4), je vseh preko 50. Ti na NVO vplivajo neposredno ali posredno. Njihova naloga je zagotavljanje stimulatívne okolja, ki omogoča delovanje, pospeševanje delovanja in razvoj NVO. Razdelimo jih lahko v dve večji skupini, in sicer v statusno in področno zakonodajo ter davčno zakonodajo (Vaupotič, 2003, str. 7).

Nekateri od najpomembnejših zakonov v **statusni in področni zakonodaji** so vsekakor Zakon o društvih, Zakon o ustanovah, Zakon o zavodih, Zakon o zadrugah, Zakon o fundacijah, Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o prostovoljstvu in razni drugi zakoni (npr. Zakon o socialnem varstvu, Zakon o usposabljanju in zaposlovanju invalidov itd.). Omenimo pa lahko še Obligacijski zakonik, mednarodne pravne akte, Ustavo Republike Slovenije (v nadaljevanju RS), podzakonske predpise, strateške dokumente ipd.

Naloga **davčne zakonodaje** je, da spodbuja samofinanciranje NVO in omogoča davčne olajšave. Izrednega pomena za NVO so zakoni, ki urejajo zaposlovanje preko podjemne pogodbe, avtorske pogodbe in študentskega dela. To so namreč oblike zaposlovanja, ki se jih NVO najpogosteje poslužujejo.

Zelo pomembno vlogo pri oblikovanju zakonodaje, postopkov za oblikovanje politik in civilnem dialogu igra že leta 1997 ustanovljeni PIC – pravni informacijski center za pomoč NVO, s katerim sodeluje veliko aktivnejših in prepoznavnih NVO. V centru poleg tega nudijo tudi pravno pomoč v zvezi z ustanovitvijo, delovanjem, pripravo razne dokumentacije in internih aktov (Poslanstvo in vizija, b.l.).

3 STANJE IN PROBLEMI NVO V SLOVENIJI

3.1 Pregled stanja NVO v Sloveniji in primerjava s tujino

3.1.1 Izsledki raziskav

Nevladne organizacije se soočajo s številnimi težavami, ki jih morajo reševati, če želijo obstati. Največ preglavic jim povzroča pomanjkanje finančnih virov in sodelavcev oz. članov. Stanje v Sloveniji je po mnenju večine strokovnjakov, kot so na primer Mežnaričeva, sekretarka na Ministrstvu za javno upravo RS (danes višja svetovalka Službe Vlade RS za evropske zadeve), Forbici, direktor CNVOS-a, in Novakova, izvršna direktorica Slovenske filantropije (Dimnik, 2009), slabo. Vlada RS zaposlovanja v NVO kljub temu, da je NVO prepoznala kot pomemben segment družbe, ne spodbuja aktivno. NVO so še vedno podhranjene, tako finančno kot kadrovske.

Leta 1996 (Kolarič, Črnak-Meglič, & Vojnovič, 2002) in leta 2004 (Kolarič, Črnak-Meglič, Rihter, Boškić, & Rakar, 2006) sta bili opravljeni dve večji raziskavi o položaju NVO v Sloveniji. Podatki kažejo (Ministrstvo za javno upravo, b.l., str. 1), da se je število NVO povečalo za 39 %. Po podatkih CNVOS-a (glej Prilogo št. 4) je bilo leta 2003 15.073 društev, 110 ustanov in 485 zavodov, torej skupno 15.668 NVO. Do leta 2011 se je število NVO povečalo na 23.446, in sicer 21.275 društev, 224 ustanov in 1.947 zavodov. Leta 2011 so številke narasle na 22.490 društev, 251 ustanov in 2.324 zavodov, torej 25.065 NVO.

Če pogledamo širše in društvom, ustanovam in zavodom prištejemo še ostale civilno-družbene organizacije, torej fundacije, zasebne zavode, verske organizacije in zadruga (Kolarič & Rakar, 2010, str. 7), se je njihovo število leta 1996 gibalo okoli 12.200. Leta 2008 se je povečalo na 24.644, kot je razvidno iz Priloge 5. Če jim prištejemo še zbornice, politične stranke in sindikate, pa je bilo njihovo število celo 28.647. Stanje na dan 31. 12. 2013, kot ga lahko vidimo v Prilogi 6, pa kaže, da je njihovo število že preseglo 30.000 (Informacije o poslovnem registru – zadnje poročilo, 2014). Številke kažejo, da se trend povečevanja kljub krizi nadaljuje.

Slovenija je ena od držav, ki ima največje število NVO na prebivalca (Kolarič & Rakar, 2010, str. 7). Za primerjavo: na dan 1. 1. 2013 je bilo v Sloveniji (Prebivalstvo, Slovenija) 2.058.821 prebivalcev. Po podatkih iz leta 2004 je bilo v NVO vključenih več kot 900.000 ljudi, skoraj polovica prebivalstva (Ministrstvo za javno upravo, b.l., str. 1).

Poleg števila NVO pa Črnak Megličeva in Vaupotič (b.l., str. 1) določata štiri kazalnike za oceno stanja tretjega sektorja: število zaposlenih v NVO, prispevek prostovoljcev (v delovnih urah), višina finančnih sredstev, s katerimi razpolagajo, izražena v deležu od BDP, in struktura prihodkov, s katerimi razpolagajo (prihodki iz javnih virov, prihodki od donacij in prihodki, ustvarjeni na trgu).

3.1.2 Število zaposlenih v NVO

Leta 2004 je bil delež zaposlenih v NVO le 0,74 % od vseh delovno aktivnih prebivalcev in se v primerjavi z letom 2011 po podatkih CNVOS-a (glej Prilogo 4) kljub močnemu porastu NVO ni spremenil. To Slovenijo uvršča prav na rep 22 držav, za katere je bila leta 1995 narejena raziskava (Salamon & Anheier, 1998). Povprečje za teh 22 držav (Črnak Meglič & Vaupotič, b.l., str. 1) znaša 4,9 %, v EU znaša 8,1 %, za nove članice EU pa 1,4 %, v razvitih državah se ta povzpne celo na 9 % (Zaposlovanje v tretjem sektorju, b.l., str. 15). Primerjava s podatki najnovejše raziskave Univerze Johns Hopkins iz marca 2013 za 16 držav (Salamon, Sokolowski, Haddock, & Tice, 2013, str. 4) pa kaže, da je Slovenija prav na zadnjem mestu (glej Prilogo 7).

3.1.3 Prispevek prostovoljcev

Podatek iz leta 2012 Ministrstva za javno upravo kaže, da 80,6 % NVO nima nobenega zaposlenega (Ministrstvo za javno upravo, b.l., str. 2), kar pomeni, da večino dela, ki ga opravijo ljudje v NVO, opravijo **prostovoljci** in ne zaposleni. Iz Tabele 1 je razvidno, da ta delež rahlo upada.

Tabela 1: Delež zaposlenih v NVO v Sloveniji

Delež zaposlenih v NVO v Sloveniji	1996 (v %)	2004 (v %)
0	85,3	82,0
1	4,9	5,4
2	3,0	4,4
nad 2	6,8	9,1

Vir: Ministrstvo za javno upravo, Institucionalna in administrativna usposobljenost, b.l., str. 2.

Raziskava Inštituta RS za socialno varstvo (Kolarič et al., 2006, str. 40) je leta 2004 pokazala, da je med 280.000 in 350.000 prostovoljcev opravilo 1,3 milijona ur, kar je ekvivalentno 7.125 delavcem, zaposlenim za polni delovni čas. Novejša študija Slovenske filantropije iz leta 2008 (Vrbica & Matoz Ravnik, 2009), ki je zajela le 54 NVO in 38 javnih zavodov, kaže, da je prostovoljsko delo opravljalo 183.025 ljudi, ki so opravili celih 14.694.588 ur.

Podatke o prispevku prostovoljcev, ki veljajo za Slovenijo, je zelo težko primerjati s podatki za tujino zaradi razlik v opredelitvah in metodah zbiranja podatkov. V tujini je bilo narejenih kar nekaj raziskav s tega področja, ki pa so se zapletale okoli podobnih težav. Če so se odločile za velik vzorec, jim je bilo nemogoče zbrati točne podatke o količini ur prostovoljnega dela. Če so se temu želele izogniti, pa so se morale omejiti na manjši vzorec, ki pa ni bil dovolj reprezentativen.

Prihajalo je do razlik v ekonomski vrednosti, ki se je določala uram prostovoljskega dela. Težava je bila celo oceniti število prostovoljcev. Salamon, Sokolowski & Haddock ocenjujejo, da v svetu deluje okoli milijarda prostovoljcev (2011, str. 219–240), vendar ne le preko NVO; ljudje darujejo svoj čas in delo tudi javnim in zasebnim organizacijam ter celo svojim prijateljem in znancem. Groba ocena za leto 2005 je, da je vrednost prostovoljskega dela znašala 1,348 milijarde dolarjev (glej Prilogo 8), kar znaša 2,4 % celotne svetovne ekonomije. Največ prostovoljskega dela prispevajo bogatejše države (glej Prilogo 9), natančneje severna Amerika in zahodna Evropa – kar 73 %.

3.1.4 Finančna sredstva NVO

Slovenija tudi po **finančnih sredstvih NVO** močno zaostaja za ostalimi državami, saj so ta po podatkih Ministrstva za javno upravo za leto 2004 (str. 2) znašali 1,91 % BDP-ja, po podatkih CNVOS-a (glej Prilogo 4) pa so se do leta 2011 dvignili le na 2,3 %. Že leta 1995 je povprečje za 22 držav po zgoraj omenjeni raziskavi znašalo 4,7 %. V EU pa je leta 2009 tretji sektor ustvaril blizu 10 % BDP-ja (Zaposlovanje v tretjem sektorju, b.l., str. 15). Storitve, ki jih izvajajo NVO v Sloveniji, naj bi v veliki meri podpiral državni proračun, saj so storitve za javno dobro tisto, kar država »kupi« za svoje prebivalce. NVO pa se ne opirajo le na državo.

3.1.5 Struktura financiranja NVO

V letih 1996 (Kolarič et al., 2002), 2004 (Kolarič et al., 2006), 2007 (Črnak Meglič, 2007) in 2008 (Črnak Meglič, 2008) so bile izvedene štiri raziskave o **strukturi financiranja NVO** v Sloveniji. Številke kažejo, da se stanje ni kaj dosti spremenilo oz. po Črnak Megličevi je celo iz leta v leto slabše (2007, str. 14): »Država za dejavnost nevladnih organizacij prispeva le minimalna sredstva, večino lastnih prihodkov si zagotavljajo s prodajo storitev in izdelkov na trgu, članarinami ter donacijami fundacij, pravnih in fizičnih oseb.«

Raziskava iz leta 2004 je pokazala, da je država financirala približno eno desetino, torej 1.827 društev, 245 zasebnih zavodov in 99 ustanov. Če to primerjamo z drugimi viri financiranja, ki so jih nevladne organizacije še imele, so prihodki iz javnih virov znašali le 36,3 % (Črnak Meglič, 2007, str. 2). To dejstvo zanika splošno priznani mit, da se nevladne organizacije pri nas financirajo večinoma iz državnih sredstev. V primerjavi z drugimi državami je glede tega kazalnika Slovenija prav na repu držav. V 32 državah po raziskavi Univerze Johns Hopkins iz leta 1995 (Salamon & Anheier, 1998) znaša povprečje zajetih držav 42 %, v državah EU pa 53 %. Novejši podatki raziskave Univerze John Hopkins iz leta 2013 (Salamon et al., 2013, str. 12) kažejo, da znaša povprečje 12 držav 43 %, kar je razvidno iz Priloge 10.

Če si pogloblje pogledamo podatke samo za Slovenijo (Ministrstvo za javno upravo, b.l., str. 3), ki jih najdemo v Prilogi 11, ugotovimo, da so se NVO leta 2004 financirale največ od občin (28,7 %). Sledijo članarine z 18,9 %, prispevki posameznikov z 9,2 % in podjetij z 9 %. Novejši podatki po raziskavi iz leta 2008 (Črnak Meglič, 2008, str. 5, 18) v Prilogah 12, 13 in 14 pa kažejo strukturo prihodkov posebej po društvih, ustanovah in zasebnih zavodih. Največji delež prihodkov v društvih predstavljajo tržni prihodki, ki jih je 47,4 %, torej skoraj polovico. Pri ustanovah in zasebnih zavodih prednjačijo poslovni prihodki od opravljanja lastne dejavnosti, ki jih je pri ustanovah za 73,1 %, pri zasebnih zavodih pa za 59,6 %.

3.2 Financiranje NVO

Financiranje v NVO ima določene posebnosti, ki se jih je treba zavedati in jih prepoznati. Ker NVO ne sledi dobičku kot glavnemu cilju, tudi svojih storitev ali izdelkov ne prodaja zato, da bi si dobiček povečevala. Kljub temu NVO za svoje delovanje potrebuje finančna sredstva, da lahko preživi in deluje v skladu s svojim namenom.

Najbolj znan vir financiranja predstavljajo **državni viri**. NVO morajo za svoja sredstva pogosto poskrbeti same z **lastnimi viri**, ki jih podrobneje opišemo v nadaljevanju. Sledijo **donacije in sponzorstva**. Najmanj poznana in izkoriščena pa ostajajo **evropska sredstva**. NVO v Sloveniji predstavlja **financiranje eno od največjih težav**, s katerimi se soočajo med svojim delovanjem. Kot že rečeno, v osnovi nastanejo kot odgovor na pomanjkanje zagotavljanja določenih storitev države, torej kot posameznik oz. skupina posameznikov, ki prepoznajo vrzel in se navadno z navdušenjem odzovejo.

Kot izkusijo mnoge NVO, pa se takoj pojavita težava pomanjkanja sredstev in iskanje možnosti za njihovo zagotavljanje. Marsikatera NVO se znajde v situaciji, ko mora ves razpoložljivi čas in energijo namesto storitvam in zagotavljanju kakovosti storitev namenjati iskanju finančnih virov in zagotavljanju obstoja organizacije. Pomanjkanje časa in znanja ter NVO-jem neprivačen gospodarski sistem in politika še dodatno prispevajo k večanju težave.

Zbiranje sredstev (angl. *fundraising*) je tako nujna dejavnost za vsako NVO, saj si le tako omogoča stabilnost in trajnostni razvoj. Opredeljeno je (Vodlan, 2010, str. 5) kot zbiranje sredstev za določen namen oz. v okviru določenega projekta, npr. medijske kampanje. Ta lahko poteka na različne načine in predvsem predvideva ustvarjalne ideje za uspešnost ter kakovostno načrtovanje in usposobljenost ljudi. Zajema (glej Prilogo 15) iskanje in pisanje razpisov, iskanje donatorjev in sponzorjev, pisanje gradiv, iskanje možnosti po spletu, klicanje preko telefona, iskanje preko osebnih stikov ipd.

3.2.1 Državna podpora NVO, državni proračun in ostali državni viri

Kljub temu da državni viri v preteklosti še zdaleč niso predstavljali najpomembnejšega vira prihodkov nevladnih organizacij v Sloveniji, pa jih ne gre zanemariti, saj predstavljajo potencial, ki se bi ga dalo že z majhnimi spremembami učinkovito izkoristiti. Po Črnak Megličevi in Vaupotiču (b.l., str. 10) bi, če bi namenili »zgolj 0,25 % BDP oz. zgolj 2 % sredstev, namenjenih za delovanje javnih zavodov, v delovanje NVO, lahko bistveno izboljšali njihov položaj in Slovenijo vsaj deloma približali ravni razvitosti sektorja, ki jo ta dosega v državah EU«.

Podatek iz leta 2007 kaže, da se v preteklih letih ni povečevalo financiranje s strani države, poleg tega pa so večino sredstev dobile humanitarne in invalidske organizacije. Vedeti pa je treba, da država te organizacije financira tudi iz prihodkov državne loterije (USAID, 2008, str. 225). Država podpira NVO tudi z davčnimi olajšavami, vendar pa niso posebno stimulatívne za donatorje. Prav tako država ne daje dobrih finančnih spodbud in subvencij (Črnak Meglič & Vaupotič, b.l., str. 7). To potrjuje struktura prihodkov NVO, opisana zgoraj.

Problemi, ki se še pojavljajo pri financiranju iz državnega proračuna, so, da se sredstva podeljujejo neredno in nepredvidljivo in da je financiranje glede na potrebe posameznega projekta oz. izvajanja storitev nezadostno. To pomeni, da morajo večkrat večino denarja, ki jim ga država kasneje sicer vrne, na začetku vložiti že NVO ali pa morajo že v osnovi vložiti velik del same. Sredstva od države pridejo mnogokrat neredno in celo z zamudo. Državni razpisi so pogosto zelo zahtevni, tudi manjše napake so navadno nedopustne in birokracija mnogokrat ovira napredek.

Na drugi strani pa je vprašljiva sposobnost NVO za opravljanje svoje dejavnosti. NVO je le skupek ljudi z istim interesom, kar pa še ne zagotavlja njihove usposobljenosti. Od NVO se pričakuje odgovornost do skupnosti (Wyatt, 2006, str. 5b), kar pomeni, da morajo svoje vire uporabljati premišljeno ter delovati pregledno in v skladu z nepridobitnim načelom. NVO pa kljub temu ne znajo vedno prepoznati, katere odločitve so najbolj smotrne, da bi sledile učinkoviti porazdelitvi virov. To se verjetno dogaja zaradi premalo znanja, izkušenj s področja vodenja in odločanja ter prevelike osredotočenosti zgolj na neposredno izvajanje poslanstva.

Če pogledamo financiranje z vidika sodelovanja med državo in NVO, je ta odnos v državah EU različen od države do države. Po Leskoškovi in Hrženjakovi (2002, str. 12) so se razvili razni modeli, ki določajo različne povezave med njima. Po **vladno dominantnem modelu** je največ javnih služb, ki dobijo večino svojih finančnih virov iz državnega proračuna, nekatere storitve pa so plačljive. To velja predvsem za nordijske države. V **dualnem modelu** se javnim zavodom pridružijo storitve tretjega sektorja. Financiranje je razdeljeno med proračun, tretji sektor in plačila uporabnikov storitev. Dualni model najdemo v Veliki Britaniji. V **sodelovalnem modelu** storitve izvaja le tretji sektor, financiranje pa poteka iz državnega proračuna in plačil uporabnikov storitev. Ta model je značilen za Avstrijo, Nemčijo in Nizozemsko.

V Sloveniji so državna sredstva nevladnim organizacijam dostopna na dva načina, in sicer kot letno zagotovljena programska sredstva in projektni denar v obliki razpisov (Bagon et al., 2006, str. 339), tako na ravni države kot na ravni občin. Država mora pri pripravi razpisov za spodbujanje tretjega sektorja upoštevati več dejavnikov. Razpis ne sme biti diskriminatoren oz. izključujoč, kar pomeni, da mora omogočati sodelovanje vsem

zainteresiranim stranem. Prav tako mora predvideti morebitne projektne partnerje, saj so nekatere NVO premajhne, da bi lahko same izpeljale projekt. Izogibati se mora pomanjkanju formalnih sodil razvrščanja NVO – nelogičnim in neučinkovitim javnim razpisom z jasno izpostavitvijo zahtevanih standardov in kakovostnih sodil delovanja NVO. Prav tako mora upoštevati kakovostna sodila pri izboru; bolj profesionalno usmerjene NVO imajo po preteklih izkušnjah več uspeha pri pridobivanju sredstev.

Področja, kjer bi bilo treba urediti dogovor med NVO in vlado glede financiranja, so bila predstavljena v dokumentu »Za prihodnost nevladnih organizacij v Sloveniji« (2003, str. 3). Predvidevajo ugodnejše finančne pogoje delovanja NVO in izvajanja vsebin ter učinkovite systemske mehanizme (davčna zakonodaja) zagotavljanja finančnih virov za delovanje in razvoj NVO (t.i. 1 %). Vlada naj bi namenila večjo naklonjenost neposrednemu financiranju vsebin NVO skozi javne razpise in koncesije, urediti pa bi bilo treba tudi sistem meril in kriterijev ter poenotiti koncept in časovno dinamiko za javne razpise in koncesije. Vpeljati bi bilo treba še učinkovit in kakovosten nadzor nad porabo državnih sredstev brez posegov v suverenost in neodvisnost NVO.

Predlogi za izboljšanje po Črnak Megličevi in Vaupotiču (b.l., str. 9) so različni načini pridobivanja novih prihodkov:

- »Program 5000« – Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve ter Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport (b.l., str. 3) vsako leto pripravita program aktivne politike zaposlovanja;
- program subvencioniranja novih delovnih mest;
- pridobivanje sredstev iz javnih razpisov različnih ministrstev. Pri tem bi nujno morali uvesti načelo subsidiarnosti. Kot pravita Črnak Megličeva in Vaupotič (b.l., str. 10): »NVO bi imele prednost pri pridobivanju sredstev iz javnih razpisov. Le v primeru, da ne bi ponudile ustreznega programa, bi za izvajanje takšnega programa lahko konkurirali javni zavodi.«;
- pridobivanje sredstev iz razvojnega sklada, kar pomeni, da bi lahko NVO sredstva pridobila iz naslova davčnih olajšav ali pa iz prerazporeditve obstoječih sredstev.

3.2.2 Evropska sredstva in evropski strukturni skladi

Eden od pomembnejših načinov financiranja se je pojavil z vstopom Slovenije v EU. Eden od pogojev za vstop v EU je bil namreč prav krepitev sektorja NVO in njegovo vključevanje v procese odločanja. Ker je vlada RS v svojih strateških dokumentih zapisala, da želi pozitivno vplivati na razvoj nevladnega sektorja, je v okviru Evropskega socialnega sklada v »**Operativnem programu razvoja človeških virov**« namenila finančna sredstva za krepitev nevladnih organizacij in civilnega dialoga (Kokolj, 2007, str. 5).

Na podlagi finančnih sredstev, ki jih je EU Sloveniji za krepitev tretjega sektorja ponudila iz Evropskega socialnega sklada za obdobje 2007–2013 (USAID, 2008, str. 223), so se oblikovali razpisi, s katerimi je bil namen spodbujati povezovanje med NVO in tako okrepiti strukturo tretjega sektorja. Ta naj bi se gradila preko horizontalnih mrež na državni ravni, horizontalnih mrež na regionalni ravni in vsebinskih mrež na državni ravni (CNVOS, ZDOS, ZSU & Strokovni odbor »Identifikacija ciljnih projektov za obdobje 2007–2013«, 2007, str. 2). S tem bi dosegli (Kokolj, 2007, str. 17):

- okrepitev kadrovske strukture in usposobljenost NVO ter socialnih partnerjev za izvajanje razvojnih in servisnih aktivnosti,
- razvoj usposobljenosti NVO za civilni dialog in povezovanje na lokalni, regionalni in mednarodni ravni,
- dvig ozaveščenosti javnosti o pomenu sektorja NVO in socialnega dialoga.

Kot meni Mežnaričeva, sekretarka na Ministrstvu za javno upravo (Dimnik, 2009), je Sloveniji iz evropskih strukturnih skladov uspelo pridobiti 13 milijonov evrov za krepitev nevladnega sektorja. Leta 2008 so NVO počrpale 99 % tega denarja. Razlog za tak uspeh so dodatne ugodnosti pri črpanju – sklad zagotavlja 85 % sredstev, manjkajočih 15 % je zagotovila država, Ministrstvo za javno upravo pa je celo ponudilo 20 % predplačilo za zagonske stroške in tehnično pomoč pri pripravi prijave na razpis.

Pomembno vlogo je igralo tudi sodelovanje med Ministrstvom za javno upravo in NVO v obliki raznih srečanj, na katerih se je s skupnimi močmi opredelilo splošna področja delovanja in potrebe NVO, zaradi katerih je Ministrstvo za javno upravo lažje pripravilo razpise, NVO pa so se lažje prijavljale nanje (USAID, 2008, str. 224).

Razpisi za sredstva iz strukturnih skladov pa žal na drugi strani niso predvidevali niti lastnih dohodkov nastalih mrež niti drugih dodatnih virov, ki bi zagotavljali dolgoročni obstoj nastalih struktur in njihovega delovanja. Če zanje ne bo poskrbela država, bodo po besedah Mežnaričeve (Dimnik, 2009) »rezultati, doseženi s črpanjem sredstev iz strukturnih skladov, izzveneli v vnovično nazadovanje nevladnega sektorja«.

Poleg strukturnih skladov pa Evropa ponuja še druge možnosti financiranja, in sicer preko **rednih programov, raznih razpisov in subvencij** (European Commission, b.l.). Pri nas je primerov, ko bi se slovenska NVO financirala iz tega naslova, bolj malo, saj to navadno pomeni veliko dela, zapletene postopke in mnogo administracije. NVO mora pogosto imeti tudi velik lastni vložek, kar je za slovenske NVO velik zalogaj. Ker je takih primerov pri nas malo, Slovenija niti ne vodi niti ne zbira podatkov, zato je do njih zelo težko, če že ne nemogoče priti.

3.2.3 Samofinanciranje

NVO se morajo zaradi nezadostne finančne podpore vlade opreti tudi na lastne vire. Samofinanciranje pomeni, da se NVO trudijo pridobiti **svoje lastne finančne vire**, in sicer (Čandek, 2004, str. 6) preko članarin, prodaje izdelkov in storitev na trgu, oddajanja svoje opreme in prostorov pa tudi preko prodaje avtorskih pravic, patentov in licenc. Finančne vire lahko predstavljajo tudi razne obresti, dividende in rente.

Čeprav je samofinanciranje dobrodošlo za stabilnost in dolgoročni razvoj organizacije, pa se na drugi strani ob tem pojavlja vrsta težav. Podjetniške aktivnosti NVO za zagotavljanje prihodka so lahko etično sporne, prav tako pa kadri znotraj organizacije navadno niso usposobljeni niti zainteresirani za take dejavnosti. Če bi se NVO odločila za samofinanciranje, naj bi se po Čandkovi (2004, str. 51) odločila za to šele, ko bi bila za to pripravljena, ter naj bi aktivnosti usklajevala s svojim poslanstvom.

V Sloveniji so prihodki, ustvarjeni na trgu, v strukturi prihodkov predstavljali **največji delež prihodkov** NVO v Sloveniji. Podatek za leto 1995 kaže, da so znašali kar 44 % prihodkov (Črnak Meglič, 2007, str. 16), leta 2004 pa 30 % (Ministrstvo za javno upravo, b.l, str. 3) in s tem še vedno predstavljali velik del finančnih virov, ki so jih NVO uspele pridobiti za svoje delovanje. Članarine so leta 1996 znašale 19,7 %, leta 2004 pa 18,9 % vseh prihodkov NVO (Ministrstvo za javno upravo, b.l, str. 3), kar po Vidalijevi (2009, str. 16) predstavlja največji delež lastnih sredstev večine organizacij, saj so ta neobdavčena.

3.2.4 Donacije in sponzorstva

Donacija je darilo in ni davčno priznan odhodek, se pa donatorju (pravni ali fizični osebi) upošteva v določenih okvirih kot davčna olajšava (Zakon o dohodnini, Ur. l. RS, št. 117/2006, 1. odstavek 66. člena in 1. odstavek 142. člena). Donacija je lahko dana tako v denarju kot v naravi, vendar največ do višine davčne osnove davčnega obdobja. Višino olajšave oz. določen odstotek obdavčenega prihodka davčnega obdobja določa Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. RS, št. 117/2006, 59. člen):

- do 0,3 % obdavčenega prihodka davčnega obdobja zavezanca in največ do višine davčne osnove davčnega obdobja organizacijam za humanitarne, invalidske, socialnovarstvene, dobrodelne, znanstvene, vzgojno-izobraževalne, zdravstvene, športne, kulturne, ekološke in religiozne namene;
- dodatno zmanjšanje davčne osnove v višini 0,2 % obdavčenega prihodka davčnega obdobja zavezanca organizacijam, ki delujejo v javnem interesu, za kulturne namene in prostovoljnimi društvom za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami;
- zmanjšanje davčne osnove pri donacijah političnim strankam, vendar največ do zneska, ki je enak trikratni povprečni mesečni plači na zaposlenega pri zavezancu.

Donacije so leta 1995 predstavljale 29 % vseh prihodkov, leta 2004 pa 21 % (Črnak Meglič, 2007, str. 2, 16). Po Čandkovi (b.l.) lahko NVO pridobijo denar skozi donacije preko zasebnega sektorja (dotacije in donacije zasebnih korporacij in fundacij), splošne javnosti (človekoljubna darila oz. donacije zasebnikov) in vladnega sektorja (podpora, pogodbe, plačila države ali vlade). V Tabeli 2 je jasno razvidna struktura donacij pri nas.

Tabela 2: Struktura donacij v Sloveniji

Struktura donacij	1996 (v %)	2004 (v %)
Donacije občanov	9,6	9,2
Donacije podjetij	14,3	9,0
Donacije fundacij	1,6	0,6
Donacije drugih skladov	0,7	2,4
Donacije sorodnih organizacij	1,6	1,5

Vir: A. Črnak Meglič & M. Vaupotič, Podlage za opredelitev financiranja nevladnih organizacij v Sporazumu med vlado in NVO, b.l., str. 7; Ministrstvo za javno upravo, Institucionalna in administrativna usposobljenost, b.l.

Za lažje razumevanje prihodkov nevladnih organizacij v Sloveniji in razumevanje vloge donacij so v Prilogi 11 podatki za obe leti, 1996 in 2004, podani po posameznem viru prihodkov.

Pomembno pa je razumeti razliko med donacijami in sponzorstvi, saj pogosto prihaja do nesporazumov, kaj je eno ali drugo. Medtem ko je donacija darilo, je **sponzorstvo ali pokroviteljstvo** pogodbeno razmerje z načelom *daj – dam*, pri katerem morata obe pogodbeni strani opraviti svojo obveznost – sponzor da denar, sponzoriranec pa opravi določeno storitev (Finančna pomoč: donacije in sponzorstva, b.l.), kot so na primer razne promocije, oglaševanje, marketinške aktivnosti ipd. Sponzoriranec mora za svoje storitve tudi izstaviti račun. Sponzorstvo humanitarne organizacije se v celoti, če je izvedeno po pravilih, prizna kot davčno priznan odhodek. Poleg tega podjetja pridobijo tudi na svojem dobrem imenu, saj s sponzoriranjem »pridobijo ugled družbeno odgovornega poslovanja« (Bagon et al., 2006, str. 167).

3.3 Kadri

Za delo v nevladnih organizacijah so potrebna specifična znanja. Kadri, ki so lahko odlični v javnem ali zasebnem sektorju, niso nujno najprimernejši za delo v tretjem sektorju. Lep primer za to je že samo dejstvo, da NVO potrebujejo računovodje, ki poznajo njihov sektor in zakonodajo. Vsak računovodja (ali računovodski servis) za to ni usposobljen. Vsa znanja iz zasebnega se ne da neposredno prenesti v nevladni sektor.

Finančno stanje je spet eno od bistvenih težav nevladnega sektorja, saj je brez služb z različnih področij, ki bi ponujale tako dobro plačilo kot možnosti napredovanja in rasti, praktično nemogoče v ta sektor pritegniti dober in kakovosten kader. Brez tega pa sektor ne more dobro rasti in se razvijati, kar samo po sebi predstavlja začaran krog. Izjema so prostovoljci, ki predstavljajo osnovo za obstoj večine NVO in v primerjavi z zaposlenimi v tem sektorju opravijo večino dela.

3.3.1 Zaposlovanje

Pri spremljanju kadrov v NVO moramo biti pozorni predvsem na stopnjo zaposlenosti in stopnjo profesionalizacije. Oba kazalnika sta odraz finančnega stanja tretjega sektorja in/ali vsake posamezne organizacije ter kažeta na stopnjo razvitosti (Vaupotič, 2003, str. 7). Kot smo že omenili, znaša delež zaposlenih v NVO 0,7 % glede na vse delovno aktivne prebivalce in 80,6 % NVO nima nobenega zaposlenega. Od kod potem NVO delovna sila? Poleg prostovoljcev se v NVO zaposluje na naslednje načine: preko pogodbe o zaposlitvi, študentskega dela, dela preko avtorske in podjemne pogodbe ter preko občasnih zaposlovanj na določenih projektih (*Informiranje: Oblike zaposlovanja v NVO*, b.l.).

Pogodba o zaposlitvi, ki jo skleneta delavec in delodajalec, se sklepa na enak način, kot se sklepa v tržnem sektorju. Delodajalec, torej zastopnik družbe, poda prijavo o prostem delovnem mestu Zavodu za zaposlovanje RS. Kandidati se prijavijo delodajalcu in ta jih izbira glede na njihovo ustreznost za prosto delovno mesto, glede na njihove izkušnje in priporočila ter na podlagi opravljenega razgovora za delo. Če kandidat ni izbran, mu mora delodajalec to sporočiti v osmih dneh, če pa se delavec in delodajalec dogovorita za sodelovanje, skupaj skleneta pogodbo o zaposlitvi. Nato mora delodajalec novo zaposlenega delavca napotiti na zdravstveni pregled in ga prijaviti pri območni službi. Včasih se sklene tudi **pogodba za zaposlitev za krajši delovni čas**. Ugotoviti je treba, ali obema, to ustreza in ali to ustreza predvidenemu obsegu dela. Vsekakor, če sta obe strani soglasni, se lažje usklajujeta. Delavec lažje razporeja svoj prosti in delovni čas, delodajalec pa lažje prilagaja razpoložljivo delovno silo svojim potrebam oz. potrebam po delu.

Pogosto se za določeno delo v NVO uporabi delo preko **avtorske pogodbe**. NVO za določeno delo najame osebo - avtorja, ki se zaveže to delo opraviti in je fizična oseba; delo, ki ga opravi za NVO, pa je avtorsko delo. To ni vsako delo, temveč so to »individualne intelektualne stvaritve s področja književnosti, znanosti in umetnosti, ki so na kakršen koli način izražene« (Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, Ur. l. RS, št. 21/1995, 5. člen). Avtor je lahko le tista oseba, ki je eno od naštetega: zaposlena v rednem delovnem razmerju (z izjemo konkurenčne klavzule), lastnica pravne osebe, samostojni podjetnik oz. podjetnica, ki se dogovori za opravljanje dela in ga tudi opravlja preko podjemne pogodbe ali pa ima status rednega oz. izrednega študenta.

Delo v NVO se večkrat opravi tudi preko **podjemne pogodbe**, predvsem zato, ker gre za projektno delo. Delavec, ki se dogovori pri NVO za opravljanje dela po podjemni pogodbi, ni oseba, ki bi bila v delovnem razmerju z delodajalcem, vendar pa po dogovoru izvede neko delo, ki je umske ali fizične narave. Posledica tega dela je nek pričakovan in dogovorjen rezultat, ki ga delavec doseže s svojim delom v dogovorjenem času. Izjema se lahko naredi za delavca, ki je pri delodajalcu že zaposlen. V primeru, da se pokaže potreba po povečanem obsegu dela, ki je zunaj dogovorjenih delovnih nalog delavca, lahko ta za delodajalca opravi delo po podjemni pogodbi. Ko delodajalec želi zaposliti delavca po avtorski ali podjemni pogodbi, mora najprej prijaviti potrebo po delu Zavodu za zaposlovanje RS, v osmih dneh po sklenjeni pogodbi pa mora tja dostaviti še obvestilo o sklenjeni pogodbi.

Podjemna pogodba se od avtorske razlikuje v naslednjih štirih značilnostih:

- izdelava stvari: gre predvsem za storitve proizvodnega obrtništva ali tudi večjih investicijskih ureditev,
- popravilo stvari: gre za obrtniške storitve,
- izvršitev določenega fizičnega, telesnega dela,
- umsko delo oziroma storitev: tu podjemna pogodba meji na avtorsko, saj ima intelektualno delo, opravljeno na podlagi podjemne pogodbe, že elemente avtorskega dela in se lahko sklene tudi avtorska pogodba.

Pogosta praksa delodajalcev je tudi **zaposlovanje študentov**. Študenti, ki bodisi opravljajo delo občasno ali začasno, svoje delo opravljajo preko napotnice, ki jim jo izdajo pooblaščen organizacije (študentski servisi, Zavod RS za zaposlovanje, agencije za delo). Postopek poteka tako, da organizacija sporoči potrebo po delu npr. študentskemu servisu, ta pa pošlje zainteresirane in za delo primerne študente. Ko je delo zaključeno, organizacija vrne izpolnjeno napotnico študentskemu servisu, ki organizaciji nato izstavi račun. Ko je račun poravnán, študentski servis izvrši nakazilo študentu, ki je opravljal delo.

3.3.2 Prostovoljsko delo

Delo v NVO opravljajo zaposleni, pa tudi prostovoljci, ki za svoje delo ne prejemajo plačila. Prostovoljno delo predstavlja velik del opravljenega dela v NVO. Brez prostovoljk in prostovoljcev bi si težko predstavljali rast in razvoj NVO ter posledično tudi države in družbe. Zato se je treba zavedati, kakšen **pomen** ima prostovoljstvo za razvoj in prihodnost ter kako zelo veliko prispeva k razvijanju obstoječih sistemov, k razvijanju vrednot solidarnosti ter k socialnemu in drugemu napredku družbe (O prostovoljstvu, b.l.). Prostovoljna dela opravljajo različne osebe različnih starosti in obeh spolov, vendar pa prevladujejo zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe. Prav tako ne gre zanemariti dijakov, študentov in upokojencev (Ministrstvo za pravosodje in javno upravo, 2011, str. 4).

Prostovoljci opravljajo svoje delo zaradi **različnih razlogov**. Pogosto zaradi občutka, da pomagajo drugim, da izboljšujejo svet okoli sebe. Ali zaradi želje izboljšati kakovost svojega življenja, življenja drugih posameznikov in družbe nasploh. Morda imajo le preveč prostega časa, so osamljeni, ne vedo, kaj bi počeli, želijo pa biti aktivni in koristni. Včasih se znajdejo v osebnostni krizi ali krizi ljudi okoli sebe, včasih pa se odločijo biti del delovanja NVO le zaradi določene izkušnje.

Zaradi udarca krize in tudi mnogih posameznikov ter NVO, ki so se že od leta 2004 trudili za več sodelovanja med vlado in civilno družbo ter za urejanje področja prostovoljstva (Strgar, 2009), je državni zbor leta 2011 sprejel Zakon o prostovoljstvu. **Zakon o prostovoljstvu**, ki je bil sprejet leta 2011, določa (1. člen) »prostovoljstvo in njegov pomen, temeljna načela prostovoljstva, pogoje opravljanja organiziranega prostovoljstva, pravice in obveznosti prostovoljcev in prostovoljskih organizacij ter vlogo države, samoupravnih lokalnih skupnosti, prostovoljskih in nepridobitnih organizacij, ki delujejo na področju prostovoljstva, pri spremljanju ter spodbujanju in razvoju organiziranega prostovoljstva«.

3.3.3 Skupinsko delo

Kot že rečeno, v NVO delujejo tako zaposleni kot prostovoljci. Ne glede na to, kdo od njih skupaj sodeluje in koliko jih je, je izrednega pomena za uspešnost, rast in razvoj ter doseganje ciljev in izpolnjevanje poslanstva usklajeno delovanje. Ker se v NVO združujejo različni ljudje s podobnimi interesi, prihaja tako do skupinskega kot timskega dela. Pri tem je od NVO, narave njenega delovanja in ljudi odvisno, do kakšnega sodelovanja prihaja.

Timsko delo je bolj pogosto, ko prihaja do projektne delo. Vsak od članov tima mora poznati svoje zmožnosti ter kako jih najbolje izkoristiti za timsko delo. To pa se lahko zgodi le, če so jasne naloge, ki zahtevajo izvajanje določenega projekta. Ko poznamo naloge in zmožnosti vsakega posameznika v timu, je treba razdeliti naloge na tiste, ki jih bodo opravljali. Nato se določijo še roki za izvedbo. Pomembno je, da dosežemo predanost ekipe delu na projektu in svojim nalogam ter tudi organizaciji, njenemu poslanstvu in končnim uporabnikom izdelkov ali storitev, ki jih organizacija nudi (Findeisen & Hebar, 2008, str. 65). Predanost je verjetno lažje doseči v NVO kot pa v timu pridobitne organizacije, še posebej, če so posamezniki, ki sodelujejo, prostovoljci. To v veliki meri dokazuje že njihova prisotnost.

Tako kot v vsaki organizaciji, vladni, pridobitni ali nevladni, kot v vsakem timu ali pisarni, se nihče ne more izogniti odnosom. Lahko so slabi ali dobri, vsekakor pa so pomembni. Vplivajo na vzdušje in kulturo organizacije, na produktivnost zaposlenih in njihovo osebno identiteto. Za NVO so bolj kot formalni značilni neformalni odnosi.

V NVO so interesi vodstva in zaposlenih pravzaprav enaki, v čemer se razlikujejo od pridobitnih organizacij. Navadno je tako, da se zaposleni, ki svojega dela ne dojemajo zgolj kot zaporedje nalog, potrebnih za pridobitev plače, bolj trudijo in so tudi uspešnejši. Zaposleni, ki svoje delo opravljajo z veseljem in s strastjo, so tudi produktivnejši in srečnejši ter ustvarjajo manj konfliktov z drugimi. Plača namreč ni edino, za kar se ljudje potegujemo. Želimo namreč tudi razvijati svoje sposobnosti ter jih uporabiti v praksi, kar nam daje občutek uspešnosti in zadovoljstva (Findeisen & Hebar, 2008, str. 47).

3.3.4 Izobraževanje in usposabljanje

Dve od bistvenih pomanjkljivosti v tretjem sektorju sta slaba usposobljenost in pomanjkanje znanja zaposlenih. Da bi NVO imele kakovosten in usposobljen kader, bi svoj čas in sredstva morale nujno vlagati v izobraževanje. Po vsej Sloveniji se redno dogajajo usposabljanja na različne teme s področja tretjega sektorja. Največ jih organizira oz. objavlja na svojih straneh CNVOS. Ker sta glavni oviri, da se kader v NVO ne izobražuje, ravno pomanjkanje časa in denarja, je marsikatera delavnica brezplačna in financirana iz drugih virov, ne iz prispevkov udeležencev.

3.4 Trženje v NVO

Nevladne organizacije morajo za svoje delovanje tudi poznati in izvajati trženje. Po Druckerju (1990) se trženje v nevladnih organizacijah imenuje **SCP-trženje** (angl. *STP marketing*). Kratica pomeni segmentiranje (angl. *segmenting*), ciljanje (angl. *targeting*) in pozicioniranje (angl. *positioning*). Glavna razlika v pojmovanju trženja storitev NVO v primerjavi s trženjem, ki ga izvajajo pridobitna podjetja, je, da se proces ne začne z iskanjem kupcev za storitve in konča s prodajo, temveč gre ravno obratno. NVO mora najprej **prepoznati potrebe uporabnikov**, iz tega pa oblikovati ustrezno storitev, ki bo zadovoljila te potrebe (Hrovatin, b.l., str. 7). Proces se konča z ugotavljanjem uspešnosti, sodila pa ne predstavljata višina prodaje ali dobiček, temveč zadovoljstvo uporabnikov. Potrebe uporabnikov torej predstavljajo trg, na katerem deluje NVO. Na tem trgu so pomembne potrebe posameznika, trženje pa mora biti temu prilagojeno.

Trženje NVO se osredotoča na **dve ciljni skupini**, na uporabnike in sponzorje ter donatorje. NVO bo prve lažje pridobila, če bo že v osnovi, ko bo še v procesu ugotavljanja potreb, z njimi sodelovala in jih tako bolje razumela. Sponzorji in donatorji pa bodo lažje financirali organizacijo, če bo ta jasno opredelila svoje delovanje, enkratnost in konkurenčne prednosti – torej jasno diferencirala svojo storitev.

Načini trženja so lahko zelo raznoliki, od reklam na televiziji in v časopisu, letakov, grafitov, stripov, raznih novic in člankov, obvestil javnosti in novinarskih konferenc, razstav in predstavitev, prireditvev v humanitarne namene, objav v lokalnih vodičih in še

kaj, vsaka organizacija pa mora izbrati svoj »pravi« način, ki ji lahko najbolj koristi glede na njeno poslanstvo, namene in cilje. Ko organizacija načrtuje trženje, se mora vprašati naslednje (Findeisen & Hebar, 2008, str. 51–59):

- Katere reklamne poti izbrati oz. kako pritegniti našo ciljno skupino?
- Kako navezati stike, s kom in kako odnose vzdrževati?
- Kaj želimo doseči z določeno reklamno potjo?
- Ali smo sposobni odziv obvladati?

Cilji trženja so večja stopnja prepoznavnosti organizacije, širjenje kulture in poslanstva ter večanje zavedanja o obstoju. Trženje je lahko uspešno samo, če se ga ne izvaja kot poslovno funkcijo, ampak kot delovanje vseh zaposlenih, ki so z motivacijo in s svojo predanostjo zavezani k zadovoljitvi uporabnikov. Uspešnost trženja lahko ocenjujemo tudi tako, da preverimo, koliko ljudi pozna obstoj proučevane NVO.

3.5 Kakovost storitev

Izvajanje storitev NVO je v preteklosti potekalo po predpostavki, da so izvajalci strokovnjaki za svoje področje in da je kakovost storitve samoumevna. V zadnjem času pa se je ta predpostavka omajala in kakovost storitev se je vzela pod drobnogled (Leskošek & Hrženjak, 2002, str. 21–24).

Kakovost lahko opredelimo kot »dobro opravljeno storitev ali dober izdelek v obliki, dogovorjeni med kupcem in izvajalcem« (Leskošek & Hrženjak, 2002, str. 21). NVO mora prepoznati, ali so **uporabniki** zadovoljni s kakovostjo storitve ali so potrebne izboljšave. Na drugi strani pa je kakovost pomembna tudi za **donatorje**, saj organizacija z njo dokazuje svojo strokovnost in odgovornost. Zato je pomembno, da se organizacija zaveda prednosti, ki jo prinaša implementacija sistema kakovosti. Z njim opredeli svoj namen, dejavnosti in uporabnike, strukturo vodstva in razmerja, izboljša svojo prilagodljivost in storitve, komunikacijo in odnose znotraj organizacije ter pridobi večji ugled.

Pri zagotavljanju kakovosti je treba dajati poudarek dejstvu, da uporabniki prav tako soizvajajo storitve. Potrebno je **usklajevanje potreb in sodelovanje** vseh, ki so vključeni v proces. Le tako se lahko pri oblikovanju storitev že vnaprej usmerjamo h kakovostni storitvi, namesto da popravljamo napake za nazaj.

Glede na to, da mnogo storitev že obstaja, pa je treba pred uvedbo sprememb najprej ugotoviti, ali so storitve dovolj kakovostne. To naredimo z uvedbo kriterijev za kakovost. Področje nevladnih organizacij je široko in raznoliko, zato je kriterije težko določiti.

S tem namenom so se določila tri področja, kjer se spremlja kakovost, in sicer: organizacija, izvedba in dosežki.

Slika 3: Vrste nadzorov in zagotavljanje kakovosti



Vir: V. Leskošek & M. Hrženjak, Spremenjene vloge nevladnih organizacij, 2002, str. 24.

Nad temi tremi področji se mora izvajati **nadzor** (glej Sliko 3), ki ga morajo opravljati za to usposobljeni kadri. Njihov namen mora biti izboljšati storitve in s tem namenom tudi do neke mere ustrezno svetovati posamezni organizaciji.

4 UPRAVLJANJE IN MANAGEMENT NVO V SLOVENIJI

V gospodarjenju podjetij, ki temelji na lastnini, so lastniki tisti, ki odločajo o svoji lastnini, pri čemer sledijo družbeno-ekonomskemu cilju (Rozman & Kovač, 2012, str. 21–69). Posameznik v preprosti blagovni proizvodnji neposredno dela in odloča o svojem delu. Z nastankom združb, zlasti podjetij, pa sodeluje večje število zaposlenih. Lastnik usmerja in uravnava delo nelastnikov, ti pa neposredno delajo.

Z večanjem podjetij postajata uravnavanje dela zaposlenih in skrb za lastnino vse kompleksnejša. Obenem z razvojem gospodarstva prihaja do združevanja kapitala več lastnikov (Pogačar, 2012, str. 7), zato se prej skupna funkcija o odločanju o svojem premoženju in uravnavanju dela zaposlenih razdeli na funkciji upravljanja in managementa. Ti dve različni funkciji se poleg izvedbene funkcije pojavljata tudi v NVO. V nadaljevanju si najprej ogledamo upravljanje in management v Sloveniji na splošno, nato pa ju podrobneje spoznamo še na področju NVO.

4.1 Upravljanje

Upravljanje (Mihelčič, 2011, str. 2, 3) je družbenoekonomski pojem, ki opredeljuje gospodarjenje v združbi. Nosi glavno odgovornost in iz njega izhaja vsa oblast. Določa, kdo vse bo lahko član združbe, še posebej, ko gre za zaposlovanje najvišjih managerjev. Je funkcija, v kateri upravljavci opredeljujejo poslanstvo in strateške cilje, sprejemajo pomembne odločitve, spremljajo doseganje ciljev, porazdeljujejo dobičke oz. poravnava izgube, se ukvarjajo z dokapitalizacijo ter določajo splošno poslovno politiko. Upravljanje je dinamično, njegov glavni namen pa je zastopati lastnike in njihove interese v združbi.

Lastniško upravljanje (Pogačar, 2012, str. 5) se je od svojih preprostejših začetkov razvilo do danes najrazvitejše – delniške oblike. Razvila sta se dva modela upravljanja delniških družb, in sicer angleško-ameriški enotirni model in nemški dvotirni model (glej Prilogo 16). Bistvo vsega sta usmerjanje in nadziranje poslovanja ter kdo ju izvaja.

V enotirnem modelu oboje izvaja en sam organ, ki se imenuje usmerjevalni odbor. Funkciji upravljanja in managementa sta ločeni; slednjo izvaja glavni manager ali izvršilni odbor. Usmerjevalni odbor daje pooblastila in določa člane. Po Rozmanu (2008) je enotirni model ustrežnejši, če je lastnik podjetja tudi upravljavec. V dvotirnem modelu sta funkciji usmerjanja in nadziranja ločeni. Nadziranje prevzame nadzorni svet, usmerjanje pa uprava. Funkciji upravljanja in managementa se tukaj prepletata. Uprava ima namreč v domeni upravljanje, hkrati pa je tudi najvišji managerski organ, saj usmerja in vodi poslovanje. Na drugi strani pa je nadzorni svet pooblaščen za imenovanje in odstavljanje članov. Po Rozmanu (2008) je ta model bolj etičen v primeru, da sredstva vloži lastnik, nekdo drug pa upravlja podjetje.

4.2 Management

Funkcija managementa ali ravnateljstva (Mihelčič, 2011, str. 3) je prav tako kot upravljanje družbenoekonomski pojem. Managerji od upravljavcev prejemajo naloge in določeno mero oblasti, da jih lahko izvajajo. Funkcija upravljanja se pri managerjih nadaljuje z načrtovanjem, udejanjanjem in nadzorovanjem opravljanja nalog. Poskrbeti morajo, da se naloge izvajajo skupaj z ostalimi zaposlenimi v združbi ter da ostajajo v načrtanih tirnicah in v skladu s poslanstvom in cilji združbe.

Rozman in Kovač (2012, str. 17, 21) opredeljujeta management kot »proces usklajevanja razdeljenega dela in drugih razmerij; je odločanje o poslovanju in je zagotavljanje smotrnosti izvedbe v podjetju«. Uspešnost poslovanja je neposredno odvisna od kakovosti managementa ter znanja in sposobnosti managerjev, ki odločajo o najpomembnejših zadevah v podjetju oz. drugih organizacijah.

Management lahko razdelimo na naslednje funkcije, ki pa se med seboj prepletajo: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrola.

Načrtovanje je (Rozman & Kovač, 2012, str. 124–127) zastavljanje ciljev podjetja in posledično opredelitev dejavnosti oz. delovanja, ki bo privedlo do želenih rezultatov. S tem se usklajuje tako delovanje ljudi kot poslovnih funkcij in poslovnih enot. Zmanjša se tveganje za neuspeh, povečata pa se učinkovitost in kontrola poslovanja. Načrtovanje je lahko kratkoročno oz. v obdobju enega leta ali dolgoročno oz. strateško, od treh do petih let. Proces načrtovanja poslovanja poteka z analizo sedanjega poslovanja, analizo in predvidevanjem okolja, postavljanjem vizije in ciljev in razvijanjem strategij oz. taktik.

Načrtovanje organizacije je zamišljanje strukture, kulture in procesov. V pomenu smotrnega delovanja zaposlenih ga je treba razumeti kot »vzpostavljanje, vzdrževanje in spreminjanje organizacije /.../ z namenom smotrnega doseganja ciljev podjetja« (Rozman & Kovač, 2012, str. 209–212).

Poznamo delne strukture podjetja in managersko strukturo (Rozman & Kovač, 2012, str. 213–217). Delne strukture so tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna. Tehnična struktura predvideva tehnično delitev dela, s katero določimo delovne naloge zaposlenih. Ker zaposleni tudi komunicirajo, se vzpostavi komunikacijska struktura, ki lahko poteka eno- ali dvosmerno ter tudi navzgor in navzdol, vodoravno ali navpično. Različne vrste motivacije za delo, kot so plača, nagrade, razni interesi in cilji, imajo svoja razmerja in strukturo, ki jih prepoznamo kot motivacijsko strukturo ali strukturo odgovornosti. S tem je mišljena odgovornost za uspešno opravljeno delo. Oblastna struktura so razmerja po moči, ki ji pravimo avtoriteta, različne stopnje pa prepoznavamo v hierarhiji. Z managersko strukturo se vse delne strukture povežejo, morajo pa biti usklajene in v sorazmerju. Manager določa zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto, ki so izražene skozi komunikacijo (Rozman, 2012, str. 11).

Drugi vidik je kultura v podjetju, ki zelo vpliva na uspešnost podjetja. To so razmerja med ljudmi, ki vplivajo na vsakega posameznika in njegovo delovanje v podjetju. Vpliv je lahko pozitiven ali negativen, treba pa se ga je zavedati in ustrezno ukrepati. Poleg tega je kultura tudi (Rozman & Kovač, 2012, str. 289) »celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja zaposlenih na probleme«.

Podobno kot si zamišljamo še procese. Skupaj s tehnično delitvijo dela upoštevamo tudi povezanost med posameznimi delovnimi nalogami in prehode med njimi (Rozman & Kovač, 2012, str. 278–282). Doseči skušamo čim večjo notranjo učinkovitost in zunanjo uspešnost. Na voljo imamo tri metode: poslovni reinženiring (izločanje nepotrebnih in obremenjujočih aktivnosti), optimizacijo procesov (povečevanje učinkovitosti delovnih nalog) in procesni management (uravnavanje procesov na podlagi ciljnih parametrov).

Vodenje je »razmerje in proces vplivanja vodje na druge sodelavce, da dosežejo cilje, ki jih postavi vodja« (Rozman & Kovač, 2012, str. 349–351). Je del procesa managementa – torej sproženje delovanja zaposlenih, vplivanje nanje, da delujejo v smeri cilja. Tu so izrednega pomena pravo in jasno komuniciranje med vodji in zaposlenimi, ustrezno motiviranje v obliki plače in drugih nagrad, ustrezne lastnosti managerjev ter posledično ustrezne razmere za delo, ki spodbujajo učinkovitost in občutek izpolnitve.

Po Evansovi in Houseovi teoriji poti in ciljev, po kateri se učinkovitost dela zaposlenih in uspešnost dela večata s pričakovanji zaposlenih glede nagrad, ki jih bodo ob dosegu cilja prejeli, ter s sposobnostjo vodje, da odstranjuje ovire na poti do cilja, poznamo naslednje stile vodenja (Rozman & Kovač, 2012, str. 373): usmerjevalno, podporno, ciljno in participativno. Katerega od teh izbrati, je odvisno od situacije, v kateri se nahajamo. Če imamo zaposlene, ki so neizkušeni, delo pa je razgibano in nejasno opredeljeno, izberemo usmerjevalno vodenje, kjer vodja določi in usmerja delo ter nasploh vodi in nadzira ves proces od začetka do dosega cilja. Če pa je delo enolično in so zaposleni pod stresom, izberemo podporni stil vodenja, ki se osredotoča bolj na delavce kot na delo. Vodja mora ustvariti okolje, v katerem se bodo zaposleni dobro počutili ter jim bo delo zanimivejše. Tako bodo tudi manj v stresu in posledično bolj produktivni. Ciljno usmerjeni stil vodenja je primeren, ko imamo delavce, ki svoje delo poznajo in obvladajo. Vodja mora zvišati pričakovanja in zahtevnost dela. Tako se delo zaposlenih nenehno izboljšuje, saj so zadostno motivirani za delo. Participativni stil vodenja pa predvideva tesnejše sodelovanje z zaposlenimi. Vodja jih namreč vključi v odločanje, sprejema njihove zamisli in mnenja ter šele na podlagi sodelovanja z njimi sprejme končne odločitve.

Kontrolo v podjetju razumemo kot ugotavljanje opravljenega dela, primerjavo z načrtovanjem ter ugotovitev odstopanj in vzrokov zanje ter postavljanje novih načrtov za doseganje zastavljenih ciljev na podlagi ugotovitev (Rozman & Kovač, 2012, str. 433). Ločimo kontrolo organizacije, kjer nadzorujemo celotno organizacijo oz. njene dele, strukturo, kulturo in procese, ter kontrolo poslovanja, kjer spremljamo uspešnost poslovanja ter poslovne procese in funkcije.

4.3 Izvajanje

Naj omenimo še zadnjo, a ne tudi najmanj pomembno od treh organizacijskih funkcij, izvajanje. Brez nje namreč ne bi bilo zadnjega koraka do cilja, to je priprave pogojev in dejanskega ustvarjanja poslovnih učinkov (Mihelčič, 2011, str. 3). Funkcijo izvajanja opravljajo izvajalci, ki po navodilih tistih, ki izvajajo funkciji upravljanja in ravnateljevanja višje po hierarhični lestvici, opravljajo naloge, ki privedejo do ustvarjanja poslovnih učinkov. Z njihovim delovanjem se organizacija premika k uresničevanju zastavljenih strategij, doseganju ciljev ter uresničevanju poslanstva in vizije.

Funkcija izvajanja se udejanja skozi konkretne korake, ki so bili zamišljeni. Korake je treba sproti prilagajati danim situacijam. Če sta bili funkciji upravljanja in managementa prej zgolj v predvidevanju prihodnosti ter pripravi, se izvedba sooča z realnostjo in možnimi zapleti, ki sta jih drugi dve funkciji predvideli ali pa tudi ne. Za izvajalce je tako izrednega pomena, da upravljavci in managerji svoje delo opravijo čim bolj kakovostno.

4.4 Značilnosti upravljanja in managementa v NVO

V primerjavi s splošnim pojmovanjem upravljanja in managementa, značilnim za zasebni sektor, ki smo ga opisali zgoraj, se na področju NVO pojavljajo razlike. Glavna razlika se kaže v tem, da organizacije nimajo lastnikov. Tukaj torej ne moremo govoriti o lastniškem upravljanju. Kdo torej skrbi za doseganje ciljev organizacije, kdo lahko odloča o njenem delovanju? To vlogo prevzamejo ustanovitelji, ki postavljajo cilje na podlagi uresničevanja skupnih interesov, cilj pa je doseganje zadovoljstva uporabnikov.

Razlikovati je treba med večjimi in manjšimi organizacijami. Manjše organizacije upravlja vsi ustanovitelji, pri večjih pa to funkcijo prevzame upravni odbor in skupščina. Manager ima v obeh sektorjih podobno vlogo. Njegova naloga je (Findeisen & Hebar, 2008, str. 22) doseganje zastavljenih ciljev NVO oz. podjetja ne glede na naravo in razlikovanje teh ciljev; v podjetjih so ti cilji sicer družbenoekonomski, v NVO pa izhajajo neposredno iz poslanstva organizacije.

Način vodenja je zelo odvisen od vrste NVO, saj je ta zakonsko določen. Pri društvih temeljni akt določa način vodenja, ne pa tudi organov in notranje strukture društva. Edini organ za vodenje pri ustanovah je upravni odbor, lahko pa ima tudi druge organe. Upravni odbor sestavljajo najmanj trije člani, ki so navadno imenovani za določen čas, način in postopek njihovega imenovanja pa mora vsebovati akt o ustanovitvi. Pri zavodih zakon natančno določa organe zavoda, njihovo sestavo in naloge. Zavod vodi svet zavoda, ki ga sestavljajo predstavniki ustanovitelja, delavcev in uporabnikov oz. zainteresirane javnosti (Wyatt, 2006, str. 34b–35b).

Tako kot v zasebnem sektorju lahko management v NVO razdelimo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo.

Z načrtovanjem si upravni odbor (Wyatt, 2006, str. 23a, 23b) na letnih delovnih sejah določi letni delovni načrt in letne cilje. S tem se skuša preprečiti, da bi delovanje organizacije zapadlo v rutino, malenkosti ali inercijo. Z načrtovanjem rednih načrtov se učinkoviteje organizira delo ljudi. Naloga predsednika je, da zajame dejavnosti v redne seje in da poskrbi, da izvajanje načrtov in doseganje ciljev teče nemoteno. Naloga upravnega odbora pa je, da preverja izvajanje.

Načrt **organizacije** v NVO lahko spodbuja zaposlene pri njihovem delu ali pa jih zavira. Strukturni vidik nevladne organizacije je določen z zakonom, vendar pa je vseeno odvisen od velikosti posamezne organizacije. Procesna razsežnost je prav tako pomembna v nevladni organizaciji kot v vsakem podjetju. Kultura v organizaciji pa se lahko zelo razlikuje od kulture v podjetju. Kot smo ugotovili že zgoraj, so navadno razmerja (Findeisen & Hebar, 2008, str. 47, 48) v nevladni organizaciji mnogo bolj neformalna. Prav tako delovanje zaposlenih oz. prostovoljcev ni usmerjeno zgolj v doseganje dobička in zagotavljanje lastne socialne varnosti, temveč temelji na vrednotah, na strasti do dela in predvsem na nečem, kar imajo vsi udeleženci radi. Zaradi tega so bolj zavzeti za delo. Prihaja tudi do trenj, še posebej v primeru kompleksnejših dolgoletnih odnosov. Takrat je zelo pomembno, da ne pride do izgorelosti, ki jo lahko sproži tudi prevelika vnema za delo. Ta se pokaže, ko je dela preveč, premalo pa rezultatov, ki bi se jih zaposleni lahko veselili.

Dobro **vodenje** je »pregleden odločevalski proces, v katerem management neprofitne organizacije učinkovito in odgovorno razporeja vire in vodi organizacijo na osnovi skupnih vrednot« (Wyatt, 2006, str. 6b). NVO stremijo čim bolj participativnemu vodenju. Osnovo predstavljajo že omenjeni zakoni. Tudi v NVO sta izredno pomembna vodenje in organizacija, vendar se drugače kot v organizacijah poslovnega sektorja pojavlja več težav, značilnih za tretji sektor. Ker so NVO ustanovljene z namenom, da zadovoljujejo potrebe skupnosti ali članstva in se ne osredotočajo (le) na dobiček, temveč na izpolnjevanje poslanstva in namena obstoja NVO, se zato tudi strateško drugače obnašajo. Eden od teh vidikov je tudi premišljeno ravnanje z zmoglostmi zaposlenih in prostovoljcev.

Kontrolo v NVO v celoti izvaja upravni odbor (Wyatt, 2006, str. 8b, 9a). Spremljati mora delo zaposlenih in imeti nadzor nad dogajanjem. Za izvajanje nadzora pa NVO včasih ustanovijo še nadzorni odbor, ki je neodvisen in nadzoruje odločitve, finančne vire in ugotavlja, ali je delovanje NVO znotraj zakonskih okvirov. Bistvenega pomena je, da je nadzorni odbor dovolj informiran, da lahko uspešno izvaja svojo funkcijo.

Naj omenimo še **funkcijo izvajanja** v NVO. V večini slovenskih NVO so tisti, ki izvajajo dejanske naloge, prostovoljci. Tudi tu je zelo pomembno, da ustanovitelji, upravni odbor, managerji in/ali direktorji svoje delo opravijo kakovostno.

4.5 Značilnosti upravljanja in managementa v društvih

Društvo je ena najpogostejših oblik NVO. »Društvo je samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanoviteljice oziroma ustanovitelji /.../ ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov« (Zakon o društvih, Ur. l. RS, št. 64/2011, 1. člen). Ti interesi so lahko javno koristni ali pa zgolj interesi svojih članov. Člani med seboj izberejo svoje vodstvo (Forbici et al., 2010, str. 7), ki pa ni najvišji organ. Ta ostaja zbor članov, v katerem so vsi člani društva. Zakon sicer **ne določa nobenih organov**, ki bi jih društvo moralo imeti.

Poznamo naslednje vrste društev (Navodilo za razvrščanje društev v registru društev, 2002, 5. člen): športna in rekreativna društva, društva za pomoč ljudem, kulturna in umetniška, znanstvena, izobraževalna, strokovna in poklicna društva, društva za varstvo okolja, gojitev in vzrejo živali in rastlin, stanovska društva, društva za razvoj kraja, nacionalna in politična društva, društva za duhovno življenje ter ostala društva. Glede na upravljanje in management so določene razlike med društvi.

4.5.1 Manjša društva

V 8. členu Zakona o društvih je jasno zapisano, da »društvo lahko ustanovi najmanj deset polnoletnih državljanov Republike Slovenije, ki na ustanovnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi in temeljni akt društva«. Pobudnik za ustanovitev NVO je navadno en sam človek, navadno **predan posameznik ali manjša skupina**, ki je zelo redko zadostno usposobljen(-a) za upravljanje in management organizacije. Ker organizaciji primanjkuje finančnih sredstev za kaj več kot le pokrivanje bolj ali manj minimalnih stroškov, ji primanjkuje tudi ustreznega kadra ter možnosti za izobraževanje. Tu govorimo le o manjših NVO, ki jih je v RS velika večina. V večjih in srednje velikih organizacijah pa se pojavlja še dodaten problem, in sicer avtoritaren način vodenja.

Ko organizaciji enkrat uspe preboj iz enega aktivnega pobudnika na več zaposlenih oz. na več aktivnih članov ali prostovoljcev, lahko pride do **konfliktov interesov**. Ker osnovni cilj ni finančni zaslužek, ampak doseganje rezultatov, ki bi ustrezali namenu organizacije, se zaradi prvotno pomanjkljivega vodenja pojavijo različne težnje dveh ali več posameznikov, ki vsaka po svoji poti vodi do cilja. Ker naj bi bili člani enakopravni, te težnje nujno vodijo v konflikt. Navadno se težave rešujejo z avtoritarnim vodenjem, tako da prvotni ustanovitveni član oz. vodja organizacije ali novi član postavi temelje za skupno delovanje, ki se jim ostali člani prilagodijo.

Da manjše društvo obvladuje le en posameznik, ima svoje prednosti in slabosti. Vsekakor je prednost, da so postavljene osnove, po katerih naj bi taka skupnost delovala, po drugi strani pa je zatrta ustvarjalnost drugih sodelujočih. Taka organizacija ni prilagodljiva, pa tudi vodstveni član, ker skrbi za projekte, ki služijo namenom organizacije, običajno nima časa in/ali interesa organizacijo voditi, saj eden pač ne zmora narediti vsega.

4.5.2 Večja društva

Večje NVO pa ne morejo dolgoročno funkcionirati, če nimajo dobro urejenega upravljanja in managementa. Od vsake NVO posebej je odvisno, kako si bo uredila svojo notranjo strukturo. Odvisna je od števila članov, interesa in možnosti za realizacijo. Obstajajo pa določene smernice, kako naj bi se posamezna NVO organizirala, in te smernice poskušamo tukaj predstaviti.

Pri manjših NVO funkcijo upravljanja in managementa opravlja posameznik, ki je v svoji osnovi navadno ustanovitelj in predsednik organizacije. Funkcijo upravljanja pri večjih NVO lahko prevzmeta nadzorni odbor ali **skupščina**, ki je v tem primeru najvišji organ. **Upravni odbor** mora izvajati stalen nadzor nad delovanjem NVO, sprejemati številne pomembne odločitve in zastopati interese skupnosti, ne le posameznika. Določati mora pravila, izvajati nadzor in usmerjati NVO s pomočjo ustrezne strategije.

Člani upravnega odbora ne sodelujejo zaradi finančnih, temveč različnih drugih interesov. V tretjem sektorju se namreč članov upravnega odbora ne plačuje niti ne dobivajo nagrad za svoje delo, dobivajo samo povračila za svoje neposredne stroške. Z vidika finančnih interesov poslovnega sektorja se to zdi skoraj nemogoče, vendar pa kljub temu obstaja veliko razlogov, zakaj se posameznik odloči postati član upravnega odbora. Razlogi so osebni, kljub temu pa lahko naštejemo nekaj splošnih: zaradi prepričanja, strokovnosti, visoke kakovosti storitev organizacije, biti del skupnih vrednot, želje po spreminjanju sveta na bolje ipd.

Osnovne naloge upravnega odbora so določanje politike in strateških smernic ter nadziranje na naslednjih področjih (Wyatt, 2006, str. 13a):

- določitev poslanstva: celotna organizacija in vsi njeni posamezniki se gibljejo v smeri izpolnjevanja poslanstva organizacije ter vizije, ki jo določi upravni odbor;
- določitev vrednot: upravni odbor določa vrednote organizacije in se tudi sam ravna po njih;
- preskrba virov: naloga upravnega odbora je zagotoviti ustrezne vire; kadrovske, finančne in materialne; in z njimi tudi upravljati;
- usklajevanje: upravni odbor opravlja funkcijo posrednika med NVO in člani, donatorji, uporabniki in drugimi deležniki.

V društvu delujejo tudi drugi posamezniki oz. skupine, ki jih je treba поблиže spoznati. To so predsednik, občni zbor, nadzorni odbor, manager oz. direktor, ustanovitelji, zaposleni in prostovoljci. Takoj ko se organizacija razširi do te mere, da pridobi svoj upravni odbor, se razvijeta tudi kolektivno vodenje in širina, ki jo dodajo drugi člani odbora. Upravni odbor pa mora imeti tudi svojega **predsednika**. Njegova naloga je voditi upravni odbor, njegov glas pa zaradi tega v nobenem primeru nima večje teže kot glasovi ostalih, razen če je to skupna odločitev upravnega odbora. Predsednik mora poleg tega še delovati kot zveza z zaposlenimi in direktorjem.

Občni zbor članov navadno sprejema najpomembnejše odločitve, večinoma glede obstoja organizacije, poslanstva ipd., ki jih upravni odbor ne sprejema. Je najvišji organ, ki voli vse druge organe in sklicuje upravni odbor (Konference in dogodki – občni zbor, b.l.).

Naloga **nadzornega odbora** je nadziranje in pregledovanje sprejetih odločitev ter njihovo izvajanje, kako se porazdeljujejo finančna sredstva in ali je delovanje NVO v skladu z zakonom. Svoje ugotovitve poroča neposredno najvišjemu vodstvenemu organu, nima pa pravice sodelovati pri glasovanju na sejah upravnega odbora. Nadzornega odbora nimajo vse NVO (Društvo/Statut, b.l.).

Kot že rečeno, je pri manjših NVO manager, ki ga večinoma imenujejo kar **direktor**, pogosto ustanovitelj, upravljavec, vodja, izvajalec in nadzornik obenem. Ima vizijo in je oblikoval poslanstvo, ki organizacijo ženeta v delovanje. Pogosto je karizmatičen, vendar hkrati tudi ozek in deluje le na podlagi svojih izkušenj, ki pa so omejene. Naloge direktorja navadno zajemajo upravljanje z zaposlenimi, projekti in finančnimi viri, sodelovanje z upravnim odborom, komunikacijo z deležniki in zastopanje organizacije v skupnosti.

Pri večjih NVO direktor izvaja odločitve najvišjega vodstvenega organa, upravlja pa tudi vsakodnevne dejavnosti NVO. Ker je tako zelo osredotočen na izvajanje aktivnosti in projektov, marsikdaj ni naklonjen upravnim odborom. Še posebej, če je zelo uspešen, ne vidi potrebe po upravnem odboru. Težave se začnejo pojavljati z rastjo organizacije, saj večja kot je organizacija, večje so potrebe po strokovnem vodenju in učinkoviti rabi finančnih sredstev, še večja pa potreba deležnikov, da je organizacija osnovana na zdravih temeljih.

Ustanovitelji so »starši« organizacije in so nanjo ponosni, saj so jo sami ustvarili s svojo idejo in s svojim delom. Lahko ostanejo aktivni ali pa se počasi odmaknejo od delovanja organizacije. Če ostanejo aktivni, navadno zasedejo vodstvene položaje, pogosto pa so jim priznane še posebne pravice, kar povečuje njihovo avtoriteto. Prav tu se pogosto pojavi težava, saj delovanje organizacije marsikdaj preseže doseg ustanoviteljev in pride čas, ko mora organizacija, če hoče rasti in se razvijati, narediti določene spremembe, ki jih lahko ovirajo prav ustanovitelji. Zato se priporoča, da ustanovitelji postanejo člani upravnega odbora, saj je tako popolnoma jasno, koliko je »vreden glas« ustanovitelja, hkrati pa mora ta sodelovati z drugimi člani upravnega odbora. Včasih je potrebno, da se ustanovitelja na prijazen način odstrani z mesta odločanja; navadno tako, da se mu najde nek ugleden položaj, s katerega pa ne more zavirati razvoja organizacije.

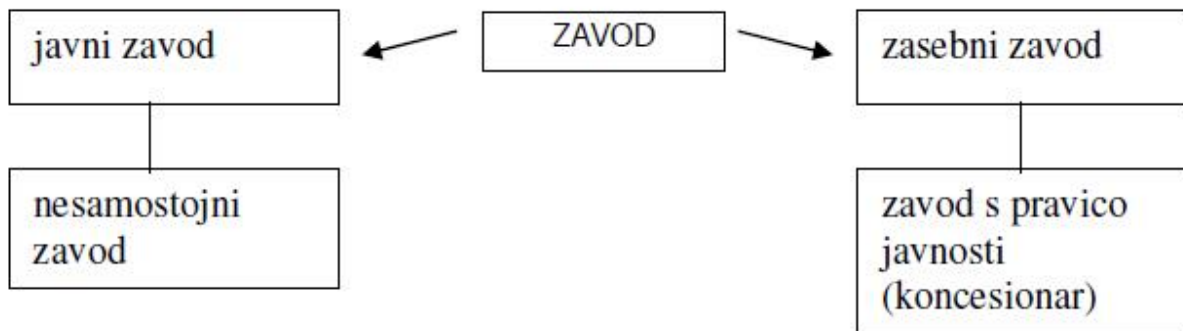
Zaposleni v organizaciji so tisti, ki izvajajo aktivnosti organizacije. Navadno niso del upravnega odbora, saj bi lahko zaradi tega prišlo do navzkrižja interesov – lahko bi prevladali interesi posameznika in ne izvajanje poslanstva organizacije. **Prostovoljci** so izvajalci aktivnosti organizacije, pomagajo s svojim delom, strokovnim znanjem, v delo vlagajo svoj čas in energijo in zanj niso nič plačani. Lahko so redno prisotni, občasno ali pa pridejo za določen projekt. Niso vključeni v odločanje in vodenje organizacije.

4.6 Značilnosti upravljanja in managementa v zavodih

Po 1. členu Zakona o zavodih so zavodi 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 dejavnosti ni pridobivanje dobička. Njihov namen je zagotavljati storitve za posameznike in organizacije, ki so nepridobitne in javno koristne (Forbici et al., 2010, str. 7).

Ločimo **javne in zasebne zavode** ter tudi gospodarske javne zavode, ki jih opredeljuje Zakon o gospodarskih javnih službah (Ur. l. RS, št. 32/1993) in niso predmet tega diplomskega dela, saj ne spadajo v nevladni sektor. Zavodi se lahko delijo na način, kot ga določa Slika 4.

Slika 4: Delitev zavodov



Vir: M. Stražišar, *Javni in zasebni zavod*, 2004, str. 3.

Kot pravi Zakon o zavodih, se **javni zavodi** ustanavljajo z namenom opravljanja javnih služb, lahko pa tudi za dejavnosti, ki sicer niso javne, vendar se opravljajo pod pogoji in na način, opredeljenimi za javne službe. Zavod je praviloma pravna oseba, ki jo lahko ustanovijo republika, občine, mesto in druge z zakonom pooblašene javne pravne osebe ter samoupravna narodnostna skupnost.

Zasebni zavod je praviloma ustanovljen za dejavnosti, ki niso predmet javne službe (Stražišar, 2004, str. 3). Zasebni zavod lahko pridobi koncesijo za opravljanje dejavnosti javne službe. Zavod, ki pridobi koncesijo, in organ, ki daje koncesijo, podpišeta pogodbo o koncesiji. V tem primeru govorimo o zavodu s pravico javnosti.

Zakon ne določa posebnih razlik med vodenjem javnih in zasebnih zavodov. Organizacija CNVOS pa je že leta 2010 dala pobudo za spremembe, da bi se zasebnim zavodom priznalo več svobode pri upravljanju.

V zavodih ni članstva. Vodilno vlogo imajo ustanovitelji (Forbici et al., 2010, str. 7). **Direktor** zavoda je poslovodni organ, njegova naloga pa je organizacija in vodenje dela. Zastopa zavod nasproti zunanji družbi in je odgovoren za zakonitost poslovanja. Imenuje in razrešuje ga ustanovitelj (Zakon o zavodih, Ur. l. RS št. 12/481/1991, 31. in 32. člen).

Zavod navadno upravlja **svet zavoda**, ki je najvišji organ za upravljanje zavoda. Ta po Zakonu o zavodih sprejema statut, pravila in druge splošne akte zavoda, programe dela in razvoja zavoda ter spremlja njihovo izvrševanje, določa finančni načrt in sprejema zaključni račun zavoda, ustanovitelju predlaga spremembo ali razširitev dejavnosti, ustanovitelju in direktorju zavoda daje predloge in mnenja o posameznih vprašanjih in opravlja druge z zakonom ali aktom o ustanovitvi oziroma s statutom ali pravili zavoda določene zadeve.

Zavod ima tudi **strokovnega vodjo in strokovni svet**. Strokovnega vodjo imenuje in razrešuje svet zavoda, njegova naloga pa je voditi strokovno delo. Strokovni svet pa »obravnavava vprašanja s področja strokovnega dela zavoda, odloča o strokovnih vprašanjih v okviru pooblastil, določenih v statutu ali pravilih zavoda, določa strokovne podlage za programe dela in razvoja zavoda, svetu, direktorju in strokovnemu vodji daje mnenja in predloge glede organizacije dela in pogojev za razvoj dejavnosti ter opravlja druge z zakonom ali aktom o ustanovitvi oziroma s statutom ali pravili zavoda določene naloge« (Zakon o zavodih, Ur. l. RS št. 12/481/1991, 44. člen).

4.7 Značilnosti upravljanja in managementa v ustanovah oziroma fundacijah

Ustanove so urejene po Zakonu o ustanovah (Ur. l. RS, št. 60/1995) in so opredeljene kot na določen način vezano premoženje, s katerim upravlja upravni odbor. Tako kot zavod tudi ustanova ni članska organizacija (Forbici et al., 2010, str. 7), ampak pravna oseba zasebnega prava. V omenjenem zakonu je določen tudi namen ustanove, ki predvideva, da mora biti ta splošnokoristen ali dobrodelen in praviloma trajen. Naj omenimo še to, da Zakon o ustanovah določa, da besedo fundacija lahko v imenu ali firmi uporabljajo tiste pravne osebe, ki so ustanovljene za splošnokoristne ali dobrodelne namene in tega ne opravljajo kot pridobitno dejavnost.

Splošna koristnost je opredeljena tako, da mora biti ustanova ustanovljena za namene na področjih znanosti, kulture, športa, vzgoje in izobraževanja, zdravstva, otroškega, invalidskega in socialnega varstva, varstva okolja, varstva naravnih vrednot in kulturne dediščine, za verske namene in podobno. Dobrodelnost pomeni, da mora biti ustanova ustanovljena z namenom pomagati osebam, ki so potrebne pomoči.

Ustanova pridobi status pravne osebe, ko ji ministrstvo izda soglasje k aktu o ustanovitvi (Mercina, 2011). Upravlja jo **uprava**, ki jo sestavljajo najmanj trije člani in ima **predsednika uprave** ter je po zakonu tudi edini obvezen organ. Uprava deluje v skladu z namenom ustanove, na njene odločitve pa lahko neposredno vpliva ustanovitelj (Divjak et al., b.l., str. 94). Je najvišja oblast v ustanovi in sprejema najpomembnejše odločitve. V to spadajo sprejemanje strateških odločitev, določanje finančnega načrta, odločitve o premoženju ustanove in razna poročila. Določa tudi pravila ustanove, ki pa morajo biti v skladu z zakonom. Odločitve se sprejemajo z večino glasov članov uprave.

Ustanova ima lahko tudi druge organe, vendar jih je treba prijaviti pristojnemu ministrstvu. Lahko se določi tudi poseben organ, **skrbnik za ustanove**, ki je strokovnjak za določeno področje, imenuje pa ga pristojno ministrstvo. Zadolžen je za upravljanje s premoženjem ustanove, pri čemer se poraja težava s pristojnostjo v povezavi z upravo, ki z zakonom še ni natančno določena. Nekatere ustanove imajo še **predstavnike javnosti** in/ali **predstavnike donatorjev**.

5 SODELOVANJE IN POVEZOVANJE NVO

Sodelovanje z drugimi organizacijami v svojem ali zunaj svojega sektorja je eden bistvenih elementov razvoja vsake NVO. Zahteva veliko časa in vložene energije, vendar so posledično učinki večji in izkušnje bogatejše. Od vsake NVO je odvisno, za kakšno sodelovanje se bo odločila in ali se bo zanj sploh odločila; to pa je spet odvisno od finančnih, kadrovskih, organizacijskih ipd. zmožnosti, ki jih ima posamezna NVO.

5.1 Sodelovanje z javnim sektorjem

Sodelovanje med NVO in vlado lahko poteka formalno ali neformalno, način sodelovanja pa je odvisen od zainteresiranosti za sodelovanje obeh strani ter od organiziranosti in velikosti NVO in strokovnosti predstavnika na strani vlade oz. ministrstva (Bagon et al., 2006, str. 335–337).

5.1.1 Civilni dialog v Sloveniji

Civilni dialog pomeni sodelovanje NVO pri oblikovanju politik, pripravi strategij, programov, zakonov in razpisov ter v drugih procesih odločanja. Največji razvoj pri nas je doživel **z vstopanjem in nato z vstopom Slovenije v EU**. Eden od pogojev EU je bil namreč tudi krepitev nevladnih organizacij. Leta 2002 je CNVOS s pomočjo treh podpornih organizacij – PIC-a, Umanotere in Šenta s podporo vlade začel pripravljati razvojne strategije za celotni tretji sektor v Sloveniji. Postavili so štiri prioriteta področja, ki bi morala biti predmet dogovarjanj z vlado: civilni dialog, zakonodaja, kadri in financiranje (Huč, 2005, str. 11, 12).

Na drugi strani je vlada pripravila dokument »**Strategija vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami**«, v katerem določa, da želi: »uveljaviti trajne oblike vplivanja NVO na oblikovanje in izvajanje politik Vlade RS, ki bodo zagotavljale sodelovanje javnosti pri sprejemanju aktov državne oblasti« (2003, str. 16). Kljub temu pa do danes **ni vidnih rezultatov** na področju civilnega dialoga v Sloveniji. Dogovarjanja z vlado o trajnih premikih so se leta 2005 ustavila (Huč, 2005, str. 14). Predstavniki vlade je pogajalsko skupino NVO obtožil netransparentnosti in zaprtosti, posledično pa so se pomembni posamezniki odmaknili iz pogovorov ter notranje oslabili predstavnike NVO in njihovo pogajalsko moč. V okviru evropskih strukturnih skladov in projektov, ki so se iz njih financirali, so potekali pogovori z ministrstvi na posameznih področjih. Večino ostalih pobud pa daje CNVOS, o katerih tudi obvešča na svoji spletni strani.

Eno večjih ovir civilnemu dialogu predstavlja dejstvo, da je nevladni sektor razdrobljen. Organizacije si med seboj konkurirajo, namesto da bi se povezale in oblikovale močno strukturo civilne družbe, ki bi delovala enotno tako na politični kot na gospodarski ravni.

5.1.2 Prenos javnih funkcij

Poleg možnosti financiranja NVO s strani države in civilnega dialoga, ki sta bila že predstavljena, pa sodelovanje z javnim sektorjem pomeni tudi možnost za prenos javnih funkcij na NVO. Vlada se je v dokumentu »**Strategija vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami**« (2003, str. 16) zavezala, da bo »spodbujala prenos javnih funkcij in javnih pooblastil na NVO na vseh tistih področjih in na tistih ravneh, kjer lahko NVO izvajajo storitve bolje in učinkoviteje«.

Zakoni, ki so oblikovani in sprejeti za delovanje NVO, pa še vedno ohranjajo **državo kot glavno izvajalko javnih storitev** (Črnak Meglič, b.l., str. 3). Država s tem močno omejuje delovanje NVO in jemlje možnost, da bi si NVO in javni zavodi konkurirali pri izvajanju storitev. Finančne možnosti bi se za NVO močno izboljšale, če bi lahko vstopale v javno mrežo. Konkurenca pa bi na strani javnih zavodov poskrbela za izboljšanje kakovosti storitev in organizacije ter zmanjšanje birokracije, na strani NVO pa profesionalizacijo in strokovno ter organizacijsko izboljšanje.

Da bi prišlo do pozitivnih premikov, bi se morale **NVO povezati med seboj**, kot smo ugotovili v poglavju civilnega dialoga, na drugi strani pa bi morala biti država bolj prilagodljiva in spremeniti svoje konservativne politike. Kot ugotavlja Dower (2005, str. 15), se morata obe strani povzpeti po lestvici javnega udejstvovanja (glej Prilogo 17), torej od informacij preko posvetovanja, sodelovanja, partnerstva do pooblastitve.

5.2 Sodelovanje z zasebnim sektorjem

Poznamo mnoge primere dobrih praks, ko so se nevladne organizacije povezale s podjetji in bile pri tem uspešne. Naj omenimo samo povezavo Leka (pokrovitelja) in Društva Rdečih noskov – klovnov, ki razveseljujejo otroke v bolnišnicah po Sloveniji (Rdeči noski z Lekovo pomočjo razveseljujejo vedno več ljudi, b.l.), ali pa skupno akcijo zbiranja sredstev za boj proti raku na dojkah organizacij Europa Dona Slovenia and PR agency Pristop (Kurir, 2007, str. 5).

Največkrat pride do sodelovanja med obema sektorjema, ko gre za **donacije in sponzorstva**. Podjetju sodelovanje z NVO mnogokrat pomeni **obliko promocije in gradnjo dobrega imena**, saj s takim sodelovanjem pokaže svojo dobrodelnost in način vračanja skupnosti, za razliko od ostalih podjetij, ki so zgolj usmerjena proti dobičku. Nevladna organizacija pridobi finančna sredstva za svoje delovanje in promocijo svojih storitev. V praksi pa je do takega sodelovanja težko priti, saj so podjetja večinoma res bolj nagnjena k dobičku, nevladnim organizacijam pa manjka znanja, poslovnih poznanstev in sposobnosti, da projekte dobro predstavijo podjetjem in jih tudi uresničijo.

Podatek iz leta 2007 kaže, da se je povečalo sodelovanje med NVO in zasebnim sektorjem, še posebej zunaj območja Ljubljane (USAID, 2008, str. 225). Omeniti je treba tudi, da pride med obema sektorjema včasih tudi do **konkuriranja** na razpisih, kljub različnim namenom – pridobitnim ali nepridobitnim. Vsi razpisi niso namreč izrecno namenjeni NVO ali podjetjem, včasih se zanj lahko potegujeta obe strani.

5.3 Sodelovanje sorodnih NVO – mreženje

Mreženje je pojem, ki ga poznamo predvsem z vidika povezovanja podjetij. Ta se povezujejo zaradi zmanjševanja stroškov, povečanja konkurenčnosti in dobička (Sekula Krstič, 2006, str. 7). Tudi nevladne organizacije so začele spoznavati prednosti mreženja, saj so tako močnejše, imajo dostope do informacij, ki jih drugače ne bi imele, skupaj lahko nastopajo pri iskanju donatorjev, se prijavljajo na razpise ipd. Mreženje pomeni sodelovanje tistih NVO, ki imajo podobne interese, lahko pa poteka na **regionalni, nacionalni ali mednarodni** evropski ravni (Sekula Krstič, 2005, str. 7). Raziskava (Kolarič et al., 2006, str. 113) je pokazala, da se NVO med seboj povezujejo zaradi skupnih interesov (65,4 %), informacij (59,2 %), projektov (57,3 %) ter racionalizacije kadrov in drugih nefinančnih virov (19,7 %).

Kljub prednostim, ki jim jih članstvo v mreži lahko prinese, so se v praksi pojavile številne ovire. V prvi vrsti je treba vedeti, da so NVO, posebej majhne, pogosto navajene same odločati o vsaki situaciji. Dejstvo, da je treba v mreži nadzor nad situacijo prepustiti

nekomu drugemu, jih straši. Poleg tega so navajene delovati posamezno in ne v timu. Končno se bojijo tudi, da bodo morale veliko delati in vložiti, prejele pa bodo premalo. V Sloveniji ne obstaja veliko mrež (Sekula Krstič, 2005, str. 17). Ministrstvo za javno upravo je z vstopom v EU in s tem z možnostjo črpanja evropskih strukturnih sredstev opredelilo znotraj slovenskih mej tri oblike mreženja, in sicer horizontalne in vsebinske mreže ter regionalna stičišča. Na evropski ravni pa je veliko mrež, v katere se lahko NVO včlanijo. Komisija celo spodbuja organizacije, naj se tem mrežam priključijo.

Članstvo v velikih mednarodnih mrežah predstavlja posebne ovire, saj je neznanje jezika mnogokrat nepremostljiv prepad, birokracija in prijavní postopki prezahtevni (Sekula Krstič, 2005, str. 17), članarine in stroški potovanja na dogodke in srečanja pa pogosto preveliki. Sodelovanje v mrežah lahko poteka formalno ali neformalno, običajno pa se začne s pismom o nameri. Včasih pa je potrebna formalizacija za zagotovitev trajnega sodelovanja ali pa za skupno nastopanje na razpisih. Ta se lahko uredi z ustanovitvijo konzorcija – s podpisom konzorcijske pogodbe, s katero določimo pogoje sodelovanja.

5.4 Mednarodno sodelovanje

Slovenske NVO imajo možnost sodelovati z NVO iz drugih držav in tudi konkurirati na razpisih ter iskati donatorje in sponzorje iz tujine. Podatkov o tem, koliko naj bi takega sodelovanja bilo, žal ni, ocena pa je, da tega ni prav veliko. Ovire predstavljajo nerazvitost tretjega sektorja pri nas, veliko birokracije ter premalo poznanstev in kontaktov iz tujine. Obstajajo tri oblike mednarodnega sodelovanja (Bagon et al., 2006, str. 343), in sicer **multilateralno** sodelovanje z mednarodnimi organizacijami in institucijami, **bilateralno** sodelovanje s posameznimi državami ter **sodelovanje v okviru EU**, ki ga podrobneje predstavljamo spodaj. Z vstopom Slovenije v EU 1. maja 2004 se je povečala prepoznavnost države in s tem tudi interes za sodelovanje (Bagon et al., 2006, str. 342, 346). Informacije o možnostih sodelovanja so zainteresiranim NVO dostopne na spletnih straneh ministrstev, še posebej Ministrstva za zunanje zadeve, pa tudi raznih mednarodnih organizacij in institucij.

5.4.1 Civilni dialog v EU

Oblikovanje politik EU določajo pogodbe; za izvajanje civilnega dialoga pa so bili določeni »mehanizmi posvetovanja preko posebnih posvetovalnih teles« (Michieli & Blazinšek, 2007, str. 9). Glavna organizacija (Evropski ekonomsko-socialni odbor, 2006), ki je prevzela vlogo povezovalnega člana med evropskimi institucijami in civilno družbo, je Evropski ekonomsko-socialni odbor (v nadaljevanju EESO). Podeljen mu je bil mandat (trenutno za obdobje 2010–2015), deluje pa že od leta 1957. Med svoje vrste šteje 344 članov iz 27 držav članic EU (glej Prilogo 18). Njegova naloga je strokovno svetovanje Evropski komisiji, Svetu EU in Evropskemu parlamentu, za katere podaja svoja mnenja o

predlagani zakonodaji in daje lastne predloge in pobude. Pri EESO poteka civilni dialog med:

- evropskimi organizacijami civilne družbe – dialog o razvoju EU, prihodnosti in politikah;
- evropskimi organizacijami civilne družbe in EU;
- dnevni dialog med organizacijami civilne družbe, predstavniki institucij EU in predstavniki Evropskega parlamenta.

EESO pa ni edina institucija, preko katere lahko NVO v Sloveniji aktivno sodelujejo pri oblikovanju evropskih politik. Z zavedanjem, da lahko skupaj naredijo več, so se v tujini mnoge NVO povezale in delujejo na ravni EU v obliki skupnih **platform** (Kontaktna skupina civilne družbe, 2006, str. 9). Tudi evropske institucije so spoznale dodano vrednost, ki jo lahko prispevajo NVO. V ta namen se je civilni dialog kot koncept razvijal in nastali so naslednji dokumenti in napredki (Kontaktna skupina civilne družbe, 2006, str. 11):

- Bela knjiga Komisije o upravljanju – niz priporočil za krepitev demokracije v EU, ki jo oblikujejo vsako leto (European Commission, b.l.);
- Minimalni standardi za posvetovanje – nastali so kot posledica sprejetih dogovorov v Beli knjigi; prej so se z zainteresiranimi organizacijami pogovarjali posamezni oddelki Evropske komisije, in sicer vsak na svoj način, s tem dokumentom pa so se postavili temelji za poenoten dialog (Commission of the European Communities, 2002);
- končna vključitev 47. člena o participatorni demokraciji v Evropsko ustavno pogodbo – možnost izražanja javnih mnenj glede vseh področij delovanja EU (Conference of the Representatives of the Governments of the Member States, 2004);
- pomen organizirane civilne družbe, ki jo je poudaril Evropski svet – zaveza o skupnem sodelovanju med EU, državami članicami, socialni partnerji in civilno družbo (EESO, 2006).

Civilni dialog v praksi poteka na različne načine (Kontaktna skupina civilne družbe, 2006, str. 11), bolj ali manj vplivne in odprte za javnost. Najbolj prepoznavni so naslednji: redni sestanki s Komisijo, posvetovanja in razprave preko internetne strani *Vaš glas v Evropi*, zbor državljanov, parlamentarne medskupine, dialog preko Generalnega direktorata za trgovino in razne razprave Evropskega parlamenta.

SKLEP

Področje NVO je dandanes v medijih manj zastopano. Veliko se govori o krizi ter političnih in gospodarskih dogajanjih, medtem ko ostaja tretji sektor v obrobju zanimanja novinarjev in javnosti. Morda je področje res manj turbulentno, pa vendar so nekatere

ugotovitve zelo zanimive, nekatere pa morda prav šokantne. Povsem jasno je, da je tretji sektor marsikje v tujini močan, pri nas pa je možnosti za razvoj še veliko. Večina nevladnih organizacij v Sloveniji se ne ponaša s stabilnostjo, z vztrajno rastjo in notranjo močjo. Ker se trenutno še vedno nahajamo v krizi, je zagotovo lahko rešitev tudi v tretjem sektorju, ki lahko veliko pripomore k temu, da prevzame določene aktivnosti, ki jih vlada sama ne more uresničevati.

Pri nas pogoji za izboljšanje tretjega sektorja še niso zadovoljivi, čeprav se stanje na dolgi rok počasi izboljšuje. Vlada se je začela zavedati pomena nevladnih organizacij, nevladne organizacije pa se povezujejo in v okviru možnosti razvijajo civilni dialog z vlado. Kljub vsemu so pogoji za tretji sektor bolj ali manj porazni. Izhod iz situacije bi lahko bil predvsem v zgledovanju po drugih državah, ki so tretji sektor že razvile, čeprav je težava v tem, da niti ni tretji sektor med državami primerljiv niti niso sredstva, namenjena tretjemu sektorju, med državami enaka. Primeri dobrih praks pa so vsekakor lahko zelo koristni.

Vlada pa še zdaleč ni edina, ki se lahko česa nauči in kaj spremeni. Če bi NVO končno sprevidele, da je moč v povezovanju in ne konkuriranju, bi lahko zagotovo prišle dlje in naredile ter dosegle več. Namesto da vsaka zase »obdeluje svoj vrtiček«, bi bilo treba ustvariti močne vezi med organizacijami ter postaviti trdnejše temelje za rast in razvoj. Tako bi lahko tudi skupaj nastopale v pogovorih z vlado; ne kot njen nasprotnik, česar se vlada verjetno najbolj boji, temveč kot njen partner v skupni želji po trdnejši socialni družbi, močnejši državi ter enotnejšem nastopu proti zunanjim združbam.

Pomembno vlogo igrata tudi upravljanje in management. Vsaka NVO lahko s pravilno določitvijo delovnih nalog in z uspešnim izvajanjem aktivnosti dosega svoje cilje, s tem pa postaja uspešnejša. S prepoznavanjem pomembnosti prostovoljskega dela mora vsaka NVO razporediti svoja znanja in delo na področja, ki so za prostovoljce in zaposlene najprimernejša. Najvišji organi v NVO in manager (predsednik, direktor) morajo svojo vlogo izvajati strokovno, etično in z odgovornostjo. Pri doseganju ciljev mora imeti vsaka NVO v mislih končnega uporabnika in njegovo zadovoljstvo ter stremeti k najvišji kakovosti storitev.

V svetu, ki ga dandanes prežemata kapitalizem in želja po dobičku, je dobro vedeti, da v ljudeh še vedno obstaja idealizem in želja po boljšem življenju za vse. Spodbudno je spoznanje, da v Sloveniji naredimo veliko prostovoljnega dela in da obstaja veliko društev, zavodov in ustanov, katerih številka se še kar večja kljub ne prav zavidljivim pogojem za njihovo rast in obstoj. Dejstva kažejo, da je v ljudeh močno prisotna želja po boljšem jutri in da so pripravljeni za uresničitev te tudi vlagati svojo energijo in čas. Če in ko bo tudi država to sprevidela, ne le na papirju, ampak tudi v praksi, bodo možne spremembe; takrat se bo lahko »pisala zgodovina« tretjega sektorja v Sloveniji.

LITERATURA IN VIRI

1. Bagon, J., Cirman, A., Hajtnik, T., Ivačič, A., Kamnar, H., Kociper, M., Kričej, D., Mantas, S., Pirc Musar, N., Šturm, J. T., Vesel, M., Ulaga, Z., Verčič, D., Virant, G., Zavrl, F., & Zore Tavčar, U. (2006). *Priročnik za javne managerje*. Ljubljana: Založba Portis.
2. The Civil Society Development Foundation Hungary. (2008). Organisation Development. Najdeno 1. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.ctf.hu/files/1251221456Organisation_Development_handout.pdf
3. CNVOS. (b.l.). *Podatki o NVO* (interno gradivo). Ljubljana: CNVOS
4. CNVOS, ZDOS, ZSU & Strokovni odbor »Identifikacija ciljnih projektov za obdobje 2007–2013«. (2007). *Identifikacija ciljnih projektov za sofinanciranje NVO sektorja iz strukturnih skladov EU v obdobju 2007–2013. Predlog dokumenta*.
5. Commission of the European Communities. (2002). Communication from the Commission. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2002/com2002_0704en01.pdf
6. Conference of the Representatives of the Governments of the Member States. (2004). Treaty establishing a Constitution for Europe. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.proyectos.cchs.csic.es/euroconstitution/library/constitution_29.10.04/part_I_EN.pdf
7. Čandek, S. (b.l.). Kako jadrati čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://old.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Candek.html>
8. Čandek, S. (2004). *Analiza možnosti za samofinanciranje zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij na področju socialnega varstva v Sloveniji* (Magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Črnak Meglič, A. (b.l.). Položaj in vloga nevladnega sektorja v Sloveniji. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://sl.projekt08.spletnastran.com/sitedata/10/upload/Dokumenti/Polozej%20in%20vloga%20nevladnega%20sektorja%20v%20Sloveniji-ACM.pdf>
10. Črnak Meglič, A. (2007). Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev in ustanov) v letu 2007. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.cnvos.si/UserFiles/File/Zagovornistvo/Sooblikovanje%20politik/Crnak%20Meglic%20porocilo%202007.pdf>
11. Črnak Meglič, A. (2008). Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev, ustanov in zasebnih zavodov) v letu 2008. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Mojca/Analiza_bilanc_NVO__porocilo_2008__ACM_.doc
12. Črnak Meglič, A., & Vaupotič, M. (b.l.). Podlage za opredelitev financiranja nevladnih organizacij v Sporazumu med vlado in NVO. Najdeno 15. julija 2013 na

- spletnem naslovu http://sl.projekt08.spletnastran.com/sitedata/10/upload/NVO/Financiranje_nevladnih_org.pdf
13. Davies, T. (2013). NGOs: A Long and Turbulent History. *The Global Journal*. Najdeno 13. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://theglobaljournal.net/article/view/981/>
 14. Dimnik, L. (2009, 18. april). Položaj nevladnih organizacij v Sloveniji je slab, država je ostala bolj ali manj pri simbolnih zavezah. *Dnevnik*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/slovenija/v-ospredju/1042260467>
 15. Divjak, T., Šporar, P., Grafenauer, B., Klenovšek, T., Strojan, T., Verbajs, M., & Vrbica, S. (b.l.). Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij. Najdeno 9. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=v%20tujini%20je%20nevladni%20tretji%20sektor%20bolj%20razvit&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cnvos.si%2FUserFiles%2FFile%2FZagovornistvo%2FSoblikovanje%2520politik%2FANALIZA_pravni%2520okvir%2520delovanja%2520NVO.doc&ei=JiXPUsgdHorHsgbH7YDQAw&usg=AFQjCNG6qx91YYtAOaoIkpEcx bqw2ngsyQ&sig2=p-s821JP6JOTxTdUcEauNw&bvm=bv.59026428,d.Yms
 16. Dower, M. (2005). Razvoj skupnosti in usposabljanje. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.mko.gov.si/fileadmin/mko.gov.si/pageuploads/podrocja/Program_razvoja_podezelja/4os/razvoj_skupnosti_in_usposabljanje.pdf
 17. Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organisation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
 18. Društvo/Statut. (b.l.). V *Wikipediji*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Wikipedija:Dru%C5%A1tvo/Statut>
 19. European Commission (b.l.). Grants of the European Union. Introduction to EU funding. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/grants/introduction_en.htm
 20. European Commission (b.l.). White papers. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/white-papers/index_en.htm
 21. Evropski ekonomsko-socialni odbor. (2006). Civilna družba in Evropska unija morata vzpostaviti učinkovito sodelovanje. Regionalni forum interesnih skupin EESO v Budimpešti (Madžarska). Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=europa.eu%2Frapid%2Fpress-release_ces-06-59_sl.pdf&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Frapid%2Fpress-release_CES-06-59_sl.pdf&ei=QOPIUcLCF4f_4QSzu4GYBQ&usg=AFQjCNGiZiuc_fPT1xaWNP3dvTo2NZ0w3w&bvm=bv.49405654,d.bGE
 22. *Finančna pomoč: donacije in sponzorstva*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.vdc.si/sponzorstva>

23. Findeisen, D., & Hebar, A. (2008). *Menedžment v nevladnih organizacijah: Kako nevladne organizacije sebi zagotovijo trajanje in obvladajo spremembe*. Ljubljana: CNVOS.
24. Forbici, G., Divjak, T., Osonkar, B., Dernovšek, V., & Verbajs, M. (2010). Skupaj za skupnost. Najdeno 13. novembra 2013 na spletnem naslovu http://issuu.com/provirus/docs/prirocnik_skupaj_za_skupnost
25. Gann, N. (1996). *Managing change in voluntary organisations*. Milton Keynes: Open University Press.
26. *History and Development of NGOs*. Najdeno 13. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://lariza7serves.wordpress.com/2011/09/13/history-and-development-of-ngos/>
27. *History of the NGO Sector*. Najdeno 13. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.ngohandbook.org/index.php?title=History_of_the_NGO_Sector
28. Holloway, R. (2001). *Towards Financial Self-Reliance*. London: Aga Khan Foundation.
29. Hrovatin, N. (b.l.). Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-67-8/071-092.pdf>
30. Huč, M. (2005). *Nevladne organizacije – akter pri oblikovanju politik?*. Ljubljana: CNVOS.
31. Informacije o javnem registru – zadnje poročilo. (2014). Najdeno 17. marca 2014 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_register/Porocila/Zadnje_porocilo
32. *Informiranje: Oblike zaposlovanja v NVO*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.cnvos.si/article/id/167/cid/106>
33. Javni sektor. (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Javni_sektor
34. Kokolj, Ž. (2007). *Strukturokop – NVO vodič po strukturnih skladih*. Ljubljana: CNVOS.
35. Kolarič, Z. (1997). Prostovoljne – neprofitne organizacije v Sloveniji. *Neprofitni management*, 1(1).
36. Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A., & Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A., Rihter, L. Boškić, R., & Rakar, T. (2006). *Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Kolarič, Z., & Rakar, T. (2010). Raziskava indeks civilne družbe. Obseg, struktura in vloga/funkcija slovenskih civilno-družbenih organizacij. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.arhiv.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Mojca/CIVICUS_studije/STUDIJA_PRIMERA_1.pdf

39. *Konference in dogodki – občni zbor*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.szko.si/konference-in-dogodki/obcni-zbor/>
40. Kontaktna skupina civilne družbe. (2006). *Naj se sliši vaš glas v EU: Priročnik za nevladne organizacije*. Ljubljana: Civil Society Contact Group.
41. Kurir, M., (2007). Marketing z razlogom. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=europa%20donna%20in%20pristop&source=web&cd=2&ved=0CCIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.dobradruzba.org%2Fvsebina%2Fslo%2Fprojekt-3%2Fnovice%2Fdocuments%2Fgradivozamedije.doc&ei=mfanTqmjMcyN4gSiyNAI&usg=AFQjCNHj8qqjvGEgfZAIrCXu5glGt-2spQ&sig2=C3_sV_sRpKWcrkSEZ6yKw
42. Leskošek, V., & Hrženjak, M. (2002). *Spremenjene vloge nevladnih organizacij*. Ljubljana: Mirovni inštitut – Inštitut za sodobne družbene in politične študije.
43. Lewis, D., & Kanji, N. (2009). *Non-Governmental Organizations and Development. Routledge Perspectives on Development*. New York: Routledge.
44. Medjugorac, I. (2006). *Revija Jutri*. Ljubljana: Umanotera.
45. Mercina, J. (2011, 12. marec). Fundacija – ustanova. *Mladi podjetnik*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniskikoticek/ustanovitev-podjetja/katero-obliko-podjetja-izbrati/fundacija-ustanova>
46. Mevlja, B. (2007). *Model uresničitve strategije razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji. Magistrsko delo*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
47. Michieli, T., & Blazinšek, A. (2007). *Nevladne organizacije in spodbujanje aktivnega evropskega državljanstva*. Ljubljana: CNVOS.
48. Mihelčič, M. (2011). Društvo slovenska akademija za management. Sekcija za izrazje. Gradivo012. Najdeno 8. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=dsamsigradivo012&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fsam-d.si%2Fupload%2Fforum%2FSekcija%2520za%2520izrazje%2520SAMGradivo%2520MM12.doc&ei=CZXMUpy9LoWMtQbEqoGoBA&usg=AFQjCNHnngVTxRY-33qEGstADx63qrZvEg&bvm=bv.58187178,bs.1,d.Yms>
49. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve & Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport (b.l.). Poročilo o izvajanju programa izobraževanja brezposelnih oseb »Programa 5000« v šolskem letu 2002/2003. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.mdds.gov.si/fileadmin/mdds.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/program5000_por02_03.pdf
50. Ministrstvo za javno upravo. (b.l.). Institucionalna in administrativna usposobljenost. Analiza za del, ki se nanaša na krepitev nevladnih organizacij. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/novo_nvo/ANALIZA_-_KREPITEV_NEVLADNIH_ORGANIZACIJ_-_DOPOLNITEV.doc
51. Ministrstvo za javno upravo. (2009). Javni razpis za sofinanciranje projektov vsebinskih mrež NVO na nacionalni ravni za leti 2009 in 2010. Najdeno 15. julija

- 2013 na spletnem naslovu http://www.arhiv.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Mojca/JR_2009-2010_vsebinske_mreze/Javni_razpis_vsebinske_mreze_koncno.doc
52. Ministrstvo za pravosodje in javno upravo. (2011). Poročilo o prostovoljstvu v Republiki Sloveniji za leto 2011. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.prostovoljstvo.org/resources/files/pdf/2011.pdf>
 53. Navodilo za razvrščanje društev v registru društev. *Uradni list RS* št. 7/2002.
 54. Olivo, U. M. (2007). Evolution on the Term Non Governmental Organization (NGO). Najdeno 13. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www2.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-36172007000200006&lng=es&nrm=Iso
 55. *O prostovoljstvu*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.prostovoljstvo.org/o-prostovoljstvu>
 56. Pogačar, V. (2012, februar). Primerjava eno- in dvotirnega modela upravljanja. *Izzivi managementu*, IV(1), str. 7. Najdeno 8. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-TNVUB2MH/81d8ce17-6416-457c-b2bc-f7b7fd1bc075/PDF>
 57. *Poslanstvo in vizija*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.pic.si/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=40
 58. Pravilnik o kriterijih za podelitev statusa društva, ki deluje v javnem interesu. *Uradni list RS* št. 33/1997.
 59. *Prebivalstvo, Slovenija, 1. januar 2013*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5454
 60. Rakar, T. Š., Vrbica, S., Deželan, T., Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A., Nagode, M., & Matoz Ravnik, A. (2010). Raziskava indeks civilne družbe – končno poročilo. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.irssv.si/upload2/Raziskava%20indeks%20civilne%20druzbe%20-%20Koncno%20porocilo.pdf>
 61. Ravnihar, R. (2007). *Strukturni skladi EU v Sloveniji – vključenost nevladnih organizacij v programiranje za programsko obdobje 2007–2013*. Zavod Karnia.
 62. *Rdeči noski z Lekovo pomočjo razveseljujejo vedno več ljudi*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.lek.si/si/o-nas/mediji/sporocila-za-javnost/669/>
 63. *The Role of NGOs [Development Studies, The University of Dublin, Trinity College]*. Najdeno 13. novembra 2013 na spletnem naslovu: http://www.tcd.ie/Economics/Development_Studies/link.php?id=95
 64. Rozman, R. (2008, 14. november). Enotirni in dvotirni model upravljanja. *Društvo Slovenska akademija za management*. Najdeno 9. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://sam-d.si/Default.aspx?cid=57&fid=63&tid=80>
 65. Rozman, R. (2012). Slovenian Organisation Theory and Its Ties with Associated Theories and Sciences. *Dynamic Relationships Management Journal*, 1(1), 11.
 66. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
 67. Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). *The Emerging Sector Revised*. Baltimore: The Johns Hopkins University.

68. Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Haddock, M. A. (2011, september). Measuring the economic value of volunteer work globally: concepts, estimates, and a roadmap to the future. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(3). Najdeno 4. marca 2014 na spletnem naslovu <http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/10/Annals-Septmeber-2011.pdf>
69. Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., Haddock, M. A., & Tice, H. S. (2013). The State of Global Civil Society and Volunteering: Latest findings from the implementation of the UN Nonprofit Handbook. Comparative nonprofit sector working paper no. 49. Baltimore: The Johns Hopkins University. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/04/JHU_Global-Civil-Society-Volunteering_FINAL_3.2013.pdf
70. Sekula Krstič, D. (2005). *Mreženje nevladnih organizacij – analiza vključenosti slovenskih NVO v evropske mreže*. Ljubljana: CNVOS.
71. Sekula Krstič, D. (2006). *Mreže nevladnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: CNVOS.
72. *Strategija vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami*. (2003). Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=obstoje%20in%20delovanje%20nevladnih%20organizacij%20pomembne%20pogoj%20za%20nemoten%20razvoj%20dru%C5%BEbe%20in%20uveljavljanje%20najvi%C5%A1jih%20standardov%20demokracije%20v%20dru%C5%BEbi&source=web&cd=2&ved=0CC4QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.vlada.si%2Ffileadmin%2Fdokumenti%2Fcms%2Fdoc%2F0310071620456_40v2a.rtf&ei=RYHkUejDJsmm4gS5yoFA&usq=AFQjCNGzWxXEQWdFP9K4Q4nMIPQjUG8Viw&bvm=bv.48705608,d.bGE
73. Stražišar, M. (2004). *Javni in zasebni zavod*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
74. Strgar, Z. (2009, 6. julij). Zakon o prostovoljstvu leta 2010, kriza terja več sodelovanja med vlado in civilno družbo. *Dnevnik*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/clanek/1042281119>
75. Škarja, B. (b.l.). Nevladni sektor in zaposlovanje v prihodnosti. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.snvosr.org/images/gradiva/zaposlovanje_nvo.pdf
76. Trunk Širca, N. & Tavčar, M. I. (2003). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
77. Vaupotič, M. (2003). *Za prihodnost nevladnih organizacij v Sloveniji*. Ljubljana: CNVOS.
78. Vidali, M. (2009). *Financiranje nevladnih organizacij: primer prostovoljnega gasilskega društva Izola* (Diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Vodlan, V. (2010). *Fundraising priročnik za nevladne organizacije*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/KristijanP/fundraising-za-nvo>
80. Vrbica, S. Š., & Matoz Ravnik, A. (2009). *Raziskava CIVICUS, Prostovoljstvo – Ali prostovoljstvo prispeva k družbeni blaginji*. Ljubljana: PIC.
81. Wyatt, M. (2006). *Priročnik o vodenju nevladnih organizacij*. Ljubljana: Umanotera.

82. USAID. (2008). *2007 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu http://csogeorgia.org/uploads/developmentTrends/10/sustainability_index-2007.pdf
83. Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah. *Uradni list RS* št. 21/1995, 9/2001-ZASP-A, 30/2001-ZCUKPIL, 43/2004-ZASP-B, 17-2006-ZASP-C, 114/2006-ZUE, 139-2006-ZASP-D.
84. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb. *Uradni list RS* št. 40/2004-ZDDPO-1, 54/2001-ZDavP-1, 70/2004-ZDDPO-1 popr., 139/2004-ZDDPO-1A, 108/2005-ZDDPO-1B, 33/2006-ZDDPO-1-UPB2, 117/2006-ZDDPO-2.
85. Zakon o dohodnini. *Uradni list RS* št. 117/2006, 003-02-9/2012-ZDoh-2L, 96/2013-ZDoh-2M).
86. Zakon o društvih. *Uradni list RS* št. 61/2006, 58/2009-ZDru-1A, 39/2011-ZDru-1B, 64/2011-ZDru-1-UPB2.
87. Zakon o gospodarskih javnih službah. *Uradni list RS* št. 32/1993, 42/2006-ZGD-1 popr., 60/2006-ZGD-1, 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI, 10/2008-ZGD-1A, 68/2008-ZGD-1B, 42/2009-ZGD-1C.
88. Zakon o javnih uslužbencih. *Uradni list RS* št. 56/2002, 110/2002-ZDT-B, 2/2004-ZDSS-1, 23/2005-ZJU-A, 62/2005-U-I-294/04-15, 75/2005-U-I-90-05-13, 113/2005-ZJU-B, 68/2006-ZSPJS-F, 131/2006-U-I-227/06-27, 33/2007-ZJU-C.
89. Zakon o prostovoljstvu. *Uradni list RS* št. 10/2011, 16/2011-ZProst popr.
90. Zakon o ustanovah. *Uradni list RS* št. 60/1995, 70/2005-ZU-UPB1, 91/2005-ZU-UPB1 popr.
91. Zakon o zavodih. *Uradni list RS* št. 12/1991, 8/1996-ZZ-A, 36/2000-ZPDZC, 127/2006-ZJZP.
92. *Zaposlovanje v tretjem sektorju*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.zofijini.org/ZAPOSLOVANJE%20V%20TRETJEM%20SEKTORJU-predavanje.pdf>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami	1
Priloga 2: Klasifikacija slovenskih civilnodružbenih organizacij glede na lastno opredelitev področij delovanja/dejavnosti organizacij (v %)	4
Priloga 3: Deleži posameznih tipov organizacij med vsemi civilnodružbenimi organizacijami (v %)	5
Priloga 4: Podatki o nevladnih organizacijah za leta 2003, 2011 in 2012.....	6
Priloga 5: Rast števila NVO v Sloveniji v obdobju 1965–2008.....	7
Priloga 6: Poslovni subjekti v Republiki Sloveniji, stanje na dan 31. 12. 2013.....	7
Priloga 7: Delež zaposlenih in prostovoljcev po državah.....	8
Priloga 8: Merjenje ekonomske vrednosti prostovoljskega dela v svetu.....	9
Priloga 9: Svetovna ekonomija prostovoljskega dela po ravni dohodka in regiji države	10
Priloga 10: Struktura prihodkov v tujini.....	11
Priloga 11: Struktura prihodkov nevladnih organizacij v Sloveniji v 2004	12
Priloga 12: Struktura prihodkov društev po glavnih skupinah prihodkov, 2008.....	12
Priloga 13: Struktura prihodkov ustanov, 2008.....	13
Priloga 14: Struktura prihodkov zasebnih zavodov v letu 2008.....	13
Priloga 15: Samofinanciranje nevladnih organizacij.....	14
Priloga 16: Primerjava eno- in dvotirnega modela upravljanja.....	15
Priloga 17: Lestev javnega udejstvovanja	16
Priloga 18: EESO – sestav članov	17

Priloga 1: Razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami

Tabela 1: Razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami

Značilnosti	Profitne	Neprofitne
OMEJITVE GLEDE CILJEV IN STRATEGIJ		
Strategije in prožnost	Svobodno odločanje o ciljnih, panogah odjemalcev in o strategijah do njih. Management lahko hitro izvede spremembe.	Obvezno izvajanje storitev, nedopustno je opuščanje, financerji pogosto togo omejujejo izbiranje strategij.
FINANCIRANJE		
Viri financiranja	Sredstva si priskrbijo s tržno dejavnostjo. Večinoma skušajo povečevati obseg in vrednost storitev. Pridobivajo nove odjemalce, skušajo povečevati delež, ki ga imajo na tržišču.	Organizacije, ki prejemajo sredstva od uporabnikov: <ul style="list-style-type: none"> so odvisne od tržišča, skušajo povečevati število odjemalcev. Organizacije, ki prejemajo sredstva iz javnih virov: <ul style="list-style-type: none"> pridobivanje sredstev je le deloma povezano z obsegom in s kakovostjo storitev, pomembno je zadovoljstvo virov sredstev, skušajo omejevati število odjemalcev, če ne vpliva na višino in kakovost sredstev.
STROKOVNJAKI KOT MANAGERJI		
Strokovnjaki: <ul style="list-style-type: none"> nimajo managerskih znanj, imajo strokovne interese, ki niso nujno enaki smotrom organizacije. 	Razporejanje na poslovodna mesta upošteva poleg ožjih znanj širša znanja o managementu in osebnostne značilnosti. Strokovnjaki pogosto počasneje napredujejo kot managerji.	Strokovnjaki imajo večjo veljavo kot managerji. V nekaterih strokah strokovnjaki še vedno podcenjujejo delo managerjev.
UPRAVLJANJE IN USMERJANJE		
Management naj ima na skrbi predvsem učinkovitost, upravljavci usmerjanje in nadzor nad uspešnostjo organizacije.	Lastniki posredno obvladujejo organizacijo. Upravljavci močno vplivajo na delovanje managementa.	Lastništvo nad organizacijo je pogosto posredno ali zamegljeno. Člani upravnega odbora ne prejemajo plačila; zavzetost je pogosto omejena.

Se nadaljuje

Nadaljevanje

VRHOVNI MANAGEMENT		
Za učinkovito poslovanje naj bo dovolj pristojnosti združenih v vrhovnem managerju.	Vrhovni manager ima zelo veliko in nedeljeno oblast.	Pogosta je dvojnost poslovanja: <ul style="list-style-type: none"> • v državnih organizacijah: politika in aparat, • v profesionalnih organizacijah: stroka in poslovanje, • v prostovoljskih organizacijah: prostovoljci in plačani funkcionarji.
VPLIVI POLITIKE		
Politika deluje med mnogimi spremenljivimi interesi.	Vpliv je omejen na več načinov. Organizacije upoštevajo interese okolij na analitičen način in dolgoročno.	Vplivi so različni: <ul style="list-style-type: none"> • kratkoročno obnašanje voljenih managerjev, upravljavcev, dodeljevalcev sredstev • zahteve javnosti po transparentnosti delovanja • skrivanje informacij zaradi konkurenčnosti
DOBIČEK KOT MERILO USPEŠNOSTI		
Enotno merilo za izbiranje med alternativami	Dobiček je temeljno merilo za izbiranje. Management uporablja tudi druga merila – po interesih udeležencev.	Ni enotnega smotra. Management težko razvršča smotre po pomembnosti. Različni smotri terjajo različna merila.
Temelj kvantitativnega analiziranja	Primerjanje ocenjenih stroškov z ocenjenimi koristmi.	Ni jasne povezave med vložki in izložki.
Merjenje uspešnosti delovanja	Dobiček je sinteza sestavin uspešnosti, merilo za uspešnost organizacije	Količino in kakovost storitev je težko meriti, pretirano poudarjanje finančne uspešnosti lahko škodi.
Vpliv na decentraliziranost	Številni managerji vedo, da je dobiček osrednji smoter in merilo njihove uspešnosti. Management lahko varno delegira mnoge odločitve nižjim ravnam.	Organizacija ima številne cilje, ne pa enotnega merila uspešnosti. Management težko delegira odločitve; centralizirano odločanje poraja birokracijo.
Primerjanje raznolikih enot	Enotna merila za primerjanje: <ul style="list-style-type: none"> • enot v organizaciji, • organizacij med seboj. 	Mogoče je primerjati le istovrstne: <ul style="list-style-type: none"> • enote v organizaciji, • organizacije med seboj.

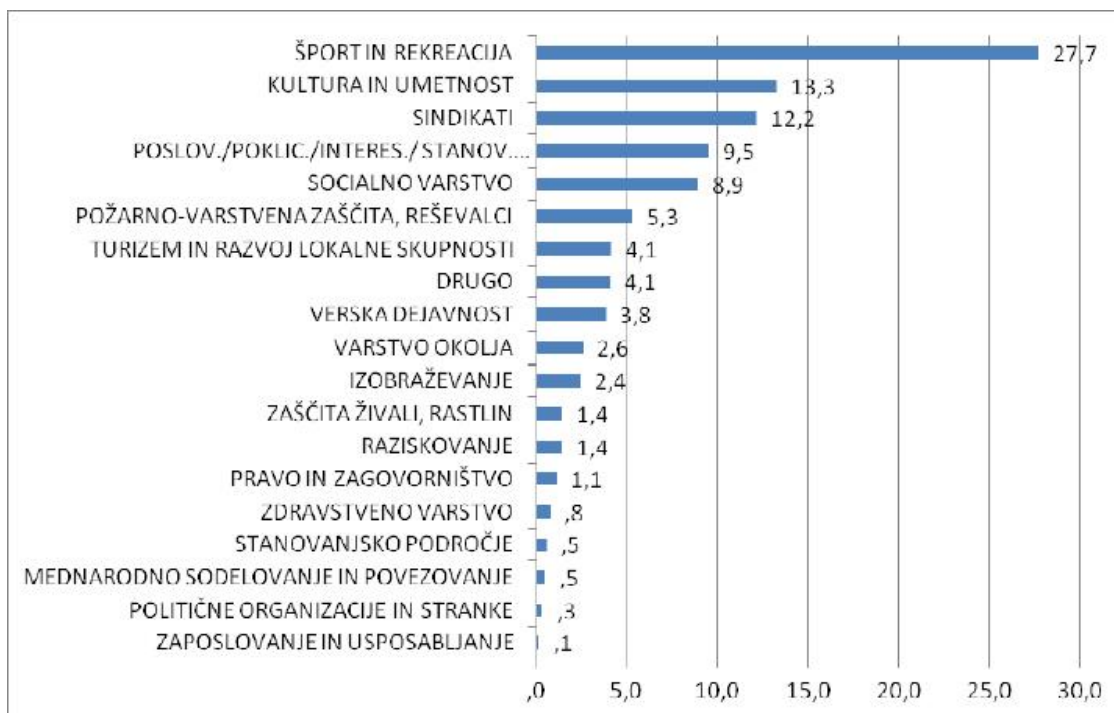
Se nadaljuje

DAVKI		
Davek na dobiček	Obdavčitev dobička, ugotovljenega v davčnem izkazu uspeha.	Obdavčitev dela dobička, doseženega s pridobitno dejavnostjo.
Obdavčitev plač	Prispevki na plače, davki na plače.	Povračila v zvezi z delom; prehrana, prevoz.
Davčne olajšave	Za prva leta zaposlovanja invalidov, sedež na demografsko ogroženih področjih	Neobdavčen del dobička iz pridobitne dejavnosti, neobdavčene plače
PRAVNE ZADEVE		
Lastništvo	Delničarji vložijo svoja sredstva v kapital družbe oz. rast vrednosti svojega deleža.	Vložki darovalcev. Družba s prihodki in premoženjem ne more razpolagati v korist posameznikov. Ob prenehanju se premoženje in sredstva prenesejo na drugo neprofitno organizacijo, državo ali lokalno skupnost, kjer je delovala; nikdar na posameznika.
Pridobitna dejavnost	Pridobitna dejavnost je osnovna dejavnost.	Lahko jo opravljajo: <ul style="list-style-type: none"> • v samostojni in ločeni organizaciji, • v posebni entiteti, ki je v celoti last neprofitne organizacije.
Ustvarjanje in delitev dobička	Družba razporeja dobiček med deležnike, v povečanja kapitala ali rezervni sklad.	Lahko ustvarjajo presežke sredstev; tako zbirajo potrebna sredstva: <ul style="list-style-type: none"> • za delovanje, • za širitev, • za rezervni sklad. Ne izplačujejo denarnega presežka kot denarne dividende.
STORITVENA DEJAVNOST		
Izvajanje	Lažje obvladovanje izvajanja in izvajalcev zaradi jasne strukture pristojnosti in odgovornosti; izvajalci so praviloma plačani.	Težje obvladovanje izvajanja. Izvajalci so v mnogih organizacijah prostovoljci ali pa so plačani pod tržno ceno.
Kakovost	Mnogokrat bolj strokovni in spodbujeni izvajalci, materialni dokazi, reference.	Mnogokrat manj kakovostni in spodbujeni izvajalci, manj materialnih dokazov, referenc.

Vir: N. Trunk Širca & M. I. Tavčar, *Management nepridobitnih organizacij*, 2003, str. 10-11.

Priloga 2: Klasifikacija slovenskih civilnodružbenih organizacij glede na lastno opredelitev področij delovanja/dejavnosti organizacij (v %)

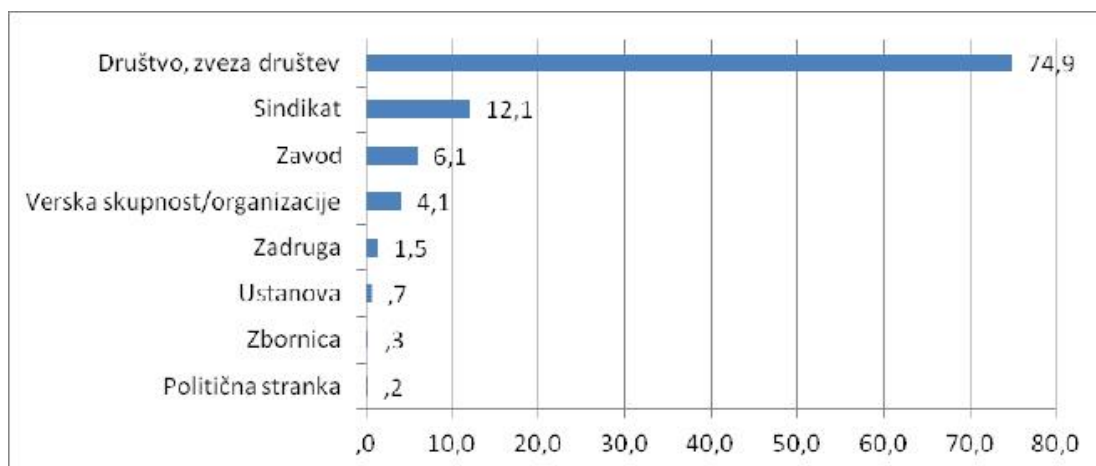
Slika 1: Klasifikacija slovenskih civilnodružbenih organizacij glede na lastno opredelitev področij delovanja/dejavnosti organizacij (v %)



Vir: T. Rakar, S. Vrbica, T. Deželan, Z. Kolarič, A. Črnak-Meglič, M. Nagode & A. Matoz Ravnik, *Raziskava indeks civilne družbe - končno poročilo, 2010, str. 15.*

Priloga 3: Deleži posameznih tipov organizacij med vsemi civilnodružbenimi organizacijami (v %)

Slika 2: Deleži posameznih tipov organizacij med vsemi civilnodružbenimi organizacijami



Vir: T. Rakar et al, Raziskava indeks civilne družbe - končno poročilo, 2010, str. 14.

Priloga 4: Podatki o nevladnih organizacijah za leta 2003, 2011 in 2012

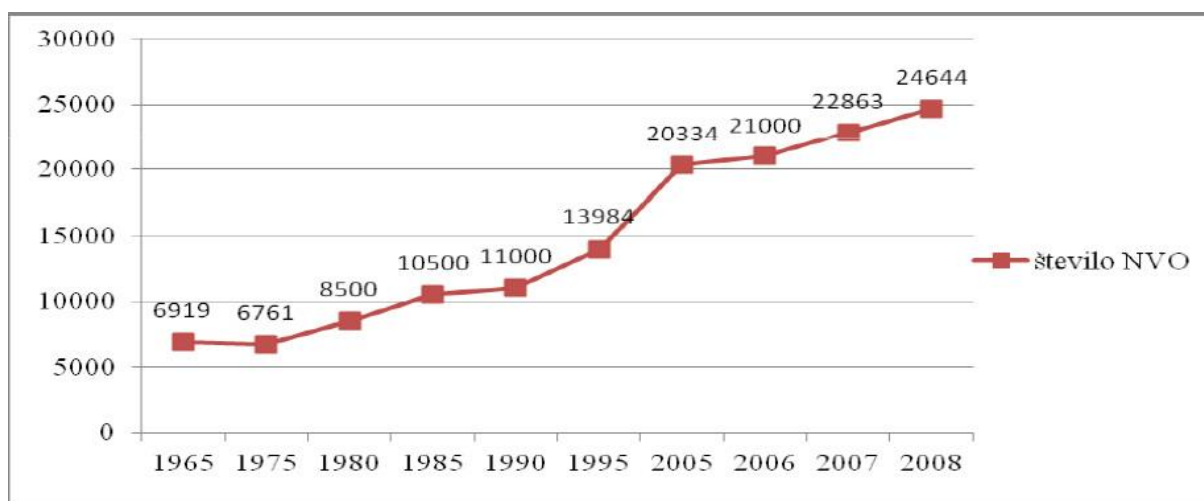
Tabela 2: Podatki o nevladnih organizacijah za leta 2003, 2011 in 2012

		2003		2011		17. 9. 2012
ŠTEVILO						
	Društva	15.073		21.275		22.490
	Ustanove	110		224		251
	Zavodi	485		1.947		2.324
		15.668		23.446		25.065
PRIHODKI						
	Društva	88.118.000.000	SIT	534.565.000		
	Ustanove	9.419.355.000	SIT	31.273.954		
	Zavodi	23.648.878.000	SIT	270.900.061		
		121.186.233.000	SIT			
		505.701.189	EUR	836.739.015		233,7045
DELEŽ BDP						
	BDP	23.874.350.276		35.820.608.841		
	Delež	2,1	%	2,3	%	
ZAPOSLENI						
	Društva	2.611		2.911		
	Ustanove	43		119		
	Zavodi	1.581		3.914		
		4.235		6.944		
DELEŽ DELOVNO AKTIVNE POPULACIJE						
	Vsi delovno aktivni	777.247		934.658		
	Delež	0,54		0,74		

Vir: CNVOS, Podatki o NVO (interno gradivo), b.l.

Priloga 5: Rast števila NVO v Sloveniji v obdobju 1965–2008

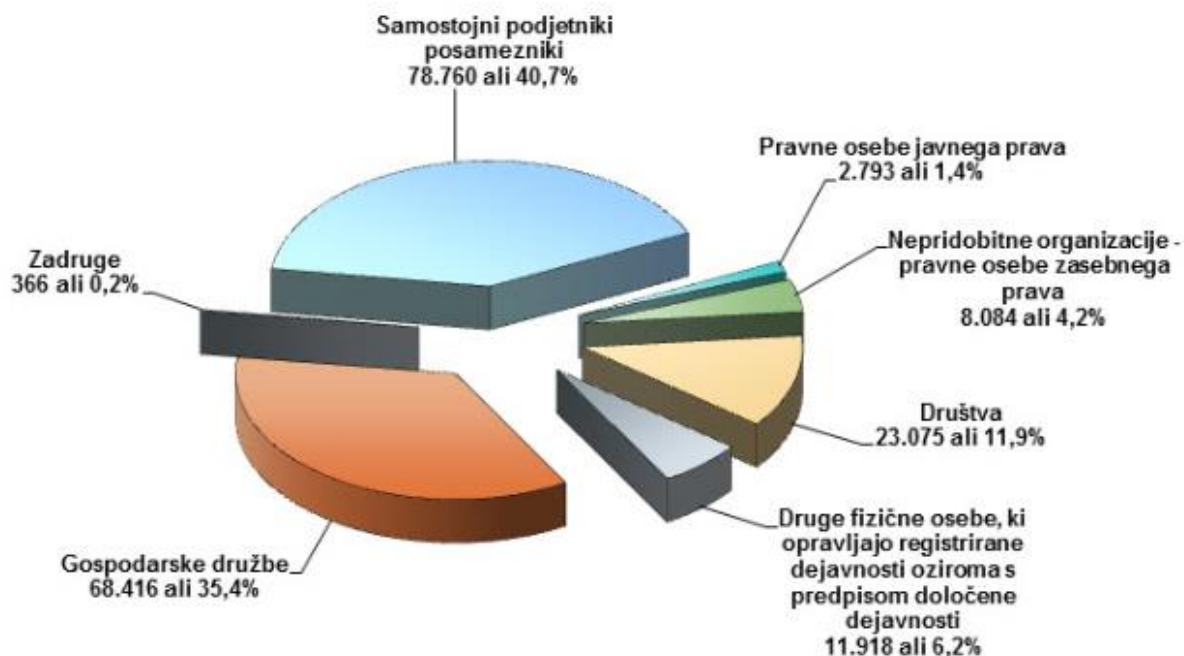
Slika 3: Rast števila NVO v Sloveniji v obdobju 1965–2008



Vir: T. Rakar et al., Raziskava indeks civilne družbe – končno poročilo, 2010, str. 17

Priloga 6: Poslovni subjekti v Republiki Sloveniji, stanje na dan 31. 12. 2013

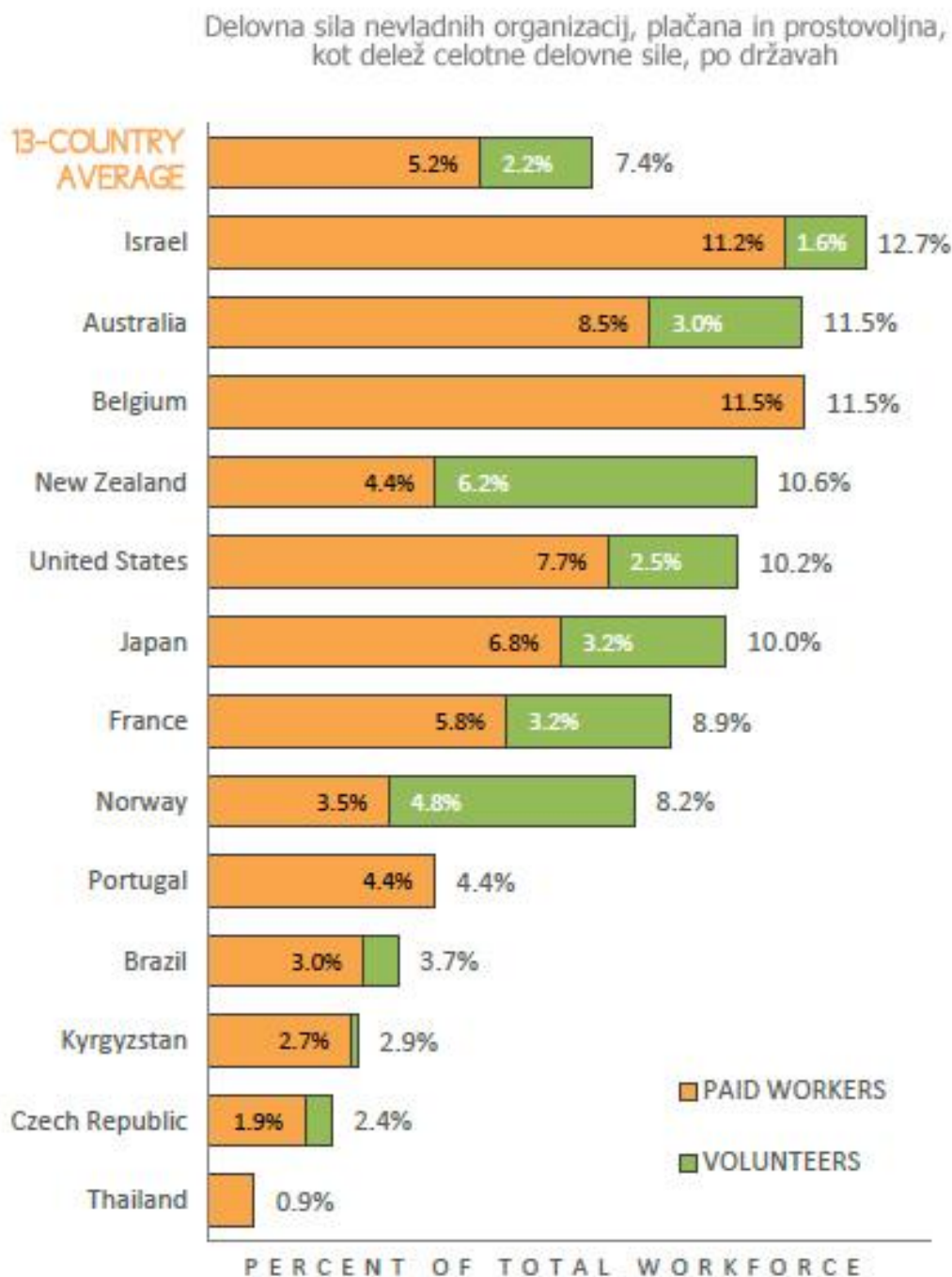
Slika 4: Poslovni subjekti v Republiki Sloveniji, stanje na dan 31. 12. 2013



Vir: Informacije o poslovnem registru – zadnje poročilo, 2014.

Priloga 7: Delež zaposlenih in prostovoljcev po državah

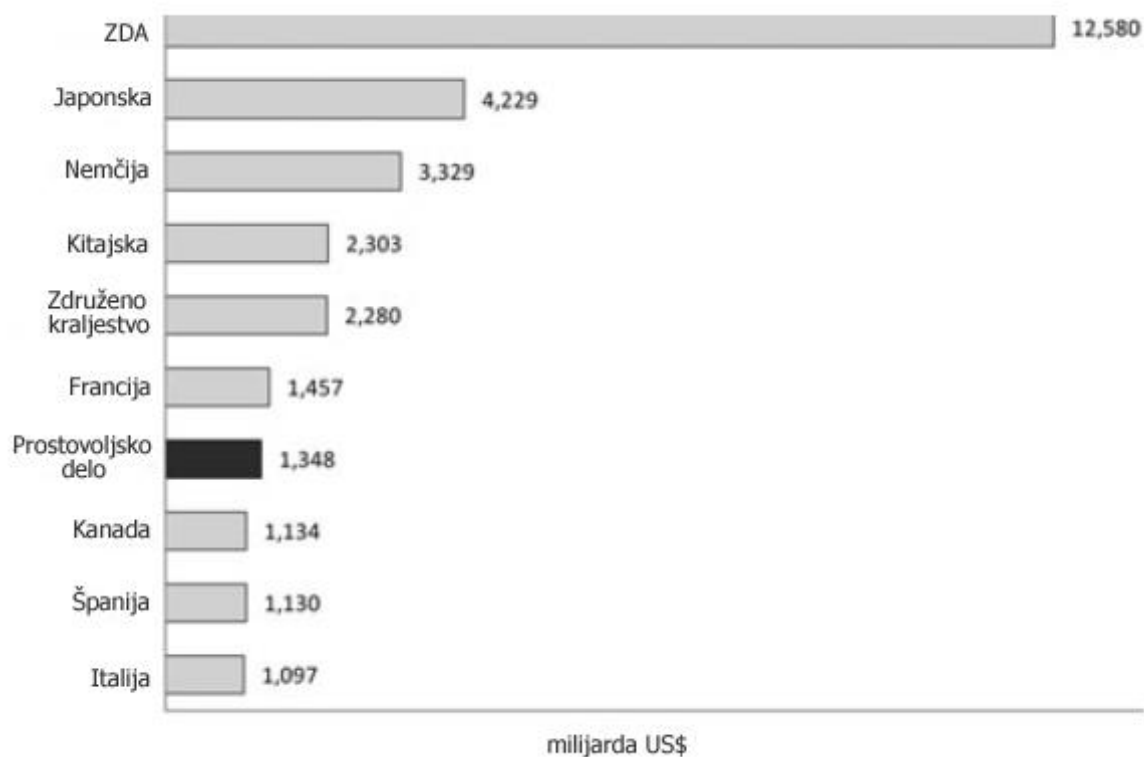
Slika 5: Delež zaposlenih in prostovoljcev po državah



Vir: L. M. Salamon et al., *The State of Global Civil Society and Volunteering: Latest findings from the implementation of the UN Nonprofit Handbook*, 2013, str. 4.

Priloga 8: Merjenje ekonomske vrednosti prostovoljskega dela v svetu

Slika 6: Merjenje ekonomske vrednosti prostovoljskega dela v svetu



Vir: L. M. Salamon et al., *Measuring the economic value of volunteer work globally: concepts, estimates, and a roadmap to the future*, 2011, str. 239.

Priloga 9: Svetovna ekonomija prostovoljskega dela po ravni dohodka in regiji države

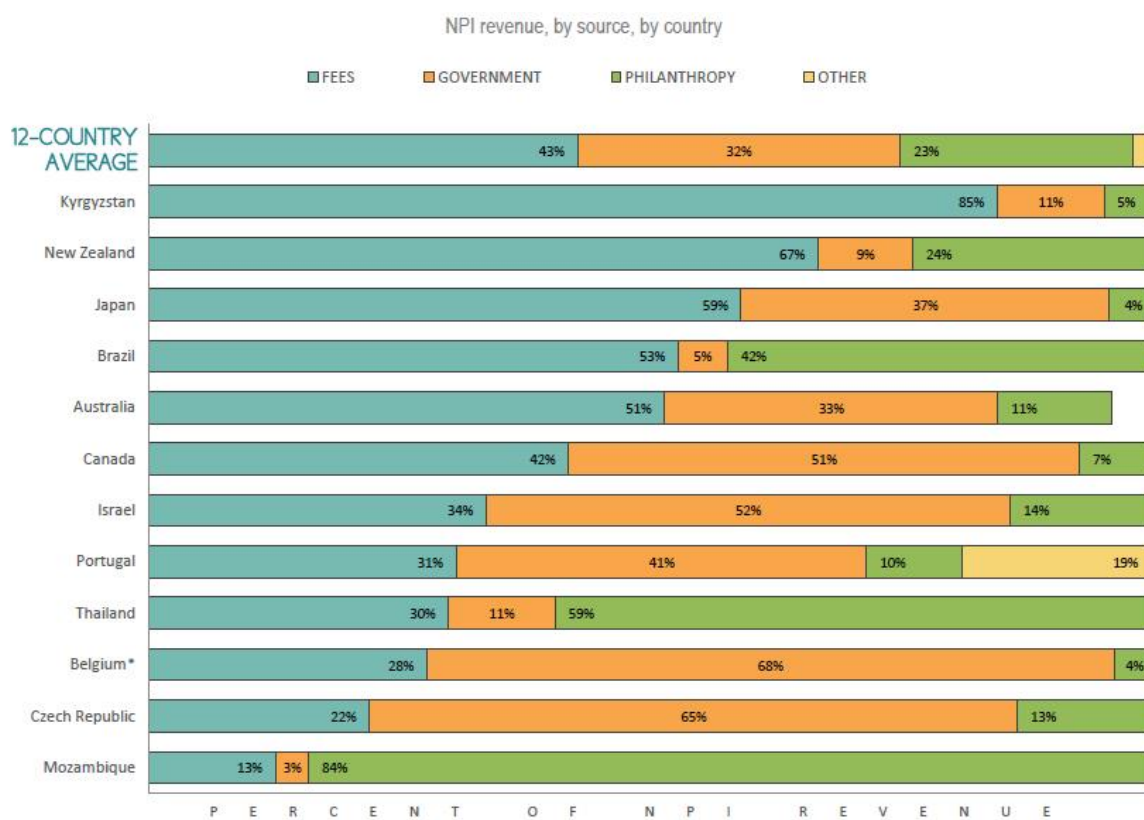
Slika 7: Svetovna ekonomija prostovoljskega dela po ravni dohodka in regiji države

Regija	Ekonomska vrednost prostovoljskega dela		
	Vrednost (milijarda US\$)	% skupnega	% skupnega BDP
Po ravni dohodka			
Nizek in srednji nižji	103.3	7.7%	13.1%
Srednji višji in visok	1, 244.9	92.3%	86.9%
Skupaj	1, 348.1	100.0%	100.0%
Po geografski regiji			
Severna Amerika	516.8	38.3%	33.2%
Zahodna Evropa	471.6	35.0%	26.6%
Daljni Vzhod	117.1	8.7%	17.5%
Južna Azija in Indonezija	65.9	4.9%	5.5%
Afrika	48.8	3.6%	3.6%
Vzhodna Evropa in Rusija	42.9	3.2%	4.4%
Avstralija in Nova Zelandija	36.4	2.7%	2.1%
Srednji Vzhod	24.5	1.8%	3.4%
Južna Amerika	24.2	1.8%	3.7%
Skupaj	1, 348.1	100%	100%

Vir: L. M. Salamon et al., *Measuring the economic value of volunteer work globally: concepts, estimates, and a roadmap to the future*, 2011, str. 240.

Priloga 10: Struktura prihodkov v tujini

Slika 8: Struktura prihodkov v tujini



Vir: L. M. Salamon, S. W. Sokolowski, M. A. Haddock, & H. S. Tice, *The State of Global Civil Society and Volunteering: Latest findings from the implementation of the UN Nonprofit Handbook*, 2013, str. 12.

Priloga 11: Struktura prihodkov nevladnih organizacij v Sloveniji v 2004

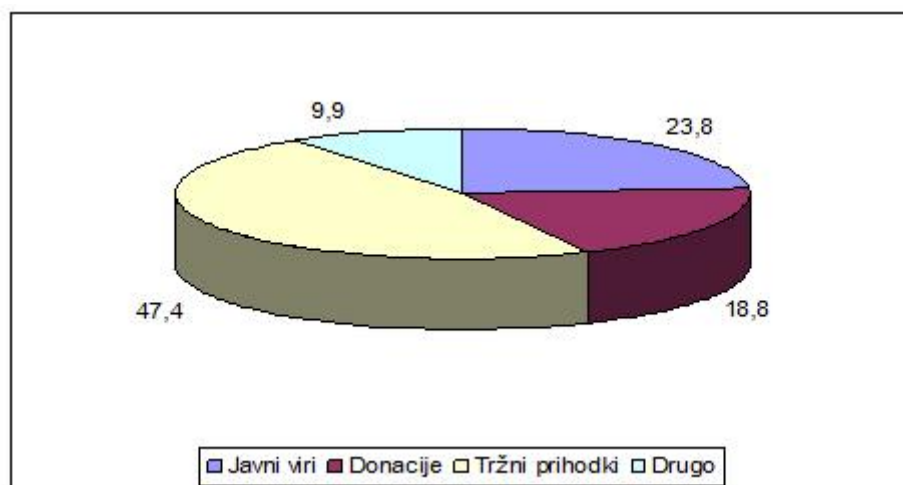
Tabela 3: Struktura prihodkov nevladnih organizacij v Sloveniji v 2004

Leto/viri prihodkov	1996	2004
Država	6,7	5,2
Občina	18,9	28,7
Javni skladi	0,7	2,4
Posamezniki	9,6	9,2
Podjetja	14,3	9,0
Fundacije	1,6	0,6
Zapuščine	0,7	0,0
Sorodne org.	1,6	1,5
Neprofitna dejavnost	10,5	7,4
Profitna dejavnost	5,7	3,7
Članarine	19,7	18,9
Sredstva EU	0,0	0,8
Ostala tuja sredstva	0,0	0,5
Iz presežkov predhodnega leta	3,6	4,9
Drugo	6,4	7,7

Vir: Ministrstvo za javno upravo, *Institucionalna in administrativna usposobljenost*, b.l., str. 3.

Priloga 12: Struktura prihodkov društev po glavnih skupinah prihodkov, 2008

Slika 9: Struktura prihodkov društev po glavnih skupinah prihodkov (v %), 2008



Vir: A. Črnak Meglič, *Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev, ustanov in zasebnih zavodov) v letu 2008*, 2008, str. 5.

Priloga 13: Struktura prihodkov ustanov, 2008

Tabela 4: Struktura prihodkov ustanov, 2008

Struktura prihodkov ustanov	(v EUR)	(v %)
Poslovni prihodki od opravljanja dejavnosti negospodarskih javnih služb (082+083+084-085)	3.880.216	10,1
Poslovni prihodki od opravljanja lastne dejavnosti (087+088-089)	28.016.824	73,1
Finančni prihodki	4.779.051	12,5
Drugi prihodki	1.676.424	4,4
Celotni prihodki (080+090+091)	38.352.515	100,0

Vir: A. Črnak Meglič, *Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev, ustanov in zasebnih zavodov) v letu 2008*, 2008, str. 5.

Priloga 14: Struktura prihodkov zasebnih zavodov v letu 2008

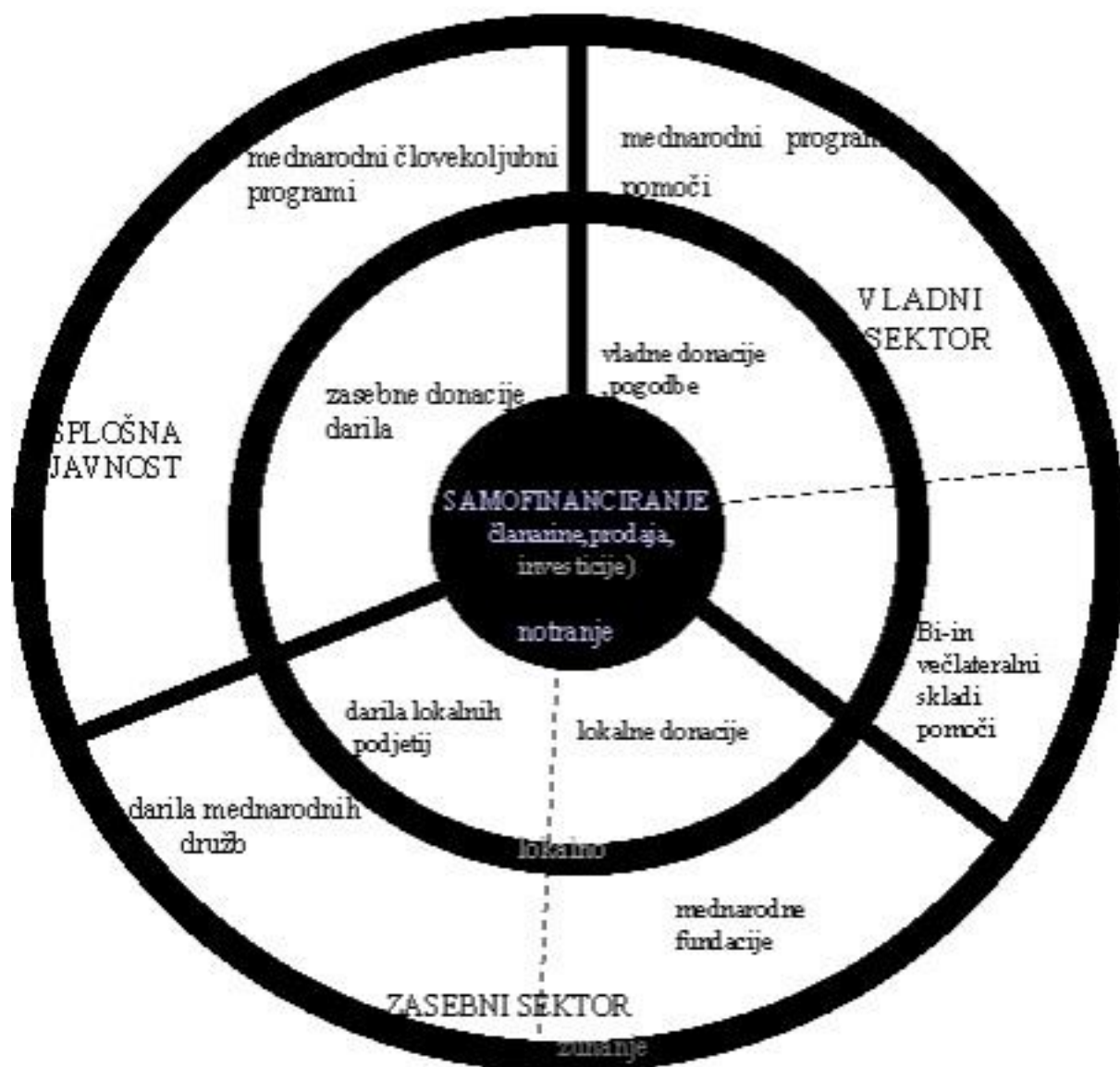
Tabela 5: Struktura prihodkov zasebnih zavodov v letu 2008

Struktura prihodkov zasebnih zavodov	(v EUR)	(v %)
Poslovni prihodki od opravljanja dejavnosti negospodarskih javnih služb (082+083+084-085)	70.588.106	35,6
Poslovni prihodki od opravljanja lastne dejavnosti (087+088-089)	118.248.184	59,6
Finančni prihodki	2.563.859	1,3
Drugi prihodki	6.869.574	3,5
Celotni prihodki (080+090+091)	198.239.723	100,0

Vir: A. Črnak Meglič, *Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev, ustanov in zasebnih zavodov) v letu 2008*, 2008, str. 18.

Priloga 15: Samofinanciranje nevladnih organizacij

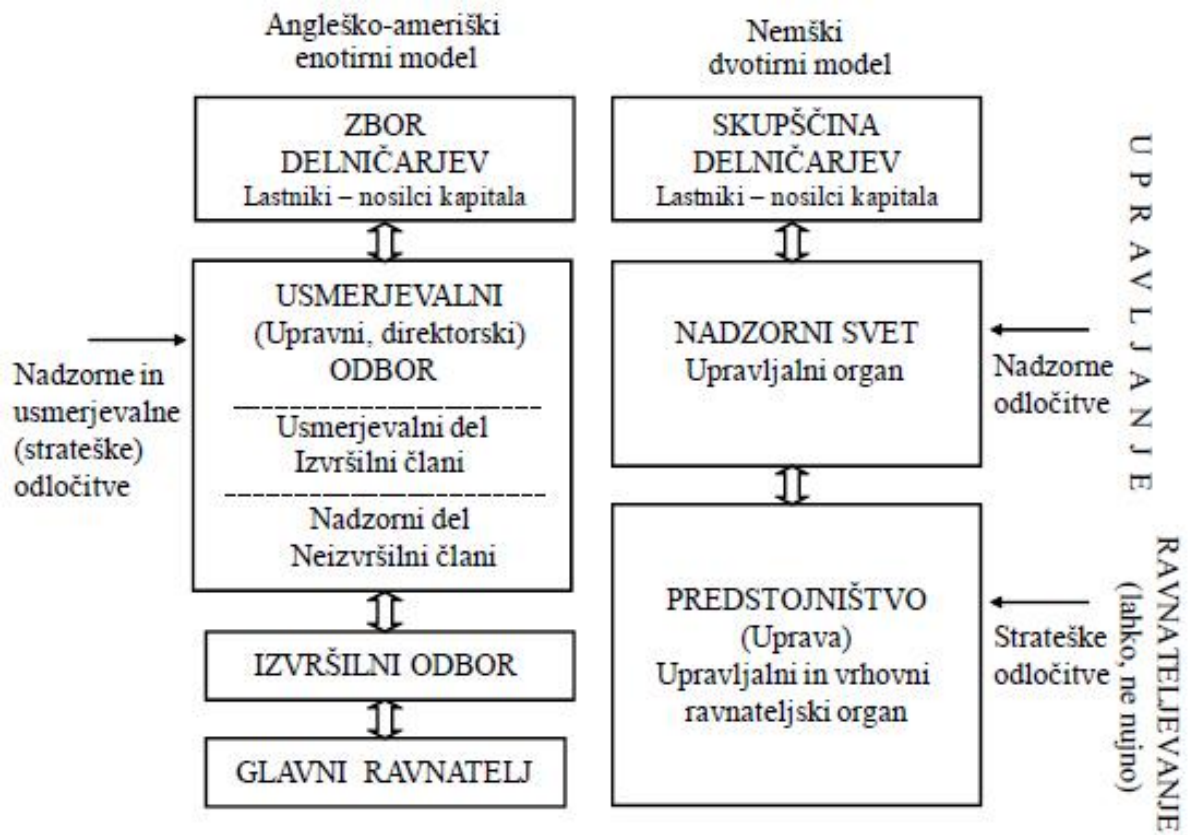
Slika 10: Samofinanciranje nevladnih organizacij



Vir: S. Čandek, *Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev – dotacij, donacij v neprofitnem sektorju*, 2001, str. 127.

Priloga 16: Primerjava eno- in dvotirnega modela upravljanja

Slika 11: Primerjava eno- in dvotirnega modela upravljanja



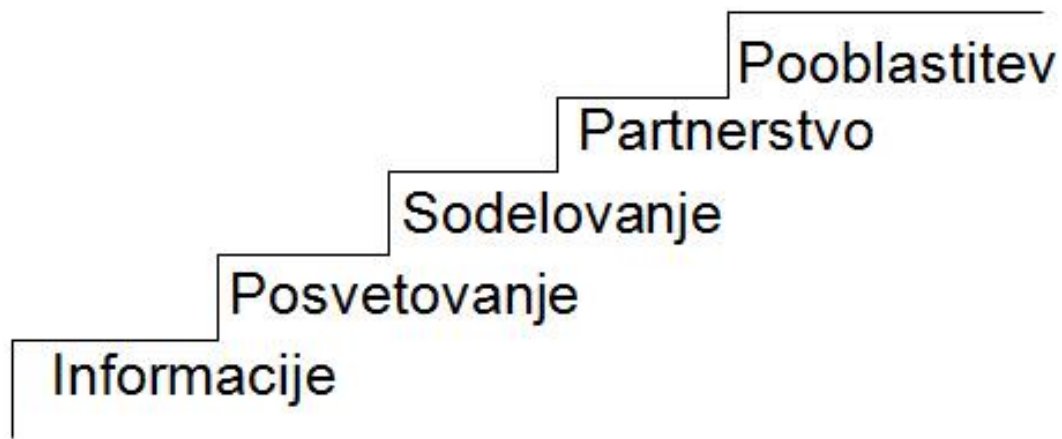
Vir: V. Pogačar, *Primerjava eno- in dvotirnega modela upravljanja*, 2012, str. 7.

Priloga 17: Lestev javnega udejstvovanja

Slika 12: Lestev javnega udejstvovanja

Lestev javnega udejstvovanja

Prebivalci in vlada se morajo povzpeti po lestvi javnega udejstvovanja

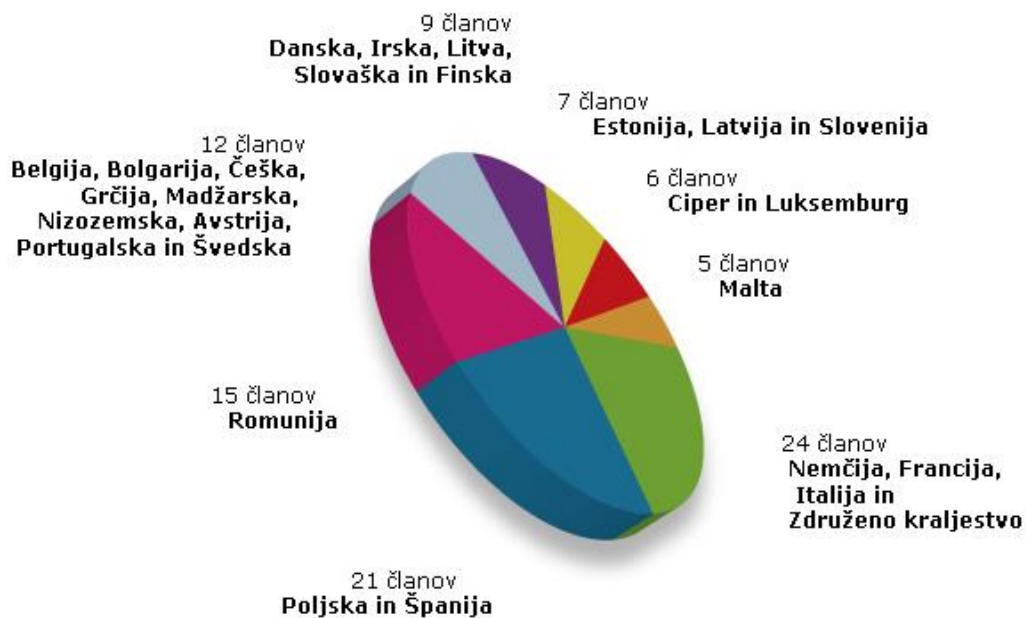


Vir: M. Dower, Razvoj skupnosti in usposabljanje, 2005.

Priloga 18: EESO – sestav članov

Slika 13: EESO – sestav članov

344 članov iz 27 držav članic EU
(člani so imenovani za obdobje petih let z možnostjo ponovnega imenovanja)
Mandatno obdobje 2010–2015



Vir: Evropski ekonomsko-socialni odbor, *Civilna družba in Evropska unija morata vzpostaviti učinkovito sodelovanje, Regionalni forum interesnih skupin EESO v Budimpešti (Madžarska)*, b.l.