

UNIVERZA V LJUBLANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

JANKO URBANC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MANAGEMENT NEPROFITNE ORGANIZACIJE NA PRIMERU
ZAVODA eMCe PLAC**

Velenje, 2016

Janko Urbanc

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Janko Urbanc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Management neprofitne organizacije na primeru Zavoda eMCE plac, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem asist. ddr. Igorjem Ivaškovičem.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis

študenta: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1. OPREDELITEV NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	2
1.1 Značilnosti neprofitnih-nevladnih organizacij	3
1.2 Funkcije neprofitnih-nevladnih organizacij	3
1.2.1 Ekonomska funkcija nevladnih neprofitnih organizacij	4
1.2.2 Politična funkcija nevladnih neprofitnih organizacij	4
1.2.3 Socialna funkcija nevladnih neprofitnih organizacij	5
1.3 Klasifikacija nevladnih-neprofitnih organizacij	5
2. NEVLADNE-NEPROFITNE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI	6
3. MANAGEMENT NEPROFITNE ORGANIZACIJE	10
4. ZAVOD EMCEPLAC	14
4.1 O organizaciji	14
4.2 Namen delovanja	14
4.3 Dejavnosti zavoda	16
4.4 Organizacijska struktura zavoda	20
4.4.1 Svet Zavoda	20
4.4.2 Programski svet	21
4.4.3 Direktor	21
4.4.4 Skupne službe zavoda	22
5. ANALIZA POSLOVANJA ZAVODA EMCE PLAC	22
5.1 Analiza notranjega okolja	22
5.1.1 Organizacija dela	23
5.1.2 Kadrovska struktura	24
5.1.3 Finančna analiza zavoda	26
5.1.4 Analiza uporabnikov	29
5.2 Analiza zunanjega okolja	30
5.2.1 Politično-pravno okolje	30
5.2.2 Gospodarsko okolje	31
5.2.3 Socialno-kulturno okolje	31
5.2.4 Tehnološko-tehnično okolje	32
5.3 SWOT analiza	32
5.3.1 Prednosti in slabosti	33
5.3.2 Priložnosti in nevarnosti	33
5.4 Predlagane rešitve	34
SKLEP	36

LITERATURA IN VIRI.....	38
--------------------------------	-----------

KAZALO TABEL

Tabela 1: Obseg javnega financiranja nevladnih organizacij 2012–2015	9
Tabela 2: Viri financiranja Zavoda eMCE plac v letu 2014	26
Tabela 3: Viri financiranja Zavoda eMCE plac v letu 2015	26
Tabela 4: Poraba finančnih sredstev Zavoda eMCE plac v letu 2014	27
Tabela 5: Poraba finančnih sredstev Zavoda eMCE plac v letu 2015	27

UVOD

Neprofitno organizacijo lahko v Sloveniji ustanovi vsakdo, delujejo pa neodvisno od države in imajo nekaj temeljnih skupnih značilnosti, saj so nevladne, večinoma prostovoljne in imajo eno izmed naslednjih pravnih oblik: društvo, zavod, fundacija, zadruga, cerkvena ustanova.

V diplomskem delu bom raziskal delovanje neprofitnih (nevladnih) organizacij v Sloveniji, predstavil oblike organizacij v Sloveniji, razlike med delovanjem profitne in neprofitne organizacije ter management v neprofitnem sektorju. Pri pripravi vsebine za teoretični del diplomskega dela sem uporabil opisno oziroma deskriptivno metodo, saj sem preučil obstoječo literaturo s tega področja, vsebino na internetu ter zakonodajo. Pri praktičnem delu pa je vsebina interne narave, ki jo moram, kot direktor zavoda, pripravljati skozi celotno delovanje. Kot praktični primer bom predstavil management in delovanje neprofitne organizacije Zavod eMČe plac, v katerem sem, kot direktor zavoda, odgovoren za njegovo delovanje in poslovanje. Namen diplomskega dela je optimiziranje poslovanja neprofitne organizacije Zavod eMČe plac. Cilj je analizirati neprofitni sektor v Sloveniji, analizirati notranje in zunanje okolje Zavoda eMČe plac in na podlagi analize izpostaviti prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. V diplomskem delu želim predstaviti okolje in zakonodajo ter specifične managementa v neprofitnih organizacijah, predstaviti delovanje neprofitne organizacije na konkretnem primeru ter skozi analizo poslovanja opredeliti probleme, s katerimi se sooča Zavod eMČe plac, ter najti rešitve za organizacijo. To bom storil z analizo poslovanja ter SWOT analizo, s katero bom ocenil notranje in zunanje okolje organizacije, iz ugotovljenega pa bom poskušal predstaviti rešitve problemov, s katerimi se organizacija ukvarja.

Diplomsko delo temelji na sedmih vsebinsko povezanih poglavjih. Po uvodu sledi poglavje, v katerem so predstavljeni pojem neprofitne organizacije, delovanje ter njihove funkcije. V tretjem poglavju sem predstavil oblike neprofitnih organizacij v Sloveniji ter značilnosti, ki so specifične za posamezno obliko delovanja njihove funkcije, ter zakonodajo, na osnovi katere lahko neprofitne organizacije v Sloveniji sploh delujejo, pa tudi njihove oblike financiranja. Četrto poglavje je namenjeno splošni predstavitvi managementa v neprofitnih organizacijah. V petem in šestem poglavju sem na praktičnem primeru predstavil delovanje Zavoda eMČe plac, njegovo organizacijsko strukturo, analizo notranjega in zunanjega okolja ter predlagal rešitve problemov. Diplomsko delo zaključujem s sklepom, v katerem sem predstavil bistvene ugotovitve delovanja neprofitnih organizacij v Sloveniji in delovanje Zavoda eMČe plac.

1. OPREDELITEV NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Država in gospodarstvo sta nezmožna zadovoljevati potrebe posameznikov po določenih interesnih dejavnostih oz. storitvah. Zaradi tega se povečuje število ustanovljenih neprofitnih organizacij, ki se ponavadi ukvarjajo z tržno nezanimivimi dejavnostmi in storitvami. V literaturi ne obstaja enotna opredelitev zanje. V angleščini so običajno označene kot *non-profit organizations*, včasih še celo kot *not-for-profit organizations*. V prevodu bi bil bolj primeren izraz *not-for-profit organizations*, saj imajo lahko tudi neprofitne organizacije dobiček, ampak ga imenujemo presežek prihodkov nad odhodki, namenja pa se lahko zgolj za uresničevanje namenov, ciljev, poslanstva in širjenje dejavnosti neprofitnih organizacij ter se v nobenem primeru ne more deliti med člane, ustanovitelje ali druge, ki so tako ali drugače povezani z neprofitno organizacijo.

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

Za pojem neprofitna organizacija se v literaturi uporabljajo različni izrazi, najbolj znani pojmi so (Divjak, Grafenauer, Klenovšek, Strojan, Šporar, Verbajs, & Vrbica, 2006, str. 13):

- **neprofitni sektor** (*angl. non-profit sector*) – te organizacije niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička, če pa ustvarijo presežek prihodkov nad odhodki se mora ta porabiti v skladu z dejavnostjo organizacije in se ne deli med člane ali ustanovitelje;
- **neodvisni sektor** (*angl. independent sector*) – za to poimenovanje je značilna upravljavska neodvisnost od profitno usmerjenega in državnega sektorja, kljub temu pa se lahko te organizacije v določeni meri financirajo s podjetniškimi dotacijami in sredstvi iz javnih financ;
- **dobrodelni sektor** (*angl. charitable sector*) – te organizacije praviloma nimajo lastnih finančnih dohodkov, sredstva pridobivajo večinoma s finančnimi prispevki, ki jih namenijo v dobrodelne oziroma humanitarne namene;
- **prostovoljni sektor** (*angl. voluntary sector*) – poudarek je na prostovoljstvu oziroma brezplačnem opravljanju dela za organizacijo, vendar to ne pomeni, da vso delo poteka po takšnem principu, saj večino dela še vedno opravijo stalno zaposleni oziroma plačani strokovnjaki;
- **neobdavčeni sektor** (*angl. tax-exempt sector*) – te organizacije imajo davčno ugodnejši status, ki temelji na davčnih olajšavah ali davčnih oprostitvah;
- **nevladni sektor** (*angl. non-governmental sector*) – te organizacije delujejo prosto oz. neodvisno od vlade;
- **socialna ekonomija** (*angl. associational sector*) – poudarek je na vlogi institucij, kot so hranilnice, zadruge, razne zavarovalne institucije itd.;

- **tretji sektor** (*angl. third sector*) – poudarek je na pomenu obstoja tretjega sektorja, ki naj bi bil enakovreden državi in zasebnemu profitnemu sektorju. Za skupni razvoj sta nujna tesno povezovanje in sodelovanje med vsemi tremi sektorji.

Nevladne organizacije so ustanovljene v skladu s zakonodajo, ki je predpisana za njihovo delovanje. Ustanovljene so z določenim namenom in točno določenimi cilji. Organizacijo vodi odgovorna oseba, ki odloča v imenu vseh članov.

Kogovšek (2005, str. 20) pravi, da je »njihov namen običajno promovirati dobrobit družbe z naslavljanjem družbenih in pravnih problemov ter poskusom igrati enako vlogo v razvoju in napredku civilne družbe kot demokratične institucije.«

1.1 Značilnosti neprofitnih-nevladnih organizacij

Za nevladne organizacije je značilno, da za njihovo ustanovitev ni posebnih zahtev. Ustanovljene morajo biti v skladu z veljavno zakonodajo, na podlagi katere tudi delujejo. Takšno organizacijo lahko na lastno željo ustanovi vsak. Namen teh organizacij je, da delujejo v javnem interesu oziroma v interesu posameznika ter neodvisno od države.

Glavne značilnosti delovanja so (Coh, 2014, str. 14):

- **neodvisnost** (predvsem od države in politike) – pri ustanovitvi oz. registraciji so organizacije odvisne le od zakonsko določenih pogojev, dejavnosti, naloge in cilje pa ob ustanovitvi določijo same (država jih lahko regulira z zakonodajnimi pogoji, vpliva na njihovo notranjo upravljanje pa nima), pri prenehanju delovanja organizacije pa se premoženje prenese na organizacije s podobno dejavnostjo;
- **neprofitnost** – neprofitne organizacije lahko na trgu izvajajo tudi komercialne storitve, vendar morajo ustvarjeni dobiček oz. presežek prihodkov nad odhodki nameniti za svojo registrirano dejavnost, razdelitev presežka med ustanovitelje, člane ali upravne organe pa ni dovoljena;
- **prostovoljnost** – ponavadi delovanje teh organizacij temelji na prostovoljnem delu, članstvo pa ni obvezno;
- **multifunkcionalnost** – organizacije pri svojem delovanju niso omejene samo na eno dejavnost, temveč lahko v svojem delovanju hkrati pokrivajo več področij (kultura, izobraževanje, šport, sociala itn.);
- **inovativnost** – neodvisnost od političnih strank in države.

1.2 Funkcije neprofitnih-nevladnih organizacij

Neprofitne in nevladne organizacije opravljajo več pomembnih funkcij, med katerimi izpostavimo tri najpomembnejše (Črnak Meglič, 2009, str. 2):

- **ekonomska funkcija** – predstavlja način za aktiviranje dodatnih virov v materialni (donacije v denarju) ali nematerialni obliki (vložek prostovoljcev);
- **politična funkcija** – predstavlja obliko sodelovanja in udeležbe državljanov pri upravljanju družbe in države;
- **socialna funkcija** – omogoča alternativne ali dopolnilne načine za zadovoljevanje potreb uporabnikov.

1.2.1 Ekonomska funkcija nevladnih neprofitnih organizacij

Nevladne neprofitne organizacije za državljane opravljajo veliko dejavnosti, ki jih podjetja oziroma druge državne ustanove zaradi ekonomske nezanimivosti izvajajo le delno ali pa jih ne izvajajo. V primerjavi s podjetji oziroma javno upravo so te dejavnosti v veliki večini brezplačne ali cenejše zaradi tega, ker organizacije sredstva pridobijo iz različnih virov. Lahko jih pridobijo s strani posameznikov (članarine), gospodarstva (donacije, sponzorstva) in s strani javnih sredstev (razpisi) .

Kljub finančni neodvisnosti organizacij s strani države, se morajo nevladne organizacije strogo držati birokratskih pravil, ki jih določa država (računovodski standardi, davčne blagajne, oddaja letnega poročila na AJPES ipd.), in sicer ne glede na to, da so ponavadi podvržene manjši državni kontroli. Še večjo pozornost pri izvajanju projektov oziroma delovanja organizacij nevladnih organizacij zahtevajo aktivnosti, ki so neposredno financirane preko razpisov, ki jih financira država.

(Hrovatin, 2002, str. 71) pravi, »da nevladne neprofitne organizacije zelo dobro dopolnjujejo dejavnost države, prispevajo nove ideje za nove programe in inovacije ter so sredstvo, s katerim uporabniki uresničujejo svojo vizijo dobre družbe, neodvisno od politike.«

1.2.2 Politična funkcija nevladnih neprofitnih organizacij

Nevladne in neprofitne organizacije predstavljajo pomemben instrument demokratizacije in pluralizacije odnosov, razširitve individualnih možnosti in svobodne izbire posameznikov ter povečanja aktivne participacije v moderni družbi (Črnak Meglič & Vojnovič, 1997, str. 153).

Nevladne in neprofitne organizacije so neodvisne od države in kapitala, zato lahko nepristransko opazujejo, kaj se v državi dogaja. So organizirani del civilne družbe, brez katerega razvoj demokracije v Sloveniji ni mogoč. Skozi svojo nepristranskost lahko predstavijo potrebe državljanov, ki jih država oziroma gospodarstvo ne vidita. S takšnim načinom delovanja spodbujajo in izboljšujejo delovanje družbe.

1.2.3 Socialna funkcija nevladnih neprofitnih organizacij

Ena izmed pomembnejših funkcij je socialna funkcija. Nevladne organizacije v večini primerov uporabljajo osebne oblike dela z ljudmi, to pa pri ljudeh vzbuja višjo stopnjo zaupanja.

Posamezne organizacije vključujejo ljudi s podobnimi interesi, pri tem pa pomagajo ljudem, da uresničujejo svoje interese, pridobivajo nova znanja, in sicer ne glede na starost. Pomembni pa so tudi cilji, ki močno vplivajo na izboljšanje življenja posameznikov v skupnosti.

Findeisen (2008, str. 16) v svoji knjigi meni, »da so takšne organizacije lahko tudi skupine za politični pritisk, za spreminjanje javnega mnenja, ali pa tiste, ki snujejo in nudijo posamezne storitve, ki jih država ne zagotavlja, velikokrat pa počno oboje hkrati.«

1.3 Klasifikacija nevladnih-neprofitnih organizacij

Nevladnih organizacij je v Sloveniji in po svetu ogromno. Ker delujejo na različnih področjih, jih je potrebno klasificirati oziroma urediti glede na področje delovanja.

Mednarodna klasifikacija neprofitnih zasebnih organizacij ICNPO (*angl. International Classification of Non-Profit Organizations*) je ena najbolj izpopolnjenih in uporabnih klasifikacij za določanje delovanja organizacij ter mednarodno primerjalno proučevanje. V klasifikaciji je opredeljenih 12 različnih področij, na katerih neprofitne in nevladne organizacije delujejo, ta področja pa so dodatno razdeljena na 24 podpodročij, po katerih delimo različne tipe organizacij (Kolarič, Černak-Meglič, Vojnovič, 2002, str. 29).

Razvrstitev nevladnih in neprofitnih organizacij po področjih v skladu s klasifikacijo ICNPO (Kolarič et al., 2002, str. 29):

- področje kulture/umetnosti in rekreacije/športa;
- področje izobraževanja in raziskovanja;
- področje zdravstva;
- področje socialnega varstva;
- področje zaščite okolja/varstva živali;
- področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanja;
- področje prava, zagovorništva in politike;
- področje nabiranja sredstev/financiranja NVO in promocije voluntarizma;
- področje mednarodnega delovanja;
- področje religij;
- področje poslovnega in poklicnega združevanja;
- drugo, česar ni mogoče razvrstiti v nobeno od področij.

Zaradi večje preglednosti glede identifikacije organizacij in njihove razvrstitve v določen tip obstajajo določena merila, ki jih delimo na (Kolarič et al., 2002, str. 25):

- **kriterij ciljev, namenov in poslanstva:** zajema najsplošnejši kriterij, na podlagi katerega lahko vse organizacije v družbi razdelimo na profitne in neprofitne. Namen, cilj in poslanstvo profitnih organizacij je usmerjen v povečevanje dobička njihovih lastnikov, pri neprofitnih organizacijah pa so namen, cilj in poslanstvo delovanje v družbeno koristne namene;
- **kriterij ustanovitelja oziroma lastnika:** po tem kriteriju neprofitne organizacije razdelimo na podlagi ustanoviteljstva, ali so ustanovljene s strani države, kar pomeni, da gre za javne neprofitne organizacije, ali pa so ustanovljene s strani zasebnih fizičnih ali pravnih oseb, kar pomeni, da gre za zasebne neprofitne organizacije;
- **kriterij formalno pravnega statusa:** po tem kriteriju lahko zasebne neprofitne organizacije razvrstimo v dve skupini, glede na to, ali organizacije delujejo v skupnem interesu svojih članov (društva, članski klubi, članske zadrage ali kooperative, zbornice in druga poslovna združenja, politične stranke, sindikati ipd.) ali v splošnem javnem interesu, saj te organizacije delujejo v dobro skupin ali posameznikov navzven (socialna podjetja, fundacije, zasebni zavodi, verske organizacije ipd.);
- **kriterij izvajalca aktivnosti:** po tem kriteriju delimo neprofitne zasebne organizacije (ne glede na to, ali delujejo v skupnem interesu svojih članov ali v splošnem javnem interesu) na volonterske organizacije, v katerih delo opravljajo prostovoljci, na profesionalne organizacije, v katerih delo opravljajo delno ali polno zaposleni, in mešane organizacije, v katerih gre za preplet delovanja prostovoljcev in zaposlenih.

2. NEVLADNE-NEPROFITNE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI

V Sloveniji nevladni sektor oz. civilno družbo ali tretji sektor oblikujejo večinoma tri oblike nevladnih in neprofitnih organizacij. To so zavodi, društva in ustanove. Državljeni preko teh oblik sodelujejo pri upravljanju države in družbe, saj so pomemben izvajalec javno-koristnih storitev na področju mladih, športa, izobraževanja, kulture, zdravja, sociale in okolja.

Tako kot večina evropskih držav, tudi Slovenija nima zakonsko določene opredelitve pojma nevladna organizacija, zato se pri njegovi uporabi pojavljajo različni izrazi, ki zaznamujejo nevladni sektor. Ti so: nevladna organizacija, civilna družba, zavod, socialno podjetje. Šporar (2003, str. 9) pojasnjuje, da se pri ugotavljanju, katera organizacija je nevladna, največkrat uporabljajo kriteriji, kako je bila organizacija statusno ustanovljena. Značilnost nevladnih in neprofitnih organizacij v Sloveniji je različna razvitost, saj najdemo organizacije v lokalnih okoljih, ki delujejo izključno preko prostovoljnega dela, kot tudi organizacije, v katerih je več deset zaposlenih. Za vse pa je značilno, da delujejo v nestabilnem okolju, imajo težave z rednim financiranjem, večino financ pridobijo preko donacij oziroma s kakšnim financiranjem v sklopu določenih projektov (Cepin in Pugelj, 2010, str. 90).

V Sloveniji so v skladu s strukturalno-operativno definicijo opredeljeni različni tipi nevladnih in neprofitnih organizacij: društva, zasebni zavodi, fundacije, zadruga, družbe z omejeno odgovornostjo in cerkvene organizacije (Černak Meglič & Vojnovič, 1997. str. 165–166).

Društva so nepridobitna in samostojna združenja, ki jih ustanovijo ljudje z namenom združevanja skupnih interesov ali za uresničevanje javno-koristnih interesov, med sabo pa izvolijo upravni organ, t.j. vodstvo društva. Društvo lahko ustanovijo najmanj tri fizične osebe, mora pa imeti temeljni akt, ki mora biti pripravljen v skladu z Zakonom o društvih. Društvo v temeljnem aktu oz. statutu določi namen delovanja društva, cilje, ki jih društvo želi doseči, ter način delovanja.

Zasebni zavodi so pravne osebe, ki jih lahko ustanovi ena ali več fizičnih ali pravnih oseb za opravljanje neke dejavnosti, za razliko od društev pa nimajo članstva. Njihov namen je opravljanje dejavnosti na področju kulture, športa, sociale, vzgoje, izobraževanja in drugih dejavnosti, preko katerih zagotavljajo nepridobitne javno-koristne storitve za organizacije ali posameznike. Tudi pri zavodih je glavna značilnost, da se morebitni presežek prihodkov nad odhodki ne deli med ustanovitelje, ampak se nameni za osnovne dejavnosti zavoda. Zavode lahko ustanovijo tudi občina in država, potem jih imenujemo javni zavod, vendar zaradi tega niso šteti v nevladni sektor.

Fundacije so pravne osebe zasebnega prava, nečlanske organizacije, ustanovljene z namenom opravljanja trajnega, splošno koristnega in dobrodelnega delovanja v kulturi, športu, znanosti, zdravstvu, vzgoji in izobraževanju, socialnem in invalidskem varstvu, varstvu okolja, varstvu kulturne dediščine ter v verske namene. Delimo jih na operativne in premoženjske fundacije, ustanovljene pa so lahko s soglasjem ministrstva, in sicer z ugotovitvijo, da so ustanovna sredstva zadostna za uresničevanje namena delovanja.

Zadruga so posebna vrsta pravne osebe zasebnega prava in so ustanovljene z namenom zagotavljanja ter pospeševanja gospodarskih koristi svojih članov. Združevanje je prostovoljno, glavna značilnost pa je v enakopravnem sodelovanju in upravljanju ustanoviteljev v delovanju zadruga. Ker se lahko presežek odhodkov nad odhodki deli med člane sorazmerno z deležem članov, gre za profitne organizacije, lahko pa zadružna pravila določajo tudi drugače. V tem primeru gre za neprofitne organizacije.

Družbe z omejeno odgovornostjo lahko ustanovijo fizične ali pravne osebe. Ponavadi so ustanovljene z namenom opravljanja profitne dejavnosti, vendar pa lahko, v skladu z zakonom, deloma ali v celoti, opravljajo tudi nepridobitne dejavnosti.

Cerkvene organizacije so prostovoljna neprofitna združenja fizičnih oseb. Njihov namen združevanja temelji na enakem verskem prepričanju, opravljajo pa lahko dejavnosti splošnega oziroma posebnega družbenega pomena.

V letu 2011 smo v Sloveniji sprejeli še Zakon o socialnem podjetništvu, ki opredeljuje **socialna podjetja**, ki jih prav tako štejemo med nevladne organizacije. Bistvo socialnega podjetja je, da temelji na zaposlovanju dolgotrajno brezposelnih oseb in z opravljanjem dejavnosti ustvarja dovolj prihodkov za samostojno preživetje (Špegel, 2013, str. 20).

Vlada Republike Slovenije je skupaj z nevladnimi organizacijami leta 2004 sprejela opredelitev nevladnih organizacij, s katero so definirane naslednje točke (Sporazum o sodelovanju med NVO in Vlado RS, 2004, str. 2):

- **ustanoviteljstvo** – nevladno organizacijo lahko ustanovijo fizične ali pravne osebe zasebnega prava, lahko tuje ali domače;
- **omejitev namena in cilja** – nevladna organizacija ne sme biti ustanovljena z namenom poslovnih ali osebnih ciljev;
- **prostovoljnost** – ob ustanovitvi mora biti zagotovljena prostovoljnost delovanja;
- **nepridobitnost** – v ustanovitvenem aktu mora biti opredeljeno nepridobitno delovanje organizacije; presežek prihodkov nad odhodki se lahko uporablja samo za delovanje in doseganje ciljev, opredeljenih ob ustanovitvi;
- **zakonitost** – kljub svobodnemu določanju svojih ciljev mora organizacija upoštevati pravni red;
- **neodvisnost** – organizacija deluje samostojno in neodvisno od gospodarstva, državne uprave in političnih strank;
- **javnost in odprtost** – v skladu s statutom so organizacije zavezane k odprtemu in javnemu delovanju.

Zakonodaja oz. pravni red določa temeljna pravila za delovanje nevladnih organizacij. Za boljše delovanje nevladnih organizacij v Sloveniji je potrebna ureditev statusa neprofitnih organizacij, njihovih pravic in obveznosti, slovensko zakonodajo pa uskladiti z mednarodnimi priporočili. Za sprejem ustrezne zakonodaje sta pomembni tudi resnost in kakovost delovanja nevladnih organizacij, ki bosta tako odločevalce spodbudila k premikom pri sprejemanju ustrežnejše zakonodaje. Trenutno urejanje zakonodaje na področju delovanja organizacij ostaja odprto, saj je delovanje organizacij zelo široko in ga je težko ukalupiti v en zakon, saj je potrebno spremeniti zakonodajo na več področjih (Coh, 2014, str. 30).

Čeprav glavni cilj nevladnih organizacij ni dobiček, pa finančna nestabilnost v nevladnem sektorju vseeno predstavlja velik problem, ki je najbolj izrazit v manjših organizacijah, ki zaradi pomanjkanja sredstev ne morejo izvajati osnovnih dejavnosti. Hrovatin (2002, str. 80) navaja, da bi se neprofitne organizacije v idealnem svetu financirale tako, da bi potencialne uporabnike vprašale, koliko so pripravljeni prispevati za to, da prejmejo storitev organizacije, saj bi tako lahko določili, ali stroški opravljanja dejavnosti opravičujejo koristi. Vendar zaradi težke določitve uporabnikov v realnosti to ni mogoče.

Glavni cilj neprofitnih organizacij je izpolnjevanje svojega namena, cilja in poslanstva v skladu s katerimi so bile ustanovljene, v čimer se najbolj razlikujejo od profitnih organizacij, pri katerih sta glavni cilj in namen ustvarjanje dobička. Zaradi tega prihaja do težav pri zagotavljanju sredstev in posledično do finančne nestabilnosti, predvsem pri manjših neprofitnih organizacijah, kar se izraža pri oteženem izvajanju njihovih primarnih dejavnosti. Kljub temu pa potrebe po storitvah nevladnih in neprofitnih organizacij naraščajo, kar se odraža v rasti števila nevladnih in neprofitnih organizacij, kar pa pomeni, da še težje pridejo do finančnih sredstev, ki so potrebna za njihovo delovanje. Tako so organizacije prisiljene v medsebojni konkurenčni boj in iskanje novih strateških prednosti, kar je zaradi prostovoljnega delovanja v manjših organizacijah, v katerih sta v ospredju zadovoljevanje in uresničevanje interesov članov in deležnikov, praktično nemogoče.

Glavni viri financiranja neprofitnih organizacij so (Kolarič et al., 2002, str. 123):

- plačila za storitve, v katerih so zajeti prihodki iz profitnih in neprofitnih dejavnosti, prispevki članov in drugi dohodki;
- subvencije in dotacije države, kamor so uvrščeni prihodki iz javnih financ, subvencije občin, države in različnih skladov;
- prihodki od donacij (podjetja, posamezniki, fundacije ipd.) in prispevki posameznikov.

V Tabeli št. 1 je prikazan obseg javnega financiranja nevladnih organizacij v letih 2012–2015, iz katere je razvidno, da se sredstva za nevladne in neprofitne organizacije s strani javnega proračuna vsako leto zmanjšujejo.

Tabela 1: Obseg javnega financiranja nevladnih organizacij 2012–2015

VIR/LETO	2012 v EUR	2013 v EUR	2014 v EUR	2015 v EUR
Ministrstva	89.269.351,75	86.828.224,86	79.387.453,70	73.796.393,22
Občine	98.681.162,01	96.720.195,67	99.140.622,71	99.637.265,00
Drugi proračunski uporabniki (javni zavodi, agencije itn.)	77.694.339,27	77.216.024,56	82.629.317,53	84.242.312,00
FURS (pretežno sredstva iz naslova 0,5 % dohodnine)	3.995.474,67	3.764.613,53	3.487.645,24	3.762.455,00
FIHO in FŠO	28.790.735,86	27.083.427,55	26.856.502,33	27.001.110,00
SKUPAJ	298.431.063,56	291.612.486,17	291.501.541,51	288.439.537,00

Vir: CNVOS, 2015.

Iz tabele je razvidno, da so se sredstva iz tega vira v letih od 2012 do 2015 zmanjšala za skoraj 10 milijonov evrov oz. 3,3 %, največji delež zmanjšanja pa gre na račun zmanjšanja podeljenih sredstev s strani pristojnih ministrstev (zmanjšanje podeljenih sredstev za 21 %), kar gre pripisati finančni krizi in posledičnemu uravnoteženju javnih financ. Fundacija za šport (FŠO) in Fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij (FIHO) sta delež financiranja od leta 2012 do 2015 zmanjšale za 6,2 %, medtem ko so drugi proračunski porabniki in občine povečale obseg javnega financiranja nevladnih organizacij. Predvsem občine so se v zadnjih letih zavedale pomena nevladnih in neprofitnih organizacij, saj je nevladni in neprofitni sektor velikokrat povezovalni člen med lokalno oblastjo in ljudmi. Ti so v lokalnih okoljih najbolj občutili zmanjšanje javnega financiranja s strani ministrstev in fundacij. Zaradi želje in tudi potrebe po zagotavljanju storitev nevladnega sektorja v lokalnih okoljih in vidnem upadu drugih sredstev jim kljub finančni krizi ter zmanjšanju proračunov ni preostalo drugega, kot da povečajo delež financiranja nevladnih organizacij iz občinskih proračunov in obdržijo nivo delovanja nevladnih organizacij v lokalnih okoljih.

Glede samega financiranja pa se večina nevladnih organizacij sooča z istim problemom, in sicer kako zagotoviti stalni vir financiranja in tako postati neodvisen od drugih. Večina od njih svoje stroške pokriva s pomočjo projektov, ki pa so začasne narave, ne morejo pa pokrivati tekočih stroškov, ki so nujno potrebni za obstoj organizacije. Glede na našeta dejstva se organizacije borijo s preživetjem, ne ukvarjajo pa se z organizacijskim razvojem (Čandek in Jelovac, 2002, str. 126).

3. MANAGEMENT NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Management neprofitne organizacije se v osnovnih načelih nikakor ne razlikuje od managementa profitnih organizacij, zato lahko za delovanje nevladnih organizacij uporabimo splošna znanja, ki se uporabljajo za management profitnih organizacij. Seveda pa je pri managementu nevladnih organizacij potrebno upoštevati posebnosti, ki se nanašajo samo na neprofitne organizacije.

Avtorji management opisujejo različno. Belak (2002, str. 51) management opredeljuje kot »proces funkcij podjetja, kot inštitucijsko-instrumentalni sistem podjetja« ter pravi, da lahko ponazarja določen vidik upravljalno-vodstvenega obvladovanja podjetja.

Divjak (2005, str. 37) pa ga opisuje »kot način organiziranja, načrtovanja, vodenja in nadzorovanja poslovnih aktivnosti v neformalni ali formalni instituciji, kjer posameznik oziroma poslovna skupina učinkovito dosega svoje poslanstvo in cilje.«

Takšna opredelitev velja tako za profitne kot neprofitne organizacije, vključuje pa tudi (Kovač, 1997, str. 6):

- kolektivno delo ter uravnavanje in organiziranje odnosov med ljudmi;

- racionalnost pri poslovnem odločanju in doseganje zastavljenih ciljev;
- ustvarjanje presežka vrednosti (profitna usmerjenost) oziroma vrednosti (neprofitna usmerjenost).

Pečar (2003, str. 6) navaja nekaj splošno sprejetih načel managementa:

- kompleksnost organizacijskega sistema;
- vključuje socialne in tehnične podsisteme;
- odprtost organizacijskega sistema;
- znanje je ključno bogastvo sodobnih poslovnih organizacij;
- zagotovitev obstoja organizacije s pomočjo inovacij in stalnih izboljšav je ključna naloga managementa;
- management je proces doseganja ciljev z delitvijo dela;
- management je generična aktivnost, pa čeprav se v raznovrstnih situacijah pojavlja v različnih oblikah;
- za organizacijo ni pravilen le en način najboljšega poslovanja, ampak se mora organizacija prilagajati glede na določeno dejavnost in biti odzivna ob spremembi pogojev pri posamezni dejavnosti;
- v procesu managementa je potrebno uporabljati racionalno-logično odločanje in aktivno pristopiti k reševanju problemov; ter
- management uporablja racionalno logično odločanje in aktivnosti pri reševanju problemov ter neposredno dojetje aktivnosti presojanja.

Bistvena funkcija managementa je **funkcija načrtovanja**, ki je od vseh štirih funkcij najpomembnejša, saj je vse, kar se dogaja v organizaciji, načrtovano. Z načrtovanjem določimo cilje podjetja, ki so pomembni za rast in razvoj. Lipovec (1995, str. 225) pove, da načrtovanje najlažje definiramo »kot vnaprejšnje zamišljanje vsega procesa dela in njegovega rezultata ter skrb, da se ves proces stvarno izvede v skladu z vnaprej zamišljeno podobo«. Načrtovanje lahko razumemo kot vnaprej zamišljen in skrbno načrtovan potek vseh aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo dela ali projekta, ter njegovih rezultatov, pa tudi skrb, da vse aktivnosti izvedemo v skladu z vnaprej pripravljenim načrtom. Načrtovanje je določanje ciljev in definiranje sredstev za njihovo uresničitev. Tako se proces načrtovanja začne že z opredelitvijo strateških ciljev in poslanstva organizacije (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 92).

Opredelitev poslanstva v organizaciji je ena ključnih in prva naloga strateškega managementa, ki ga opredelimo kot »sorazmerno trajne namene, ki jim podjetje sledi in jim bo sledilo na dolgi rok, ki se nanašajo na strateška poslovna področja, konkurenčno arena, temeljne smotre, odnose, ki jih bo razvilo s svojimi udeleženci ter vneslo v to shemo tudi organizacijsko kulturo, ki jo bo uveljavilo v celotnem podjetju« (Šter, 2009, str. 3).

V naslednjem koraku procesa managementa je potrebno opredeliti cilje na vseh ravneh organizacije. Cilje mora pripraviti vodstvo organizacije, ki mora pripraviti takšne cilje, ki so v skladu s poslanstvom in vizijo podjetja (Šter, 2009, str. 2).

Funkcija organiziranja je druga funkcija v procesu managementa. S to funkcijo skupinam oziroma posameznikom določimo naloge, za katere so odgovorni. Pri sami organizaciji moramo poznati naloge, ki so potrebne za doseg ciljev, katera sredstva potrebujemo za njihovo doseganje, koliko ljudi, da bo delo izvedeno. Pri sami funkciji organiziranja ima zelo pomembno vlogo dobra komunikacija vseh vpletenih v proces dela. Tako je že takoj na začetku pomembna kvalitetna vzpostavitev organizacijske strukture, s katero uravnavamo resurse, da so ti najboljše izkoriščeni. Z organizacijsko strukturo se določijo formalni odnosi, način poročanja in število hierarhičnih ravni (Šter, 2009, str. 6).

Tretja funkcija v procesu managementa je **funkcija vodenja**. Pri tej funkciji je pomembno, da se stvari, ki so načrtovane in organizirane, tudi začnejo izvajati. Vodja je tisti, ki mora skupino ljudi ali posameznike skozi proučevanje vedenja in odnosov usmerjati ter motivirati za delo. Gre predvsem za vpliv na udeležence pri izvajanju aktivnosti in projektov, da ti kakovostno opravijo svoje delo in razumejo pomen skupnih ciljev.

Zadnja funkcija v procesu se imenuje **funkcija kontroliranja**. Ta funkcija predstavlja končno kontrolo opravljenega dela v podjetju. Bistvo kontrole je v tem, da mora biti vsak dober manager usmerjen v to, da bo organizacija poslovanja dobra ter dosega cilje, ki si jih je zadala (Šter, 2009, str. 10).

Managerji skozi načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje izpolnjujejo glavne managerske funkcije in so sestavni del delovanja vsake organizacije. Skozi te funkcije vplivajo na poslovni krog, ki ga sestavljajo področje proizvodnje, tehnološkega razvoja, trženja, računovodstva, financ in kadrovskega razvoja (Divjak, 2005, str. 38).

Managerji se v organizacijski hierarhiji delijo na tri skupine (Kovač, 1997, str. 6):

- **vodilni management** opredeli vizijo in poslanstvo organizacije, postavi načrtne cilje in strateško usmeritev organizacije;
- **srednji management** je sestavljen iz managerjev posameznih poslovnih funkcij, njihova glavna naloga pa je izvedba strateških ciljev na operativni in izvedbeni ravni, njihova temeljna naloga pa je sprememba strategij na operativno (izvedbeno) raven;
- **nižji management** sestavljajo vodje posameznih oddelkov in so neposredno odgovorni za izvedbo postavljenih nalog.

Manager v neprofitni organizaciji je torej v prvi vrsti reševalec problemov. Da bi nekdo postal manager, nista potrebni genialnost niti junaštvo, potrebni pa so vztrajnost, trdo delo, inteligenca, analitična sposobnost in, verjetno najpomembnejše, tolerantnost in dobronamernost (Divjak, 2005, str. 38).

Neprofitne in profitne organizacije se z managerskega vidika razlikujejo na treh področjih (Drucker, 1990 v Divjak 2005, str. 38):

- načinu organizacije dejavnosti in opredelitve poslanstva;
- na področju strateškega odločanja na področjih trženja, ekonomike, financ ter kadrov;
- pri poslovnih rezultatih in načinu merjenja učinkov neprofitnih dejavnosti.

Neprofitna organizacija se od profitne v največji meri razlikuje po svojem poslanstvu, ki ga določijo ustanovitelji neprofitne organizacije. Pri poslanstvu neprofitne organizacije gre v večini primerov za dobrodelno in humanitarno usmerjeno delovanje, ki zagotavlja storitve in/ali proizvode v splošno družbeno korist vsem pod enakimi pogoji. Vendar pa prav iskanje ravnovesja med neprofitnim poslanstvom in tržno logiko poslovanja običajno predstavlja največjo težavo. Management neprofitne organizacije mora zato v prvi vrsti zagotoviti, da vsi zaposleni razumejo in sprejemajo poslanstvo organizacije (Divjak, 2005, str. 39).

Veliko managerjev še vedno prisega na znana načela: najprej je treba opredeliti cilje in smernice, nato organizirati delo in usmerjati zaposlene, kontrolirati doseženo in prevzeti ustrezne mere za večjo rast in nadaljnjo uspešnost. Vendar pa vse kaže na dejstvo, da to v čedalje bolj dinamičnem poslovanju ne zadostuje. Da bi dosegli odličnost v delovanju organizacije, bi bilo potrebno upoštevati nekaj načel (Možina, 1998, str. 5–6):

1. **Uvod v situacijo:** vodilni delavci morajo znati ugotoviti vzroke problema in pripraviti več variant strategij za reševanje;
2. **Kultura v organizaciji:** Ker so ljudje največje bogastvo neprofitnih organizacij, je potrebno ustvariti in razvijati ustrezno kulturo, ki bo spodbujala zaposlene, da bodo dosegali zastavljanje cilje. Če managerji niso občutljivi na potrebe in cilje sodelavcev, bodo ti postali pasivni, nemotivirani, nebogljeni ali pa se bodo počutili izkoriščane;
3. **Vizija ustvarjanja prihodnosti:** Managerji z vizijo znajo miselno potovati od znanega k neznanemu, ustvarjajo bodočnost na osnovi dejstev, podatkov, želja, interesov, priložnosti in nevarnosti. K temu pa morajo pritegniti tudi zaposlene;
4. **Sprejemljivost:** Manager mora spremembe v notranjem in zunanjem okolju neprofitne organizacije predvideti vnaprej in se nanje pripraviti, da se bo organizacija lahko prilagodila. To pomeni, da mora imeti pred očmi vse pomembne cilje, ki jih organizacija želi doseči in ki so širšega pomena za organizacijo;
5. **Usmerjenost k odličnosti:** Manager mora verjeti v možnosti neprestanega izboljševanja in doseganja večje kakovosti, to pa doseže s premišljenostjo, s pripravo ugodnega okolja, ki bo omogočala razvoj in uspeh organizacije, ter s prerazporejanjem, preoblikovanjem izločevanjem in dodajanjem virov glede na zeleno stanje.

4. ZAVOD EMCEPLAC

4.1 O organizaciji

Zavod eMCE plac, Zavod mladine Šaleške doline (v nadaljevanju Zavod eMCE plac), je zasebni zavod, ki ima svoje prostore na Šaleški cesti 3 v Velenju. Leta 2008 ga je ustanovil Šaleški študentski klub, in sicer z namenom delovanja na mladinskem področju zaradi izboljšave kvalitete življenja mladih, predvsem na področju organiziranja in izvajanja mladinskih interesnih dejavnosti s področja športa, vzgoje, sociale, izobraževanja, kulture in umetnosti, založništva, mednarodnega sodelovanja, mladinskega turizma, šolstva ter javnega obveščanja, katerih poglobitni namen in cilj ni pridobivanje dobička. Zavod eMCE plac s svojim delovanjem sodeluje s Šaleškim študentskim klubom, Mladinskim centrom Velenje, Mladinskim svetom Velenje in drugimi mladinskimi organizacijami na mnogih projektih, ki so namenjeni mladim, predvsem na področju pomoči pri organizaciji, tehnični izvedbi projektov, promociji in izobraževanju na področju projektnega managementa in pripravi prijav projektov različnih organizacij na občinske, nacionalne in evropske razpise. Glavni projekt Zavoda eMCE plac je Mladinski kulturni klub eMCE plac (v nadaljevanju Klub eMCE plac), ki je skupni mladinski kulturni klub Šaleškega študentskega kluba in Javnega zavoda Mladinski center Velenje. Zavod eMCE plac, ki je upravljanje kluba prevzel leta 2010, skrbi za kader, upravljanje in razvoj kluba, pripravo programa in organizacijo prireditev ter izvajanje gostinske dejavnosti, ki je, poleg razpisnih sredstev za mladinske programe in projekte, tudi glavni vir financiranja Zavoda eMCE plac.

4.2 Namen delovanja

Pučko (2003, str. 127) poslanstvo opredeli kot sorazmerno trajne namene, ki jim skozi poslovanje sledimo na kratek in dolgi rok. Ti nameni se nanašajo na strateška poslovna področja, konkurenčno areno, temeljne cilje in odnose, ki naj jih organizacija razvija z vsemi udeleženi v poslovanju, ter glavne značilnosti organizacijske kulture, ki jo bo uveljavljala. Skozi poslanstvo lahko opredelimo misijo organizacije, ki mora biti zadosti uokvirjena, da ne zajema vseh področij, hkrati pa dovolj široka, da ima organizacija možnost ustvarjalne rasti.

Poslanstvo Zavoda eMCE plac se glasi:

Zavod eMCE plac je samostojna, nepridobitna in nestrankarska organizacija, ki deluje z namenom zagotavljanja aktivnega življenja mladih in uresničevanja njihovih interesov na področju organiziranja ter izvajanja mladinskih interesnih dejavnosti s področja športa, vzgoje, sociale, izobraževanja, kulture in umetnosti, založništva, mednarodnega sodelovanja, mladinskega turizma, šolstva ter javnega obveščanja in ostalih interesnih dejavnosti v Šaleški dolini. Zavod svoje poslanstvo uresničuje preko lastnega delovanja in povezovanja z drugimi lokalnimi in nacionalnimi mladinskimi organizacijami ter s povezovanjem z javnim in

gospodarskim sektorjem, s čimer vpliva na aktualno družbeno, kulturno in mladinsko okolje na lokalnem in nacionalnem nivoju.

Pučko (2003, str. 127) vizijo opisuje kot opis nečesa v prihodnosti, ki bi naj na zunaj medsebojno razlikovala organizacije. Zasnovana je na podlagi zelene prihodnosti podjetja, in sicer tako, da se z njo poistovetijo vsi v organizaciji in njenem okolju.

Pri njenem oblikovanju je potrebno upoštevati tri glavne graditelje:

- zaznavo, ki temelji na usmerjenosti v cilje, osredotočenosti na poslovne priložnosti, prevzemanju tveganja in sposobnosti reševanja problemov;
- potrebo in željo po ustvarjanju novitet;
- slog vodenja – osebo, ki vizijo oblikuje, prevzame konceptualno vodstveno vlogo, ki zaznave povezuje z ustvarjalnostjo in prepozna priložnost za organizacijo v prihodnosti.

Vizija Zavoda eMČe plac se glasi:

Zavod eMČe plac bo deloval v skladu s svojim poslanstvom ter potrebami, željami in pričakovanji mladih ter drugih mladinskih organizacij, na ta način pa bo postal glavna in najbolj povezovalna mladinska organizacija v Šaleški dolini. Z razvojem bo zavod postal ena najbolj prepoznavnih mladinskih organizacij na nacionalnem nivoju.

Ugotavljam, da je vizija Zavoda eMČe plac zastarela, saj je bila postavljena leta 2008, ob ustanovitvi zavoda, in čeprav v viziji ni bilo omenjene letnice, do kdaj bi naj bila izpolnjena, je Zavod eMČe plac v veliki meri realiziral napisano vizijo, zato bo potrebno vizijo opredeliti na novo, prepoznati priložnosti za organizacijo v prihodnosti in določiti potrebo po ustvarjanju nečesa novega ter določiti letnico, do kdaj naj bi to dosegel.

Zavod dejavnosti opravlja z namenom zagotavljanja aktivnega življenja mladih z območja Upravne enote Velenje (9. člen statuta Zavoda eMČe plac):

Namen in naloge zavoda:

- spodbujati, razvijati in omogočati ustvarjalno življenje mladih na področjih športa, vzgoje, sociale, izobraževanja, kulture in umetnosti, založništva, mednarodnega sodelovanja, mladinskega turizma, šolstva ter javnega obveščanja;
- upravljanje s prireditvenimi objekti, ki jih ima v lasti, najemu ali pa je zanje pooblaščen s strani druge organizacije;
- sodelovati s podobnimi organizacijami, šolami in fakultetami;
- organiziranje raznih delavnic, akcij, prireditev, natečajev in tekmovanj;
- nuditi mladim raznovrstno pomoč;
- predstavljanje dejavnosti zavoda navzven;

- gostinska dejavnost.

Glavni namen delovanja Zavoda eMCE plac temelji na principu vključenosti mladih v celotno sfero delovanja zavoda in njihovi participaciji po sistemu mladi za mlade in *Learning by Doing*. Tako so mladi načrtovalci in izvajalci praktično celotnega programa, opravljajo organizacijska in tehnična dela, promocijske aktivnosti, administrativna dela, s tem pa jim zavod nudi neformalno izobraževanje na njihovih področjih zanimanja in nabiranje izkušenj, s tem pa se izboljšuje kompetenčna opremljenost mladih. Velik poudarek v delovanju je tudi na vključevanju mladih z manj priložnostmi, ki aktivno participirajo pri dejavnostih zavoda in se jim tako omogoči lažja vključitev v družbeno dogajanje.

4.3 Dejavnosti zavoda

Dejavnosti zavoda so bile z akti določene ob njegovi ustanovitvi in so registrirane na pristojnem sodišču. Registrirane klasifikacije dejavnosti so navedene v Aktu o ustanovitvi in Statutu Zavoda eMCE plac.

Zavod ima prijavljene vse dejavnosti, s katerimi bi se v prihodnosti lahko ukvarjal, v zadnjih dveh letih pa je dejansko opravljal samo dejavnosti izdajanja revij in periodike, izdajanje posnetih nosilcev zvočnega zapisa, dejavnost premičnih in provizoričnih gostinskih obratov, točenje pijač, prirejanje razstav, sejmov in kongresov in obratovanje objektov za kulturne prireditve. Projekti in aktivnosti se izvajajo skozi celotno leto in na različnih področjih delovanja.

Klub eMCE plac

Glavni projekt Zavoda eMCE plac je Mladinski kulturni klub eMCE plac, ki je skupni mladinski kulturni klub Šaleškega študentskega kluba in Javnega zavoda Mladinski center Velenje, za njegovo upravljanje, delovanje in razvoj pa skrbi Zavod eMCE plac. Tako zavod v klubu skrbi za izvajanje gostinske dejavnosti, organizacijo prireditev in vzdrževanje kluba. Klub eMCE plac je mladinska infrastruktura, alternativni mladinski kulturni klub, kjer se mladi, poleg soustvarjanja programa, družijo in uresničujejo svoje ideje. Zavod eMCE plac zagotavlja in ponuja priložnost aktivnega vključevanja mladih v organiziranje in delovanje kluba, gradi na pripadnosti, prostovoljskih aktivnostih, vključevanju mladih in zagotavlja kvaliteten kulturno-umetniški program, razširja relevantne informacije s pomočjo medijev in svoje infotočke ter zagotavlja pogoje za kreativnost in promocijo mladih umetnikov ter ustvarjalcev, ki delujejo na območju Šaleške doline. Tako nastajajo sveže ideje in alternativne kulture, predvsem pa se skuša zagotoviti možnost ustvarjanja lastne produkcije, kar pomeni, da imajo vse lokalne subkulture možnost koriščenja in sodelovanja. Klub sestavljajo infotočka, galerija, kavarna, večnamenski prostor (dvorana), ki med vikendi služi izvajanju koncertnih in uprizoritvenih dejavnosti, tekom tedna pa je na voljo za vaje različnih glasbenih, gledaliških in plesnih skupin, kreativne delavnice, telovadbo, izobraževanja, družabne igre idr.

Gostinska dejavnost

Glavni vir sredstev Zavod eMČe plac pridobiva iz naslova opravljanja gostinske dejavnosti, zato je ta dejavnost, poleg upravljanja Kluba eMČe plac, ena glavnih aktivnosti zavoda. Zavod gostinske storitve izvaja vsak dan v Klubu eMČe plac, v zimskem času pa v sodelovanju s Hokejskim klubom Velenje in Mestno občino Velenje izvaja gostinske storitve na Drsališču Velenje. V letu 2015 je zavod izvajal gostinske storitve na lastnih zunanjih prireditvah kot tudi na prireditvah in festivalih drugih organizatorjev, kot so Festival mladih kultur Kunigunda v organizaciji Mladinskega centra Velenje in Dnevi mladih in kulture Šaleškega študentskega kluba.

Informiranje in svetovanje

Zavod eMČe plac ima v Klubu eMČe plac trikrat tedensko odprto infotočko, na kateri, ob pomoči strokovnih sodelavcev iz Javnega zavoda Mladinski center Velenje, mladim nudijo vse potrebne informacije in nasvete na področju delovanja mladih, kot so, recimo, občolske dejavnosti, učna pomoč, neformalno učenje, prostovoljstvo, zaposlovanje, štipendije in mednarodna mobilnost.

V letu 2015 je zavod organiziral delavnice in okrogle mize, ki so namenjene aktualnim temam na področju mladih, kot so »Delam, da lahko študiram«, »Pasti prekernega dela«, »50 odtenkov sive ekonomije«. V sodelovanju za drugimi mladinskimi organizacijami v Velenju so izdali knjižico "Kam se dat", v kateri je predstavljenih 26 društev in organizacij, ki mladim omogočajo aktivno participirajo, povezovanje in izpolnjevanje svojih interesov. Skupina za informiranje načrtuje in izvaja promocijo vseh aktivnosti ter projektov in tako skrbi za pojavljanje v medijih, ažurno urejanje spletne strani, aktivno prisotnost na med mladimi aktualnimi družabnimi omrežji, pripravo promocijskega material (plakati, letaki, videi, radijsko propagando ipd.) in njihovo distribucijo.

Drugim mladinskim in neprofitnim organizacijam v širši lokalni skupnosti pomagajo predvsem pri organizaciji prireditev, pri ozvočevanju in osvetljevanju prireditev. Pomoč jim nudijo tudi pri razpisih in reševanju drugih težav, s katerimi se pogosto soočajo manjša društva. Društva in interesne skupine skozi celo leto brezplačno najemajo prostor Kluba eMČe plac, ki je tehnično ustrezen za njihove vaje in prireditve.

Izobraževanje in socialne aktivnost

Zaradi načina delovanja Zavoda eMČe plac je program odvisen predvsem od mladih, za kakovostno delovanje pa je potreben usposobljen kader. Zavod večkrat letno prireja praktična izobraževanja z namenom pridobivanja novih kadrov in nadgradnjo znanja obstoječih, predvsem na specifičnih področjih, kot so avdio in svetlobna tehnika ter gostinstvo.

V letu 2015 so za vse, ki delujejo na področju mladinskega organiziranja v Šaleški dolini, izvedli dvodnevni seminar z imenom »Projekti od A do Ž«, na katerem je bil predstavljen projektni management. Poudarek je bil na metodah pridobivanja idej, učinkovitem načrtovanju in izvedbi projektov, evalvaciji projektov, potekale pa so tudi delavnice timskega dela, vodenja sestankov, pridobivanja sredstev in javnega nastopanja. Ob projektu so izdali tudi zloženko »Kako organizirati projekt«, s konkretnimi navodili in primeri projektnega managementa. Organizirali so delavnico za društva in vodje projektov na temo prijave projektov na razpise Mestne občine Velenje.

V letu 2015 je Zavod eMČe plac aktivno sodeloval pri pripravi mladinske strategije Mladi v koraku s časom v Mestni občini Velenje 2016–2021, ki je podlaga za razpise na področju mladinskih projektnih aktivnosti v Mestni občini Velenje.

V Klubu eMČe plac skozi celotno leto potekajo tudi tečaji, predavanja, okrogle mize in pogovori. Pripravili so, recimo, tečaj o bontonu, 10-prstnem slepem tipkanju, kiparsko in fotografsko delavnico, okroglo mizo na temo alternativnega zaposlovanja (socialno podjetništvo, zadruga in kooperative) in okroglo mizo na temo prekarnega dela med mladimi. Stop steklo – ustavimo vandalizem je projekt, ki ga Zavod eMČe plac izvaja od začetka leta 2010. Vsako leto v sodelovanju s Šolskim centrom Velenje izvedejo delavnice z dijaki na temo vandalizma, na katerih jih ozaveščajo na temo vandalizma. Skozi delavnice se mladi seznanijo z letno škodo zaradi vandalizma v Mestni občini Velenje, obenem pa skušajo oblikovati argumente in gesla proti vandalizmu. Iz rezultatov delavnic oblikujejo promocijske letake, ki jih potem sami razdelijo med druge mlade. V okviru projekta lahko mladi v Klubu eMČe plac prazno steklenico zamenjajo za brezalkoholno v vrednosti do 1,5 €. S to akcijo se je zmanjšalo število razbitega stekla v lokalnih parkih.

Velik poudarek dajejo tudi aktivnemu vključevanju mladih z manj priložnostmi, ki jih vključujejo v svoje delo, mladi z manj priložnosti pa se tako lažje vključijo v družbo, širijo svojo socialno mrežo in pridobivajo neformalne izkušnje. Zavod vsako leto organizira prostovoljno delovno brigado. V letu 2015 je 20 mladih pomagalo pri čiščenju obale Velenjskega jezera.

Kultura in umetnost

Koncertni cikel v Klub eMČe poleg Zavoda eMČe plac soorganizirajo Mladinski center Velenje, Šaleški študentski klub in druga društva, ki delujejo na področju glasbe (Društvo za razvoj glasbene kulture Špil, Društvo Železni Aktivizem, Društvo za promocijo elektronske glasbe COGO idr.). V letu 2015 je tako Zavod eMČe plac skupaj s partnerji organiziral 43 koncertov, na katerih so bile zastopane vse glasbene zvrsti od hip-hopa, rocka, metala, elektronike, jazza, etno glasbe in različnih podzvrsti znotraj teh. Predstavilo se je 93 slovenskih glasbenih skupin in projektov ter 27 tujih glasbenih izvajalcev. Poleg koncertov v klubu je Zavod eMČe plac pomagal tudi pri izvedbi koncertov na festivalih Dnevi mladih in kulture, Park s5 dogaja in Festivalu mladih kultur Kunigunda. V letu 2015 so v sodelovanju z

Mladinski centrom Krško in Mladinskim centrom Slovenj Gradec izvedli natečaj za neuveljavljene mlade glasbene skupine, ki se ga je udeležilo 20 neuveljavljenih glasbenih skupin, glavna nagrada pa je bila snemanje videospota. Zavod eMČe plac je v sodelovanju z drugimi organizacijami izvedel projekt Lignit 3 – predstavitev velenjske glasbene scene. V kompilaciji sta nastali dve zgoščenci, sodelovalo je 42 lokalnih glasbenih skupin in posameznikov, zajete pa so bile vse glasbene smeri. Projekt je omogočil, da je mesto Velenje dobilo strnjeno glasbeno obliko širokega obsega, ki je zajela duh časa, v katerem se, glede na družbeno dogajanje, razvija glasba in vse bolj bogati zgodovinsko zakladnico mesta s premogovniško zgodovino. S projektom pa so mladi neuveljavljeni lokalni glasbeniki dobili priložnost snemalnih studijskih izkušenj, promocije izven lokalnega okvira in motivacijo za nadaljnje ustvarjanje. Izid kompilacije je bil pospremljen z velikim dvodnevni koncertom na Letnem kinu.

Izvedli so projekt Antologija glasbe, v katerem so preko 10 glasbenih večerov predstavili razvoj glasbe skozi zgodovino. Če v klubu niso bile predvidene druge aktivnosti, so vsak petek in soboto ter med šolskimi počitnicami pripravili tematske glasbene večere. Teh je bilo v letu 2015 skupaj 83.

V sklopu cikla stand-up komedije »V iskanju ekstremov« je bilo izvedenih 5 večerov stand-up komedije in dvodnevna delavnica tega žanra za lokalne komike začetnike. V prejšnjih letih se je izvajal tudi Mladinski gledališki abonma, ki pa so ga zaradi slabega obiska v letu 2015 začasno ukinili. Izvedena sta bila tudi dva filmska maratona.

V Klubu eMČe plac se nahaja tudi galerija, v kateri se mesečno izmenjujejo raznolike razstave mladih umetnikov. S tem se mladim umetnikom omogoči, da se predstavijo širši skupini ljudi, obiskovalcem pa možnost, da se z umetnostjo seznanijo tudi izven formalnih izobraževalnih procesov.

Šport in razvedrilo

V mesecu juniju so organizirali športni dan lokalnih mladinskih organizacij, na katerem je potekalo tekmovanje v nogometu, odbojki na mivki in košarki. V letu 2015 je potekala eMČe plac tarok liga, v okviru katere je bilo izvedeno 10 tarok turnirjev, potekala pa je tudi liga v ročnem nogometu. Za popestritev prostega časa v klubu nudijo tudi veliko družabnih iger, s katerimi si mladi popestrijo druženje. Poleg tega so potekali tudi različni družabni večeri v organizaciji mladih (dresscode žuri, različni turnirji v računalniških igrah in družabnih igrah).

Zavod ima v skladu s statutom možnost spremembe ali razširitve svojih dejavnosti. Pri izvajanju dejavnosti mora zagotoviti smotrnost poslovanja, racionalno organiziranost, gospodarno uporabo sredstev, sodelovanje z ustanoviteljem, uporabniki, drugimi organizacijami ter upravnimi in državnimi organi.

4.4 Organizacijska struktura zavoda

Zavod eMCE plac ima naslednje organe: svet zavoda, programski svet, direktorja in skupne službe zavoda. Zavod lahko ustanavlja tudi druge organe v skladu s svojimi potrebami in statutom. Področje delovanja, sestavo in način imenovanja s sklepom določi svet zavoda.

4.4.1 Svet Zavoda

Svet zavoda je upravni organ, ki ga sestavlja pet članov, in sicer trije predstavniki po izboru upravnega odbora ustanovitelja, en predstavnik zainteresirane javnosti ter en predstavnik delavcev zavoda, ki ga na tajnih volitvah izvolijo zaposleni v zavodu. Dokler zavod nima zaposlenih oz. je zaposlen samo direktor, sta v svet zavoda imenovana dva predstavnika uporabnikov oz. zainteresirane javnosti.

Vsak član sveta zavoda ima en glas. Mandat članov sveta zavoda traja 2 leti, z možnostjo ponovnega imenovanja na to funkcijo. Člani sveta zavoda na konstitutivni seji izvolijo predsednika in podpredsednika sveta zavoda. Predsednik sveta sklicuje in vodi seje sveta, podpisuje splošne akte in druge sklepe, ki jih sprejema svet zavoda, opravlja druge zadeve, ki jih določajo statut in drugi akti zavoda, ter zadeve, za katere ga pooblasti svet zavoda. Podpredsednik sveta nadomešča predsednika v vseh njegovih pravicah in dolžnostih, kadar je ta odsoten ali zadržan. V primeru odsotnosti je predsednik sveta dolžan obvestiti svojega podpredsednika, da ga zastopa na seji sveta zavoda.

Svet zavoda svoje delo opravlja na sejah sveta zavoda. Svet zavoda lahko odloča o vseh zadevah, ki so v njegovi pristojnosti, ki jih opredeljuje statut zavoda. Seja je sklepčna, če je prisotna več kot polovica članov sveta zavoda. Svet zavoda sprejema svoje odločitve z glasovanjem. Za sprejem odločitve je potrebna absolutna večina prisotnih članov sveta zavoda, razen pravilnikov, poslovnikov, finančnega načrta, letnega programa dela in zaključnega računa, ki jih sprejema z absolutno večino vseh članov sveta zavoda.

Naloge in pristojnosti sveta zavoda so (Statut Zavoda eMCE plac):

- sprejema splošne akte zavoda, razen aktov, katerih sprejem je po tem statutu v pristojnosti direktorja zavoda ali ustanovitelja;
- sprejema finančni načrt in zaključni račun zavoda;
- ustanovitelju predlaga v imenovanje in razrešitev direktorja zavoda;
- na predlog direktorja imenuje in razrešuje člane programskega sveta;
- odloča o nakupu in prodaji osnovnih sredstev nad obsegom, ki ga lahko določi s posebnim sklepom;
- direktorju in ustanovitelju daje predloge ter mnenja o posameznih vprašanih poslovanja zavoda, s soglasjem ustanovitelja odloča o načinu razpolaganja s presežkom prihodkov nad odhodki, ki jih doseže pri opravljanju svoje dejavnosti;

- druge naloge in pristojnosti, ki jih potrdi ustanovitelj (Statut Zavoda eMČe plac).

4.4.2 Programski svet

Programski svet je strokovni oz. programski organ zavoda, ki s svojim strokovnim delovanjem nudi podporo svetu zavoda in direktorju ter usmerja programske dejavnosti zavoda. Člane programskega sveta, ki so lahko hkrati tudi člani sveta zavoda, imenuje in razrešuje svet zavoda na predlog direktorja. Ta šteje tri člane, mandat člana programskega sveta pa traja dve leti, z možnostjo ponovnega imenovanja na to funkcijo.

Programski svet odloča z večino glasov svojih članov, ki med seboj izvolijo predsednika programskega sveta.

Naloge in pristojnosti programskega sveta:

- direktorju, svetu zavoda in ustanovitelju nudi strokovno pomoč pri pripravi letnega programa zavoda;
- v sodelovanju z direktorjem, svetom zavoda in ustanoviteljem pripravlja konstrukcijo letnega programskega proračuna;
- v letni program zavoda vključuje programe ustanovitelja in drugih sorodnih ter mladinskih organizacij v Upravni enoti Velenje;
- pripravlja strokovne podlage in projekte za javne natečaje za pridobivanje sredstev, daje direktorju in svetu zavoda mnenja ter predloge glede organizacije dela in pogojev za razvoj dejavnosti ter predlaga nove, prav tako odloča o vseh drugih zadevah, za katere ga pooblastita direktor ali svet zavoda (Statut Zavoda eMČe plac).

4.4.3 Direktor

Direktor je poslovodni organ zavoda in njegov strokovni vodja. Vodi in organizira delo ter poslovanje zavoda, predstavlja in zastopa zavod v pravnem prometu in odgovarja za zakonitost njegovega delovanja. Imenuje in razrešuje ga svet zavoda, in sicer s soglasjem ustanovitelja za dobo dveh let, z možnostjo ponovnega imenovanja.

Naloge in pristojnosti direktorja zavoda:

- je odredbodajalec za zavod in podpisuje poslovno-pravne akte, pogodbe, listine in druge dokumente, ki se nanašajo na poslovanje zavoda;
- pripravlja in predlaga poslovne politike zavoda, splošne akte zavoda, načrte dela in ukrepe za njihovo izvajanje;
- upravlja s prireditvenimi objekti, ki jih ima zavod v lasti, najemu ali pa je zanje pooblaščen s strani druge organizacije;
- o poslovanju zavoda in rezultatih dela poroča svetu zavoda;

- v skladu s statutom in drugimi predpisi sprejema organizacijske akte ter predlaga splošne akte, ki urejajo položaj delavcev, njihova delovna razmerja in materialni položaj;
- izdaja posamične akte in izvršuje posamične ukrepe;
- odloča o pravicah delavcev zavoda iz delovnih razmerij skladno z zakonom, kolektivno pogodbo in splošnimi akti zavoda;
- v skladu s pooblastilom sveta zavoda in v skladu z letnim finančnim načrtom odloča o razporejanju sredstev zavoda po posameznih namenih in o nabavi, zamenjavi osnovnih sredstev zavoda ter o nabavi in porabi obratnih sredstev;
- predlaga svetu odpis osnovnih sredstev zavoda;
- odobrava materialne stroške in stroške v zvezi z nadomestili stroškov zavoda za službena potovanja doma in v tujini ter druge materialne in nematerialne stroške za redno delo zavoda;
- opravlja druge naloge v skladu z zakonom, kolektivno pogodbo, tem statutom in drugimi splošnimi akti zavoda (Statut Zavoda eMCE plac).

4.4.4 Skupne službe zavoda

Skupne službe sestavljajo dela in opravila, ki se nanašajo na skupne potrebe vseh organizacijskih enot zavoda ter njegovo celovito vodenje. Tako ima Zavod eMCE plac zaradi potreb delovanja še vodjo gostinstva, ki skrbi za izvedbo gostinske dejavnosti v Klubu eMCE plac, Drsaljšču Velenje in na zunanjih prireditvah, vodjo tehnike, ki upravlja s tonsko, svetlobno in multimedijško opremo, vodjo informiranja, ki skrbi za promocijo zavoda in njegovih aktivnosti, ter programskega vodjo, ki usklajuje programske aktivnosti vseh področij programa. Programsko ekipo pa poleg vodje programa sestavljajo še vodja koncertnega cikla, vodja galerije in drugih umetniških ter uprizoritvenih dejavnosti in vodja za socialo ter izobraževanje. Vodje področij potrdi svet zavoda na predlog direktorja, in sicer za obdobje dveh leti z možnostjo ponovnega imenovanja, vsak vodja pa s soglasjem direktorja imenuje svojo ekipo, ki mu pomaga pri izvajanju dejavnosti.

5. ANALIZA POSLOVANJA ZAVODA EMCE PLAC

5.1 Analiza notranjega okolja

Pučko (1999, str. 14) opisuje, da gre pri analizi poslovanja za proces spoznavanja konkretnega podjetja (združbe), ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja te združbe (podjetja) z vidika uporabnika analize.

Analizo poslovanja proučujemo s študiranjem njenih posameznih delov, ki so razčlenjeni v:

- spremljanje in ocenjevanje poslovanja;
- določanje poslovnih problemov (diagnosticiranje);

- razreševanje problemov s hipotezami in modeli, pri čemer je poudarek na celovitem načrtovanju poslovanja in sprejemanju poslovnih ukrepov; ter
- analiziranje uresničevanja načrta oziroma poslovnih ukrepov (Pučko, 1999, str. 47).

V tem poglavju bom ocenil poslovanje Zavoda eMČe plac in njegove specifike ter opredelil glavne problemske položaje v delovanju zavoda, nato pa bom skozi SWOT analizo poskušal najti rešitve za te probleme.

5.1.1 Organizacija dela

V Zavodu eMČe plac direktor skupaj s programskim svetom in vodji področij vsako leto pripravi letni programski in finančni načrt, ki ga sprejema svet zavoda, ki po zaključku poslovnega leta ocenjuje ter potrjuje realizacijo načrtov, prav tako pa potrjuje poročila, o čemer se na sejah vodi zapisnik, v katerem so navedeni sprejeti sklepi članov sveta zavoda s prilogami sprejetih dokumentov. Direktor v skladu s potrjenimi načrti z vodji področij usmerja delo in aktivnosti. Vsak teden skliče sestanek vodij vseh področij, ki ga v zavodu skrajšano imenujejo TDP (tedenski delovni plan), na katerem vsak udeleženec poroča o delu v prejšnjem tednu ter napove aktivnosti v prihodnjem, ki se potem skupaj uskladijo, saj je veliko aktivnosti na vseh področjih dela zelo tesno povezanih. S takim načinom tedenskega usklajevanja poskuša redna ekipa minimizirati število napak pri izvajanju aktivnosti, predvsem zaradi velikega deleža mladih in neizkušenih projektnih sodelavcev, ki jih zavod vključuje v svoje delovanje. Predvsem na programskem področju je zelo pomemben nadzor nad izvajanjem aktivnosti, saj zaradi neizkušenega kadra in sprotnega vključevanja projektov v program lahko pride do neizpolnjevanja delovnih obveznosti, slabšega načrtovanja in izvajanja aktivnosti ter slabega finančnega načrtovanja in realizacije, kar lahko ogrozi delovanje zavoda. Na programskem področju veliko idej o programu in projektih prihaja s strani mladih in različnih interesnih društev, ki sodelujejo z zavodom, zato je pomemben nadzor nad načrtovanjem aktivnosti, izvedbo in evalvacijo projektov. Tako mora vsak, ki izvaja kakršen koli projekt ali sklop projektov, pripraviti projektni načrt, ki vsebuje opis projekta, namene in cilje projekta, terminske aktivnosti projekta, načrt promocije, seznam aktivnih udeležencev in njihove vloge ter finančni načrt.

Priprava te dokumentacije je pogoj, da lahko mladi začnejo z izvajanjem projekta, saj mora projektni načrt odobriti direktor, ki s tem odobri tudi finančna sredstva za projekt. Po končanem projektu pa je potrebno oddati projektno poročilo, ki vsebuje splošne podatke o projektu (trajanje projekta, kraj izvedbe ipd.), opis poteka načrtovanja in izvedbe, analizo uresničevanja namenov in ciljev projekta, opis napak pri izvajanju projekta, medijsko prepoznavnost projekta, seznam aktivnih udeležencev, število obiskovalcev in finančno poročilo. Po projektu, na podlagi izpolnjene dokumentacije, direktor preveri skladnost zastavljenih ciljev z realiziranimi, v proces pa so vključeni mladi, ki projekte izvajajo in tako skupaj opravijo evalvacijo projekta.

S takšnim načinom dela skušajo v zavodu zagotoviti, da se mladi na projekt pripravijo kakovostno in pravočasno načrtujejo vse aktivnosti, projekte pa po koncu tudi ovrednotijo in se s tem učijo na lastnih napakah. Tako mladi, ki sodelujejo na projektih, osvojijo znanja projektnega načrtovanja, izvedbe in evalvacije projektov. Sodelujoči pri projektih pridobijo izkušnje iz organizacije, usklajevanja aktivnosti, vodenja sestankov, timskega dela, načrtovanja finančnih sredstev, pisanja razpisov, veččine dogovarjanja, pogajanja, argumentiranja itn. Mladi, ki pomagajo pri administrativnih in tehničnih delih zavoda, pridobivajo osnovna znanja iz vodenja poslovne dokumentacije, osnove računovodstva, arhiviranja, avdio in svetlobne tehnike, fotografije, kreativnega pisanja, fotografije itd. Pri večjih projektih mladi pridobivajo tudi izkušnje s področja trženja, odnosov z javnostmi, prijave prireditev, postavljanja odra in ozvočenja. Ob tolikšnem vključevanju mladih zavod vseskozi izvaja izobraževanja na področjih, ki so pomembna za delovanje kluba. Zaradi zagotavljanja kakovosti dela in nadaljnje rasti pa direktor enkrat letno pripravi delovno motivacijski vikend, na katerem se opravi evalvacija celoletnega delovanja na vseh področjih in načrtovanje prihodnjih aktivnosti, udeležijo pa se ga vodje posameznih področij, vodje večjih projektov in drugi aktivni udeleženci pri izvajanju celoletnega programa ter tehnične podpore. O rezultatih in ugotovitvah delovnega vikenda direktor nato poroča programskemu svetu in svetu zavoda, oprijemljive smernice za prihodnje delo pa vključi v letne načrte, ki jih pripravi za svet zavoda, ki o delu zavoda poroča ustanovitelju. Po statutu Zavoda eMCE plac pa mora ob zaključku poslovnega leta upravnemu odboru ustanovitelja vsaj enkrat letno o delovanju zavoda poročati tudi direktor.

Kljub zgoraj opisanemu načinu dela velikokrat prihaja do odstopanj med projektnimi načrti in samo izvedbo projektov, saj je načrtovanje zaradi neizkušenosti kadra velikokrat slabo, predvsem pri novih projektih, pri katerih tudi izkušenejši kader težko oceni vsa odklonska stanja, ki se naknadno opazijo šele pri realizaciji projektov.

5.1.2 Kadrovska struktura

V zavodu eMCE plac je zaposlena samo ena oseba, in sicer direktor zavoda, ki organizira in vodi delo ter poslovanje zavoda. Eden izmed glavnih namenov in ciljev Zavoda eMCE plac je aktivno vključevanje mladih v delovanje zavoda, zato zavod stremi k temu, da vsa dela opravljajo mladi. Od rednih del, ki so potrebna za vsakodnevno odprtje kluba, administrativnih del, tehničnih del, do načrtovanja programa, izvedbe programa in evalvacije. Svet zavoda in programski svet sta v trenutni sestavi sestavljena iz nekaj izkušenejših preteklih članov ustanovitelja na področju posloводства in programa, ki svoje delo opravljajo prostovoljno in je z njimi podpisan dogovor o prostovoljnem delu. Preostali kader, ki je potreben za nemoteno delovanje aktivnosti, pa je deljen na tehnično podporo in programsko podporo. Vodja tehnike na področju tehnične podpore usmerja delo in skrbi za opremo na področju avdio tehnike, svetlobne tehnike in multimedije ter splošne tehnike (tehnična popravila, čiščenje ipd.).

Stalna člana ekipe sta še lučkar in tonski tehnik, po potrebi pa se za večje aktivnosti najame tudi do 10 mladih, ki svoje delo opravljajo preko študentske dela. Pod tehnično podporo spada tudi gostinska dejavnost, ki jo vodi vodja gostinstva, delo v gostinstvu pa preko študentske napotnice opravljajo dijaki in študentje. Na področju gostinstva sodelujejo tudi študentje Visoke šole za gostinstvo in turizem v Velenju, s katerimi ima zavod podpisano pogodbo o možnosti opravljanja prakse za njihove študente. Vodja informiranja vodi delo na področju informiranja mladih o mladinskih problematikah in priložnostih za mlade, skrbi za promocijo aktivnosti in izdajanje publikacij. Pri delu se mu pridružujejo še mladi, ki jih zanimajo grafično oblikovanje, fotografija, video, novinarstvo, marketing, po potrebi in glede na aktivnosti. Programsko delovanje usmerja programski vodja skupaj z vodjo koncertnega cikla in vodjo galerije ter drugih umetniških vsebin in vodjo za socialo in izobraževanje. Programska ekipa skupaj z direktorjem usmerja programske vsebine, saj pri programskih idejah večinoma sodelujejo mladi in interesna društva na področju glasbe in druge kulture ter izobraževalnih in socialnih vsebin, ki jih Zavod eMCE plac aktivno vključuje v svoje delovanje. Veliko kadra, predvsem na tehničnem področju, zavod pridobi s projekti na področju aktivnega vključevanja mladih z manj priložnosti. Zaradi stalnosti delovanja in velikega obsega aktivnosti na letni ravni pri delovanju zavoda sodeluje več kot 60 različnih mladih med 16. in 29. letom. Večina jih delo opravlja preko sistema študentskega dela, nekaj pa tudi preko avtorskih in podjemnih pogodb, predvsem na področju programskih aktivnosti pa je veliko dela opravljenega prostovoljno. Mladi ga opravijo v zameno za možnost realizacije svojih interesov in pridobitve neformalnih znanj in izkušenj.

Zavod eMCE plac se zaradi načina dela, pri katerem so mladi vključeni v celotno delovanje zavoda, sooča z veliko fluktuacijo kadra, saj mladi niso pogodbeno vezani na opravljanje svojega dela. Opravljajo ga prostovoljno ali preko študentskega dela. Posledično prihaja do menjav kadra na za zavod pomembnih delovnih mestih, ki jih potem nadomesti z novimi mladimi, ki pa imajo manj izkušenj. To težavo skušajo rešiti s stalnim izobraževanjem na področjih, ki so pomembna za delovanje zavoda. Tako je recimo trenutna vodja gostinstva 20-letna študentka Visoke šole za gostinstvo in turizem, ki sicer odgovorno opravlja svoje delo, ampak potrebuje še veliko praktičnih izkušenj na področju vodenja zalog, obračunih prometa in tudi timskega dela. Podobni primeri so tudi na drugih področjih, zato menjave kadra pogosto privedejo do preobremenjenosti direktorja, ki mora v vmesnem času skrbeti za nemoteno delovanje. Kljub velikemu številu mladih, ki delujejo v zavodu, med mladimi opazajo pasivnost in izogibanje prevzemanju odgovornosti. Zavod eMCE plac bi nujno potreboval tudi strokovno usposobljen kader, predvsem na področju mednarodne mobilnosti, da bi se lahko vključili v evropske projekte in na področju dela z ljudmi z motnjami v duševnem zdravju. Zaradi specifik Kluba eMCE plac, v katerem se lahko družijo vsi in zadrževanje v klubu ni pogojeno z nakupom pijače, se v klubu zadržujejo tudi osebe, ki so potrebne strokovne pomoči. Zavod eMCE plac to problematiko zaenkrat rešuje s povezovanjem s kadrom Mladinskega centra Velenje in povezovanjem z Centrom za socialno delo Velenje.

5.1.3 Finančna analiza zavoda

Zavod eMČe plac večino svojih sredstev pridobi iz naslova opravljanja gostinske dejavnosti in prodaje vstopnic na prireditvah. Manjši delež pridobi tudi na podlagi razpisov in prijav projektov na razpisih Mestne občine Velenje, na drugih razpisih pa so bili v letu 2014 in 2015 neuspešni. Struktura finančnih sredstev za leti 2014 in 2015 je razvidna v Tabeli 1 in Tabeli 2.

Tabela 2: Viri financiranja Zavoda eMČe plac v letu 2014

ŠT.	PRIHODKI	VIŠINA V EUR	DELEŽ V %
1	Prodaja pijače	119.664,12	89,20
2	Prodaja vstopnic	7.859,60	5,90
3	Razpisi	6.602,27	4,90
4	Donacije	0,00	0,00
5	Drugi prihodki	0,29	0,00
SKUPAJ		134.126,28	100,00

Vir: Zavod eMČe plac, Finančno poročilo za leto 2014, 2015.

V letu 2014 je Zavod eMČe plac 95,1 % sredstev pridobil iz naslova prodaje pijače in vstopnic na prireditvah ter v Klubu eMČe plac. Ostala sredstva je pridobil iz naslova razpisov za mladinske projektne aktivnosti Mestne občine Velenje, skupni prihodki pa so v letu 2014 znašali 134.126,28 €.

Tabela 3: Viri financiranja Zavoda eMČe plac v letu 2015

ŠT.	PRIHODKI	VIŠINA V EUR	DELEŽ V %
1	Prodaja pijače	151.271,01	92,20
2	Prodaja vstopnic	8.085,00	4,90
3	Razpisi	4.664,56	2,80
4	Donacije	0,00	0,00
5	Drugi prihodki	0,43	0,00
SKUPAJ		164.021,00	100,00

Vir: Zavod eMČe plac, Finančno poročilo za leto 2015, 2016.

V letu 2015 je Zavod eMČe plac povečal delež sredstev iz naslova prodaje pijače in vstopnic, in sicer na 97,1 %, delež iz naslova razpisov in prijav projektov pa se je znižal na 2,8 %. Prihodki v letu 2015 so se v primerjavi z letom 2014 povečali za 22,2 %, vse na račun povečanih prihodkov iz naslova prodaje pijač in vstopnic. Delež sredstev, pridobljenih iz razpisov, se je v strukturi skupnih prihodkov zmanjšal za 2,1 %. Povečanje prihodkov iz naslova prodaje pijač in vstopnic se je povečalo v skladu z vsakoletno rastjo prihodkov Zavoda eMČe plac na tržni dejavnosti, ki poteka vsako leto od njegove ustanovitve 2008, velik delež pa gre pripisati lepemu vremenu in večji obiskanosti prireditev v letu 2015 ter

izboljšanju gostinske ponudbe. V letih 2014 in 2015 je bil Zavod eMCe plac neuspešen pri pridobivanju sredstev iz naslova sponzorstev in donacij, za projekte so sicer pridobili nekaj donacij v materialu (voda in hrana za prostovoljce, drobni material ipd.), ki pa niso bili vključeni v računovodske izkaze.

V Tabeli 3 lahko vidimo porabo finančnih sredstev za leto 2014. Največji delež predstavljajo stroški blaga, ki so potrebni za izvajanje gostinske dejavnosti, in sicer 41,2 %. 4,7 % porabe finančnih sredstev predstavljajo materialni stroški, kamor spadajo čistilni in pisarniški material ter komunalne storitve (voda, električna, odvoz smeti). Velik delež porabe sredstev predstavljajo storitve, ki zavzemajo 35,4 % porabe vseh sredstev. Največji delež v stroških storitev predstavlja študentsko delo, sledijo pa stroški izvajalcev avtorskega programa, glasbenih skupin in stroški varovanja. Manjši delež predstavljajo stroški reklame in računovodstva. Pod stroške dela spada tudi plača direktorja, Zavod eMCe plac pa ima tudi nekaj osnovnih sredstev (računalniška oprema, ozvočenje in tehnika), ki so še v postopku amortizacije.

Tabela 4: Poraba finančnih sredstev Zavoda eMCe plac v letu 2014

ŠT.	ODHODKI	VIŠINA V EUR	DELEŽ V %
1	Stroški blaga	58.208,38	41,20
2	Materialni stroški	6.689,11	4,70
3	Stroški storitev	49.960,19	35,40
4	Stroški dela	25.122,11	17,80
5	Amortizacija	1.073,99	0,70
6	Drugi stroški	234,80	0,20
SKUPAJ		141.288,58	100,00

Vir: Zavod eMCe plac, Finančno poročilo za leto 2014, 2015.

V Tabeli 5 je predstavljena poraba finančnih sredstev v letu 2015.

Tabela 5: Poraba finančnih sredstev Zavoda eMCe plac v letu 2015

ŠT.	ODHODKI	VIŠINA V EUR	DELEŽ V %
1	Stroški blaga	69.314,78	41,40
2	Materialni stroški	5.158,66	3,10
3	Stroški storitev	66.289,95	39,50
4	Stroški dela	25.250,57	15,10
5	Amortizacija	1.039,23	0,60
6	Drugi stroški	524,35	0,30
SKUPAJ		167577,54	100,00

Vir: Zavod eMCe plac, Finančno poročilo za leto 2015, 2016.

Zaradi povečane prodaje blaga so se v letu 2015 povečali stroški blaga, delež v primerjavi z vso porabo pa je ostal skoraj enak. V letu 2015 je Zavod eMČe plac izvedel racionalizacijo poslovanja, zato so se materialni stroški v primerjavi z letom 2014 zmanjšali za 1.530,45 €, delež v strukturi porabe sredstev pa se je zaradi zmanjšanja stroškov in povečanja prihodkov zmanjšal za 1,6 %. V letu 2015 so narasli stroški storitev, predvsem zaradi povečanega obsega projektov in dela ter zaradi spremembe oz. povišanja obdavčitve študentskega dela v letu 2015, ki predstavlja največji delež stroškov v kategoriji storitev. V tej kategoriji sledijo še stroški izvajalcev avtorskega programa, glasbenih skupin in stroški varovanja. Manjši delež predstavljajo stroški reklame in računovodstva. Stroški dela in amortizacije so v letu 2015 ostali na ravni leta 2014, povečali pa so se drugi stroški, predvsem na račun taks in pristojbin ter pravnih stroški, ki jih je zavod imel zaradi pravnega z enim izmed dobaviteljev blaga za izvajanje gostinstva. Kljub uspešni pritožbi so za zavod nastali manjši stroški.

Zavod eMČe plac je imel v čistem poslovnem izidu izgubo, in sicer 7.161 € v letu 2014 in 3.556 € v letu 2015. Razlogi za to so predvsem v višjih stroških študentskega dela in zvišanju davka na dodano vrednost. Kljub temu poslovanje ni bilo ogroženo, saj je zavod imel rezerve iz prejšnjih let, na dolgi rok pa lahko to ogrozi poslovanje zavoda.

Ekonomičnost poslovanja pokaže, koliko evrov prihodkov ima podjetje na evro odhodkov. Ekonomičnost je letih 2014 in 2015 znašala pod 100, kar pomeni, da je zavod posloval neuspešno. Delež nabavne vrednosti blaga v prihodkih od prodaje se je v letu 2015 v primerjavi z letom 2014 zmanjšal za 3 odstotne točke, kar gre pripisati dvigu nabavnih cen pijač in razširitvi gostinske ponudbe v Klubu eMČe plac, saj so razširili ponudbo različnih piv, pri katerih so marže najnižje. EBITDA marža je merilo poslovne uspešnosti in dobičkonosnosti, ki v odstotkih pokaže, koliko je podjetju uspelo obdržati potem, ko se od ustvarjenih poslovnih prihodkov odštejejo poslovni odhodki zmanjšani za amortizacijo. V Zavodu eMČe plac je bila EBITDA marža v letu 2014 negativna, in sicer je znašala -1,5 odstotne točke, v letu 2015 pa se je znižala še za 3 odstotne točke. Iz zgornjih kazalcev vidimo, da je uspešnost poslovanja negativna, zato bo v zavodu potrebno prestrukturiranje poslovanja.

Zavod je pri pridobivanju sredstev za svoje delovanje preveč odvisen od gostinske dejavnosti in prodaje vstopnic, saj ti prihodki predstavljajo daleč največji delež pri virih sredstev. Iz teh sredstev financira mladinsko delo in mladinske projekte, zato bo v prihodnosti potrebno zmanjšati število projektov ali pa več poudarka nameniti pridobivanju sredstev iz drugih virov. Zavod se sicer uspešno prijavlja na razpise Mestne občine Velenje, vsako leto pa se poskuša prijavljati tudi na razpise Ministrstva za kulturo in Urada za mladino. Ker se na te razpise prijavljajo tudi njihovi partnerji s podobnimi programi (Šaleški študentski klub in Mladinski center Velenje), ki pa se ne ukvarjajo s tržno dejavnostjo, velikokrat navkljub soorganizaciji projektov in programov prijavo prepustijo drugim organizacijam. Zaradi tega se Zavod eMČe plac kljub ustreznosti programov ne prijavlja na razpis Urada za mladino za financiranje mladinskih centrov. Zaradi omejenega kadra pa se zavod ne prijavlja na evropske razpise, kar ima vodstvo v prihodnosti namen spremeniti.

Čeprav zavod večino svojih sredstev pridobi iz naslova opravljanja gostinske dejavnosti, so zaradi specifičnega delovanja zavoda tudi tukaj omejeni. Ker gre za mladinsko organizacijo in delo z mladimi, kdaj tudi mladoletnimi, je Zavod eMČe plac pred leti sprejel politiko, da v svojih prostorih in na svojih prireditvah ne bo oglaševal alkoholnih in tobačnih izdelkov. Na podlagi tega velikokrat naletijo na nerazumevanje pri dobaviteljih pijač, saj ne želijo izvajati promocije alkoholnih pijač, se ne poslužujejo pospeševanja prodaj s pomočjo hostes in akcijskih cen pijač. Zaradi tega imajo kljub družbeno koristnem delovanju slabšo pogajalsko izhodišče z dobavitelji pijač in ne morejo koristiti vseh ugodnosti ter popustov, ki jih dobavitelji vežejo na zgoraj omenjene promocije in akcije.

5.1.4 Analiza uporabnikov

Uporabnike storitev zavoda lahko delimo v dve skupini. Prva skupina je tista, ki se aktivno vključuje v delovanje zavoda in, poleg pridobivanja neformalnih izkušenj, omogoča delovanja zavoda, saj je vključevanje mladih v delovanje zavoda eden izmed glavnih namenov delovanja. Vključevanje mladih oz. aktivno državljanstvo je tudi eden izmed glavnih ciljev Nacionalnega programa za mladino 2012–2021, ki ga je sprejel Urad za mladino Republike Slovenije, Zavod eMČe plac pa v svojem delovanju sledi temu dokumentu. V letu 2014 je tako v Zavodu eMČe plac aktivno sodelovalo 47 mladih, njihovo delo pa sem že opisal v poglavju o kadrovske strukturi. V letu 2015 se je to število povečalo na 60 mladih. Največji delež predstavljajo mladi med 18. in 25. letom, in sicer 79 % (Programsko poročilo Zavoda eMČe plac za leto 2015). Ostali so mlajši od 18 let ali starejši od 25 let. Težave, ki nastanejo pri delovanju zavoda ob pomanjkanju izkušenj in veliki fluktuaciji, sem prav tako opisal v poglavju o kadrovske strukturi Zavoda eMČe plac.

Drugo skupino uporabnikov lahko opredelimo kot obiskovalce programskih aktivnosti in obiskovalce Kluba eMČe plac. Zaradi specifičnosti programa in alternativnih kulturnih vsebin pa je te uporabnike veliko težje doseči, predvsem nove mlade. Zvestoba obiskovalcev je sicer evidentna, saj takšnih vsebin ne ponuja nihče v Šaleški dolini, pa tudi rast obiska v preteklih letih, kar se izraža predvsem na povečanju prihodkov iz naslova prodaje pijače.

Razpon v letih je tu širši, saj so obiskovalci Kluba eMČe plac tudi starejši od 30 let. Obiskovalci prihajajo tudi iz širše regije: savinjske, celjske in koroške regije. Največ ljudi pritegnejo koncerti, druge vsebine, kot so galerijske razstave ali uprizoritvene dejavnosti, so manj obiskane, ampak jih mora zavod v skladu s svojim poslanstvom in namenom delovanja vseeno pripravljati.

Drugo skupino uporabnikov se skuša pritegniti z aktivnim oglaševanjem preko letakov in plakatov, objav v lokalnih medijih, preko spletne strani in z aktivnim oglaševanjem na družabnih omrežjih, kot so *Facebook*, *Instagram* in *Snapchat*. V zadnjih letih so pri promociji, predvsem zaradi vključenosti mladih, uspeli narediti velik korak naprej z oglaševanjem na družabnih omrežjih. Za ta korak so se odločili na podlagi analize uspešnosti promocijskih kanalov Zavoda eMČe plac v letu 2012, ko so uporabniki na projektih izpolnili

anketni obrazec, kje so izvedeli za določeno projektno aktivnost. Kar 89 % odstotkov vprašanih je za projekte izvedelo preko družabnih omrežij. Čeprav zavod pri promociji ni zanemarjal drugih promocijskih kanalov, opažam, da imajo zastarelo spletno stran, saj je bila postavljena v letu 2009 in ni povezana z aktualnimi družbenimi omrežji, kar je v tem času standard pri izdelavi spletnih strani.

5.2 Analiza zunanjega okolja

Ocenjevanje zunanjega okolja je eden od začetnih korakov v procesu strateškega načrtovanja. Analiza širšega okolja je ključna pri opredelitvi priložnosti in nevarnosti iz okolja. Širše okolje podrobneje razdelimo na politično-pravno okolje, gospodarsko okolje, socialno-kulturno okolje in tehnološko-tehnično okolje (Pučko, 2003, str. 348).

5.2.1 Politično-pravno okolje

Zavod eMČe plac je neprofitna in nepolitična organizacija, ki mora upoštevati Zakon o zavodih (1991), v katerem je določeno, da se premoženje zavoda ne sme deliti med ustanovitelje in da je potrebno presežek prihodkov nad odhodki porabiti za uresničevanje namena, s katerim je organizacija ustanovljena oz. njenih ciljev ali pa za širitev dejavnosti organizacije. Namen organizacije je zagotavljanje nepridobitnih, javno-koristnih storitev za posameznike in organizacije.

Čeprav je Zavod eMČe plac nepolitična in neprofitna organizacija se lahko v skladu z svojim namenom aktivno vključuje v sooblikovanje mladinske politike na lokalnem in nacionalnem nivoju. Tako je delovanje Zavoda eMČe plac v skladu z Nacionalnim programom za mladino 2013–2021, ki ga je Državni zbor Republike Slovenije sprejel na podlagi Zakona o javnem interesu v mladinskem sektorju (2010), ki je krovni zakon na področju mladinske politike v Sloveniji. Oba akta opredeljujeta mladinsko delo v Republiki Sloveniji.

Zaradi narave delovanja in gostinstva kot glavne pridobitne dejavnosti v Zavodu eMČe plac mora zavod upoštevati tudi Zakon o gostinstvu (1995), ki opredeljuje opravljanje gostinske dejavnosti. Zaradi vodenja Kluba eMČe plac in organiziranja prireditev mora zavod upoštevati tudi Zakon o zasebnem varovanju (2011) in Zakon o javnih zbiranjih (2011). Zaradi predvajanja glasbe na delovanje pomembno vpliva tudi Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah (2007).

Na lokalni ravni je Mestna občina Velenje leta 2015 sprejela Lokalni program razvoja delovanja mladih v Mestni občini Velenje 2016–2020, ki opredeljuje mladinsko organiziranje v Mestni občini Velenje, posledično pa tudi financiranje mladinskih organizacij. Zavod eMČe plac je v tej strategiji naveden kot mladinska organizacija lokalnega pomena (str. 33) in s tem upravičen do prijavljanja na razpise, ki financirajo mladinske projekte. Trenutno Zavod eMČe plac aktivno sodeluje z lokalno oblastjo in je tudi pripravljal ta dokument z drugimi mladinskimi organizacijami. Mestna občina Velenje se je s tem zavezala k sofinanciranju

zavodovih projektov do leta 2021, svojo podporo k delovanju pa izkazuje tudi z dajanjem prostorov za opravljanje dejavnosti v brezplačni najem.

Spremembe zakonodaje lahko pomenijo nevarnost, saj lahko povečajo stroške obratovanja Zavoda eMČe plac, predvsem na področju opravljanja gostinske dejavnosti in upravljanja z mladinskim kulturnim klubom.

5.2.2 Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje za Zavod eMČe plac predstavlja gospodarstvo Slovenije. Napoved gospodarske rasti Urada za makroekonomske analize v Pomladanski napovedi gospodarskih gibanj 2016 predvideva 1,7% rast BDP-ja, v letu 2017 pa 2,4% rast BDP-ja, zaradi česar lahko sklepamo, da se bo povečala tudi potrošnja. Rast gospodarske aktivnosti vpliva tudi na rast zaposlenosti.

Zaradi gospodarske krize v preteklih letih se je Zavodu eMČe plac zmanjšala podpora s strani lokalnega gospodarstva, saj je bilo v začetkih delovanja zavoda podpora s strani lokalnih podjetij preko sponzorskih in donatorskih sredstev občutno večja, v času krize pa te podpore zavod pri svojem delovanju in projektih praktično ni imel. Gospodarstvo Šaleške doline je precej odvisno od poslovanja Gorenja, d. d., Premogovnika Velenje in Termoelektrarne Šoštanj, ki pa so, kljub gospodarski rasti, še vedno neposlušna za tovrstna sodelovanja. Podpora Zavodu eMČe plac se je zaključila z letom 2010, v času najhujše gospodarske krize, kljub rasti pa imajo omenjena podjetja še vedno težave z likvidnostjo in tako trenutno ne podpirajo mladinskih organizacij. Pridobivanje sponzorskih in donatorskih sredstev je še vedno zelo oteženo, zato mora imeti zavod na tem področju izoblikovano jasno strategijo pristopa do teh podjetij. Zaradi gospodarske rasti se lahko v prihodnosti, ob dobro izoblikovani strategiji, nadejamo večje podpore manjših in srednjih gospodarskih družb v Šaleški dolini.

5.2.3 Socialno-kulturno okolje

Analiza kulturno-socialnega okolja služi za oceno trendov in potreb ciljnih skupin ljudi v okolju, v katerem organizacija deluje. Socialno okolje predstavlja vrednote, ki so skupne neki družbi. Na to lahko vplivajo izobrazba, delovne navade, socialna varnost ljudi itd. Javnost z izobrazbo postaja tudi bolj kritična do okolja. Slab socialni in ekonomski položaj ter zadovoljevanje lastnih potreb s tehnološkimi napravami sili mlade v negotovost, namesto da bi se udeleževali v družbenem okolju.

Mladinski kulturni klubi po Sloveniji med mladimi širijo alternativne kulturne vsebine in ravno ta inovativnost programskih vsebin jih na zemljevid postavlja kot unikatne organizacije, ki so prisotne po vseh večjih krajih v Sloveniji, v Ljubljani, recimo, kot avtonomne cone. Prav te avtonomne cone so generatorji alternativnih kulturnih vsebin, ki se potem iz večjih mest širijo na periferijo. Na območju Šaleške doline ima eno ključnih vlog ravno Zavod eMČe

plac, ki deluje z namenom zagotavljanja mladinskega dela in razvoja kulturnih dejavnosti mladih ter ponuja pester izbor predvsem kulturnih in izobraževalnih vsebin. Zavod eMCe plac se zaradi načina dela in predvsem zaradi alternativnih programskih vsebin, ki jih pripravljajo mladi, velikokrat sooča z nerazumevanjem pomena delovanja v lokalni skupnosti in nerazumevanjem pomena mladinske organizacije. Mestna občina Velenje delovanje sicer podpira, kar je pokazala leta 2010, ko je dala zavodu prostore za izvajanje dejavnosti v brezplačen najem. Vseeno pa je na delovanje zavoda s strani širše skupnosti usmerjenih veliko predsodkov, predvsem zaradi nerazumevanja nekomercialnih vsebin in kreativnosti ter zaradi vključevanja mladih z manj priložnostmi.

5.2.4 Tehnološko-tehnično okolje

Tehnološko-tehnično okolje se zaradi hitrega razvoja novih tehnologij zelo hitro spreminja in če organizacije ne sledijo trendom razvoja, lahko hitro zaostajajo v konkurenčnem in ekonomskem smislu. Zaradi zaostajanja v tehnološkem razvoju lahko pride do poslabšanja avtomatizacije administrativnih in poslovnih procesov. Vse to vpliva na razvoj izobraževanja, vodenje in organizacijo dela, promocijo ter racionalizacijo stroškov. Če pa organizacija spremlja razvoj in novosti na tehnološkem področju ter jih dovolj hitro uvaja v poslovni sistem, lahko to prinese konkurenčno prednost pred ostalimi organizacijami. V delovanje Zavoda eMCe plac so vključeni mladi, ki so generator tehnoloških sprememb, vodstvo pa se jim mora vseskozi prilagajati, saj se že komunikacija z mladimi, ki je pomembna za organizacijo dela, vseskozi spreminja. Kot primer naj navedem, da so mladi pri elektronski pošti zelo neodzivni, zato je potrebno poiskati njim ljubše komunikacijske kanale, da je delo mogoče usklajevati ažurneje.

5.3 SWOT analiza

Analizo stanja Zavoda eMCe plac bom izvedel s pomočjo PSPN matrike (SWOT analiza). PSPN oziroma SWOT analiza je kratica iz prvih črk naslednjih slovenskih oziroma angleških izrazov: prednosti oz. *strenghts*, slabosti oz. *weaknesses*, priložnosti oz. *opportunities* in nevarnosti oz. *threats*. Gre za metodo, s katero preverimo, kje ima podjetje prednosti in slabosti, kaj lahko izboljšajo in kaj jim grozi. Gre za oceno notranjih dejavnikov organizacije, prednosti in slabosti, na katere lahko vplivajo sami, in zunanjih dejavnikov, priložnosti in nevarnosti, ki se časovno nanašajo predvsem na prihodnost.

Za neprofitne organizacije pri izdelavi SWOT analize veljajo enaka pravila kot za profitne organizacije. Žnidaršič-Kranjc (1996, str. 11) kot glavni cilj SWOT analize opredeli pridobivanje ustvarjalnih idej o dolgoročnem razvoju dejavnosti neprofitne organizacije, pri namenu SWOT analize neprofitne organizacije pa gre za določitev najbolj verjetnih poslovnih nevarnosti in priložnosti ob upoštevanju sedanjih slabosti in prednosti, zaznavanju problemov pri razvoju in določitev elementov strategije rešitev.

5.3.1 Prednosti in slabosti

Pri oceni prednosti in slabosti gre za notranjo analizo organizacije, ki se nanaša predvsem na sedanost, z analizo pa primerjamo konkurenčni položaj organizacije s ključnimi konkurenti na trgu. Na osnovi analize so bile za Zavod eMČe plac ugotovljene naslednje prednosti in slabosti.

Prednosti:

- veliko število sodelujočih mladih;
- aktivno pridobivanje neformalnih znanj sodelujočih mladih skozi delo in izobraževanja;
- dobro sodelovanje s preostalimi mladinskimi organizacijami v lokalnem okolju;
- organizacija je dober in zanesljiv poslovni partner;
- lokacija Kluba eMČe plac in tehnično sodobno opremljen prostor;
- programska inovativnost in raznovrstnost;
- v širši regiji edini mladinski alternativni kulturni klub;
- inovativna promocija na aktualnih družabnih omrežjih.

Slabosti:

- vodenje organizacije brez dolgoročne strategije razvoja;
- zastarela vizija in poslanstvo;
- slaba avtomatizacija določenih administrativnih in poslovnih procesov;
- prevelika odvisnost od enega vira financiranja;
- poslovna neuspešnost;
- zastarela spletna stran;
- velika fluktuacija in neizkušenosť delovne sile.

5.3.2 Priložnosti in nevarnosti

Pri oceni priložnosti in nevarnosti gre za analizo širšega in ožjega okolja, na katerega organizacija nima vpliva, lahko pa se prilagodi in jih izkoristi v svoj prid. Na osnovi analize so bile za Zavod eMČe plac ugotovljene naslednje priložnosti in nevarnosti:

Priložnosti:

- pridobivanje sponzorskih sredstev;
- nacionalni in evropski razpisi;
- povezovanje in izmenjave dobrih praks s podobnimi organizacijami na nacionalni ravni;
- izobraževanja za mladinske in kulturne delavce;
- podpora lokalne skupnosti.

Nevarnosti:

- odprtje podobnega mladinskega kulturnega kluba v bližini;
- zamenjava lokalne oblasti in posledično možno nerazumevanje ter nepodpora delovanju;
- nerazumevanje pomena alternativnih kultur s strani lokalne skupnosti;
- “beg možganov” v druge organizacije in podjetja;
- pasivnost mladih;
- sprememba zakonodaje, ki bi zvišala stroške obratovanja kluba.

5.4 Predlagane rešitve

Na podlagi opravljene analize lahko oblikujemo končno strategijo reševanja problemov tako, da gradimo na prednostnih, odpravimo pomanjkljivosti, izkoristimo priložnosti ter se izognemo nevarnostim.

Pri **SO strategiji** (*angl. Strengths vs. Opportunities*) uporabimo prednosti, da lahko izkoristimo priložnosti. Tako v primeru Zavoda eMČe plac predlagam dobro sodelovanje s preostalimi mladinskimi organizacijami v Šaleški dolini, da se ta nadgradijo s povezovanjem, in izmenjavo dobrih praks s sorodnimi organizacijami na nacionalni ravni. Te lahko skupaj rešujejo problematike, ki jih tarejo, s povezovanjem in aktivnim vključevanjem na nacionalnem nivoju pa tudi sooblikujejo nacionalne politike mladinskih organizacij. Veliko sodelujočih mladih, ki skozi delo in notranja izobraževanja pridobiva neformalne izkušnje, lahko izkoristi priložnost in se dodatno izobražuje na seminarjih in delavnicah, ki jih pripravljajo nacionalne mladinske in kulturne organizacije ter tako poveča svoje kompetence, pa tudi kakovost kadra, ki svoje delo opravlja v Zavodu eMČe plac. Z raznovrstnim in inovativnim programom ter kadrovsko strukturo zavoda, ki jo tvorijo mladi, lahko izkoristijo priložnost in se v prihodnosti prijavljajo na nacionalne ter evropske razpise za mladinske programe in zaposlovanje mladih, pridobivajo nove vire financiranja in možnosti dodatnih zaposlitev. Prednost zavoda, da upravlja z edinim mladinskim alternativnim kulturnim klubom v širši regiji in podporo lokalnih oblasti njegovemu delovanju lahko izkoristijo za kvalitetno predstavitev svojega delovanja in tako izkoristijo možnost sodelovanja ter povezovanja z lokalnim gospodarstvom, ki lahko podpre delovanje kluba v prihodnosti, kar lahko pripelje tudi do širitve dejavnosti, kot je, recimo, opravljanje gostinske ponudbe na občinskih prireditvah, pa tudi večja možnost predstavitve mladih, ki so skozi delovanje v zavodu pridobili neformalne izkušnje in lahko za lokalno gospodarstvo predstavljajo potencialen kader v prihodnosti. S tem bi zrasel ugled zavoda pri lokalnem gospodarstvu, kar bi se znalo izraziti tudi v večji podpori gospodarstva pri izvedbi programov, ki jih pripravlja Zavod eMČe plac.

WO strategija (*angl. Weaknesses vs. Opportunities*) pomeni, da premagamo slabosti in izkoristimo priložnosti. Zavod eMČe plac nima dolgoročne strategije razvoja, s čimer se posledično pojavlja tudi nerazumevanje načina delovanja s strani ustanovitelja in širše lokalne

skupnosti. S pripravo strategije, v kateri bi morali biti udeleženi tako vodstvo in delavci zavoda, ustanovitelj, uporabniki programov in tudi lokalna oblast, bi pridobili na večjem razumevanju namena in načina delovanja. Vodstvo bi tako imel pred sabo strategijo, ki bi jo skozi svoje delovanje moralo uresničevati, s tem pa bi se zmanjšalo nerazumevanje delovanja in povečala podpora širše lokalne skupnosti. Z dodelano strategijo, posodobljenim poslanstvom in vizijo bi tudi lažje sodelovali na nacionalnih in evropskih razpisih, lažje predstavili svoje delovanje in izboljšali komunikacijo z lokalnim gospodarstvom ter posledično zmanjšali odvisnost od enega vira financiranja. S postavljeno strategijo in možnostjo dodatnega zaposlovanja v prihodnosti bi tudi zmanjšali preveliko fluktuacijo kadra, kar bi pomenilo tudi vzpostavitev boljše avtomatizacije administrativnih in poslovnih procesov. Potrebno pa je narediti tudi novo spletno stran oz. novo strategijo informiranja in tako izboljšati lastno predstavitev ter komunikacijo z lokalnim gospodarstvom, nacionalnimi mladinskimi organizacijami in širšo lokalno skupnostjo.

ST strategija (*angl. Strengths vs. Threats*) pripelje do identifikacije prednosti, ki lahko pomagajo pri premagovanju nevarnosti. Ena izmed prednosti je veliko sodelujočih mladih in njihovo aktivno pridobivanje neformalnih znanj skozi delo ter izobraževanja. V prihodnosti je potrebno to prednost obdržati in nagraditi ter se tako izogniti neizkušenosti ali neprimernosti bodočega vodstva, kot tudi zmanjšati nevarnost slabšega delovanja v prihodnosti, če bi prišlo do prevelikega bega možganov v druge organizacije ali podjetja. Z vključevanjem velikega števila mladih v delovanje zavoda in programsko raznovrstnostjo ter inovativnostjo lahko tudi zmanjšajo pasivnost mladih v prihodnosti, s tem pa pridobijo nove potencialne kadre. Skozi dobro sodelovanje z drugimi mladinskimi in kulturnimi organizacijami v lokalni skupnosti, podporo lokalne oblasti in inovativno promocijo svojih programov preko aktualnih družbenih omrežij lahko zmanjšajo nerazumevanje pomena alternativnih kultur s strani lokalne skupnosti. S kvalitetnim programom in aktivnim vključevanjem velikega števila mladih pa se lahko zadovoljijo potrebe ciljne populacije, tako da ne pride do ustanovitve podobnega mladinskega kulturnega kluba v bližnji okolici oz. v Šaleški dolini. Z utrjevanjem dobrih odnosov z lokalno oblastjo kot tudi opozicijo pa lahko preprečijo nerazumevanje in okrepijo podporo delovanju. S povezovanjem na nacionalnem nivoju pa lahko pripomorejo pri pripravi predlogov različnih zakonov, ki bi zmanjšali nevarnost, da se zakonodaja spremeni v to smer, da bi omejila delovanje ali zvišala stroške delovanja.

Na podlagi **WT strategije** (*angl. Weaknesses vs. Threats*) lahko izdelamo načrt, s katerim preprečimo, da se zaradi slabosti realizirajo nevarnosti. Zavod eMce plac mora odpraviti slabost, da nima dolgoročne strategije delovanja in razvoja, prav tako pa ima zastarelo poslanstvo in vizijo, ki sta bili zapisani ob njegovi ustanovitvi. Ob dobro pripravljene strategiji ter jasnim poslanstvom in vizijo se lahko zmanjša možnost izgube podpore lokalne oblasti, zmanjša nerazumevanje pomena alternativnih kultur s strani lokalne skupnosti in tudi beg možganov v druge organizacije in podjetja. Prav tako lahko s strategijo delovanja, razvoja in informiranja ter dodatnimi izobraževanji preprečijo preveliko fluktuacijo in neizkušenost delovne sile, s tem pa zmanjšajo nevarnost neizkušenega in neprimernega vodstva v prihodnosti. V prihodnosti pa je potrebno izdelati načrt, ki bi zmanjšal preveliko odvisnost od

enega vira financiranja in povečal finančna sredstva, tako da tudi izguba podpore lokalne oblasti, ki zavodu zagotavlja brezplačne prostore, ali sprememba zakonodaje, ki bi povišala stroške obratovanja, ne bi ogrozila delovanja zavoda v prihodnosti zaradi nezadostnih finančnih sredstev za obratovanje.

SKLEP

V diplomskem delu sem v prvem delu predstavil oblike in funkcije neprofitnih organizacij, financiranje neprofitnih organizacij, zakonodajo, ki v Sloveniji ureja to področje, in management v neprofitnih organizacijah. V drugem delu sem na praktičnem primeru Zavoda eMČe plac opisal namen delovanja, organizacijsko strukturo zavoda, organizacijo dela, financiranje in skozi SWOT analizo predstavil trenutno analizo stanja v zavodu, s pomočjo katere sem tudi izpeljal končne strategije, s katerimi lahko v prihodnosti izboljšamo delovanje Zavoda eMČe plac.

Management neprofitnih organizacij je podoben managementu profitnih organizacij, predvsem na področju vodenja, organiziranja in financiranja, zato je pri upravljanju neprofitne organizacije potrebno slediti aktualnim trendom in uporabljati znanja ter orodja iz managementa profitnih organizacij. Velika težava v neprofitnih organizacijah so človeški viri, saj imajo neprofitne organizacije zaradi omejenih virov po navadi enega ali nobenega zaposlenega. Veliko dela se opravi prostovoljno, prihaja pa tudi do velike fluktuacije kadra, predvsem v mladinskih neprofitnih organizacijah, saj mladi v iskanju priložnosti, zadovoljitve interesov, pridobivanja neformalnih znanj in tudi iskanja možnosti redne zaposlitve hitro prehajajo iz organizacije v organizacije ali podjetje. Zato je management človeških virov v neprofitnih organizacijah še toliko pomembnejši, tudi zaradi omejenih finančnih virov, oteženega motiviranja in nagrajevanja aktivnih članov. Tako je pri opravljanju dela v neprofitnih organizacijah zelo pomembno poistovetenje sodelujočih s poslanstvom in vizijo neprofitne organizacije, uresničevanje njihovih interesov skozi delovanje organizacije, želja po pridobivanju neformalnih znanj in občutek za delo z ljudmi. Velikokrat se pomanjkanje izkušenj nadomesti z entuziazmom in željo po novih znanjih ter z možnostjo prevzemanja odgovornosti, kar velja predvsem za mladinske neprofitne organizacije. Na konkretnem primeru Zavoda eMČe plac sem s SWOT analizo pripravil analizo stanja in prišel do pomembnih ugotovitev, ki se lahko verjetno preslikajo v marsikatero neprofitno organizacijo. Največja težava je pomanjkanje oziroma uveljavitev orodij strateškega managementa v zavodu. Ob analizi notranjega in zunanjega okolja sem izpostavil glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Ob tem sem ugotovil, da bi največ težav rešila priprava dolgoročne strategije delovanja in razvoja, v pripravo katere bi zaradi pogostega nerazumevanja namena delovanja takšne neprofitne organizacije, kot je Zavod eMČe plac, bilo potrebno vključiti vse deležnike, od vodstva zavoda, ustanovitelja, sodelujočih mladih, udeležencev programov in tudi širše lokalne skupnosti. Pri razvoju strategije bi bilo potrebno uporabiti orodja strateškega načrtovanja, ki se uporabljajo tudi v profitnih organizacijah. V strategiji delovanja in razvoja je potrebno na novo opredeliti zastarelo vizijo in poslanstvo, ki

sta nastali ob ustanovitvi, namen in smer delovanja v bodoče, v sklopu strategije pa prav tako pripraviti strategijo informiranja in komunikacije z vsemi deležniki ter tako odpraviti ugotovljene pomanjkljivosti, graditi na prednostih, izkoristiti priložnosti ter se izogniti nevarnostim. Za pripravo strategije bi bilo, poleg SWOT analize, potrebno uporabiti še kakšno drugo orodje za analizo okolja in strateški management.

Zaključim lahko, da sem skozi pripravo diplomskega dela spoznal velik pomen strateškega managementa v neprofitnih organizacijah in ugotovil, da je Zavod eMČe plac temu v preteklosti namenjal premalo pozornosti. Zato bom ugotovitve iz tega diplomskega dela v prihodnje aktivno uporabil pri vodenju zavoda.

LITERATURA IN VIRI

- Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Gubno: MER Evrocenter.
- Cepin, M., & Pugelj, T. (2010). *Nevladne organizacije kot prostor učenja*. Ljubljana: Zbornik izobraževalnih vsebin, programov in metod. Zveza tabornikov Slovenije.
- Coh, V. (2014). *Zavod - Ustanovitev in delovanje nevladne organizacije* (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za državne vede in evropske študije, diplomsko delo.
- Čandek, S. (2002), Jelovac Dejan (ur). *Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev, donacij, dotacij v neprofitnem sektorju*. Ljubljana: Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacija, Radio Študent.
- Črnak-Meglič, & A. Vojnovič, M. (1997). *Vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji*. Ljubljana: Družboslovne razprave, letnik 13, št. 24/25.
- Črnak-Meglič, A. (2009). *Obseg in viri financiranja NVO (društev in ustanov) v letu 2008*. Ljubljana. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/nevladne_organizacije/za_.
- Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Divjak, M. (2005). *Management nevladnih organizacij* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.
- Divjak, T., Grafenauer, B., Klenovšek, T., Strojjan, T., Šporar, P., Verbajs, M., & Vrbica, S. (2006). *Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Findeisen, D., & Hebar, A. (2008). *Menedžment v nevladnih organizacijah: kako nevladne organizacije sebi zagotovijo trajanje in kako obvladujejo spremembe*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj NVO.
- Hrovatin, N., & Jelovac, D. (2002). *Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana.
- Jelovac, D. (2001). *Jadranje po nemirnih voda managementa nevladnih organizacij*. Ljubljana: Zavod Radio Študent.
- Kolarič, Z., Črnak-Meglič, & A., Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kovač, B. (1997). *Menedžment neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Neprofitni management.
- Lipovec, F. (1995). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lokalni program razvoja delovanja mladih v Mesni občini Velenje 2016–2020*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu www.mladizaveleje.si/files/file/repository/mladinska_strategija_2016_2020_OK.pdf.
- Možina, S., (1998). *Vodenje v neprofitnih organizacijah*, Ljubljana: Neprofitni management 2/3.
- Nacionalni program za mladino 2012–2021*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.ursm.gov.si/fileadmin/ursm.gov.si/pageuploads/pdf/Knjiznica_PDF/nacionalni_program_za_mladino.pdf.
- nevladne_organizacije/analize_in_raziskave_nvo/*.

Pečar, Z. (2003). *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Pomladanska napoved gospodarskega gibanja 2016. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/Pomladanska_napoved_2016/majska_2016_splet-18marec.pdf.

Pučko, D. (1999). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rozman, R., Kovač, J., & Koltnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Rus, V. (1994). *Management v neprofitnih organizacijah*. Ljubljana: Management.

Sporazum o sodelovanju med NVO in Vlado RS za obdobje 2005–2008 (osnutek). Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu www.dogovor.org/upload/arhiv/osnutek_sporazuma_november_2004.pdf.

Špegel, B. (2013). *Sodelovanje med nevladnimi organizacijami in občinami* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Šter, K. (2009). *Analiza procesa managementa po temeljnih funkcijah v podjetju Sava Tires, d. o. o.*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Ukaz o razglasitvi Zakona o gostinstvu. *Uradni list RS, št. 1/1995*.

Ukaz o razglasitvi Zakona o zasebnem varovanju. *Uradni list RS, št. 17/2011*.

Uredba o obveznem organiziranju službe varovanja na javnih prireditvi. *Uradni list RS, št. 22/2010*.

Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah. *Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo – 68/08, 110/13 in 56/15*.

Zakon o javnem interesu v mladinskem sektorju. *Uradni list RS, št. 42/2010*.

Zakon o javnih zbiranjih. *Uradni list RS, št. 64/2011*.

Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.cnvos.si/>.

Zavod eMČe plac (2015). *Programsko poročilo za leto 2014* (interno gradivo). Velenje.

Zavod eMČe plac (2015). *Finančno poročilo za leto 2014* (interno gradivo). Velenje.

Zavod eMČe plac (2016). *Programsko poročilo za leto 2015* (interno gradivo). Velenje.

Zavod eMČe plac (2016). *Finančno poročilo za leto 2015* (interno gradivo). Velenje.

Žnidaršič-Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: DEJ.