

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jerneja Fišer

**Analiza možnosti in načinov za skupno upravljanje športnih  
društev**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jerneja Fišer

Mentorica: doc. dr. Tatjana Rakar

Somentorica: red. prof. dr. Zinka Kolarič

**Analiza možnosti in načinov za skupno upravljanje športnih  
društev**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

## **Zahvala**

*Za strokovne napotke in usmeritve pri pisanju se najlepše zahvaljujem mentorici doc. dr. Tatjani Rakar in somentorici red. prof. dr. Zinki Kolarič.*

*Za sodelovanje se zahvaljujem vsem intervjuvancem, ki so mi s svojimi mnenji pomagali ustvariti nalogo, Klemnu Bedeniku, ki mi je pomagal z nasveti, in Tadeji Kurnik Hadžiselimovič, ki je poskrbela za slovnično plat naloge.*

*Za podporo pri študiju in pisanju naloge se zahvaljujem sodelavcem, družini in partnerju, brez katerih mi ne bi uspelo.*

## **Analiza možnosti in načinov za skupno upravljanje športnih društev**

Predmet magistrskega dela sta društvi, ki neformalno sodelujeta že nekaj let, vendar bi v prihodnosti želeli sodelovanje tudi formalizirati. Pri tem želita ohraniti lastni imeni in identiteto, ki sta si jo skozi svoj dolgoletni razvoj ustvarili. Za potrebe raziskave sem jih poimenovala Športno društvo X in Športno društvo Y. V magistrski nalogi ugotavljam, kakšno je mnenje ljudi, ki delujejo v neprofitnih organizacijah, o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih pri skupnem upravljanju dveh športnih društev z različnimi modeli skupnega upravljanja (strateško partnerstvo, ustanovitev zveze društev, ustanovitev podjetja). Cilj magistrskega dela je oblikovati in analizirati različne možnosti skupnega upravljanja dveh športnih društev, ki želita ohraniti svoji identiteti, ter oblikovati predloge povezovanja kadrovsko-organizacijske, programske, materialne in finančne podstrukture konkretnih športnih društev X in Y.

V raziskovalnem delu magistrskega dela sem se tako lotila raziskovanja možnosti za skupno upravljanje dveh športnih društev, ki imata enako glavno dejavnost. S pomočjo analize mnenj in predlogov, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjujev, sem za konkretni primer športnih društev X in Y potrdila osnovno izhodiščno tezo: Najustreznejši model skupnega upravljanja več društev vključuje kombinacijo elementov iz modela strateškega partnerstva, modela zveze društev in modela podjetja. Za posamezne modele, kot jih imenujem, v literaturi ne obstajajo definicije, zato sem v magistrskem delu skušala opredeliti njihove značilnosti, kar je tudi doprinos naloge. Na podlagi ugotovitev, ki izhajajo iz analize mnenj intervjuvancev, bi torej s kombinacijo elementov vseh treh modelov skupnega upravljanja optimizirali delovanje obeh društev in dosegli številne pozitivne učinke. Rezultati analize mnenj se nanašajo na konkretni primer, kar pomeni, da je ugotovitve težko prenesti na druga društva, ki bi se želela povezovati na enak način.

**Ključne besede:** neprofitne organizacije, športna društva, upravljanje (menedžment)

## **Analysis of different types of joint management in sports clubs**

The subject of dissertation is a study of two clubs that have been informally working together for several years. Both clubs wished to extend their cooperation into a more formal one whilst maintaining their names and identities, which have been established in their long existence. For the purpose of the study the clubs have been named as Sports club X and Sports club Y. Study examines views of several people working in non-profit making organisations and their opinions on strengths, weaknesses, opportunities and threats of joint management of two sports clubs through different models of joint management (strategic partnership, joint association of clubs, joint company). The aim of dissertation is first to present and analyse different types of joint management of two sports clubs with a specific task of maintaining their own identities. Second aim of the work is to propose a solution for linking different substructures of clubs X and Y, such as human resources, programme, materialistic and financial substructures.

The research part of the dissertation examines different types of joint management of two sports clubs sharing a common main programme activity. With the use of analysis of opinions and views, collected via interviews, a basic thesis statement for the Sports clubs X and Y has been confirmed as: *The most suitable model of joint management of clubs includes a combination of elements from a model of strategic partnership, a model of joint association of clubs and the joint company model.* As yet, the individual models do not have a corresponding definition in the existing literature; thus a dissertation presents an added value with definitions of their characteristics. On the basis of findings, extracted from the analysis of opinions of interviewed subjects, a combination of elements from all three models of joint management would result in the optimisation of running of both clubs and would have several positive effects. The results of the opinion analysis are valid for a specific case; therefore, the generalisation of findings for other clubs wishing to cooperate with each other is somewhat questionable.

**Key words:** non-profit making organisations, sports clubs, management

## KAZALO VSEBINE

|            |                                                                                                   |           |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>   | <b>UVOD</b> .....                                                                                 | <b>9</b>  |
| <b>2</b>   | <b>TEORETSKA IZHODIŠČA</b> .....                                                                  | <b>11</b> |
| <b>2.1</b> | <b>NEPROFITNE ORGANIZACIJE</b> .....                                                              | <b>11</b> |
| 2.1.1      | <i>Značilnosti neprofitnih organizacij</i> .....                                                  | 12        |
| 2.1.2      | <i>Neprofitne organizacije nasproti profitnim</i> .....                                           | 14        |
| 2.1.3      | <i>Področja delovanja in vrste neprofitnih organizacij</i> .....                                  | 15        |
| 2.1.4      | <i>Prednosti in šibkosti neprofitnih organizacij</i> .....                                        | 18        |
| <b>2.2</b> | <b>UPRAVLJANJE (MENEDŽMENT) NEPROFITNIH ORGANIZACIJ</b> .....                                     | <b>20</b> |
| 2.2.1      | <i>Pojem menedžment</i> .....                                                                     | 20        |
| 2.2.2      | <i>Menedžment neprofitnih organizacij</i> .....                                                   | 21        |
| 2.2.3      | <i>Vloga menedžerja v neprofitni organizaciji</i> .....                                           | 22        |
| <b>2.3</b> | <b>ŠPORTNA DRUŠTVA</b> .....                                                                      | <b>28</b> |
| 2.3.1      | <i>Društvo kot organizacijska oblika neprofitne organizacije</i> .....                            | 28        |
| 2.3.2      | <i>Zakonodajni okvir delovanja društev</i> .....                                                  | 29        |
| 2.3.3      | <i>Športno društvo</i> .....                                                                      | 33        |
| 2.3.4      | <i>Upravljanje športnih društev</i> .....                                                         | 34        |
| 2.3.4.1    | <i>Menedžment športnih organizacij</i> .....                                                      | 35        |
| 2.3.4.2    | <i>Menedžment športnih objektov</i> .....                                                         | 36        |
| 2.3.4.3    | <i>Menedžment športa za razvedrilo</i> .....                                                      | 36        |
| 2.3.4.4    | <i>Menedžment vrhunškega športa</i> .....                                                         | 37        |
| 2.3.4.5    | <i>Menedžment športnih prireditev</i> .....                                                       | 37        |
| 2.3.5      | <i>Financiranje športnih društev</i> .....                                                        | 38        |
| 2.3.6      | <i>Kadrovska in organizacijska struktura športnih društev</i> .....                               | 40        |
| <b>3</b>   | <b>ANALIZA MOŽNOSTI IN NAČINOV ZA SKUPNO UPRAVLJANJE ŠPORTNIH DRUŠTEV – ŠTUDIJI PRIMERA</b> ..... | <b>41</b> |
| <b>3.1</b> | <b>PREDMET IN PROBLEM RAZISKOVANJA</b> .....                                                      | <b>41</b> |
| <b>3.2</b> | <b>OSNOVNA IZHODIŠČNA TEZA</b> .....                                                              | <b>41</b> |
| <b>3.3</b> | <b>METODE ZA PREVERJANJE TEZE</b> .....                                                           | <b>42</b> |
| 3.3.1      | <i>Vzorec intervjuvancev</i> .....                                                                | 42        |
| 3.3.2      | <i>Opis vprašalnika</i> .....                                                                     | 43        |
| 3.3.3      | <i>Organizacija in potek intervjuja</i> .....                                                     | 43        |
| <b>3.4</b> | <b>PREDSTAVITEV ŠPORTNEGA DRUŠTVA X</b> .....                                                     | <b>44</b> |
| 3.4.1      | <i>Zgodovina Športnega društva X</i> .....                                                        | 44        |
| 3.4.2      | <i>Dejavnosti Športnega društva X</i> .....                                                       | 45        |
| 3.4.3      | <i>Statut Športnega društva X</i> .....                                                           | 45        |
| 3.4.4      | <i>Organizacijska podstruktura Športnega društva X</i> .....                                      | 48        |
| 3.4.5      | <i>Programska podstruktura Športnega društva X</i> .....                                          | 50        |
| 3.4.6      | <i>Kadrovska podstruktura Športnega društva X</i> .....                                           | 51        |
| 3.4.7      | <i>Finančna in tržna podstruktura Športnega društva X</i> .....                                   | 52        |
| 3.4.8      | <i>Materialna podstruktura Športnega društva X</i> .....                                          | 53        |
| 3.4.9      | <i>Pravna podstruktura Športnega društva X</i> .....                                              | 54        |

|            |                                                                                                            |            |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.5</b> | <b>PREDSTAVITEV ŠPORTNEGA DRUŠTVA Y</b> .....                                                              | <b>55</b>  |
| 3.5.1      | <i>Zgodovina Športnega društva Y</i> .....                                                                 | 55         |
| 3.5.2      | <i>Dejavnosti Športnega društva Y</i> .....                                                                | 55         |
| 3.5.3      | <i>Statut Športnega društva Y</i> .....                                                                    | 56         |
| 3.5.4      | <i>Organizacijska podstruktura Športnega društva Y</i> .....                                               | 57         |
| 3.5.5      | <i>Programska podstruktura Športnega društva Y</i> .....                                                   | 59         |
| 3.5.6      | <i>Kadrovska podstruktura Športnega društva Y</i> .....                                                    | 60         |
| 3.5.7      | <i>Finančna in tržna podstruktura Športnega društva Y</i> .....                                            | 61         |
| 3.5.8      | <i>Materialna podstruktura Športnega društva Y</i> .....                                                   | 63         |
| 3.5.9      | <i>Pravna podstruktura Športnega društva Y</i> .....                                                       | 63         |
| <b>3.6</b> | <b>ZAKONSKA PODLAGA SKUPNEGA UPRAVLJANJA ŠPORTNIH DRUŠTEV</b> .....                                        | <b>64</b>  |
| <b>3.7</b> | <b>PREDSTAVITEV MOŽNOSTI SKUPNEGA UPRAVLJANJA ŠPORTNIH DRUŠTEV</b> .....                                   | <b>64</b>  |
| 3.7.1      | <i>Strateško partnerstvo, ki izhaja iz skupnega upravljanja</i> .....                                      | 65         |
| 3.7.2      | <i>Skupno upravljanje z ustanovitvijo zveze društev</i> .....                                              | 65         |
| 3.7.3      | <i>Skupno upravljanje z ustanovitvijo podjetja</i> .....                                                   | 65         |
| <b>4</b>   | <b>PRIKAZ PRIDOBLENIH PODATKOV</b> .....                                                                   | <b>66</b>  |
| 4.1        | <b>SPLOŠNI DEL</b> .....                                                                                   | 66         |
| 4.2        | <b>STRATEŠKO PARTNERSTVO</b> .....                                                                         | 69         |
| 4.3        | <b>ZVEZA DRUŠTEV</b> .....                                                                                 | 73         |
| 4.4        | <b>PODJETJE</b> .....                                                                                      | 77         |
| 4.5        | <b>KOMBINACIJA TREH MODELOV SKUPNEGA UPRAVLJANJA</b> .....                                                 | 80         |
| <b>5</b>   | <b>SWOT ANALIZA RAZLIČNIH OBLIK SKUPNEGA UPRAVLJANJA</b> .....                                             | <b>84</b>  |
| 5.1        | <b>STRATEŠKO PARTNERSTVO</b> .....                                                                         | 84         |
| 5.2        | <b>ZVEZA DRUŠTEV</b> .....                                                                                 | 85         |
| 5.3        | <b>PODJETJE</b> .....                                                                                      | 86         |
| 5.4        | <b>KOMBINACIJA 3 MODELOV SKUPNEGA UPRAVLJANJA – STRATEŠKO PARTNERSTVO, ZVEZA DRUŠTEV IN PODJETJE</b> ..... | 87         |
| <b>6</b>   | <b>PREDLOGI POVEZOVANJA POSAMEZNIH PODSTRUKTUR ŠPORTNIH DRUŠTEV X IN Y</b> .....                           | <b>88</b>  |
| 6.1        | <b>PREDLOG POVEZOVANJA KADROVSKO-ORGANIZACIJSKE PODSTRUKTURE</b> .....                                     | 88         |
| 6.2        | <b>PREDLOG POVEZOVANJA PROGRAMSKE PODSTRUKTURE</b> .....                                                   | 90         |
| 6.3        | <b>PREDLOG POVEZOVANJA FINANČNE PODSTRUKTURE</b> .....                                                     | 92         |
| 6.4        | <b>PREDLOG POVEZOVANJA MATERIALNE PODSTRUKTURE</b> .....                                                   | 93         |
| <b>7</b>   | <b>SKLEP</b> .....                                                                                         | <b>95</b>  |
| <b>8</b>   | <b>LITERATURA</b> .....                                                                                    | <b>101</b> |
|            | <b>Priloga: Vprašalnik, ki je bil uporabljen za potrebe intervjuja</b> .....                               | <b>104</b> |

## Kazalo tabel

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Tabela 2.1: Razdelitev neprofitnih organizacij</i> .....                                     | 17 |
| <i>Tabela 2.2: Mintzbergove vloge glavnega menedžerja v neprofitni organizaciji</i> .....       | 24 |
| <i>Tabela 2.3: Vrste menedžerskih odločitev</i> .....                                           | 27 |
| <i>Tabela 3.1: Kadrovska podstruktura Športnega društva X</i> .....                             | 52 |
| <i>Tabela 3.2: Kadrovska podstruktura Športnega društva Y</i> .....                             | 61 |
| <i>Tabela 4.1: Splošni podatki intervjuvanec</i> .....                                          | 66 |
| <i>Tabela 4.2: Izkušnje intervjuvancev z upravljanjem neprofitnih organizacij</i> .....         | 67 |
| <i>Tabela 4.3: Zaposlitve intervjuvanec v neprofitnih organizacijah</i> .....                   | 67 |
| <i>Tabela 4.4: Druge funkcije intervjuvancev v neprofitnih organizacijah in odborih</i> .....   | 68 |
| <i>Tabela 4.5: Največje težave intervjuvancev pri upravljanju neprofitnih organizacij</i> ..... | 68 |
| <i>Tabela 5.1: SWOT analiza skupnega upravljanja s strateškim partnerstvom</i> .....            | 84 |
| <i>Tabela 5.2: SWOT analiza skupnega upravljanja z ustanovitvijo zveze društev</i> .....        | 85 |
| <i>Tabela 5.3: SWOT analiza skupnega upravljanja z ustanovitvijo podjetja</i> .....             | 86 |
| <i>Tabela 5.4: SWOT analiza skupnega upravljanja s kombinacijo treh modelov</i> .....           | 87 |

## Kazalo slik

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Slika 2.1: Nove vloge menedžerja neprofitne organizacije</i> .....                           | 22 |
| <i>Slika 2.2: Deset ključnih funkcij menedžmenta neprofitnih organizacij</i> .....              | 27 |
| <i>Slika 3.1: Organizacija Športnega društva X</i> .....                                        | 48 |
| <i>Slika 3.2: Lastni programi športnega društva X</i> .....                                     | 50 |
| <i>Slika 3.3: Drugi programi, ki se izvajajo v Športnem društvu X</i> .....                     | 50 |
| <i>Slika 3.4: Projekti, ki jih je Športno društvo X izvedlo v letu 2011</i> .....               | 51 |
| <i>Slika 3.5: Struktura prihodkov in odhodkov Športnega društva X v letu 2010</i> .....         | 53 |
| <i>Slika 3.6: Struktura javnih in tržnih virov ter zasebnih donacij ŠD X v letu 2010</i> .....  | 53 |
| <i>Slika 3.7: Struktura površin Športnega društva X</i> .....                                   | 54 |
| <i>Slika 3.8: Organizacija Športnega društva Y</i> .....                                        | 57 |
| <i>Slika 3.9: Lastni programi Športnega društva Y</i> .....                                     | 59 |
| <i>Slika 3.10: Drugi programi, ki se izvajajo v Športnem društvu Y</i> .....                    | 59 |
| <i>Slika 3.11: Projekti, ki jih je Športno društvo Y izvedlo v letu 2011</i> .....              | 60 |
| <i>Slika 3.12: Struktura prihodkov in odhodkov Športnega društva Y v letu 2010</i> .....        | 62 |
| <i>Slika 3.13: Struktura javnih in tržnih virov ter zasebnih donacij ŠD Y v letu 2010</i> ..... | 62 |
| <i>Slika 3.14: Struktura površin Športnega društva Y</i> .....                                  | 63 |



## 1 UVOD

Neprofitne organizacije obstajajo in delujejo v vseh sodobnih družbah, vendar so vse do začetka devetdesetih let predstavljale »izgubljene kontinente« na zemljevidih sodobne družbe (Salamon, Anheier in drugi 1998 v Kolarič in drugi 2002, 6). O njih niso vedeli ničesar akterji, ki oblikujejo ekonomske odločitve, bolj malo mediji in zelo malo celo tisti posamezniki, ki so vanje vključeni in v njih delujejo. Med razlogi, ki so vplivali na to, da so v začetku devetdesetih let te organizacije stopile iz sence in pritegnile pozornost raziskovalcev in javnosti, lahko navedemo predvsem dva. Prvi razlog je naraščajoči dvom v sposobnost države kot institucije, ki lahko sama učinkovito zagotovi socialno varnost in blaginjo državljanom, reši razvojne probleme, zaustavi proces onesnaževanja itd. Drugi razlog pa je neoliberalni konsens, ki je predstavljal osnovo za oblikovanje globalne ekonomske politike. Njegovo bistvo je v prepričanju, da so tržne zakonitosti najboljše zdravilo za vse probleme tako razvitega kot tudi nerazvitega sveta (Kolarič in drugi 2002).

Med neprofitne organizacije, ki so pomemben segment današnje družbe, saj je njihov primarni namen koristiti družbi, sodijo tudi športna društva, ki so predmet magistrske naloge. Društvo je v Sloveniji najpogostejša statusno pravna oblika neprofitne organizacije, saj jih je registriranih preko 21.000. Društva so se ustanovljala že pred mnogimi leti z namenom uresničevanja skupnih interesov. Tako sta bili v letih 1907 in 1919 ustanovljeni tudi športni društvi X in Y, na osnovi katerih je bila opravljena raziskava za potrebe magistrskega dela.

Športni društvi X in Y se ukvarjata z enako glavno dejavnostjo in razmišljata o povezovanju v smislu skupnega upravljanja. Zaradi svoje dolgoletne tradicije nobeno izmed društev ne želi izgubiti svoje identitete, zato je namen magistrskega dela poiskati možnosti in načine za skupno upravljanje športnih društev, pri katerih bi društvi še vedno delovali pod svojim lastnim imenom in obdržali del tradicije in avtonomnosti. Cilj magistrskega dela je oblikovati tri modele skupnega upravljanja – model strateškega partnerstva, model zveze društev in model podjetja, ugotoviti kakšne so prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti vsakega izmed njih in kombinacije vseh treh modelov ter oblikovati predloge povezovanja posameznih podstruktur športnih društev X in Y pri kombinaciji elementov iz treh modelov skupnega upravljanja.

Posamezni modeli, kot jih imenujem v magistrskem delu, v literaturi niso opredeljeni kot modeli za skupno upravljanje športnih društev, zato jih želim v magistrski nalogi opredeliti ter oblikovati njihove osnovne značilnosti. Za oblikovanje modelov in za predstavitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za posamezne modele in kombinacijo vseh treh modelov ter za oblikovanje predlogov povezovanja posameznih podstruktur bom v magistrskem delu uporabila analizo mnenj petih intervjuvancev, ki delujejo v neprofitnih organizacijah in imajo izkušnje z upravljanjem neprofitnih organizacij.

Magistrsko delo poleg uvoda in sklepa obsega teoretski del in empirični del s študijo primerov. V teoretskem delu predstavim neprofitne organizacije, njihove značilnosti in vrste ter značilnosti upravljanja neprofitnih organizacij. Podrobneje predstavim športna društva kot eno izmed organizacijskih oblik neprofitnih organizacij ter upravljanje, financiranje in strukturo športnih društev. V empiričnem delu, ki obsega študijo primerov, sta predmet raziskave Športno društvo X in Športno društvo Y. S pomočjo intervjujev ugotavljam, kakšno je mnenje ljudi, ki delujejo v neprofitnih organizacijah, o skupnem upravljanju dveh športnih društev z enako glavno dejavnostjo. Na podlagi analize mnenj, SWOT analiz in oblikovanja predlogov bom potrdila ali zavrgla osnovno izhodiščno tezo, ki je, da *najustreznejši model skupnega upravljanja več društev vključuje kombinacijo elementov iz modela strateškega partnerstva, modela zveze in modela podjetja*.

Največjo vrednost magistrskega dela vidim v tem, da bo raziskava v pomoč konkretnima društvoma X in Y, ki že nekaj let neformalno sodelujeta, v prihodnjih letih pa načrtujeta tudi formalno obliko povezovanja in sodelovanja. Prav tako menim, da so lahko določeni elementi raziskave koristni tudi za druga društva, ki želijo med seboj vzpostaviti formalno obliko sodelovanja bodisi z enim modelom ali s kombinacijo dveh ali treh modelov skupnega upravljanja.

## **2 TEORETSKA IZHODIŠČA**

### **2.1 NEPROFITNE ORGANIZACIJE**

Neprofitne organizacije zajemajo širok spekter organizacij, ki po svojih specifičnih aktivnostih delovanja nimajo veliko skupnega, zaradi tega jih je zelo težko zajeti pod skupno definicijo. Kolaričeva s sodelavci (2002) ugotavlja, da lahko za neprofitne organizacije opredelimo vse, ki postavijo »služenje« javnemu in/ali skupnemu interesu kot temeljni cilj svojega obstoja in delovanja. Neprofitne organizacije so torej pomemben segment današnje družbe, saj je njihov primarni namen koristiti družbi. Veliko dejavnosti neprofitnih organizacij temelji na prostovoljnem delu, saj so zaradi svoje narave omejene pri pridobivanju lastnih sredstev in v veliki meri odvisne od subvencij, donacij, članarin ter prihodkov iz naslova prodaje svojih storitev in proizvodov. Neprofitne organizacije ne smejo prosto razpolagati z dobičkom, namesto tega pridobljena sredstva nenehno investirajo v nadaljnji razvoj svoje dejavnosti in izboljševanje kakovosti le-te. Temeljni cilj neprofitnih organizacij ni doseganje morebitnih dobičkov, ampak zagotavljanje čim širše ravni zadovoljenosti potreb različnih interesnih skupin z zagotavljanjem storitev (Horak 1995).

Neprofitne organizacije so prisotne v večini držav po celem svetu in postajajo močna družbena in gospodarska sila. Pojavljajo se v številnih različicah glede na velikost, strukturo in financiranje. Te različice so odvisne predvsem od kulturnih okoliščin, tradicije in politične zgodovine različnih krajev po svetu. Neprofitne organizacije se soočajo s številnimi izzivi, ki vključujejo vprašanja prepoznavnosti, legitimnosti, trajnosti, učinkovitosti in partnerstva z drugimi sektorji (Salamon in drugi 2004).

Organizacije, ki so zavzele socialni prostor med trženjem in državo, so označene z različnimi imeni: »neprofitne«, »prostovoljne«, »civilno družbene«, »organizacije tretjega sektorja«, »socialno ekonomske«, »nevladne« ali »dobrodelne«. V ta sklop so vključene številne institucije, kot so bolnišnice, univerze, družabni klubi, strokovne organizacije, vrtci, zdravstvene ambulante, okoljevarstvene skupine, agencije za svetovanje družinam, skupine za samopomoč, verske skupnosti, športni klubi, centri za usposabljanje, organizacije za človekove pravice, zavetišča za brezdomce in še številne druge (Salamon in drugi 2003). V magistrskem delu bom za imenovanje organizacij, med katere sodijo tudi športna društva, uporabljala izraz neprofitne organizacije, s čimer mislim zasebne neprofitne organizacije.

### **2.1.1 Značilnosti neprofitnih organizacij**

Salamon in Anheier (1997) navajata, da je ena izmed definicij neprofitne organizacije strukturno-operativna, ki ne poudarja namenov organizacije ali virov njihovih prihodkov, ampak njihovo osnovno strukturo in delovanje. Številne različne strukturne značilnosti so se razvile in postale ključne v konceptu neprofitnega sektorja. Posledično se dejanske značilnosti, vključene v strukturno-operativno definicijo neprofitnega sektorja, lahko razlikujejo med seboj. Izhajajoč iz dognanj ekipe mednarodnih strokovnjakov iz neprofitnega sektorja, ki so sodelovali v projektu primerjave neprofitnega sektorja na univerzi John Hopkins, se je pet značilnosti izkazalo kot najbolj prepričljivih. Ko uporabimo te ključne značilnosti, lahko definiramo neprofitni sektor kot skupek subjektov, ki so (Salamon in Anheier 1997):

- *Organizirani*, t.j. do neke mere institucionalizirani. Pomembno pri tem je, da imajo te organizacije tudi nekaj institucionalne podlage. V nekaterih državah se to kaže v formalnih pravilih (statutu), vendar je ta institucionalna podlaga razvidna tudi na druge načine, kadar pravna vključenost ni na voljo oz. ni bila izbrana. Izkazuje se z npr. rednimi sestanki, službujočimi ljudmi, postopkovnimi pravilniki ali z določeno mero organizacijske trajnosti. Neformalna ali začasna združenja ljudi se ne smatrajo kot del neprofitnega sektorja, čeprav so lahko zelo pomembna v življenju ljudi. V nasprotnem primeru bi koncept neprofitnega sektorja postal preveč brezobličien in bežen, da bi ga lahko dojeli in raziskovali.
- *Civilni*, tj. institucionalno ločeni od vlade. Neprofitne organizacije niso del vladnega aparata ter niso nadzirane s strani vlade – tj. niso upravljane z odbori, ki bi jih sestavljali vladni uradniki. To ne pomeni, da ne dobivajo pomembne vladne pomoči ali da vladni uradniki ne bi smeli biti v organih teh organizacij. Ključno je, da so neprofitne organizacije v osnovi civilne v svoji osnovni strukturi.
- *Neprofitni v delitvi dobička*, kar pomeni, da se morebitno ustvarjen dobiček ne vrne lastnikom ali direktorjem. Neprofitne organizacije lahko akumulirajo dobiček tekom leta, vendar ga morajo vrniti v izpolnjevanje osnovnega poslanstva organizacije in ne razdeliti med »lastnike« ali upravljalne organe. V tem smislu neprofitne organizacije ne obstajajo primarno zaradi ustvarjanja dobička. To tudi ločuje neprofitne

organizacije od drugih sestavnih delov zasebnega sektorja – od zasebnih poslovnih dejavnosti.

- *Samoupravljaljski*, tj. opremljeni za nadzorovanje svojih aktivnosti. Neprofitne organizacije imajo svoje notranje postopke upravljanja in niso nadzorovane s strani zunanjih subjektov.
- *Prostovoljni*, tj. vključujoč dobršen delež prostovoljnega sodelovanja, tako v izvajanju aktivnosti kot tudi v upravljanju organizacije. To ne pomeni, da mora večina prihodkov organizacije priti iz prostovoljnih prispevkov ali da morajo biti vsi delujoči prostovoljci. Prisotnost nekega dela prostovoljstva, tudi le v obliki prostovoljnega upravnega odbora, zadostuje, da organizacija šteje za prostovoljno.

Teh pet pogojev, identificiranih v strukturno-operativni definiciji, se do neke mere razlikuje, saj nekatere organizacije bolje izpolnjujejo en kriterij kot druge. Vendar pa biti del neprofitnega sektorja pod to definicijo pomeni, da mora organizacija izkazati razumno izpolnjevanje vseh petih naštetih kriterijev (Salamon in Anheieir 1997).

Černetičeva (2007) pa opredeljuje neprofitne organizacije na podlagi naslednjih petih kriterijev:

- *cilj, poslanstvo in namen* neprofitne organizacije je delovanje v javno dobro ali v skupno dobro;
- *ustanovitelj* neprofitne organizacije je lahko tako država kot tudi zasebni sektor, na podlagi česar lahko neprofitne organizacije delimo na javne in zasebne;
- *izvajalci dejavnosti* neprofitne organizacije so lahko profesionalci ali prostovoljci, na podlagi česar lahko neprofitne organizacije delimo na čiste profesionalne, čiste prostovoljne in mešane neprofitne organizacije;
- *uporabniki* se lahko nahajajo zunaj neprofitne organizacije in organizacija deluje v javnem interesu, lahko pa se nahajajo znotraj organizacije in tako le-ta deluje v interesu svojih lastnih članov;
- *funkcija* neprofitne organizacije je povezana s tem, kakšne uporabnike ima neprofitna organizacija.

### **2.1.2 Nefitne organizacije nasproti profitnim**

Nefitna organizacija se lahko opredeljuje kot nasprotje profitni, to je podjetju. Podjetje bi iz ekonomskega vidika lahko opredelili kot institucijo blagovnega gospodarstva, ki na trajnejši osnovi samostojno opravlja določene naloge v družbeni reprodukciji s pomočjo proizvodnih sredstev in delovne sile, s ciljem doseči na osnovi danih družbeno-ekonomskih zakonitosti čim večjo vrednost čistega rezultata. Temeljni cilj poslovanja podjetja je torej dobiček, le-ta pa glede na vloženi kapital v podjetje kaže donosnost poslovanja podjetja, ki je temeljno merilo uspešnosti poslovanja podjetja. Poleg podjetij pa obstajajo v družbi tudi nefitne organizacije, katerih temeljni cilj ni doseganje ekonomskega rezultata. Ekonomski rezultati pomenijo taki organizaciji pravzaprav le omejitve za njeno dolgoročno uspešno delovanje. Nefitne organizacije imajo drugačne temeljne cilje. Kakšni so ti cilji, je odvisno od vrste nefitne organizacije. Bistvo nefitnih organizacij pa nikakor ni v tem, da ne bi smele ustvarjati dobička pri svojem delovanju oziroma poslovanju, ampak je njihovo bistvo v tem, da ga ne smejo izplačevati lastnikom ali svojim udeležencem. Zaradi nerazdeljevanja dobička lahko takšne organizacije pridobivajo vrsto davčnih ugodnosti. Deležne pa so ponavadi tudi raznih dotacij, donacij in drugih vrst podpor (Žnidaršič Kranjc 1996).

Pojem nefitno delovanje, uporabljen najpogosteje v pomenskih zvezah kot sta nefitne organizacije in nefitni sektor, je eden od pojmov, ki jih tisti, ki jih uporabljajo, praviloma ne definirajo; če ga pa že definirajo, potem podajo iz termina samega izpeljano definicijo, ki pove, kaj nefitno delovanje ni, ne pove pa, kaj je. Ta definicija vzpostavlja razloček med profitnimi in nefitnimi organizacijami in to tako, da pove, da temeljni cilj oziroma smisel obstoja in delovanja nefitnih organizacij ni enak smislu/cilju obstoja in delovanja profitnih-tržnih organizacij. Temeljni smisel obstoja in delovanja profitnih organizacij temelji namreč na individualnem interesu »homo oeconomicus«, ki je operacionaliziran kot maksimiranje profitabilnosti kapitala za njegove lastnike (Monnier in Thiry 1997 v Kolarič in drugi 2002, 10). Zanikanje ne pomeni, da proces maksimiziranja profitabilnosti kapitala v okviru nefitnih organizacij sploh ne poteka; pomeni le, da to ni temeljni cilj oziroma smisel obstoja in delovanja teh organizacij (Kolarič in drugi 2002).

Mesečeva (2008) navaja, da je izhodišče nefitne organizacije in njeno pravo razlikovanje od profitne usmeritve običajno poslanstvo. Poslanstvo je za nefitne organizacije ključnega

pomena, saj z njim izražajo svojo dolgoročno humanitarno usmeritev. Navadno je največja težava neprofitnih organizacij iskanje ravnovesja med humanitarno usmerjenim poslanstvom in ekonomsko logiko poslovanja. Ljudje organizirajo neprofitne dejavnosti zaradi boljšega zadovoljevanja določenih potreb, podjetniških nagibov in davčnih olajšav. Toda hkrati je treba v okviru ekonomske teorije poudariti, da so temeljni vzgibi neprofitnih dejavnosti povsem neekonomske narave.

### **2.1.3 Področja delovanja in vrste neprofitnih organizacij**

Neprofitne organizacije delujejo na zelo različnih področjih – od pomoči ostarelim do vzgoje mladih, od reševanja ponesrečencev do kulture, od socialne pomoči do športa ipd. O menedžmentu teh skupin so raziskovalci naredili že veliko raziskav in dokazali, da lahko med njimi najdemo tudi nekaj skupnih značilnosti (Mesec 2008):

- Prva je nepridobitna naravnost. Spodbudo, ki jo sicer ljudem dajeta dobiček in lastnina, nadomeščajo motivi, ki niso materialne narave.
- Druga značilnost je, da na obstoj in razvoj neprofitne organizacije pomembno vpliva več udeležencev, ki so z organizacijo v menjalnih razmerjih. Dajejo ji, kar potrebuje, in imajo od nje koristi, ki so v skladu z njihovimi interesi.
- Tretja značilnost je, da so izidi njihovega delovanja v okviru osnovnega in interesnega poslanstva večinoma nesnovne storitve in le v manjši meri snovni izdelki. Storitve so splet duševnega in fizičnega dela in materialnih sestavin, ki je usmerjen v zadovoljevanje človeških potreb. Temeljne značilnosti storitev so neoprijemljivost, neločljivost izvajanja in uporabe, heterogenost in minljivost (Trunk Širca in Tavčar 1998).

Neprofitne organizacije ne opravljajo storitev kar tako. Obstajajo zato, da prinašajo spremembe posameznikom in družbi. Pri tem si želimo končnega porabnika, ki bo tudi sam ukrepal in deloval. Neprofitni organizaciji so storitve sredstvo, da povzroči spremembe v ljudeh (Drucker 1990).

Anthony in Young (1994) navajata, da je najbolj običajna in pogosta členitev neprofitnih organizacij glede na njihovo pravno naravo oz. njihove ustanovitelje, ki so lahko država,

občina, mesto, druge javne pravne osebe, pooblaščne z zakonom, domače in tuje pravne osebe ter fizične osebe. Zasebne organizacije lahko glede na davčno obravnavo njihovega financiranja delimo na dobrodelne, komercialne in članske. Pri prvih so donacije in prispevki financerjev obravnavani kot davčne olajšave, pri drugih in tretjih pa ne.

Neprofitne organizacije imajo posebne zmogljivosti, ki jim omogočajo, da na edinstven in hkrati pomemben način prispevajo k razvoju družbe. Nikakor nimajo zgolj vloge mašilcev omejitev ali nezmožnosti drugih socialnih institucij. Njihovo delovanje vnaša nekaj posebnega in hkrati zelo pomembnega v zmanjševanje neenakosti. Nekatere značilnosti olajšujejo to funkcijo. So neprofitne, obstajajo zunaj državnih institucij in so v veliki meri samoupravne tvorbe (Mesec 2008).

Pri razvrščanju organizacij se upošteva, komu so namenjeni učinki dejavnosti. Na podlagi tega kriterija razlikujemo neprofitne organizacije, katerih učinki dejavnosti so pretežno namenjeni strankam posameznikom (fundacije, zavodi), njihovim članom (združenja, zbornice, društva, verske skupnosti) ali javnosti (javna uprava) (Horak 1995).

Raziskovalci so izoblikovali tudi različne sisteme za klasifikacijo neprofitnih organizacij glede na področje njihovega delovanja. Najbolj izpopolnjena je Mednarodna klasifikacija neprofitnih organizacij – ICNPO (International Classification of Nonprofit Organizations). Na podlagi ICNPO dobimo 12 »temeljnih vrst« zasebnih neprofitnih organizacij. Prvo izmed področij po tej klasifikaciji je področje kulture/umetnosti in rekreacije/športa (Kolarič in drugi 2002). V to področje lahko uvrstimo tudi športna društva, ki so predmet magistrskega dela.

Področja, po katerih so v klasifikaciji ICPNO razvrščene zasebne neprofitno-volonterske organizacije, so naslednja (Kolarič in drugi 2002):

- področje kulture, umetnosti in rekreacije, športa;
- področje izobraževanja in raziskovanja;
- področje zdravstva;
- področje socialnega varstva;
- področje zaščite okolja in varstva živali;
- področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanja;



- področje prava, zagovorništva in politike;
- področje nabiranja sredstev in financiranja nepridobitnih organizacij in promocije prostovoljstva;
- področje mednarodnega delovanja;
- področje religij;
- področje poslovnega in poklicnega združevanja;
- drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno od področij.

Nam najbližjo razdelitev neprofitnih organizacij najdemo v nemški teoriji, ki jo prikazuje tabela 2.1.

*Tabela 2.1: Razdelitev neprofitnih organizacij*

| <b>SKUPINE NPO</b>                                      | <b>SMOTRI IN NALOGE</b>                                                                                                                      | <b>VRSTE IN TIPI</b>                                                                                             |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>DRŽAVNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE</i>                  |                                                                                                                                              |                                                                                                                  |
| <i>izvajalci javnih služb</i>                           | <i>opravljanje po demokratični poti določenih javnih dejavnosti</i>                                                                          | <i>javna uprava, javna podjetja in zavodi</i>                                                                    |
| <i>NAPOL DRŽAVNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE</i>            |                                                                                                                                              |                                                                                                                  |
| <i>institucije javnega prava</i>                        | <i>opravljanje nalog, za katere so poverjeni na zakonski osnovi; članstvo v njih je obvezno, deloma izvajajo dejavnosti na lastno pobudo</i> | <i>zbornice, socialni skladi</i>                                                                                 |
| <i>ZASEBNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE</i>                  |                                                                                                                                              |                                                                                                                  |
| <i>neprofitne organizacije na področju gospodarstva</i> | <i>pospeševanje in zastopanje gospodarskih smotrov članov</i>                                                                                | <i>poslovna združenja, organizacije delojemalcev, poklicna združenja, organizacije potrošnikov, zadruga,</i>     |
| <i>družbeno kulturne neprofitne organizacije</i>        | <i>opravljanje skupne dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih ipd. potreb članov</i>                                                        | <i>športna društva, društva za dejavnosti v prostem času, cerkve, sekte, zasebni klubi, spiritistični krožki</i> |

| SKUPINE NPO                              | SMOTRI IN NALOGE                                                                                                                                                                               | VRSTE IN TIPI                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>ZASEBNE NEPROFITNE ORGANIZACIJE</i>   |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                             |
| <i>politične neprofitne organizacije</i> | <i>opravljanje skupnih dejavnosti za obdelovanje in uveljavljanje političnih interesov in vrednot</i>                                                                                          | <i>politične stranke, organizacije za varovanje, domovine, narave, okolja, politično usmerjena združenja in društva, organizirane državljanske pobude</i>                                   |
| <i>socialne neprofitne organizacije</i>  | <i>opravljanje dobrodne in podporne dejavnosti na področju zdravstva in sociale za pomoči potrebne skupine prebivalstva; dobrotelna, dejavnost v občo korist, socialno varstvo in skrbstvo</i> | <i>organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, ubožnim in zapostavljenim ljudem, dobrotelne organizacije in društva, skupine za samopomoč</i> |

*Vir: Schwarz 1996 v Mesec (2008, 22)*

#### **2.1.4 Prednosti in šibkosti neprofitnih organizacij**

Nekatere prednostne lastnosti neprofitnih organizacij so (Mikuš Kos 1996):

- *Fleksibilnost* - imajo sposobnost hitrega prilagajanja in reagiranja na nove okoliščine in možnost razvijanja novih pristopov k obvladovanju izzivov in problemov.
- *Relativna neodvisnost* - razmeroma malo so odvisne od tržnega gospodarstva in od države in zato imajo možnost delovanja na področjih ali smereh, ki niso po volji tržnega gospodarstva ali državnih institucij, ali na področjih, za katera država ali tržno gospodarstvo ne kaže zadostnega interesa.
- *Očitno delovanje v interesu javnosti in v interesu prikrajšanih skupin* - znano je, da ne delujejo v interesu ekonomskih in političnih skupin, kar zbuja pri ljudeh zaupanje.
- *Tesna povezanost s skupnostjo ali skupinami*, za katere se zavzemajo, in lahka dosegljivost za ljudi.

Imajo pa hkrati tudi številne notranje šibkosti – pomanjkanje skupne sektorske identitete, zaradi česar včasih delujejo z nasprotujočimi si cilji ali opuščajo priložnost za skupne akcije v interesu populacije. Šibkosti v vodenju in organizaciji, ki marsikdaj ovirajo majhne in velike organizacije, da bi učinkovito opravljale svoje poslanstvo, so (Mesec 2008):

- *Pomanjkanje transparentnosti delovanja in nezadostno vzajemno informiranje.* Kljub majhnosti naše države je slaba obveščenost med našimi organizacijami o tem, kaj se dogaja na področju prostovoljstva.
- *Finančne težave.* Denar je težko pridobiti. Očitno je, da vodje društev izgubljajo veliko energije pri zbiranju denarja. Marsikdaj viri usahnejo, dejavnost preneha in jo je treba obnoviti, ko zopet pride denar, kar seveda terja dodatnih moči. Kolaričeva in drugi (2002) ugotavljajo, da predstavljajo prihodki od prodaje storitev oziroma produktov 44-odstotni delež med vsemi prihodki v neprofitnih organizacijah, prihodki iz javnih sredstev 27-odstotni delež in prihodki v obliki donacij posameznikov, podjetij in fundacij 29-odstotni delež. V okviru projekta CIVICUS (Rakar in drugi 2011) so ugotavljali tudi, ali se je v obdobju zadnjih petih let organizacijam povečal obseg dela in ali so se sorazmerno povečala tudi javna sredstva. Večina anketiranih organizacij (93,6 %) meni, da se je obseg njihovega dela povečal, velika večina (83 %) jih navaja, da se je sočasno razširila tudi vsebina njihovega dela. Kljub povečanemu obsegu dela in razširjeni vsebini dela pa se je le v 40,7 % anketiranih organizacij povečal tudi delež javnih sredstev. Prav tako večina vprašanih organizacij (62,5 %) meni, da povečani obseg javnih sredstev ni sorazmeren s povečanim obsegom in vsebino njihovega dela. Po podatkih iz mednarodnih raziskav se Slovenija glede na prihodke iz javnih virov v primerjavi z drugimi državami uvršča med države z najnižjim deležem (Salamon in drugi 2003, Črnak Meglič in Rakar 2009 v Rakar in drugi 2011, 36). Težava je tudi, da so dostopna le sredstva za financiranje vsebine, ne pa tudi infrastrukture, takšno financiranje pa ne omogoča razvoja neprofitnega sektorja (Rakar in drugi 2011).

## **2.2 UPRAVLJANJE (MENEDŽMENT) NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

### **2.2.1 Pojem menedžment**

Menedžment, upravljanje, vodenje, poslovođenje, ravnanje in še drugi podobni pojmi nimajo povsem jasne razlikovalne definicije. Za pojem menedžment v slovenskem prevodu ne obstaja enoznačna sopomenka, zato pojem opredeljujemo z vsebinskega vidika. Menedžment tako najpogosteje opredeljujemo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev opredeljenih s poslanstvom in vizijo organizacije. Gre za proces nenehnega usklajevanja dejavnikov zunanjega in notranjega okolja z namenom, da bodo uresničeni cilji, ki smo si jih zadali. Menedžment pa je seveda še vrsta drugih dejavnosti, ki spremljajo našeta področja, kot je komuniciranje, koordiniranje dela, povezovanje stališč, inoviranje, iskanje novih rešitev, priložnosti ipd. (Možina in drugi 2000).

Menedžment naredi organizacijsko poslanstvo operativno in deluje v smeri doseganja njenih ciljev. Obstaja več ključnih menedžerskih aktivnosti: načrtovanje, kontroliranje, spremljanje, nadzorovanje, koordiniranje, trženje, zunanje sodelovanje z zainteresiranimi stranmi, drugimi organizacijami in vladnimi agencijami ter posvetovanje s sodelavci in drugimi strokovnjaki (Anheier 2005).

Magretta (2002 v Anheier 2005) pravi, da menedžment vključuje tri kritične točke. Prvič, glavna odgovornost menedžmenta je »ustvarjanje vrednosti« v zvezi z določenim poslanstvom organizacije. To pomeni, da če je poslanstvo organizacije pomagati brezdomcem pri iskanju zaposlitve, potem morajo vse dejavnosti menedžmenta prispevati k uresnitvi tega poslanstva, to je »ustvarjati vrednost« za organizacijo v boju proti brezdomstvu. V tem smislu je menedžment povezan izključno s tem, kako uresničiti poslanstvo znotraj določenih smernic. Drugič, tudi v okviru teh smernic menedžment vključuje tako kritično, jasno kot tudi dosledno izbiro. To pomeni sprejemanje kompromisov in postavljanje določenih mej o tem, kaj narediti in česa ne. Tretjič, oblikovanje organizacij in njihovih stilov menedžmenta je odvisno od poslanstva, strategije in okolja. Noben model menedžmenta ne ustreza vsem okoliščinam enako dobro. Tako kot organizacijska struktura, je tudi menedžment odvisen od posebnosti vsake organizacije.

Na podlagi tega lahko rečemo, da so neprofitne organizacije kompleksne organizacije, njihova struktura pa zahteva večplasten, prilagodljiv pristop k menedžmentu. Uporaba že uveljavljenih modelov menedžmenta, prenesenih iz poslovnega sveta in javnega menedžmenta, tako ni mogoča. Prav zaradi tega je menedžment neprofitnih organizacij poseben izziv za teorijo in prakso menedžmenta (Anheier 2005).

### **2.2.2 Menedžment neprofitnih organizacij**

Temeljna vloga neprofitnih organizacij je, da zapolnjujejo najvišja načela sodobne družbe. Neprofitne organizacije izobražujejo, nudijo pomoč, pomagajo revnim in pomoči potrebnim. Te organizacije zaposlujejo ljudi z visokimi etičnimi in moralnimi načeli ter osebnostno močjo, zato jim pripisujemo poseben položaj v širši družbi. Iz tega sledi, da vodenje neprofitne organizacije pripisuje menedžmentu visoke zahteve. Zgolj vzdrževanje finančne in organizacijske stabilnosti ne zadostuje, kot bi to v primeru profitnih podjetij. Vzdrževanje ravnotežja med preudarnim finančnim menedžmentom in ponujanjem storitev, ki so bistvene za neprofitne organizacije, nikakor ni preprosto (Dimovski 2002).

Dimovski (2002) ugotavlja, da menedžment neprofitnih organizacij v želji, da bi čim bolj zadovoljil interese glavnih finančnih sponzorjev, ki so ključni vir financiranja vsake neprofitne organizacije, začena pogosto zanemarjati želje svojih udeležencev, zaradi katerih je bila organizacija prvotno formirana. Neprofitne organizacije so najpogosteje ustanovljene z namenom, da bi zagotavljale storitve, ki jih širša družba spozna za zelo dragocene in jih profitno usmerjene organizacije ne morejo ali nočejo zagotavljati širši družbi. Vendar je tehtanje uspešnosti poslovanja neprofitnih organizacij zgolj na podlagi njihovega ekonomskega prispevka k družbi zelo neutemeljeno, saj so le-te oblikovane z namenom, da poslujejo v razmerah, v katerih profitne organizacije ne bi preživele.

V zadnjem času se uveljavljajo univerzalni modeli menedžmenta, ki naj bi veljali za vse organizacije: javne, zasebne, mešane, profitne in neprofitne. Razlika med njimi naj bi bila le v tem, da je poudarek menedžmenta v določenih vrstah organizacij na funkcijah, kot so ugled v javnosti in skrb za zaposlene, v drugih pa predvsem na zadovoljstvu uporabnikov (Mesec, 2008).

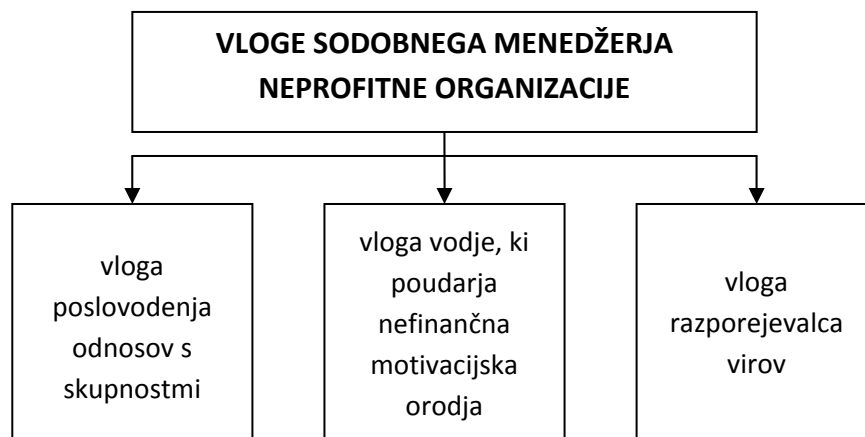
Drucker (1990) pravi, da je bistvo menedžmenta v neprofitnih organizacijah opredelitev poslanstva. Neprofitne organizacije obstajajo zaradi svojega poslanstva in njihova naloga je, da naredijo spremembe v družbi in v življenju posameznikov. Prva naloga menedžerja je, da poskrbi, da vsi vidijo poslanstvo organizacije in z njim živijo. Poslanstvo je torej okvir delovanja organizacije in je vodilo v vseh nadaljnjih korakih delovanja neprofitne organizacije.

### 2.2.3 Vloga menedžerja v neprofitni organizaciji

Neprofitne organizacije zahtevajo odličen menedžment. Vloga menedžerja se v neprofitnih organizacijah spreminja. Včasih so menedžerji prevzemali vloge vodij, ki so se osredotočali predvsem na motiviranje zaposlenih. Menedžerji so zaposlenim prepuščali pristojnosti z namenom, da bi ti razvijali nove rešitve, hkrati pa so zaposlene nameščali po vertikalni hierarhični organizacijski strukturi. Danes se od menedžmenta neprofitnih organizacij pričakuje, da posveča pozornost novim menedžerskim vlogam, to je (Dimovski 2002):

- vlogi poslovedenja odnosov s skupnostmi;
- vlogi vodenja v obliki večjega nefinančnega motiviranja zaposlenih;
- vlogi razporejevalca virov v obliki sposobnosti razporejanja vladnih virov, ki se jih večinoma razporeja od vrha proti dnu hierarhične lestvice.

Slika 2.1: Nove vloge menedžerja neprofitne organizacije



Vir: Dimovski (2002)

V neprofitnih organizacijah vse bolj prihaja v ospredje vodenje, ki temelji na zaupanju, spoštovanju, etiki in morali. Menedžerji se v neprofitnih organizacijah soočajo z dvema ovirama (Dimovski 2002):

- zaposleni so pogosto močno strokovno predani svojemu delu, zato velikokrat ne poudarjajo finančne kontrole poslovanja, za katerega morajo poskrbeti menedžerji;
- neprofitne organizacije ne prejemajo toliko signalov o uspešnosti oziroma neuspešnosti svojega poslovanja iz okolja kot običajna podjetja, katerim trg narekuje, kaj in koliko proizvajati.

Če profitna podjetja ne upoštevajo razmer na trgu, jim grozi propad, to načelo pa ne velja za neprofitne organizacije, katerih rezultatov poslovanja ni mogoče ovrednotiti na podlagi realiziranega poslovanja. Menedžerjem neprofitnih organizacij bi delo olajšali, če bi razvili finančno analizo in menedžerski nadzor (Dimovski 2002).

Naziv izvršilnega (glavnega) menedžerja je enakovreden predsedniku uprave, ki nastopa v profitno usmerjenih organizacijah in opisuje osebo z največjo močjo odločanja, vendar tudi z največjimi odgovornostmi. Položaj izvršilnega menedžerja obsega številne vloge in odgovornosti. Uspešen izvršilni menedžer ima vrsto kvalifikacij, ki se nanašajo na osebne značilnosti, spretnosti, znanje in sposobnosti. Strokovnjak za menedžment Mintzberg pravi, da mesto izvršilnega menedžerja obsega deset menedžerskih vlog znotraj treh vrst obnašanja (Dimovski 2002).

Tabela 2.2: Mintzbergove vloge glavnega menedžerja v neprofitni organizaciji

| KATEGORIJA VLOG      | VLOGA                | AKTIVNOSTI                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>informacijska</i> | nadzornik            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- išče in prejema informacije,</li> <li>- pregleduje periodiko in poročila,</li> <li>- vzdržuje osebne stike</li> </ul>                                |
|                      | razširjevalec        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- posreduje informacije drugim članom organizacije,</li> <li>- pošilja memorandume in poročila,</li> <li>- telefonira</li> </ul>                       |
|                      | govornik             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- prenaša informacije zunanjim osebam ustno s poročili in memorandumi,</li> <li>- nastopa v vlogi predstavnika svojega dela in organizacije</li> </ul> |
| <i>medosebna</i>     | predstavnik          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- izvaja ceremonialne in simbolične naloge, kot sta sprejem obiskovalcev in podpisovanje dokumentov</li> </ul>                                         |
|                      | vodja                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- usmerja in motivira podrejene,</li> <li>- usposablja, svetuje in komunicira s podjetjem</li> </ul>                                                   |
|                      | zveza                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- skrbi, da je vsak del organizacije dobro povezan navzven in z okoljem,</li> <li>- vzdržuje stike znotraj in zunaj organizacije</li> </ul>            |
| <i>odločitvena</i>   | podjetnik            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- predlaga razvojne projekte,</li> <li>- identificira nove ideje in jih posreduje</li> </ul>                                                           |
|                      | odpravljaec motenj   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rešuje konflikte, krize in nasprotja,</li> <li>- prilagaja se spremembam v okolju,</li> <li>- zadeva vlogo vrhnjega menedžerja</li> </ul>            |
|                      | razporejevalec virov | <ul style="list-style-type: none"> <li>- odloča o tem, kdo dobi vire,</li> <li>- določa prednosti, proračun, terminski plan</li> </ul>                                                        |
|                      | pogajalec            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vloga je povezana z vrhnjim menedžerjem kot pogajalcem</li> <li>- srečuje se s člani in skupinami, ker skuša uskladiti različna mnenja</li> </ul>    |

Vir: Dimovski v Možina in drugi (2002, 708)

Mintzbergovi koncepti so bili uporabljeni tudi pri neprofitnih organizacijah. Ker vsakodnevno delo menedžerja neprofitne organizacije nenehno zahteva sposobnosti in spretnosti, je včasih težko reči, kdaj nastopa v eni in kdaj v drugi vlogi. Meje se pogosto zameglijo. Ne glede na vlogo obnašanja izvršilnega menedžerja v neprofitni organizaciji, je ključno, da se pri vseh aktivnostih ravna predvsem po načelih etičnega in moralnega vedenja. Ocenjeno je bilo, da so prav etične vrednote najpomembnejše za menedžerja neprofitne organizacije, ki se osredotoča predvsem na integriteto, odprtost, zanesljivost, uslužnost in dobrodelnost (Dimovski 2002).



Ločimo tudi deset temeljnih funkcij (nalog) glavnega menedžerja v neprofitni organizaciji (Dimovski 2002):

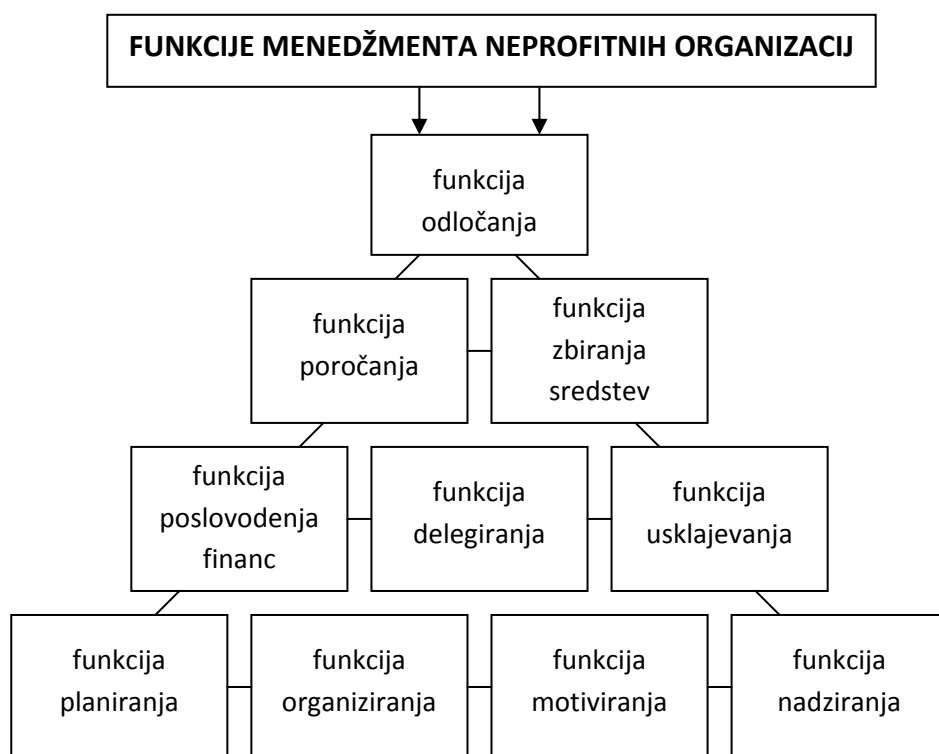
- *Planiranje* je funkcija, ki se ukvarja z definiranjem ciljev za prihodnje doseganje rezultatov in odločanje, katere naloge je treba uresničiti in katere vire bomo potrebovali v ta namen. Planiranje definira, kam hoče organizacija priti v prihodnosti in kako priti tja. Izvršilni menedžer je poklican, da sporoča osebju smisel, časovne okvirje in strategijo plana neprofitne organizacije.
- Funkcija *organiziranja* sledi planiranju in kaže način, kako želi organizacija uresničiti postavljene plane. To je proces ustvarjanja sestave medsebojnih organizacijskih razmerij med zaposlenimi, ki bo omogočala izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev.
- *Motiviranje* je naslednja funkcija, ki je ključna za neprofitnega menedžerja. Uspešen izvršilni menedžer je tisti, ki prepozna različne potrebe posameznikov in se odzove tako, da jim ponudi priložnost za njihovo zadovoljitev. S tem gradi občutek pripadnosti neprofitni organizaciji. Če mu to uspe, bodo člani osebja, uprave in drugi prostovoljci usmerili svojo energijo in znanje v doseganje ciljev, ki jih ima organizacija.
- *Odločanje* je izredno pomembna naloga izvršilnega menedžerja neprofitne organizacije. Gre za to, da izmed več možnosti izbere danim okoliščinam najbolj primerno za organizacijo. Lahko bi rekli, da so si menedžerji med seboj različni, a tudi podobni, ko govorimo o odločanju. Lahko so zaposleni v različnih organizacijah, vendar je vsem skupno to, da sprejemajo odločitve. Menedžer je pri sprejemanju odločitev usmerjen predvsem na reševanje poslovnih problemov, pri čemer izbira med različnimi možnimi obstoječimi alternativami ali pa oblikuje izvirno rešitev (Dimovski in drugi 2007). Odločitve delimo na programirane in neprogramirane. Menedžerji v neprofitnih organizacijah morajo pri odločanju uporabljati sodobne menedžerske tehnike in razpoložljiva sistematična analitična orodja.
- Za večjo uspešnost in učinkovitost morajo izvršilni menedžerji znati *delegirati* delo drugim. Pomembno je, da so sposobni prepoznati, katere delčke dela je mogoče prenesti v izvajanje svojim zaposlenim ali včasih zunanjim svetovalcem.
- Izvršilni menedžerji v neprofitnih organizacijah morajo skrbeti tudi za *usklajevanje* množice del in nalog v več specializiranih oddelkih znotraj organizacije. Poleg tega

morajo skrbeti za usklajevanje delovnih aktivnosti po hierarhiji navzdol in navzgor. Izraz integracija pomeni, da morajo menedžerji skrbeti, da ne prihaja do tega, da »ena roka ne bi vedela, kaj druga dela«, in da posamezni oddelki ali ravni organizacijske strukture ne bi delovali neodvisno in neusklajeno ter včasih tudi v nasprotni smeri od drugih.

- *Koncept poročanja* je vezan na idejo linij odgovornosti in poveljevalno verigo. Posamezniki v organizaciji so odgovorni za veliko rezultatov in morajo zato poročati nadzorniku o napredku pri doseganju zastavljenih nalog in ciljev. Skupek vseh teh informacij je nato posredovan iz srednjega menedžmenta k izvršilnemu menedžerju, ta pa poroča upravi in nadzornemu odboru.
- Funkcija *kontroliranja* zadeva nadziranje aktivnosti zaposlenih, preverjanje, ali je neprofitna organizacija na pravi poti k svojim ciljem, in izvajanje popravkov, če so potrebni. Zajema torej spremljanje izvedbe aktivnosti, ugotavljanje odstopanj, prepoznavanje vzrokov in ukrepanje za uresničitev postavljenih ciljev.
- *Ravnanje s financami* je naslednja ključna vloga neprofitnega menedžerja. Vse menedžerske odločitve vplivajo na porabo sredstev ali na potrebo po zagotavljanju dodatnih sredstev. Naloga vodilnih v neprofitnih organizacijah je poskrbeti, da so na voljo zadostna sredstva, poleg tega se morajo zavedati finančnega zdravja organizacije in delovati v skladu z zmožnostmi.
- *Funkcija pridobivanja sredstev* je ena najpomembnejših funkcij glavnega menedžerja neprofitne organizacije. Čeprav večina strokovnjakov za zbiranje sredstev trdi, da je pridobivanje sredstev primarna vloga nadzornega sveta, je to v resnici naloga menedžerjev, torej izvršilnega menedžerja. Le-ta mora skrbeti, da je neprofitna organizacija finančno zdrava, da ima potrebna sredstva za izvajanje programa in da lahko plačuje zaposlenim.

Ker je sodobna organizacija odprta za ustvarjalnost in spodbujanje odličnosti, je treba v vseh dejavnostih menedžerskih funkcij uveljavljati koncept kakovosti, kar pomeni nov in ustvarjalen način dela tudi v neprofitnih organizacijah (Dimovski 2002).

Slika 2.2: Deset ključnih funkcij menedžmenta neprofitnih organizacij



Vir: Dimovski (2002)

Ob sprejemanju odločitev lahko menedžerji ravnajo tako, da preprosto prevzamejo rešitve iz preteklosti ali ravnajo tako, kot so v podobnih primerih že ravnali. Lahko pa odločitev sprejmejo ustvarjalno in skušajo poiskati drugačne rešitve, kot so jih v preteklosti uporabili sami ali drugi menedžerji. Glede na to ločimo programirane in neprogramirane odločitve (Dimovski in drugi 2007).

Tabela 2.3: Vrste menedžerskih odločitev

| Odločitev             | Problem               | Procedure                                                 | Primeri                                                                          |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>programirana</b>   | ponavljajoč, rutinski | pravila;<br>standardne operacijske procedure;<br>politike | podjetje: obdelava plačilnih list;<br>bolnišnica: priprava pacienta za operacijo |
| <b>neprogramirana</b> | kompleksen, nov       | ustvarjalno reševanje problemov                           | podjetje: uvajanje novega proizvoda;<br>bolnišnica: zavarovanje pred epidemijo   |

Vir: Dimovski in drugi (2007)

## **2.3 ŠPORTNA DRUŠTVA**

### ***2.3.1 Društvo kot organizacijska oblika neprofitne organizacije***

Na podlagi Zakona o zavodih (Uradni list RS, 12/1991), Zakona o društvih (Uradni list RS, 61/2006) in Zakona o ustanovah (Uradni list RS, 60/1995) sodijo v neprofitni sektor vzgoja in izobraževanje, znanost, kultura, šport, zdravstvo, socialno varstvo, otroško varstvo, varstvo invalidov in druge dejavnosti, če cilj njihovega opravljanja ni pridobivanje dobička. Prav tako sodijo v ta sektor tudi določena področja pridobivanja javnih dobrin – energetika, promet in zveze, komunala, vodno gospodarstvo, gospodarjenje z drugimi vrstami naravnega bogastva, varstvo okolja, kjer je pridobivanje dobička podrejeno zadovoljevanju javnih potreb.

V okviru projekta CIVICUS so opredelili naslednje organizacijske oblike neprofitnih organizacij: društvo, zveza društev, ustanova (fundacija), zavod, skupnost zavodov, zadruga, verska skupnost, sindikat, politična stranka in zbornica (Rakar in drugi 2011).

Ena od pogostejših oblik uveljavljanja pravic svobodnega združevanja v našem pravnem sistemu je društvo. Društva je v teoriji težko razmejiti od političnih organizacij. Meja med tem, kdaj neka asociacija deluje povsem apolitično, torej je namenjena uveljavljanju partikularnih interesov, in kdaj postane njeno delovanje družbeno relevantno, torej politično, je zelo zabrisana. Večina avtorjev poenostavljeno razlaga, da pri društvu ne gre za politično združevanje občanov, ampak za združevanje zaradi posebnih prosvetnih, umetniških, strokovnih, znanstvenih, socialnih, športnih, humanitarnih ipd. interesov. V društvu lahko posamezniki uresničujejo posebne partikularne interese in v sožitju z drugimi dosegajo boljše rezultate (Mesec 2008).

Društvo je najpogostejša statusno pravna oblika neprofitne organizacije v Sloveniji, saj jih je registriranih več kot 21.000 (Rakar in drugi 2011).

V urejeni pravni državi je vsako združevanje ljudi urejeno s posebnimi predpisi in društva pri tem niso nobena izjema. Pravni red priznava društvom lastnosti pravne osebe in jim s tem daje sposobnost, da samostojno nastopajo v pravnem prometu kot nosilci pravic in obveznosti (Mesec 2008).

### **2.3.2 Zakonodajni okvir delovanja društev**

Zakon o društvih (Uradni list RS št. 61/2006, 91/2008 Odl.US: U-I-380/06-11, 102/2008 Odl.US: U-I-57/07-7, 58/2009, 39/2011, 64/2011 UPB2) velja od leta 2006 in je nadomestil prej veljavni Zakon o društvih iz leta 1995 (Uradni list RS št. 60/1995, št. 49/1998 Odl.US: U-I-223/96, 89/1999, 80/2004-ZUARLPP).

Delovanje društev ureja Zakon o društvih iz leta 2006 z dopolnitvami. Društvo je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov. Vsakdo lahko postane član društva. Društvo si samo določi namen in cilje, dejavnost oziroma naloge ter način delovanja, odločitve o upravljanju društva pa neposredno ali posredno sprejemajo članice oziroma člani društva. Namen ustanovitve in delovanja društva ni pridobivanje dobička. Presežke prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti in drugih virov društvo trajno namenja za uresničevanje svojega namena in ciljev in jih ne deli med člane (Zakon o društvih 2006, 1. čl.).

Društvo je pravna oseba zasebnega prava. Pravno osebnost pridobi z vpisom v register. Društvo zastopa oseba, določena s temeljnim aktom. Zastopnik društva je lahko le poslovno sposobna fizična oseba. Društvo ima lahko dva zastopnika, če tako določa temeljni akt društva. Društvo v temeljnem aktu določi tudi način zastopanja (skupno ali samostojno) in meje pooblastil za zastopanje. Za zakonito poslovanje društva odgovarjata društvo in zastopnik društva. Društvo odgovarja za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem (Zakon o društvih 2006, 5. in 6. čl.).

Razen nepridobitnih dejavnosti, ki neposredno izhajajo iz ciljev in nalog društev, društva opravljajo tudi pridobitne dejavnosti, povezane s cilji in nalogami društev (Zakon o društvih 2006, 25. čl.).

Zaradi raznolikosti društev je Zakon o društvih (2006) zelo splošen. Poleg temeljnih načel prostovoljnosti, samostojnosti in javnosti naj bi določal le minimalne pogoje za ustanovitev, delovanje in registracijo društev oziroma za pridobitev statusa pravne osebe. Zakon tako opredeljuje pravno ureditev ustanavljanja in delovanja društev, ki njihovim članom omogoča enostavno in ustrezno uresničevanje osebnih interesov, seveda ob upoštevanju določb celotnega pravnega reda republike Slovenije (Mesec 2008).

Temeljna načela, ki se prepletajo v celotnem zakonu o društvih, so (Mesec 2008):

- *Načelo prostovoljnosti* na podlagi z ustavo določene pravice do svobodnega združevanja preprečuje možnost obveznega združevanja v društva. Nikogar ni mogoče siliti v združevanje niti ni dopustno predvideti kakršnegakoli avtomatizma združevanja na podlagi lastnosti posameznikov. To načelo ni omejeno le na posameznika, temveč pripada tudi kolektivom oziroma pravnim osebam.
- *Načelo samostojnosti* pomeni, da so društva pri svojem uresničevanju ciljev samostojna. Gre za združevanje, kjer člani sami določajo namen in cilje društva in s tem tudi področje društvenega delovanja. Omejitev tega načela je mogoča le v primerih, ki jih našteva ustava.
- *Načelo neprofitnosti* pomeni, da se društvo ne sme ukvarjati s pridobitno dejavnostjo kot svojo izključno dejavnostjo. Če društvo v skladu s pravnim redom Republike Slovenije opravlja tako dejavnost, mora ustvarjen dobiček uporabiti za izvajanje osnovne dejavnosti, za katero je ustanovljeno. Pridobitna dejavnost je v tem smislu neke vrste pomožno sredstvo za uresničevanje društvenih nalog in s tem splošnih družbenih koristi.
- *Z načelom javnosti* je zagotovljena bistvena sestavina delovanj društev tako glede notranjih razmerij v društvih kakor tudi delovanja društva kot celote v družbi.

Društvo je članska organizacija, zato ga ne more ustanoviti posamezna oseba. Ustanovijo ga lahko najmanj tri poslovno sposobne fizične osebe oziroma pravne osebe. Društvo je ustanovljeno, ko ustanovitelji na ustanovnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi društva in temeljni akt društva ter izvolijo zastopnika društva. Zakon zahteva, da se ustanovitelji sestanejo ter izrecno, v obliki sklepa, izrazijo svojo voljo o ustanovitvi društva, sprejmejo temeljni akt društva ter izpeljejo volitve, na katerih morajo izvoliti vsaj zastopnika društva, ponavadi pa tudi vse organe društva (Kokalj 2006).

Za registracijo društev je pristojna upravna enota, na območju katere je sedež društva. Zahtevi za registracijo društva mora društvo priložiti zapisnik ustanovnega zbora, dva izvoda temeljnega akta, seznam s podatki ustanoviteljev in njihovimi lastnoročnimi podpisi, odločitev pristojnega organa pravne osebe, ustanoviteljice društva, o ustanovitvi društva, osebno ime, EMŠO oziroma datum rojstva in spol, državljanstvo in naslov stalnega

prebivališča oziroma začasnega prebivališča zastopnika društva, če v Republiki Sloveniji nima stalnega prebivališča. Podatek o pridobitvi pravne osebe osebnosti za domače pravne osebe, ustanoviteljice društva, si pristojni organ pridobi po uradni dolžnosti (Zakon o društvih 2006, 17. in 18. čl.).

Zakon določa več možnih načinov prenehanja društva. Najpogosteje odločitev o prenehanju sprejmejo člani. Društvo preneha tudi s spojitvijo z drugimi društvi ali s pripojitvijo k drugemu društvu. Po volji članov lahko društvo preneha še s stečajem, če ga predlaga društvo samo. Društvo pa lahko preneha tudi na podlagi sodne odločbe o prepovedi delovanja ali po samem zakonu, ko nastopijo pogoji, ki jih zakon določa kot razlog za prenehanje. Po prenehanju se društvo izbriše iz registra društev, vse premoženje pa se mora prenesti na drugo društvo. Delitev premoženja med člane je nična (Kokalj 2006).

V register društev so vpisana vsa društva, ki so pravne osebe v Sloveniji. Register sestavlja registrska knjiga in zbirka listin. Registrska knjiga vsebuje osebno ime, EMŠO oziroma datum rojstva in spol, državljanstvo in naslov stalnega oziroma začasnega prebivališča zastopnika društva. V zbirki listin pa so zbrani podatki ustanoviteljev društva in temeljni akt. AJPES v poslovnem registru društva razvršča na podlagi standardne klasifikacije dejavnosti (Kokalj 2006).

Temeljni akt društva (statut, pravila) je najvišji akt društva, v katerem ustanovitelji društva uredijo najpomembnejša vprašanja delovanja in upravljanja društva. Društvo si samo določi namen in cilje, dejavnost oziroma naloge ter način delovanja in si s tem določi vsebino temeljnega akta (Kokalj 2006).

Temeljni akt društva mora določati (Zakon o društvih 2006, 9. čl.):

- ime in sedež društva (izbrani kraj poslovanja društva);
- namen in cilje delovanja društva;
- dejavnost oziroma naloge društva;
- pogoje in način včlanjevanja ter prenehanje članstva;
- pravice in obveznosti članov;
- način upravljanja društva;

- zastopanje društva;
- financiranje društva in način izvajanja nadzora nad razpolaganjem s premoženjem društva ter nad finančnim in materialnim poslovanjem društva;
- način zagotavljanja javnosti dela društva;
- način sprejemanja sprememb in dopolnitev temeljnega akta;
- način prenehanja društva in razpolaganje s premoženjem v takem primeru.

Ko je društvo ustanovljeno in vpisano v register društev, se mora prijaviti v poslovni register pri Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) in se prijaviti na davčni upravi. Prav tako si mora na eni izmed bančnih enot odpreti transakcijski račun. Nato lahko začne z delovanjem in z zaposlovanjem delavcev. Za samo ustanovitev društva premoženje sicer ni potrebno. Vendar društvo že za upravljanje potrebuje določena sredstva, zato si bo moralo zagotoviti bolj ali manj trajne vire sredstev in ustvariti določeno premoženje. Društvo lahko pridobiva denarna in druga sredstva iz najrazličnejših zakonitih virov. Najobičajnejši vir denarnih sredstev je članarina, ki jo plačujejo člani. Društvo lahko pridobiva tudi sredstva na podlagi javnih razpisov, ki jih razpisujejo posamezna ministrstva ali občine. Tako se lahko športna društva na primer prijavijo na javni razpis za športne programe in pridobijo sredstva za sofinanciranje določenih programov, ki jih izvajajo v tekočem letu. Društvo lahko sredstva pridobiva tudi z opravljanjem svoje dejavnosti. Pomemben vir pa so tudi sponzorska sredstva, ki jih društvo pridobi za to, da opravi določeno storitev, na primer oglaševanje določenega izdelka sponzorja (Kokalj 2006).

Ob določenih pogojih, ki jih določa Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (2006), društvo od nepridobitnih dejavnosti ne plača davka od dobička. Društvo ne plača davka od dohodka, če je v skladu s posebnim zakonom ustanovljen za opravljanje nepridobitne dejavnosti in ima v vsem davčnem obdobju finančno in materialno poslovanje usklajeno z določbami zakona, ki ureja njegovo ustanovitev oziroma delovanje. Kljub navedenemu pa zavezanec plača davek od dohodkov iz opravljanja pridobitne dejavnosti, zlasti če uporablja presežke prihodkov nad odhodki, zmanjšuje ustanovitveno premoženje, izplačuje plače, nagraduje člane uprave in izkazuje stroške poslovanja, nalaga prosta sredstva ali ravna z ostankom premoženja pri prenehanju v skladu z določbami zakona, ki urejajo njegovo ustanovitev oziroma delovanje (Kokalj 2006).



Premoženje društva ni niti solastnina niti skupna lastnina članov, saj namen delovanja društva ni ustvarjanje dobička, tudi ne za člane. Društvo lahko premoženje uporablja samo za doseganje svojega namena. S svojo dejavnostjo lahko društvo ustvari presežke prihodkov nad odhodki, tudi te presežke pa mora porabiti za uresničevanje svojega namena in ciljev oziroma za opravljanje nepridobitnih dejavnosti, določenih v temeljnem aktu (Kokalj 2006).

Društvo mora voditi poslovne knjige, v katerih izkazuje podatke o svojem finančnem in materialnem poslovanju. Način vodenja računovodstva mora biti določen v temeljnem aktu ali s posebnim pravilnikom. Društvo, ki opravlja pridobitno dejavnost, mora podatke o poslovanju iz te dejavnosti voditi in izkazovati ločeno. Društvo mora voditi temeljno poslovno knjigo in pomožne poslovne knjige ter izdelati letno poročilo. Letno poročilo mora društvo za preteklo poslovno leto predložiti AJ PES-u (Kokalj 2006).

Posameznik, ki je skupaj s soustanovitelji ustanovil društvo, lahko s tem društvom sklene pogodbo o zaposlitvi. Le-ta se sklene na podlagi Zakona o delovnih razmerjih (2002) in Kolektivne pogodbe za negospodarske dejavnosti (1991). Pogodbo podpišeta zastopnik društva in kandidat. V pogodbi o zaposlitvi mora biti opredeljeno delovno mesto, kraj in čas dela, odmori, počitki, dopusti in druge odsotnosti, varstvo pri delu, plačilo za delo, nadomestilo plače, drugi osebni prejemki, povračila stroškov v zvezi z delom, pravice, obveznosti in odgovornosti delavca, prenehanje delovnega razmerja in končne določbe.

### **2.3.3 Športno društvo**

Ljudje se združujejo v skupine, ker so nekatere naloge prezahtevne, da bi jih lahko opravil en človek. Takšne združbe sestavljajo ljudje z različnimi potrebami, ki delujejo povezano tako, da bi dosegli cilj, s tem pa tudi bolj osebne cilje. Tudi v športu se ljudje združujejo v skupine, ki jih imenujemo športne organizacije, kamor sodijo tudi športna društva. Narava športnih organizacij se razlikuje glede na njihovo poslanstvo, odprtost, združevanje, športne dejavnosti, športne objekte, ki jih imajo na razpolago, tradicijo idr. Značilnosti športnih organizacij se razlikujejo tudi glede na to, ali se športna sredina ukvarja z olimpijskimi športi, saj imajo takšne organizacije predvsem večje prihodke in odhodke ter višjo stopnjo profesionalizacije kadra (Šugman in drugi 2002).

Struktura slovenskega neprofitnega sektorja se razlikuje od strukture tega sektorja v razvitih zahodnih družbah, kjer največ organizacij izvaja vse vrste zdravstvenih, izobraževalnih in socialnovarstvenih storitev. V Sloveniji pa največ organizacij izvaja športno-rekreacijske dejavnosti, saj takšne organizacije predstavljajo kar 27,7-odstotni delež med vsemi neprofitnimi organizacijami, v ta odstotek pa sodijo torej tudi športna društva, ki so v Sloveniji zelo številčna. Na drugem mestu so s 13,3-odstotnim deležem organizacije, ki delujejo na področju kulture in umetnosti (Rakar in drugi 2011).

#### **2.3.4 Upravljanje športnih društev**

Fenomen, ki ga posplošeno imenujemo šport, izvira iz človekove biti. Je v najvišjem pomenu biotična in socialna potreba, ki jo vsaka doba zaznamuje po svoje (Kovač in drugi 1995). Šport je danes zelo širok svetovni družbeni pojav. Njegova podoba se kaže prek različnih športnih dejavnosti (najpogosteje kot tekmovanja), prek različnih gospodarskih povezav (turizem in prosti čas, proizvodnja in trgovine s športno opremo, proizvodnja zdrave hrane) pa postaja tudi vedno bolj pomemben dejavnik nacionalnih ekonomij (Bednarik in drugi 2001).

Zaradi neprestanega razvoja športa nastaja vse večja potreba po njegovi urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranosti, skratka po menedžmentu športne dejavnosti in športnih organizacij. Pojem menedžment pomeni proces vodenja k izidom, to je upravljanje (zbiranje sredstev: finance, material, energija, storitve ipd.) in ravnanje z viri (Šugman in drugi 2002). Menedžment je organizacijska funkcija in hkrati proces, ki omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa, v katerem se uresničujejo cilji gospodarjenja, pri čemer menedžer svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja (Lipovec 1997).

Menedžment posega v človekovo dejavnost na vseh področjih njegovega bivanja in z njegovo pomočjo si človek v določeni meri organizira ter koordinira svoj čas in aktivnosti. Znotraj športne dejavnosti to pomeni delovanje procesa menedžmenta, povezanega s športno dejavnostjo. Gre za koordinacijo športnih virov (Šugman in drugi 2002).

Vsaka dejavnost zahteva od nas določeno organiziranost oziroma način, kako bomo želeno naredili. Poti do cilja je več, a človek želi ponavadi izbrati čimbolj enostavno, hitro, učinkovito in kakovostno. Pri tem procesu iščemo boljše rešitve in ustvarjalno rešujemo probleme na poti do cilja. Gre za proces načrtovanja izvedbe in spremljanja ter ugotavljanja dosežkov. Pri tem spoznavamo in analiziramo probleme, ugotavljamo vzroke, jih opredelimo in izberemo alternativno ustrezno rešitev, ki nas pripelje do cilja. Izbiranje ustreznih virov za doseganje cilja je ključna zadeva menedžmenta, ker nastopa v vseh njegovih nalogah (Šugman in drugi 2002).

S procesi in zakonitostmi upravljanja športnih društev se ukvarja športni menedžment. Menedžment športa zahteva koordinacijo virov športne dejavnosti. To področje športne dejavnosti je široko, zato se oblike izvajanja športnega menedžmenta razlikujejo. Športna dejavnost ne pokriva samo fizične aktivnosti na področju športa, sem so vključene tudi športne organizacije, športni objekti, športniki, športne prireditve ipd. Menedžment športa ima več oblik, kot so menedžment športnih organizacij, menedžment športnih objektov, menedžment športa za razvedrilo, menedžment vrhunškega športa, menedžment športnih prireditev (Šugman in drugi 2002).

Športni menedžment ima osem temeljnih nalog, ki so med seboj povezane in se prepletajo: snovanje, predvidevanje ali anticipacija, načrtovanje, organiziranje, vodenje, poročanje, nadzorovanje, ocenjevanje (Šugman in drugi 2002).

#### *2.3.4.1 Menedžment športnih organizacij*

Menedžment športnih organizacij je najbolj podoben menedžmentu običajnih podjetij in je eno temeljnih področij delovanja športnega menedžmenta, saj so športne organizacije temeljni izvajalci športne dejavnosti. Delovanje športne organizacije je na eni strani povezano s pridobivanjem udeležencev, da bi z njimi ustvarili dobre odnose in stremeli k izboljšanju stanja. Na drugi strani pa mora športna organizacija voditi projekte, ki so v njeni pristojnosti. Udeleženci in projekti so povezani in soodvisni, naloga športne organizacije pa je obe strani usmeriti v prihodnost, kajti za dolgoročno uspešnost je treba prepoznati jutrišnje potrebe, te pa zahtevajo današnje odločitve (Šugman in drugi 2002).

Da lahko organizacija deluje, mora imeti vodjo (menedžerja), ki ima dovolj veliko in široko bazo izkušenj, da lahko sprejema odločitve. Njegova naloga je poskrbeti, da vsi v organizaciji vidijo cilje in namen delovanja organizacije. Cilji morajo biti dobro premišljeni in se morajo spreminjati v skladu s spremembami okolja. Ko je enkrat organizacija najboljša na svojem področju, je čas za njeno horizontalno širjenje. Pri širjenju moramo gledati na to, da najprej črpamo iz svojih kadrov in šele ko ti obvladajo novo področje ter postanejo preobremenjeni, je čas, da zaposlimo nove sodelavce. Pri slednjih se moramo opirati na najboljše in na takšne, ki so pripravljeni tudi nas kaj novega naučiti – seveda vse v meri izboljšanja delovanja (Šugman in drugi 2002).

#### *2.3.4.2 Menedžment športnih objektov*

Za menedžment športnih objektov, ki jih predstavljajo športne dvorane, stadioni, fitnesi, skratka vsi prostori, kjer se dogaja športna dejavnost, potrebujemo strokovnjake različnih področij. Ti skrbijo, da je objekt sodoben in da omogoča čim bolj kakovostno in učinkovito ponudbo ter izvedbo športne dejavnosti, obenem pa ne povzroča nepotrebnih stroškov (Šugman in drugi 2002).

Uporabnost objekta je lahko eno- ali večnamenska. Takšna opredelitev oziroma zmogljivost objekta dovoljuje in zaznamuje menedžment tako, da izkorišča zmožnost objekta v skladu s časovno izrabo. Menedžment športnih objektov je z vidika človeških virov specifičen, saj zahteva specifična znanja, ki pa jih strokovnjaki s področja športa nimajo (Šugman in drugi 2002).

#### *2.3.4.3 Menedžment športa za razvedrilo*

Bistvo športnega udejstvovanja je v uživanju. Tako je treba spoznati in razumeti potrebe ter želje ljudi po športni dejavnosti, sočasno pa oblikovati toliko različnih programov, kolikor je želja. Želje ljudi se s časom spreminjajo, menedžment jim mora biti sposoben slediti s ponudbo. Takšna odzivna sposobnost je lahko tudi merilo konkurenčne prednosti. Zavedati se je treba okolja okoli nas, mu znati slediti in prisluhniti, se znati neopazno prilagoditi. Menedžment mora dajati tudi pobude, spodbujati mora želje, ki bodo ustvarile potrebe. Sicer pa pomeni izvajanje menedžmenta v športu za razvedrilo v novem tisočletju dvoje: izziv in priložnost. Področje te oblike športne dejavnosti je širše, kot si mislimo, in nam ponuja več

kot izrabimo. Je pa enostavna naloga, ki temelji na treh procesih: na prilagoditvi stanja trenutnim željam in potrebam; na velikem zanimanju, kaj se dogaja okoli nas, kako drugi gledajo na stvari ipd. ter na posredovanju okolici (Šugman in drugi 2002).

#### *2.3.4.4 Menedžment vrhunškega športa*

Šport za dosežek je posebna oblika športne dejavnosti, lahko tudi rečemo, da je gonilna sila športnega menedžmenta. Vrhunski športniki s svojimi dosežki zbujejo občudovanje in spoštovanje množice pasivnih udeležencev. Ta povezava omogoča rast in razvoj menedžmenta za dosežek. V tem kontekstu pa ne govorimo samo o tekmovanjih in dosežkih. Hkrati gre za proces treniranja, profesionalnega pristopa strokovnega tima k športniku, odnos do športa za dosežek, združevanje ipd. Temu podrejajo način življenja, saj je to znanje tudi edini način življenja. Biti najboljši pomeni imeti največ. Pomeni tudi imeti dovolj denarja za življenje. V nasprotju s športom za razvedrilo je proces menedžmenta športa za dosežek veliko kompleksnejši, zato je tudi veliko natančnejši (Šugman in drugi 2002).

Vse temelji na ovrednotenju športnega rezultata, ki je posledica sodelovanja športnika, trenerja in ekipe strokovnjakov, tudi menedžerja. Njegova vrednost obstaja ne le za športnika, ampak tudi splošno, ker spodbuja ljudi k športu, k razvoju in napredku športne tehnike in industrije. Zavedati pa se moramo, da se proces menedžmenta športa za dosežek začne, še preden športnik stopi na zmagovalno stopničko, z začetkom treninga. Pot do uspeha je dolga, vmes pa je še promocija športnika javnosti (Šugman in drugi 2002).

#### *2.3.4.5 Menedžment športnih prireditev*

Menedžment športnih prireditev je po mnenju mnogih menedžerjev najpomembnejše področje menedžmenta v športu. Velik del pozitivne predstave o športu v javnosti temelji prav na športnih prireditvah in njihovi organizaciji. Večina televizijskih prenosov in časopisnih člankov o športu temelji na posebnih dogodkih – športnih spektaklih. Športne prireditve zajemajo vse vidike menedžmenta v športu, od marketinga, promocije in javnega mnenja do univerzalnosti na vseh področjih delovanja. Prireditve so lahko mala šolska prvenstva ali desetdnevno mednarodno prvenstvo, ki se ga udeležijo ekipe z vsega sveta. Prireditve so pomembne in zahtevajo veliko dela in truda, vloženega v vsako najmanjšo podrobnost (Šugman in drugi 2002).

### **2.3.5 *Financiranje športnih društev***

Iz ekonomskega vidika športa je pomembno, da se ljudje ukvarjajo s športom in da jih vsaj večina ob tem uživa. Udeleženci v športu naj bi občutili različna ugodja ob udejstvovanju v športu, kot so ugodje med gibanjem, ob zavestnem učinku, da si storil nekaj koristnega zase, ugodje ob gledanju športnih dogodkov, ugodje zaradi druženja z ljudmi itd. Brez vrednot, ki se izražajo v občutjih ugodja ali neugodja, športna dejavnost ne bi imela udeležencev in tako ne bi bilo materialnih učinkov športa (Bednarik in drugi 2000).

Vsaka neprofitna organizacija pa potrebuje za delovanje primerna finančna sredstva. Ta odražajo zmožnost organizacije, da krije stroške, ki nastajajo s poslovanjem in omogočajo širjenje obsega in vsebine delovanja. Neprofitne športne organizacije se financirajo s proračunskim denarjem in z denarjem, pridobljenim na trgu, temeljno poslanstvo takšnih organizacij pa se nanaša na uresničevanje nalog lokalnega in nacionalnega pomena. Različni izvajalci financirajo svojo dejavnost iz različnih virov. Vire financiranja športa lahko razdelimo v različne skupine, najpomembnejša pa je globalna razdelitev virov, ki deli sredstva na proračunska in neproračunska (Šugman in drugi 2002).

Proračunska (javna) sredstva ali sredstva integralnega proračuna so (Šugman in drugi 2002):

- sredstva državnega proračuna;
- sredstva lokalnih skupnosti (občin);
- sredstva športne fundacije iz iger na srečo.

Neporačunska (zasebna) sredstva so:

- sredstva sponzorjev;
- sredstva donatorjev;
- sredstva gospodinjstev (članarine, vadbine, vstopnine itd.);
- volila, darila;
- druga lastna sredstva (tombole, srečelovi, prodaja artiklov).

Društva izkazujejo in vrednotijo postavke v računovodskih izkazih skladno s Slovenskim računovodskim standardom 33 (2007) – Računovodske rešitve v društvih in invalidskih

organizacijah. Presežek odhodkov nad prihodki posameznega poslovnega leta se ob koncu leta izkaže kot nepokriti presežek odhodkov. Presežek prihodkov nad odhodki posameznega poslovnega leta se ob koncu leta izkaže kot nerazporejeni presežek prihodkov in se lahko nameni za kritje odhodkov v naslednjih letih. Društva lahko po odločitvi upravnega odbora v okviru društvenega sklada oblikujejo tudi rezerve ter namenske sklade za izobraževalne, socialne in druge namene.

Vsako društvo ima poleg finančnih sredstev tudi materialna sredstva, brez katerih društvo ne bi moglo delovati. Društva opravijo popis vseh stalnih in gibljivih sredstev na zadnji dan poslovnega leta z namenom usklajevanja dejanskega stanja s knjigovodskim stanjem (Pravilnik o finančno-materialnem poslovanju 2008).

V splošnem pridobivajo neprofitne organizacije sredstva za svoje delovanje s prodajo storitev, iz članarin, javnih sredstev ter z donatorstvom in sponzorstvom. Neprofitne organizacije se lahko v celoti financirajo iz proračunskih virov, deloma iz neproračunskih virov ali v celoti neproračunsko. V preteklosti so bile neprofitne organizacije bolj usmerjene na zbiranje sredstev (fund-raising activity) od določenega kroga donatorjev in bogatih mecenov in na politično lobiranje v vladnih krogih. Danes si neprofitne organizacije prizadevajo pridobivati finančna sredstva od širšega kroga potencialnih uporabnikov storitev. V zdravstvu, na primer, se usmerjajo na rizične skupine, ki niso samo donatorji, temveč lahko v prihodnosti postanejo uporabniki storitev. Nanje se ne obračajo z visokimi finančnimi zahtevami. Zbirajo manjše prispevke, saj se zavedajo, da višina zbranih prispevkov ni odvisna le od višine prispevka posameznika, temveč tudi od števila darovalcev. Na ta način znižujejo svojo odvisnost od vladnih institucij in bogatih donatorjev, hkrati pa delujejo tržno, saj širijo krog potencialnih uporabnikov in s tem svoj trg. Namesto *ad hoc* akcij poskušajo z darovalci vzpostaviti trajno komunikacijo. Vključujejo jih v svoje baze podatkov in jih sproti seznanijo z vsemi relevantnimi informacijami (Mesec 2008).

Prostovoljni prispevki od neposrednih donatorjev se praviloma pridobivajo na načine, ki jih bomo razvrstili po pomembnosti oziroma odzivnosti: osebni stiki, osebna pisma, telefonski pogovori, neosebno pismo, telefonske tajnice, posebni dogodek, pridobivanje sredstev od vrat do vrat, oglaševanje v občilih, načrtovano darovanje oziroma pridobivanje zapuščin in klubi darovalcev. Nevladne organizacije kombinirajo različne načine pridobivanja sredstev. V

splošnem pa velja, da je osebni stik najuspešnejši način pridobivanja sredstev. Pri zaprošanju za večje prispevke nevladne organizacije vedno uporabljajo osebne stike (Mesec 2008).

Športna društva se v pretežni meri financirajo z denarjem sponzorjev ekonomske propagande, vstopninami in drugimi lastno ustvarjenimi sredstvi, ki jih zagotavljajo predvsem člani društev.

### **2.3.6 Kadrovska in organizacijska struktura športnih društev**

Društva so organizirana v skladu z Zakonom o društvih (2006). Osnovni akt društva je statut, s katerim je določen način poslovanja in vsebina dejavnosti, torej pravila društva (Zakon o društvih 2006, 9. čl.). Iz Statuta Športnega društva X (2006) in iz Statuta Športnega društva Y (1997) je razvidno, da so organi društva: zbor članov, upravni odbor in strokovni odbor. Vodilna delavca sta predsednik društva in izvršni direktor. Administrativni delavci so tajnik, računovodja in blagajnik. Delo društva in njegovih organov je javno. Javnost dela se zagotavlja z izdajanjem pisnih informacij, z možnostjo vpogleda v gradivo sej, s sodelovanjem na sejah organov ter s posredovanjem informacij o delovanju društva sredstvom javnega obveščanja.

Športna društva so z vidika organizacije združba, ki v svoji strukturi združujejo tako volonterje (prostovoljce) kot profesionalne kadre (redno zaposleni in honorarno najeti kader). Z vidika poslovnega procesa so bila društva zasnovana in ustanovljena predvsem na temeljih voluntarizma, v zadnjem času so tržne zakonitosti spodbudile razvoj profesionalizacije upravljavsko-poslovnih funkcij v športu.



### **3 ANALIZA MOŽNOSTI IN NAČINOV ZA SKUPNO UPRAVLJANJE ŠPORTNIH DRUŠTEV – ŠTUDIJI PRIMERA**

#### **3.1 PREDMET IN PROBLEM RAZISKOVANJA**

Športno društvo X in Športno društvo Y sta naslednika Sokola, obe imata več kot 90 let dolgo tradicijo. Od leta 2005 dalje društvi aktivno sodelujeta in si pomagata pri izvajanju nalog. Društvi razmišljata o tem, da bi večino podstruktur delovanja (kadrovsko-organizacijsko, programsko, finančno, materialno) tudi formalno združili, saj bi to lahko omogočilo optimizacijo delovanja ter izkoristek prednosti in priložnosti društev, vendar želita zaradi tradicije obe društvi obdržati lastno ime in identiteto pravne osebe.

Predmet raziskovanja sta zato omenjeni športni društvi X in Y, ki se ukvarjata pretežno z enako glavno dejavnostjo. V raziskavi ugotavljam, kakšno je mnenje ljudi, ki delujejo v neprofitnih organizacijah, o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih pri skupnem upravljanju dveh športnih društev z različnimi modeli skupnega upravljanja (strateško partnerstvo, ustanovitev zveze društev in ustanovitev podjetja). Z analizo pridobljenih odgovorov bom poskušala ugotoviti, kateri model skupnega upravljanja je po mnenju intervjuvancev najbolj smotrni. Skušala bom oblikovati tudi predloge povezovanja kadrovsko-organizacijske, programske, materialne in finančne podstrukture konkretnih športnih društev X in Y. Z analizo možnosti in načinov skupnega upravljanja športnih društev želim v magistrskem delu s pomočjo mnenj intervjuvancev oblikovati tako imenovane modele skupnega upravljanja – model strateškega partnerstva, model zveze društev in model podjetja.

#### **3.2 OSNOVNA IZHODIŠČNA TEZA**

Izhodiščna teza, ki jo želim v magistrskem delu potrditi ali zavreči, je: *Najustreznejši model skupnega upravljanja več društev vključuje kombinacijo elementov iz modela strateškega partnerstva, modela zveze društev in modela podjetja.*

### **3.3 METODE ZA PREVERJANJE TEZE**

Za potrebe raziskovalnega dela naloge sem uporabila metodo študije primera in intervju. Študija primera pomeni podrobno preučevanje enega samega primerka neke stvari. Tako lahko pomeni študija primera preučevanje posamezne institucije, skupnosti ali družbene skupine. Študije primerov so lahko uporabne za generiranje novih hipotez, ki jih lahko testiramo glede na druge podatke ali v poznejših raziskavah. Pomembna pomanjkljivost raziskovanja s študijo primera pa je, da na podlagi njenih ugotovitev ni mogoče posploševanje, saj je nemogoče dognati, koliko je možno odkritja študije enega primera uporabiti na drugih primerih (Haralambos in Holborn 2004). V magistrski nalogi sem uporabila metodo študija primera za preučevanje dveh neprofitnih organizacij – Športnega društva X in Športnega društva Y. V raziskovalnem delu sem uporabila tudi intervju, saj gre za fenomenološki pristop raziskovanja, ki izhaja iz ideje, da je družbena stvarnost rezultat dejavnosti ljudi in ne objektivna danost. Naloga raziskovalca naj ne bi bila zgolj zbiranje dejstev in ugotavljanje pogostosti pojavov, pač pa odkrivanje, kako ljudje razumejo neko dejavnost in kakšen pomen ji pripisujejo (Tratnik 2002). S pomočjo intervjuja sem pridobila mnenja intervjuvancev, na podlagi katerih sem opravila SWOT analizo za različne modele skupnega upravljanja dveh športnih društev (strateško partnerstvo, zveza društev in podjetje). S pomočjo pridobljenih odgovorov sem oblikovala tudi predloge povezovanja posameznih podstruktur delovanja (organizacijsko, programsko, kadrovsko, finančno in materialno).

#### **3.3.1 Vzorec intervjuvancev**

V raziskavo sem vključila pet oseb, ki delujejo v neprofitnih organizacijah in imajo izkušnje z upravljanjem neprofitnih organizacij. Vzorec zajema pet moških, starih od 26 do 71 let, povprečna starost je 49 let. Intervjuvanci so po izobrazbi magister evropskih ved, doktor kinezioloških znanosti in specialist projektnega menedžmenta, univerzitetni diplomiran komunikolog, menedžer ter doktor znanosti, smer tehnika. Trije izmed intervjuvancev so zaposleni v neprofitni organizaciji, dva sta upokojenca, vendar še vedno aktivno sodelujeta v športnih neprofitnih organizacijah. V raziskavo sem poskušala zajeti vzorec ljudi, ki so si različni glede na starost in tudi glede na izkušnje, ki jih imajo v neprofitnih organizacijah. Dva

izmed intervjuvancev nista bili nikoli profesionalno vključena v takšno organizacijo, trije pa so delovali predvsem profesionalno.

### **3.3.2 Opis vprašalnika**

Intervjuji, kot metoda zbiranja podatkov, so pogosti pri raziskovanju v menedžmentu in poslovnem svetu. Glavna značilnost intervjuja je osebni pogovor med intervjuvancem in spraševalcem. Pri fenomenološkem pristopu, ki je naravnano na ljudi in njihova izkustva v zvezi z raziskovano temo, pogosto pripravimo t. i. poglobljene intervjuje z odprtimi vprašanji, ki omogočijo vprašanemu, da odgovarja, kakor želi. Intervju, pri katerem so vprašanja pripravljena vnaprej, zapisana in zastavljena vsem vprašanim enako, imenujemo strukturiran intervju (Tratnik 2002). Za potrebe raziskave sem uporabila strukturiran intervju z odprtimi vprašanji (priloga). Kot uvodni del vprašalnika, ki je bil uporabljen za potrebe intervjuja, sem uporabila predstavitev možnosti skupnega upravljanja športnih društev, ki so navedene v točkah od 3.7.1 do 3.7.3.

Vprašalnik obsega pet vsebinsko zaokroženih sklopov vprašanj:

- Splošni del,
- Strateško partnerstvo,
- Zveza društev,
- Podjetje,
- Kombinacija treh opcij skupnega upravljanja – strateško partnerstvo, zveza društev in podjetje.

### **3.3.3 Organizacija in potek intervjuja**

Izbrane intervjuvance sem preko telefonskega pogovora seznanila z namenom in potekom raziskave ter jih povabila k sodelovanju. Na željo nekaterih intervjuvancev sem vprašalnik predhodno poslala po elektronski pošti, nato pa opravila intervju v živo s snemanjem z vsakim od intervjuvancev posebej. Posamezen intervju je v povprečju trajal 60 minut. Avgusta 2011 je bilo v petih dneh opravljenih vseh pet intervjujev.

## **3.4 PREDSTAVITEV ŠPORTNEGA DRUŠTVA X**

### ***3.4.1 Zgodovina Športnega društva X***

S februarским patentom, ki ga je bil Franc Josef I. prisiljen izdati leta 1861, so narodi v avstrijski monarhiji dobili pravico do ustanavljanja društev. Slovanski narodi še vedno niso imeli enakih političnih pravic kot Nemci, zato so tudi veliko težje ustanovili svoje društvo. Nemški birokrati so se namreč na vsak način trudili, da bi bilo slovanskih društev čim manj. Tako so nemška društva veliko hitreje in lažje nastajala kot društva Slovanov. Prvo sokolsko društvo je bilo ustanovljeno 5. marca 1862 v Pragi, imenovalo se je Sokol Prazsky. Kmalu po ustanovitvi praškega Sokola se je tudi na slovensko ozemlje razširil sokolski duh in še istega leta so se začele priprave za ustanovitev podobnega društva tudi pri nas. Do le-tega je prišlo že 1. oktobra 1863, ko je bilo v Ljubljani ustanovljeno ljubljansko sokolsko društvo, poimenovano Južni Sokol (Stepišnik 1987 v Bedenik in drugi 2007, 12).

Pred koncem 19. stoletja je na Slovenskem delovalo že deset sokolskih društev, ki so širila sokolsko miselnost v Ljubljani, Trstu, Gorici, Novem mestu, Prvačini, Zagorju ob Savi, Celju, Postojni, Kranju in Idriji. Močno nemško nacionalno gibanje v Mariboru je ob koncu 19. stoletja nasprotovalo sokolski ideji v tem mestu ob Dravi. Kljub izrazitemu protislovenskem vzdušju v mestu ob Dravi so tudi Slovenci leta 1900 dočakali ustanovitev prvega slovenskega športnega društva. 5. septembra 1900 je na pobudi posameznikov začelo delovati Športno društvo Maribor. Z njim so Slovenci v Mariboru dobili prvo športno združenje (Bedenik in drugi 2007).

Ustanovitev Športnega društva Maribor, v katerem je prevladovala telovadba, je dala nov zalet sokolski ideji. Predvsem mlajši člani društva, ki so bili večinoma telovadci, so bili zagreti za sokolsko idejo. 6. junija 1906 so začeli pripravljati ustanovitev sokolskega društva tudi v Mariboru. Ustanovni zbor društva Sokol Maribor je bil 24. marca 1907 v Narodnem domu. Za starosto sokolskega društva je bil imenovan dr. Franjo Rosina, ki ga štejemo za očeta sokolstva v Mariboru (Bedenik in drugi 2007).

V začetku devetdesetih je društvo podobno kot vsa Slovenija doživelo še eno veliko spremembo in v svoji dolgoletni zgodovini je svojo športno pot nadaljevalo ponovno v novi državi. Ta nova država je postala Republika Slovenija. Tako so se uresničile sanje tistih

zavednih Slovencev, ki so v začetku 20. stoletja na temeljih sokolskih idej osnovali društvo Maribor Sokol, ga skrbno gojili in razvijali med obema vojnama, mu s povojnim Partizanom dodali nov zagon in vsebine ter ustalili z današnjim društvom, ki je 18. aprila 1997 dobilo današnje ime (Bedenik in drugi 2007).

### **3.4.2 Dejavnosti Športnega društva X**

Športno društvo X, ki je bilo ustanovljeno leta 1907, deluje še danes in je zdajšnje ime dobilo leta 1997. Njegova glavna dejavnost je športna gimnastika. Društvo danes šteje 1200 članov, ki se delijo v naslednje vadbene sklope: vadba otrok s starši, gimnastični vrtec, gimnastična šola, nadaljevalna šola gimnastike, gimnastika za mladino, gimnastika za odrasle, vadba za vsakogar, gimnastika za starejše člane in tekmovalna gimnastika ter vadba v programu Gimnastika v osnovni šoli.

Poleg izvajanja celoletne gimnastične dejavnosti ponuja Športno društvo X tudi druge rekreativne programe, kot so: poletni športni tabor, gimnastične počitnice in gimnastični rojstni dnevi. Ukvarja se tudi z oddajanjem športnih objektov srednjim šolam in ostalim najemnikom, ki opravljajo v prostorih športnega društva različne športne dejavnosti.

### **3.4.3 Statut Športnega društva X**

Športno društvo X je prostovoljna, samostojna, neprofitna društvena organizacija, ki združuje posameznike z namenom izpolnjevanja naslednjih skupnih interesov:

- športne vzgoje otrok,
- športno rekreativne dejavnosti občanov,
- aktivnega preživljanja prostega časa,
- splošne gimnastike in športne aerobike,
- moške športne gimnastike kot tekmovalnega športa.

Društvo je pravna oseba zasebnega prava. Društvo in njegovi člani delujejo skladno z določbami zakona o društvih in zakona o športu. Društvo ima svoj pečat in znak. Zaradi doseganja skupnih ciljev v širšem prostoru je društvo včlanjeno v Športno zvezo Maribor,

Športno unijo Slovenije in Gimnastično zvezo Slovenije. Društvo pri svojem delovanju sodeluje tudi z drugimi društvi, zvezami društev, organi lokalne skupnosti in drugimi organizacijami v Republiki Sloveniji in v tujini, ki imajo sorodne interese.

Društvo je vpisano v register društev pri Upravni enoti Maribor. Društvo predstavlja in zastopa predsednik društva. Od 1. 1. 2007 je izvršilni organ društva izvršni direktor, upravno nadzorni organ pa upravni odbor. Delo organov društva je javno. Javnost dela se zagotavlja z izdajanjem pisnih informacij, z možnostjo vpogleda v gradivo za seje in zapisnike sej organov društva, s sodelovanjem na sejah organov brez možnosti glasovanja ter s posredovanjem informacij o delovanju društva sredstvom javnega obveščanja.

Društvo ima naslednje cilje:

- ustvarjanje možnosti za aktivno sodelovanje posameznikov v vseh pojavnih oblikah rekreacije in aktivnega preživljanja prostega časa;
- vključevanje otrok, mladine in občanov v športne programe na ravni mesta Maribor in Republike Slovenije;
- doseganje visoke ravni kakovosti organizirane vadbe in strokovne usposobljenosti društvenih delavcev;
- nudenje dobrih pogojev treninga in doseganje vrhunskih rezultatov na področju tekmovalnega športa;
- sodelovanje z organizacijami in institucijami, ki strokovno ali znanstveno delujejo na področju spodbujanja vseh oblik športne vzgoje in rekreacije;
- zagotavljanje in izboljševanje materialnih pogojev dela v društvu.

Društvo izvaja svojo športno rekreativno dejavnost v sekcijah, ki so organizirane po interesnem principu članov društva. Sekcije so:

- moška športna gimnastika,
- športna vzgoja otrok,
- rekreacija.

Društvo je v preteklih letih uspelo uresničevati zastavljene cilje. To je društvo doseglo z izvajanjem naslednjih nalog:

- organiziranjem in izvajanjem športne vzgoje predšolskih in šolskih otrok;
- organiziranjem in izvajanjem športno rekreativne dejavnosti občanov;
- organiziranjem aktivnega preživljanja prostega časa;
- organiziranjem in izvajanjem selekcijskega procesa v moški športni gimnastiki;
- skrbjo za zdravje in dobro počutje udeležencev vadbe ter varnost pri vadbi;
- zagotavljanjem ustreznih strokovnih delavcev za izvedbo programov in skrbjo za njihovo dodatno usposabljanje in izobraževanje;
- prirejanjem in organiziranjem tekmovanj v moški športni gimnastiki in javnih predstavitev dejavnosti društva;
- prirejanjem in organiziranjem športno rekreativnih in družabnih srečanj ter različnih oblik aktivnega preživljanja prostega časa za člane društva;
- omogočanjem nastopov članov društva na gimnastičnih tekmovanjih in drugih športno rekreativnih prireditvah;
- vodenjem ustreznih društvenih evidenc in skrbjo za arhiv;
- skrbjo za obveščanje javnosti o društvenih aktivnostih in dosežkih na področju tekmovalnega športa;
- upravljanjem z društvenimi objekti in drugim premoženjem društva v smislu dobrega gospodarja;
- skrbjo za racionalno in namensko porabo finančnih sredstev;
- sodelovanje z zainteresiranimi partnerji iz gospodarstva (pravne osebe in samostojni podjetniki) v smislu pridobivanja sponzorskih in donatorskih sredstev.

Društvo lahko neposredno opravlja naslednje pridobitne dejavnosti, ki so povezane s cilji in nalogami društva:

- dajanjem društvenih objektov v najem srednjim šolam za izvajanje šolskega pouka športne vzgoje;

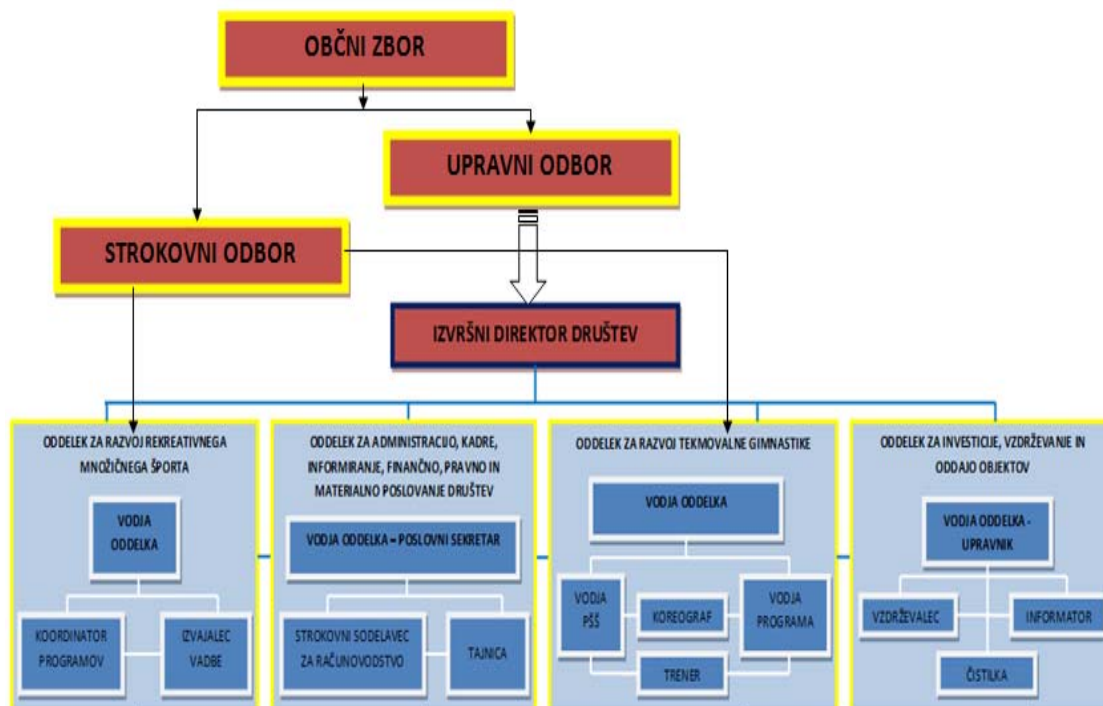
- dajanjem društvenih objektov v uporabo za izvajanje treningov drugih športnih društev ali posameznikov in za izvedbo športno rekreativnih prireditev;
- izvajanjem specialnih treningov za druga športna društva.

Društvu je v letu 2010 ob sodelovanju vseh organov ter strokovnih in administrativnih delavcev uspelo zagotoviti ustrezne pogoje za delovanje društva in s tem omogočiti kontinuirano izvajanje nalog za doseganje zastavljenih ciljev skozi celotno poslovno leto. Skozi kontinuirana investicijska vlaganja v društvene objekte in opremo pa je društvu uspelo zagotoviti dobre pogoje za delovanje društva tudi v prihodnosti.

### 3.4.4 Organizacijska podstruktura Športnega društva X

Organizacija društva, ki določa ravni odločanja in nadzora, je opredeljena s Statutom društva (2006) in s Pravilnikom o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest (2011). Statut društva opredeljuje strukturo in sestavo upravljavskih in strokovnih organov, ki jih izvoli občni zbor članov društva za obdobje štirih let. Pravilnik opredeljuje menedžersko in izvajalsko (operativno) organizacijsko strukturo društva ter delovne naloge zaposlenega kadra na podlagi tega dokumenta.

Slika 3.1: Organizacija Športnega društva X





Občni zbor društva je najvišji organ društva, ki ga sestavljajo vsi člani društva oziroma njihovi zakoniti zastopniki (v primeru otrok). Občni zbor sklepa o dnevnem redu, sprejema statut ter spremembe in dopolnitve statuta in akt društva, voli in razrešuje predsednika društva, predsednika strokovnega odbora in predstavnika rekreacijskih skupin v upravnem odboru, sprejema program dela in finančni načrt društva, sprejema poročilo o delu in poročilo o poslovanju društva, odloča o pritožbah zoper sklepe upravnega odbora, podeljuje naziv častnega članstva, odloča o spojitvi z drugimi društvi ali pripojitvi k drugemu društvu, odloča o ustanovitvi zveze društev ali včlanitvi v zvezo društev ter odloča o prostovoljnem prenehanju društva.

Občni zbor društva izvoli upravni odbor društva, ki ima tri člane: predsednika, podpredsednika in člana. Upravni odbor je upravno nadzorni organ društva, ki spremlja delo izvršnega direktorja med dvema zboroma članov v skladu z delovnim programom, finančnim načrtom in sklepi, sprejetimi na občnem zboru. Za svoje delo je odgovoren občnemu zboru.

Upravni odbor imenuje izvršnega direktorja, ki ima skladno s pravilnikom o organizaciji pooblastilo in dolžnost kadrovanja. Izvršni direktor uresničuje sprejeti program dela in finančni načrt društva ter skrbi za izvajanje sklepov zbora članov, pripravi predlog programa dela in finančnega načrta društva, pripravi poročilo o delu in poročilo o poslovanju društva, upravlja premoženje društva in skrbi za finančno-materialno poslovanje društva, zagotavlja materialne pogoje dela vsem sekcijam in usklajuje delo v društvu, vodi investicijsko in kadrovsko politiko, uresničuje naloge, ki izhajajo iz aktov društva in ki mu jih dodatno naloži občni zbor, skrbi za uresničevanje sklepov organov društva in izpolnjevanje nalog po programu dela, organizira poslovanje in skrbi za zakonitost poslovanja, opravlja neposredni nadzor nad delom administrativnih in tehničnih delavcev društva, koordinira delo društvenih odborov in komisij ter skrbi za javnost dela.

Posamezni oddelki imajo vodje, ki so zadolženi, odgovorni in pooblaščen za izvajanje poslovne funkcije in poslovnih procesov v posameznem oddelku. Vodja oddelka je prav tako zadolžen za koordinacijo med oddelki pri poslovnih procesih, ki zahtevajo sodelovanje različnih oddelkov.

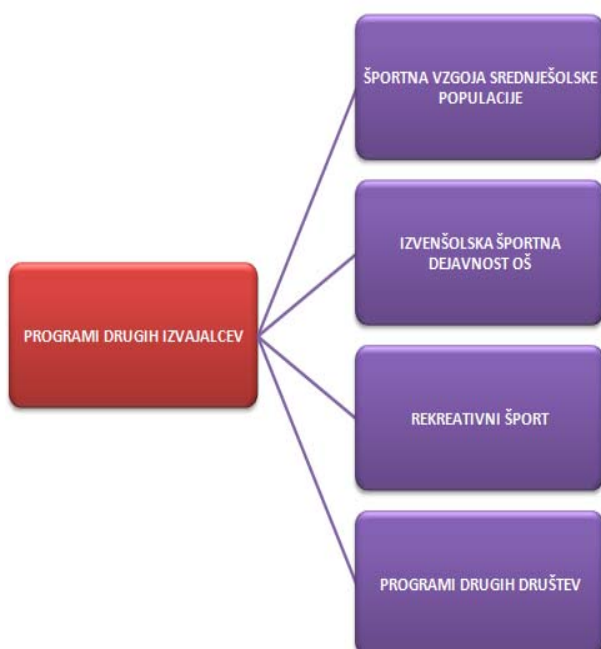
### 3.4.5 Programska podstruktura Športnega društva X

V društvu se izvajajo lastni programi in programi drugih izvajalcev. Lastni programi se izvajajo v društvenih objektih in v drugih športnih objektih (predvsem v šolah in vrtcih).

Slika 3.2: Lastni programi športnega društva X



Slika 3.3: Drugi programi, ki se izvajajo v Športnem društvu X



Ob kontinuiranih (vsakdanjih) programih društvo vsako leto samostojno ali v sodelovanju z drugimi organizacijami izvede tudi več projektov.

Slika 3.4: Projekti, ki jih je Športno društvo X izvedlo v letu 2011



### 3.4.6 Kadrovska podstruktura Športnega društva X

Kadrovska podstruktura društva je vzpostavljena skladno s pravilnikom o organizaciji, ki še ni bil sprejet na upravnem odboru društva. Za pripravo in izvajanje kadrovskega načrta je zadolžen izvršni direktor društva, sprejema ga upravni odbor. V društvu dela 7 redno in približno 15 honorarno zaposlenih delavcev. Z izjemo izvršnega direktorja redno zaposleni delavci opravljajo naloge v več oddelkih. Vodja oddelka za razvoj tekmovalne gimnastike je zaposlen v okviru projekta »Nacionalne panožne športne šole« Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport. Poslovna sekretarka ter ena koordinatorica programov vadbe sta obenem zaposleni v okviru projekta »Zdrav življenjski slog« Zavoda Republike Slovenije za šport Planica.

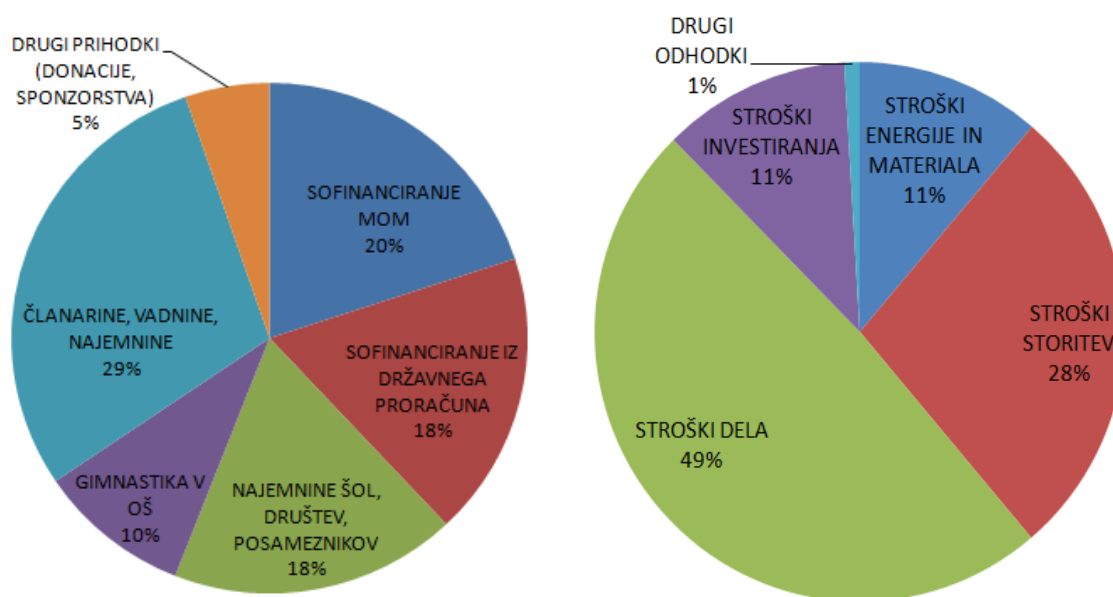
Tabela 3.1: Kadrovska podstruktura Športnega društva X

| Oddelek                                                                                           | Delovno mesto                     | Področje                                                                                                         | Izobrazba               | Starost | Delovna doba |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------|--------------|
| Izvršni direktor društva                                                                          |                                   | menedžment poslovanja, strateškega poslovanja ter strateških in investicijskih projektov, blagajniško poslovanje | mag. evropskih ved      | 37      | 14           |
| Oddelek za administracijo, kadre, informiranje, finančno, pravno in materialno poslovanje društva | vodja oddelka – poslovni sekretar | administracija, kadri, pravne zadeve, finančno - materialno poslovanje                                           | profesor športne vzgoje | 26      | 2,5          |
|                                                                                                   | vodja oddelka                     | menedžment programa projektov                                                                                    | profesor športne vzgoje | 28      | 1,5          |
| Oddelek za razvoj množičnosti                                                                     | koordinator - izvajalec vadbe     | koordinacija in izvajanje programov vadbe                                                                        | profesor športne vzgoje | 26      | 0,5          |
|                                                                                                   | vodja oddelka                     | menedžment tekmovalnih in trenažnih programov                                                                    | profesor športne vzgoje | 26      | 2,5          |
| Oddelek za razvoj tekmovalne gimnastike                                                           | vodja oddelka                     | menedžment tekmovalnih in trenažnih programov                                                                    | profesor športne vzgoje | 26      | 2,5          |
| Oddelek za investicije, vzdrževanje in oddajo objektov                                            | vodja oddelka                     | menedžment investicij in vzdrževanja objektov                                                                    | tekstilni tehnik        | 32      | 10           |

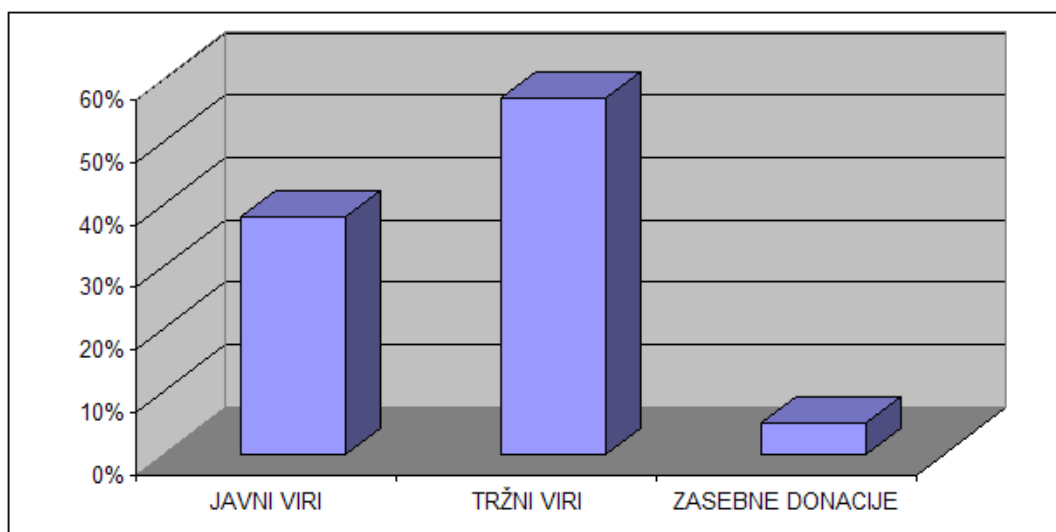
### 3.4.7 Finančna in tržna podstruktura Športnega društva X

Športno društvo X ima prihodke iz javnih (država, občina) in tržnih virov (prodaja storitev oz. produktov in članarine) ter prihodke v obliki donacij posameznikov, podjetij in fundacij. Odhodke društva sestavljajo pretežno stroški dela, tekmovalnih programov ter stroški vzdrževanja in posodabljanja objektov in opreme. Športno društvo X se je v preteklem letu financiralo iz sredstev mestne občine, sredstev državnega proračuna, iz članarin in vadnin posameznikov, ki so vključeni v programe, ter iz najemnin šol, društev in posameznikov. Prav tako je društvo prejelo v preteklem letu nekaj denarja iz donacij in sponzorstev.

Slika 3.5: Struktura prihodkov in odhodkov Športnega društva X v letu 2010



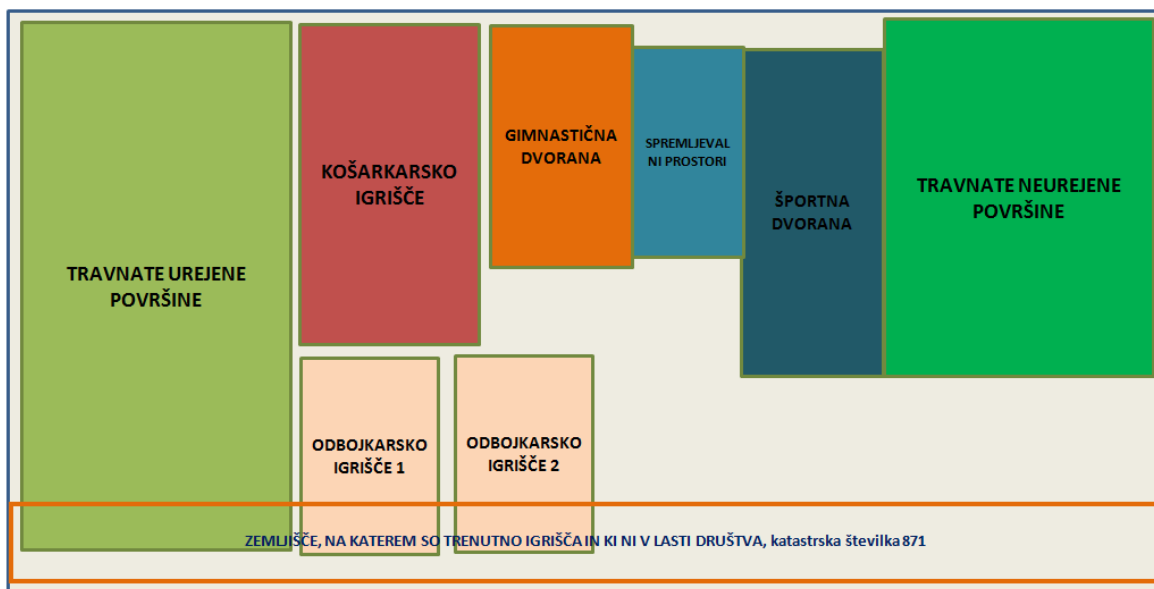
Slika 3.6: Struktura javnih in tržnih virov ter zasebnih donacij ŠD X v letu 2010



### 3.4.8 Materialna podstruktura Športnega društva X

Športne površine in objekti obsegajo skupno površino v izmeri 6.573 m<sup>2</sup>. Ob športnih površinah notranji prostori obsegajo še garderobe in orodjarno, klubski prostor, pisarne in hišniško stanovanje. Društvo ima športno in drugo opremo zavedeno v registru osnovnih sredstev.

Slika 3.7: Struktura površin Športnega društva X



### 3.4.9 Pravna podstruktura Športnega društva X

Delovanje društva je zakonsko določeno z Zakonom o društvih (ZDrtn-1, Ur. list RS, št. 61/2006, spremembe: Ur. list RS, št. 91/2008 Odl. US: U-I-380/06-11, 102/2008 Odl. US: U-I-57/07-7, 58/2009, 39/2011, 64/2011 UPB2). Poslovanje društva je odvisno od temeljnega akta – Statuta, ki je bil sprejet na občnem zboru 27. 11. 2006. Ob tem je Upravni odbor društva sprejel še naslednje veljavne akte – pravilnike:

- ⇒ Pravilnik o finančno-materialnem poslovanju društva z dne 11. 12. 2008,
- ⇒ Pravilnik o disciplinski in odškodninski odgovornosti z dne 11. 12. 2008,
- ⇒ Pravilnik o letnem dopustu in drugih celodnevni odsotnostih z dne 17. 3. 2011,
- ⇒ Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest z dne 31. 5. 2011.

## **3.5 PREDSTAVITEV ŠPORTNEGA DRUŠTVA Y**

### ***3.5.1 Zgodovina Športnega društva Y***

Zgodovina Športnega društva Y je v veliki meri povezana z zgodovino Športnega društva X, saj korenine obeh društev segajo v leto 1861, ko je bil izdan februarski patent, s katerim so narodi v avstrijski monarhiji dobili pravico do ustanavljanja društev. Sokolstvo v Mariboru se je nato razvijalo od leta 1900 in v sklopu sokolstva so se pričela v mestu ob Dravi razvijati tudi društva.

Športno društvo Y je bilo ustanovljeno 12 let kasneje kot Športno društvo X, in sicer oktobra leta 1919, ko je Anton Hren s peščico somišljenikov, zlasti učiteljev, ustanovil sokolsko društvo. Kot v večini sokolskih društev, je tudi v tem prevladovala telovadba (Športno društvo Y 1999). Do leta 2001 je društvo delovalo v starem Sokolskem domu, ki so ga tega leta porušili zaradi gradnje avtoceste. Športno društvo Y, kakor se še danes imenuje 92 let staro društvo, je moralo kar leto dni čakati na nov objekt, v katerem od septembra 2002 izvajajo svoje programe.

### ***3.5.2 Dejavnosti Športnega društva Y***

Športno društvo Y, ki je bilo ustanovljeno leta 1919, deluje še danes. Njegova glavna dejavnost je športna gimnastika. Društvo danes šteje 420 članov, ki se delijo v naslednje vadbene sklope: vadba otrok s starši, gimnastični vrtec, gimnastična šola, gimnastična šola za dekleta, gimnastika za starejše člane in tekmovalna gimnastika.

Poleg izvajanja celoletne gimnastične dejavnosti ponuja Športno društvo Y tudi druge rekreativne programe, kot so: poletni športni tabor, gimnastične počitnice in gimnastični rojstni dnevi. Poleg tega se ukvarja tudi z oddajanjem športnih objektov srednjim šolam in ostalim najemnikom, ki opravljajo v prostorih športnega društva različne športne dejavnosti in prav tako ponujajo svoje dejavnosti vadečim.

Športno društvo Y je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki delujejo zaradi zadovoljevanja, ohranjanja in razvijanja športnih dejavnosti ter potreb občanov v Mariboru. Društvo deluje z namenom, da pomaga članstvu v zadovoljevanju potreb in hotenj s področja športa in v ta namen organizira in izvaja dejavnosti v sekcijah:

- gimnastična sekcija;
- sekcija za rekreacijo;
- sekcija za aerobiko.

### **3.5.3 Statut Športnega društva Y**

Društvo je pravna oseba zasebnega prava in ima svoj žiro račun. Sedež društva je v Mariboru in deluje na območju Mestne občine Maribor in Republike Slovenije. V pravnem prometu društvo zastopa predsednik društva, ki je zastopnik društva.

Društvo ima znak in štampljko. Sodeluje lahko z drugimi institucijami v Republiki Sloveniji, ki delujejo na področju razvijanja in ohranjanja športa. Društvo lahko samostojno sodeluje ali se včlani v sorodne mednarodne in tuje organizacije, ki imajo podobne namene in cilje, s pogojem, da dejavnost tega mednarodnega združenja ali zveze mednarodnih društev ni v nasprotju z interesi Republike Slovenije oziroma nima dovoljenja za delovanje s strani vlade Republike Slovenije.

Delovanje društva in njegovih organov je javno. Svoje člane društvo obvešča s pravico vpogleda članov v zapisnike organov društva preko društvenega glasila in sredstev javnega obveščanja.

Namen društva je vzpodbujanje medsebojnih odnosov, ohranjanje športa občanov in tako prispevati k odpravljanju odtujenosti med ljudmi ter k razvoju področja športa nasploh v Republiki Sloveniji, ki ga dosega s tem, da:

- sodeluje z vsemi športnimi društvi v RS;
- si prizadeva za razvoj družabnega življenja in medsebojnih odnosov med člani in ostalimi občani ter se zavzema za organizacijo prireditev in društvenih športnih tekmovanj;
- spodbuja svoje člane k aktivnemu sodelovanju v športih tekmovanjih.

Svoj namen in cilje uresničuje društvo z izvajanjem naslednjih nalog:



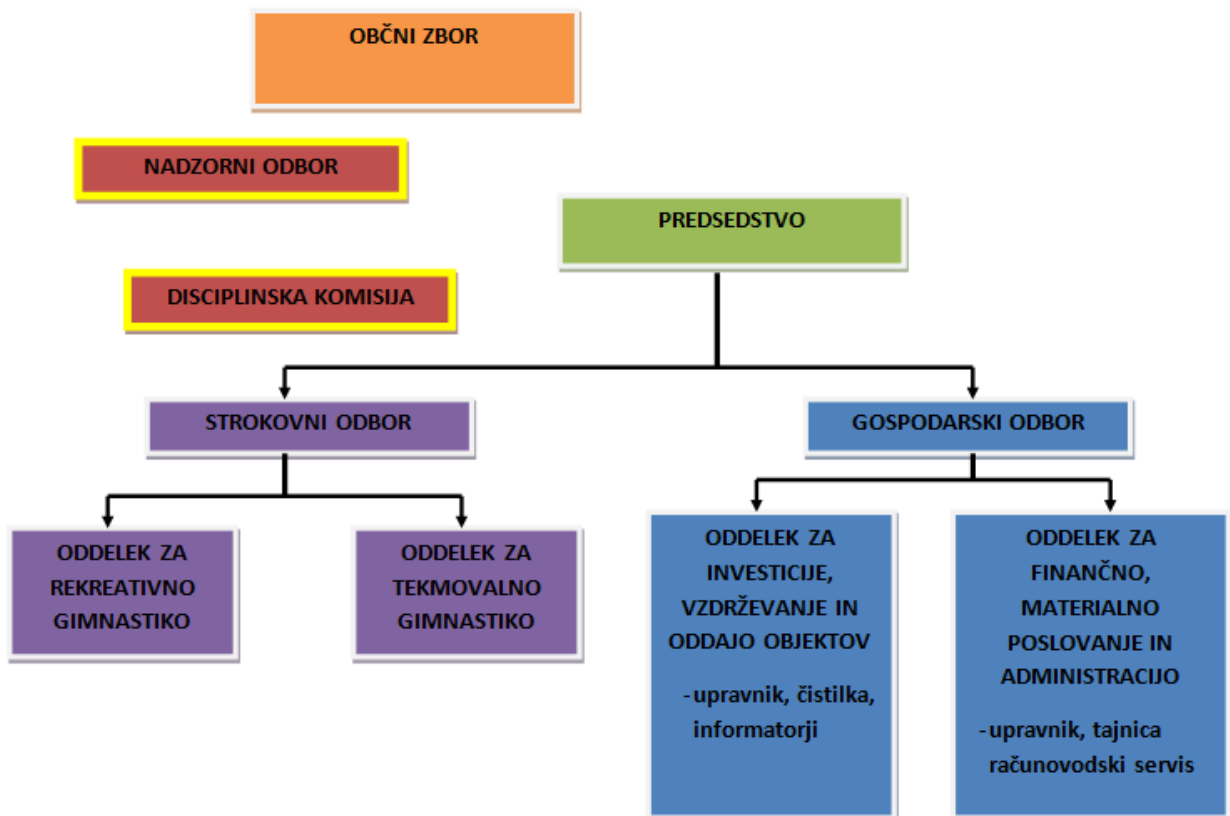
- organizira športna tekmovanja ter začetne in nadaljevalne programe za člane društva;
- prireja javne društvene prireditve za člane društva;
- organizira za člane društva in širšo javnost gostovanja in nastope športnikov.

Društvo opravlja pridobitno dejavnost, ki ni izključna dejavnost društva. Organizira gostinsko dejavnost v internem društvenem bifeju za člane društva in prodajo športnih artiklov v društvenih prostorih za člane društva. Objekt daje v najem srednji šoli za izvajanje šolskega pouka športne vzgoje, objekt daje tudi v uporabo za izvajanje treningov drugih športnih društev ali posameznikov in za izvedbo rekreativne vadbe.

### 3.5.4 Organizacijska podstruktura Športnega društva Y

Organizacija društva je opredeljena s Statutom društva (1997). Organi društva so občni zbor, predsedstvo, nadzorni odbor in disciplinska komisija. Mandatna doba organov je 4 leta.

Slika 3.8: Organizacija Športnega društva Y



Občni zbor je najvišji organ društva in voli druge organe društva. Sestavljajo ga vsi člani društva. Občni zbor sprejema delovni program društva, sprejema, spreminja in dopolnjuje pravila in druge splošne akte društva, razpravlja o delu predsedstva, nadzornega odbora in disciplinske komisije, neposredno voli in razrešuje predsedstvo, nadzorni odbor in disciplinsko komisijo, odloča o prenehanju delovanja društva ter sprejema finančni načrt in potrjuje zaključni račun.

Predsedstvo je izvršilni organ občnega zbora, ki opravlja organizacijska, strokovno tehnična in administrativna dela ter vodi delo društva med dvema občnima zboroma po programu in sklepkih sprejetih na občnem zboru. Predsedstvo sestavljajo predsednik, podpredsednik ter 8 izvoljenih članov. Predsedstvo izvršuje sklepe občnega zbora, sklicuje občni zbor, sestavlja poročila o delu, pripravlja predloge za akte društva, skrbi za izvrševanje programa dela društva, pripravlja predlog finančnega plana in zaključnega računa, skrbi za finančno in materialno poslovanje, upravlja s premoženjem društva ter ustanavlja in ukinja občasne komisije društva.

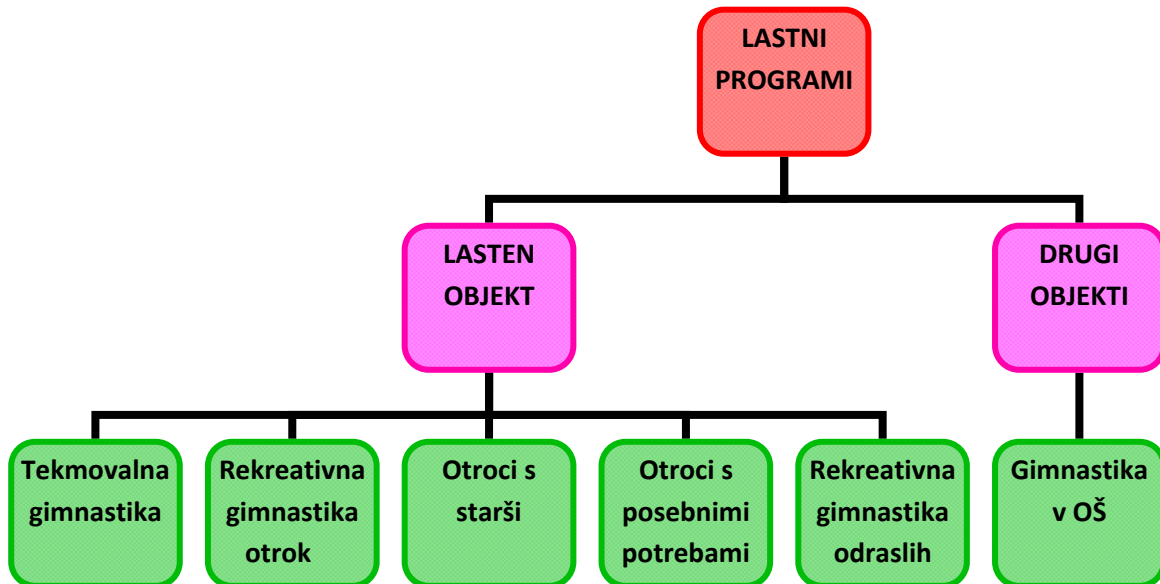
Nadzorni odbor je sestavljen iz treh članov, ki jih izvoli občni zbor. Nadzorni odbor izvoli iz svoje srede predsednika. Naloga nadzornega odbora je, da spremlja delo predsedstva in drugih organov društva med dvema občnima zboroma in da vrši stalni nadzor nad finančno materialnim poslovanjem društva.

Disciplinsko komisijo sestavljajo trije člani in dva namestnika. Disciplinska komisija vodi postopek in izreka disciplinske ukrepe v skladu z disciplinskim pravilnikom in delovno-pravno zakonodajo.

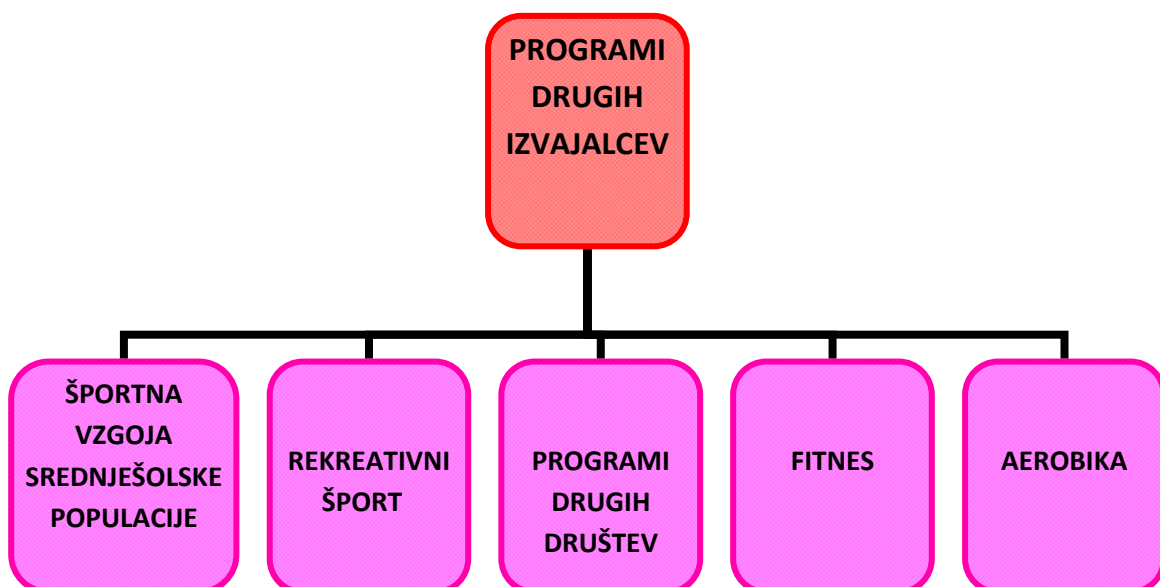
### 3.5.5 Programska podstruktura Športnega društva Y

V društvu se izvajajo lastni programi in programi drugih izvajalcev. Lastni programi se izvajajo v društvenih objektih društva in v drugih športnih objektih (predvsem šolah in vrtcih).

Slika 3.9: Lastni programi Športnega društva Y



Slika 3.10: Drugi programi, ki se izvajajo v Športnem društvu Y



Ob kontinuiranih (vsakdanjih) programih društvo vsako leto samostojno ali v sodelovanju z drugimi organizacijami izvede tudi več projektov.

*Slika 3.11: Projekti, ki jih je Športno društvo Y izvedlo v letu 2011*



### **3.5.6 Kadrovska podstruktura Športnega društva Y**

V društvu je redno zaposlenih 7 ljudi in približno 15 honorarno zaposlenih delavcev. Redno zaposleni v društvu so upravnik, vodja športne šole, vodja rekreativne vadbe, čistilka in trije informatorji.

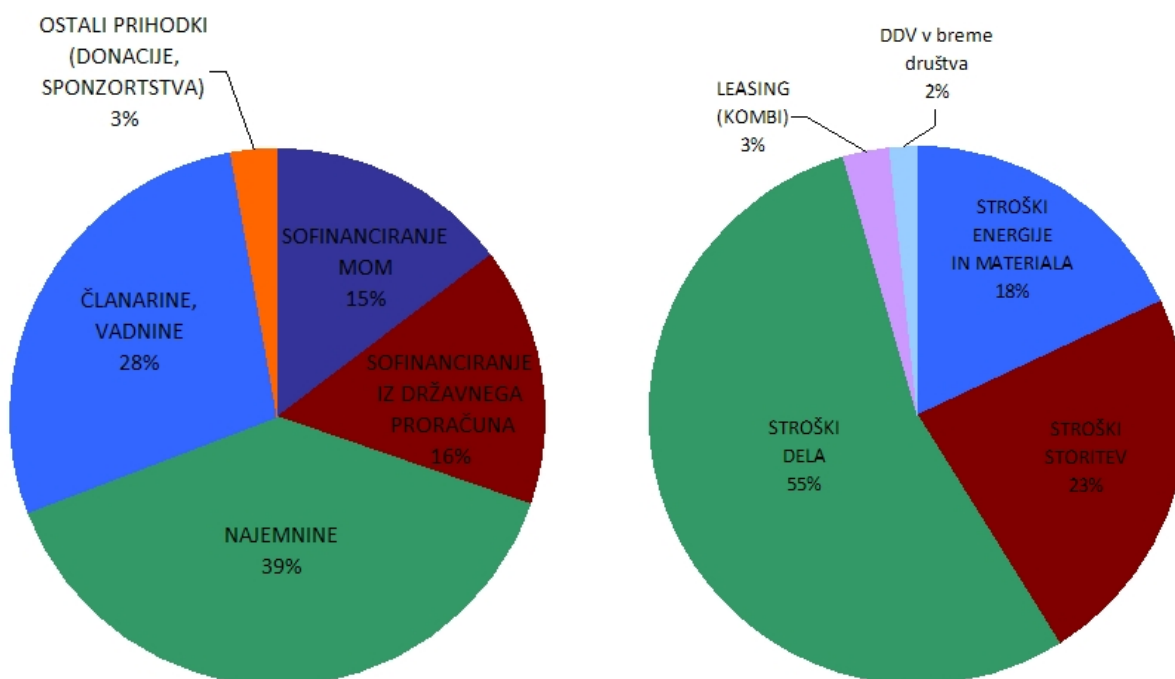
Tabela 3.2: Kadrovska podstruktura Športnega društva Y

| Oddelek                                                                                                            | Delovno mesto           | Področje                                                                                            | Izobrazba                       | Starost              | Delovna doba         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------|----------------------|
| Oddelek za investicije, vzdrževanje, oddajo objektov / Oddelek za finančno-materialno poslovanje in administracijo | upravnik                | administracija, blagajniško poslovanje, kadri, finančno-materialno poslovanje, vzdrževanje objektov | komercialni i tehnik            | 50                   | 30                   |
| Oddelek za tekmovalno gimnastiko                                                                                   | vodja športne šole      | tekmovalna gimnastika                                                                               | dipl. trener športne gimnastike | 43                   | 18                   |
| Oddelek za rekreativno gimnastiko                                                                                  | vodja rekreativne vadbe | rekreativni programi športne gimnastike                                                             | dipl. trener športne gimnastike | 32                   | 11                   |
| Oddelek za vzdrževanje objektov                                                                                    | čistilka                | čiščenje objektov                                                                                   | končana osnovna šola            | 40                   | 15                   |
| Oddelek za informiranje in evidentiranje uporabnikov                                                               | informator – 3x         | informiranje in evidentiranje uporabnikov in nadzor nad objekti                                     | končana srednja šola            | - 57<br>- 59<br>- 60 | - 31<br>- 33<br>- 35 |

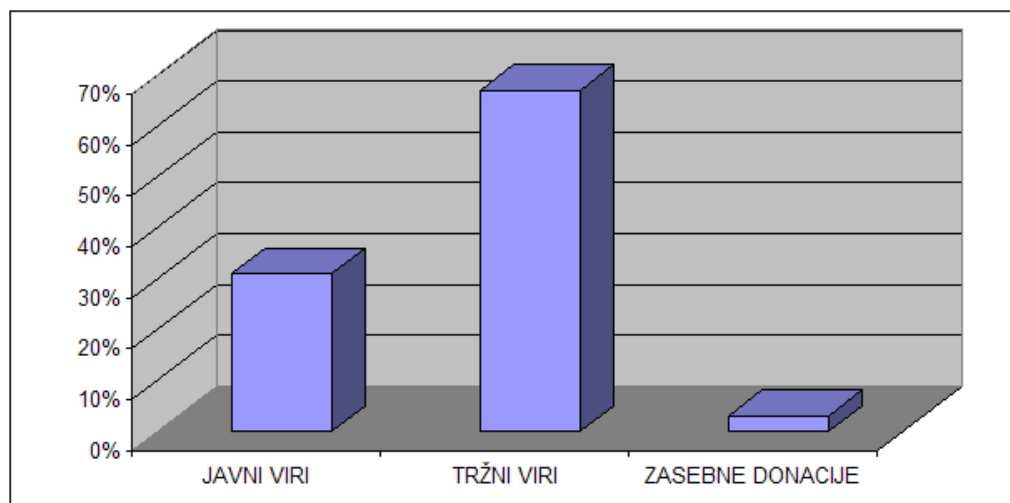
### 3.5.7 Finančna in tržna podstruktura Športnega društva Y

Športno društvo Y ima prihodke iz javnih (država, občina) in tržnih virov (prodaja storitev oz. produktov in članarine) ter prihodke v obliki donacij posameznikov, podjetij in fundacij. Odhodke društva sestavljajo pretežno stroški dela, tekmovalnih programov ter stroški vzdrževanja in posodabljanja objektov in opreme. Športno društvo Y se je v preteklem letu financiralo iz sredstev mestne občine, sredstev državnega proračuna, članarin in vadnin posameznikov, ki so vključeni v programe, ter iz najemnin šol, društev in posameznikov. Prav tako je društvo prejelo v preteklem letu nekaj denarja iz donacij in sponzorstev.

Slika 3.12: Struktura prihodkov in odhodkov Športnega društva Y v letu 2010



Slika 3.13: Struktura javnih in tržnih virov ter zasebnih donacij ŠD Y v letu 2010



### 3.5.8 Materialna podstruktura Športnega društva Y

Športne površine in objekti obsegajo skupno površino v izmeri 1.730 m<sup>2</sup>. Ob športnih površinah notranji prostori obsegajo še garderobe, pisarne in bife. Društvo ima športno in drugo opremo zavedeno v registru osnovnih sredstev.

Slika 3.14: Struktura površin Športnega društva Y



### 3.5.9 Pravna podstruktura Športnega društva Y

Delovanje društva je zakonsko določeno z Zakonom o društvih (ZDrTu-1, Ur. L. RS, št. 61/2006, spremembe: Ur.l. RS, št. 91/2008 Odl.US: U-I-380/06-11, 102/2008 Odl.US: U-I-57/07-7, 58/2009, 39/2011, 64/2011 UPB2). Poslovanje društva je odvisno od temeljnega akta – Statuta, ki je bil sprejet na občnem zboru 5. 4. 1997. Ob tem ima društvo še naslednje veljavne akte – pravilnike:

- ⇒ Disciplinski pravilnik,
- ⇒ Pravilnik o finančno materialnem poslovanju,
- ⇒ Pravilnik o delu organov,
- ⇒ Pravilnik o pohvalah, priznanjih in nagradah.

### **3.6 ZAKONSKA PODLAGA SKUPNEGA UPRAVLJANJA ŠPORTNIH DRUŠTEV**

Združitev družb opredeljuje Zakon o gospodarskih družbah (2006), ki pravi, da se družba lahko pripoji drugi družbi, spoji z drugo družbo ali preoblikuje v drugo družbo (Zakon o gospodarskih družbah 2006, 580. čl.). Pripojitev predstavlja obliko povezovanja podjetij, pri kateri eno podjetje pripoji drugo, slednje pri tem navadno preneha obstajati oziroma posluje naprej kot podrejeno hčerinsko podjetje. Za spojitvev podjetij je značilno, da iz dveh podjetij, ki sta samostojni pravni osebi, nastane novo podjetje, prvotni podjetji pa nehata obstajati (Tajnikar 2000). Zakon o društvih (2006) pravi, da se lahko društvo spoji z drugimi društvi oziroma pripoji k drugemu društvu. Društvo, ki je nastalo s spojitvijo, oziroma društvo, h kateremu se je drugo društvo pripojilo, je pravni naslednik spojenih oziroma pripojenih društev (Zakon o društvih 2006, 15. čl.).

Pri pripojitvi ali spojitvi bi torej vsaj eno izmed društev prenehalo obstajati v prvotni obliki, kar zaradi tradicije in že uveljavljenega imena ni cilj nobenega izmed društev. Cilj magistrske naloge je analizirati različne možnosti skupnega upravljanja dveh športnih društev, ki želita ohraniti svoji identiteti, kadrovsko-organizacijsko, programsko, materialno in finančno pa se bi njuno poslovanje prepletalo in tako poskusilo ustvariti optimalni izkoristek na vseh omenjenih področjih delovanja.

### **3.7 PREDSTAVITEV MOŽNOSTI SKUPNEGA UPRAVLJANJA ŠPORTNIH DRUŠTEV**

Možnosti skupnega upravljanja športnih društev so:

- strateško partnerstvo, ki izhaja iz skupnega upravljanja in internega knjiženja dela – storitev kadra, prelivanja finančnih sredstev, uporaba materialnih sredstev, dopolnjevanje programov ipd.;
- ustanovitev zveze društev, ki bi prevzela izvajanje nekaterih skupnih nalog;
- ustanovitev podjetja, ki bi prevzelo izvajanje nekaterih skupnih nalog.

V nadaljevanju so možnosti skupnega upravljanja na kratko predstavljene, na podlagi intervjujev pa sem v zadnjem delu naloge oblikovala naslednje modele: model strateškega partnerstva, model zveze društev in model podjetja.



### ***3.7.1 Strateško partnerstvo, ki izhaja iz skupnega upravljanja***

Strateško partnerstvo med društvoma X in Y bi pomenilo formalizirano obliko sodelovanja med društvoma. Opredeljena bi bila delovna mesta, kar pomeni, da bi določene naloge obeh društev izvajala ista oseba ali pa bi se društvi le dogovorili o oblikah sodelovanja, kadrovska struktura društev pa bi ostala enaka. S tem bi preprečili podvajanje dela in dosegli kadrovske optimizacije, društvi pa bi medsebojno obračunavali te storitve. S strateškim partnerstvom bi društvi skupno izvajali enake dejavnosti na enak način, kar pomeni, da bi se programske podstrukture prepletale oziroma dopolnjevale.

### ***3.7.2 Skupno upravljanje z ustanovitvijo zveze društev***

Najmanj dve društvi lahko ustanovita zvezo društev, odločitev o ustanovitvi le-te pa morajo sprejeti zbori članov vseh društev (Zakon o društvih 2006, 16. čl.). Kot beseda že sama pove, je zveza društev organizacija, ki povezuje dve ali več društev. V konkretnem primeru društev X in Y bi društvi prenesli del svojih pristojnosti in nalog na zvezo društev. Z ustanovitvijo zveze društev bi dobili novo pravno osebo s samostojnimi računovodskimi izkazi, ki bi izvajala nekatere skupne naloge, vsako od društev pa bi še vedno izvajalo svoje ločene dejavnosti.

### ***3.7.3 Skupno upravljanje z ustanovitvijo podjetja***

Ustanovitev podjetja, katerega ustanovitelj in lastnik bi bili društvi X in Y, bi omogočala predvsem prenos pridobitnih dejavnosti, s katerimi sta se doslej ukvarjali društvi. Sem sodijo dejavnosti, kot so organizacija tekmovanj, oddajanje športnih prostorov, prodaja storitev ipd. Ena od možnih prednosti ustanovitve podjetja bi bila, da bi novonastalo podjetje omogočilo društvoma, da ne bi bili zavezani za DDV, saj bi se ukvarjali pretežno z nepridobitnimi dejavnostmi.

## 4 PRIKAZ PRIDOBLENIH PODATKOV

### 4.1 SPLOŠNI DEL

Prvi del intervjuja je zajemal vprašanja, s katerimi sem pridobila splošne podatke o intervjuvancih ter podatke o njihovih izkušnjah z delom v neprofitnih organizacijah. Podatki so prikazani v preglednicah št. 4–8.

Tabela 4.1: Splošni podatki intervjuvanec

|                               | Intervjuvanec št. 1           | Intervjuvanec št. 2                                                      | Intervjuvanec št. 3                                                                           | Intervjuvanec št. 4              | Intervjuvanec št. 5                  |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Spol</b>                   | moški                         | moški                                                                    | moški                                                                                         | moški                            | moški                                |
| <b>Starost</b>                | 38                            | 41                                                                       | 26                                                                                            | 70                               | 71                                   |
| <b>Izobrazba</b>              | <i>magister evropskih ved</i> | <i>doktor kinezioloških znanosti, specialist projektnega menedžmenta</i> | <i>univerzitetni diplomiran komunikolog</i>                                                   | <i>višja izobrazba, menedžer</i> | <i>doktor znanosti, smer tehnika</i> |
| <b>Trenutno delovno mesto</b> | <i>izvršni direktor ŠD</i>    | <i>generalni direktor NPŠZ (80%), docent na fakulteti (20%)</i>          | <i>vodja oddelka za administracijo, kadre, finančno, pravno in materialno poslovanje NPŠZ</i> | <i>upokojenec</i>                | <i>upokojenec</i>                    |

Tabela 4.2: Izkušnje intervjuvancev z upravljanjem neprofitnih organizacij

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Intervjuvanec št. 1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ predsednik izvršnega odbora NPŠZ,</li> <li>⇒ član upravnega odbora športnega društva,</li> <li>⇒ član skupščine občinske športne zveze,</li> <li>⇒ član komisije v Olimpijskem komiteju Slovenije</li> </ul>                                                                                                                               |
| <b>Intervjuvanec št. 2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ generalni sekretar NPŠZ,</li> <li>⇒ direktor zavoda (javna organizacija),</li> <li>⇒ direktor Centra za univerzitetni šport,</li> <li>⇒ generalni direktor NPŠZ</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| <b>Intervjuvanec št. 3</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ načrtovanje, uveljavljanje in kontroliranje poslovanja NPŠZ,</li> <li>⇒ opravljanje funkcije direktorja podjetja in namestnika generalnega direktorja NPŠZ,</li> <li>⇒ menedžment zahtevnih projektov in projektov prijav na javne razpise,</li> <li>⇒ vodenje, usmerjanje, spremljanje, nadzor in nagrajevanje dela podrejenih</li> </ul> |
| <b>Intervjuvanec št. 4</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ deluje v športnem društvu,</li> <li>⇒ deluje v OKS,</li> <li>⇒ v zvezi upokojencev zadolžen za šport starejših,</li> <li>⇒ predsednik Zveze društvenih organizacij Slovenije</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| <b>Intervjuvanec št. 5</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ predsednik zveze društev,</li> <li>⇒ predsednik občinske športne zveze,</li> <li>⇒ član izvršnega odbora zveze društev</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |

Tabela 4.3: Zaposlitve intervjuvanec v neprofitnih organizacijah

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Intervjuvanec št. 1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 7 let v športnem društvu v tujini,</li> <li>⇒ 4 leta v športnem društvu v Sloveniji</li> </ul>                                                                                                             |
| <b>Intervjuvanec št. 2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 4 leta generalni sekretar NPŠZ,</li> <li>⇒ 2,5 leta direktor zavoda (javna organizacija),</li> <li>⇒ 2 leti direktor Centra za univerzitetni šport,</li> <li>⇒ 1,5 leta generalni direktor NPŠZ</li> </ul> |
| <b>Intervjuvanec št. 3</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 2,5 let honorarno v NPŠZ</li> <li>⇒ 1 leto redno v NPŠZ</li> </ul>                                                                                                                                         |
| <b>Intervjuvanec št. 4</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ amaterski delavec, prostovoljec,</li> <li>⇒ pred upokojitvijo zaposlen v podjetju</li> </ul>                                                                                                               |
| <b>Intervjuvanec št. 5</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ amaterski delavec, prostovoljec,</li> <li>⇒ pred upokojitvijo zaposlen na univerzi</li> </ul>                                                                                                              |

Tabela 4.4: Druge funkcije intervjuvancev v neprofitnih organizacijah in odborih

|                            |                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Intervjuvanec št. 1</b> | ⇒ predsednik NPŠZ,<br>⇒ član komisije športa za vse OKS                                                                                                                                    |
| <b>Intervjuvanec št. 2</b> | ⇒ član sveta fundacije, predsednik strokovnega sveta Slovenske univerzitetne športne zveze, podpredsednik NPŠZ, podpredsednik odbora za vrhunski šport OKS,<br>⇒ član izvršnega odbora OKS |
| <b>Intervjuvanec št. 3</b> | ⇒ vaditelj in sodnik v športnem društvu,<br>⇒ /                                                                                                                                            |
| <b>Intervjuvanec št. 4</b> | ⇒ trener v ŠD, predsednik ŠD, predsednik NPŠZ, podpredsednik OKS, predsednik zveze društvenih organizacij,<br>⇒ član odborov v društvu, v občini, na državni in mednarodni ravni           |
| <b>Intervjuvanec št. 5</b> | ⇒ predsednik zveze društev, predsednik športne zveze,<br>⇒ član skupščine OKS, član izvršnega odbora zveze društev                                                                         |

Tabela 4.5: Največje težave intervjuvancev pri upravljanju neprofitnih organizacij

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Intervjuvanec št. 1</b> | ⇒ pomanjkanje specializiranih znanj menedžmenta (strateški in projektni menedžment ter kadrovski menedžment)<br>⇒ tehnološka zaostalost društva pri uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije                                                                                                                                           |
| <b>Intervjuvanec št. 2</b> | ⇒ problem kontroliranja izvajanja določenih delovnih nalog zaposlenih (ni največja težava v tem, da se strategija ne izvaja v napisanih časovnih obdobjih, torej da ne slediš terminom, težava je v tem, da se sploh ne izvaja)                                                                                                                |
| <b>Intervjuvanec št. 3</b> | ⇒ neodzivanje društev, ki so včlanjena v zvezo - nekatera društva ne prepoznajo ali ne želijo prepoznati svojega interesa, so apatična in neodzivna, kar pomeni težave pri sodelovanju<br>⇒ težave z likvidnostjo zaradi velike odvisnosti od črpanja javnih sredstev, kar privede do omejitev pri glavnih dejavnostih neprofitne organizacije |
| <b>Intervjuvanec št. 4</b> | ⇒ ukvarjanje »športno naravnanih« ljudi z drugimi strokami, kot je ekonomija itn.<br>⇒ ustvarjanje sredstev za delovanje in investicije iz nič, kar je večni problem neprofitnih organizacij                                                                                                                                                   |
| <b>Intervjuvanec št. 5</b> | ⇒ konflikti zaradi denarja – čim gre za neprofitno organizacijo bi morala le-ta delovati brez denarnih stimulacij in zahtev<br>⇒ težave z mestno občino zaradi svojega političnega vpliva - politika in šport ne gresta skupaj                                                                                                                 |

## 4.2 STRATEŠKO PARTNERSTVO

Drugi sklop intervjuja je zajemal vprašanja, povezana s strateškim partnerstvom. Od intervjuvancev sem želela pridobiti mnenja o strateškem partnerstvu samem in informacije o tem, ali so kdaj sodelovali v takšnem partnerstvu. Intervjuvanci so podali mnenje o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih skupnega upravljanja dveh društev s strateškim partnerstvom, kar bo zajeto v SWOT analizi posameznih načinov skupnega upravljanja. Intervjuvanci so podali tudi mnenja o organizaciji posameznih podstruktur delovanja (kadrovska, materialna, finančna in programska) pri sodelovanju društev s strateškim partnerstvom, ki bodo uporabljena pri oblikovanju predlogov povezovanja posameznih podstruktur.

Intervjuvanec št. 1 meni, da je strateško partnerstvo trajno sodelovanje in medsebojna pomoč dveh društev pri izvedbi tekočega poslovanja ter enkratnih ali ponavljajočih projektih. Pri takšnem sodelovanju gre lahko za izmenjavo društvenih virov (kader, finance, oprema), s čimer si društvi zagotovita lažje izvajanje zastavljenih nalog. Gre za formaliziran zapis medsebojnih odnosov.

Intervjuvanec št. 2 meni, da je strateško partnerstvo tisto, v katerem sodelujeta dva v simbiozi. To pomeni, da morata v tovrstnem partnerstvu obe društvi napredovati in imeti od tega nekakšno korist. Obe društvi morata imeti cilj skupnega delovanja v bodočem razvoju in rasti organizacije. Partnerstva, ki jih sklepajo med seboj društva, se sklepajo s ciljem, ki mora biti pomemben za oba partnerja, sicer partnerstvo nima nobene vrednosti.

Intervjuvanec št. 3 meni, da naj bi društvi v strateško partnerstvo vstopili z razlogom, da bosta neko dejavnost ali posel skupaj opravili boljše, učinkovitejše in z večjim profitom, ne nujno finančnim, kot pa če bi se enake dejavnosti lotili posamezno.

Intervjuvanec št. 4 je svoje mnenje o strateškem partnerstvu podal s konkretnim primerom. Meni, da je primer strateškega partnerstva sodelovanje med izvajalcem fitnes programa in društvom. Izvajalec fitnes programa pride s kadri in znanjem v društvo, društvo pa mu nudi pogoje oziroma prostor za izvajanje programa. Izvajalec fitnes programa takšnega programa ne more izvajati sam s kadri in znanjem, ker nima pogojev, društvo pa ne more izvajati te dejavnosti brez kadrov in znanja. V tem strateškem partnerstvu po mnenju intervjuvanca

društvo deluje z dodatnim programom, izvajalec pa ima pogoje za izvajanje svojega programa.

Intervjuvanec št. 5 meni, da je strateško partnerstvo med dvema društvoma mogoče in je mnenje prav tako podal na konkretnem primeru svoje neprofitne organizacije. Znotraj zveze društev, kjer intervjuvanec deluje, razmišljajo o strateškem partnerstvu med košarkarskim in nogometnim klubom v smislu, da bi nogometni klub pomagal pri reklamiranju košarkarskega kluba na nogometnih tekmovanjih, kjer je interes in število gledalcev neprimerno večje. Na tak način želijo dvigniti nivo košarkarskega kluba in ponovno priti na višji nivo igranja predvsem v mladinski in članski kategoriji, saj je šola za mlade selekcije dobro razvita. Prav tako razmišljajo o skupnih tiskovnih konferencah v sklopu partnerstva, saj bi na tiskovnih konferencah nogometnega kluba lahko namenili nekaj minut tudi košarki in tako obvestili širši krog novinarjev o dogajanju v klubu ter navezovanju tekem, da bi na prizorišče privabili več ljudi.

Vseh pet intervjuvancev je na nek način sodelovalo pri takšni obliki povezovanja, vendar pa partnerstvo ni bilo nujno med dvema društvoma. Intervjuvanec št. 1 je sodeloval v partnerstvih, kjer sta bili vključeni najmanj dve društvi in največ štiri, vendar navaja, da nikoli niso bili izpolnjeni vsi pogoji, ki jih smatra za pomembne pri strateškem partnerstvu (trajno sodelovanje, medsebojna pomoč, izmenjava društvenih virov, formaliziran zapis medsebojnih odnosov).

Intervjuvanec št. 2 je kot primer strateškega partnerstva, v katerem je sodeloval, navedel partnerstvo med nacionalno panožno športno zvezo in nakupovalnim središčem kot največjim sponzorjem te zveze. V strateškem partnerstvu ima po njegovem mnenju vsak od partnerjev neko korist in pri tem sodelovanju si tudi nakupovalno središče gradi pozitivno podobo tako, da sodeluje z organizacijo, ki je na športnem področju zelo uspešna in od katere lahko odnese same dobre lastnosti, kot so trdo delo, uspeh, razumevanje razvoja športnika ipd. Za strateško partnerstvo gre po njegovem mnenju zato, ker ne gre samo za denar na eni in reklamiranje na drugi strani, ampak gre tudi za razvoj družbeno odgovorne gospodarske organizacije skozi sodelovanje z NPŠZ. Kot primer strateškega partnerstva med društvi pa je navedel sodelovanje treh športnih društev, ki skupaj trenirajo v eni dvorani. Na ta način so povezali znanje trenerjev, kakovost tekmovalcev in skupaj uporabljajo edini

prostor, ki je v tej občini primeren za vrhunski trening športa, s katerim se vsa tri društva ukvarjajo. Gre za strateško partnerstvo, ki sicer ni opredeljeno z uradnimi dokumenti, saj imajo vsi enake želje in interese ter na ta način vzgajajo vrhunske športnike.

Intervjuvanec št. 3 navaja, da deluje tako v športni zvezi kot tudi v podjetju, ki je bilo ustanovljeno za potrebe te zveze in takšno sodelovanje samo po sebi smatra kot strateško partnerstvo predvsem z vidika, da lahko zveza kot lastnica podjetja optimizira davčne in druge finančne transferje.

Intervjuvanec št. 4 je navedel primer strateškega partnerstva med društvom in izvajalcem fitnes programa, pri katerem je sodeloval kot predstavnik društva. Prav tako pa je društvo, kjer deluje, sklepalo neformalna partnerstva z drugimi društvi in zvezami.

Intervjuvanec št. 5 sodeluje v strateškem partnerstvu med nogometnim in košarkarskim klubom, ki se je šele začelo vzpostavljati in pri katerem še čakajo na pozitivne učinke povezovanja.

Intervjuvanci so podali tudi mnenja v zvezi s prednostmi, slabostmi, priložnostmi in nevarnostmi strateškega partnerstva pri povezovanju dveh društev. Intervjuvanec št. 1 meni, da so prednosti strateškega partnerstva skupno koriščenje vseh virov (kader, finance, oprema), skupno načrtovanje programov in kakovostnejše izvajanje obstoječih programov. Slabost takšnega partnerstva je po njegovem mnenju nejasna organizacijska struktura oziroma razmejitev nalog partnerstva. Pod priložnostmi, ki bi jih dve društvi lahko imeli pri povezovanju s strateškim partnerstvom, je navedel skupne tržne produkte, večjo ciljno publiko in večjo uspešnost članov obeh društev na tekmovanjih. Nevarnosti intervjuvanec št. 1 pri strateškem partnerstvu ne navaja.

Intervjuvanec št. 2 vidi prednosti strateškega partnerstva predvsem v povezovanju vseh virov (materialni viri, znanje, ljudje), ki vodijo do dodane vrednosti. Ta dodana vrednost mora biti večja kot seštevek vrednosti vsakega društva posebej ( $1+1=3$ ). Slabost intervjuvanec št. 2 vidi predvsem v nerazumevanju takšnega partnerstva v smislu, da ljudje, ki so dolgo delovali znotraj društva, ne razumejo, da se jim s povezovanjem jemlje del njihove avtonomije za skupno dobro obeh društev. Kot slabost navaja tudi, da morata partnerja delati za skupno dobro, sicer pride do preprirov, kaj pripada komu – v partnerstvu mora biti ena programska

struktura in vse se podredi tej strukturi. Priložnost, ki jo intervjuvanec št. 2 vidi v strateškem partnerstvu je, da lahko večja količina ljudi in znanja ustvari dodano vrednost, ki je vsako društvo posebej morda ne more. Pri takšnem partnerstvu so pogoji za delo boljši, več je dvoran in več prostora za izvajanje dejavnosti obeh društev. Priložnost je torej v povezovanju in skupnem nastopanju na trgu storitev, ki jih ponujata društvi (športni programi). Kot nevarnost navaja slabo definirano obliko sodelovanja, kar lahko privede do preprirov med društvoma.

Intervjuvanec št. 3 nima osebnih izkušenj s strateškim partnerstvom med društvi, vendar vidi prednost takšnega partnerstva predvsem v tem, da društvi, ki delujeta v določeni regiji, ponujata poenotene programe, s čimer ne konkurirata eno drugemu, ampak se na ta način dopolnjujeta. Hkrati pa v tem vidi tudi morebitno nevarnost, saj meni, da je konkurenca na trgu dobrodošla, te konkurenčnosti med društvoma pa s poenotenimi programi in cenami več ne bi bilo. Kot slabost navaja, da lahko ob slabo definiranih zadolžitvah pride do ohlapne kadrovske organizacije, kjer vključeni ne poznajo natančno svojih zadolžitvev.

Intervjuvanec št. 4 nasprotuje povezovanju društev v smislu programskega poenotenja. Meni, da je v partnerstvo smiselno iti predvsem z objektom, tako da iščeš partnerje, ki nimajo objekta in jih privabiš v svoje prostore. Za dve društvi bi bila po njegovem mnenju priložnost strateškega partnerstva torej v tem, da bi društvi imeli skupaj na voljo več objektov, ki bi jih lahko koristili za svoje dejavnosti glede na razpoložljivost. Kot prednost pa navaja finančno pomoč dveh društev pri projektih, ki jih izvajata skupaj glede na glavno dejavnost društev.

Intervjuvanec št. 5 meni, da je prednost strateškega partnerstva lahko predvsem v povezovanju strokovnega kadra in tudi v poenotenju projektov, ki se izvajajo enkrat letno v obeh društvih, saj bi s tem društvi lahko dosegli optimizacijo dela, kar pomeni, da se delo ne bi podvajalo. Meni, da bi formalna oblika sodelovanja imela natančno določene koristi za vsako izmed društev, ki bi bilo vključeno v strateško partnerstvo.

Mnenja, ki so jih intervjuvanci podali v zvezi s posameznimi podstrukturami (kadrovske, materialno, finančno in programske) pri skupnem upravljanju dveh društev, so zajeta v predloge povezovanja posameznih podstruktur športnih društev X in Y.



### 4.3 ZVEZA DRUŠTEV

Tretji sklop intervjuja je zajemal vprašanja, povezana z zvezo društev. Od intervjuvanec sem želela pridobiti mnenja o zvezi društev in informacije o tem, ali so v zvezi društev kdaj sodelovali, kakšna je bila struktura delovanja zveze in koliko društev je sodelovalo v njej. Tudi za to obliko so intervjuvanci podali mnenje o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih skupnega upravljanja dveh društev z ustanovitvijo zveze društev ter o organizaciji posameznih podstruktur delovanja pri sodelovanju društev z ustanovitvijo zveze društev.

Intervjuvanec št. 1 meni, da zvezo ustanovita dve ali več društev po navadi z namenom zastopanja pred višjimi institucijami (ministrstvo, občina, mednarodna organizacija), z namenom udeležbe lastnih športnikov na tekmovanjih višjega ranga (občinska zveza na državnem ali mednarodnem, nacionalna na mednarodnem) ter z namenom izpolnjevanja skupnih interesov (razvoj panoge, skrb za športnike, organizacija tekmovanja ipd.).

Intervjuvanec št. 2 pravi, da se v zvezo društev po zakonu povežeta najmanj dve društvi, ki uskladita svoje programske podstrukture tako, da se bosta lahko čim bolj razvijali in rasli. V zvezo društev po njegovem mnenju torej vstopajo društva, ki imajo enak interes in ga bodo lažje izpolnila, če bodo povezana.

Intervjuvanec št. 4 meni, da beseda zveza pomeni, da se celice skupnih interesov dogovorijo, kaj skupnega bodo počele in skrbijo, da bo menedžment to počenjal. V ta namen po njegovem mnenju obstajajo npr. občinske športne zveze, ki naj bi bile partnerji z mestnimi občinami, koordinirale naj bi programe vseh društev v mestu in poskrbele, da športna zveza skupaj z društvi kandidira za sredstva v mestu ter sooblikuje kriterije financiranja.

Vsi intervjuvanci so sodelovali oziroma še sodelujejo v zvezi društev profesionalno ali amatersko. Intervjuvanec št. 1 je predsednik NPŠZ, prav tako pa navaja, da je bila vsaka neprofitna organizacija, v kateri je deloval, včlanjena v eno ali več nacionalnih ali občinskih zvez društev. V zvezah društev, kjer je sodeloval, je sodelovalo od 4–500 društev, te zveze društev pa so imele formaliziran način delovanja z voljenimi strukturami s strani delegatov skupščine in zaposlenimi ljudmi, ki so izpolnjevali različne operativne naloge.

Intervjuvanec št. 2 je generalni direktor NPŠZ, v katero je včlanjenih 40 društev, deluje pa tudi v OKS, ki je zveza zvez društev. Njegovo mnenje je, da zveza društev nastane, ker imajo društva neko dejavnost, ki jo bodo lahko bistveno boljše izvajala, če bodo povezana. Kot konkreten primer je navedel športna društva, ki želijo s svojimi športniki sodelovati v vrhunskem športu na mednarodni ravni. Takšna društva se morajo povezati v NPŠZ, ki je članica OKS-a in mednarodnih organizacij. Samo društvo se v te organizacije ne more včlaniti in posledično se tudi ne more udeleževati mednarodnih tekmovanj, če ni član NPŠZ. Če torej nisi član NPŠZ, se lahko sicer ukvarjaš z dejavnostjo, vendar je vprašanje, ali boš imel dovolj znanja ter programske in strokovne podpore, da bo lahko dejavnost dovolj konkurenčna in kakovostna.

Intervjuvanec št. 3 je vodja oddelka za administracijo, kadre, finančno, pravno in materialno poslovanje NPŠZ. Zveza, v kateri deluje, enkrat letno sprejme letni delovni načrt in finančni načrt, v katerem je opredeljeno, kateri projekti in katere dejavnosti se bodo izvajale. Iz tega je razvidno, kaj bo zveza počela. Izvršni odbor oziroma poslovodstvo zveze je tisto, ki pripravi predlog delovnega načrta, ki ga sprejme izvršni odbor, o vsem skupaj pa se potem še odloča na skupščini, ki poteka enkrat letno in mora sprejeti načrte finančnega in programskega poslovanja posameznih strokovnih odborov. Menedžerski del je zadolžen za to, da se te zadeve redno izvajajo. Če gre za aktivnosti povezane s programi reprezentanc in strokovnih odborov, je to primarna skrb oddelka za ravnanje z reprezentancami in skladno z navodili strokovnih odborov in vodij reprezentanc se prijavljajo potniki na tekmovanja, se zagotovijo sredstva za ta tekmovanja ipd.

Intervjuvanec št. 4 deluje v OKS-u, zvezi upokojencev in zvezi društvenih organizacij. Meni, da je zvezo bolj smiselno ustanavljati za društva z različnimi dejavnostmi. Zveza bi po njegovem mnenju skrbela na primer za objekte, društva pa bi to infrastrukturo koristila za izvajanje svojih dejavnosti. Takšna zveza ima lahko pogodbe z vsakim od društev, kot zveza pa kandidira za sredstva na mestni občini. Po njegovem mnenju zveza na nek način vzpostavlja pogoje za delovanje klubov, ki imajo eno skupno točko – športne objekte. Zveza društev za društva z enako dejavnostjo pa je po njegovem NPŠZ, ki skrbi za program takšnih društev in bi naj nudila tudi najboljši program za določeno dejavnost.

Intervjuvanec št. 5 deluje v zvezi društev, v katero je vključenih 25 društev z osnovnim namenom, da se združijo določene funkcije delovanja. V konkretnem primeru gre predvsem za upravljanje športnih objektov (čiščenje, energetika, vzdrževanje), ki jih društva koristijo, s strani zveze. Po mnenju intervjuvanca so modeli zvez društev precej različni. Nekatere zveze povezujejo društva, ki niso samostojni pravni subjekti, ampak je tak subjekt samo zveza. Tudi zveza, v kateri deluje intervjuvanec, je ob začetku ustanavljanja imela včlanjena nekatera društva, ki niso imela rešenega pravnega statusa, vendar so zaradi tega nastajale težave, saj je bila zveza odgovorna za vsa dejanja društev. Zdaj so lahko člani zveze samo društva, ki so samostojni pravni subjekti in sama nosijo odgovornost za svoja dejanja. Zveza, kot pravni subjekt, ima v njihovem primeru predvsem povezovalne funkcije. Vsa društva v zvezo prinesejo svoje letne programe in zveza te letne programe posreduje naprej upravnim organom zaradi financiranja. Zveza opravlja tudi določene manjše storitve finančnega karakterja, ampak ker so vsi samostojni pravni subjekti, morajo imeti urejeno računovodstvo – nekatera društva imajo svoje računovodstvo, nekatera si pomagajo s honorarno pomočjo, nekateri, predvsem manjši klubi, pa si pomagajo tudi z zvezo.

Po mnenju intervjuvancev ima zveza društev tako prednosti kot slabosti. Intervjuvanec št. 1 pod prednosti ustanovitve zveze društev uvršča natančno razmejitev nalog, ki bi se opravljale v društvih samostojno ter nalog, ki bi se opravljale na zvezi društev ter optimalno izkoriščenost vseh podstruktur delovanja. Med slabostmi omenja nejasno organizacijsko strukturo oziroma razmejitev nalog zveze društev, prav tako pa meni, da bi bila slabost lahko v tem, da bi samostojnost društev ostala vezana le na protokolarne dogodke. V ustanovitvi zveze društev intervjuvanec št. 1 vidi priložnosti, kot so boljše črpanje javnih sredstev iz naslova zveze društev, večja uspešnost članov obeh društev na tekmovanjih, večja prepoznavnost in ugled zveze društev in zastopanost v drugih organizacijah, skupni tržni produkti obeh društev, ki bi zvezo ustanovili, ter večja ciljna publika. Kot nevarnost pa navaja, da upravljavski organi v društvih ne bi več odločali o delovanju društva, ampak bi o tem po ustanovitvi zveze društev odločali organi zveze.

Kot največjo priložnost pri ustanovitvi zveze intervjuvanec št. 2 navaja, da lahko zveza kot večji subjekt lažje nastopa na trgu storitev, saj bi v tem primeru društva združili vse, kaj je v njihovih organizacijah dobrega, kar po njegovem mnenju pomeni ustvarjeno dodano vrednost. Nevarnost pri ustanovitvi zveze društev pa vidi predvsem v primeru konfliktov med

društvoma, ki sta zvezo ustanovila. Zaradi konfliktov lahko namreč pride do razpusta oziroma razpada zveze društev in pojavi se vprašanje, kaj se zgodi s programi, ki sta jih društvi ustvarili skupaj. Nevarnost pa lahko po njegovem mnenju predstavlja tudi slab menedžment, ki iz sodelovanja ne zna iztisniti dodane vrednosti.

Intervjuvanec št. 3 vidi prednost pri ustanovitvi zveze predvsem v dodatnem črpanju javnih sredstev s strani zveze društev. Na ta način bi društvi po njegovem mnenju lahko kandidirali na javnih razpisih z dodatnimi programi oziroma s programi, s katerimi v preteklosti nista bili uspešni na razpisih kot društvo. Med slabosti pa uvršča slabo postavljene cilje pred ustanovitvijo zveze društev. Po njegovem mnenju lahko nepremišljeno ustanavljanje zveze brez konkretnih ciljev in motivov za njeno delovanje privede da konfliktov med društvoma in posledično tudi do razpada, kar seveda predstavlja tudi nevarnost.

Intervjuvanec št. 4 meni, da je prednost ustanovitve zveze društev v tem, da zveza ustvarja globalni menedžment, s čimer pomaga društvom, ki so v zvezo vključena oziroma so zvezo ustanovila. Priložnost je po njegovem mnenju večja prepoznavnost in zastopanost v drugih organizacijah ter sodelovanje z mestno občino in zavodom za šport v imenu društev. Nevarnost pa vidi predvsem v tem, da bi z ustanovitvijo zveze društvi lahko izgubili avtonomnost pri izvajanju svojih programov, ki bi po njegovem mnenju morali ostati v domeni vsakega društva posebej in se ne bi smeli združevati v zvezi društev. Prav tako meni, da je nevarnost ustanovitev zveze društev, ki nima natančno določene vsebine, z njeno ustanovitvijo pa nastanejo novi stroški, ki so lahko društvoma le v breme.

Intervjuvanec št. 5 prav tako navaja med prednostmi zveze društev pomoč društvom v smislu financiranja, saj lahko zveza kandidira z letnimi programi pri višjih organih in tako pridobi sofinanciranje športnih programov, ki jih društva izvajajo. Med prednosti uvršča tudi pomoč zveze društev pri opravljanju računovodskih storitev. Društvom lahko zveza po njegovem mnenju pomaga namreč tako, da vodi računovodstvo za vsako društvo, ki je včlanjeno v zvezo. Med nevarnostmi pa navaja predvsem možnost razpada zveze in s tem težave pri delitvi programov in objektov, ki sta jih društvi ustvarili skupaj.

V predlogih za organizacijo posameznih podstruktur pri povezovanju dveh društev bodo zajeta mnenja intervjuvancev o prenosu posameznih dejavnosti društev na zvezo društev.

#### 4.4 PODJETJE

Četrty sklop intervjuja je vseboval vprašanja povezana s podjetjem, s katerimi sem želela pridobiti enake informacije kot za strateško partnerstvo in zvezo društev.

Intervjuvanec št. 1 pravi, da je podjetje pravna oseba, običajno z omejeno odgovornostjo (osnovnim kapitalom), katere lastnik je vložil kapital z jasnim ciljem proizvajati dobiček.

Intervjuvanec št. 2 meni, da je za ustanavljanje podjetij s strani društev kriva zakonodaja. Zakonodaja namreč postavlja na raven društev profitno dejavnost, po teoriji organizacije pa društva profitne dejavnosti ne morejo opravljati. Vendar zakonodaja to dopušča, zato je po mnenju intervjuvanca za opravljanje te dejavnosti boljše imeti podjetje kot društvo. In zaradi tega društva ustanavljajo podjetja. Če društvo oceni, da bo imelo na letni ravni toliko profitne dejavnosti, da bo iz tega naredilo neko razliko v denarnih tokovih in davkih, se splača ustanoviti podjetje. Mnenje intervjuvanca je, da je podjetje orodje za tiste delovne procese, ki se smatrajo kot profitni.

Podobno mnenje ima tudi intervjuvanec št. 3, ki meni, da je smiselno ustanoviti podjetje s strani društev takrat, ko je obseg poslovanja tako velik, da se noben od subjektov ne more izogniti statusu davčnega zavezanca. Če pa imajo društva in zveza društev takšen obseg poslovanja (pridobitnega in nepridobitnega), da ni noben subjekt zavezanec za DDV, potem po njegovem mnenju podjetja ni smotrno ustanavljati, saj so prednosti podjetja izključno davčni učinki.

Intervjuvanec št. 4 meni, da je pri ustanovitvi podjetja pomembno predvsem to, da ima podjetje svoj smisel in vnaprej določene dejavnosti, ki jih bo prevzelo. Vsako podjetje ima namreč tudi svojo režijo delovanja in če s podjetjem ničesar ne pridobiš, se lahko po njegovem mnenju hitro zgodi, da postane podjetje le dodaten strošek za društvo.

Vsi intervjuvanci so že sodelovali ali delovali znotraj podjetja, vsi razen intervjuvanca št. 4 tudi znotraj takega, ki je bilo ustanovljeno za potrebe neprofitne organizacije.

Intervjuvanec št. 1 je deloval kot samostojni podjetnik, sodeloval je pri ustanovitvi podjetja in neformalno tudi pri vodenju več podjetij. Podjetja, v katerih je deloval, so se v načrtovanju prihodkov zanašala pretežno na zasebne vire oziroma lastniški kapital, eno izmed njih pa je bilo ustanovljeno za potrebe neprofitne organizacije.

Intervjuvanec št. 2 je sodeloval pri ustanovitvi podjetja, ki ga je ustanovila NPŠZ. Po njegovem mnenju je podjetje le orodje, da lažje posluješ koz zveza ali društvo in tudi to podjetje je bilo ustanovljeno predvsem s tem razlogom.

Intervjuvanec št. 3 deluje kot direktor podjetja, ki je bilo ustanovljeno za potrebe NPŠZ. Z ustanovitvijo podjetja so skoraj vso pridobitno dejavnost uspešno prenesli na podjetje, s čimer so pripomogli k boljši finančni strukturi zveze in podjetja.

Intervjuvanec št. 4 je bil zaposlen v gospodarstvu, vendar pa ni nikoli sodeloval v podjetju, ki bi bilo ustanovljeno za potrebe neprofitne organizacije.

V organizaciji intervjuvanca št. 5 so razmišljali o ustanovitvi podjetja za potrebe zveze društev in so ga tudi formalno ustanovili, vendar podjetje ni zaživelo. Intervjuvanec je mnenja, da se podjetniško delo zelo razlikuje od športnega in je zaradi tega treba biti pri takšnih stvareh še posebej previden. Podjetniški del se vrti izključno okoli denarja in zaslužka, medtem ko ima športni del popolnoma drugačen interes.

Tako kot strateško partnerstvo in zveza društev ima tudi ustanovitev podjetja po mnenju intervjuvancev svoje prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti. Intervjuvanec št. 1 vidi prednost podjetja v optimizaciji pridobitnih prihodkov ter prihodkov zavezanih za DDV. Prav tako je po njegovem mnenju prednost podjetja natančna razmejitev nalog, ki bi se opravljale v društvih samostojno in nalog, ki bi se opravljale v podjetju ter optimalna izkoriščenost vseh podstruktur delovanja. Slabost je po njegovem mnenju v tem, da bi samostojnost društev ob ustanovitvi podjetja ostala vezana večinoma le na protokolarne dogodke. Med priložnostmi navaja prijavljanje na razpise za spodbujanje podjetništva ter skupni tržni produkti obeh društev. Nevarnost pa vidi v tem, da upravljavski organi društva ne bi več odločali o delovanju društva, ampak bi o tem odločali organi podjetja. Prav tako pa nevarnost po njegovem mnenju predstavlja distanciranje dejavnosti podjetja in društev, kar bi pomenilo, da samostojno nastopanje podjetja ne bi več služilo osnovnemu poslanstvu društev.

Intervjuvanec št. 2 meni, da je prednost predvsem v tem, da se profitne dejavnosti obeh društev izvajajo preko podjetja. Podjetje mora po njegovem mnenju torej izvajati dejavnosti, ki jih Zakon o društvih (2006) opredeljuje kot profitne, vse ostalo pa morajo izvajati društva. Slabost po njegovem mnenju izhaja iz slabega dogovora o lastništvu podjetja ob ustanovitvi,

kar lahko privede do težav med društvoma. Priložnost pri ustanovitvi društva vidi v tem, da lahko društvi s podjetjem privarčujeta in tako optimizirata finančni vidik delovanja. Po njegovem mnenju je priložnost tudi v tem, da lahko kot večji subjekt lažje nastopaš na trgu. Nevarnosti pa lahko po njegovem mnenju izhajajo predvsem iz morebitnih sprememb zakonodaje, ki onemogoči delovanje podjetja v obliki, kot je bila določena ob ustanovitvi. Prav tako kot pri zvezi društev pa intervjuvanec št. 2 med nevarnosti ustanovitve podjetja uvršča morebiten razpad podjetja ter slab menedžment, ki iz sodelovanja ne zna izluščiti profitnih dejavnosti, ki bi jih podjetje lahko izvajalo z večjim dobičkom.

Po mnenju intervjuvanca št. 3 je glavna prednost podjetja prav tako povezana z davčnim vidikom in možnostjo opravljanja profitnih dejavnosti preko podjetja. Po njegovem mnenju je ustanovitev podjetja smiselna takrat, ko sta obe društvi zavezani za DDV in bi s prenosom profitnih dejavnosti na podjetje dosegli pozitivne finančne učinke. Največja nevarnost pri ustanovitvi podjetja pa je zanj morebiten spor med društvoma in posledično težave pri delitvi lastnine ob razpadu podjetja.

Tudi intervjuvanec št. 4 je mnenja, da je prednost podjetja lahko v tem, da imata društvi finančne koristi zaradi prenosa profitnih dejavnosti na podjetje. Nevarnost pa vidi predvsem v tem, da lahko ustanovitev podjetja brez vnaprej določene dejavnosti pomeni samo dodatni strošek za društvi, hkrati pa lahko nevarnost predstavlja tudi mešanje osnovnih športnih dejavnosti z gospodarskimi dejavnostmi, kar lahko ima negativne posledice za društvi.

Intervjuvanec št. 5 vidi prednost v finančnem vidiku v smislu pridobivanja sredstev s strani podjetja od sponzorjev za obe društvi. Nevarnost pa tudi on vidi v mešanju športnih in podjetniških dejavnosti, kar lahko privede do negativnih posledic, saj je po njegovem mnenju te dejavnosti treba povsem ločiti.

Mnenja intervjuvancev o prenosu dejavnosti na podjetje, bodo podana v predlogih povezovanja posameznih podstruktur.

#### 4.5 KOMBINACIJA TREH MODELOV SKUPNEGA UPRAVLJANJA

Peti, zadnji sklop intervjuja so sestavljala vprašanja, povezana s skupnim upravljanjem dveh društev s kombinacijo vseh treh modelov skupnega upravljanja – strateškega partnerstva, ustanovitvijo zveze društev in ustanovitvijo podjetja. Intervjuvanci so podali mnenja o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih skupnega upravljanja s kombinacijo treh možnosti, ki so uporabljena za SWOT analizo skupnega upravljanja s kombinacijo treh možnosti skupnega upravljanja.

Intervjuvanec št. 1 meni, da bi bile prednosti skupnega upravljanja dveh društev s kombinacijo vseh treh modelov natančna razmejitev nalog, ki bi se opravljale v društvih samostojno, ter nalog, ki bi se opravljale v podjetju in zvezi društev, optimalna izkoriščenost vseh podstruktur in ohranitev določenega dela samostojni obeh društev. Slabost takšnega povezovanja bi po njegovem mnenju bila velika kompleksnost pri vodenju vseh oblik in obračunavanju prihodkov in stroškov posameznega društva. Priložnosti intervjuvanec št. 1 vidi v črpanju javnih sredstev za podjetje in zvezo društev, večjo uspešnost članov društev na tekmovanjih, v večji prepoznavnosti in ugledu zveze društev ter zastopanosti v drugih organizacijah, v skupnih tržnih produktih in večji skupni ciljni publiki. Nevarnost pa vidi predvsem v tem, da upravljavski organi v društvih več ne bi odločali o delovanju društva, ampak bi se to odločanje preneslo na organe zveze društev in podjetja, kar bi lahko privedlo do konfliktov med ljudmi, ki že dalj časa delujejo v posameznem društvu.

Po mnenju intervjuvanca št. 2 je partnerstvo prvi korak pri kakršnem koli povezovanju dveh društev. Za ustanovitev zveze ali podjetja pa si je po njegovem mnenju treba vnaprej načrtovati natančne cilje. Ustanovitev podjetja ali zveze društev lahko namreč pomeni nevarnost, če cilji niso predhodno določeni in se šele po ustanovitvi začnemo spraševati, kaj naj bi novonastali organizaciji počeli. V primeru, da društvi postavita natančne cilje in ugotovita, da bosta z zvezo in podjetjem delovali bolje, pa intervjuvanec št. 2 vidi priložnost predvsem v izkoristku vseh zaznanih prednosti posameznih modelov.

Intervjuvanec št. 3 meni, da bi nevarnost ob hkratni ustanovitvi zveze društev in podjetja lahko pomenilo podvajanje nalog. Po njegovem mnenju bi bilo smiselno najprej sodelovati s strateškim partnerstvom in šele kasneje glede na potrebe društev ustanoviti zvezo ter kasneje morda tudi podjetje. V tem primeru bi lahko z zvezo društev ustvarili dodaten kanal



za boljše izvajanje storitev, podjetje pa bi uporabili, da bi zadeve optimizirali iz poslovnega vidika, predvsem davčnega, če bi bilo to potrebno. Prednost intervjuvanec št. 2 vidi tudi v optimiziranju črpanja javnih sredstev, saj bi lahko s tremi organizacijami sodelovali na razpisih z več programi. Kot glavno slabost navaja možnost, da bi v primeru slabo dorečenih stvari lahko prišlo do zapletov med ljudmi znotraj društev, ki ne bi vedeli, kakšne so njihove zadolžitve in pravice. Priložnost takšnega povezovanja društev vidi predvsem v tem, da lahko na ta način izkoristiš in realiziraš vse zaznane prednosti, tako finančne in davčne kot tudi programske. Glavno nevarnost pa zanj predstavljajo morebitni konflikti, ki bi lahko nastali med društvoma, kar bi v najslabšem primeru lahko privedlo tudi do »uničenja« enega izmed društev.

Intervjuvanec št. 4 vidi prednost povezovanja v tem, da si lahko društvi finančno pomagata, tudi s pomočjo zveze in podjetja, če je to potrebno. Vendar je treba po njegovem mnenju jasno začrtati vsebino teh organizacij, v nasprotnem primeru obstaja nevarnost, da bodo z ustanovitvijo novih organizacij nastali le dodatni stroški in dodatna skrb, društvi pa od tega ne bosta imeli nobenih koristi.

Intervjuvanec št. 5 kot prednost povezovanja s kombinacijo treh modelov navaja dodatno možnost črpanja javnih sredstev z naslova zveze ter pridobivanje sponzorjev za obe društvi s strani podjetja. Nevarnost pa vidi predvsem v tem, da bi pripadniki posameznega društva dobili občutek, da zveza ali podjetje za eno društvo opravlja več kot za drugo, kar bi lahko privedlo do konfliktov in slabega sodelovanja med društvoma.

Intervjuvanci so podali tudi mnenja o tem, katere podstrukture in naloge v teh podstrukturah bi bilo smiselno prenesti na posamezne možnosti skupnega upravljanja. Njihova mnenja sem uporabila za oblikovanje predlogov povezovanja posameznih podstruktur športnih društev X in Y.

Z zadnjimi štirimi vprašanji sem želela izvedeti, kakšen način bi bil po njihovem mnenju najboljši za povezovanje, ali se jim zdi smotrna kombinacija različnih načinov skupnega upravljanja, kakšno je njihovo splošno mnenje o povezovanju dveh društev, ki se ukvarjata s podobnimi dejavnostmi, in ali so mnenja, da tovrstno združevanje dveh društev sploh ne bi bilo smiselno.

Po mnenju intervjuvanca št. 1 je kombinacija vseh treh oblik skupnega upravljanja najboljši način povezovanja dveh društev, tesno za to kombinacijo pa je kombinacija zveza društev – podjetje. Kombinacija različnih načinov skupnega upravljanja dveh društev bi bila po njegovem mnenju torej smotrna. Povezovanje dveh društev, ki se ukvarjata s podobnimi dejavnostmi, bi po njegovem mnenju povzročilo dvig kakovosti dejavnosti in boljši časovni izkoristek kadrov, opreme, finančnih sredstev ipd. Na drugi strani, pravi intervjuvanec, pa je združevanje društev zelo delikatno, saj narava društev samih ne temelji na doseganju čim večjega dobička, temveč na zadovoljevanju potreb članov, ki čutijo pripadnost društvu. Povezovanje dveh društev je po njegovem mnenju smiselno zaradi večjega sinergijskega učinka ( $1+1=3$ ) skupnega delovanja, vendar bi bilo potrebno povezovanje oziroma skupno upravljanje vnaprej natančno pravno in računovodsko urediti.

Intervjuvanec št. 2 pravi, da pri upravljanju vedno izhaja iz vprašanja, kaj želiš narediti. Od tega je odvisno, kakšna je strategija (stroškovna učinkovitost, strategija diferenciacije ali tržna niša). Pri stroškovni učinkovitosti gre za to, da manj zapraviš in več narediš, stroške zmanjšaš na minimum, zato da boš na koncu več imel. Pri strategiji diferenciacije poiščeš dejavnost, v kateri se boš popolnoma razlikoval od ostalih, tukaj nisi več stroškovno učinkovit, ampak veliko vlagaš v razvoj, da bi pritegnil ljudi s kakovostjo in zanimivostjo dejavnosti, kar ti bo na koncu prineslo večji zaslužek. Pri tržni niši pa iščeš dejavnost, ki je v tistem okolju še nihče ne ponuja. O organizacijski obliki po mnenju intervjuvanca razmišljaš šele takrat, ko imaš točno določeno strategijo. V primeru povezovanja dveh društev bi po njegovem mnenju torej bilo smiselno najprej povezovanje s strateškim partnerstvom in šele potem ugotoviš, ali potrebuješ še dodatno organizacijo za izvajanje določenih nalog ali je dovolj neformalno povezovanje pri določenih dejavnostih. Najboljši način povezovanja dveh društev je po njegovem mnenju torej odvisen od tega, kaj društvi želita delati, kombinacija različnih načinov skupnega upravljanja pa je smotrna, če je to koristno za izvajanje dejavnosti. Pomembno je, da društvi z oblikami skupnega upravljanja ustvarjata dodano vrednost, saj v nasprotnem primeru povezovanje ne bi bilo smiselno.

Intervjuvanec št. 3 je mnenja, da je smiselno skupno upravljanje s strateškim partnerstvom in ustanovitvijo zveze, saj lahko na tak način pridobiš dodatna javna sredstva. Če obseg delovanja teh treh subjektov (2 društvi in zveza) postane tako obsežen, da je iz davčnega vidika to smotrno, pa meni, da je smiselno ustanoviti tudi podjetje. Po njegovem mnenju bi

se skupno upravljanje dveh društev moralo torej začeti s formalnim strateškim partnerstvom, potem pa s sprejetjem odločitve, katera organizacija je primerna za način dela, ki ga društvi želita vzpostaviti. Po njegovem mnenju je povezovanje društev z enakim ali podobnim programom smiselno, saj si na ta način več ne nasprotuješ, ampak skupaj nastopaš na trgu. Z vidika porabnika je to mogoče slabo, ker je konkurenca vedno dobrodošla. Konkurenca je pomembna tudi za podjetja in društva sama, saj v primeru konkurentov vedno paziš na kakovost svojih storitev, ker se boriš na trgu za obstoj. Obstaja pa nevarnost, da bo eno od društev morda začelo delati slabše, ker ne bo več imelo konkurenta, ki bi ga motiviral za boljše delo. V primeru povezovanja mora torej vodstvo biti sposobno zagotoviti enak nivo kvalitete kot v primeru, da bi društvi ostali konkurenta.

Intervjuvanec št. 4 je mnenja, da se je treba v skupno upravljanje dveh društev podati premišljeno, saj so po njegovem mnenju programi in vsebine vsakega društva zelo občutljivo področje, v katerega se ni dobro mešati. Treba je definirati, kaj je breme vsakega društva in kaj bi s povezovanjem lahko dosegli. Morda bi bilo dovolj že neformalno povezovanje oziroma neformalna pomoč med društvoma, opcija pa je seveda tudi ustanovitev nove organizacije, ki mora imeti natančno določene vsebine, da bo imela čim več koristi za obe društvi. Če je potreba po gospodarskem subjektu, je torej mnenja, da ga je potrebno ustanoviti. In v takšnem primeru je po njegovem mnenju smotrna tudi kombinacija različnih načinov skupnega upravljanja.

Intervjuvanec št. 5 meni, da je najboljši način za povezovanje dveh društev odvisen od interesa društev. V primeru dveh gimnastičnih društev je po njegovem mnenju interes popolnoma drugačen od npr. dveh košarkarskih društev, s katerimi ima sam več izkušenj. Meni, da je smiselno povezovanje dveh društev v športnem smislu, ne pa tudi v poslovnem.

## 5 SWOT ANALIZA RAZLIČNIH OBLIK SKUPNEGA UPRAVLJANJA

Na podlagi mnenj o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih, ki sem jih pridobila z intervjuji, bom v nadaljevanju v preglednicah predstavila SWOT analizo različnih oblik skupnega upravljanja dveh športnih društev.

### 5.1 STRATEŠKO PARTNERSTVO

Tabela 5.1: SWOT analiza skupnega upravljanja s strateškim partnerstvom

| PREDNOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | SLABOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• formalna oblika sodelovanja ima natančno določene koristi za vsako izmed društev, medtem ko lahko pri neformalnem sodelovanju pride do sporov zaradi nenatančno določenih povezav med društvi;</li> <li>• projekti, ki se izvajajo le enkrat letno, se poenotijo v obeh društvih, s čimer dosežemo, da se delo ne podvaja;</li> <li>• društvi si lahko finančno pomagata pri projektih, ki jih izvajata skupaj;</li> <li>• društvi ponujata poenotene programe rekreativne gimnastike, s čimer ne konkurirata eno drugemu, ampak se dopolnjujeta;</li> <li>• skupno koriščenje in povezovanje vseh virov (kader (znanje), finance, oprema), ki vodijo do dodane vrednosti (1+1=3);</li> <li>• skupno načrtovanje novih programov in kakovostnejše izvajanje obstoječih programov.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ob slabo definiranih zadolžitvah lahko pride do ohlapne kadrovske organizacije, kjer vključeni ne poznajo natančno svojih zadolžitvev;</li> <li>• nejasna organizacijska struktura oziroma razmejitev nalog partnerstva;</li> <li>• partnerja morata delati za skupno dobro, sicer pride do preprirov, kaj pripada komu – v partnerstvu mora biti ena programska struktura in vse se podredi njej;</li> <li>• nerazumevanje pomena partnerstva;</li> <li>• ljudje, ki so dolgo delovali znotraj enega društva, nočejo razumeti, da se jim s partnerstvom jemlje del avtonomije za skupno dobro obeh društev.</li> </ul> |
| PRILOŽNOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | NEVARNOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• društvi imata na voljo več objektov, ki jih lahko koristita za svoje dejavnosti glede na razpoložljivost;</li> <li>• skupni tržni produkti;</li> <li>• večja skupna ciljna publika;</li> <li>• večja količina ljudi in znanja lahko ustvari dodano vrednost, ki je vsako društvo posebej morda ne more;</li> <li>• boljši pogoji za delo;</li> <li>• povezovanje in skupno nastopanje na trgu storitev, ki jih društvi ponujata (športni programi);</li> <li>• večja uspešnost na tekmovanjih.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• slabo definirana oblika sodelovanja lahko privede do preprirov med društvoma;</li> <li>• poenoteni programi in cene lahko pomenijo nevarnost, ker ni več konkurenčnosti med društvoma.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## 5.2 ZVEZA DRUŠTEV

Tabela 5.2: SWOT analiza skupnega upravljanja z ustanovitvijo zveze društev

| PREDNOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | SLABOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• natančna razmejitev nalog, ki se bi opravljale v društvih samostojno ter nalog, ki se bi opravljale v zvezi društev;</li> <li>• optimalna izkoriščenost vseh podstruktur delovanja;</li> <li>• dodatno črpanje javnih sredstev s kandidaturami na razpisih;</li> <li>• ustvarjanje globalnega menedžmenta s strani zveze in posledično pomoč društvom;</li> <li>• zveza društev lahko društvom pomaga s skupnim računovodstvom.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nejasna organizacijska struktura oziroma razmejitev nalog zveze društev;</li> <li>• samostojnost društev bi ostala vezana večinoma le na protokolarne dogodke;</li> <li>• društvo s povezovanjem v zvezo izgubi del avtonomnosti - prevzeti mora pravila delovanja, ki veljajo za zvezo, in predati del svoje avtonomije v zvezo;</li> <li>• nerazumevanje ljudi, da se jim del avtonomije z zvezo vzame z namenom, da bo tudi vsako posamezno društvo bolj uspešno;</li> <li>• neupoštevanje skupnih pravil zveze lahko privede do konflikta med ljudmi iz posameznih društev;</li> <li>• slabo postavljeni cilji zveze društev lahko privedejo do konfliktov med društvoma.</li> </ul> |
| PRILOŽNOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | NEVARNOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• učinkovitejše črpanje javnih sredstev iz naslova zveze društev;</li> <li>• večja uspešnost na tekmovanjih;</li> <li>• večja prepoznavnost, ugled zveze društev in zastopanost v drugih organizacijah ter sodelovanje z mestno občino in zavodom za šport v imenu društev;</li> <li>• skupni tržni produkti;</li> <li>• večja skupna ciljna publika;</li> <li>• povezovanje in skupni nastop na trgu storitev, ki jih ponujata posamezni društvi (športni programi);</li> <li>• kot večji subjekt lažje nastopaš na trgu;</li> <li>• društvi se z združitvijo vsega, kar je bilo dobrega v posameznih organizacijah, združita v zvezi, kar vodi do dodane vrednosti.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• upravljavski organi v društvih ne bi več odločali o delovanju društva – o tem bi odločali organi zveze društev;</li> <li>• v primeru konfliktov in posledično razpusta zveze društev se pojavi vprašanje, kaj se zgodi s programi, ki sta jih društvi skupaj ustvarili;</li> <li>• razpad zveze društev;</li> <li>• slab menedžment, ki iz sodelovanja ne zna iztisniti dodane vrednosti;</li> <li>• izguba avtonomnosti društva pri izvajanju lastnih programov;</li> <li>• ustanovitev zveze, ki nima natančno določene vsebine, nastanejo pa dodatni stroški za društvi.</li> </ul>                                                                                                   |

### 5.3 PODJETJE

Tabela 5.3: SWOT analiza skupnega upravljanja z ustanovitvijo podjetja

| PREDNOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | SLABOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• optimizacija pridobitnih prihodkov ter prihodkov zavezanih za DDV;</li> <li>• natančna razmejitev nalog, ki se bi opravljale v društvih samostojno, ter nalog, ki se bi opravljale v podjetju;</li> <li>• optimalna izkoriščenost vseh podstruktur delovanja;</li> <li>• izvajanje profitnih dejavnosti obeh društev preko podjetja;</li> <li>• podjetje bi pridobivalo sredstva s strani sponzorjev za obe društvi.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• samostojnost društev bi ostala vezana večinoma le na protokolarne dogodke;</li> <li>• težave v primeru slabega dogovora o lastništvu podjetja.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| PRILOŽNOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | NEVARNOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• prijave na razpise za spodbujanje podjetništva;</li> <li>• skupni tržni produkti;</li> <li>• društvi lahko z ustanovitvijo podjetja privarčujeta in s tem optimizirata finančni vidik delovanja;</li> <li>• kot večji subjekt lažje nastopaš na trgu.</li> </ul>                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• distanciranje dejavnosti podjetja in društev – samostojno nastopanje podjetja ne bi več služilo osnovnemu poslanstvu društev;</li> <li>• upravljavski organi v društvih ne bi več odločali o delovanju društva – o tem bi odločali organi podjetja;</li> <li>• nevarnosti lahko izhajajo iz sprememb zakonodaje, ki onemogoči delovanje podjetja v obliki, kot je bila določena ob ustanovitvi;</li> <li>• razpad podjetja;</li> <li>• slab menedžment, ki ne zna iz sodelovanja izluščiti profitnih dejavnosti, ki bi jih podjetje lahko izvajalo z večjim dobičkom;</li> <li>• ustanovitev podjetja brez vnaprej določene dejavnosti lahko pomeni samo dodaten strošek za društvi;</li> <li>• mešanje osnovnih športnih dejavnosti s podjetniškimi dejavnostmi.</li> </ul> |

## 5.4 KOMBINACIJA 3 MODELOV SKUPNEGA UPRAVLJANJA – STRATEŠKO PARTNERSTVO, ZVEZA DRUŠTEV IN PODJETJE

Tabela 5.4: SWOT analiza skupnega upravljanja s kombinacijo treh modelov

| PREDNOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | SLABOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• natančna razmejitev nalog, ki se bi opravljale v društvih samostojno, ter nalog, ki se bi opravljale v podjetju in zvezi društev;</li> <li>• optimalna izkoriščenost vseh podstruktur;</li> <li>• ohranitev določenega dela samostojnosti;</li> <li>• optimiziranje črpanja javnih sredstev;</li> <li>• z zvezo dveh društev lahko ustvariš dodaten kanal za boljše izvajanje storitev, podjetje pa uporabiš, da zadeve še optimiziraš iz poslovnega vidika, predvsem davčnega.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• velika kompleksnost pri vodenju vseh oblik ter obračunavanju prihodkov in stroškov posameznega društva;</li> <li>• ob konfliktih in slabo dorečenih stvareh vnaprej lahko pride do zapletov med ljudmi znotraj društev.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| PRILOŽNOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | NEVARNOSTI:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• črpanje javnih sredstev za podjetje in zvezo društev;</li> <li>• večja uspešnost na tekmovanjih;</li> <li>• večja prepoznavnost in ugled zveze društev in zastopanost v drugih organizacijah;</li> <li>• skupni tržni produkti;</li> <li>• večja skupna ciljna publika;</li> <li>• izkoristek in realizacija vseh zaznanih prednosti (finančnih, davčnih in programskih) posameznih modelov skupnega upravljanja.</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• upravljavski organi v društvih ne bi več odločali o delovanju društva – o tem bi odločali organi zveze društev ter podjetja;</li> <li>• ustanovitev podjetja ali zveze društev brez predhodno natančno določenih ciljev, ki določajo naloge novonastalih subjektov v korist obeh društev;</li> <li>• podvajanje nalog ob vzporedni ustanovitvi zveze društev in podjetja;</li> <li>• možnost »uničenja« enega izmed društev v primeru velikih konfliktov;</li> <li>• ustanovitev organizacije, ki nima vsebine, z njeno ustanovitvijo pa nastanejo le dodatni stroški in dodatna skrb za obe društvi;</li> <li>• občutek pripadnikov posameznega društva, da zveza društev ali podjetje za eno društvo opravlja več nalog kot za drugo.</li> </ul> |

## **6 PREDLOGI POVEZOVANJA POSAMEZNIH PODSTRUKTUR ŠPORTNIH DRUŠTEV X IN Y**

V nadaljevanju bom predstavila predloge povezovanja posameznih podstruktur športnih društev X in Y pri kombinaciji treh modelov skupnega upravljanja – strateško partnerstvo, zveza društev in podjetje. Predlogi so oblikovani na podlagi analize mnenj in predlogov intervjuvancev.

### **6.1 PREDLOG POVEZOVANJA KADROVSKO-ORGANIZACIJSKE PODSTRUKTURE**

Mnenja intervjuvancev o povezovanju kadrovske-organizacijske podstrukture pri kombinaciji treh modelov skupnega upravljanja dveh društev:

- *deli podstruktur, ki so bili ustvarjeni pred skupnim upravljanjem, bi se povezovali preko strateškega partnerstva;*
- *delo kadra bi bilo delno formalizirano v zvezi društev;*
- *v kadrovske strukturi bi se nekatere delovne naloge zaposlenih izvajale v podjetju;*
- *kadrovske podstrukture bi porazdelili na zvezo društev in podjetje;*
- *bolje je, da ljudi še vedno zaposluješ ločeno na vsakem društvu in ne v združeni formi;*
- *če ustvarjaš delež denarja kot združena forma in imaš uvid, da bo to res zveza ali podjetje, ki bo nekaj prinašalo, potem jih lahko zaposliš v eni od združenih form, vendar je treba paziti na pogodbe o zaposlitvi;*
- *če bi bili ljudje zaposleni na firmi in se firma ukine, so ti ljudje na cesti, razen če je v kakšnih aktih ali njihovi pogodbi določeno drugače;*
- *kadrovska podstruktura je zagotovo tista, ki jo lahko povezuješ - tisto, kar povezuješ, moraš imeti pri skupnem upravljanju;*
- *če gre za dve manjši društvi, lahko zagotovo imata skupno administracijo in skupno krovno vodenje – tako določenih funkcij ne bi bilo potrebno podvajati (to je lahko prednost, če je v enem društvu zaposlen poslovni sekretar, v drugem pa ne, ampak to funkcijo opravlja eden od trenerjev in svoj čas namenja nečemu, za kar ni izučen,*



*tistega, v čemer je dober, pa v tistem času ne more izvajati - v tem primeru je to prednost, ker bi lahko administracijo združili, trener pa bi lahko opravljal več treningov ali druge vadbe in bi na ta način v društvo prinašal denar; če pa imaš v vsakem društvu svojega poslovnega sekretarja, pa to pomeni, da bi eden zgubil službo ob združitvi - z vidika stroškovne učinkovitosti je to sicer prednost, z vidika nekega družbenega ali prijateljskega konteksta pa to ni prednost, saj bi šlo za zgolj za posel; društva niso namenjena samo gojenju poslovnih rezultatov, ampak imajo tudi drugo komponento združevanja ljudi na neformalnem nivoju).*

Glede na zgornja mnenja intervjuvancev bi organizacijska podstruktura posameznih društev, v konkretnem primeru športnega društva X in Y, ostala pretežno nespremenjena, saj gre za strukturo društva, ki je že vrsto let enaka in na nek način ohranja tradicijo in identiteto društva. Nove oblike organizacijske podstrukture pa bi se pojavile v zvezi društev in podjetju, kjer bi se vzpostavila struktura povsem na novo. Pri tem bi bil potreben nov pravilnik oziroma statut zveze društev ter pravilnik podjetja, ki bi natančno določala, kakšne pristojnosti ima zveza oziroma podjetje in kateri ljudje so vključeni v odbore, odgovorne za prevzemanje odločitev za posamezne dejavnosti zveze društev, podjetja in posledično tudi posameznih športnih društev.

V novoustanovljeno zvezo društev bi bili včlanjeni dve športni društvi, X in Y, medtem ko bi bili otroci, mladina in odrasli, ki se vključujejo v programe, še vedno člani posameznih društev. Ustanovljena zveza društev bi morala delovati po načelu enakopravnosti obeh članov zveze, usklajevati delo športnih društev in opravljati skupne naloge na tem področju. Zveza društev bi imela naslednje organe, ki bi upravljali zvezo društev:

- skupščina,
- izvršilni odbor s komisijami,
- nadzorni odbor,
- disciplinska komisija,
- svet za upravljanje.

Vse organe društva bi sestavljali ljudje, ki delujejo v enem izmed športnih društev X in Y, zastopanje v zvezi društev bi bilo v razmerju 50-50, saj bi želeli vzpostaviti enakopravno sodelovanje obeh društev, s čimer bi preprečili morebitne spore.

Podjetje posebne organizacijske strukture ne bi imelo, saj bi služilo le kot orodje pri izvajanju določenih dejavnosti zveze društev oziroma posameznih društev. Podjetje bi sicer lahko ustanovili društvi in postali 50% lastnik, vendar bi na podlagi mnenj, pridobljenih z intervjuji, bilo bolj smiselno, da bi bila ustanoviteljica podjetja zveza društev. Zveza društev bi namreč prevzela skupne dejavnosti društev in bi lahko preusmerila določene dejavnosti na podjetje.

Kadrovska podstruktura društev bi se spremenila v skladu s pravilnikom o sistematizaciji delovnih mest, ki bi ga bilo potrebni izdati in v katerem bi bile natančno opredeljene naloge vseh zaposlenih. V začetku povezovanja dveh društev bi vsi zaposleni ostali zaposleni na posameznem društvu in bi se jih po potrebi le prerazporedilo na drugo delovno mesto. S strateškim partnerstvom bi se torej uredila kadrovska podstruktura, opredelile bi se naloge, kadri pa ne bi delovali le v enem društvu, ampak bi enake in sorodne naloge izvajali v obeh društvih, da se delo ne bi podvajalo. V začetni fazi povezovanja bi se bilo smiselno osredotočiti predvsem na projekte, ki se izvajajo enkrat letno in jih v enaki obliki izvajata obe društvi. Tako bi se z organizacijo in izvedbo ukvarjala le ena oseba in ne dve, s čimer bi dosegli tako finančno kot tudi organizacijsko optimizacijo izvedbe.

## **6.2 PREDLOG POVEZOVANJA PROGRAMSKE PODSTRUKTURE**

Mnenja intervjuvancev o povezovanju programske podstrukture pri kombinaciji treh modelov skupnega upravljanja dveh društev:

- *programska podstruktura bi se poenotila oziroma dopolnjevala glede na obstoječe materialne možnosti;*
- *nekatero programske podstrukture bi prenesli na zvezo društev;*
- *zveza društev je ustanovljena na podlagi interesa dveh ali več društev in če je ta interes, da bo zveza društev lažje razvila nekatere programe, kot vsako društvo posebej, so potem to programi zveze - treba je jasno opredeliti, kaj se zgodi, če se zveza razpusti, kaj bo s temi programi;*

- *če bi društvi združevali vse svoje profitne dejavnosti in bi jih prevzelo društvo, je treba vnaprej vedeti, kaj se zgodi s temi programi, če podjetje razpade (npr. najem prostora za fitnes bi dajalo v najem podjetje in ne društvo; če je zdaj to prihodek firme in ni ustreznega dogovora, kaj je s tem prihodkom, bo društvo, ki je prej imelo prihodek od tega najema, v svojih dejavnostih težko pogrešalo ta prihodek);*
- *obstajata dve opciji – 1. pogledaš, kako bi rad delal in na osnovi tega določiš organizacijo, torej, kako boš to organiziral in kateri model organizacije ti najbolj ustreza; 2. pogledaš, kaj zdaj delaš in pri čem zdaj nisi uspešen (npr. pri črpanju javnih sredstev) in to vzameš kot izhodišče (če nam teh programov niso priznali, jih bomo pa drugje prijavi in poskusili na ta način pridobiti sredstva) – v tem primeru postane to namen ustanovitve zveze, pri čemer vnaprej opredeliš, kaj je programska struktura te zveze.*

Športni društvi X in Y bi za povezovanje programskih podstruktur društev uporabili vse tri modele skupnega upravljanja. S strateškim partnerstvom bi poenotili programe, ki jih izvajata društvi kot glavno dejavnost – to so rekreativni programi otrok, mladine in odraslih. Ti programi bi ostali lastni vsakemu društvu posebej, društvi pa bi skupaj pripravili programe za vsako obliko vadbe, določili normativ za vsako skupino in skupaj oblikovali cenik storitev. Pri navedenih programih bi šlo predvsem za povezovanje v smislu honorarnega kadra, ki bi opravljal delo v obeh društvih glede na potrebe vsakega posameznega društva. Prav tako bi s strateškim partnerstvom društvi uredili treninge športne gimnastike s povezovanjem kadrov in vadbo v objektu, ki je za posamezno obliko treninga najprimernejši in v potrebnem času na voljo za treninge.

Programe, ki jih društvi izvajata v drugih objektih (Gimnastika v OŠ), ter enkratne in ponavljajoče projekte obeh društev bi društvi prenesli na zvezo društev. Program Gimnastika v OŠ je v osnovi program nacionalne panožne športne zveze, izvajalci pa so društva. Zveza društev bi tako prevzela organizacijo programa in dogovore na posameznih šolah za izvajanje vadbe. Ena zaposlena oseba bi bila odgovorna za celoten program, finančna sredstva bi prihajala na zvezo, društvoma pa bi bilo za ostale dejavnosti namenjenih toliko sredstev, kolikor odstotkov šol oziroma izvedenih ur bi prevzeli zaposleni iz posameznega društva. Skupne projekte društev, ki se v večini izvajajo enkrat letno, bi prav tako prevzela zveza, saj obe društvi sodelujeta pri podobnih projektih. Tekmovanja v moški in ženski konkurenci bi

ostala v pristojnosti vsakega posameznega društva, saj se društvo X ukvarja izključno s tekmovalci, društvo Y pa s tekmovalkami.

### **6.3 PREDLOG POVEZOVANJA FINANČNE PODSTRUKTURE**

Mnenja intervjuvancev o povezovanju finančne podstrukture pri kombinaciji treh modelov skupnega upravljanja dveh društev:

- *finančna sredstva bi ostala ločena;*
- *težave bi bile predvsem organizacijske in računovodske narave, če bi društvi želeli obračunavati vse medsebojne dogodke – potrebna bi bila pravno-računovodska rešitev prelivanja finančnih sredstev;*
- *del finančnega poslovanja društev bi se prenesel na podjetje;*
- *računovodsko obračunavanje opravljenega dela, uporabe in nabave opreme bi se bolje definiralo v podjetju;*
- *potrebno bi bilo dobro znanje računovodstva za pravilno knjiženje in zelo jasna organizacijska struktura;*
- *finančna in tržna podstruktura bi se prenesli na podjetje;*
- *če zveza dobi nek denar, lahko potem tega donira društvu in obratno. Zveza in društvo med seboj ne moreta kar prenašati denarja. Društvo lahko za zvezo izvede določen program, za katerega mu zveza dodeli dotacijo. Če bi s programi zveze pridobivali dodatna javna sredstva, ta pridobijo društva;*
- *podjetje - vse izhaja iz lastništva, tudi dobički;*
- *zveza lahko v finančnem smislu kandidira za dodatna sredstva – z ustanovitvijo zveze dobimo 3 subjekte, ki se lahko prijavljajo na javne razpise, vendar je treba podrobno preučiti razpise, ki se pojavljajo v okolju, kjer bi zveza in društvi delovali.*

Finančna podstruktura društev bi v določeni meri ostala ločena za vsako društvo, saj ima vsako izmed društev že vrsto let redne prihodke s strani javnega financiranja (mestna občina

in državni proračun), iz članarin in vadnin članov društva in iz najemnin. S prihodki iz navedenih virov bi vsako društvo še vedno za sebe upravljalo s sredstvi.

Del finančne podstrukture, ki je povezan s pridobitnimi dejavnostmi, bi se prenesel na podjetje. Slednje bi se tako lahko ukvarjalo z organizacijo tekmovanj, ki jih društvi prirejata samostojno ali v sodelovanju z drugimi društvi in nacionalno panožno zvezo. Podjetje bi prevzelo pridobivanje sredstev s strani sponzorjev, saj bi z rezultati tako v moški kot v ženski konkurenci morda lahko apelirali na širši krog potencialnih sponzorjev, ki bi na ta način pomagali razvoju tako ženske kot moške gimnastike v določenem okolju.

#### **6.4 PREDLOG POVEZOVANJA MATERIALNE PODSTRUKTURE**

Mnenja intervjuvancev o povezovanju materialne podstrukture pri kombinaciji treh modelov skupnega upravljanja dveh društev:

- *oprema in prostori bi bili optimalno izkoriščeni;*
- *del materialnega poslovanja društev bi se prenesel na podjetje;*
- *lastništvo, ki je urejeno pred povezovanjem društev, pripada vsakemu posameznemu društvu, vse kar se ustvari v sklopu povezovanja, pa je v lasti zveze, vnaprej pa je treba določiti, koliko pripada kateremu društvu v primeru razpada zveze;*
- *dvorane ostanejo formalno tam, kjer so, saj društvo ne more prenesti lastnine na zvezo ali podjetje - vse, kar je cilj povezovanja, mora iti v skupni menedžment;*
- *smiselno bi bilo, da se materialne podstrukture ne nosi v zvezo, ampak ostane društvom tudi po ustanovitvi zveze, z izjemo tega, kar se ustvari v zvezi skozi delovanje in še to s točnim dogovorom, kaj se s tem zgodi v primeru razpada zveze.*

Športne površine in objekti, ki jih imata posamezni športni društvi, bi ostali v lasti vsakega društva, saj so objekti ločeni. Društvi pa bi lahko s strateškim partnerstvom uredili koriščenje vseh objektov obema društvoma. Šlo bi predvsem za zapolnitev terminov, ki jih določeno društvo ne more zapolniti s svojimi programi ali najemniki, dvorane pa ostajajo v določenih terminih prazne in tako neizkoriščene. Društvi bi lahko preusmerili morebitne najemnike v objekte drugega društva, ob povezovanju kadrov v športni gimnastiki bi koristili obe dvorani,

saj so določena orodja enaka za moške in ženske, prav tako bi ob morebitni preveliki zasedenosti v rekreativnih programih za otroke, mladino in odrasle lahko za izvajanje uporabili tudi druge, v tistem času nezasedene, dvorane. S tovrstnim povezovanjem bi dosegli optimalno zasedenost dvoran in povečali obseg članstva ali najemnikov v društvih.

## 7 SKLEP

Skupno upravljanje športnih društev je precej neraziskana tema, saj gre za obliko povezovanja oziroma sodelovanja, ki ne ustreza zakonskim podlagam. Po zakonu bi se namreč naj organizacije spojile ali pripojile drugim organizacijam, kar pomeni, da ob takšnem povezovanju ena izmed organizacij preneha obstajati. V konkretnem primeru Športnega društva X in Športnega društva Y je takšno povezovanje daleč od cilja, ki bi si ga društvi zastavili v primeru formalnega povezovanja in sodelovanja. Društvi imata namreč dolgoletno tradicijo obstoja in delovanja, v teh društvih delujejo ljudje, ki so posvetili svoje življenje delu v društvu z gimnastiko kot glavno dejavnostjo in želijo tradicijo društev tudi nadaljevati.

V empiričnem delu sem se tako lotila raziskovanja možnosti za skupno upravljanje dveh športnih društev, ki imata enako glavno dejavnost. S pomočjo analize mnenj in predlogov, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjujev, sem želela potrditi ali zavreči osnovno izhodiščno tezo: *Najustreznejši model skupnega upravljanja več društev vključuje kombinacijo elementov iz modela strateškega partnerstva, modela zveze društev in modela podjetja.*

Za posamezne modele, kot jih imenujem v magistrskem delu, v literaturi ne obstajajo definicije, zato sem v magistrski nalogi skušala opredeliti njihove značilnosti, kar je tudi doprinos naloge. Na podlagi analize odgovorov, ki sem jih dobila od petih intervjuvancev, lahko oblikujem naslednje modele skupnega upravljanja.

**Model strateškega partnerstva** bi v konkretnem primeru skupnega upravljanja športnih društev X in Y pomenil trajno in formalno sodelovanje in medsebojno pomoč pri izvedbi določenih dejavnosti društev. Društvi sta v preteklosti že sodelovali na neformalni ravni in oblikovali programe, ki nudijo članom društva enake možnosti vadbe po enotnih cenah. S formalizacijo bi društvi zagotovili lažje izvajanje zastavljenih nalog, saj bi si bili v pomoč tako na kadrovske ravni, kot tudi na materialni in finančni. S formalizirano obliko partnerstva bi društvi ustvarili simbiozo in dosegli sodelovanje, v katerem bi bil glavni cilj obeh društev napredovanje in ustvarjanje še boljših pogojev za vadbo, s čimer bi dosegli tudi zadovoljstvo vseh uporabnikov oziroma članov društev. Pri modelu strateškega partnerstva torej ne gre le za optimizacijo dela v smislu finančne koristi, temveč tudi za uresničevanje javnega interesa ter za skrb za zdravje in športno udejstvovanje mariborske populacije. S strateškim partnerstvom bi društvi lahko tudi pomembno vplivali na razvoj vrhunskih športnikov, saj bi

trenerji obeh društev združili svoje znanje in tako ustvarili še kvalitetnejše treninge za tekmovalke in tekmovalce, ki vadijo v društvih. Organizacijska struktura v primeru skupnega upravljanja z modelom strateškega partnerstva bi morala biti natančno določena, saj je cilj tega modela tudi v optimizaciji dela, s čimer bi preprečili podvajanje nalog, ki se izvajajo v obeh društvih.

Zveza društev je zakonsko urejena oblika povezovanja dveh ali več društev. V konkretnem primeru društev X in Y bi šlo za **model zveze društev** v smislu ustanovitve zveze z namenom zastopanja društev pred višjimi institucijami, kot so ministrstvo, občina in mednarodne organizacije, z namenom izpolnjevanja skupnih interesov obeh društev (razvoj panoge, skrb za športnike), udeležbe športnikov na tekmovanjih višjega ranga, usklajevanja programskih podstruktur ipd. Model zveze društev bi za društvi torej predstavljal razvoj in rast z uresničevanjem skupnega interesa, ki ga bosta društvi lažje izpolnili, če bosta povezani. Zveza društev bi v tem primeru seveda prevzela tudi določene odločitvene funkcije, saj bi se znotraj nje sprejemal letni delovni in finančni načrt, ki bi bil osnova tudi za vsako društvo posebej. V zvezi društev bi bili ljudje, ki delujejo tudi v posameznih društvih, kar pomeni, da bi bili interesi enaki kot pred ustanovitvijo zveze, le da bi bila organizacija in način izvajanja nekoliko drugačna. Z modelom zveze društev bi društvi ustvarili tudi možnost dodatnega pridobivanja javnih sredstev, kar je za društva izjemnega pomena. Le s pomočjo javnih sredstev lahko društvi uresničujeta svoje cilje in nudita članom iz leta v leto boljše programe s strokovnim vodenjem.

**Model podjetja** v konkretnem primeru društev X in Y predstavlja ustanovitev podjetja za potrebe neprofitne organizacije. Zakon o društvih (2006) dovoljuje društvom, da za doseganje svojega namena in ciljev ustanovijo gospodarsko družbo. To pomeni, da bi društvi lahko ustanovili podjetje, ki ne bi imelo zaposlenih ljudi, temveč bi se uporabljalo kot orodje za izvajanje pridobitnih dejavnosti, ki so povezane z davkom na dodano vrednost. Ta model bi bilo smiselno uporabiti le v primeru, da sta društvi zavezanca za DDV, saj bi se s prenosom profitnih dejavnosti davku lahko izognili. Z ustanovitvijo podjetja in prenosom pridobitne dejavnosti bi si torej društvi lahko izboljšali svojo finančno strukturo. Z modelom podjetja bi društvi lahko tudi pridobili možnost sodelovanja na javnih razpisih za podjetništvo, kar bi lahko pomenilo dodatna finančna sredstva s strani države in občine.



Kot že sama osnovna izhodiščna teza pove, je glavni cilj magistrske naloge ugotoviti, ali bi bilo skupno upravljanje dveh društev učinkovitejše, če bi vsebovalo kombinacijo elementov iz zgoraj opisanih modelov. Na podlagi SWOT analiz, ki so bile narejene s pomočjo mnenj intervjuvancev, lahko ugotovim, da se tako za vsak model posebej kot tudi za kombinacijo treh modelov skupnega upravljanja, pojavljajo tako prednosti in priložnosti kot tudi slabosti in nevarnosti. Zato bi s kombinacijo elementov iz posameznih modelov lahko bistveno povečali število prednosti in priložnosti, hkrati pa bi se lahko izognili nekaterim slabostim in nevarnostim. Na podlagi slednjega lahko potrdim osnovno izhodiščno tezo, saj je analiza odgovorov intervjuvancev pokazala, da ni najustreznejši eden izmed treh modelov, ampak kombinacija elementov iz vseh treh.

**S kombinacijo treh modelov skupnega upravljanja** bi optimizirali črpanje javnih sredstev, saj bi lahko s kar štirimi subjekti sodelovali na javnih razpisih (dve društvi, zveza društev in podjetje), optimizirali bi davčni vidik poslovanja s podjetjem, z zvezo pa ustvarili dodaten kanal za boljše izvajanje storitev. Izognili bi se slabo definiranim oblikam sodelovanja, saj bi v primeru uporabe vseh treh modelov bilo potrebno natančno načrtovanje vnaprej. Društvi bi v določenih delih podstruktur ostali samostojni in ne bi izgubili svoje tradicije in avtonomnosti. Pomembna ugotovitev pa je povezana tudi z optimalno izkoriščenostjo vseh podstruktur v primeru skupnega upravljanja s kombinacijo elementov iz vseh treh modelov skupnega upravljanja.

**Organizacijska podstruktura** športnih društev X in Y bi v primeru povezovanja društev s kombinacijo treh modelov skupnega upravljanja ostala v veliki meri nespremenjena, saj imata društvi dolgoletno tradicijo in s tem tudi že dolga leta sprejeto organizacijo, ki je v vseh letih obstoja društev dobro funkcionirala. Nova organizacijska podstruktura pa bi se vzpostavila znotraj zveze društev. Šlo bi namreč za novo organizacijo, za katero bi društvi morali pripraviti nove pravilnike in s tem oblikovati organizacijsko podstrukturo. Podjetje posebne organizacijske podstrukture ne bi imelo, saj bi se uporabljalo le kot orodje društev in zveze.

**Kadrovska podstruktura** zaposlenih bi prav tako v veliki meri ostala enaka, saj se ljudi ne bi prezaposlovalo na zvezo ali podjetje, ampak bi se le spremenile njihove zadolžitve. Društvi bi si pomagali predvsem s skupnim pripravljanjem programov znotraj posameznih oddelkov. Za

rekreativne programe bi tako lahko bila zadolžena ena oseba, saj bi bili programi poenoteni. Sodelovali bi tudi trenerji, ki bi skupaj ustvarjali čim boljše programe in pogoje za trening, saj ima vsak izmed njih poglobljena različna znanja. Poslovna sekretarka bi lahko skrbela za informiranje v enem in drugem društvu, saj se v enakih obdobjih odvijajo dejavnosti, pomembne za obe društvi. Tako ne bi bilo potrebno podvajanje dela v smislu urejanja spletnih strani, oglasnih desk, sestavljanja obvestil za starše ipd. Društvi bi si pomagali tudi pri vzdrževalnih delih in pri evidentiranju uporabnikov. Športno društvo X namreč nima redno zaposlene čistilke in informatorja, medtem ko na Športnem društvu Y te ljudi imajo. Z ustrezno razporeditvijo dela bi lahko čistilki in informatorjem društvi skupaj zagotovili polno zaposlitev. Kadrovska podstruktura pa zajema tudi honorarne delavce, ki delujejo predvsem v rekreativnih programih. Skupaj bi društvi lahko ustvarili večjo bazo honorarnih delavcev s strokovno usposobljenostjo in tako lažje reševali izostanke posameznih oseb. Prav tako bi društvi lahko najeli skupno računovodstvo oziroma osebo, ki bi opravljala računovodske storitve v obeh društvih.

**Programska podstruktura** društev X in Y je v zadnjem letu do neke mere poenotena, saj obe društvi izvajata vadbo v rekreativnih programih za otroke in odrasle, vadbo otrok s starši ter programe tekmovalne gimnastike po enotnih cenah. Nekateri programi pa se izvajajo le v enem izmed društev. Tako Športno društvo X izvaja še Nadaljevalno šolo gimnastike, Vadbo za vsakogar in program Urbani športi, Športno društvo Y pa Vadbo za otroke s posebnimi potrebami. Pri programih, ki jih društvi izvajata v lastnih objektih, bi društvi lahko sodelovali predvsem s pomočjo pri honorarnem kadru ter z usmerjanjem ljudi v drugo društvo v primeru povpraševanja po programih, ki jih posamezno društvo ne izvaja. Programi, ki se izvajajo v drugih objektih (Gimnastika v OŠ), bi se prenesli na zvezo društev. Ena oseba bi bila zadolžena za oblikovanje urnika, zagotavljanje ustreznega števila ur za vse zaposlene v obeh društvih, za stike s šolami ipd. Finančno bi bil program urejen preko zveze društev, sredstva pa bi se koristila za izvajanje skupnih programov in za morebitne druge dejavnosti, ki bi jih društvi izvajali skupaj preko zveze društev. Programi drugih izvajalcev so povezani predvsem z najemom objektov, tako da bi se ta del lahko prenesel na podjetje v primerih, ko gre za najemnino, ki je obdavčena. Podjetje bi prevzelo tudi organizacijo tekmovanj v društvih, medtem ko bi ostale projekte, ki jih izvajata obe društvi, prevzela zveza društev, s strateškim

partnerstvom pa bi se uredil kadrovski del v smislu urejanja vseh dejavnosti povezanih s posameznimi projekti.

**Finančna podstruktura** bi v vsakem izmed društev ostala v veliki meri enaka, saj bi se društvi še naprej sofinancirali s strani države, mestne občine ter članarin in vadnin. Glavne odhodke bi še vedno predstavljali stroški dela oziroma plače zaposlenih, stroški storitev ter stroški energije, materiala in investicij. Sprememba v finančni strukturi bi nastala, ker bi se del financ prenesel na zvezo in podjetje. Sredstva iz programa Gimnastika v OŠ ter morebitna sredstva iz državnega in mestnega proračuna bi prihajala na zvezo društev, sredstva povezana z najemninami, tekmovanji in sponzorstvi pa na podjetje. Društvi bi temu primerno morali urediti tudi odhodke, saj bi morali ustrezno razporediti sredstva, ki bi jih z naslova podjetja in zveze društev uporabljali za skupne dejavnosti.

**Materialna podstruktura** bi ostala v domeni vsakega društva, saj so objekti ločeni in v lasti vsakega izmed društev. Sodelovanje bi se uredilo le s strateškim partnerstvom v smislu koriščenja vseh objektov. Društvi bi tako imeli na voljo več športnih površin, ki bi jih lahko koristili za vse programe glede na razpoložljivost. V primeru ponujanja prostorov najemnikom, bi tako, v primeru zasedenosti terminov, ki jih najemniki želijo, lahko preusmerjali najemnike k drugemu društvu. V primeru investiranja v nove objekte pa bi se društvi predhodno dogovorili, katera izmed organizacij bi investicijo prevzela in kakšen bi bil lastninski delež.

Z modelom strateškega partnerstva bi društvi uredili skupno upravljanje kadrovske in materialne podstrukture ter delno tudi programske, z modelom zveze društev bi se pojavila potreba po novi organizacijski podstrukturi znotraj zveze, na zvezo pa bi se delno prenesli tudi programska in finančna podstruktura, z modelom podjetja pa bi delno uredili programsko in finančno podstrukturo.

Glede na zgornje ugotovitve lahko za konkretni primer Športnih društev X in Y *potrdim osnovno izhodiščno tezo*, da bi s kombinacijo elementov vseh treh modelov skupnega upravljanja lahko v veliki meri optimizirali delovanje obeh društev in dosegli številne pozitivne učinke. Vendar je treba poudariti, da je društvo Y davčni zavezanec, društvo X pa tik pred tem, da to postane. V primeru, da društvi ne bi bili zavezani za DDV, bi bili elementi iz modela podjetja brezpredmetni, saj ima podjetje po zgornjih ugotovitvah zgolj davčne

ugodnosti in ga v nasprotnem primeru ne bi bilo smiselno ustanavljati. To pomeni, da je mogoče osnovno izhodiščno tezo potrditi za konkretni študiji primera, težko pa je to ugotovitev prenesti na druga društva, ki bi se želela povezovati na enak način. Vsako društvo ima namreč svoje specifičnosti in za društva z manjšim obsegom delovanja, ki niso davčni zavezanci, ustanavljanje podjetja ne bi bilo smiselno, zato bi morala iskati ustrežnejše rešitve za skupno upravljanje.

S pomočjo študij primera sem v magistrskem delu poskusila oblikovati možnosti skupnega upravljanja športnih društev, ki bo v pomoč pri realizaciji sodelovanja konkretnih športnih društev X in Y. Morda pa bo v korist tudi drugim društvom, ki razmišljajo o formalnem povezovanju. Čeprav sem se osredotočila na dve društvi z enako glavno dejavnostjo, sem mnenja, da bi lahko tudi druga društva izluščila iz raziskave podatke, ki bi jim v primeru sodelovanja s skupnim upravljanjem lahko prišla prav.

Kot sem že omenila, pa je treba poudariti, da gre tukaj za društvi z enako glavno dejavnostjo in velikim obsegom delovanja, zaradi česar bi bilo smiselno uporabiti kombinacijo treh možnosti skupnega upravljanja, saj bi se tako dejavnosti porazdelile na strateško partnerstvo, zvezo društev in podjetje. V magistrski nalogi nisem zajela drugih društev in iskala možnosti za skupno upravljanje v drugačnih primerih ali za več društev, temveč sem se osredotočila le na društvi, ki neformalno sodelujeta že nekaj let. Prav gotovo pa se bo ob dejanskem povezovanju teh dveh društev pojavilo še veliko vprašanj in dilem, ki bi jih lahko tudi nadalje raziskovali.

## 8 LITERATURA

1. Anheier, Helmut K. 2005. *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. New York: Routledge.
2. Anthony, Robert N. in David W. Young. 1994. *Management Control in Nonprofit Organizations*. Sydney: Irwin.
3. Bedenik, Klemen. 2007. *Sto let velike gimnastične družine 1907 – 2007*. Maribor: Športno društvo X.
4. Bednarik, Jakob, Aleš Remih, Renata Močnik, Marko Simoneti, Franjo Štiblar in Rajko Šugman. 2000. *Izdatki za šport v Sloveniji: nekatere značilnosti financiranja in organiziranosti slovenskih športnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
5. Bednarik, Jakob, Marko Kolenc in Renata Močnik. 2001. Analysis of expenditures in sport in Slovenia. V *Some economic aspects of sport in Slovenia*, ur. Jakob Bednarik, 83-89. Ljubljana: Fakulteta za šport.
6. Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Dimovski, Vlado. 2002. *Management neprofitnih organizacij*. V Možina, S. in drugi. Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
8. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Miha Škerlavaj. 2007. *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Drucker, Peter Ferdinand. 1990. *Managing the non-profit organization. Principles and Practices*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
10. Haralambos, Michael in Martin Holborn. 2004. *Sociology: Themes and perspectives*. London: Collins.
11. Horak, Christian. 1995. *Controlling in Nonprofit Organizations*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
12. Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno – volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Kokalj, Vida. 2006. *Zakon o društvih s komentarjem*. Ljubljana: GV založba.
14. *Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti (KPND)*. Ur. l. RS 18/1991. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199118&stevilka=682> (15. september 2011).
15. Lipovec, Filip. 1997. *Razvita teorija organizacije: splošna teorija organizacije združb*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Mesec, Bojana. 2008. *Družbeni okvir neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

17. Mikuš Kos, Anica. 1996. *Nevladne organizacije, prostovoljno delo in promocija zdravja. Zbornik Varovanje zdravja posebnih družbenih skupin v Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja v Republiki Sloveniji.
18. Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač Skok in Aleša Svetič. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
19. Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
20. Rakar, Tatjana, Tomaž Deželan, Senka Š. Vrbica, Zinka Kolarič, Andreja Črnak Meglič in Mateja Nagode. 2011. *Civilna družba v Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
21. Salamon, Lester M. in Helmut K. Anheier. 1997. *Defining the nonprofit sector. A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
22. Salamon, Lester M., S. Wojciech Sokolowski in Regina List. 2003. *Global Civil Society. An Overview. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Baltimore: Center For Civil Society Studies, The Johns Hopkins University.
23. Salamon, Lester M., S. Wojciech Sokolowski in drugi. 2004. *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector. Volume Two*. Bloomfield: Kumarian Press, Inc.
24. *Slovenski računovodski standard 33 – Računovodske rešitve v društvih in invalidskih organizacijah*. Ur. l. RS 3/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20073&stevilka=145> (8. september 2011).
25. Športno društvo X. 2006. *Statut Športnega društva X*. Maribor: interno gradivo.
26. Športno društvo X. 2008. *Pravilnik o finančno materialnem poslovanju*. Maribor: interno gradivo.
27. Športno društvo X. 2011. *Pravilnik o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest*. Maribor: interno gradivo.
28. Športno društvo Y. 1997. *Statut Športnega društva Y*. Maribor: interno gradivo.
29. Športno društvo Y. 1999. *Studenci pri Mariboru, ponatis ob 80 letnici društva*. Maribor: interno gradivo.
30. Šugman, Rajko, Jakob Bednarik, Borut Kolarič, Mojca Doupona Topič, Martina Rauter in Matej Tušak. 2002. *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
31. Tajnikar, Maks. 2000. Pripojitve, spojitve in prevzemi. V *Združitve in prevzemi gospodarskih družb*, 25-38. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
32. Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
33. Trunk Širca, Nada, Mitja I. Tavčar in Niko Abrahamsberg. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
34. *Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2)*. Ur. l. RS 117/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006117&stevilka=5014> (15. september 2011).

35. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (8. september 2011).
36. *Zakon o društvih (ZDru-1)*. Ur. l. RS 61/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200661&stevilka=2567> (10. junij 2011).
37. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Ur. l. RS 42/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (10. junij 2011).
38. *Zakon o ustanovah (ZU)*. Ur. l. RS 60/1995. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199560&stevilka=2788> (10. junij 2011).
39. *Zakon o zavodih (ZZ)*. Ur. l. RS 12/1991. Dostopno prek [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis\\_ZAKO10.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO10.html) (10. junij 2011).
40. Žnidaršič Kranjc, Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitnih organizacij*. Postojna: Dej.

## **PRILOGA: VPRAŠALNIK, KI JE BIL UPORABLJEN ZA POTREBE INTERVJUJA**

Intervju – magistrska naloga:

### **ANALIZA MOŽNOSTI IN NAČINOV ZA SKUPNO UPRAVLJANJE ŠPORTNIH DRUŠTEV**

*Športno društvo X in Športno društvo Y sta naslednika Sokola, oba imata več kot 90-let dolgo tradicijo. Od leta 2005 dalje društvi aktivno sodelujeta in si pomagata pri izvajanju nalog. Društvi bi želeli večino podstruktur delovanja (kadrovsko-organizacijsko, programsko, finančno, materialno) z združitvijo optimizirati, saj bi to omogočilo boljši izkoristek prednosti in priložnosti ter zmanjšanje nevarnosti in slabosti, hkrati pa bi lahko zaradi tradicije obe društvi obdržati lastno ime in identiteto pravne osebe.*

*Izhodiščna teza, ki jo želim v magistrskem delu potrditi ali zavreči je: **Model skupnega upravljanja več društev vključuje kombinacijo elementov iz modela strateškega partnerstva, modela zveze društev in modela podjetja.***

*Opcije skupnega upravljanja sredstev društev so:*

- *Strateško partnerstvo, ki izhaja iz skupnega upravljanja in internega knjiženja dela – storitev kadra, prelivanja finančnih sredstev ipd.;*
- *Ustanovitev zveze društev, ki bi prevzela izvajanje skupnih nalog;*
- *Ustanovitev podjetja, ki bi prevzelo izvajanje skupnih nalog.*

*Strateško partnerstvo med društvoma X in Y bi pomenilo formalizirano obliko sodelovanja med društvoma. Opredeljena bi bila delovna mesta, kar pomeni, da bi določene naloge obeh društev izvajala ista oseba. S tem bi preprečili podvajanje dela in dosegli kadrovsko optimizacijo, društvi pa bi medsebojno obračunavali te storitve. S strateškim partnerstvom bi društvi skupno izvajale enake dejavnosti na enak način, kar pomeni, da bi se programske podstrukture prepletale oziroma dopolnjevale.*

*Najmanj dve društvi lahko ustanovita zvezo društev, odločitev o ustanovitvi le-te pa morajo sprejeti zbori članov vseh društev (Zakon o društvih 2006, 16. čl.). Kot beseda že sama pove, je zveza društev organizacija, ki povezuje dve ali več društev. V konkretnem primeru društev X in Y bi društvi prenesli del svojih pristojnosti in nalog na zvezo društev. Z ustanovitvijo zveze društev bi dobili novo pravno osebo s samostojnimi računovodskimi izkazi, ki bi izvajala nekatere skupne naloge, vsako od društev pa bi še vedno izvajalo svoje ločene dejavnosti.*

*Ustanovitev podjetja, katerega ustanovitelj in lastnik bi bili društvi X in Y, bi predstavljala predvsem prenos pridobitnih dejavnosti, s katerimi sta se doslej ukvarjali društvi. Sem sodijo dejavnosti, kot so organizacija tekmovanj, oddajanje športnih prostorov, prodaja storitev ipd. Predvidevamo, da bo novonastalo podjetje omogočilo društvoma, da ne bosta zavezana za DDV, saj se bosta pretežno ukvarjala z nepridobitnimi dejavnostmi.*



Preko intervjuja bi želela izvedeti, kakšno je vaše mnenje o skupnem upravljanju športnih društev s kombinacijo več različnih opcij glede na izkušnje, ki jih imate iz prakse upravljanja na svojih področjih in ali menite, da bi bilo skupno upravljanje smotrno.

## **SPLOŠNI DEL**

1. Spol in starost. Izobrazba. Trenutno delovno mesto.
2. Kakšne so vaše izkušnje z upravljanjem neprofitnih organizacij?
3. Ste bili kdaj zaposleni v neprofitni organizaciji? Kdaj, kako dolgo in v kateri?
4. Kakšna je bila struktura te organizacije? Kadrovska (število zaposlenih), materialna (objekti), finančna in programska (dejavnosti)?
5. Ste imeli še kakšne druge funkcije v kateri od neprofitnih organizacij?
6. Ste bili kdaj član kakšnega odbora?
7. S kakšnimi težavami se srečujete pri upravljanju?

## **STRATEŠKO PARTNERSTVO**

8. Kaj si predstavljate pod pojmom strateško partnerstvo dveh društev?
9. Ali ste kdaj sodelovali ali delali na tak način?
10. Na kakšen način je delovalo to strateško partnerstvo?
11. Koliko društev je sodelovalo v tem strateškem partnerstvu?
12. Kakšna je bila organizacija kadrovske (materialne, finančne, programske) podstrukture pri takšnem sodelovanju društev?

## **ZVEZA DRUŠTEV**

13. Kaj si predstavljate pod pojmom zveza društev?
14. Ali ste kdaj sodelovali ali delali na tak način?
15. Na kakšen način je delovala ta zveza društev?
16. Koliko društev je sodelovalo v zvezi društev?
17. Kakšna je bila organizacija kadrovske (materialne, finančne, programske) podstrukture pri takšnem sodelovanju društev?

## **PODJETJE**

18. Kaj si predstavljate pod pojmom podjetje?
19. Ali ste kdaj sodelovali ali delali na tak način?
20. Na kakšen način je delovalo to podjetje?
21. Je bilo podjetje ustanovljeno za potrebe društev oziroma neprofitnih organizacij?
22. Kakšna je bila organizacija kadrovske (materialne, finančne, programske) podstrukture pri takšnem sodelovanju društev?
23. S katero izmed opcij (strateško partnerstvo, zveza društev, podjetje) imate največ izkušenj?

### **KOMBINACIJA 3 OPCIJ – STRATEŠKO PARTNERSTVO, ZVEZA DRUŠTEV IN PODJETJE**

24. Kakšne bi po vašem mnenju bile prednosti (slabosti) skupnega upravljanja dveh društev s kombinacijo vseh treh opcij?
25. Kakšne bi po vašem mnenju bile priložnosti (nevarnosti) skupnega upravljanja dveh društev s kombinacijo vseh treh opcij?
26. Katere podstrukture (in naloge v teh podstrukturah) bi po vašem mnenju lahko prenesli na posamezne opcije skupnega upravljanja?
27. Kaj bi se po vašem mnenju zgodilo s posameznimi podstrukutrami v primeru kombinacije vseh treh opcij pri združevanju dveh društev?
  
28. Kakšen bi bil po vašem mnenju najboljši način za združitev dveh društev?
29. Ali menite, da bi bila smotrna kombinacija različnih načinov skupnega upravljanja?
30. Kakšno je vaše splošno mnenje o združitvi dveh društev, ki se ukvarjata s podobnimi dejavnostmi?
31. Ali ste mnenja, da tovrstno združevanje dveh društev sploh ne bi bilo smiselno?

*Hvala za sodelovanje.*