

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Samida

Financiranje neprofitnih organizacij:  
Primer Slovenska znanstvena fundacija

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Samida

Mentor: izr. prof. dr. Damjan Lajh

Financiranje neprofitnih organizacij:  
Primer Slovenska znanstvena fundacija

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

*Zahvaljujem se mentorju za njegove napotke pri pisanju magistrskega dela. Posebna zahvala gre direktorju Slovenske znanstvene fundacije, dr. Edvardu Kobalu, ki je sodeloval z mano od samega začetka in mi posredoval ogromno gradiva.*

*Hvala vsem mojim, ki so me spodbujali in razumeli takrat, ko nisem imela časa za njih.*

## **Financiranje neprofitnih organizacij: Primer Slovenska znanstvena fundacija**

Neprofitne organizacije so postale pomemben igralec v javni politiki v poznih šestdesetih letih dvajsetega stoletja. Karakteristike neprofitnega sektorja so se začele drastično spreminjati. Z večanjem obsega in pomena neprofitnih organizacij se je začelo resno proučevanje neprofitnega sektorja in nastali so različni ekonomski, sociološki in politološki pristopi, ki pojasnjujejo izvor, delovanje in vpliv neprofitnih organizacij. Glede na tipologijo pravnih oseb in načelo omejenega števila, lahko opredelimo naslednje nevladne organizacije v Sloveniji: društva, ustanove, zavodi, izjemoma gospodarske družbe. Ustanove so temeljni institut civilne družbe in omogočajo svobodo zasebne lastnine ter predstavljajo povezavo med zasebnim in javnim sektorjem. V Sloveniji je pridobivanje sredstev s strani podjetij najbolj razširjena oblika pridobivanja sredstev, a se v slovenskem prostoru največkrat začne in konča s prošnjo. Za uspešno pridobivanje sredstev je potrebno dolgoročno načrtovanje in iskanje takih donatorjev, ki bodo podprli program in ne prilagajanje programa donatorjem. Nekaterim je bolj pomembno, kaj organizacija dela, kako dela, kako bo dokončala zastavljene projekte, s katerimi problemi se ukvarja, dosednji uspehi. Učinkovito je, da se pred zbiranjem sredstev pozanimate, kaj zanima potencialne donatorje in se poskušate približati njihovim vrednotam. Pri podjetnikih, proizvajalcih in gospodarstvenikih so najbolj učinkovite metode osebni stik, zapuščina, prispevki zaposlenih, posojila, materialna podpora, oglasna literatura, marketing in dogovor. Vsako pridobivanje sredstev mora neprofitna organizacija skrbno načrtovati in graditi dolgoročen odnos z donatorji za stabilno financiranje organizacije v prihodnosti.

*Ključne besede: neprofitna organizacija, ustanova, splošnokoristen namen, pridobivanje sredstev, donatorji*

## **Financing non-profit organizations: The example of the Slovenian Science Foundation**

Non-profit organizations have become a major player in public policy in the late 1960s. Characteristics of the non-profit sector have begun to change dramatically. Because of the increasing scope and importance of non-profit organizations the serious study of the non-profit sector began, resulting in various economic, sociological and political science approaches, explaining the origins, functioning and impact of non-profit organizations. According to the typology of legal persons and the principle of a limited number, we can define the following non-governmental organizations in Slovenia: clubs, organizations, institutions, in rare cases also companies. Foundations are the basic institution of civil society, allowing freedom of private property and constituting a link between the private and public sectors. In Slovenia, the acquisition of assets from companies is the most widespread form of asset acquisition, however everything usually begins and ends only with a request. In order to successfully obtain funds, it is necessary to provide long-term planning and finding such donors that will support the program and not the adaptation of the program according to their liking. For some it is more important to know the field of activities of an organization, how it operates, how it completes the set projects, what problems it is involved with, previous successes. Prior to starting with the fundraising, it is useful to learn about the interests of potential donors, and try to draw nearer to their values. For entrepreneurs, manufacturers and industrialists, the most effective methods are personal contact, legacy, employees' contributions, loans, material support, advertising literature, marketing and agreement. A non-profit organization should carefully plan any acquisition of assets and build long-term relationships with donors, for a stable funding of its activities in the future.

*Keywords: non-profit organization, institution, general-benefit purpose, fundraising, donor*

## KAZALO

1 UVOD .....	8
1.1 RELEVANTNOST, CILJI IN POMEN MAGISTRSKEGA DELA:.....	8
1.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA.....	9
1.3 METODOLOGIJA OZ. METODE RAZISKOVALNEGA DELA:.....	10
1.4 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA .....	10
2 NEPROFITNE ORGANIZACIJE.....	11
3 TEORIJE, KI OPRAVIČUJEJO POMEN ZASEBNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	14
3.1 EKONOMSKE TEORIJE .....	15
3.1.1 Teorija javnih dobrin (Public goods theories) .....	15
3.1.2 Teorija zaupanja (Trust-related theories).....	16
3.1.3 Teorija deležnikov (The stakeholder theory).....	18
3.1.4 Teorija podjetništva (Entrepreneurship theories).....	20
3.1.5 Teorija soodvisnosti (The interdependence theory).....	21
3.1.6 Kritika ekonomskih teorij .....	22
3.2 POLITOLOŠKE TEORIJE .....	22
3.3 SOCIOLOŠKE TEORIJE .....	23
4 TIPOLOGIJA ORGANIZACIJ.....	24
4.1 KLASIFIKACIJA ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ	27
5 VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	29
6 POJEM USTANOVE.....	31
6.1 VRSTE USTANOV .....	32
7 FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ .....	33
7.1 VIRI FINANCIRANJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ .....	35
7.2 ZAKAJ KORPORACIJE DONIRAJO?.....	36
7.3 ZAKAJ SO DONACIJE KORPORACIJ POMEMBNE?.....	38
8 PRIDOBIVANJE SREDSTEV S STRANI PODJETIJ .....	39
8.1 FUNDRAISING .....	40
8.2 DONACIJA IN SPONZORSTVO .....	40
8.3 VLOGA DONATORSKEGA FINANCIRANJA ( <i>donative financing</i> ).....	41
8.4 METODE IN TEHNIKE ZA PRIDOBIVANJE SREDSTEV .....	42
8.5 DIREKTNA POŠTA .....	43

8.6 LASTNOSTI DOBREGA DOPISA ZA PODJETJA .....	44
9 PRIMER: SLOVENSKA ZNANSTVENA FUNDACIJA .....	45
9.1 ANALIZA PRAVNEGA OKVIRJA USTANOV V SLOVENIJI .....	47
9.1.1 PRAVNI OKVIR ZA USTANOVITEV IN DELOVANJE USTANOV .....	48
9.1.2 PRAVNI OKVIR NA PODROČJU FINANCIRANJA USTANOV .....	51
9.1.3 KRITIKA ZAKONODAJE .....	52
9.2 ANALIZA PRIDOBLENIH FINANČNIH SREDSTEV S STRANI PODJETIJ .....	53
9.2.1 ANALIZA FINANČNIH POROČIL SLOVENSKE ZNANSTVENE FUNDACIJE .....	54
9.2.2 ODZIVNOST PODJETIJ .....	58
9.2.3 ANALIZA ANKETE .....	62
10 ZAKLJUČEK .....	72
11 LITERATURA .....	76
PRILOGE .....	80
PRILOGA A: Intervju z dr. Edvardom Kobalom – direktorjem Ustanove slovenske znanstvene fundacije (16. avgust 2016) .....	80
PRILOGA B: Intervju z gospo Veroniko Vodlan – zaposlena pri Cnvos (8. september 2016).....	83
PRILOGA C: Donatorske podpore slovenskih pravnih oseb Slovenski znanstveni fundaciji v obdobju 1994-2015 .....	88
PRILOGA Č: Donatorske podpore slovenskih pravnih oseb Slovenski znanstveni fundaciji v obdobju 2006–2015 .....	89
PRILOGA D: Sponzorske podpore slovenskih pravnih oseb Slovenski znanstveni fundaciji v obdobju 2006–2015 .....	90
PRILOGA E: Število donatorjev med gospodarskimi družbami za letni slovenski festival znanosti v obdobju 2011-2015 .....	91
PRILOGA F: Slovenska podjetja, ki so bila izbrana kot Gazele v letu 2014 .....	92
PRILOGA G: Anketni vprašalnik z odgovori anketirancev.....	108

## KAZALO GRAFOV

Graf 9.1: Donatorske podpore slovenskih pravnih oseb Slovenski znanstveni fundaciji v obdobju 1994-2015 .....	54
Graf 9.2: Donatorske podpore slovenskih pravnih oseb Slovenski znanstveni fundaciji .....	56
Graf 9.3: Delež donacijskih podpor vseh pravnih oseb in delež vseh sponzorskih sredstev v vseh svežih prilivih.....	57
Graf 9.4: Primerjava števila podjetij donatorjev in števila podjetij sponzorjev.....	57
Graf 9.5: Število gospodarskih družb, ki so se odzvale na prošnjo za donacijo .....	59
Graf 9.6: Odzivnost donatorjev v letih 2012-2015 .....	60

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Opredelitev tretjega sektorja v Evropi .....	12
Slika 9.1: Velikost anketiranih podjetij.....	64
Slika 9.2: Regija, v kateri podjetje deluje .....	64
Slika 9.3: Kdo v podjetju odloča o donacijah .....	65
Slika 9.4: Kako pogosto podjetja donirajo sredstva .....	65
Slika 9.5: Kolikšnemu odstotku prošenj ugodijo .....	66
Slika 9.6: Na podlagi česa se podjetja odločijo za prvo donacijo organizaciji .....	67
Slika 9.7: Kakšno povabilo k doniranju podjetja najbolj pritegne .....	68
Slika 9.8: Kaj pričakujejo donatorji od neprofitne organizacije .....	69

## KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Štirje tipi neprofitnih organizacij .....	24
Tabela 4.1: Kategorizacija neprofitnih organizacij .....	26
Tabela 4.2: Mednarodna klasifikacija neprofitnih organizacij.....	27
Tabela 5.1: Primerjava pravno-organizacijskih oblik za nevladne organizacije.....	30
Tabela 7.1: Donacije korporacij .....	38
Tabela 7.2: Donacije fundacij .....	39
Tabela 9.1: Razlogi, da podjetje preneha sodelovati z neprofitno organizacijo .....	70
Tabela 9.2: Razlogi, da se podjetje ne odloči za prvo donacijo .....	72

# 1 UVOD

## 1.1 RELEVANTNOST, CILJI IN POMEN MAGISTRSKEGA DELA

Neprofitne organizacije so stopile iz sence in pritegnile pozornost raziskovalcev in javnosti. Razloga za njihov vse večji pomen sta naraščajoči dvom v sposobnost države kot institucije, ki lahko sama reši kompleksne probleme in učinkovito zagotovi blaginjo državljanom ter naraščajoči dvom v neoliberalni konsenz, katerega bistvo je prepričanje, da so tržne zakonitosti najboljše zdravilo za vse probleme razvitega in nerazvitega sveta (Kolarič in drugi 2002, 6). Vloga neprofitno-volonterskih organizacij se povečuje tako po številu organizacij kot po strokovnosti, razširjanju in vse večji raznolikosti njihovih dejavnosti (Čandek 2001, 126–28). Zato je danes še toliko bolj pomembno vprašanje, kako finančno okrepiti in podpirati te pobude? Davis (1998, 83) opredeli problem oblikovanja močnih neprofitno-volonterskih organizacij kot večplasten. Vključeni so tako dejavniki notranjega razvoja in krepitev organizacijskih sposobnosti organizacije kot zunanji dejavniki, med katere štejemo vzpostavitev zanesljivih in podpornih virov ter zakonskih pogojev.

Zbiranje sredstev je uporaba različnih metod in tehnik, ki zagotavljajo finančna sredstva za financiranje aktivnosti, ki jih neprofitne organizacije izvajajo. Ne veljajo splošna pravila za zbiranje sredstev, vendar lahko prepoznamo podobne aktivnosti (Čandek 2001, 128). Vsak donator ima poseben interes. Nekaterim je bolj pomembno, kaj organizacija dela, kako dela, kako bo dokončala zastavljene projekte, s katerimi problemi se ukvarja, dosedanja uspehi. Učinkovito je, da se pred zbiranjem sredstev pozanimamo, kaj zanima potencialne donatorje in se poskušate približati njihovim vrednotam. Pri zbiranju odgovorov so možne različne kombinacije za pritegnitev pozornosti potencialnih donatorjev, in sicer geografsko, različne ciljne skupine, strategije (zagovorništvo, raziskovalna okolja, izobraževanje, problem, zmogljivost, povzetki) (Čandek, 129–30).

Ledvinova (1997, 14) je identificirala naslednje tipične skupine darovalcev:

- Fundacije,
- civilna združenja,
- podjetniki, proizvajalci in trgovske organizacije,
- vlada in državni organi,
- posamezniki.



Sama se bom v svoji magistrski nalogi ukvarjala s financiranjem Slovenske znanstvene fundacije preko donacij podjetij. Slovenska znanstvena fundacija (SZF) je osrednja slovenska ustanova zasebnega prava na področju promocije in pospeševanja znanosti. Namen njenega delovanja je spremljati, načrtovati ter moralno in finančno podpirati članice in člane slovenske znanstvene skupnosti in nuditi podporo tistim, ki dokazujejo nadarjenost za raziskovalno delovanje že med samim šolanjem. Slovenska znanstvena fundacija povezuje zasebni in tretji sektor z javnim sektorjem Republike Slovenije, v skupnih prizadevanjih za večjo vlogo znanosti v družbi in državi. Njen program je komplementaren prizadevanjem javnega sektorja (Slovenska znanstvena fundacija).

V svoji magistrski nalogi bom analizirala financiranje Slovenske znanstvene fundacije. Cilj moje naloge je prikazati nihanje finančnih virov skozi čas in najti vzroke za ta nihanja ter podati možne rešitve. S pomočjo teorije želim podati rešitve, kako pristopiti do donatorjev in izboljšati njihovo odzivnost.

S svojo magistrsko nalogo bom osvetlila problematiko neprofitnega sektorja, ki pridobiva na pomenu, vendar se srečuje z velikimi finančnimi problemi. Namen magistrske naloge je javnosti predstaviti delovanje neprofitnih organizacij in problem financiranja, s katerim se srečujejo. Na drugi strani pa bom podala možne izboljšave in predloge, kako lahko neprofitne organizacije same izboljšajo svoj finančni položaj. Moja magistrska naloga bo namenjena tako neprofitnim organizacijam kot tudi širši javnosti.

## **1.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA**

Pravni okvir za delovanje ustanov določa Zakon o ustanovah (Ur. l. RS, št. 70/2005). Ustanove, ki so bile ustanovljene pred letom 1995, so morale uskladiti delovanje ustanove z novim zakonom do roka, ki ga je zakon predvidel. Na podlagi obstoječe zakonodaje sem postavila prvo raziskovalno vprašanje:

### **1) Kakšen vpliv ima sprememba zakonodaje na financiranje ustanov?**

Vloga neprofitnih organizacij se povečuje glede na število ustanov, strokovnost, razširjanje in vedno večjo raznolikost njihovih dejavnosti (Čandek 2001, 126–28). Na podlagi tega sem zastavila drugo in tretje raziskovalno vprašanje:

### **2) Ali se vedno večja vloga neprofitnih organizacij v naši družbi izkazuje z večjo odzivnostjo donatorjev in večjim obsegom zbranih finančnih sredstev?**

**3) Kaj vpliva na vedno večjo oziroma manjšo odzivnost potencialnih donatorjev in kako še izboljšati odzivnost?**

Ledvinova (1997, 18) je analizirala osnovne skupine donatorjev ter na podlagi izkušenj opredelila najbolj pomembne metode zbiranja sredstev za posamezne darovalce.

**4) Katere metode in tehnike nagovarjanja donatorjev so najbolj primerne za nagovarjanje podjetij?**

### **1.3 METODOLOGIJA OZ. METODE RAZISKOVALNEGA DELA**

Analiza primarnih virov obsega pregled pravno-formalnih dokumentov. V okviru analize primarnih virov se bom osredotočila na Zakon o ustanovah (Ur. l. RS, št. 70/2005). Analizirala bom spremembe zakonodaje na tem področju in vpliv na financiranje ustanov. Opravila bom dva družboslovna intervjuja. Prvi intervju bom opravila z dolgoletnim direktorjem Slovenske znanstvene fundacije, dr. Edvardom Kobalom, in preučila njegov pogled na financiranje. Drugi intervju bom opravila z Veroniko Vodlan, projektno svetovalko na CNVOS, ki je v svojem dolgoletnem delu v nevladnih organizacijah pripravila in vodila številne projekte, financirane s strani domačih, evropskih, ameriških in mednarodnih donatorjev. CNVOS (Center za informiranje, sodelovanje in razvoj neprofitnih organizacij) je krovna mreža slovenskih nevladnih organizacij, v katero je vključenih več kot 1000 različnih zvez in posameznih društev, zavodov in ustanov (Cnvos 2016). Opravila bom ankete v podjetjih, ki so bili leta 2014 nominirani za prejem nacionalnega priznanja Gazela. Za to bazo podjetij sem se odločila, ker je Slovenska znanstvena fundacija tej bazi pošiljala dopise za donacije v letu 2015.

Analiza sekundarnih virov pomeni ponovni pregled in analizo že obstoječih baz podatkov, kot so: statistika, strokovna literatura in medijski prispevki. V svoji magistrski nalogi bom z analizo sekundarnih virov poiskala teoretska izhodišča. Pri opredelitvi ključnih pojmov in pri iskanju raznih zaključkov bom uporabila deskriptivno metodo in pregled relevantne literature. Podrobneje bom pregledala finančna poročila Ustanove Slovenske znanstvene fundacije.

### **1.4 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA**

Magistrsko nalogo bom začela z uvodom, kjer bom predstavila temo, s katero se bom ukvarjala ter cilje, namen in metodologijo. Predstavila bom glavna raziskovalna vprašanja, ki me bodo vodila skozi nalogo. V **prvem delu** magistrske naloge bom teoretično opredelila neprofitne organizacije in financiranje le-teh. Bolj specifično bom predstavila financiranje ustanov ter metode in tehnike zbiranja sredstev. V **drugem delu** bom analizirala slovensko zakonodajo na področju ustanov. Predstavila bom Slovensko znanstveno fundacijo in analizirala zbiranje finančnih sredstev s pomočjo donatorjev. Osredotočila se bom na nagovarjanje slovenskih podjetij. Analizirala bom sam način nagovarjanja, odzivnost potencialnih donatorjev in višino zbranih sredstev. Opravila bom intervju z direktorjem Slovenske znanstvene fundacije, projektno svetovalko na CNVOS, Veroniko Vodlan, ter podala možne izboljšave pri zbiranju sredstev.

## 2 NEPROFITNE ORGANIZACIJE

V literaturi zasledimo več izrazov, ki opisujejo zasebne dobrodelne, filantropske in volonterske organizacije. Uporablja se tako izraz tretji sektor kot neprofitni sektor ali neodvisni sektor (Hall 1992, 1).

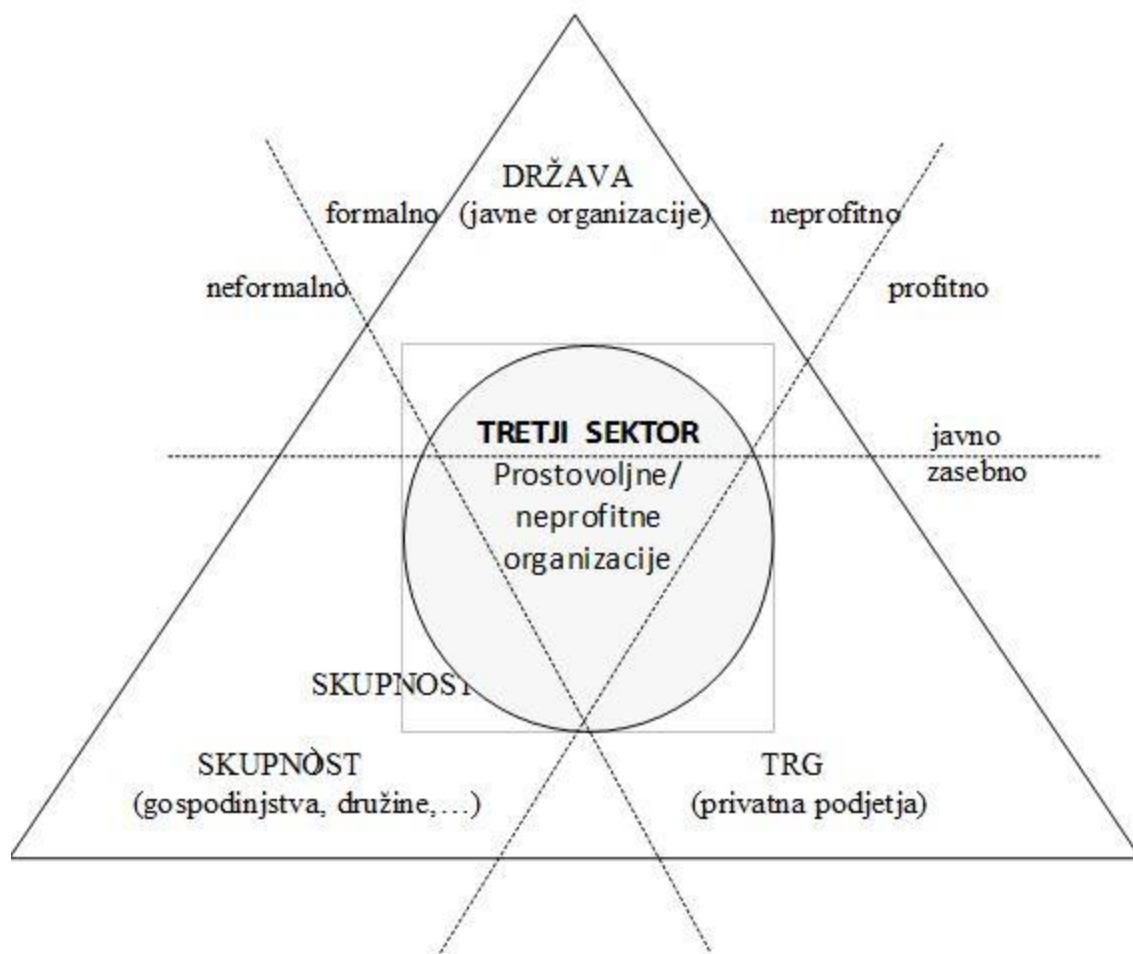
Peter Dobkin Hall (1987, 3) opredeli neprofitne organizacije kot združenja posameznikov, nastala zaradi enega od treh razlogov: izvajati javne naloge, ki so bile na njih prenesene s strani države; opravljati javno nalogo, ki je nista pripravljena opravljati niti država niti profitni sektor; vplivanje na vodenje politike v državi, profitnem in neprofitnem sektorju (Hall 1987, 3).

Andreja Črnak-Meglič (2008,1) pravi, da najširše sprejeta definicija neprofitno-volonterskih organizacij, ki je uporabljena v mednarodni komparativni raziskavi o neprofitno-volonterske mu sektorju, neprofitno-volonterske organizacije opredeljuje kot organizacije, ki so: formalno organizirane oziroma institucionalizirane; institucionalno ločene od države; neprofitno distributivne; samostojne pri upravljanju in vodenju in vključujejo pomemben delež prostovoljnega dela. V Sloveniji tej definiciji ustrezajo ustanove oziroma fundacije, društva, zasebni zavodi in cerkvene organizacije (Črnak-Meglič 2008, 1).

Karakteristike neprofitnega sektorja so se začele drastično spreminjati v poznih šestdesetih letih dvajsetega stoletja in postale pomemben igralec v javni politiki. Spremembe so se začele na področju zdravstvene oskrbe. Resno proučevanje ekonomije neprofitnega sektorja se je začelo v zgodnjih sedemdesetih letih dvajsetega stoletja, skladno z večanjem obsega in pomena neprofitnega sektorja (Hansmann 1987, 27).

Prvi razlog za večanje pomena teh organizacij je naraščajoči dvom v sposobnost države kot institucije, ki lahko sama reši kompleksne probleme in učinkovito zagotovi blaginjo državljanov. Drugi razlog pa je naraščajoči dvom v neoliberalni konsenz, katerega bistvo je prepričanje, da so tržne zakonitosti najboljše zdravilo za vse probleme razvitega in nerazvitega sveta (Kolarič in drugi 2002, 6).

## **Slika 2.1: Opredelitev tretjega sektorja v Evropi**



Vir: Pestoff v Evers in Laville (2004, 16–17).

Pestoff (v Evers in Laville 2004, 16–17) je uporabil zgornjo sliko (glej sliko 2.1), da bi opredelil področje delovanja neprofitnih organizacij v razmerju z državo, trgom in skupnostjo v postkomunističnih in skandinavskih državah.

V zadnjih letih se pojavlja širok spekter raznovrstnih organizacij, ki niso niti javne niti tržne. Te entitete imajo kljub izredni raznovrstnosti skupne značilnosti:

- So zasebne, kar pomeni, da so ustanovitelji zasebne fizične in pravne osebe oziroma so institucionalno ločene od države;
- so neprofitne, kar pomeni, da je bistvo njihovega delovanja dobrobit družbe;
- so organizacije, kar pomeni, da imajo izdelano organizacijsko strukturo in pravila;
- so prostovoljne, kar pomeni, da članstvo v njih ni zakonsko obvezno (Kolarič in drugi 2002, 6).

Salamon in Anheier (1997, 33–34) opredelita naslednje značilnosti neprofitnih organizacij:

- So formalno organizirane, kar pomeni, da imajo določena pravila in strukture za delovanje, ne glede na to, ali so formalno registrirane ali ne. Bistveno je, da imajo določeno organizacijsko stalnost, kot so na primer redni sestanki, pravila za sprejemanje odločitev, članstvo;
- so zasebne, kar pomeni, da niso del državnega aparata, čeprav dobivajo državno finančno podporo;
- so nepridobitne, ker v prvi vrsti niso usmerjene k pridobivanju dobička in ga ne razdeljujejo med svoje člane. Pri svojem poslovanju sicer lahko ustvarjajo dobiček, vendar ga morajo vložiti v osnovno dejavnost ali porabiti za svoje delovanje;
- so avtonomno vodene in imajo lastne mehanizme sprejemanja odločitev ter delujejo samostojno oziroma brez nadrejenih organov;
- so prostovoljne, torej članstvo v njih ni obvezno ali na kakršenkoli način prisilno (Salamon in Anheier 1997, 33–34).

Zasebne neprofitne organizacije nimajo diference specifične in zato so si med seboj zelo različne. Značilnosti organizacije se oblikujejo glede na to, kje v prostoru civilne družbe se organizacija nahaja, kako izvaja svojo dejavnost, kako si zagotavlja sredstva ter glede na vsebino dejavnosti oziroma vlogo organizacije v družbi (Kolarič in drugi 2002, 23). Glede na to ločimo:

- Organizacije, ki so blizu skupnosti, so po značaju bolj neformalne kot formalne: stopnja organiziranosti je minimalna, glavni finančni vir so prostovoljni prispevki članov, podpirajo predvsem sposobnost neformalnih socialnih mrež (skupine za samopomoč, društva za podporo družinam prizadetih otrok itd.);
- organizacije, ki so se približale sferi države, so po značaju bolj javne kot zasebne: so profesionalizirane in visoko formalizirane, dominanten vir financiranja so državna sredstva, temeljna vloga teh organizacij je produkcija storitev za državo (organizacije, ki imajo koncesijsko pogodbo z državo);
- organizacije, ki so se v svojem razvoju približale sferi trga, so po značaju skoraj bolj profitne kot neprofitne: visoko profesionalizirane, zaposlujejo specialiste, delujejo pod pritiskom konkurence drugih organizacij na kvazitrgih, komercialna sredstva so glavni vir prihodkov (socialna podjetja, kooperative) (Kolarič in drugi 2002, 23–24).

### **3 TEORIJE, KI OPRAVIČUJEJO POMEN ZASEBNIH NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

Predstavila bom glavne teorije, ki so bile predstavljene v zadnjih treh desetletjih. To poglavje je namenjeno pregledu različnih ekonomskih, socioloških in politoloških pristopov, ki pojasnjujejo izvor, delovanje in vpliv neprofitnih organizacij. Predstavila bom ključne točke glavnih teorij in predstavila prednosti in slabosti. Poudariti je potrebno še, da se teorije med seboj dopolnjujejo, čeprav jih bom opisovala posamično.

### **3.1 EKONOMSKE TEORIJE**

Večina teoretičnih predpostavk izvira iz preučevanj predstavnikov ameriške mikroekonomske šole. Evropski znanstveniki so veliko težje kot ameriški sprejemali tretji sektor kot avtonomni organizacijski prostor. Redke evropske države so v narodnogospodarskih računih obravnavale neprofitno-volonterske organizacije kot ločeno kategorijo, ki naj bi bila pomembna pri ustvarjanju bruto družbenega proizvoda in pri reševanju brezposelnosti (Kolarič in drugi 2002, 36). Do zanimanja za neprofitno-volonterske organizacije v evropskem prostoru je prišlo šele zaradi proučevanja krize socialne države in upočasnjevanja gospodarske rasti ter naraščanja brezposelnosti. Šele takrat se je pojavila potreba po priznavanju dejavnosti, ki so bile izven zasebno-tržnega in javnega sektorja (Kolarič in drugi 2002, 35–36). Helmut K. Anheier (2009, 120–135) kot glavne ekonomske teorije na področju neprofitnih organizacij opredeli naslednje: teorija javnih dobrin, teorija zaupanja, teorija podjetništva, teorija deležnikov in teorija soodvisnosti. V svoje raziskovanje sem vključila še ekonomske teorije, ki jih kot pomembne predlaga Henry Hansmann (v Powel 1987, 27–41) ter teorije, ki se zdijo pomembne slovenskim raziskovalcem (Kolarič in drugi 2002, 32–38).

#### **3.1.1 Teorija javnih dobrin (Public goods theories)**

Ekonomist **Burton Weisbrod** (v Anheier 2009, 120–121) je bil leta 1975 prvi, ki je objavil teorijo, ki je poskušala razložiti obstoj neprofitnih organizacij v tržni ekonomiji. Weisbrodova teorija neprofitnih organizacij rešuje problem javnih dobrin s kolektivno akcijo prizadetih posameznikov. Teorija javnih dobrin predstavi ekonomsko razlago za nastajanje neprofitnih organizacij. Tukaj ne govorimo o čistih javnih dobrinah ampak predvsem o kvazijavnih dobrinah. Weisbrodov model razloži obstoj neprofitnih organizacij s pomočjo dveh konceptov: heterogenost povpraševanja za zagotavljanje javnih dobrin in povprečen porabnik. Heterogenost povpraševanja se nanaša na povpraševanje po javnih in kvazijavnih dobrinah, in sicer, do katere mere je povpraševanje po teh dobrinah homogeno oziroma heterogeno med

prebivalci in različnimi skupinami prebivalcev. Razlike v povpraševanju se lahko kažejo v količini in kakovosti. Povprečen porabnik je tisti, ki spada v segment, kjer je povpraševanje po javnih dobrinah največje. Statistično gledano to vključuje povprečno osebo in nakup, ki bi ga opravila ta oseba (Anheier 2009, 120–121). Državni uradniki v liberalni demokraciji stremijo k zagotavljanju javnih storitev na ravni povpraševanja povprečnega porabnika, saj si želijo ponovne izvolitve. Slabost je ta, da s tem ne dosežejo bolj zahtevnih povpraševalcev, ki bi želeli večji obseg ali kakovost javnih dobrin. Ta primanjkljaj lahko zapolnijo neprofitne organizacije, ki so ustanovljene in financirane s strani prostovoljnih prispevkov državljanov, ki želijo povečati količino ali kakovost javnih dobrin. Z drugimi besedami, neprofitne organizacije zapolnijo vrzeli pri javnih dobrinah, ki jih javni sektor ne more zapolniti do te mere. V heterogenih družbah lahko pričakujemo več neprofitnih organizacij kot v homogenih družbah, kjer je segment povprečnega porabnika javnih dobrin mnogo širši (Anheier 2009, 120–121).

**Hansmann** (v Anheier 2009, 123) vidi glavno kritiko Weisbrodove teorije pri kvazijavnih dobrinah v tem, da ne obrazloži, zakaj zapolnjujejo vrzel pri ponudbi javnih dobrin neprofitne organizacije, namesto profitne. Ben-Ner in Van Hoomissen (v Anheier 2009, 123) pravita, da ni dovolj le heterogena družba, ampak so potrebni aktivni deležniki v družbi, ki prevzamejo pobudo nad produkcijo in distribucijo javnih dobrin.

Weisbrodova teorija javnih dobrin v grobem določa, da neprofitne organizacije zagotavljajo javne dobrine preko donacij, zato bi v primeru, da neprofitne organizacije nebi obstajale, morale biti te dobrine zagotovljene s strani države. Donatorska podpora se lahko spremeni v primeru, da država bodisi sama začne proizvajati te javne dobrine ali pa jih začne financirati. O financiranju ne govorimo le v primeru direktnih finančnih sredstev, ampak tudi v primeru davčnih olajšav (Anheier 2009, 123).

**James Estelle** (1989, 1–20) dopolnjuje Weisbrodove ugotovitve s svojo študijo in ugotovi, da zasebne neprofitne organizacije nastanejo, ko država ne proizvaja zadostnega obsega dobrin in storitev, na področjih, kjer so potrebe izrazito diferencirane glede na nacionalno ali versko pripadnost, izobrazbo, dohodek, starost ali druge značilnosti populacije. Bolj kot je skupnost heterogena, večje so razlike v zahtevah in večje je nezadovoljstvo nad državno produkcijo storitev in dobrin (James 1989, 1–20).

### **3.1.2 Teorija zaupanja (Trust-related theories)**

Teorija zaupanja izhaja iz informacijskih problemov povezanih z zagotavljanjem storitev ali blaga in dilemo zaupanja. **Arrow, Nelson in Krashinsky** (v Anheier 2009, 124) pravijo, da



asimetrija informacij med tistim, ki zagotavlja storitve in klienti v zdravstvu in socialnih storitvah, lahko vodi v strah potrošnikov o izkoriščanju in posledično v dvome o kredibilnosti organizacije. V zdravstvu ali socialnih storitvah lahko profitne organizacije izkoristijo asimetrijo informacij in služijo na ta račun, kar vodi v neučinkovitost trgov.

**Michael Krashinsky** (1986, 114–132) je predstavil **teorijo transakcijskih stroškov** (Transaction Cost Approach) v kateri pravi, da zasebne neprofitno-volonterske organizacije nastanejo, ko je tržno- pogodbeno sodelovanje med proizvajalci in uporabniki neučinkovito, saj transakcijski stroški ne nastanejo le med produkcijo, ampak tudi med dejavniki produkcije in uporabniki končnih izdelkov ter med samimi uporabniki. V drugem primeru je najbolj značilen transakcijski strošek nadzor proizvoda. Velikokrat se zasebne neprofitno-volonterske organizacije ustanovijo, da rešijo problem negotovosti uporabnikov glede kakovosti proizvoda ali storitve ter problem obstoja financerja in uporabnika kot dveh ločenih oseb. Nastanek transakcijskih stroškov med samimi uporabniki je posledica prostih jezdecev (free-riders) med uporabniki pri produkciji kolektivnih dobrin in storitev. Zasebna neprofitno-volonterska organizacija ima prednost, kadar ni mogoče zaradi vrste dobrin in storitev izključevati uporabnikov, ki niso plačniki, in s tem zagotoviti plačila s strani vseh uporabnikov v skladu z realno vrednostjo. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije zmanjšujejo obe vrsti transakcijskih stroškov in zato predstavljajo primernejšo organizacijsko obliko (Krashinsky 1986, 114–132).

**Hansmann** (1987, 29–33) izhaja iz teorij, ki so jih predstavili Arrow, Nelson in Krashinsky. V svoji **teoriji pogodbenega neuspeha** (The Contract Failure Theory) poskuša prikazati razlike med zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami in zasebnim profitnim sektorjem. Po njegovem raziskovanju je mogoče neprofitno-volonterske organizacije najti tam, kjer pogodbeni mehanizmi za uporabnike ne ustvarjajo razmer, kot jih imajo producenti, oziroma povedano z drugimi besedami, ko uporabniki nimajo dovolj informacij za ocenitev kakovosti in kvantitete storitev ter produktov in morajo zaupati temu, kar je ponujeno (Hansmann 1987, 29–33). Hansmann (1987, 29–33) pravi, da število neprofitnih organizacij naraste v segmentih, kjer se potrošniki počutijo nezmožne natančno oceniti kvantiteto in kakovost storitve, zaradi okoliščin ali narave storitve same. Prednost neprofitnih organizacij pred profitnimi je signal zaupanja, ki izvira iz prepovedi izplačevanja dobička lastnikom v neprofitnih organizacijah. V profitnih organizacijah, ki se ukvarjajo z ljudmi, ki sami težko ocenijo vrednost storitve in izdelkov (bolni, starejši, otroci), velikokrat pride do moralnega hazarda, nižanja stroškov za vsako ceno, prostih jezdecev (free-riders) (Hansmann 1987, 29–33). Hansmann (v Anheier

2009, 124–25) ugotavlja, da akterje v neprofitnih organizacijah ne vodi oportunistično obnašanje in so njihovi interesi skladni z interesi organizacije in donatorji. Pomembno pa je, da potrošniki zaznajo to razliko in organizacijsko strukturo ter posledično bolj zaupajo neprofitnim organizacijam kot profitnim (Hansmann v Anheier 2009, 124–25). Čeprav ima teorija pogodbenega neuspeha korenine v raziskovanju komercialnih neprofitnih organizacij, je najbolj logična uporaba za donatorske neprofitno-volonterske organizacije. Donator se od kupca v komercialnih neprofitnih organizacijah razlikuje le po tem, da kupuje blago ali storitve za tretje osebe, in da je blago kolektivne potrošnje proizvedeno v takšnem obsegu, da se ne da analizirati nakupa posameznika. Donatorske neprofitne organizacije pošiljajo posameznikom, ki donirajo, dodaten signal zaupanja, da bo njihov prispevek dejansko namenjen za storitev, ki jo oni želijo in ne bo upoštevan kot dobiček podjetja. Donatorji pa niso le posamezniki ampak je to lahko tudi država. Donacije države so lahko neposredne ali posredne. Posredne donacije predstavljajo nakazilo sredstev, posredne pa zmanjšanje davkov in podobno (Hansmann 1987, 30). To je bolje opisano v **subvencijskih teorijah** (Subsidy Theories). Obstajajo različne implicitne in eksplicitne subvencije, kot so oprostitve davkov, cenejše poštne storitve, ugodna obdavčitev za zaposlovanje. Različne subvencije imajo velik vpliv na širjenje neprofitnega sektorja (Hansmann 1987, 33).

S pomočjo zgornjih teorij lahko odgovorimo na odprto vprašanje pri Teoriji javnih dobrin: Zakaj je bolje, da del javnih dobrin ponuja neprofitni sektor, namesto profitnega sektorja? Razlog se skriva v asimetriji informacij in posledično v okoriščanju glavnih akterjev v organizaciji (Anheier 2009, 126). Vendar na tej točki Salamon (v Anheier 2009, 126) izpostavi slabost Teorije zaupanja— asimetrija informacij v javnem sektorju obstaja v isti meri ali pa celo v večji meri kot v privatnem sektorju.

Neprofitne organizacije se pojavljajo v segmentih, kjer je bolj učinkovito nadzorovati finančno obnašanje oziroma natančneje, ravnanje s potencialnim profitom, kot pa oceniti realno kakovost storitve (Anheier 2009, 126).

### **3.1.3 Teorija deležnikov (The stakeholder theory)**

Teorija je zgrajena na Hansmannovi Teoriji zaupanja. Kot smo že zgoraj spoznali, neprofitne organizacije obstajajo, ker profitne organizacije ne dosegajo zaupanja pri ponudbi nekaterih dobrin in storitev. Ben-Ner in Van Hoomissen (v Anheier 2009, 128–29) priznavata tudi, da so neprofitne organizacije ustanovljene s strani socialnih podjetnikov, ki v prvi vrsti niso

motivirani s profitom. Vse zainteresirane strani na strani povpraševanja in ponudbe poimenujeta deležniki.

Kot smo že povedali, ta teorija izhaja iz Teorije zaupanja, kjer obstaja konflikt interesov med ponudnikom in povpraševalcem. Povpraševalec želi kupiti storitev ali izdelek po čim nižji ceni, prodajalec pa ga želi prodati po čim višji ceni. V primeru, da bi oba imela popolne informacije, bi oba lahko zadovoljila svoje želje. Ker pa obstaja asimetrija informacij, kupec kupi blago po višji ceni na račun večjega profita podjetja. Neprofitne organizacije lahko rešijo konflikt interesov, saj njihov cilj ni v prvi vrsti čim večji dobiček, zato je manj verjetno, da bodo degradirali svoj izdelek ali storitev zaradi večjega dobička (Anheier 2009, 129).

**Anvar Ben-Ner** (1986, 94–114) je razvil **teorijo nadzora potrošnika** (The Consumer Control Theory), ki pravi, da so se zasebno-volonterske organizacije razvile zato, da uporabnikom zagotovijo neposreden nadzor nad delovanjem organizacije, od katere kupujejo. S tem lahko uporabniki pridobijo na kakovosti, obenem pa so njihove potrebe bolj identificirane in pošteno obravnavane, cene pa so nižje. Identificirani so trije primeri, ko želi imeti uporabnik neposreden nadzor, in ko lahko neprofitno-volonterske organizacije uspešneje rešujejo nastale probleme, kot profitne organizacije:

- 1) Obstoj asimetrične informacije o kakovosti in kvantiteti proizvoda ali storitve;
- 2) obstoj monopolistične organizacije, zaradi katere je cena višja;
- 3) organizacija proizvaja kolektivno dobro ali storitev, realne cene katere ni možno določiti (Ben-Ner 1986, 94–114).

**Ben-Ner** (v Anheier 2009, 129) podobno kot Hasmann trdi, da so neprofitne organizacije ustvarili potrošniki in ostali deležniki s strani povpraševanja, z razlogom, da se v največji meri poveča nadzor nad končnimi proizvodi oziroma storitvijo, zaradi asimetrije informacij. Ravno tako je Teorija deležnikov povezana z Teorijo javnih dobrin in heterogenostjo povpraševanja, kjer stran povpraševanja išče institucije, ki bi zapolnile vrzeli pri zadovoljevanju njihovih potreb (Anheier 2009, 129).

Glavni deležniki na strani povpraševanja so tisti, ki jih močno zanima kakovost storitve ter varovanje pred moralnim hazardom in se sami odločijo izvajati nadzor nad kakovostjo. Tako istočasno postanejo deležniki na strani ponudbe in povpraševanja. Kontrola s strani deležnikov je učinkovita predvsem pri storitvah kjer ni velike konkurence in uporabniki ne morejo »kaznovati« ponudnika (Anheier 2009, 129).

**Ben-Ner** (v Anheier 2009, 129) meni, da kombinacija informacijske asimetrije, pomanjkanje konkurence in kontrola deležnikov oddaja močnejši signal zanesljivosti kot Hansmannova mehkejša formulacija. Ben-Ner v svojih teorijah ni razlikoval med neprofitnimi organizacijami in potrošniškimi združenji (Hansmann 1987, 34).

### 3.1.4 Teorija podjetništva (Entrepreneurship theories)

V nasprotju s prejšnjimi teorijami, teorija podjetništva razloži obstoj neprofitnih organizacij s strani povpraševanja. Podjetnik je definiran kot posameznik, naravnano k spremembam, čigar funkcija je izvajati nove kombinacije in predstavljati nove poti za dojetanje in ustvarjanje dobrin ter storitev. Z neprofitnimi organizacijami ne pridobimo le novih izdelkov in storitev oziroma novih načinov za zadovoljevanje potreb potrošnikov, ampak tudi konkurenco med alternativami (Anheier 2009, 126). Cilj neprofitnih organizacij ni doseganje dobička, ampak ustvarjanje socialne vrednosti: ustvariti misijo za ustvarjanje socialne vrednosti, iskati nove načine za izpolnitev misije ter stalno učenje (Dees v Anheier 2009, 127).

Na tej točki sta pri neprofitnih organizacijah pomembna dva poudarka, ki ju prejšnje teorije niso zajele v celoti. Prvič, glavni namen neprofitnih organizacij ni doseganje dobička. Njihovo delovanje je primarno povezano z nefinančnimi cilji. Drugič, zagotavljanje storitev ne sme biti osnovni razlog za obstoj organizacije, ampak te aktivnosti služijo le kot sredstva za doseganje ciljev (Anheier 2009, 126). James (v Anheier 2009, 127) meni, da je cilj neprofitnih organizacij kar največje zaupanje ter število podpornikov, članov. V prvi vrsti želijo torej kar najbolj povečati nedenarni donos, šele nato se ukvarjajo s finančnim vidikom.

**Estelle James** (v Kolarič in drugi 2002, 35) s **teorijo verižnega subvencioniranja** ugotavlja, da večina neprofitno-volonterskih organizacij proizvaja več kot le eno storitev ali dobrino. Razlog tiči v dejstvu, da ne morejo v celoti računati na javna sredstva niti ne zagotavljajo storitve ali dobrine, ki bi bila podprta z izraženimi zahtevami na trgu. Tako morajo poleg svoje temeljne dejavnosti opravljati še dejavnosti, ki prinašajo dohodek. Vsaj eno storitev proizvajajo za dobiček, da lahko subvencionirajo produkcijo druge storitve, ki je v okviru organizacije sicer višje vrednotena, vendar se ne more prodajati na trgu (James v Kolarič in drugi 2002, 35).

**Susane Rose-Ackerman** (v Kolarič in drugi 2002, 35) vidi v neprofitno-volonterskih organizacijah alternativni in kompetitivni tržni mehanizem, ki proizvaja podobne proizvode kot druge organizacije na trgu, vendar z drugimi ideološkimi načeli. Ljudje dajo prednost neprofitno-volonterskim organizacijam zaradi razlik v filozofiji in načelih njihovega delovanja, saj se s tem izpolnijo njihova ideološka nagnjenja (Rose-Ackerman v Kolarič in drugi 2002,

35). Podobno vidi **Dennis R. Young** (v Kolarič in drugi 2002, 35) v svojem **variacijskem modelu** v neprofitno-volonterskih organizacijah organizacijski prostor, kjer se lahko učinkoviteje uresničujejo menedžerski cilji, kot so: iskanje višjega dohodka, moči, avtonomnosti, ustvarjalnosti, svobodne akcije, varnosti, socialne vključenosti, pripadnosti in samoidentifikacije.

### **3.1.5 Teorija soodvisnosti (The interdependence theory)**

Teorija soodvisnosti izhaja iz predpostavke, da sta država in neprofitni sektor partnerja in ne rivala. To se vidi iz javnega financiranja, ki je na voljo v mnogih državah in iz naraščajočega števila javno-zasebnega partnerstva (Anheier 2009, 130). Salamon (v Anheier 2009, 130) pravi, da vlada ne izpodriva neprofitnih organizacij, ampak jih močno podpira. Podpora vlade se vidi pri neposredni finančni pomoči, posredni podpori in različnih podporah, glede na regijo v kateri deluje organizacija in vrsto storitve, ki jo opravlja.

**Salamon** (1987, 99–117) v **teoriji tretje stranke** argumentira, da imata tako javni kot neprofitno-volonterski sektor svoje prednosti in pomanjkljivosti, bolj pomembno je vprašanje sodelovanja med njima, kot pa vprašanje nadomestitve enega z drugim. V sodobni družbi je država postala poglavitni finančni vir za zagotavljanje javnih storitev in dobrin, vendar to še ne pomeni, da ni mogoče ločevati med njeno vlogo zagotavljanja finančnih sredstev in vlogo proizvodnje dobrin in storitev. Prva vloga ostaja njena dolžnost, drugo vlogo pa je mogoče prenesti na druge akterje (Salamon 1987, 99–117).

Salamon (v Anheier 2009, 130) kritizira prejšnje štiri ekonomske teorije, ki po njegovem mnenju niso opisale preprostega razmerja med državo in neprofitnimi organizacijami. Še posebej kritizira Teorijo javnih dobrin in Teorijo zaupanja, ki opisujeta neprofitni sektor kot aparat, ki je ločen od države in deluje v segmentih, kjer je državi spodletelo. Sam opisuje delovanje neprofitnih organizacij kot podaljšek države, ki ga država sofinancira, da izvaja naloge z njenim pooblastilom.

**Teorija nepopolnosti prostovoljstva** predstavlja nasprotje Teorije nepopolnosti trga in pravi, da prostovoljne akcije obstajajo zaradi naravnega človeškega nagona za kolektivno akcijo in zaradi čuta dolžnosti. Vendar so prostovoljne akcije omejene, neorganizirane in velikokrat neučinkovite. Država se v takih primerih mora vključiti in pomagati neprofitnim organizacijam v trenutkih šibkosti (Anheier 2009, 130). Neprofitni sektor in država se med seboj dopolnjujeta, kar je pri neprofitnem sektorju šibkost je pri državi krepkost in obratno.

### **3.1.6 Kritika ekonomskih teorij**

V raziskavah prevladujejo teoretične razlage o vlogi neprofitnih organizacij, ki so osredotočene na komparativne prednosti teh organizacij v odnosu do profitnih organizacij, žal pa so v manjšini tiste teorije, ki proučujejo prednosti teh organizacij v odnosu do javnih organizacij. To si je mogoče razlagati s tem, da ekonomske teorije omogočajo bolj koherenten pogled na vlogo profitnih organizacij, kakor na vlogo javnih organizacij (Kolarič in drugi 2002, 35). Več teorij o razlagah, zakaj uporabniki raje izberejo neprofitno-volonterske organizacije kot profitne, je razvitih na strani povpraševanja. Teorij pri iskanju razlag, zakaj obstaja ponudba zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij v določenih dejavnostih, v drugih pa ne je manj na strani ponudbe (Hansmann 1987, 37).

Ena od poglobitnih kritik teorij, ki so se razvile v okviru ameriške mikroekonomske šole, je ta, da v ničemer ne pojasnijo razlik v obsegu in strukturi tega sektorja v različnih socialnih, ekonomskih, kulturnih in političnih okoljih. Z drugimi besedami povedano, ne proučujejo vpliva zunanjih dejavnikov. Te teorije so preveč statične in kot bistvo jemljejo primerjavo med profitnim in neprofitnim sektorjem ter možnost substitucije namesto komplementarnosti (Kolarič in drugi 2002, 36).

## **3.2 POLITOLOŠKE TEORIJE**

V kontekstu proučevanja političnih institucij, procesov političnega odločanja, obnašanja različnih političnih subjektov in delovanja političnega sistema v celoti, so tudi zasebne neprofitno-volonterske organizacije postale predmet sistematičnega politološkega raziskovanja. Začetki tega proučevanja so postavljeni v kontekst krize socialne države. Politologi so zagovarjali trditev, da je socialna država ena najpomembnejših institucij sodobne industrijske družbe, vendar so vseeno začeli proučevati strukture in dejavnosti v vmesnem

prostoru med institucijami javnega življenja ter posamezniki (Kolarič in drugi 2002, 39). Namen politoloških raziskovanj je bila tudi zapolnitev praznine, ki so jo puščala ekonomska raziskovanja, ki so se osredotočala na preučevanje omejitev in prednosti med zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami in profitnim sektorjem, bistveno manj pa so proučevala meje in prednosti med zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami in javnimi organizacijami, ki so si po svoji naravi bliže (Kolarič in drugi 2002, 39).

**P.L. Berger in R.J. Neuhaus** (v Kolarič in drugi 2002, 39–40) sta v okviru politološke znanosti razvila razlago vloge zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij na osnovi **mediativnih in posredniških struktur**. Te strukture sestavljajo organizacije, ki delujejo med posameznikom in institucijami javnega življenja (med te najpogosteje štejemo državo in kapitalistično podjetje). V to vmesno sfero štejeta sosesko, družino, cerkev in neprofitne organizacije. V primeru, da teh posredniških struktur ni, postane javna politika ločena od vrednot individualnega življenja in postane nelegitima in nedemokratska.

Pri utemeljevanju vloge in pomena zasebnih neprofitne organizacij je pomemben **koncept pluralizma**. Bistvo tega koncepta je priznavanje pluralnosti življenjskih organizacijskih oblik. Izhaja iz načela, da so vsi ljudje suvereni, vendar prihaja do težav pri uresničevanju le-tega, ker ni nikoli enega samega interesa, temveč več med seboj nasprotujočih si interesov (Kolarič in drugi 2002, 40–41). Douglas (v Kolarič in drugi 2002, 40–41) poudarja, da bi morala vsaka javna politika zagotavljati različne možnosti izbire.

**Robert A. Dahl** (1982) je na podlagi tega razvil **teorijo o pluralistični družbi**, kjer neprofitne organizacije igrajo pomembno vlogo v družbi pri preskrbi javnih dobrin in razvoju javnih politik. V preskrbi javnih storitev ali dobrin mora javni sektor izbrati enega izmed njih, ki je večinsko sprejemljiv. Tukaj nastane konflikt med večinskim pravilom in osnovnimi pravicami državljanov. Neprofitne organizacije lahko ta konflikt izničijo ali vsaj zmanjšajo (Dahl 1982).

### **3.3 SOCIOLOŠKE TEORIJE**

**Teorijo socialnega izvora** (The social origins theory) sta razvila **Salamon in Anheier**, kot odgovor na pomanjkljivosti ekonomskih teorij in na podlagi literature o konvencionalni socialni državi. Ugotovila sta, da ima neprofitni sektor različne začetke v različnih državah sveta, kar se kaže v različni družbeni in ekonomski obliki neprofitnega sektorja v posameznih državah (Anheier 2009, 135). Na podlagi Esping-Andersenove analize socialne države in neprofitnega sektorja (v Anheier 2009, 135) sta identificirala štiri različne modele razvoja neprofitnih organizacij.

**Tabela 3.1: Štirje tipi neprofitnih organizacij**

	<b>Ekonomska velikost neprofitnega sektorja</b>	
<b>Javno trošenje za socialo</b>	<b>Majhna</b>	<b>Velika</b>
<b>Nizko</b>	Centralistični (Japonska in večina držav v razvoju)	Liberalni (ZDA, Velika Britanija)
<b>Visoko</b>	Socialdemokratski (Švedska, Norveška, Danska, Finska)	Korporacijski (Francija, Nemčija)

Vir: Anheier (2009, 136).

V liberalnem modelu je nižja stopnja javnega trošenja za socialno varstvo povezana z relativno velikim neprofitnim sektorjem. Ta izid je najbolj verjeten tam, kjer elementi srednjega razreda prevladujejo in kjer ni obstajalo nasprotovanje s strani tradicionalnih podeželskih elit ali močnih gibanj delovnega razreda oziroma so bila ta nasprotovanja šibka ali zadržana. To vodi v ideološko in politično sovražnost do trošenja javnega denarja za socialno varstvo in veliko naklonjenost volonterskim pristopom (Anheier 2009, 136).

Socialdemokratski model je popolno nasprotje liberalnega. Javna poraba za socialo je izredno visoka in prostora za delovanje neprofitnih organizacij je malo. Zgodovinsko gledano se je ta tip neprofitnih organizacij pojavil v državah, kjer so elementi delavskega razreda imeli možnost izvajati učinkovito politično moč, čeprav običajno v povezavi z drugimi razredi. Neprofitni sektor v teh državah ne zagotavlja storitev, ampak funkcijo zagovorništva in osebnega izražanja (Anheier 2009, 136).

V korporacijskem modelu je bila država prisiljena ustvariti skupni cilj z neprofitnimi organizacijami, tako da neprofitne organizacije delujejo kot predmoderen mehanizem, ki ga država namenoma ohranja, zaradi lastnih prizadevanj, da ohranijo podporo ključnih družbenih elit (Anheier 2009, 136–37).

V centralističnem modelu država ohranja premoč v širokem razponu socialnih politik, vendar ne kot instrument organiziranega delavskega razreda, kot v socialno-demokratskih režimih. Premoč izvajajo v svojem imenu ali v imenu gospodarskih elit, a s priznano stopnjo avtonomije. V primeru analize Japonske omejeno javno trošenje za socialo ni vodilo v veliko število neprofitnih organizacij. Socialna zaščita in neprofitni sektor sta v tem modelu omejena (Anheier 2009, 137).

#### **4 TIPOLOGIJA ORGANIZACIJ**



Kolaričeva (Kolarič in drugi 2002, 25–29) iz svoje analize neprofitnih organizacij izpelje različna merila za identifikacijo različnih tipov organizacij:

- 1) Na podlagi merila obstoja določene entitete oziroma njenega smisla lahko vse organizacijske entitete v družbi razdelimo na **profitne** in **neprofitne organizacije**. Pri prvih je smisel obstoja in delovanja kar največje povečanje dobičkonosnosti kapitala za njihove lastnike, pri drugih pa delovanje v splošno družbeno korist (Kolarič in drugi 2002, 25).
- 2) Drugo merilo temelji na vprašanju, kdo je ustanovitelj oziroma lastnik entitete. Na podlagi tega razdelimo neprofitne organizacije na tiste, katerih ustanovitelj je država in na tiste, katerih ustanovitelj oziroma lastnik je zasebna fizična ali pravna oseba. Neprofitne organizacije, katerih lastnik oziroma ustanovitelj je država, so **javne neprofitne organizacije**, tam kjer so lastniki zasebne fizične ali pravne osebe, pa so **zasebne neprofitne organizacije** (Kolarič in drugi 2002, 25).
- 3) Tretje merilo se nanaša na formalno-pravni status neprofitnih organizacij. Delimo jih na tiste, ki imajo formalno-pravni status delovanja v javnem interesu in na tiste, ki delujejo v skupnem interesu svojih članov (Kolarič in drugi 2002, 26). V skupini, ki **deluje v javnem interesu**, so najpogostejši naslednji tipi:
  - društva oziroma združenja;
  - zasebni zavodi;
  - fundacije/skladi;
  - socialna podjetja;
  - verske organizacije, itd. (Kolarič in drugi 2002, 26).

Znotraj skupine zasebnih neprofitnih organizacij, ki **delujejo v skupnem interesu članov**, pa ločimo:

- članske klube in društva oziroma združenja;
  - članske zadruge/kooperative;
  - zbornice in druga poslovna združenja;
  - sindikate;
  - politične stranke itd. (Kolarič in drugi 2002, 26).
- 4) Naslednje merilo temelji na tem, kdo izvaja dejavnost organizacije. Zasebne neprofitne organizacije, ki delujejo v javnem interesu, in tiste, ki delujejo v skupnem interesu, lahko svojo dejavnost izvajajo v celoti z lastnimi zaposlenimi v organizaciji, torej gre

za **profesionalizirane neprofitne organizacije**. V primeru, ko svojo dejavnost izvajajo s prostovoljci, gre za **prostovoljne neprofitne organizacije**. Obstajajo še **mešane organizacije**, ki poleg zaposlenih k svojemu delovanju pritegnejo še prostovoljce (Kolarič in drugi 2002, 27).

Kolaričeva (Kolarič in drugi 2002, 28) meni, da je možno uvesti še kakšno merilo in tako identificirati dodatne tipe organizacij. Tipologija nam pomaga, da postane raznovrstnost organizacij pregledna, ne pa tudi obvladljiva. Obvladljiva postane šele z instrumentom klasifikacije (Kolarič in drugi 2002, 28).

Hansmann (1987, 28) predstavi klasifikacijsko shemo neprofitnih organizacij, ki temelji na viru financiranja in načinu nadzora nad neprofitno organizacijo (glej tabelo 4.1).

**Tabela 4.1: Kategorizacija neprofitnih organizacij**

	<b>Vzajemne</b>	<b>Podjetniške</b>
<b>Donatorske</b>	Politična društva	Muzej umetnosti Nega
<b>Komercialne</b>	Ameriška avtomobilska zveza Združenje potrošnikov	Bolnišnice Domovi za ostarele

Vir: Hansmann (1987, 28).

Neprofitne organizacije, pri katerih precejšen del njihovih prihodkov predstavljajo donacije, so opredeljene kot donatorske neprofitne organizacije. Komercialne neprofitne organizacije so tiste, ki se predvsem financirajo s prodajo dobrin in storitev. Pokrovitelj je določen kot posameznik, ki predstavlja glavni vir prihodkov neprofitne organizacije. V donatorskih neprofitnih organizacijah so pokrovitelji donatorji, medtem ko so v komercialnih neprofitnih organizacijah pokrovitelji stranke oziroma kupci (Hansmann 1987, 28). Moč nadzora se opredeli kot moč izvoliti upravni odbor. V vzajemni neprofitni organizaciji je končni nadzor v rokah pokroviteljev organizacije. Neprofitna organizacija, kjer je uprava samostojna, se uvrsti med podjetniške neprofitne organizacije (Hansmann 1987, 28). Križanje dvosmerne klasifikacije poda štiri tipe neprofitnih organizacij: donatorsko vzajemne, komercialno vzajemne, donatorsko podjetniške, komercialno podjetniške. Meje med njimi niso jasno zastavljene in se medsebojno prepletajo (Hansmann 1987, 28).

#### **4.1 KLASIFIKACIJA ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSКИH ORGANIZACIJ**

Raziskovalci so izoblikovali različne sisteme za klasifikacijo zasebnih neprofitnih organizacij. Uveljavljenim klasifikacijskim sistemom je skupno to, da temeljijo na istem temeljnem merilu, pri čemer gre za področje, na katerem zasebna neprofitna organizacija deluje. Klasifikacijski sistemi se med seboj razlikujejo le po opredelitvi oziroma številu področij (Kolarič in drugi 2002, 28).

Najbolj uporabna in izpopolnjena je Mednarodna klasifikacija neprofitnih organizacij (International Classification of Nonprofit Organizations) (glej tabelo 4.2). Raziskovalci so jo izoblikovali za potrebe Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (Salamon in Anheier v Kolarič in drugi 2002, 28). V klasifikaciji je opredeljenih 12 področij, na katerih delujejo zasebne neprofitno-volonterske organizacije. Ta področja so še dodatno razdeljena na podpodročja. Zaradi prevelike raznovrstnosti med posameznimi družbami, klasifikacija ni standardizirana (Kolarič in drugi 2002, 28).

**Tabela 4.2: Mednarodna klasifikacija neprofitnih organizacij**

<b>Kultura in rekreacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•1 100 Kultura: Mediji in komunikacija; prikaz umetnosti, arhitektura, keramična umetnost; izvajanje umetnosti; historična, literarna in humanistična društva; muzeji; živalski vrtovi</li> <li>•1 200 Šport: amaterski šport in rekreacija</li> <li>•1 300 Ostala rekreacija in društveni klubi: rekreacija in društveni klubi: rekreacija in društveni klubi, storitve klubov</li> </ul>
<b>Izobraževanje in raziskovanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•2 100 Osnovno in srednješolsko izobraževanje</li> <li>•2 200 Visokošolsko izobraževanje</li> <li>•2 300 Ostalo izobraževanje: tehnično šole kot dodatno izobraževanje; izobraževanje za odrasle</li> <li>•2 400 Raziskave: medicinske raziskave; znanost in tehnologija; družbene in politične študije</li> <li>•3 100 Bolnišnice in rehabilitacijski centri</li> </ul>
<b>Zdravstvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•3 200 Domovi za ostarele</li> <li>•3 300 Psihično zdravljenje: psihiatrične bolnišnice; psihično zdravljenje; krizna intervencija</li> <li>•3 400 Ostale zdravstvene storitve: javno zdravstveno in wellness izobraževanje; prva pomoč; alternativna zdravstvena nega; zdravljenje</li> </ul>
<b>Socialno varstvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•4 100 Družbene storitve: skrb za otroke; skrb za mladostnike; družinske storitve; storitve za hendikepirane; storitve za starejše; službe za samopomoč in ostale osebne storitve</li> <li>•4 200 Nujna pomoč in podpora: preventiva in nadzor nad nesrečami; začasna bivališča; pomoč beguncem</li> <li>•4 300 Denarna pomoč in vzdrževanje: denarna pomoč in materialna oskrba</li> </ul>
<b>Okolje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•5 100 Okolje: zmanjšanje onesnaževanja in nadzor; varovanje okolja in naravnih virov; rastave cvetja in ostalih naravnih lepot</li> <li>•5 200 Živali: zaščita živali; zaščita divjih živali; veterinarska služba</li> </ul>
<b>Razvoj in nastanitve</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•6 100 Ekonomski in društveni razvoj ter razvoj skupnosti: skupostne in sosedske organizacije; ekonomski razvoj; društveni razvoj</li> <li>•6 200 Nastanitve: stanovanjska združenja in pomoč</li> <li>•6 300 Zaposlitev in usposabljanje: službena usposabljanja; poklicno svetovanje in usmerjanje; poklicna rehabilitacija in delavnice</li> </ul>
<b>Pravo, zagovorništvo in politika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•7 100 Družbene in zagovorniške organizacije: zagovorniške organizacije; združenja za človekove pravice; etnična združenja; civilna združenja</li> <li>•7 200 Pravo in pravne storitve: pravne storitve; preventiva pred kriminalom in javna varnost; rehabilitacija prestopnikov; pomoč žrtvam; zaščita potrošnikov</li> <li>•7 300 Politične organizacije: politične stranke in organizacije</li> </ul>
<b>Filantropski posredniki in pospeševalci prostovoljstva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•8 100 filantropski posredniki in pospeševalci prostovoljstva: zasebne fundacije; promocija in podpora volonterstva; organizacije za zbiranje sredstev</li> </ul>
<b>Mednarodne aktivnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•9 100 Mednarodne aktivnosti: programi in izmenjav in kulturni programi; združenja za razvoj; združenja za mednarodne nesreče in pomoč; mednarodne organizacije za varstvo človekovih pravic in mirovne organizacije</li> </ul>
<b>Religija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•10 100 Verska društva in združenja: prostori kjer se zbirajo verniki; združenja vernikov</li> </ul>
<b>Poslovna in profesionalna združenja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•11 100 Poslovna in profesionalna združenja: poslovna združenja, profesionalna združenja, sindikati</li> </ul>
<b>Drugo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tisto, kar ni mogoče razvrstiti drugam</li> </ul>

Vir: Anheier (2009).

## 5 VRSTE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Pravnim osebam v civilnem pravu pravimo nevladne organizacije in niso tako celostno urejene z enim zakonom, kot so gospodarske družbe. Po mnenju Trstenjakove (v Hrovatič 2004, 211), pred osamosvojitvijo zaradi specifične ekonomske in družbene ureditve niso obstajale. Vendar pa strokovnjaki uvrščajo med nevladne organizacije ali vsaj v zasetke tudi društva, ki so se registrirala na podlagi Zakona o društvih iz leta 1974 že v Jugoslaviji. Delovanje društev je pomembno saj je razvidna splošnokoristna dejavnost, vodi pa tudi v ustanavljanje ustanov (Hrovatič 2004, 211).

Nevladne organizacije so formalno organizirana civilna družba. Glede na tipologijo pravnih oseb in načelo omejenega števila, ki dovoljuje ustanovitev le tistih pravnih oseb, ki jih sistem pozna, lahko opredelimo naslednje nevladne organizacije v Sloveniji:

- društva;
- ustanove;
- zavodi;
- izjemoma gospodarske družbe (Hrovatič 2004, 211).

Področje nevladnih organizacij urejajo Zakon o društvih, Zakon o ustanovah in Zakon o zavodih (v primeru, ko gre za zasebni zavod) (Hrovatič 2004, 211).

V spodnji tabeli (glej tabelo 5.1) so prikazane bistvene lastnosti ustanove, društva in zavoda. Društvo temelji na prostovoljstvu. Večina članov je zaposlena drugje in delovanje društva je fleksibilno in nestabilno. V zavodih je večja stopnja profesionalizacije. Delovanje je še vedno fleksibilno vendar bolj stabilno. Pod ustanove štejemo sklade in fundacije. Ustanove so brez lastnikov in upravljanje premoženja je vezano na namen. Delovanje je neprožno, vendar je značilna finančna stabilnost (Hrovatič 2004, 212).

**Tabela 5.1: Primerjava pravno-organizacijskih oblik za nevladne organizacije**

	<b>Ustanova</b>	<b>Društvo</b>	<b>Zavod</b>
<b>Registracija</b>	Evidenca ustanov pri ministarstvu, pristojnem za upravo	Register društav pri upravni enoti, na območju katere je sedež društva	Sodni register
<b>Vrsta pravne osebe</b>	Ustanova – kapitalna in/ali izvajalska	Korporacija	Ustanova – izvajalska
<b>Ustanovitveno premoženje</b>	Da	Ne	Da/ne
<b>Ustanovitelj</b>	Domača ali tuja pravna ali fizična oseba	Polnoletni državljani, tujci s prebivališčem nad eno leto	Domače in tuje fizične in pravne osebe
<b>Upravljanje</b>	Uprava	Organi društva	Svet zavoda ali drug kolegijski organ
<b>Vpliv ustanovitelja na upravljanje</b>	Ne	Da	Da
<b>Financiranje</b>	Upravljanje premoženja	Članarine	Javni in zasebni viri
<b>Vloga države</b>	Da	Ne	Da

Vir: Hrovatič (2004, 212).

## 6 POJEM USTANOVE

Ustanove so zainteresirane za enakopravnost javne in zasebne lastnine v teoriji in praksi, odpravljanje protislovij med javnim in zasebnim pravom, promocijo ustanov na nacionalni in nadnacionalni ravni, sodelovanje v sinergiji z javnim sektorjem in tujimi lokalnimi, nacionalnimi in nadnacionalnimi organizacijami (Kobal 2000, 6). V smislu sodelovanja ustanov pri uresničevanju nacionalnih programov se kažejo potrebe po dopolnjevanju obstoječe zakonodaje na področju organiziranja in financiranja ustanov (Kobal 2000, 6).

Na podlagi pravne teorije lahko razlikujemo med korporacijami, za katere je značilno, da se združi več oseb in nastane nova oseba, in ustanovami, ki imajo za osnovo personificirano namensko premoženje. Značilnost ustanov je, da nimajo članov ali družbenikov, ampak le upravo in morebitne druge organe ter destinatorje oziroma z drugimi besedami beneficiati, koristniki, porabniki. Bistvenega pomena pri ustanavljanju ustanov je volja ustanoviteljev (Bohinc v Hrovatič 2004, 208).

Po definiciji je ustanova na namen vezano premoženje. Ta definicija je primerljiva z ustanovami v državah, ki imajo kontinentalni pravni sistem (Hrovatič 2004, 208). Ustanova je pravna oseba zasebnega prava, ki se ustanovi tako, da se premoženje nameni trajno za splošno korist ali v dobrodelne namene. Zakon o ustanovah ne ureja ustanov javnega prava, čeprav izhajajo iz istih temeljnih opredelitev (premoženje, namen, organizacije), vendar obstajajo razlike upravljanju, nadzoru in ustanovitvi (Hrovatič 2004, 208).

Poleg društev so fundacije temeljni institut civilne družbe in omogočajo svobodo zasebne lastnine, medtem ko društva omogočajo svobodo združevanja. Ustanove so nevladne organizacije, ki predstavljajo povezavo med zasebnim in javnim sektorjem. Splošnokoristne ustanove omogočajo, da se zasebno premoženje prenaša za splošne družbene koristi. S tem premoženjem se podpirajo različne nevladne organizacije, izobraževalne institucije, dobrodelne organizacije, posamezniki (Združenje slovenskih ustanov 2010).

Ustanove se delijo na pravne osebe zasebnega prava in pravne osebe javnega prava. **Pravne osebe zasebnega prava** temeljijo na zasebni lastnini, vendar je njihov namen dobrodelen oziroma splošnokoristen ter trajen. Izjemoma lahko ustanovo ustanovi država in v tem primeru je ustanova **pravna oseba javnega prava**. Ustanovitelji ustanove so lahko posamezni donatorji, društva, obstoječe ustanove, javni organi ali podjetja. Premoženje namenijo za splošnokoristni ali dobrodelni namen ter zaupajo upravljanje premoženja in skrb za izvajanje namena osebi ali organu, ki ga sami določijo (Združenje slovenskih ustanov 2010). V

slovenskem sistemu ustanove zasebnega prava sploh niso predvidene, v tujini pa so pogosta oblika. V našem prostoru imamo samo ustanove, katerih namen je splošnokoristen (Hrovatič 2004, 207). Fundacije uporabljajo privatna sredstva, da dosežajo javno dobro. Tukaj se izpostavi kritika, da so cilji malokdaj merjeni, ocenjevani in demokratično nadzirani (Tayart de Borms 2005, 2).

Eden izmed mehanizmov za krepitev fundacij v Evropski uniji je Center evropskih ustanov (EFC), ki podpira oblikovanje Evropskega statuta za ustanove (evropski pravni instrument za združevanje zasebnih virov v dejavnosti za javno dobro). Močna potreba po Evropskem statutu se je pojavila s širitvijo Evropske unije leta 2001, ko je začelo naraščati število ustanov in financerjev, ki so želeli skleniti mednarodno sodelovanje pri izvajanju projektov. Drugi razlog je globalizacija in kompleksnost tem ter prepletanje različnih nivojev – lokalnega, nacionalnega in nadnacionalnega. Evropski statut za ustanove bi bil nova zakonska oblika, ki bi dopolnjevala obstoječe nacionalne in lokalne zakone, ki opredeljujejo splošnokoristne ustanove v državah članicah Evropske unije. Statut bi bil namenjen predvsem kot spodbuda trajnostnemu družbeno-ekonomskemu razvoju, kot podpora demokratičnega življenja Evropske unije in razširjanja evropskega javnega prostora, krepitev mednarodnega sodelovanja ustanov ter sodelovanja med ustanovami in donatorji, mobilizacije zasebnega premoženja za javno dobro in podpore internacionalizacije delovanja ustanov (Združenje slovenskih ustanov 2010).

## 6.1 VRSTE USTANOV

Ustanove delimo glede na področje delovanja in v Sloveniji obstajajo naslednja področja delovanja ustanov:

- Krovne ustanove;
- humanitarna dejavnost;
- kulturna in umetniška dejavnost;
- šolstvo in znanost;
- zdravstvo;
- socialna dejavnost;
- okolje in trajnostni razvoj;
- šport in turizem (Združenje slovenskih ustanov 2010).



Na tej točki moramo omeniti še izjemno pomembno področje, ki ga predstavljajo **lokalne razvojne fundacije** (LRF). V Sloveniji so se prve štiri lokalne razvojne fundacije ustanovile leta 2006. Namen teh fundacij je bila odprava finančne podhranjenosti nevladnega sektorja, predvsem pa namensko financiranje skupnostnih projektov. Bistvo lokalnih razvojnih fundacij je vzpostavitev transparentnih in učinkovitih sistemov zbiranja in dodeljevanja sredstev organizacijam civilne družbe na lokalni ravni za izvajanje splošno koristnih nepridobitnih dejavnosti (Združenje slovenskih ustanov 2010). Lokalno razvojno fundacijo upravljajo prebivalci skupnosti za blaginjo celotne skupnosti. Glavne naloge teh fundacij so zbiranje, upravljanje in razdeljevanje sredstev, ki jih pridobijo večinoma od lokalnih donatorjev, tako od fizičnih oseb kot podjetij ter dobrodelnih skladov in javnih organizacij. Novi trendi narekujejo smernice oblikovanja četrtnih ali celo uličnih lokalnih fundacij. Cilj lokalnih fundacij je dvigniti raven kakovosti življenja na lokalni ravni. Lokalne razvojne fundacije prispevajo k razvoju lokalne skupnosti na kulturnem, socialnem, športnem, vzgojno-izobraževalnem področju, na področju varstva okolja, kulturne dediščine in naravnih vrednot, prostočasnih dejavnosti, turizma (Združenje slovenskih ustanov 2010).

Združenje slovenskih ustanov – Ustanova ZSU je edina krovna ustanova pri nas. Ustanovljena je bila leta 2000 in je nadstrankarska nacionalna organizacija slovenskih ustanov. V Sloveniji deluje kot pobudnica sprememb obstoječe zakonodaje na področju delovanja ustanov in je nosilka interesov civilne družbe. Glavne naloge Ustanove ZSU so: izobraževanje in usposabljanje oseb, ki sodelujejo pri delu ustanov; promoviranje delovanja ustanov v slovenski družbi; strokovno svetovanje; informiranje ustanoviteljev pri ustanavljanju novih ustanov; zbiranje in analiziranje podatkov o izvajanju aktivnosti; informiranje nacionalne in mednarodne javnosti o delu ustanov; uveljavljanje skupnih interesov ustanov v odnosu do javne uprave ter vzpostavitev dialoga; povezovanje Združenja s podobnimi mrežami v Sloveniji in izven meja Slovenije (Združenje slovenskih ustanov 2010).

## **7 FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

Davis (1998, 83) opredeli problem oblikovanja močnih neprofitnih organizacij kot večplasten. Vključeni so tako dejavniki notranjega razvoja in krepitev organizacijskih sposobnosti organizacije kot zunanji dejavniki, med katere štejemo vzpostavitev zanesljivih in podpornih virov ter zakonskih pogojev (Davis 1998, 83).

Organizacijska stabilnost neprofitnih organizacij je sestavljena iz številnih elementov: jasna vizija in poslanstvo; močna pripadnost med simpatizerji in zaposlenimi; sposobnost prilagajanja spremembam v okolju; kompetentni zaposleni z znanjem in spretnostjo; močno vodstvo; kakovostni programi; aktivnosti, ki proizvajajo resnično dobrobit; sistemi in zgled za odprtost, etičnost, preglednost in verodostojnost; zadostni finančni viri za delo; povezave z zasebnim in javnim sektorjem (Čandek 2002, 251).

Odgovornost za stabilno delovanje neprofitnih organizacij je deljena. Izziv za finančno stabilnost je vprašanje denarja in donatorskih sredstev, pravnih okvirjev in vprašanj davkov ter zakonskih okvirjev, ki jih določajo politiki. Vendar pa nosijo organizacije same pomembno težo odgovornosti. Voditelji organizacij so odgovorni, da donatorjem, politikom in splošni javnosti pojasnijo, kako je njihovo delo koristno, da so strokovni, zanesljivi, da izpolnjujejo svoje obljube in delajo učinkovito in uspešno. Za to pa je potrebna notranja usposobljenost (Čandek 2002, 251).

Vloga neprofitnih organizacij se povečuje tako po številu kot po obsegu, po strokovnosti, razširjanju in vse večji raznolikosti njihovih dejavnosti. Zato je še toliko bolj potrebno oblikovati temeljno vprašanje, kako finančno okrepiti in podpirati te pobude. Sedanja paradigma financiranja neprofitnih organizacij je ustvarila socialni darvinizem, kjer si delijo že tako omejeno in vse manjšo pogačo donatorskih sredstev (Čandek 2002, 251–52).

Pobude neprofitno-volonterskih organizacij so izredno občutljive za tri tradicionalne omejitvene pogoje tuje pomoči in donatorskih sredstev:

- Omejene možnosti pridobitve virov;
- občutljive so na omejeno pridobivanje obstoječih javnih in zasebnih virov. Donatorji lahko glede na trenutno gospodarsko stanje hitro spremenijo prednostni red ali pa odtegnejo podporo;
- omejeno trajanje virov;
- v podporah so opredeljene časovne omejitve, ki so večinoma kratkoročne narave, kar onemogoča načrtovanje dolgoročnih strategij;
- omejitev virov;

- neprofitne organizacije se spopadajo z ovirami, kako se znebiti odvisnosti od donatorjev in projektno zasnovanih podpor. Obstaja tudi tveganje, da na njih vplivajo donatorji, ki nimajo istih interesov kot organizacija (Čandek 2002, 251–52).

## 7.1 VIRI FINANCIRANJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Salamon in Anheier (1994) navajata glavne vire financiranja neprofitnih organizacij, ki jih kot klasifikacijo sredstev upošteva mednarodna primerjalna raziskava strukture prihodkov:

- Plačila za storitve (prihodki iz profitne in neprofitne dejavnosti, članarine in drugi prihodki);
- dotacije države (subvencije države in občin ter skladov, plačila na podlagi koncesijskih pogodb);
- zasebne donacije in prispevki posameznikov, podjetij in fundacij (donacije in zapuščine, darila).

Na podlagi virov prihodkov so možni trije teoretični modeli financiranja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, odvisno od tega, kateri vir prevladuje:

- Model dominacije lastnih sredstev (prihodki iz lastne dejavnosti in delovanja na trgu);
- model dominacije državnega financiranja;
- model dominacije zasebnih donacij (Salamon in Anheier 1994).

Davis (1998, 86–87) meni, da obstajajo trije možni donatorski viri za neprofitne organizacije, in sicer zasebni sektor, splošna javnost, vladni sektor. Ti trije viri lahko izvirajo od mednarodnih ali domačih javnih in zasebnih donatorjev (Davis 1998, 86–87).

Ledvinova (1997, 14) je bolj natančno identificirala naslednje tipične skupine darovalcev:

- Fundacije,
- civilna združenja,
- podjetniki, proizvajalci in trgovske organizacije,
- vlada in državni organi,
- posamezniki.

Darovalce lahko po mnenju Čandekove (2002, 256) razdelimo še na:

- potencialne darovalce,
- darovalce, ki prvič darujejo,
- darovalce, ki so že večkrat darovali (Čandek 2002, 256).

Vodlanova (2010, 5) poda podobno opredelitev zbiranja sredstev, in sicer prek:

- Javnih razpisov in naročil (lokalnih, regionalnih, nacionalnih, evropskih, mednarodnih);
- fundacij (korporativnih, družinskih, državnih, lokalnih razvojnih fundacij);
- gospodarskega sektorja;
- posameznikov (Vodlan 2010, 5).

V nalogi se bom osredotočila predvsem na prihodke iz zasebnih virov, bolj natančno na zasebne donacije in prispevke podjetij. Glede na Vodlanovo (2010, 5) razvrstitev, to pomeni zbiranje sredstev s strani gospodarskega sektorja.

## **7.2 ZAKAJ KORPORACIJE DONIRAJO?**

Donacije korporacij so transakcije med profitno in neprofitno organizacijo, ki imata različno poslanstvo in operativne cilje, a podobna ključna cilja preživetja in rasti. Neprofitna in profitna organizacija delujeta v skupnem okolju in bolj, ko sta si področja delovanja blizu, večja je verjetnost, da bo korporacija donirala. Nobeno podjetje ni samozadostno in vsako podjetje mora izmenjavati dobrine in resurse z okoljem. Za delovanje potrebuje vnose iz okolja (surovine, delovno silo), proizvaja pa proizvode (izdelke, storitve), ki jih vrača v okolje (Mixer 1993, 66–67). Neprofitne organizacije potrebujejo sredstva za financiranje programov in operativne stroške. Ta sredstva zagotovijo korporacije v primeru, ko pričakujejo, da lahko neprofitna organizacija ustvari boljše okolje, v katerem deluje podjetje. To okolje lahko neposredno vpliva na zaposlene oziroma družine zaposlenih v korporacijah ali pa ustvari dobro mnenje o podjetju, kar je dobra reklama (Mixer 1993, 66). Okolje je danes zelo turbulentno in hitro spreminjajoče, podjetja pa si želijo čim bolj stabilnega okolja. Pripravljena so donirati tistim neprofitnim organizacijam, ki jim zagotavljajo večjo stabilnost okolja in s tem varnost. Tak primer so izobraževalne neprofitne organizacije, ki zagotavljajo bodočo delovno silo za podjetja (Mixer 1993, 69–70).

Po ugotovitvah dr. Andreje Črnak-Meglič (v Vodlan 2010, 18), čudežna formula za zagotavljanje podpore podjetij ne obstaja. Lahko pa si neprofitna organizacija bistveno izboljša možnosti če:

- je v preteklosti že sodelovala s podjetjem;
- ima neprofitna organizacija velik ugled v javnosti ali je njen projekt zelo odmeven;
- podpora projektu za podjetje pomeni boljšo podobo podjetja v javnosti;
- je projekt namenjen delu javnosti, ki je ključni deležnik tega podjetja;
- so zaželeno različne podpore projektu in ne le finančna podpora;
- je projekt v povezavi z lokalnim okoljem, v katerem podjetje deluje;
- neprofitna organizacija nagovarja podjetje na inovativen način in ponuja inovativen način sodelovanja;
- so v odboru neprofitne organizacije pomembni člani podjetja, ali če vključuje v projekt prostovoljce iz podjetja;
- je nagovor sestavljen v poslovnem jeziku;
- je opravljena analiza podjetja, preden se predstavnik neprofitne organizacije sestane s podjetjem;
- ima neprofitna organizacija podporo drugih znanih podjetnikov (Črnak-Meglič v Vodlan 2010, 18).

Motivatorji za doniranje niso isti, kadar govorimo o posameznikih in kadar govorimo o korporacijah. Organizacija Gallup je zbrala anketne podatke o tem, zakaj se posamezniki odločijo za donacijo. Glavni motiv je glede na zbrane podatke ta, da morajo tisti, ki imajo več, pomagati tistim, ki imajo manj. Drugi najbolj pogost odgovor je bil osebno zadovoljstvo, ki ga pridobiš z doniranjem. Kot zelo pomemben motiv se je izkazalo tudi: versko prepričanje, potrebno je vlagati v družbo, saj tudi dobivamo iz nje, za donacijo me je naprosil znanec oziroma prijatelj, zagotavljati delovanje institucije, od katere prejemamo usluge mi ali znanci, biti vzgled drugim, izpolnjevati poslovno dolžnost ali dolžnost skupnosti, zagotoviti, da si te ljudje zapomnijo, pridobiti davčne olajšave in spodbuda s strani delodajalca (Mixer 1993, 5–6).

V Ameriki je bilo v 90. letih 20. stoletja normalno, da so raziskave pokazale, da sta vera in donatorstvo močno povezana, saj okoli 70 odstotkov Američanov hodi v cerkev oziroma kako

drugo versko ustanovo. Večina donatorskega denarja pa je dotekala zaradi verskih organizacij (Kaplan v Mixer 1993, 7).

Do razhajanj in drugih motivatorjev prihaja, kadar govorimo o korporacijah. Tukaj ne zasledimo več nesebičnega darovanja, ampak korporacije želijo nekaj v zameno.

Korporacije se povezujejo z neprofitnimi organizacijami na več načinov: z doniranjem sredstev za zagotavljanje storitev, zaposlenih in z darili. Akcije korporacij vplivajo na delovanje neprofitnih organizacij, zato so še toliko bolj pomembni motivi in nameni, ki vodijo korporacije v donatorstvo (Mixer 1993, 61).

### **7.3 ZAKAJ SO DONACIJE KORPORACIJ POMEMBNE?**

V Ameriki so z raziskavami ugotovili, da v zadnjih 35 letih predstavljajo donacije korporacij in fundacij le 10-15 odstotkov vseh donacij neprofitnim organizacijam. Čeprav tako majhen odstotek zmanjšuje njihovo pomembnost, pa so identificirali faktorje, ki dajejo večji pomen korporacijam. Prvi faktor je, da je znesek donacije mnogo višji, kot pri posameznikih. Organizacije kot donatorji so zlahka določene, informacije o njih so lahko dosegljive, njihov interes je jasno opredeljen, običajno imajo opredeljeno strukturo doniranja in navedeni so ključni kontakti. Organizacije pokrivajo tudi širši spekter interesov, za katere so pripravljene donirati (Mixer 1993, 62).

V spodnjih dveh tabelah (glej tabelo 7.1 in tabelo 7.2) so prikazana področja, za katera korporacije in fundacije največkrat donirajo. Podatki so bili zbrani s tremi merjenji med letoma 1988 in 1993, v raziskavo pa je bilo zajetih okoli 350 ameriških podjetij. Tako korporacije kot fundacije največ sredstev namenijo za izobraževanje in zdravje ter storitve povezane z ljudmi. Vendar pa moramo na tej točki poudariti, da se ameriške fundacije lahko razlikujejo od slovenskih. Prva razlika je že to, da morajo ameriške zasebne fundacije donirati okoli 5 odstotkov svojih neto investicij.

#### **Tabela 7.1: Donacije korporacij**

<b>Polje interesa</b>	<b>Odstotki</b>
Izobraževanje	38,1
Zdravje in storitve povezane z ljudmi	28,0
Skupnost	13,0
Kultura in umetnost	11,4
Ostalo	9,5
Skupaj	100,0

Vir: Mixer (1993, 63).

**Tabela 7.2: Donacije fundacij**

<b>Polje interesa</b>	<b>Odstotki</b>
Zdravje in storitve povezane z ljudmi	31,7
Izobraževanje	24,3
Kultura in umetnost	14,1
Javno dobro	10,3
Znanost in tehnologija	6,0
Okolje in živali	4,8
Mednarodne zadeve	3,8
Družbene vede	3,1
Religija	1,8
Ostalo	0,1
Skupaj	100,0

Vir: Mixer (1993, 64).

## **8 PRIDOBIVANJE SREDSTEV S STRANI PODJETIJ**

## 8.1 FUNDRAISING

V literaturi lahko najdemo več izrazov za pridobivanje sredstev. Tuja literatura uporablja besedo *fundraising*, ki jo lahko zasledimo tudi v slovenski literaturi. Vodlanova (2010,5) kot dobesedni prevod besede *fundraising* predlaga besedno zvezo zbiranje sredstev. Svetlik (1994, 968) predlaga, da se kot ustrezen prevod uporablja izraz oblikovanje skladov vendar dopušča tudi izraz pridobivanje sredstev, ki je bolj akcijska oznaka in ji določeni raziskovalci dajejo prednost.

Čandek (2002, 254) opredeli pridobivanje sredstev kot uporabo različnih metod in tehnik, ki zagotavljajo finančna sredstva za financiranje aktivnosti, ki jih neprofitne organizacije izvajajo. Vodlanova (2010, 5) pravi, da *fundraising* pomeni kakršnokoli aktivnost, s pomočjo katere organizacija pridobiva sredstva, ki so lahko finančna ali pa materialna.

Za uspešno pridobivanje sredstev je potrebno dolgoročno načrtovanje in iskanje takih donatorjev, ki bodo podprli program in ne prilagajanje programa donatorjem. Najprej je potrebno razviti naslednje argumente:

- 1) Zakaj obstaja organizacija?
- 2) Opredelitev ciljev organizacije.
- 3) Način za doseganje teh ciljev.
- 4) Koliko denarja potrebuje organizacija za realizacijo programa?
- 5) Kdo pridobi z aktivnostmi organizacije?
- 6) Kakšne so možnosti? (Čandek 2002, 254).

V Sloveniji je pridobivanje sredstev s strani podjetij najbolj razširjena oblika pridobivanja sredstev, a se v slovenskem prostoru vse največkrat začne in konča s prošnjo.

## 8.2 DONACIJA VS. SPONZORSTVO



Glavna razlika med donacijo in sponzorstvom je, da donacija ne zahteva nobenih povračil, medtem ko gre pri sponzorstvu za medsebojno izmenjavo. Z vidika davčne obravnave podjetja, ki podeli donacijo ali sredstva, to pomeni različno obravnavo (Vodlan 2010, 17)

Donacija po navadi ni pravno zavezujoča in časovno omejena. Potencialni donator se lahko odzove takoj in nakaže donacijo ali pa kasneje oziroma nikoli. Večji kot je časovni odmik od poslani prošnje, šibkejša je razmerje in manj verjetnosti je, da bo prišlo do transakcije (Mixer 1993, 67).

Donacija se ne upošteva kot davčno priznan odhodek, vendar se donatorju donirana sredstva upoštevajo kot davčna olajšava. Bolj natančen opis davčne olajšave sem podala v poglavju Zakonodaja na področju financiranja ustanov (glej 9. poglavje), in sicer na podlagi Zakona o dohodnini (Ur. l. št. 117/2007) in na podlagi Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. št. 117/2007).

Za prejem donacije ni potrebno podpisati pogodbe med donatorjem in prejemnikom. V kolikor se pogodba vseeno podpiše, v njej ne smejo biti zapisane nobene obveznosti prejemnika, v nasprotnem primeru se bo upoštevalo, da gre za sponzorsko pogodbo, kar lahko donatorju prinese nevšečnosti. Čeprav v pogodbi to ni navedeno, se donatorju prejemnik donacije lahko zahvali in ga javno izpostavi, vendar to ne sme biti pogoj za donacijo (Vodlan 2010, 18).

Pri sponzorskem razmerju mora biti sklenjena pogodba, v kateri so natančno določene medsebojne obveznosti. Le z natančno opredeljenimi obveznostmi v pogodbi se lahko sponzorju dokazuje, da so bila njihova pričakovanja izpolnjena. Z natančno pogodbo in upoštevanjem le-te se lahko vzpostavi dober partnerski odnos, ki vodi k večkratnemu sodelovanju. Poleg pogodbe se donatorju izstavi tudi račun, na podlagi katerega se nakažejo finančna sredstva in plača davek (Vodlan 2010, 18).

### **8.3 VLOGA DONATORSKEGA FINANCIRANJA (*donative financing*)**

Hansmann (1987, 35) opredeli donacije kot plačila, ki so namenjena financiranju specifičnega namena, donator pa z donacijo ne dobi nikakršne koristi v obliki dobrin ali storitev. Donator zelo težko nadzoruje porabo doniranih sredstev in čuti potrebo po zaščiti. Donatorsko financiranje se je uveljavilo kot sredstvo za spopadanje s posebnimi tipi tržne nepopolnosti, ki so značilni za posamezne sektorje (Hansmann 1987, 35). Donatorsko financiranje na nekaterih področjih (muzeji, umetnost, nega) predstavlja obliko prostovoljne cenovne diskriminacije. Fiksni stroški so na teh področjih visoki, medtem ko so mejni stroški nizki, zato je bolje prodati storitev po nižji ceni ljudem, za katere to ni prioriteta, kot pa sploh ne prodati (Hansmann 1987, 35).

Weisbrod (v Hansmann 1987, 36) pravi, da donacije neprofitnim organizacijam odražajo bodočo potrebo. V primeru, ko govorimo o posameznikih, le-ti donirajo bolnišnici, ker pričakujejo, da bodo v prihodnosti potrebovali njihovo oskrbo. Holtmann (v Hansmann 1987, 36) z drugega zornega kota predstavi model, kjer mora organizacija postaviti ceno na podlagi fiksnih stroškov in maksimalno zmožnost produkcije, preden dobi podatek o povpraševanju. Družbeno odgovorno bi bilo postaviti raven zmogljivosti, pri kateri so pričakovane mejne družbene koristi enake mejnim stroškom. Holtmann (v Hansmann 1987, 36) pravi, da bi neprofitne organizacije, ki se financirajo z donatorstvom, izbrale nižjo ceno in višje kapacitete, kot profitne organizacije ter se tako približale družbenemu optimumu.

## **8.5 METODE IN TEHNIKE ZA PRIDOBIVANJE SREDSTEV**

Zbiranje sredstev predstavlja uporabo različnih metod in tehnik, ki zagotavljajo finančna sredstva za financiranje aktivnosti, ki jih neprofitne organizacije izvajajo. Ne veljajo splošna pravila za zbiranje sredstev, vendar lahko prepoznamo podobne aktivnosti (Čandek, 254). Vsak donator ima poseben interes. Nekaterim je bolj pomembno, kaj organizacija dela, kako dela, kako bo dokončala zastavljene projekte, s katerimi problemi se ukvarja, dosedanja uspehi. Učinkovito je, da se pred zbiranjem sredstev pozanima, kaj zanima potencialne donatorje in se poskuša približati njihovim vrednotam. Pri zbiranju odgovorov je možnih več kombinacij, kako pritegniti potencialne donatorje:

- Geografsko (že v sami Evropi obstajajo razlike med vzhodom in zahodom ter severom in jugom; do razlik prihaja tudi med ruralnim in urbanim okoljem; regionalno-nacionalno);
- ciljne skupine (ženske, revni, mladi, starejši, nezaposleni, invalidi);
- strategije (zagovorništvo, raziskovalna okolja, izobraževanje, tehnični razvoj);

- problem (izobraževanje, zdravje, kultura, znanost, nastanitev, ekologija);
- zmogljivost (produktivnost, demonstracijske sposobnosti);
- povzetki (posebni dosežki, nadarjeni zaposleni, aktivni prostovoljci, predan odbor) (Čandek, 255).

Ledvinova (1997, 18) je analizirala osnovne skupine donatorjev ter na podlagi izkušenj opredelila najbolj pomembne metode zbiranja sredstev posameznih darovalcev. Prišla je do skupne ugotovitve, da so bolj osebne metode zbiranja sredstev učinkovitejše. Pri podjetnikih, proizvajalcih in gospodarstvenikih so najbolj učinkovite metode osebni stik, zapuščina, prispevki zaposlenih, posojila, materialna podpora, oglasna literatura, marketing in dogovor. Malo manj so učinkovite subvencije, članstvo, telefon, dogodki, oglasi, pisne prošnje. Najmanj učinkovita pa je klasična pošta. Pri posameznikih pa je opazila popolnoma drugačno odzivanje. Najbolj učinkoviti so oglasi, dogodki, telefon, članstvo, osebni stik, subvencija. Manj učinkovita je klasična pošta. Najmanj neučinkovite so zapuščine, prispevki zaposlenih, posojila, materialna podpora, oglasna literatura, marketing. Popolnoma neučinkovit je dogovor in pisna prošnja.

Mixer (1993, 108) je kot glavne metode za zbiranje sredstev prepoznal letne kampanje, osebna nagovarjanja, klube nagrajevanja, voditelje članov organizacij, direktno pošto, posebne dogodke, oglaševanje v soseskah, nagovarjanje malih podjetij, nagovarjanje korporacij in fundacij, financiranje projektov, kampanje, velika darila.

## **8.6 DIREKTNA POŠTA**

Pismo neprofitnim organizacijam ponuja priložnost za razvoj dolgoročnega sodelovanja z donatorjem, donatorjem pa ponudi način pripadnosti in zadovoljevanje potrebe po pomoči drugim. Včasih je pismo naslovljeno na osebe, ki jih neprofitna organizacija osebno pozna, vendar gre večinoma za podjetja, s katerimi organizacija še ni imela osebnega stika, in ki običajno postanejo veliki donatorji (Lautman 1997, 255).

Direktna pošta je še vedno priljubljena metoda zbiranja sredstev, vendar izgublja na pomenu zaradi interneta, družbenih medijev in naprav za elektronsko komuniciranje. Največje pomanjkanje direktne pošte je to, da običajno ni personalizirana. Po naravi je generična, njena glavna pomanjkljivost pa je pomanjkanje osebne note. Manjše neprofitne organizacije lahko ročno dopišejo osebno noto, ki zna povečati odzivnost donatorjev (Cilella 2011, 87).

Kot direktna pošta se upoštevajo personalizirana pošta, glasila za podpornike, povabilo k doniranju, ne glede na to, katera vrsta pošiljanja se izbere. Velikokrat so neprofitne organizacije razočarane po prvem pošiljanju pošte, ker odziv ni takšen, kot bi želeli. Če pošiljanje ne prinaša vsaj 1 % donosa, običajno menijo, da ta oblika ni primerna za njihovo organizacijo. Resničnost je popolnoma drugačna. Direktna pošta ne pokaže rezultatov takoj, ampak moramo gledati dolgoročno. Cilj direktne pošte je najti lojalne podpornike, ki bodo sodelovali dalj časa in z njimi vzpostaviti odnos. Ti podporniki običajno kasneje donirajo najvišje zneske, torej je organizacija na dolgoročno odvisna od njih. Daljše, kot je aktivno obdobje pošiljanja pošte, bolj učinkovito je za organizacijo (Lautman 1997, 256–259). Kadar govorimo o donatorjih, ki niso člani, je potrebno podrobneje opisati, zakaj organizacija potrebuje njihovo finančno podporo. Namen direktne pošte ni le prošnja za finančna sredstva, ampak je potrebno izboljšati predstavo o organizaciji in podati sporočilo (Lautman 1997, 261). Pri direktni pošti se je potrebno odločiti, ali je potrebno priložiti brošuro, slike, vprašalnik, poročilo, posvetilo. Pri vključevanju brošure je potrebno dobro razmisliti, saj pogosto ne vpliva na donos, vedno pa vpliva na povišanje stroškov. Tudi navajanje ugodnosti, ki jih donatorji pridobijo v primeru, da donirajo, se je izkazalo za neučinkovito, saj to za njih predstavlja preveč informacij naenkrat (Lautman 1997, 263–64).

Bray (2016, 154) meni, da je zelo učinkovita metoda za pridobivanje srednjih donatorjev (tisti, ki ne donirajo izredno visokih zneskov) pošiljanje pošte, v kateri omeniš, da jih boš v naslednjem tednu poklical in obrazložil, kako lahko podprejo prihajajoči projekt. Ta metoda se lahko uporablja v obratnem vrstnem redu, ko neprofitna organizacija najprej pokliče podjetje in nato pošlje pismo s podrobnejšimi obrazložitvami. Študije so pokazale, da ta metoda prinaša večji učinek, kot zgolj pošiljanje pošte ali telefoniranje (Bray 2016, 154).

## **8.7 LASTNOSTI DOBREGA DOPISA ZA PODJETJA**

Kot je ugotovil že Lautman (1998, 254–277), uspeh lahko prinese le trdo in vztrajno delo. Vodlanova (2010, 19) vseeno opredeli nekaj lastnosti dopisa, ki lahko izboljšajo možnosti za uspeh:

- Dopis naj bo na eni strani, ostale informacije se pošljejo v prilogi;
- v dopisu morajo biti vsi kontaktni podatki osebe, ki lahko odgovori na morebitna vprašanja;
- dopis naj bo personaliziran vsaj delno (lahko se vsaj naveže na proizvod podjetja);
- dopis je potrebno poslati osebi, ki je odgovorna za to področje;
- dopise pošiljajte po elektronski pošti (predvsem pri velikih podjetjih);
- v primeru, ko gre za elektronsko pošto, naj bo dopis v sporočilu in ne v priponki;
- v pošti obvestite, katera vplivna podjetja že podpirajo projekt;
- napišite konkretni znesek, ki ga želite, na podlagi zmožnosti donatorja (Vodlan 2010, 19).

Poleg zgoraj navedenih napotkov, je potrebno upoštevati še nekaj praktičnih napotkov. Spremljati je potrebno odzive in v roku enega tedna poklicati, v primeru, da ne dobite odgovora. Potrebno se je poskusiti dogovoriti za sestanek, na katerem potem lahko predstavite največje uspehe ter potrebo po financiranju projekta, za katerega se zbira sredstva. Na sestanku naj bi bile prisotne le osebe, ki verjamejo v ta projekt. Če je to možno, je dobro, da na sestanek pripeljete znanca tistega podjetja ali kakšnega drugega znanega podpornika projekta. Potrebno je poudariti človeški vidik in ne vidik stroškov projekta. Potrebna je velika mera odkritosti in transparentnosti (Vodlan 2010, 19). Podjetju je smiselno ponuditi tudi druge oblike sodelovanja, kot so na primer fundraising akcije znotraj podjetja in fundraising akcije izven podjetja (Vodlan 2010, 19).

## **9 PRIMER: SLOVENSKA ZNANSTVENA FUNDACIJA**

»Besedo fundacija lahko v imenu ali firmi uporabljajo pravne osebe, ki so ustanovljene za splošnokoristne ali dobrodelne namene in tega ne opravljajo kot pridobitno dejavnost. Pravne osebe iz prejšnjega odstavka so vpisane v register oziroma evidenco pravnih oseb v skladu z zakonom, po katerem so ustanovljene« (Ur. l. RS, št. 70/2005). Drugo ime za fundacijo je ustanova, fondacija, zasebni skladi (Združenje slovenskih ustanov 2010).

V Združenih državah Amerike je leta 1950 Andrews (Renz v Anheier 2009, 304) podal sledečo definicijo fundacije: Fundacija je nevladna, neprofitna organizacija s svojimi lastnimi sredstvi (običajno ima en vir, ki je lahko individualni, družinski, podjetniški) in lasten program, voden s strani skrbnikov in direktorjev, z namenom vzdrževati ali pomagati pri izobraževalnih, socialnih, dobrodelnih, religioznih ali drugih aktivnostih, ki povečujejo dobrobit vseh, predvsem z dodeljevanjem nepovratnih sredstev drugim neprofitnim organizacijam (Renz v Anheier 2009, 304).

Obstaja več vrst fundacij. Najosnovnejše oblike fundacij so:

- Fundacije, ki dodeljujejo nepovratna sredstva (Grant-making foundations)
- Poslovne fundacije (Operating foundations)
- Korporativne fundacije (Corporate foundations)
- Skupnostne fundacije (Community foundations)
- Vladne fundacije (Government-sponsored or Government-created foundations) (Anheier 2009, 306).

Slovenska znanstvena fundacija je bila ustanovljena maja leta 1994. Pobudnik za nastanek fundacije je bilo Ministrstvo za znanost in tehnologijo, z namenom, da bi fundacija razvijala program, ki bo komplementaren Nacionalnemu raziskovalnemu programu. Ta program naj bi bil podlaga za prenovitev nacionalnega raziskovalnega programa in fundacija bi postopno postala eden od akterjev financiranja in organiziranja raziskovalne dejavnosti v Sloveniji. Slovenska znanstvena fundacija je bila ustanovljena na podlagi Zakona o ustanovah iz leta 1930. Leta 1995 je začel veljati nov Zakon o ustanovah in naslednje leto so ustanovitelji uskladili delovanje ustanove v skladu z novim zakonom (Kobal 1999). V letih 1994–1999 je fundacija razvila sodoben institucionalni mehanizem, ki je sposoben prevzeti del nalog na področju financiranja in organiziranja raziskovalne dejavnosti. Pri tem je bila pomembna struktura soustanoviteljev, med katere sodijo Vlada Republike Slovenije, Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Univerza v Ljubljani, Univerza v Mariboru, osrednji raziskovalni

inštituti, Krka, Lek, Gorenje, Petrol, Mercator, BTC in Kolinska. Slovenska znanstvena fundacija je izvedla tudi eno prvih dejanj slovenske kolektivne volje za postopno vključitev v Evropsko unijo. Ima aktivno vlogo v evropskem prostoru, kot polnopravna članica Evropske znanstvene fundacije in partnerica Evropske komisije (Kobal 1999).

Osrednje naloge Slovenske znanstvene fundacije so bile opredeljene ob ustanovitvi in zajemajo krepitev nacionalne znanstvene baze, uveljavljanje sistema odprtih razpisov, denarno podpiranje temeljnih in uporabnih raziskovanj na področju posebnega pomena za gospodarski razvoj ter uresničevanje ostalih ciljev nacionalnega razvoja (Kobal 1999).

Kot temeljne naloge so navedli promoviranje in podpiranje razvoja kakovostnih raziskovalnih kadrov ter gojenje kulture interdisciplinarnega in multidisciplinarnega dela. Ustanova naj bi si prizadevala za razvoj znanstvenih disciplin z denarno podporo raziskovalnega dela oziroma s spremljanjem najnovejših dosežkov stroke po svetu, v primeru, ko ni dovolj finančnih sredstev (Kobal 1999).

Glavni dolgoročni cilji Slovenske znanstvene fundacije so povečanje uporabe znanja za celostni razvoj Slovenije, razvoj znanstveno usposobljenega jedra raziskovalcev za načrtovanje in izvajanje razvojno-raziskovalnega dela, pretok kadrov in informacij v razvojno-raziskovalnem delu v mednarodnem omrežju in izboljšanje javnega razumevanja znanosti. Ustanova je opravila prvo pomembno delo glede dolgoročnih ciljev s postopnim prevzemom nekaterih del Nacionalnega raziskovalnega programa. Leta 1995 je bila sklenjena prva triletna temeljna pogodba o sodelovanju z Ministrstvom za znanost in tehnologijo. Že v drugi polovici leta 1996 so kriza javne uprave in različni pogledi političnega vrha onemogočili opredelitev SZF v nacionalni sistem. Na podlagi pogodbe med Ministrstvom za znanost in tehnologijo in SZF je kljub temu ustanova delovala kot psevdodržavna agencija za podporo izbranim delom nacionalnega raziskovalnega programa, hkrati pa je gradila program, ki je primeren za poznejšo vgraditev v nacionalni raziskovalni program ali pa samostojno pot (Kobal 1999). SZF je postopno prenavljala sistem organizacije in financiranja raziskovalne dejavnosti na Slovenskem.

## **9.1 ANALIZA PRAVNEGA OKVIRJA USTANOV V SLOVENIJI**

Leta 1995 sta bila sprejeta Zakon o društvih in Zakon o ustanovah, ki predstavljata dve najpogostejši pravnoorganizacijski obliki v okviru delovanja nevladnih organizacij (Hrovatič 2004, 207). Ustanove, ki so bile ustanovljene pred letom 1995, so upoštevale Zakon o ustanovah (Službeni list Dravske banovine, št. 28) iz leta 1930. Nato so morale starejše ustanove uskladiti delovanje ustanove z novim zakonom do roka, ki ga je zakon predvidel (Kobal 2000, 6). Po letu 1992 pa do sprejetja novega zakona je bilo ustanovljenih enajst ustanov (Hrovatič 2004, 207). Zakon o ustanovah ni ključen v smislu financiranja ustanov. To področje namreč ureja davčna zakonodaja.

### **9.1.1 PRAVNI OKVIR ZA USTANOVITEV IN DELOVANJE USTANOV**

Trenutni pravni okvir za delovanje ustanov določa Zakon o ustanovah (Ur. l. RS, št. 70/2005), ki obsega celotni Zakon o ustanovah iz leta 1995, z manjšimi, nebistvenimi popravki (Ur. l. RS, št. 60/95).

Za ustanovitev ustanove je predpisan najstrožji sistem ustanovitve, ki je namenjen ustanovitvi pravnih oseb. Ustanovitev ni možna brez privolitve pristojnega ministrstva in v tem primeru gre za koncesijski sistem. Obstajata še normativni in svobodni način ustanovitve, ki sta manj stroga (Trstenjak 1997, 207–212).

Zakon o ustanovah določa, da so ustanove pravne osebe zasebnega prava. V okviru načela *numerus clausus* pravnih oseb zasebnega prava so bile uvedene kot zadnja manjkajoča pravna oblika (Kobal 2000, 6). Po Zakonu o ustanovah (Ur. l. RS, št. 70/2005) je ustanova na določen namen vezano premoženje, katerega namen mora biti splošnokoristen ali dobrodelen in praviloma trajen. Nadalje je opredeljeno, da je splošnokoristen namen dosežen, če je ustanova ustanovljena za namene na področju znanosti, kulture, športa, vzgoje in izobraževanja, zdravstva, otroškega, invalidskega in socialnega varstva, varstva okolja, varstva naravnih vrednot in kulturne dediščine ter za verske namene in podobno. Kadar pa je ustanova ustanovljena z namenom pomagati pomoči potrebnim osebam, je njen namen dobrodelen. Bistven pri ustanavljanju ustanov je namen, saj ustanova lahko opravlja dejavnost, ki je bistvena za uresničitev namena (Ur. l. RS, št. 70/2005).



European Foundation Centre (2015, 58–61) je z raziskovanjem ustanov v evropskih državah opredelil naslednje namene, za katere se v Sloveniji lahko ustanavljajo splošnokoristne ustanove:

- umetnost, kultura, zgodovinsko ohranjanje;
- zaščita okolja;
- državljske in človekove pravice;
- odprava diskriminacije glede na spol, raso, narodnost, vero, invalidnost, spolno usmerjenost ali kakršnokoli zakonsko predpisano obliko diskriminacije;
- socialno varstvo, vključno s preprečevanjem revščine;
- humanitarna pomoč in pomoč v primeru nesreč;
- razvojna pomoč in razvojno sodelovanje;
- pomoč beguncem ali priseljencem;
- zaščita in pomoč otrokom, mladostnikom ali starejšim;
- zaščita in pomoč osebam s posebnimi potrebami;
- zaščita živali;
- znanost, raziskovanje in inovacije;
- izobraževanje in usposabljanje;
- evropsko in mednarodno razumevanje;
- zdravje, dobro počutje in zdravstvena oskrba;
- zaščita potrošnikov;
- pomoč in zaščita ranljivih in prikrajšanih oseb;
- amaterski športi;
- infrastrukturna podpora organizacijam, ki delujejo za javno dobro (European Foundation Centre 2015, 58–61).

V Sloveniji je torej zakonsko dovoljeno delovanje fundacij samo za namene javne koristi, ob ustanovitvi pa ni zahtevan minimalni kapital (European Foundation Centre 2015, 16–22). Opredeljeno je le, da mora biti velikost ustanovitvenega premoženja primerna za izvajanje namena ustanove. Kot ustanovitveno premoženje se po zakonu šteje denar, premičnine, nepremičnine in druga premoženjska upravičenja. Ustanovitveno premoženje se lahko zmanjša, če se za to odloči uprava zaradi izjemnega položaja, ali če je to predvideno v aktu o ustanovitvi (Ur. l. RS, št. 70/2005). Za ustanovitev fundacije je potrebno pridobiti dovoljenje države, vendar država nima diskrecijske pravice v primeru, ko so zakonske določbe dosežene.

Fundacije se registrirajo na Ministrstvu za notranje zadeve, register pa je javno dostopen za vse (European Foundation Centre 2015, 16–22).

Vsaka ustanova mora imeti statut, kjer so točno določeni organi, organizacija, pravila o imenovanju članov odbora, pravila o sprejemanju odločitev, razpolaganju s prihodki in upravljanju ustanove. Vsako spremembo v statutu mora dovoliti ministrstvo, ki je pristojno za ustanove (Ur. l. RS, št. 70/2005).

Obvezen organ vsake fundacije je upravni odbor, ki mora imeti najmanj tri člane (European Foundation Centre 2015, 26). Ustanova ima lahko tudi druge organe, skladno z aktom o ustanovitvi (Ur. l. RS, št. 70/2005).

V civilnem in davčnem pravu člani upravnega odbora za opravljanje njihove funkcije niso upravičeni do prejemkov (European Foundation Centre 2015, 27). Člani uprave lahko dobijo povrnjene potne stroške ter dnevnice in nagrade v skladu z aktom o ustanovitvi oziroma drugimi pravili. Zgornjo mejo teh zneskov lahko določi organ, pristojen za ustanove. Ostali stroški namenjeni poslovanju ustanove ne smejo presežati višine, določene s predpisi za področje državne uprave, če v aktu o ustanovi ni drugače določeno (Ur. l. RS, št. 70/2005).

Ustanove morajo voditi poslovne knjige ter izdelati letna poročila, v skladu s predpisi, ki določajo vodenje poslovnih knjig in izdelavo računovodskih poročil za zavode (Ur. l. RS, št. 70/2005). Poleg tega morajo fundacije vsako leto predložiti finančno poročilo in davčno napoved. Kateremu ministrstvu se odda poročilo, je odvisno od namena delovanja fundacije. Davčno napoved pa se odda davčnim organom (European Foundation Centre 2015, 28–37).

V postopku ustanavljanja, delovanja in prenehanja ustanove ima vse pristojnosti ministrstvo, v katerega delovno področje sodi namen, za katerega je bila ustanova ustanovljena (Ur. l. RS, št. 70/2005).

V Sloveniji poročila niso javno dostopna. Zunanja revizija z zakonom ni obvezna, lahko pa jo zahteva nadzorni organ. Fundacije nadzirajo ministrstva, katero ministrstvo pa nadzira točno določeno fundacijo, pa je odvisno od namena ustanovitve fundacije. V primeru, da se ne da določiti primernega ministrstva, fundacijo nadzira Ministrstvo za javno upravo. Ravno tako so fundacije pod nadzorom davčnih organov. Sredstva fundacije se po prenehanju njenega delovanja ne morejo vrniti v zasebno last (European Foundation Centre 2015, 28–37). Poseben nadzor se izvaja nad ustanovitvenim premoženjem, ki se lahko zmanjša le ob posebnih pogojih (Ur. l. RS, št. 70/2005).

### 9.1.2 PRAVNI OKVIR NA PODROČJU FINANCIRANJA USTANOV

Finančni okvir ustanov je vezan na premoženje ustanov, ki obsega ustanovitveno in naknadno ustvarjeno oziroma pridobljeno premoženje. V Zakonu o ustanovah (Ur. l. RS, št. 70/2005) je opredeljeno, da ustanovitveno premoženje predstavljajo denar, nepremičnine, premičnine in premoženjska upravičenja. Ustanova lahko prihodke ustvarja z gospodarjenjem z ustanovitvenim premoženjem, darili, drugimi poklonitvami domačih ali tujih fizičnih ali pravnih oseb, prihodki od opravljanja dejavnosti in na druge načine (Ur. l. RS, št. 70/2005).

Večje ustanovitveno premoženje omogoča več prihodnjih prihodkov in večjo finančno stabilnost ustanove, kar vodi do ugodnejše finančne podlage za pokrivanje stroškov delovanja in s tem doseganja ravnotežja med zunanjimi in notranjimi viri financiranja (Kobal 2000, 6–7). V ustanovah imajo velik pomen subvencije, donacije, dotacije, sponzorski prispevki in prihodki od opravljanja dejavnosti. Vse te prihodke lahko ustanova porabi za izvajanje namena delovanja in za samo delovanje ustanove ter povečanje ustanovitvenega premoženja. Večinoma ustanove v Sloveniji ne prejemajo podpore države, čeprav so po namenu splošnokoristne oziroma dobrodelne. To upravam ustanov predstavlja določene probleme, saj ne morejo zastaviti obsežnih programov in dolgoročnih strategij. Zaradi tega so ustanove trenutno šibek partner države (Kobal 2000, 7).

Največji vpliv na financiranje ustanov v Sloveniji imata Zakon o dohodnini in Zakon od dohodka pravnih oseb, ki urejata davčno olajšavo za donacije. Vpliv na financiranje ima tudi Zakon o davku na dediščine in darila (Ur. l. RS, št. 117/2006). Leta 2006 je bilo sprejetih sedem posodobljenih zakonov na davčnem področju in vsi trije zakoni so se nahajali v tem svežnju, vendar ni prišlo do bistvenih sprememb na področju ustanov.

V Sloveniji obstaja davek na darila in dediščino, vendar obstajajo izjeme v javnih fundacijah, ki veljajo tudi za tuje fundacije Evropske unije. Fundacije za javno korist so oproščene davka na donacijske prihodke, kar je podobno kot v drugih evropskih državah, razen na Danskem, ki je v tem primeru izjema. Ravno tako ni obdavčeno dajanje prihodkov upravičenim (European Foundation Centre 2015, 42–47). Zakon o davku na dediščine in darila (Ur. l. RS, št. 117/2006) pravi: »Davka je oproščeno darilo ali dediščina, ki jo prejme pravna oseba zasebnega prava, ustanovljena na podlagi zakona za opravljanje verske, človekoljubne, dobrodelne, zdravstvene, socialno-varstvene, izobraževalne, raziskovalne ali kulturne dejavnosti ali za opravljanje dejavnosti zaščite in reševanja, vendar le, če gre za darilo oziroma dediščino, ki je namenjena opravljanju take dejavnosti pravne osebe« (Ur. l. RS, št. 117/2006). Torej, kar podjetje ali posameznik zapusti oziroma podari ustanovi in se bo uporabljalo za delovanje v ustanovi, je

oproščeno davka na dediščine in darila. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. RS, št. 117/2006) navaja, da zavezanec, ki je registriran kot društvo, zavod, ustanova, verska skupnost, politična stranka, zbornica, reprezentativni sindikat, ne plača davka po tem zakonu, če je ustanovljen z namenom opravljanja nepridobitne dejavnosti in posluje skladno z namenom. Plača pa davek iz naslova pridobitne dejavnosti (Ur. l. RS, št. 117/2006).

Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. RS, št. 117/2006) v 59. členu in Zakon o dohodnini (Ur. l. RS, št. 117/2006) v 66. členu določata, da lahko zavezanec uveljavlja zmanjšanje davčne osnove za znesek izplačil v denarju in v naravi za humanitarne, invalidske, socialno varstvene, dobrodelne, znanstvene, vzgojno-izobraževalne, zdravstvene, športne, kulturne, ekološke in religiozne namene, če so po posebnih predpisih ustanovljeni za opravljanje nepridobitnih dejavnosti v zgoraj navedenih segmentih, do zneska, ki ustreza 0,3% obdavčenega prihodka davčnega obdobja zavezanca, vendar največ do višine davčne osnove davčnega obdobja (Ur. l. RS, št. 117/2006). Poleg tega lahko zavezanec uveljavlja še zmanjšanje davčne osnove do zneska, ki ustreza 0,2 % obdavčenega prihodka davčnega obdobja zavezanca, za znesek izplačil za kulturne namene in za takšna izplačila prostovoljnemu društvu, ustanovljenemu za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami (Ur. l. RS, št. 117/2006).

Obdobje v katerem morajo fundacije porabiti zbrana sredstva in obseg sredstev, ki mora biti porabljen, zakonsko nista določena (European Foundation Centre 2015, 40). V Sloveniji so povezane in nepovezane ekonomske aktivnosti z namenom javne koristi dovoljene, vendar prihodki ne smejo presežati 30 % vseh prihodkov fundacije. Izmed 41 evropskih držav, ki so bile analizirane, je Slovenija edina, v kateri fundacija ne sme biti večinski delničar v podjetju (European Foundation Centre 2015, 23–25).

Fundacija, ki je oproščena davka, mora opravljati naloge v javno korist ter mora slediti nedistribucijski omejitvi. V primeru, da fundacija, ki je oproščena davka, preneha delovati, se morajo preostala sredstva še naprej uporabljati za javno dobro. Nagrajevanje članov uprave ni dovoljeno, če izvamemo povračila stroškov. Pri fundacijah, ki so oproščene davka, ni določena največja vsota, ki jo fundacije lahko porabijo za administrativne stroške (European Foundation Centre 2015, 56–57).

### **9.1.3 KRITIKA ZAKONODAJE**

Statusna zakonodaja ustanov se je ustrezno uredila s sprejemom zakona o ustanovah, vendar bo potrebno urediti še davčno zakonodajo, da se spremeni interes za ustanavljanje ustanov in bo davčno stimulirano dajanje sredstev ustanovam (Trstenjak v Hrovatič 2004, 212). Država ima zelo močan vpliv na ustanovitev, delovanje in prenehanje ustanove. Vpliv države bi se moral zmanjšati in na drugačen način zaščititi ustanovitveno premoženje pred udejanjanjem volje ustanovitelja pri uresničevanju splošnokoristnega namena in trajnost delovanja ustanove (Hrovatič 2004, 212). Ustanoviteljeva vloga v ustanovi je majhna v primerjavi z vlogo države. Ustanovitelj ustanove lahko le predlaga in spremlja, medtem ko pristojni državni organ nadzoruje delovanje ustanove in odloča. Če pa pogledamo iz drugega zornega kota, je ustanovitelj lahko član uprave, kar lahko pripelje do pridobivanja neupravičene koristi (Hrovatič 2004, 212).

Na podlagi davčne zakonodaje se gospodarskim družbam kot odhodek prizna izplačila v višini 0,3 % ustvarjenih prihodkov, če so izplačana osebam, ki so organizirane za opravljanje humanitarne, kulturne, znanstvene, vzgojno-izobraževalne, športne, ekološke in religiozne dejavnosti (Bohinc v Hrovatič 2004, 212). Davčna stopnja ne deluje ravno stimulatивно za razvijanje donatorskih odnosov, kar se kaže tudi v nizkem številu le-teh. Precej bolj je uveljavljeno sponzorstvo, ki temelji na dvostranskem obveznem pravnem razmerju. Možnosti za izboljšanje davčne zakonodaje je več. Najprej bi bilo potrebno povišati stopnjo, ki se priznava za odhodek, kar bi omogočilo neposredno povezovanje med gospodarskimi družbami in nevladnimi organizacijami (Hrovatič 2004, 212). Če se primerjamo z drugimi državami Evropske unije, smo glede tega na dnu lestvice. Na Nizozemskem, Češkem, v Luksemburgu in Grčiji znašajo davčne olajšave deset odstotkov vseh obdavčljivih dohodkov. V Belgiji znašajo pet odstotkov, Italiji in Hrvaški dva odstotka, v Srbiji pa tri odstotke in pol. V preteklosti so bile davčne olajšave pri nas precej višje. Do leta 1993 je bila desetodstotna, nato je bila postopno znižana najprej na dva odstotka in nato na 0,3 %. Z januarjem 2007 so dodali še olajšave za donacije v višini 0,2 %, kot je opisano v prejšnjem poglavju (Brudar 2012).

Gospa Vodlan (glej prilogo B) meni, da ni bilo drastičnih posegov v zakonodajo, iz katerih bi lahko sklepali, da zakonodaja vpliva na dejstvo, da se podjetje odloči donirati. Zelo malo je takih podjetij, ki jim je davčna olajšava bistveni dejavnik pri odločitvi o doniranju in večina podjetij ne izkoristi davčne olajšave.

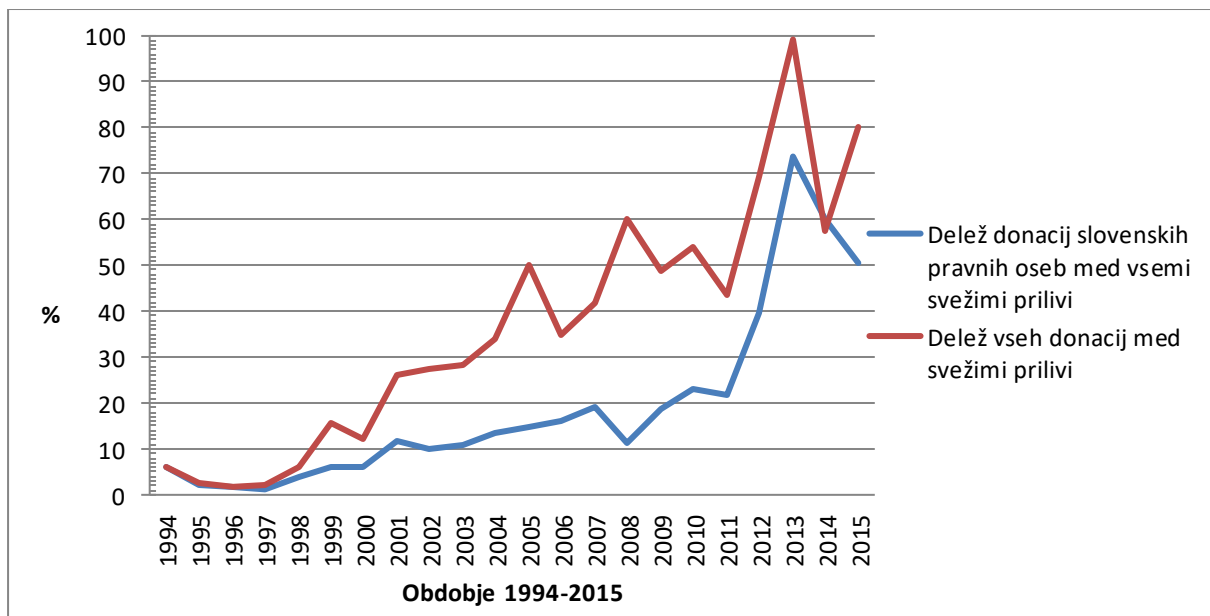
## **9.2 ANALIZA PRIDOBLENIH FINANČNIH SREDSTEV S STRANI PODJETIJ**

Po pregledu teorije sem prišla do zaključka, da obstajajo trije možni donatorski viri za financiranje neprofitnih organizacij, in sicer zasebni sektor, splošna javnost, vladni sektor (Davis 1998, 86–87). Odločila sem se za analizo donacij Slovenski znanstveni fundaciji s strani zasebnega sektorja. Ledvinova (1997, 14) je še bolj natančno identificirala tipične skupine darovalcev in po njeni opredelitvi sem se osredotočila bolj ozko in sicer na donacije s strani podjetnikov, proizvajalcev in trgovskih organizacij.

### 9.2.1 ANALIZA FINANČNIH POROČIL SLOVENSKE ZNANSTVENE FUNDACIJE

Na spodnjem grafu (glej graf 9.1) je z rdečo črto prikazan delež vseh donacij med svežimi prilivi, z modro črto pa je prikazan delež donacij slovenskih pravnih oseb med vsemi svežimi prilivi, za obdobje od ustanovitve ustanove Slovenska znanstvena fundacija pa do danes. Najprej bi želela opozoriti, da sveži prilivi pomenijo novo pridobljena sredstva, zato sem ne štejejo sredstva, ki so se prenesla iz prejšnjih let. Torej s svežimi prilivi mislim na sredstva, ki jih je ustanova Slovenska znanstvena fundacija pridobila v opazovanem letu na podlagi njenih akcij. Celoto (100 %) predstavljajo vsi sveži prilivi v opazovanem letu.

**Graf 9.1: Donatorske podpore slovenskih pravnih oseb Slovenski znanstveni fundaciji v obdobju 1994–2015**



Če najprej pogledamo delež vseh donacij (glej graf 9.1), lahko opazimo, da je bil ta delež do leta 1998 izredno nizek, pod 10 %. Po letu 1998 začne naraščati in narašča vse do danes, z

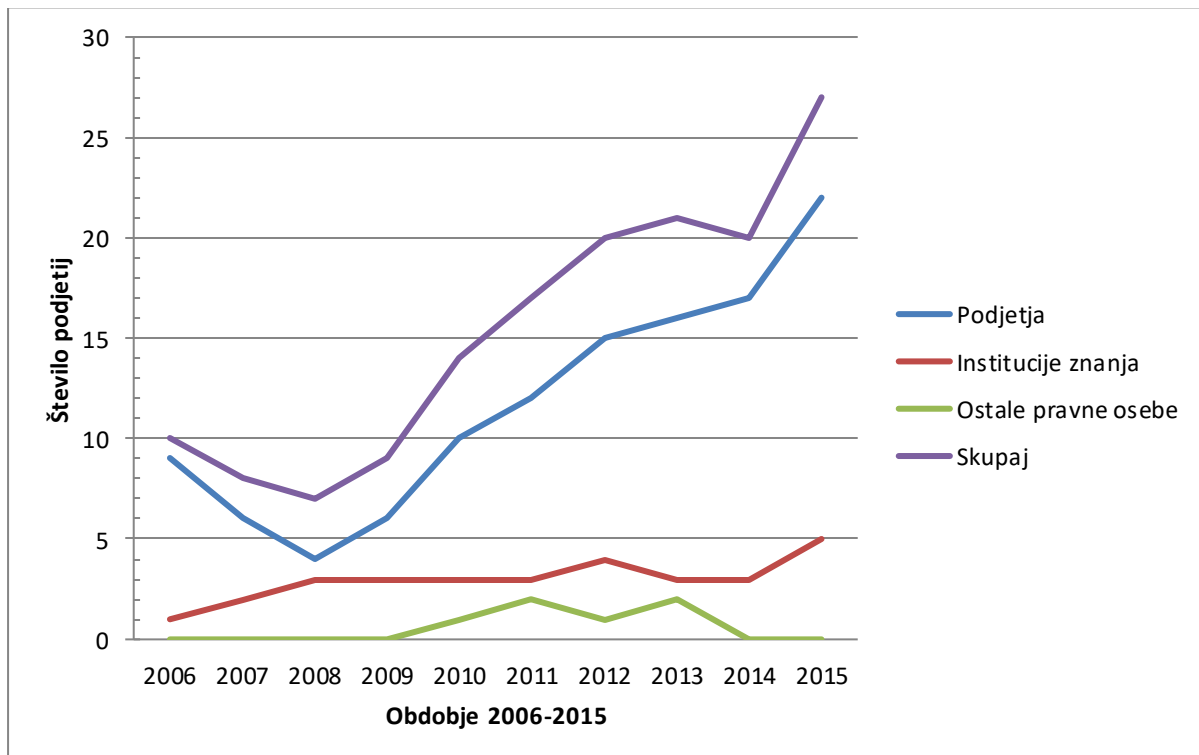
izjemo določenih vmesnih nihanj. Z dr. Kobalom, direktorjem ustanove Slovenska znanstvena fundacija od ustanovitve dalje, sva med pogovorom prišla do ključnih ugotovitev v gibanju donacij. Do leta 1998 je imela ustanova Slovenska znanstvena fundacija podpisano koncesijsko pogodbo z ministrstvom na področju znanosti in je bila v večinskem delu financirana s strani ministrstva. Denarja je bilo dovolj in ni bilo potrebe po iskanju donatorjev, kar se vidi v nizkem deležu vseh donacij. Leta 1998 je ministrstvo pogodbo prekinilo. Razlog za prekinitvev pogodbe je potrebno iskati v delovanju našega javnega sektorja. Stopnja nezaupanja med javnim sektorjem in tretjim sektorjem je v Sloveniji zelo visoka. Pri nas se je uveljavil mediteranski model, kjer imamo močno državo in šibak tretji sektor.

Salamon in Anheier (1994) navajata podobne glavne vire financiranja neprofitnih organizacij kot Davis (1998, 86–87), ki jih kot klasifikacijo sredstev upošteva mednarodna primerjalna raziskava strukture prihodkov in sicer plačila za storitve, dotacije države ter zasebne donacije in prispevki posameznikov, podjetij in fundacij. Na podlagi analiziranega lahko jasno vidimo, da je Slovenska znanstvena fundacija iz večinskega financiranja z dotacijami prešla na financiranje z zasebnimi donacijami. Prelomno je bilo leto 1998. Po prekinitvi pogodbe z ministrstvom je bilo potrebno iskati nove rešitve za financiranje. Ustanova se je reševanja tega problema lotila uspešno, glede na rezultate v kasnejših letih. Delež donacij je naraščal, z izjemo padca med letoma 2009 in 2011 (glej graf 9.1). V tem obdobju se kažejo posledice gospodarske krize iz leta 2008. Tukaj je zanimivo primerjati delež vseh donacij in delež donacij slovenskih pravnih oseb. V letu 2008, ko je kriza izbruhnila, se je to takoj poznalo pri deležu donacij pravnih oseb, na delež vseh donacij pa je imela kriza vpliv šele naslednje leto (glej graf 9.1). Večji skok v deležu donacij (glej graf 9.1) je bil tudi leta 2012, kar je posledica intenzivnega iskanja novih donatorjev. Vendar glede na stanje v letu 2014 lahko rečem, da se je vodstvo ustanove odzvalo prepočasi. Leta 2014 so se zaključile vse pomembne pogodbe in ni bilo nobenih dotacij države in nobenih prilivov iz tujine. Že naslednje leto pa se stanje popravi.

V prvi vrsti sem raziskovala vpliv spremembe zakonodaje na financiranje Ustanove slovenske znanstvene fundacije. Po analizi Zakona o ustanovah (Ur. l. RS, št. 60/95) iz leta 1995, z manjšimi, nebistvenimi popravki v letu 2005, sem prišla do ugotovitve, da ta zakon ne ureja področja financiranja in posledično nima vpliva na financiranje ustanove. Tudi iz grafa (glej graf 9.1) je razvidno, da v letu 1995 ni bilo večjih sprememb. Vpliv na financiranje ustanov v Sloveniji imajo Zakon o dohodnini (Ur. l. RS, št. 117/2006), Zakon o dohodku pravnih oseb (Ur. l. RS, št. 117/2006) in Zakon o davku na dediščine in darila (Ur. l. RS, št. 117/2006). Leta 2006 je bilo sprejetih sedem posodobljenih zakonov na davčnem področju in vsi trije zakoni so se nahajali v tem svežnju, vendar ni prišlo do bistvenih sprememb na področju ustanov. Zakon

o dohodnini (Ur. l. RS, št. 117/2006) iz leta 2006 je na področju financiranja ustanov uvedel le eno manjšo spremembo, ki naj bi pozitivno vplivala na njihovo financiranje. Zavezanec po novem zakonu lahko uveljavlja še zmanjšanje davčne osnove do zneska, ki ustreza 0,2% obdavčenega prihodka davčnega obdobja zavezanca, za znesek izplačil za kulturne namene in za takšna izplačila prostovoljnemu društvu, ustanovljenemu za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami (Ur. l. RS, št. 117/2006). Sprememba je bila izredno majhna, obenem pa so bila omejena področja, za katera se lahko nameni dodatnih 0,2 %. Fundacija, ki sem jo preučevala, ne spada na to področje. Tudi iz grafa (glej graf 9.1) je jasno razvidno, da v letu 2006, ko se je spreminjala zakonodaja, delež donacij ni narastel. To leto je celo rahlo padel, vendar je potrebno vzroke iskati drugje.

**Graf 9.2: Donatorske podpore slovenskih pravnih oseb Slovenski znanstveni fundaciji**

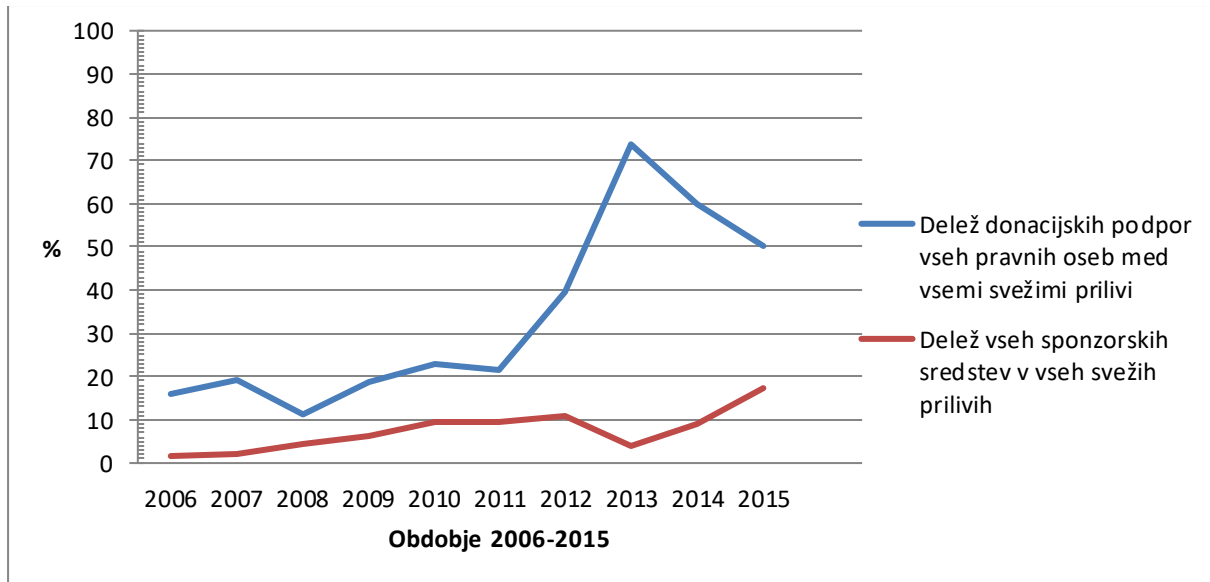


Z zgornjim grafom (glej graf 9.2) sem želela prikazati, kakšno je dejansko število podjetij, ki finančno podpirajo Slovensko znanstveno fundacijo in kakšna je sestava podpore slovenskih pravnih oseb. V natančnejšo analizo sem zajela obdobje od leta 2006 dalje, ker so od tega leta naprej zbrani bolj sistematični podatki, ki jih je mogoče primerjati med seboj. Vidimo, da so med pravnimi osebami najpomembnejša podjetja, le malo pa je institucij znanja in ostalih pravnih oseb. Zanimivo je še, da število podjetij, ki donirajo po letu 2008, strmo narašča, število



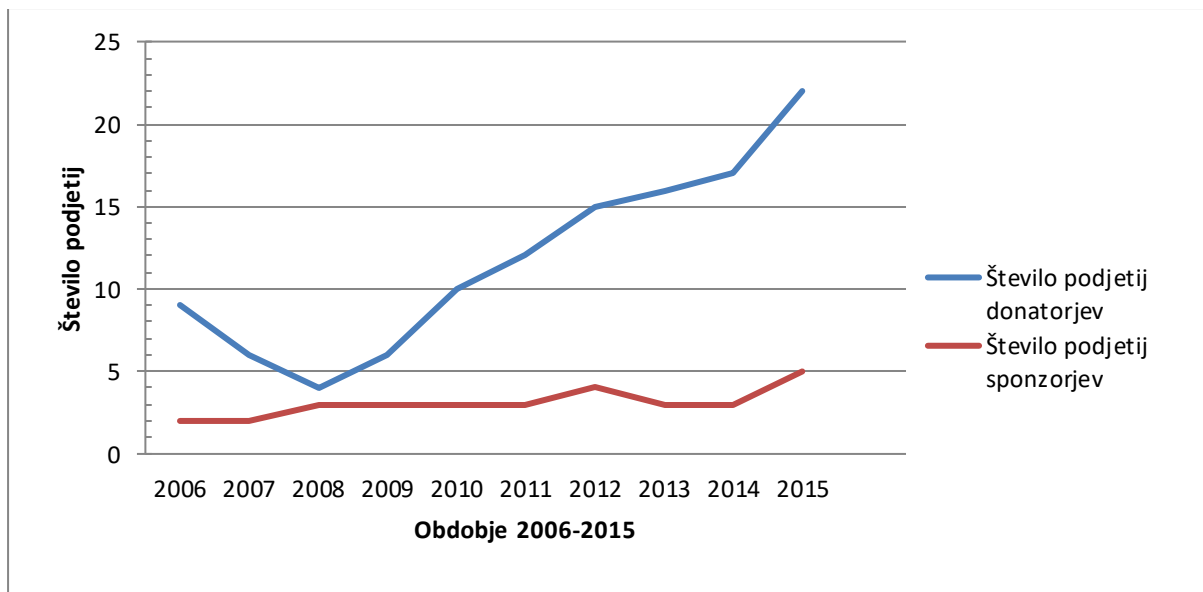
institucij znanja in ostalih pravnih oseb pa je skozi vsa leta približno enako. Razlog gre iskati v načrtnem in ciljno usmerjenem nagovarjanju podjetij

**Graf 9.3: Delež donacijskih podpor vseh pravnih oseb in delež vseh sponzorskih sredstev v vseh svežih prilivih**



Zgoraj (glej graf 9.3) je prikazan delež donacij vseh pravnih oseb in delež vseh sponzorskih sredstev v vseh svežih prilivih. Vidimo, da je skozi vsa leta delež donacij večji kot delež sponzorskih sredstev. Delež sponzorskih sredstev je relativno gledano konstanten, medtem ko delež donacij po letu 2011 močno naraste in nato malo upade v letih 2014 in 2015. Vzrok za gibanje deleža donacij sem pojasnila že med pojasnjevanjem grafa 9.1 (glej graf 9.1).

**Graf 9.4: Primerjava števila podjetij donatorjev in števila podjetij sponzorjev**



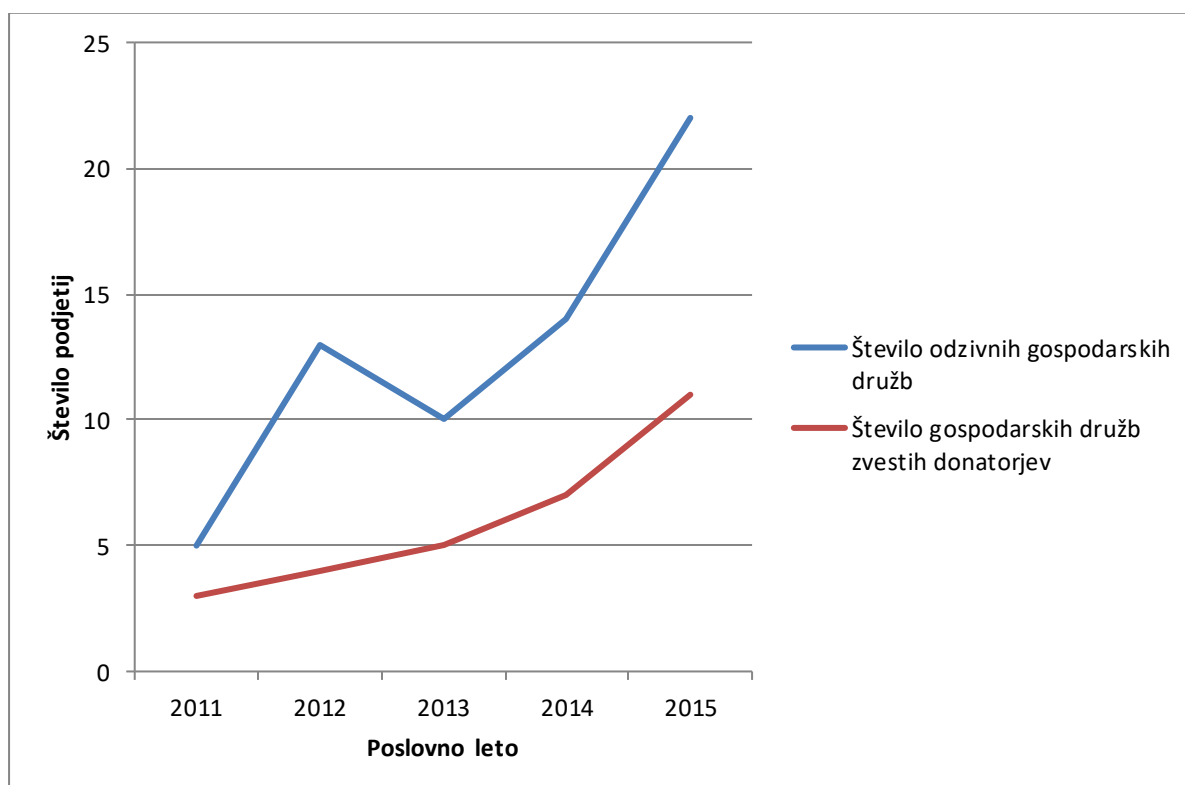
Zgornji graf (glej graf 9.4) nam prikazuje gibanje števila podjetij donatorjev v primerjavi s številom podjetij sponzorjev. Vidimo, da je število podjetij, ki se odločijo za sponzorstvo, skozi vsa leta nižje, kot števila podjetij donatorjev. Ravno tako, kot smo opazili pri deležu donacij, tudi število podjetij donatorjev strmo narašča od leta 2008 dalje. Leta 2008 število podjetij upada zaradi gospodarske krize, nato pa se močno poveša, zaradi vlaganja ustanove v pridobivanje novih podjetij. Podjetje se samo odloči, ali bo donator ali sponzor.

Teorija pravi, da je glavna razlika med donacijo in sponzorstvom, da donacija ne zahteva nobenih povračil, medtem ko gre pri sponzorstvu za medsebojno izmenjavo. Z vidika davčne obravnave podjetja, ki podeli donacijo ali sredstva, to pomeni različno obravnavo (Vodlan 2010, 17). Torej v primeru sponzorstva pride do večjih zapletov, ker je pogodba obvezna in podjetje mora plačati davek. Tukaj tiči razlog, da je skozi vsa leta sponzorstev manj kot donacij. Donacija po navadi ni pravno zavezujoča in časovno omejena. Potencialni donator se lahko odzove takoj in nakaže donacijo ali pa kasneje oziroma nikoli. Večji kot je časovni odmik od poslani prošnje, šibkejša je razmerje in manj verjetnosti je, da bo prišlo do transakcije (Mixer 1993, 67).

## 9.2.2 ODZIVNOST PODJETIJ

Na podlagi teorije in intervjuja z direktorjem ustanove Slovenska znanstvena fundacija sem prišla do ugotovitve, da na odzivnost potencialnih podpornikov Ustanove slovenske znanstvene fundacije vpliva več dejavnikov. Izjemnega pomena je jasna prepoznavnost »nenadomestljivosti« organizacije, ki v spoznanjih potencialnih podpornikov opravlja izjemno pomembno poslanstvo za širšo družbo. Tako spoznajo hkrati tudi njene strateške cilje in strategije za njihovo uresničevanje. Zelo pomembna je tudi transparentnost glede višine potrebnih denarnih sredstev, ki jih organizacija potrebuje za realizacijo projekta oziroma programa. Poleg tega pa tudi uporabniki. Ti morajo biti znani, konkretni. Potencialnim podpornikom jih je potrebno predstaviti. Med vplivne dejavnike v naših razmerah, ko nimamo v zakonodaji urejenih potrebnih davčnih spodbud ali olajšav za podpornike, umeščamo tudi komunikacijske aktivnosti. Poleg nje je izjemnega pomena tudi dinamika izvajanja projekta ali programa (glej Prilogo A).

**Graf 9.5: Število gospodarskih družb, ki so se odzvale na prošnjo za donacijo**



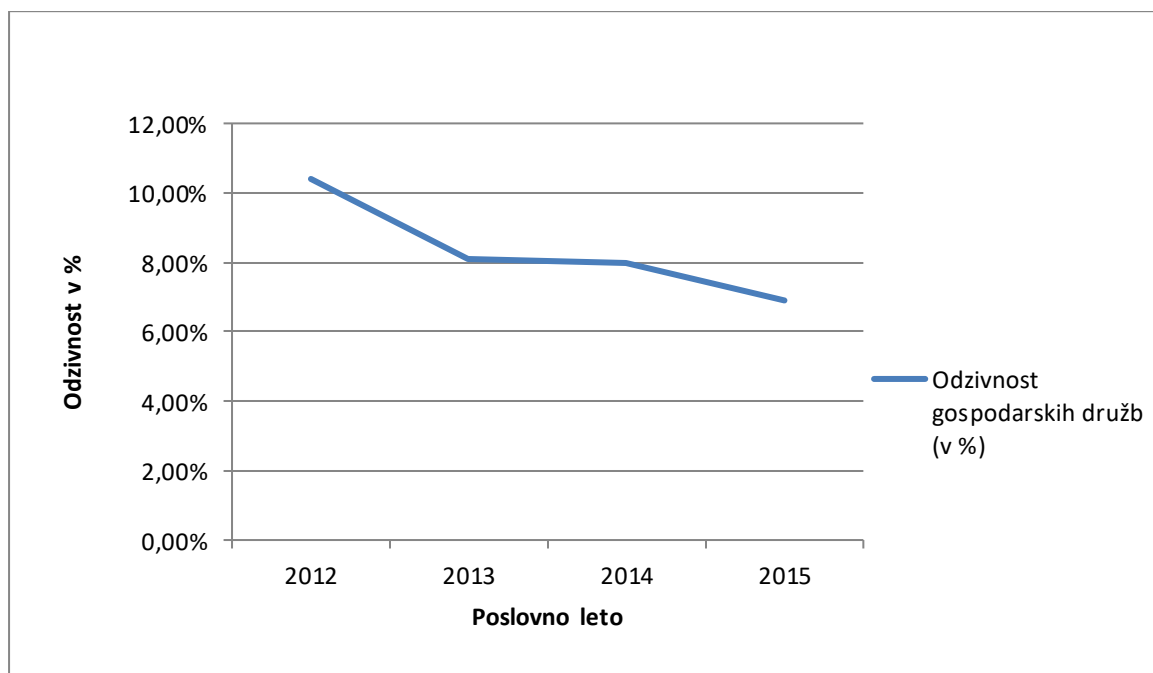
Iz zgornjega grafa (glej graf 9.5) vidimo, da tako število novih gospodarskih družb, ki se odločijo za donacijo, kot število gospodarskih družb zvestih donatorjev, narašča. Žal natančne podatke o odzivu spremljajo šele od leta 2011 naprej, natančno analizo pa izvajajo od leta 2012 dalje. V letu 2011 se je odzvalo na našo prošnjo 5 podjetij in to število je do leta 2015 naraslo

na 22 podjetij. Posebej beležijo zveste donatorje iz vrst gospodarskih družb, ki narašča nekoliko počasneje, vendar pa so te družbe bistvenega pomena za Slovensko znanstveno fundacijo, saj imajo z njimi dolgoročen odnos. Število le-teh je naraslo s 3 v letu 2011 na 11 v letu 2015.

Od leta 2012 do 2015 so bili zbrani tudi podatki, koliko podjetij so nagovorili. V tabeli v prilogi (glej prilogo E) vidimo, da je Slovenska znanstvena fundacija v letu 2012 nagovorila 125 podjetij, od katerih se je odzvalo 13 novih gospodarskih družb. Leta 2013 so nagovorili 124 podjetij in pridobili 10 novih gospodarskih družb, v letu 2014 so nagovorili 174 gospodarskih družb in odzvalo se jih je 14, v letu 2015 pa je povabilo prejelo 319 gospodarskih družb in pridobili so 22 novih podjetij (glej prilogo E).

S spodnjim grafom (glej graf 9.6) pa dobimo bolj jasen vpogled v odzivnost donatorjev. V analizo sem zajela donacije med letoma 2012 in 2015, ker se od takrat naprej zbirajo natančni podatki, ki se vodijo v evidencah. Res je, da število gospodarskih družb, ki se odločijo za donacijo, narašča, vendar moramo upoštevati, da tudi število poslanih prošenj narašča (glej prilogo E).

**Graf 9.6: Odzivnost gospodarskih družb v letih 2012-2015**



V zgornjem grafu (glej graf 9.6) prikazujem odzivnost gospodarskih družb, ki so se prvič odločile za donacijo. Kot celoto sem vzela število vseh povabljenih gospodarskih družb, kot odzivnost pa tiste družbe, ki so se prvič odločile za donacijo ustanovi. Tukaj vidimo, da odzivnost od leta 2012 do leta 2015 upada. Tudi Vodlanova (glej prilogo B), ki ima pregled nad

velikim delom donacij neprofitnim organizacijam, ugotavlja, da donacije s strani gospodarskih družb upadajo. Eden od razlogov je po njenem mnenju ta, da se podjetja bolj osredotočajo na sponzorstva in na ta način podpirajo nevladne organizacije. Drug razlog je, da so tudi sami začeli izvajati veliko družbeno koristnih akcij, zato menijo, da nevladnih organizacij niti ne potrebujejo. Sodelovanje z nevladnimi organizacijami podjetjem pomeni zgolj dodaten napor in vložek. Podjetje mora vsaj približno vedeti, kakšen bo njegov dobiček, da lahko oceni, ali se mu splača podarjati sredstva (glej prilogo B). Za bolj natančno predstavo o zbiranju donacijskih sredstev, je spodaj opisan potek zbiranja sredstev v letu 2015.

Slovenska znanstvena fundacija (SZF) je v poslovnem letu 2015 v času od začetka marca do konca junija 2015 izvedla štiri delne akcije zbiranja sredstev gospodarskih družb za prost vstop mladih na festivalske dogodke.

- V okviru prve akcije (aktivirane 12.02.2015) je povabila 16 podjetij, ki so že donirala v preteklih letih in pridobila 1 pozitivni odziv.
- V okviru druge akcije (aktivirane 20.05.2015) je povabila 14 podjetij, ki so v preteklih letih že donirala za festival ter pridobila 6 pozitivnih odzivov.
- V okviru tretje akcije (aktivirane 03.06.2015) je SZF povabila 89 izbranih podjetij, ki še niso donirala za festival ter pridobila 8 pozitivnih odzivov.
- V okviru četrte akcije (aktivirane 18.06.2015) je SZF povabila 200 podjetij po kriterijih za gazele ter pridobila 5 pozitivnih odzivov.
- Do konca akcij zbiranja sredstev je nato pridobila še 2 podjetji. Skupaj 22 od skupaj 319 povabljenih podjetij (nekatera med njimi so bila v času od začetka marca do konca junija 2015 povabljena tudi dvakrat).

Vodlanova meni (glej prilogo B), da se odzivnost lahko poveča s proaktivnostjo. V Sloveniji se nevladne organizacije največkrat obračajo na podjetja na neoseben način. Pripravijo dopis, ki ga potem pošljejo na tisoč elektronskih naslovov in seveda ne dobijo nobenega odgovora, s čimer je zadeva zaključena. Slovenska znanstvena fundacija pošilja dopise po klasični pošti, vendar ti še vedno niso personalizirani. Cilella (2011, 87) pravi, da je največje pomanjkanje direktne pošte to, da običajno ni personalizirana. Po naravi je generična, njena glavna pomanjkljivost pa je pomanjkanje osebne note. Manjše neprofitne organizacije lahko ročno dopišejo osebno noto, ki zna povečati odzivnost donatorjev (Cilella 2011, 87). V letu 2015 Slovenska znanstvena fundacija vsem 319 podjetjem poslala enak dopis in se jasno vidi

pomanjkanje osebne note. Manjka tudi analiza trga. Potrebno bi se bilo vprašati, kdo bi bil za to organizacijo in njene aktivnosti primeren. Potrebno se je postaviti v vlogo podjetja in se vprašati, zakaj bi podjetje financiralo ravno njihov projekt, glede na številne druge prošnje.

Gospa Vodlan svetuje (glej prilogo B), da si neprofitna organizacija izbere nekaj podjetij, na primer deset, in tam razišče, kdo je odgovorna oseba in naredi bolj personaliziran dopis, namesto da to delajo množično, ker je odziv na tak način boljši. Boljša odzivnost bi bila že, če bi poklicali in vprašali, ali so dobili njihov dopis. Prevečkrat se zgodi, da imamo v glavi rek več je boljše in nimamo časa, da bi tisočim pripravili osebni dopis, zato pošljemo univerzalen dopis vsem. V primeru univerzalnega dopisa se nihče v podjetju ne čuti odgovornega, da nanj odgovarja, ker to jemljejo kot reklamno pošto. Dopis preko maila velikokrat niti ne odprejo, ampak ga samo zbršejo.

Dodatno možnost za izboljšanje odzivnosti Vodlanova (glej prilogo B) vidi v iskanju drugačnih načinov stika s podjetji oziroma ljudmi, ki so na vodilnih položajih ali delajo v podjetju. Neprofitnim organizacijam manjka tudi veččin predstavljanja oziroma ne znajo narediti zgodbe, ki bi jo »prodajali«. Oni tako močno verjamejo v to, kar delajo in tako zelo verjamejo, da je to nujno potrebno in edini možni način, da ne znajo tega predstaviti na primeren način drugim, da bi tudi njim to postalo samoumevno.

### **9.2.3 ANALIZA ANKETE**

Slovenska znanstvena fundacija je v letu 2015 iskala nove donatorje med podjetji, ki jih je Gazela uvrstila med najhitreje rastoča podjetja v letu 2014. Znani ameriški raziskovalec David Birch je pri raziskovanju, kako se ustvarjajo nova delovna mesta v Združenih državah Amerike,

analiziral življenjski cikel podjetij in jih razdelil na tri kategorije: miši, gazele in slone. Gazele je opredelil kot dinamična podjetja, ki se bliskovito razvijajo, hitro rastejo ter intenzivno zaposlujejo in so vedno v prednosti pred konkurenco (Podjetniški portal 2016). V Sloveniji se po njegovi definiciji imenuje izbor najboljših hitro rastočih slovenskih podjetij, ki se je uveljavil kot največji poslovni dogodek in kot motivacija za hitro rastoča podjetja (Podjetniški portal 2016). Vsako leto se na seznam uvrsti 500 najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji, na podlagi rasti prihodkov od prodaje v petletnem obdobju.

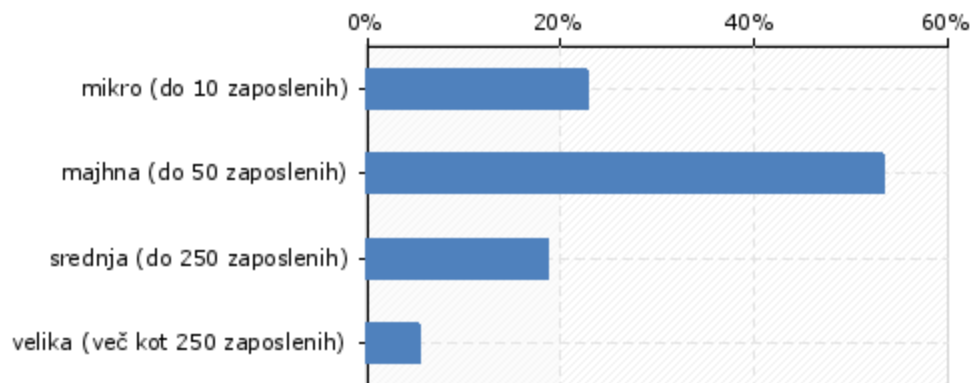
V prilogi (glej prilogo F) je seznam 500 gazel iz leta 2014, na podlagi katerega je Slovenska znanstvena fundacija izbrala 200 podjetij z največ zaposlenimi in jim poslala pisno prošnjo za doniranje. Povprečno število zaposlenih med 500 gazelami v letu 2013 je 41, povprečno število novih delovnih mest pa 22. Od vseh gazel na seznamu ima samo 75 podjetij več kot 50 zaposlenih, tako da gre v kar 85 % podjetij s seznama za mikropodjetja ali majhna podjetja. Glede na to, da je Slovenska znanstvena fundacija poslala prošnje 200 podjetjem, ki imajo največ zaposlenih, so v izbor prišla podjetja z 20 in več zaposlenimi, izpadla pa so torej mikro podjetja. Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 42/2006) v 55. členu razdeli družbe na mikro družbe, majhne, srednje in velike družbe. **Mikro družba** mora izpolnjevati dve od treh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu je deset ali manj, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 evrov in vrednost aktive ne presega 2.000.000 evrov. **Majhna družba** mora izpolnjevati dve od treh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu je 50 ali manj, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 7.300.000 evrov in vrednost aktive ne presega 3.650.000 evrov. **Srednja družba** mora izpolnjevati dve od treh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu je 250 ali manj, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 29.200.000 evrov in vrednost aktive ne presega 14.600.000 evrov. **Velika družba** je družba, ki ni mikrodružba, majhna ali srednja družba (Ur. l. RS, št. 42/2006).

Povprečen indeks rasti za vseh 500 podjetij na seznamu je 375, samo prvih 14 podjetij ima indeks višji od 1000. Povprečni čisti prihodki od prodaje vseh 500 podjetij iz leta 2013 so znašali 9.644.458 evrov. Če pogledamo 200 podjetij, ki imajo največje število zaposlenih in jih je izbrala Slovenska znanstvena fundacija za pošiljanje prošenj za donatorstvo, so povprečni čisti prihodki teh podjetij znašali 17.611.944. Torej je na podlagi števila zaposlenih in na podlagi povprečnih čistih prihodkov Slovenska znanstvena fundacija vzela pravo merilo za iskanje potencialnih donatorjev.

S pomočjo ankete med gazelami iz leta 2014 sem poskušala dobiti odgovore na vprašanja o motivih in pričakovanjih podjetij glede doniranja sredstev neprofitnim organizacijam. V raziskavo sem želela vključiti vseh 500 podjetij, vendar sem zaradi pomanjkanja elektronskih

naslovov in napačnih elektronskih naslovov vključila v raziskavo le 370 podjetij. Težave sem imela predvsem z mikropodjetji, ki običajno predstavljajo samostojne podjetnike, saj so bile navedene na spletu le telefonske številke, brez elektronskih naslovov. Anketo je izpolnilo 75 podjetij, kar znaša 20,3 % vseh nagovorjenih podjetij. Poudariti je potrebno, da nekatera podjetja niso odgovarjala na vsa vprašanja, kar je razvidno iz zbirne tabele (glej prilogo G).

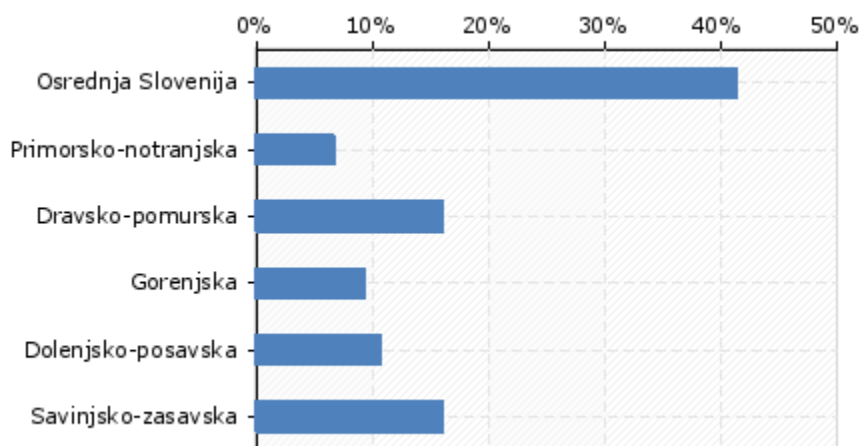
**Slika 9.1: Velikost anketiranih podjetij**



Iz zgornje slike (glej sliko 9.1) je razvidno, da je več kot polovica podjetij, ki so odgovorila na anketo, majhnih in imajo med 10 in 50 zaposlenih. Med vsemi 500 gazelami je 75 podjetij, ki imajo več kot 50 zaposlenih, samo 11 podjetij pa spada med velika podjetja, kar pomeni, da je kar 45,5 % nagovorjenih velikih podjetij odgovorilo na anketo. Od srednje velikih podjetij jih je odgovorilo 20,9 %, od majhnih 17,2 % in od mikropodjetij 9 %. Tukaj moram poudariti, da sem kot celoto vzela vseh 500 podjetij iz nabora gazel in nisem upoštevala, da nekatera podjetja niso imela elektronskega naslova, oziroma da je bil naveden napačen naslov, kar je lahko razlog za majhen odziv pri mikropodjetjih. Tako velik odziv pri velikih podjetjih na podlagi raziskovanja povezujem z večjimi finančnimi zmožnostmi velikih podjetij in dobro spletno stranjo, kjer sem lahko našla kontakt finančne službe ali direktorja in mu poslala osebno povabilo za sodelovanje v anketi.

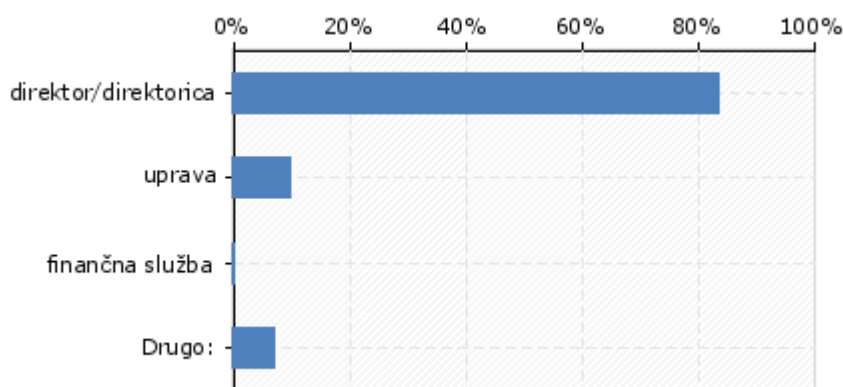
**Slika 9.2: Regija, v kateri podjetje deluje**





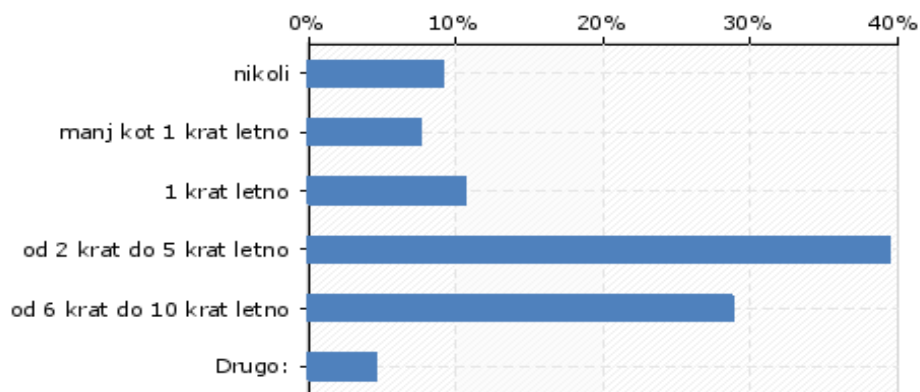
Iz zgornje slike (glej sliko 9.2) je razvidno, da največ podjetij, ki so se odzvala na anketo, deluje v osrednjeslovenski regiji. Tak rezultat je bilo pričakovati, saj tudi približno polovica anketiranih deluje na tem območju. Če upoštevamo povprečje, podjetja, ki so sodelovala v anketi, delujejo že približno 25 let. Torej gre za podjetja, ki so že dolgo prisotna v našem okolju in ne za novonastala podjetja, ki šele začenjajo z lastno promocijo (glej prilogo G).

**Slika 9.3: Kdo v podjetju odloča o donacijah**



Z zgornjo sliko (glej sliko 9.3) lahko lepo ponazorimo, kdo v podjetju odloča, ali se bodo sredstva donirala ali ne. V 81 % to odločitev prevzamejo direktorji oziroma direktorice podjetij. V 9 % je ta odločitev v rokah uprave. Ostala podjetja so kot odločevalca navedla oddelek za marketing, lastnika, tujega lastnika in prokurista (glej prilogo G).

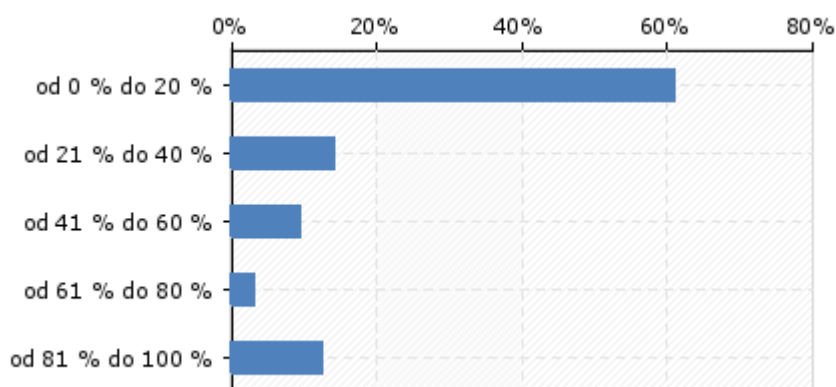
**Slika 9.4: Kako pogosto podjetja donirajo sredstva**



V zgornji sliki (glej sliko 9.4) vidimo, da 60 % podjetij donira od dvakrat do desetkrat letno. Zelo malo je takih (6 podjetij), ki nikoli ne donirajo. Tukaj moram poudariti, da so to vprašanje izpustili 4 anketiranci. To je lahko posledica tega, da jih donacije ne zanimajo ali pa so to tista podjetja, ki ne donirajo. Eno podjetje je odgovorilo, da letno donira dvajsetkrat.

Povprečna doba sodelovanja podjetja z eno neprofitno organizacijo je 5 do 6 let. Najkrajša doba sodelovanja je eno leto, najdaljša doba sodelovanja pa znaša osemnajst let. Torej imajo tudi podjetja enak cilj kot neprofitne organizacije, in sicer dolgoročno sodelovanje (glej prilogo G). Sodelujoča podjetja v anketi prejmejo letno povprečno 39,5 prošenj za donacije. Podjetje, ki je prejelo največ prošenj, jih je prejelo 150. So pa tudi taka podjetja, ki niso prejela nobene prošnje (glej prilogo G).

**Slika 9.5: Kolikšnemu odstotku prošenj podjetja ugodijo**



Razumljivo je, da podjetja ne morejo ugoditi vsem prošnjam za donacije. Več kot 60 % anketirancev ugoditi med 0 % in 20 % prošnjam (glej sliko 9.5). Dejstvo je, da podjetja prejmejo vsako leto več raznovrstnih prošenj, zato se odstotek pozitivno rešenih prošenj zmanjšuje. Spodbudno je dejstvo, da kar 11 % anketiranih podjetij ugoditi od 81 % do 100 % prošnjam za

donatorstvo. Podjetja na leto donirajo sredstva povprečno 10 organizacijam. Podjetje, ki donira največjemu številu neprofitnih organizacij, donira 70 organizacijam (glej prilogo G).

Če gledamo vsa anketirana podjetja, povprečna donacija znaša 268 evrov. Tukaj je potrebno poudariti, da večina donacij znaša do 150 evrov, vendar se je povprečje zvišalo, ker eno podjetje povprečno donira 1.500 evrov (glej prilogo G).

**Slika 9.6: Na podlagi česa se podjetja odločijo za prvo donacijo organizaciji**

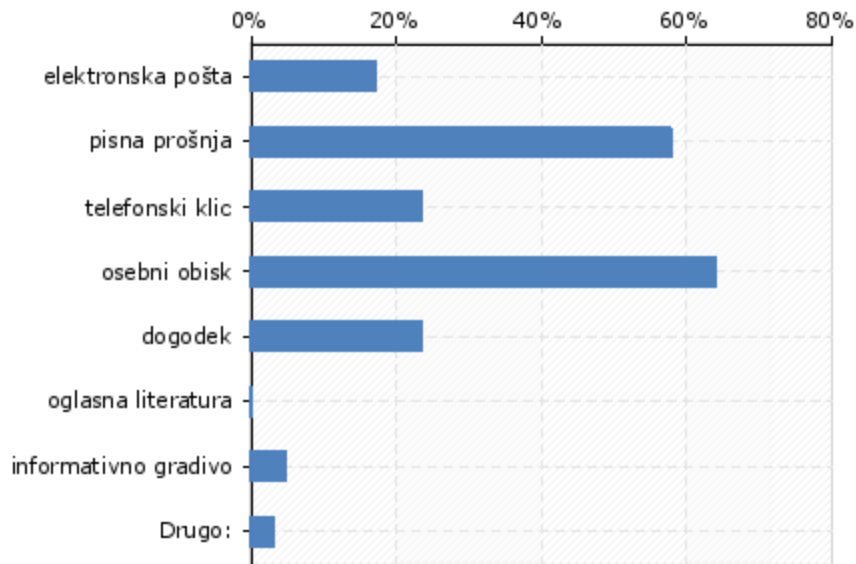


Izredno pomembna informacija, ki je bila pridobljena iz ankete, je, zakaj se podjetja odločijo za donacijo. Po zbranih podatkih (glej sliko 9.6) sem ugotovila, da je najbolj pomembno, da je projekt povezan z lokalnim okoljem podjetja, in da je projekt neprofitne organizacije kakovosten. Tudi teorija pravi, da je skupno okolje bistvenega pomena pri odločitvi podjetja o donaciji. Mixer (1993, 66–67) ugotavlja, da obstaja večja verjetnost, da bo podjetje doniralo, če neprofitna in profitna organizacija delujeta v skupnem okolju in bolj, ko sta si področja delovanja blizu, večja je verjetnost, da bo korporacija donirala. Nobeno podjetje ni samozadostno in vsako podjetje mora izmenjavati dobrine in resurse z okoljem. Za delovanje potrebuje vnose iz okolja (surovine, delovno silo), proizvaja pa proizvode (izdelke, storitve), ki jih vrača v okolje.

Iz ankete (glej sliko 9.6) je razvidno, da je podjetjem manj pomembna davčna olajšava in inovativno povabilo k doniranju. Kot srednje pomembno pa so prepoznali dober ugled organizacije, osebno poznanstvo vodstva organizacije ali zaposlenih in dejstvo, da bi podpora

organizaciji pomenila večji ugled za njihovo podjetje. Dve podjetji sta izpostavili še dva razloga, zakaj bi donirali, in sicer zaradi humanitarnosti in pomoči drugim (glej prilogo G).

**Slika 9.7: Kakšno povabilo k doniranju podjetja najbolj pritegne**



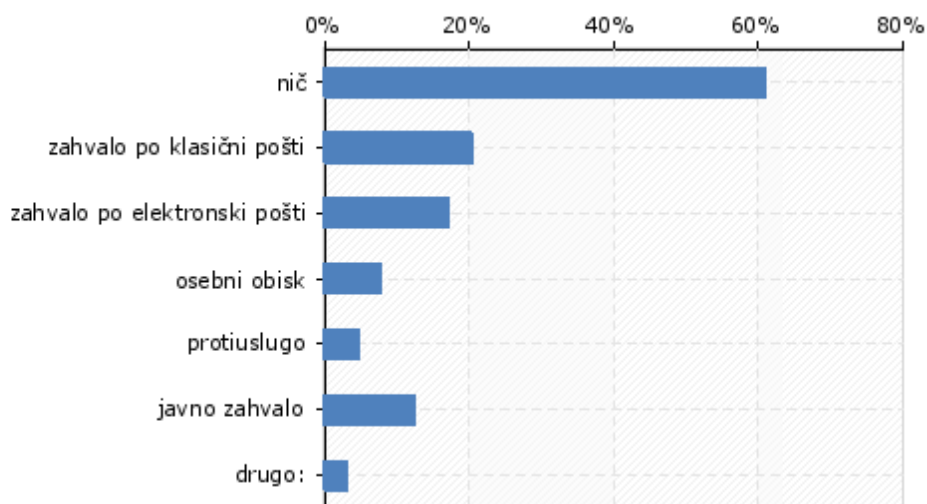
Iz ankete (glej sliko 9.7) je razvidno, da sta najbolj učinkoviti povabila osebni obisk in pisna prošnja. Čeprav je internet preplaval svet, podjetja kot primerno metodo nagovarjanja ne priznavajo elektronske pošte. Razlog verjetno tiči v tem, da je vse več reklamnih sporočil, zato jih v podjetju niti ne pregledujejo. Izredno majhno težo pa imata oglasna literatura in informativno gradivo. Tudi Ledvinova (1997, 18) je analizirala osnovne skupine donatorjev ter na podlagi izkušenj opredelila najbolj pomembne metode zbiranja sredstev posameznih darovalcev. Sama sem prišla do podobne ugotovitve kot ona in sicer, da so bolj osebne metode zbiranja sredstev učinkovitejše. Nisem pa prišla do enake ugotovitve glede klasične prošnje za doniranje. Ledvinova (1997, 18) pravi, da je najmanj učinkovita klasična pošta, iz ankete (glej sliko 9.7) pa je razvidno, da se slovenska podjetja odzovejo na klasično pošto.

Dr. Kobal meni, da mora neprofitna organizacija preizkusiti različne metode in tehnike za zbiranje denarnih sredstev ter na osnovi ugotovitev najustreznejše dodatno uskladiti s podporniki. Med najbolj primerne metode in tehnike pri razvijanju filantropije podjetij za konkretne namene se uvršča kombinacija pisne prošnje in informacijskega gradiva. Običajno s takšno metodo v Slovenski znanstveni fundaciji dosežejo zadovoljiv odziv pri podjetjih, ki so vsaj enkrat že sodelovala z ustanovo ter še sprejemljiv odziv pri potencialnih podpornikih. Najbolj učinkovita metoda pa je vsekakor osebni stik s krovno osebo podjetja, po možnosti vsaj

enkrat v letu dni. V okviru Slovenske znanstvene fundacije osebni stik v obliki obiska ali podpisanega letnega ali večletnega dogovora uporabljajo za podjetja, ki so soustanovitelji ustanove ali dolgoletni podporniki (glej prilogo A).

Gospa Vodlan (glej prilogo B) meni, da bi bilo potrebno najprej narediti analizo trga in najti podjetja, ki imajo nekaj skupnega z neprofitno organizacijo. Nato bi bilo potrebno za vsako podjetje sestaviti osebni dopis in jim ga poslati. Čez nekaj dni bi neprofitna organizacija morala poklicati in vprašati, ali so dobili dopis ter se dogovoriti za osebni sestanek. Malokatero podjetje po prejemu dopisa kar samo od sebe nakaže denar oziroma se to v praksi sploh ne dogaja. Torej bi morala organizacija pošiljati predstavitev zgodbe in prošnjo za sestanek, ne pa samo prošnjo za donacijo. Ko enkrat prideš v stik s podjetjem, se lažje dogovoriš, kaj bi šlo skozi in kaj lahko podjetje podari. Nihče ne podari nekaj tisoč evrov, ne da bi vedel, kdo si, kaj si, kaj delaš, kako boš porabil sredstva, zato je logično, da te želi prej spoznati. Še en velik problem pa je ta, da običajno neprofitne organizacije ne vedo točno, koliko denarja hočejo od posameznega podjetja. To izvira iz tega, da pošiljajo prošnje na tisoč naslovov in ne vedo, koliko se jih bo odzvalo. Potrebno bi bilo izbrati npr. deset podjetij, saj bi potem točno vedeli koliko rabijo od enega podjetja. Finančni načrt bi moral biti narejen in predstavljen podjetju že v prvem nagovoru. Za podjetje je to zelo pomembna informacija, saj je od tega odvisno, kdo se bo s teboj pogovarjal in kdo bo odločal o tem (glej prilogo B).

**Slika 2.8: Kaj pričakujejo donatorji od neprofitne organizacije**



Donacija ne bi smela vključevati obveznosti neprofitne organizacije do podjetja, ki je donator. Od anketiranih podjetij jih je 61 % odgovorilo, da od neprofitne organizacije ne pričakujejo nič, kar je razvidno iz zgornje slike (glej sliko 9.8). Približno petina jih pričakuje zahvalo po pošti

ali po elektronski pošti, 13 % anketiranih podjetij pa pričakuje javno zahvalo. Tri podjetja so izrazila, da pričakujejo protiuslugo, kar pomeni, da ne razumejo bistva donacij v primerjavi s sponzorstvom. Za taka podjetja je smiselno predlagati sponzorstvo, kjer se točno opredeli, kaj se pričakuje v zameno, s čimer se doseže obojestransko zadovoljstvo. Dve podjetji sta izrazili željo po darilu in poročilu o dosežku donacije.

Glavne razloge anketiranih podjetij za prenehanje sodelovanja z določeno neprofitno organizacijo sem strnila v spodnjo tabelo (glej tabelo 9.1). Za odločitev o prenehanju doniranja podjetja vidijo veliko več razlogov na strani neprofitnih organizacij, kot na strani podjetij samih. Glavni problem, ki ga anketirana podjetja vidijo na strani neprofitnih organizacij, je nesmotna poraba sredstev le-teh. Podjetja zmoti tudi aroganca neprofitnih organizacij in nedoseganje pričakovanj podjetij. Zanimivo pa je tudi, da je kar precej podjetij omenilo, da ne dobijo povpraševanj po donacijah. Na strani podjetij je glavni razlog, da podjetje preneha sodelovati z neprofitno organizacijo, slabo finančno stanje podjetja.

**Tabela 9.1: Razlogi, da podjetje preneha sodelovati z neprofitno organizacijo**

<b>Razlog na strani neprofitne organizacije</b>	<b>Razlog na strani podjetja</b>	<b>Ostalo</b>
Ne pokaže napredka (ni učinkov v okolju)	Radi bi donirali kar največjemu številu organizacij	Brez razloga
Ne dosega pričakovanj	Zmanjšan obseg dela	Podjetje ni nikoli prenehalo donirati
Ni povpraševanja po donacijah	<b>Slabo finančno stanje podjetja</b>	
Nedelovanje organizacije		
<b>Nesmotna poraba sredstev (zloraba sredstev, slabo porabljena sredstva, sredstva porabijo za svoje plače, slaba gospodarnost)</b>		
Aroganca		
Izguba zaupanja v organizacijo (slab ugled organizacije)		
Zavajanje donatorja		
Čedalje večja nadležnost organizacije		
Ocenimo da bi dali raje nekomu drugemu		
Predaleč od domačega okolja		
Slab osebni stik		

**Tabela 9.2: Razlogi, da se podjetje ne odloči za prvo donacijo**

<b>Razlog na strani neprofitne organizacije</b>	<b>Razlog na strani podjetja</b>	<b>Ostalo</b>
Mlada organizacija	Pomanjkanje sredstev	Preveč je treba garati za denar, da bi ga podarjali
Preveč prošenj		
<b>Nezaupanje (nepoznavanje organizacije)</b>		
Aroganca		
Neutemeljen program		
<b>Ni lokalna zadeva</b>		
Vsiljivost		

Razlogi, da se podjetje ne odloči za prvo donacijo neprofitni organizaciji, so podobni kot razlogi za prenehanje doniranja (glej tabelo 9.2). Zopet je več razlogov na strani neprofitnih organizacij. Na strani podjetij se pojavlja le pomanjkanje sredstev. Zelo pogost razlog je, da zadeva ni lokalna in organizacija ne deluje v lokalnem okolju podjetja. Še en pomemben razlog, ki se razlikuje od prejšnjih, je nezaupanje neprofitnim organizacijam. Tukaj spet pridemo do zaključka, da je potrebno graditi dolgoročne odnose s podjetji in si pridobiti njihovo zaupanje.

## 10 ZAKLJUČEK



V začetku devetdesetih let so zasebne neprofitno-volonterske organizacije stopile iz sence in pritegnile pozornost raziskovalcev in javnosti. V evropskem prostoru je prišlo do zanimanja za neprofitne organizacije kasneje kot v Ameriki in sicer zaradi proučevanja krize socialne države in upočasnjevanja gospodarske rasti ter naraščanja brezposelnosti. Šele takrat se je priznala potreba po priznavanju dejavnosti, ki spadajo izven zasebnega in javnega sektorja.

Začetki politoloških teorij so postavljeni v kontekst krize socialne države. Politologi so zagovarjali trditev, da je socialna država ena najpomembnejših institucij sodobne industrijske družbe, vendar so vseeno začeli proučevati strukture in dejavnosti v vmesnem prostoru med institucijami javnega življenja ter posamezniki. V primeru, da posredniških struktur v vmesnem prostoru ni, postane javna politika ločena od vrednot individualnega življenja in postane nelegitimna in nedemokratska.

Pri razumevanju pomena neprofitnih organizacij se mi zdi pomembna Weisbrodova Teorija javnih dobrin, ki pravi, da državni uradniki v liberalni demokraciji stremijo k zagotavljanju javnih storitev na ravni povpraševanja povprečnega porabnika, zaradi želje po ponovni izvolitvi. S tem ne dosežejo zahtev bolj zahtevnih povpraševalcev, zato to vrzel lahko zapolnijo neprofitne organizacije. Na tem mestu je smiselno izpostaviti Hansmannovo vprašanje, zakaj naj bi to vrzel zapolnjevale neprofitne organizacije in ne profitne. Ta odgovor sem poiskala s pomočjo Teorije deležnikov, po kateri v neprofitnih organizacijah običajno ne pride do konflikta interesov, saj njihov cilj ni v prvi vrsti kar največje povečanje dobička. Do podobnega zaključka pridemo tudi s Teorijo zaupanja, ki pravi, da asimetrija informacij med tistim, ki zagotavlja storitve in klienti lahko vodi v strah potrošnikov o izkoriščanju in posledično v dvome o kredibilnosti organizacije. Tista organizacija, ki ne zasleduje v prvi vrsti cilja kar največjega dobička bo manj verjetno degradirala svoj izdelek na račun večjega dobička oziroma dobička ne bo razdelila med deležnike. Teorija podjetništva pravi, da je cilj neprofitnih organizacij kar največje zaupanje ter število podpornikov, članov. V prvi vrsti želijo torej kar najbolj povečati nefinančni donos, šele nato se ukvarjajo s finančnim vidikom.

Teorija pogodbenega neuspeha se najbolj logično uporablja za donatorske neprofitne organizacije, kakršna je tudi Slovenska znanstvena fundacija. Donatorske neprofitne organizacije pošiljajo posameznikom, ki donirajo, dodaten signal zaupanja, da bo njihov prispevek šel za storitev, ki jo oni želijo in ne bo upoštevan kot dobiček podjetja.

Na podlagi Teorije verižnega subvencioniranja bi Slovenski znanstveni fundaciji predlagala, da finančne vire iščejo na različnih mestih. Pogajati bi se bilo potrebno za javna sredstva, prodajati

svoje lastne izdelke in storitve ter zbirati denar preko prostovoljnih prispevkov. Teoretično bi bilo potrebno vsaj eno dobrino ali storitev ponujati za dobiček, da bi lahko subvencionirali ponudbo druge storitve, ki je v okviru organizacije višje vrednotena, a se ne more prodajati na trgu. Problem financiranja pri Slovenski znanstveni fundaciji se pokaže ravno pri tem, da so se do leta 1998 zanašali le na javna sredstva in je bil delež donacij do takrat pod 10 %, po prekinitvi pogodbe pa so vse moči usmerili v pridobivanje donacij, zato ne iščejo širših možnosti, kot so zbiranje sredstev preko javnih razpisov ter prodaja lastnih izdelkov ali storitev.

Z vidika zagovarjanja pomena neprofitnih organizacij sem kot bistveno teorijo prepoznala Teorijo soodvisnosti, ki izhaja iz predpostavke, da sta država in neprofitni sektor partnerja in ne rivala. Država bi morala podpirati neprofitne organizacije z neposredno finančno pomočjo in posredno podporo. Slovenska znanstvena fundacija je bila financirana s strani države, po letu 1998 pa se je to sodelovanje prekinilo. Potrebno bi bilo najti vzroke in se ponovno tesno povezati z državo, saj se država in neprofitni sektor med seboj dopolnjujeta. Kar je pri neprofitnem sektorju šibkost, je pri državi krepost in obratno.

Z analizo zakonodaje in anketnih podatkov ter z intervjuji sem prišla do sklepa, da zakonodaja ne vpliva na financiranje neprofitnih organizacij. Mnenje anketiranih podjetij je izrednega pomena za mojo raziskavo. Iz ankete (glej prilogo H) sem ugotovila, da je za podjetja pri odločitvi za donacijo bistvenega pomena, da je projekt povezan z lokalnim okoljem podjetja, kot tudi sama kakovost programa. Na začetku raziskovanja sem predvidevala, da ima zakonodaja velik vpliv na financiranje neprofitnih organizacij, s čimer sem mislila predvsem na ugodnosti na davčnem področju. Vendar sem s strani podjetij dobila informacijo, da je to za njih najmanj pomembno. Gospa Vodlanova meni, da ni bilo drastičnih posegov v zakonodajo, na podlagi katerih bi lahko kakorkoli sklepali, da je zakonodaja vplivala na spremembe doniranja. Zelo malo je takih podjetij, ki jim je davčna olajšava bistveni dejavnik pri odločitvi o doniranju. V veliki večini podjetja namreč sploh ne izkoristijo davčne olajšave.

Odzivnost gospodarskih družb pada od leta 2012 do danes, torej skozi vsa leta, za katera Slovenska znanstvena fundacija zbira podatke. Čeprav se iz podatkov vidi, da število donatorjev skozi leta narašča, moramo upoštevati še število poslanih prošenj in tako dobiti dejansko odzivnost. Število donatorjev narašča, vendar še bolj narašča število poslanih prošenj. Na podlagi analize finančnih poročil in intervjuja z gospo Vodlan lahko sklepamo, da pošiljanje neosebni prošenj številnim gospodarskim družbam ne prinese najboljšega rezultata, kar je razvidno iz celotne odzivnosti donatorjev, ki upada. Bolj smiselno bi bilo analizirati potencialna podjetja in jim poslati personaliziran dopis ter se osebno sestati z njimi. Tako bi narasla

odzivnost, vzpostavil pa bi se kakovosten odnos z manjšim številom podjetij, ki bi bili pripravljene tudi več donirati.

Iz ankete sklepam, da se je Slovenska znanstvena fundacija v tretji akciji v letu 2015, z izborom podjetij na podlagi števila zaposlenih odločila za pravi pristop. Na podlagi analize ankete s kombinacijo seznama podjetij, ki so se uvrstile na lestvico Gazel, sem prišla do ugotovitve, da se odzivnost podjetij povečuje s številom zaposlenih. Sklepala sem, da tistih podjetij, ki niso želela sodelovati v anketi, ne zanima financiranje neprofitnih organizacij, in da tista, ki so sodelovala v anketi, običajno tudi donirajo sredstva. Vendar pa nagovarjanje podjetij z večjim številom zaposlenih še ne pomeni dejanske donacije, saj se je potrebno pri takih organizacijah tudi bolj izkazati.

Iz ankete je razvidno, da v podjetjih v veliki večini o donacijah odločajo direktorji. V Slovenski znanstveni fundaciji si prizadevajo dopise naslavljati neposredno na direktorje podjetij, če je to le mogoče. Je pa dejstvo, da je zbiranje podatkov o podjetjih običajno zamudno in oteženo, saj vsa podjetja nimajo spletne strani.

Iz ankete lahko sklepamo, da podjetja prejmejo zelo veliko število prošelj za donacije, odstotek pozitivnih prošelj pa je nizek. Sicer se podjetja pogosto odločajo za donacijo, vendar ne morejo ugoditi tako velikemu številu prošelj, zato izberejo za njih najbolj pomembne. Iz tega lahko sklepamo, da so podjetja pripravljena prispevati finančna sredstva, vendar jim moramo na pravi način predstaviti našo zgodbo, da se odločijo ravno za našo organizacijo.

Teorija pravi, da je bolj osebna metoda zbiranja sredstev učinkovitejša. To se je potrdilo z anketo. Anketirana podjetja so kot najbolj prepričljivo metodo izbrala osebni obisk in pisno prošnjo. Slovenska znanstvena fundacija uporablja pisne prošnje in zraven prilaga informativno gradivo. Glede na to, da podjetja ne prepoznavajo informativnega gradiva kot pomembnega, bi predlagala, da ga ni potrebno več prilagati zraven. Informativno gradivo zelo poveča stroške, ne prinese pa dodatne odzivnosti.

Večina podjetij ne pričakuje nič v zameno za donacijo. Vendar bi bilo vseeno smiselno objaviti javno poročilo o dosežku donacij, da imajo podjetja možnost vpogleda v upravljanje z njihovimi sredstvi. Za dolgoročen odnos bi se bilo primerno zahvaliti po pošti ali vsaj elektronski pošti. Vsakemu človeku ugaja, da se prepozna njegov doprinos, in da se spomni na njega tudi ob drugih priložnostih, ne le, ko se potrebuje denar. In konec koncev, tudi podjetniki so samo ljudje.

Podjetja so krivdo za to, da sama ne donirajo, v veliki večini pripisala neprofitnim organizacijam. V tem vidim veliko prednost neprofitnih organizacij. To namreč pomeni, da podjetja imajo sredstva, ki bi jih lahko donirala, od neprofitnih organizacij pa je odvisno, da si

pridobijo njihovo zaupanje in predstavijo svojo zgodbo. Dokler podjetja vidijo problem v neprofitnih organizacijah le-te lahko vplivajo na njihovo odzivnost. V primeru, da bi bil največji razlog v prepričanju podjetja ali finančni nezmožnosti, bi neprofitne organizacije težko vplivale na to. Podjetja izredno moti nesmotna poraba sredstev, aroganca in nadležnost neprofitnih organizacij, in da organizacija ne deluje v lokalnem okolju podjetja. **Nasvet za uspešno zbiranje finančnih sredstev:** Neprofitne organizacije morajo narediti celosten načrt zbiranja finančnih sredstev in analizo trga ter na osebni način pristopiti do potencialnih donatorjev. Sodelovanje se ne sme končati z donacijo podjetja ampak je potrebno s podjetjem negovati dolgoročen odnos saj le dolgoročno sodelovanje pripelje do višjih donacij s strani posameznega podjetja. Bolje je imeti manj donatorjev in s tistimi korekten odnos ter se jim posvetiti, kot pa pošiljati prošnje na neznane naslove. S tem neprofitna organizacija poveča odzivnost in zmanjša stroške.

## 11 LITERATURA

1. Anheier, Helmut K. 2009. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. London; New York: Routledge.
2. Ben-Ner, Anvar. 1986. Non-profit organizations- Why do they exist in Market Economy? V *The Economics of Nenprofit Institution- Studies in Structure and Policy*, ur. Susan Rose-Ackerman, 94–114. New York: Oxford University Press.
3. Bray, Ilona. 2016. *Effective Fundraising for Nonprofits: Real-World Strategies That Work*. Berkeley: Association of Fundraising Professionals.
4. Brudar, Aleksander. 2012. Najprej te udari kriza, nato še davkarija. *Slovenske novice*, 25. november. Dostopno prek: <http://www.slovenskenovice.si/novice/slovenija/najprej-te-udari-kriza-nato-se-davkarija> (19. avgust 2016).
5. Cilella, Salvatore G. 2011. *Fundrasing for small museums: in good times and bad*. Lanham; New York; Toronto; Plymouth: AltaMira Press.
6. Cnvos. 2016. Dostopno prek: <http://www.cnvos.si/> (22. september 2016).
7. Čandek, Sonja. 2002. *Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev- dotacij, donacij v neprofitnem sektorju*. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-67-8/249-264.pdf> (9. junij 2016).
8. Črnak, Meglič Andreja. 2008. *Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev, ustanov in zasebnih zavodov) v letu 2008*. Dostopno prek: [www.cnvos.si/UserFiles/File/.../Crnak%20Meglic%20porocilo%202008.doc](http://www.cnvos.si/UserFiles/File/.../Crnak%20Meglic%20porocilo%202008.doc) (15. avgust 2016).
9. Dahl, Robert A. 1982. *Dilemmas of Pluralistic Democracy*. New Haven: Yale University Press.
10. Davis, Lee. 1998. Finančna stabilnost NVO. V *Vloga in financiranje NVO*, ur. Marega, Milena in Mateja Šepec, 83—92. Ljubljana: Regionalni ekološki center.
11. Evers, Adalbert in Jean-Louis Laville, ur. 2005. *The third sector in Europe*. Cheltenham; Northampton: E.Elgar.
12. Evropean Foundation Centre. 2007. *Comparative Highlights of Foundation Laws*. Belgium: European Foundation Centre.
13. --- 2015. *Comparative Highlights of Foundation Laws*. Belgium: European Foundation Centre.
14. Hall, Peter Dobkin. 1987. A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector. V *The Nonprofit Sector- A Research Handbook*, ur. Walter W. Powell, 3–21. New Haven; London: Yale University Press.
15. --- 1992. *Inventing the Nonprofit Sector and other essays on philanthropy, voluntarism, and nonprofit organizations*. Baltimore; London: The Johns Hopkins University Press.

16. Hansmann, Henry B. 1987. Economics Theories of Nonprofit Organizations. V *The Nonprofit Sector- A Research Handbook*, ur. Walter W. Powell, 27–42. New Haven; London: Yale University Press.
17. Hrovatič, Danica. 2004. Ustanove. *Socialno delo* 43 (4): 207–214.
18. James, Estelle. 1989. *The Nonprofit Sector in International Perspective, Studies in Comparative Culture and Policy*. New York: Oxford University Press.
19. Kobal, Edvard. 1999. *Slovenska znanstvena fundacija- naložba v slovensko bodočnost 1994-1999*. Ljubljana: Slovenska znanstvena fundacija.
20. ---, ur. 2000. *Zbornik simpozija Ustanove (fundacije) in kulturne lastnine*. Ljubljana: Ustanova Slovenska znanstvena fundacija.
21. --- 2016. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 16. avgust.
22. Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Krashinsky, Michael. 1986. Transaction Cost and Look at the Nonprofit Organizations. V *The Economics of Nonprofit Institutions- Studies in Structure and Policy*, ur. Susan Rose-Ackerman, 114–132. New York: Oxford University Press.
24. Lautman, Kay Partney. 1997. Direct Mail. V *The nonprofit handbook: found raising*, ur. James M. Greenfeld, 254–277. New York: John Wiley&Sons.
25. Ledvinova, Jana. 1997. *Money, money everywhere*. Baltimore: The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies.
26. Mixer, Joseph R. 1993. *Principles of professional fundrasing: Useful foundations for successful practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
27. Podjetniški portal. 2016. *Kaj so gazele*. Dostopno prek: <http://www.podjetniski-portal.si/o-podjetnistvu/predstavitev-dogodkov/Gazela---najboljse-hitro-rastoce-podjetje/Kaj-so-gazele> (8. september 2016).
28. Salamon, Lester M. 1987. Partners in Public Services- The Scope and Theory of government-nonprofit relations. V *The Nonprofit Sector- A Research Handbook*, ur. Walter W. Powel, 99—117. New Haven, CT: Yale University Press.
29. Salamon, Lester M. in Helmut K. Anheier. 1994. *The Emerging Sector, The Nonprofit Sector Comparative research, An Overwiev*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
30. --- 1997. *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester and New York: Manchester University Press.

31. Svetlik, Ivan. 1994. Oblikovanje skladov- (Fund raising). *Teorija in praksa: družboslovna revija* 31 (11/12): 968–081.
32. Tayart de Borms, Luc. 2005. *Foundations: creating impact in a globalised world*. Chichester, West Sussex, England; Hoboken, NJ: John Wiley&Sons.
33. Trstenjak, Verica. 1997. *Ustanove v sodobnem pravnem sistemu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Vodlan, Veronika. 2010. *Fundraising priročnik za nevladne organizacije*. Ljubljana: Cnvos. Dostopno prek: [http://www.cnvos.si/UserFiles/File/publikacijeCNVOS/NET\\_CNVOS\\_Fundraising%20za%20nevladne%20organizacije\\_2010-10-26.pdf](http://www.cnvos.si/UserFiles/File/publikacijeCNVOS/NET_CNVOS_Fundraising%20za%20nevladne%20organizacije_2010-10-26.pdf) (18. avgust 2016).
35. --- 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 8. september.
36. *Združenje slovenskih ustanov*. 2010. Ljubljana: Interno glasilo.
37. *Zakon o davku na dediščine in darila (ZDDD)*. Ur. l. RS 117/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006117&stevilka=5017> (18. avgust 2016).
38. *Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2)*. Ur. l. RS 117/2006. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=76405> (18. avgust 2016).
39. *Zakon dohodnini (ZDoh-2)*. Ur. l. RS 117/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006117&stevilka=5013> (18. avgust 2016).
40. *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> (8. september 2016).
41. *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o ustanovah (ZU-A)*. Ur. l. RS 53/2005. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=56353> (7. junij 2016).
42. *Zakon o ustanovah (ZU)*. Ur. l. RS 70/2005. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=57297> (7. junij 2016).

## **PRILOGE**

### **PRILOGA A: Intervju z dr. Edvard Kobalom- direktorjem Ustanove slovenske znanstvene fundacije (16. avgust 2016)**

#### **1. Kako ste uskladili delovanje ustanove z novim zakonom (Ur. list RS, št. 60-2788/95 z dne 20. oktobra 1995)? Kakšen vpliv ima sprememba zakonodaje na financiranje ustanov?**

Čeprav je bila Slovenska znanstvena fundacija ustanovljena na osnovi pravnih pravil, ki jih je predpisal Zakon o ustanovah (Službeni list Dravske banovine, št. 28 z dne 28. februarja 1930), je usklajitev z določili prvega tovrstnega zakona v samostojni in neodvisni državi Republiki Sloveniji, potekala brez večjih problemov. Usklajevanja je bilo relativno malo.

Februarja 1994, ko sem začel s pravniki pripravljati osnovne dokumente bodoče Slovenske znanstvene fundacije, smo namreč že vedeli za nastajanje novega zakon. Vedeli pa smo tudi, da ima takšen zakon »klasično« sestavo sklopov in vsebino posameznih določil, saj so ustanove (t.j. fundacije) eden izmed temeljnih institutov civilne družbe. Večina opredelitev je bila tako okvirno znana že v naprej. Novi zakon je zagotovil le sodobnejšo in ustrežnejšo pravno podlago za ustanavljanje.

Kar je bilo novo v primeru Slovenske znanstvene fundacije, je bila ustanovitev organa upravljanja, t.i. uprave, in sicer tri-članske. Ohranili pa smo tudi vse prvotne organe t.j. Svet ustanove, Znanstveni svet ter direktorja, saj je novi zakon dopustil še druge organe, če so bili (oz. so) ti vzpostavljeni z aktom o ustanovitvi ali s statutom ustanove.

Zakon o ustanovah iz leta 1995 ni ključni v smislu vpliva na financiranje ustanove. V te namene se uporabljajo davčni zakoni. Dobili smo jih v svežnju leta 2006, vendar niso liberalnejši v smislu večjih spodbud za podpornike ustanov, niti glede davčnih olajšav za neprofitne organizacije same.

#### **2. Ali se vse večja vloga neprofitnih organizacij v naši družbi kaže na večji odzivnosti donatorjev in večji višini zbranih finančnih sredstev?**

Večjo vlogo neprofitnih organizacij v slovenski družbi, zlasti po letu 2008, je mogoče prepoznati predvsem kot posledico humanizma ljudi, ki delujejo oz. sodelujejo s tovrstnimi organizacijami. Ti ljudje se zavedajo povečanega obsega potreb državljanov, pa ne zgolj na



področju zagotavljanja najosnovnejšega, npr. zagotovitve hrane, plačila plačilnih nalogov za porabo električne energije ali toplote, ampak tudi za višje potrebe kot je podpora pri šolanju, izpopolnjevanju ali usposabljanju. Ljudje, ki se zavedajo svoje odgovornosti do drugih državljanov – pa seveda s tem ne mislim le na njihove sorodnike, so v zadnjih 8 letih opazili, da organizacije javnega sektorja ne naredijo dovolj. Prepoznali so, da je potrebno, da se prav oni intenzivneje vključijo v zadovoljevanje potreb. Na nekaterih področjih potreb so neprofitne organizacije sploh edine organizacije na katere se lahko obrnejo ranljivi državljani. Prav bi bilo, da bi odločevalci v javnih zadevah cenili to pomoč državljanov najbolj družbeno ranljivi skupini, da bi razvili močne povezave z neprofitnimi organizacijami ter skupne nacionalne projekte podpor.

Ali se je odzivnost potencialnih donatorjev na splošno v zadnjih 8 letih povečala, ne vem. Bistveno pri odzivanju namreč je, kakšne pristope so uporabljale neprofitne organizacije pri zbiranju sredstev ter katere omejitve so na višino zbranega vplivale. Teh odgovorov na katere bi naslonil svoj odgovor žal, nimam.

### **3. Kaj vpliva na vse večjo oziroma manjšo odzivnost potencialnih donatorjev in kako po vašem mnenju še izboljšati odzivnost?**

Na odzivnost potencialnih podpornikov v primeru konkretne neprofitne organizacije vpliva več dejavnikov. Izjemnega pomena je jasna prepoznavnost »nenadomestljivosti« organizacije, ki v spoznanjih potencialnih podpornikov opravlja izjemno pomembno poslanstvo za širšo družbo. Tako spoznajo hkrati tudi njene strateške cilje in strategije za njihovo uresničevanje. Zelo pomembna je tudi transparentnost glede višine potrebnih denarnih sredstev, ki jih organizacija potrebuje za realizacijo projekta oziroma programa. Dalje pa tudi koristniki. Ti morajo biti znani, konkretni. Potencialnim podpornikom jih je potrebno predstaviti.

Med vplivne dejavnike v naših razmerah, ko nimamo v zakonodaji urejenih potrebnih davčnih spodbud ali olajšav za podpornike umeščamo tudi komunikacijske aktivnosti. Na izboljšanje odzivnosti potencialnih podpornikov lahko vplivamo na več načinov. Omenil sem že transparentnost. Poleg nje je izjemnega pomena tudi dinamika izvajanja projekta ali programa. Neprofitna organizacija mora testirati različne metode in tehnike za zbiranje denarnih sredstev ter na osnovi ugotovitev najustreznejše dodatno uskladiti s podporniki.

#### **4. Katere metode in tehnike nagovarjanja donatorjev so po Vaših dolgoletnih izkušnjah najbolj primerne za nagovarjanja podjetij?**

Med najbolj primerne metode in tehnike pri razvijanju filantropije podjetij za konkretne namene uvrščam kombinacijo pisne prošnje z informacijskim gradivom. Običajno s takšno metodo dosežemo v Slovenski znanstveni fundaciji zadovoljiv odziv pri podjetjih, ki so že sodelovala vsaj enkrat z ustanovo ter še sprejemljiv odziv pri potencialnih podpornikih.

Najbolj učinkovita metoda pa je vsekakor osebni stik s krovno osebo podjetja, po možnosti vsaj enkrat v letu dni. V okviru Slovenske znanstvene fundacije osebni stik v obliki obiska ali podpisanega letnega ali večletnega dogovora uporabljamo za podjetja, ki so soustanovitelji ustanove ali dolgoletni podporniki.

## **PRILOGA B: Intervju z gospo Veroniko Vodlan- zaposlena pri Cnvos (8. september 2016)**

### **1. Kakšen vpliv ima po Vašem mnenju zakonodaja na financiranje ustanov? Ali so spremembe zakonodaje vplivale na financiranje in kateri zakoni so bistveni?**

Zakonodaja je taka kot je. Načeloma imajo podjetja možnost do 0,3 % olajšave za humanitarne namene in dodatna 0,2 % za kulturo in varstvo pred naravnimi nesrečami. Problem je v tem, da velika večina podjetij tega sploh ne izkoristi. Malo je teh podjetij, ki uveljavljajo to možnost, hkrati pa se močno pozna, da vsako leto padajo donacije s strani podjetij. Na naši spletni strani objavljamo financiranje nevladnih organizacij in se lepo vidi trend padanja donacij s strani podjetij. Ni pa jasno zakaj je prišlo do tega padanja. Ni bilo drastičnih posegov v zakonodajo, da bi lahko karkoli sklepali iz tega. Zelo malo je takih podjetij, ki jim je davčna olajšava bistveni dejavnik pri odločitvi o doniranju. Podjetja največkrat prepriča sama zgodba in zaradi te zgodbe in namena se odločijo, da bodo podprli določen projekt oziroma organizacijo, potem pa se niti ne sprašujejo kaj to pomeni z vidika davkov. Ne vem sicer kaj je glavni odločevalec pri podjetjih ampak zakonodaja to definitivno ni glede na to, da ne uveljavljajo olajšave. Vsem neprofitnim organizacijam svetujemo, da se do vseh sponzorjev in donatorjev obnašajo enako.. Tudi donatorjem morajo na nek način dati vedet, da so jim pomembni. Tudi, če to ni njihova pogodbeno obveznost je primerno vsakega donatorja obvestiti, kaj se je zgodilo z njihovim denarjem, kako je potekal dogodek, jih povabiti na kakšne prireditve. Treba je delati na tem, da se razvije dober odnos in ne iskati donatorjev le ko potrebuješ njihov denar.

### **2. Se je po Vašem mnenju vloga neprofitno-volonterskih organizacij povečala in zakaj?**

Število neprofitnih organizacij raste od samega začetka. Trenutno imamo skoraj 26.000 aktivnih neprofitnih organizacij. Kot sem že omenila pa donacije upadajo in sicer ne v času spremembe zakonodaje ampak kasneje. Zakonodaja po mojem mnenju nima vpliva na to. Eden od razlogov je ta, da se podjetja bolj osredotočajo na sponzorstva in na ta način podpirajo nevladne organizacije. Drug razlog je, da so tudi sami začeli delati en kup družbeno koristnih akcij in se jim zdi, da nevladnih organizacij niti ne potrebujejo. Sodelovanje z nevladnimi organizacijami podjetjem pomeni še en dodaten napor in vložek. Podjetje mora vsaj približno vedeti, kakšen bo njegov dobiček, da lahko oceni, ali se mu splača podarjati sredstva. Ta podatek ve šele konec leta, ko se usklajujejo letne bilance in takrat v podjetju niti ni energije, da bi se ukvarjali še z neprofitnimi organizacijami.

V Sloveniji število neprofitnih organizacij močno narašča. Veliko je število tistih, ki imajo minimalni proračun ter nimajo zaposlenih in delajo na bazi prostovoljstva. Take neprofitne organizacije se ustanovljajo, ker je tako lažje organizirati kak dogodek, ko imajo nek pravni subjekt preko katerega poslujejo. Veliko teh organizacij naredi samo en dogodek ampak jim je vseeno priročno, da to izpeljejo v okviru organizacije. Največkrat v tem primeru govorimo o društvih, ki ponavadi niti ne iščejo dolgoročnega sodelovanja s sponzorji ali donatorji ampak jih potrebujejo le enkrat letno.

**3. V primeru, da menite, da se je povečala, ali se vse večja vloga neprofitnih organizacij v naši družbi kaže na večji odzivnosti donatorjev in večji višini zbranih finančnih sredstev?**

Število neprofitnih organizacij narašča medtem ko število in višina donacij upadata. Naraščajoče število nevladnih organizacij je povezano s tem, da želi vsaka skupnost imeti nekaj svojega. Tukaj se pokaže tudi težava nevladnega sektorja v razdrobljenosti. Vsak posameznik, ki ima neko idejo lahko ustanovi svojo organizacijo in ne išče možnosti v povezovanju znotraj že obstoječih organizacij. Organizacije so zato zelo vezane na posameznike, ki jih ustanovijo, ker oni živijo z idejo te organizacije.

Društva se za razliko od ustanov ustanovljajo veliko lažje in je podanih manj zahtev oziroma jih skoraj ni. Ustanov je zaradi tega najmanj v primerjavi z drugimi nevladnimi organizacijami. Ustanove oziroma z drugo besedo fundacije pa so zgodba zase, kjer je že za samo ustanovitev in pridobitev dokumentacije kar precejšen zalogaj. Ideja ustanove je, da zbira denar in ga posreduje naprej vendar v veliki večini ustanov v Sloveniji, ne dosega svojega namena. Večina ustanov uspe zbrati sredstva za svoje delovanje, vendar pa tega, da bi bili posredniki, ki dajejo razpise ven in se lahko druge organizacije prijavijo, skoraj da ni. Če že se zbirajo sredstva preko akcije in se dajo posameznikom vendar je to bolj »ad hoc« zadeva in ne stalnica.

**4. Kaj vpliva na vse večjo oziroma manjšo odzivnost potencialnih donatorjev in kako po vašem mnenju še izboljšati odzivnost?**

Odzivnost se lahko poveča s proaktivnostjo. V Sloveniji smo med nevladnimi organizacijami zaznali, da se največkrat obračajo na podjetja na neoseben način. Pripravijo nek dopis, ki se njim osebno zdi krasen, potem pa ga pošljejo na tisoč info elektronskih naslovov in seveda ne dobijo nobenega odgovora in tam se konča. Manjka tudi analiza trga. Potrebno bi se bilo vprašati, kdo bi bil za našo organizacijo in naše aktivnosti primeren. Potrebno se je postaviti v vlogo podjetja in se vprašati, zakaj bi podjetje financiralo ravno naš projekt ob tolikšnih

prošnjah. Mi na svojih delavnicah neprofitnim organizacijam svetujemo, naj si izberejo na primer deset podjetij in tam raziščejo kdo je odgovorna oseba in naredijo bolj personaliziran dopis in naredijo vsa možna prizadevanja, da pridobijo tistih deset podjetij, namesto da to delajo masovno, ker je odziv na tak način boljši. Boljša odzivnost bi bila že, če bi poklicali in vprašali ali so dobili njihov dopis. Prevečkrat se zgodi, da imamo v glavi več je boljše in nimamo časa, da bi tisočim pripravili osebni dopis in potem pošljemo univerzalen dopis vsem. V primeru univerzalnega dopisa se nihče v podjetju ne čuti odgovornega, da odgovarja na to, ker to jemljejo kot reklamno pošto. Dopis preko maila velikokrat niti ne odprejo, ampak ga samo zbršejo.

Druga možnost za izboljšanje odzivnosti pa je iskanje drugačnih načinov, da se pride v stik s podjetji oziroma ljudmi, ki so na položajih ali delajo v podjetju. Neprofitnim organizacijam pa manjka tudi veččin predstavljanja oziroma ne znajo narediti zgodbe, ki bi jo »prodajali«. Oni tako močno verjamejo v to kar delajo in verjamejo, da je to nujno potrebno in edini možni način, da ne znajo tega predstaviti na primeren način drugim, da bi tudi njim postalo tako samoumevno.

##### **5. Katere metode in tehnike nagovarjanja donatorjev so po Vašem mnenju najbolj primerne za nagovarjanje podjetij? Ali so razlike, če nagovarjaš manjša ali velika podjetja?**

Torej če povzamemo že prej povedano, bi bilo potrebno najprej narediti analizo trga in najti podjetja, ki imajo nekaj skupnega z nami. Nato bi bilo potrebno za vsako podjetje sestaviti osebni dopis in njim ga poslati. Čez nekaj dni bi nevladna organizacija morala poklicati in vprašati ali so dobili dopis in se dogovoriti za osebni sestanek. Malokatero podjetje prejme dopis in kar samo od sebe nakaže denar oziroma se to v praksi sploh ne dogaja. Torej kar bi morala organizacija pošiljati je predstavitev zgodbe in prošnja za sestanek, ne pa samo prošnja za donacijo. Ko enkrat prideš v stik s podjetjem se lažje dogovoriš kaj bi šlo skozi in kaj lahko da podjetje. Nevladen organizacije je malo strah teh sestankov in ne vejo točno, kako naj ga speljejo. Zato bi bilo potrebno več delati na treniranju tega sploh kadar se pogovarjamo o večjih zneskih. Nihče ne da par tisoč evrov brez da bi vedel kdo si, kaj si, kaj delaš, kako boš porabil sredstva in je logično, da te želi prej spoznati.

Torej potrebna je analiza trga in bolj aktivno nagovarjanje najverjetnejših donatorjev, torej tistih, pri katerih lahko vidimo največ vzporednic z našo organizacijo. Več kot ima neprofitna organizacija skupnih interesov s podjetjem, večja je verjetnost, da se bo podjetje odzvalo in prispevalo sredstva. Idealno je, da imata podobne vrednote (npr. ekološko ozaveščena), delujeta

v istem lokalnem okolju, je naš dobavitelj oziroma smo kakorkoli že sodelovali z njim, smo se osebno že srečali na kakšnem dogodku, eden od naših prostovoljcev tam dela, da nam bo odprla vrata. Več kot je povezav na kakršen koli način, večja je odzivnost. Pomembno je, da stopimo v stik na primeren način. V dopisu je treba zelo fokusirano predstaviti zgodbo in na drugačen način kot smo navajeni iz birokratskega jezika. Uporabiti je potrebno čim manj besed in ne dolgozvit. Od katerega leta deluje organizacija, koliko članov ima, to nikogar ne zanima. Predstaviti je potrebno zgodbo, ki jo želimo financirati. Poudarek je potrebno dati na vprašanje: Zakaj je to dobro? To po navadi nevladne organizacije ne znajo prav dobro ubesediti.

Še en velik problem pa je, da ponavadi neprofitne organizacije ne vejo točno, koliko denarja hočejo od posameznega podjetja. To izvira iz tega, da pošiljajo na tisoč naslovov prošnje in ne vejo, koliko se jih bo odzvalo. Potrebno bi bilo izbrati npr. deset podjetij in potem točno veš koliko rabiš od enega podjetja. Finančni plan bi mogel biti narejen in predstavljen podjetju že v prvem nagovoru. Za podjetje je to zelo pomembna informacija saj je od tega odvisno, kdo se bo s teboj pogovarjal in kdo bo odločeval o tem. V primeru ko gre za 50€ ali ko gre za 5.000€ je nivo odločanja zelo različen. Znesek za donacijo, ki ga želiš od enega podjetja je odvisen od tega, kaj želi organizacija narediti in ni univerzalne zneska, ki bi bil primeren za vsa podjetja. Če organizacija v dopisu napiše le, da organizira dvodnevni mednarodni dogodek, to podjetju ne pomeni prav nič. V prvem dopisu je primerno napisati koliko bo vse skupaj stalo (npr. 20.000€). Napisati je potrebno že zbrana sredstva: npr. 10.000€ bomo dobili iz evropskih sredstev, 5.000€ bo dala občina, zbiramo še 5.000€ kar moramo zagotoviti preko sponzorstev in donacij in od vas bi želeli npr. 1.000€. Potrebno je napisati koliko se pričakuje od podjetja, ker če poveš samo, da projekt stane 20.000€ podjetje ne ve, ali se od njega pričakuje, da pokrije celoten projekt, kar z njegove strani sploh ni mogoče, ali se pričakuje 1.000€ kar bi pa šlo. In če se to ne opredeli že vnaprej se podjetju ne zdi racionalno vlagati svoj čas in iskati informacije koliko je primerno dati.

Dobro je tudi podjetjem ponuditi možnost, da lahko sodelujejo tudi v materialnem smislu ne le v finančnem. Lahko odstopijo svoje prostore, oglaševanje, zaposlene. Zato je dobro imeti izdelan dober finančni načrt in točno vedeti, kam bo šla vsaka donacija, da lažje odgovarjaš na vprašanja in se pogajaš za ostale materialne stvari v primeru, da ni možno dobiti finančnih sredstev. Zadnje čase se podjetja vedno bolj izogibajo doniranju v denarju in so veliko bolj odprte pri dajanju materiala in ostalih sredstev. Nevladnim organizacijam svetujemo, da naj poskušajo najprej dobiti vse kar potrebujejo v materialni obliki in šele nato prosijo za denar za tisto, kar manjka. Ta način je dober tudi iz vidika dolgoročnosti sodelovanja. Če ti podjetje da

prvo leto prostore in greš naslednje leto do njega in ga prosiš za finančna sredstva, ker se dogodek odvija v drugem kraju, je več verjetnosti, da bo podjetje sodelovalo, ker točno ve kako poteka in kakšni stroški so povezani z enim dogodkom. Mora pa biti vzpostavljen nek odnos med podjetjem in neprofitno organizacijo tudi v vmesnem času, ko organizacija ne rabi od podjetja nič. Če podjetje nagovarjaš samo ko ga rabiš in ni nobenega sodelovanja vmes, je velika verjetnost, da naslednjic ne bo sodelovalo. Na koncu smo vsi ljudje in vsi imamo radi majhne pozornosti in se ne počutimo dobro, ko dobimo občutek, da nas nekdo samo izkorišča.

Problem pri neprofitnih organizacijah je, da same sebe zaradi svoje narave vidijo kot dobre in vidijo podjetja kot slaba, ker zasledujejo načelo maksimalizacije dobička in pričakujejo, da jim morajo podjetja dati denar. To pa ni ravno najboljši odnos. Nikoli ne smemo pozabiti, da so tudi na drugi strani ljudje in da je potrebno graditi odnos.

**PRILOGA C: Donatorske podpore slovenskih pravnih oseb Slovenski znanstveni fundaciji v obdobju 1994-2015**

Vir: Letna poročila Ustanove Slovenske znanstvene fundacije (1994-2015).

Poslovno leto	Delež donacij slovenskih pravnih oseb med vsemi svežimi prilivi (v %)	Delež vseh donacij med svežimi prilivi (v %)
1994	6,10	6,12
1995	2,11	2,39
1996	1,66	1,74
1997	1,19	2,15
1998	3,79	6,00
1999	6,24	15,67
2000	6,16	12,37
2001	11,67	26,04
2002	10,16	27,36
2003	11,02	28,20
2004	13,40	33,81
2005	14,62	50,07
2006	15,94	34,63
2007	19,32	41,62
2008	11,25	59,90
2009	18,83	48,62
2010	23,03	54,10
2011	21,71	43,43
2012	39,79	69,21
2013	73,73	99,23
2014	60,10	57,62
2015	50,34	80,26



**PRILOGA Č: Donatorske podpore slovenskih pravnih oseb Slovenski znanstveni fundaciji v obdobju 2006–2015**

Poslovno leto	Število podpornikov med			SKUPAJ	Delež njihovih podpor med vsemi svežimi prilivi (v %)
	podjetji	institucijami znanja	ostalimi pravnimi osebami		
2006	9	1	-	10	15,94
2007	6	2	-	8	19,32
2008	4	3	-	7	11,25
2009	6	3	-	9	18,83
2010	10	3	1	14	23,03
2011	12	3	2	17	21,71
2012	15	4	1	20	39,79
2013	16	3	2	21	73,73
2014	17	3	-	20	60,10
2015	22	5	-	27	50,34

Vir: Letna poročila Ustanove Slovenske znanstvene fundacije (2006-2015).

**PRILOGA D: Sponzorske podpore slovenskih pravnih oseb Slovenski znanstveni fundaciji v obdobju 2006–2015**

Poslovno leto	Število podjetij sponzorjev SZF	Delež vseh sponzorskih sredstev v vseh svežih prilivih (v %)	Skupna vrednost vseh sponzorstev (v EUR)	Povprečna vrednost enega sponzorstva (v EUR)
2006	2	1,62	3.042	1.521
2007	2	2,04	3.043	1.522
2008	3	4,49	8.070	2.690
2009	3	6,34	8.370	2.790
2010	3	9,58	9.800	3.267
2011	3	9,58	11.700	3.900
2012	4	10,70	7.200	1.800
2013	3	4,11	3.040	1.013
2014	3	8,98	7.294	2.431
2015	5	17,33	7.503	1.501

Vir: Letna poročila Ustanove Slovenske znanstvene fundacije (2006-2015).

**PRILOGA E:Število donatorjev med gospodarskimi družbami za letnslovenski festival znanosti v obdobju 2011-2015**

<b>Poslovno leto</b>	<b>Število povabljenih gospodarskih družb</b>	<b>Število gospodarskih družb odzivnih</b>	<b>Število gospodarskih družb zvestih donatorjev (donirale tudi leto prej)</b>	<b>Odzivnost (v %)</b>
<b>2011</b>	Ni točnih podatkov	5	3	/
<b>2012</b>	125	13	4	10,4 %
<b>2013</b>	124	10	5	8,1 %
<b>2014</b>	174	14	7	8,1%
<b>2015</b>	319	22	11	6,9 %

Vir: Letna poročila Ustanove Slovenske znanstvene fundacije (2006-2015).

**PRILOGA F: Slovenska podjetja, ki so bila izbrana kot Gazele v letu 2014**

mesto na lestvici	Občina	Kratko ime	Indeks rasti prodaje 2008.2013	Čisti prihodki od prodaje 2013	Čisti poslovni izid poslovnega leta 2013	Kapital 2013	Število zaposlenih 2013	EBIT 2013	Nova delovna mesta	Dodana vrednost na zaposlenega 2013	IndexDaBeg
1	Ljubljana	PRESKOK d.o.o.	8.204	79.758.275	551.330	1.620.758	8	748.065	3	110.021	6
2	Odranci	CARTHAGO d.o.o.	3.535	88.372.992	3.120.820	9.938.447	399	1.153.653	335	19.689	2115
3	Škofja Loka	INTERLINE d.o.o.	2.283	6.255.143	32.472	75.304	5	40.186	1	44.169	2
4	Kranj	VOBENCA d.o.o.	1.869	5.789.525	46.838	731.106	6	39.536	5	26.900	30
5	Celje	AG-MONTAŽA d.o.o.	1.773	3.928.968	454.941	656.470	89	571.068	82	21.332	1038
6	Škofja Loka	KNAUF INSULATION, d.o.o., Škofja Loka	1.634	105.660.406	9.963.629	69.057.341	426	10.577.388	355	73.962	2111
7	Preddvor	JELOVICA HIŠE d.o.o.	1.537	10.108.874	242.142	6.394.303	78	443.790	71	31.335	894
8	Ljubljana	KARIERA d.o.o.	1.433	9.435.821	162.818	470.602	603	201.554	579	13.245	14566
9	Križevci	MS Ključarovci d.o.o.	1.344	32.516.605	53.944	1.728.539	19	171.649	-2	37.062	-2
10	Ljubljana	ATLANTIC TRADE d.o.o., Ljubljana	1.304	91.489.954	3.550.910	11.347.471	130	4.389.372	112	63.510	809
11	Jesenice	ROLNET d.o.o.	1.224	3.879.312	68.863	286.599	10	106.073	8	28.054	37
12	Celje	VEKTON d.o.o.	1.216	3.168.341	55.152	117.116.213	5	99.486	-5	51.064	-3
13	Črnomelj	A-SPRINT d.o.o.	1.101	2.752.144	230.662	389.138	8	251.178	5	60.425	14
14	Cerklje na Gorenjskem	KLAS METAL, d.o.o.	1.028	4.169.024	132.655	2.399.038	46	181.453	44	32.786	1083
15	Domžale	DRUŽINA KRUMPAK d.o.o.	917	6.346.507	5.253	111.973	7	5.872	6	27.602	33
16	Ljubljana	GP KAT d.o.o.	909	3.811.878	9.610	125.192	22	5.547	-	13.564	0
17	Piran	GODINA SABRINA S.P.	900	3.199.023	100.229	279.319	38	242.621	34	30.203	283
18	Maribor	LABOS d.o.o.	893	4.392.388	39.535	543.445	5	12.458	1	50.795	1
19	Velenje	SKUPINA OAZA d.o.o.	880	2.634.848	60.604	157.899	28	72.323	26	14.465	338
20	Celje	KNAUS STORITVE, d.o.o.	821	5.632.851	82.547	668.253	14	243.244	11	44.344	55
21	Vojnik	ČEPIN d.o.o.	795	9.359.108	60.895	576.139	9	91.542	7	35.358	35
22	Koper	EDISON TRADE d.o.o.	779	9.808.484	54.003	501.220	6	77.184	1	37.395	1
23	Maribor	LUNTA INŽENIRING d.o.o.	772	1.955.008	1.422	82.766	33	61.755	26	15.752	119
24	Celje	TRANSPARTNER d.o.o.	758	3.252.376	35.281	123.910	18	37.166	10	18.521	24
25	Celje	ECOINVEST d.o.o.	752	3.594.259	134.536	500.622	7	175.813	6	41.573	120
26	Celje	PROmonting, d.o.o.	733	1.712.636	21.394	43.687	32	30.394	21	13.700	63

27	Ljubljana	OMNIA ARHING d.o.o.	724	19.157.745	477.891	570.428	12	521.893	2	89.351	2
28	Ljubljana	TRIAK d.o.o. Ljubljana	719	6.366.894	132.836	225.584	5	162.248		71.638	0
29	Bloke	ZAMET d.o.o.	719	1.757.257	56.445	260.707	8	55.601	5	35.421	12
30	Logatec	TIGRAD d.o.o.	714	4.139.760	30.284	2.205.289	41	43.000	31	34.315	130
31	Zavrč	ISM VUZEM d.o.o.	709	7.593.618	591.918	922.187	132	727.157	106	21.141	551
32	Trzin	DIGIT KLIK d.o.o.	705	1.788.100	114.742	455.974	7	196.610	5	55.624	20
33	Radenci	DOSOR d.o.o.	691	2.759.828	10.004	457.655	85	228.326	68	24.987	346
34	Postojna	POSTOJNSKE MESNINE, d.o.o.	684	9.636.616	78.084	637.090	52	153.451	32	28.151	82
35	Kranj	GLT d.o.o.	678	2.117.883	68.391	225.604	14	84.938	10	28.740	42
36	Novo mesto	HOČEVAR d.o.o.	673	10.599.758	249.004	825.202	10	394.644	7	75.346	25
37	Ljubljana	EWOPHARMA d.o.o.	670	1.489.667	55.549	243.152	12	72.807	10	86.982	51
38	Trbovlje	TELKOM, d.o.o.	668	4.369.841	170.016	1.021.728	70	190.164	69	20.541	4208
39	Cerklje na Gorenjskem	Agility Logistics d.o.o.	662	6.899.265	34.017	264.116	11	77.255	4	43.021	7
40	Ljubljana	PROADRIA d.o.o., Ljubljana	648	1.884.415	48.372	211.698	11	57.834	9	29.739	45
41	Maribor	NANOMONT d.o.o.	628	2.150.627	66.122	290.607	82	96.585	62	14.326	254
42	Slovenske Konjice	RV - GENEKS, d.o.o.	619	12.222.740	297.969	569.798	12	408.465	10	65.356	68
43	Ljubljana	COMARK, d.o.o.	617	4.250.926	152.856	408.741	9	184.237	7	70.214	30
44	Podvelka	POLOLESPOHIŠT VO d.o.o.	607	5.446.741	19.616	1.322.107	50	33.055	48	18.540	1187
45	Hajdina	MAKSIMUS, d.o.o.	598	1.983.796	65.281	439.314	70	54.838	56	15.964	275
46	Novo mesto	CGP-GIP, d.o.o.	595	3.039.629	1.420	405.737	31	264.965	5	79.584	7
47	Šmarje pri Jelšah	STIPLOVŠEK, d.o.o., Belo 20, Šmarje pri Jelšah	592	1.888.873	176.299	715.695	10	191.289	5	56.214	9
48	Škofja Loka	Loške mesnine d.o.o.	580	16.983.098	71.142	2.103.570	61	94.331	24	28.135	38
49	Ljubljana	D.S.U., d.o.o.	578	10.690.316	1.158.909	57.557.808	22	5.151.370	6	457.074	9
50	Dobropolje	AVT OPREVOZNIST VO GRANDOVEC ANTON S.P.	578	3.440.370	107.815	501.832	38	187.136	30	35.145	143
51	Ljubljana	CAMPAGNOLO KOPER d.o.o.	576	4.648.552	5.267	185.155	41	157.015	34	41.523	198
52	Celje	BIMEX, d.o.o., Celje	572	15.948.383	315.431	1.450.722	7	394.296		101.548	0
53	Ljubljana	KOROTAJ d.o.o.	569	3.303.912	29.634	63.510	182	51.814	146	16.250	738
54	Dobropolje	TIP-TOP DESIGN d.o.o.	563	2.015.116	33.709	78.129	21	41.598	20	19.724	412
55	Mengeš	PLAMTEXINT., d.o.o.	559	4.105.575	103.223	340.560	13	126.762	10	47.509	37
56	Ljubljana	NGD, d.o.o.	558	7.090.189	146.601	246.037	9	201.123	5	43.866	11
57	Nova Gorica	POLAVI LOGISTIKA d.o.o.	557	2.085.985	1.874	27.356	7	5.321	3	26.195	4
58	Koper	Adria Transport, d.o.o.	552	9.838.091	919.749	2.067.666	10	1.071.198	9	243.093	93
59	Maribor	STROJNA MARIBOR d.o.o.	534	3.998.868	484.044	4.106.021	10	488.719	7	193.445	18

60	Ljubljana	TM potovanja d.o.o.	532	3.911.099	23.904	193.855	8	21.323	6	26.106	24
61	Ljubljana	ELEX, d.o.o.	529	2.875.405	10.429	2.400.932	6	-53.302	-2	26.541	-2
62	Komenda	NT LOGISTIKA, d.o.o.	528	6.241.747	67.053	2.562.848	23	214.455	16	38.791	56
63	Ljubljana	INTERSEROH d.o.o.	521	9.709.044	712.652	1.906.313	21	857.426	13	104.901	30
64	Šenčur	pixi* labs d.o.o.	520	1.637.560	14.866	98.471	28	18.698	27	39.158	593
65	Kozje	KS Logistik d.o.o.	519	5.882.253	95.150	323.289	71	124.884	57	24.628	291
66	Mengeš	KLEMEN MESARIČ S.P.	502	1.352.591	1.068	370.215	9	701	6	23.594	22
67	Podčetrtek	TOMGRAD TOMAŽ HOHNJEC s.p.	488	1.854.135	71.522	348.785	8	98.441	5	44.304	16
68	Maribor	GLOBTEL d.o.o.	487	4.424.041	67.218	2.018.133	19	1.075.244	-3	98.564	-2
69	Ljubljana	IZOTEH d.o.o.	485	25.490.005	2.840.061	8.379.770	14	3.312.672	7	340.875	13
70	Ptuj	KLIMA PTUJ d.o.o.	484	7.033.386	332.525	1.274.575	44	425.331	26	32.833	66
71	Ilirska Bistrica	PET PAK d.o.o.	483	3.457.187	264.636	1.031.001	17	386.086	12	65.797	46
72	Trbovlje	DEWESoft d.o.o.	481	8.169.509	2.601.586	5.259.177	34	3.091.065	22	115.626	63
73	Medvode	M-SFINGA d.o.o.	479	3.981.368	40.175	302.572	33	31.175	24	23.859	93
74	Ljubljana	PANORAMIC d.o.o.	477	5.031.143	47.913	356.138	18	172.321	12	31.517	32
75	Kamnik	GOLDI d.o.o.	477	4.623.025	15.300	381.972	13	10.045	-	22.283	0
76	Ljubljana	KLIKA d.o.o.	475	2.684.982	167.964	1.044.006	50	184.053	40	43.801	214
77	Ljubljana	TERRA AUSTRALIS d.o.o.	474	2.225.303	97.743	-736.540	6	64.456	3	58.425	7
78	Šmarje pri Jelšah	ROBOTEH d.o.o.	474	4.190.724	66.111	262.682	18	103.797	16	32.467	117
79	Slovenska Bistrica	KADRING d.o.o.	468	3.182.031	59.330	598.581	95	60.383	83	28.310	680
80	Ljubljana	SALOMON d.o.o. Ljubljana	465	15.535.734	316.783	15.126.750	154	670.333	80	47.344	166
81	Vojnik	MIK OKNA, d.o.o.	464	1.697.057	11.842	75.695	25	15.950	18	26.312	58
82	Pesnica	INOVA IT d.o.o.	462	1.205.379	236.180	652.189	19	326.840	17	49.617	131
83	Prevalje	RCM d.o.o.	459	7.418.321	84.099	735.454	41	114.281	16	35.209	27
84	Brežice	OK TRADE BREŽICE d.o.o.	455	1.200.484	31.738	333.896	15	72.050	11	25.035	38
85	Miklavž na Dravskem polju	FLORJANČIČ TISK d.o.o.	450	6.671.800	189.165	1.397.106	32	258.206	19	56.984	45
86	Slovenska Bistrica	VARLINE ANDREJ BREZNIK S.P.	450	1.444.802	26.084	0	22	32.585	17	21.352	75
87	Ljubljana	SENSUM d.o.o.	449	4.299.973	294.636	3.153.181	41	358.174	35	39.263	223
88	Ljubljana	BeyondDevices d.o.o.	442	1.994.766	175.458	541.278	20	176.340	8	79.270	14
89	Ljubljana	ALFA SP d.o.o.	442	2.734.667	154.465	401.793	9	178.888	5	50.248	12
90	Ljubljana	BONTA d.o.o.	439	3.089.977	53.982	251.903	22	131.779	17	28.531	69
91	Selnica ob Dravi	TOMAŽ VALHER S.P.	437	2.052.170	138.534	641.580	20	178.292	15	24.643	54
92	Semič	CABLEX PLASTIK d.o.o.	423	2.798.498	376.414	944.361	22	414.341	11	50.609	22

93	Šmartno pri Litiji	PESKOKOP KEPA, d.o.o., Šmartno pri Litiji	418	3.926.487	170.174	1.556.759	19	201.007	16	54.874	89
94	Kranj	SNB d.o.o.	417	1.125.187	18.644	124.024	6	29.079	-2	27.765	-1
95	Pesnica	BIO-SAD d.o.o.	416	1.697.792	112.361	803.632	7	92.961	3	55.843	6
96	Jesenice	ALBOMAY d.o.o.	415	2.722.269	99.798	492.527	7	113.882	3	39.807	5
97	Ljubljana	AVTOGUME NIKOLA VUJASINOVIČ S.P.	411	2.141.662	33.016	3.934	6	44.019	5	35.015	20
98	Medvode	FRANC TROJANŠEK S.P.	411	1.784.027	62.211	591.322	7	73.471	3	51.928	5
99	Koper	DESPROM d.o.o.	409	2.579.060	25.051	91.096	21	38.043	16	20.110	61
100	Ljubljana	INDATA, d.o.o.	406	2.059.146	118.907	380.873	7	131.143	1	51.486	1
101	Rogaška Slatina	TRIK d.o.o.	404	1.463.822	10.575	322.465	15	11.374	10	29.420	34
102	Škofja Loka	NEGOVANJE TEKST ILIJ ŠINKOVEC, d.o.o.	403	949.153	25.272	170.181	6	12.221	3	20.184	5
103	Maribor	STARKOM d.o.o.	398	43.259.931	2.315.655	5.289.409	213	2.535.198	104	49.171	203
104	Krško	GEN-I, d.o.o.	397	1.272.601.943	6.154.166	47.985.166	149	4.461.758	113	97.961	462
105	Kranj	COMITA d.d.	396	7.439.110	79.314	933.639	18	422.301	8	82.623	14
106	Ljubljana	TIPO Investicijske gradnje d.o.o.	394	4.803.633	74.978	291.455	7	95.497	5	49.542	16
107	Straža	BELLO d.o.o.	394	4.802.903	390.307	1.351.180	27	455.274	17	43.534	47
108	Ljubljana	GRANDEX d.o.o. Ljubljana	392	3.942.386	34.716	543.487	5	6.308	2	25.025	3
109	Benedikt	DARINKA BELNA S.P.	392	1.197.292	33.880	56.252	10	9.517	7	27.214	22
110	Ljubljana	OPTACORE d.o.o.	391	2.867.042	138.860	466.486	16	43.034	8	38.162	17
111	Kidričevo	SETO d.o.o.	390	1.099.571	140.217	436.133	20	187.089	7	34.046	10
112	Vodice	Kibuba d.o.o.	389	1.625.368	25.591	86.358	5	48.219	2	28.397	3
113	Cerklje na Gorenjskem	LIPAR d.o.o.	388	1.054.917	154.719	342.352	5	163.664	-3	69.214	-2
114	Maribor	SOBOSLIKARSTVO IN PLESKARSTVO BRIGITA OGRIZEK S.P.	387	941.776	11.798	31.828	10	17.637	4	18.107	8
115	Trbovlje	DUKART d.o.o.	386	6.064.274	118.869	673.311	18	134.059	15	38.664	85
116	Ljubljana	BORGER-GREMO d.o.o.	386	1.656.966	118.804	558.251	8	113.755	6	55.200	21
117	Novo mesto	RADIO PRO 1 d.o.o.	386	861.379	9.628	84.167	21	96.533	19	24.632	192
118	Tolmin	SEPLAST d.o.o.	384	1.466.894	213.341	394.536	6	243.434	5	78.501	20
119	Brežice	CVETKOVIČ MARJAN S.P.	383	978.733	20.396	765.045	15	-19.785	7	28.485	12
120	Jesenice	SIGR d.o.o.	382	11.534.430	13.017	169.401	15	173.935	9	39.176	23
121	Železniki	DOMEL Holding, d.d.	382	1.952.846	1.105.546	13.120.883	55	167.721	45	32.320	237
122	Ljubljana	ANZO d.o.o.	380	2.474.975	53.528	193.363	47	146.711	41	18.968	301
123	Slovenska Bistrica	TEMAT d.o.o.	378	1.952.039	635.702	1.068.955	12	674.291	6	107.448	13
124	Ribnica	YASKAWA Ristro, d.o.o.	378	20.267.380	657.528	3.153.131	103	830.280	32	45.951	46
125	Ljubljana	QTECHNA d.o.o.	378	6.469.300	1.723.602	2.495.512	38	2.077.866	15	101.642	26

126	Ljubljana	PROGMBH d.o.o.	377	1.147.717	28.924	240.026	12	35.391	6	29.803	12
127	Celje	TRANSPORTI PODPEČAN d.o.o.	375	1.566.899	63.229	202.164	6	90.720	2	57.911	3
128	Ptuj	INPLAN d.o.o.	374	1.806.691	21.793	98.272	10	4.407	7	18.906	20
129	Podčetrtek	FRANC TRUPAJ S.P.	374	2.266.606	57.785	895.506	25	57.264	17	20.827	59
130	Domžale	K8 d.o.o.	372	1.821.731	663.372	8.254.952	9	514.529	4	178.420	6
131	Logatec	FARMICOM d.o.o.	371	5.956.679	173.241	1.326.379	27	235.696	20	43.094	79
132	Ljubljana	Autoimport d.o.o.	369	1.337.376	123.789	135.949	8	141.434	3	39.312	5
133	Kočevje	O-PROJEKT d.o.o., Kočevje	369	1.011.018	16.176	151.790	8	9	5	22.579	18
134	Poljčane	MILAN KEGU S.P.	367	945.674	11.434	229.771	6	32.933	6	33.905	76
135	Ljubljana	GPZ d.o.o.	366	998.259	107.996	386.091	5	120.153		51.654	0
136	Ajdovščina	SLOGAMONT d.o.o.	364	1.009.083	105.137	340.702	40	124.351	32	16.212	152
137	Rače-Fram	AUTOGRILL d.o.o.	364	3.293.249	89.868	815.838	59	59.074	35	17.505	84
138	Brežice	AT AL GRUPA d.o.o.	361	1.145.552	75.573	112.626	10	88.425	8	26.052	37
139	Žužemberk	LUNCAPLAST d.o.o.	361	1.492.563	36.313	436.190	14	42.879	10	32.425	35
140	Domžale	EURO JM d.o.o.	359	3.082.203	57.343	150.883	5	51.071	4	41.320	20
141	Ajdovščina	FPM ČERNIGOJ d.o.o.	358	1.426.724	463.850	1.267.696	11	560.069	7	90.341	18
142	Črenšovci	MARJAN CIGAN S.P.	358	1.145.128	46.520	519.771	22	42.755	12	20.319	25
143	Mozirje	ZADRAŽNIK TRANSPORT, d.o.o.	357	1.133.168	16.347	293.843	17	17.544	15	22.254	128
144	Sevnica	MATJAŽ ŠERJAK S.P.	357	927.268	2.819	111.164	9	28.617	6	29.837	16
145	Ormož	JANKO SIRC S.P.	354	1.431.876	12.641	192.377	10	18.773	7	20.816	19
146	Maribor	IMENŠEK d.o.o.	354	2.888.753	36.198	626.820	23	75.174	10	59.071	18
147	Ljubljana	ECOPLUS d.o.o.	353	2.011.227	162.200	641.901	11	169.703	6	49.750	14
148	Litija	PGM HOTIČ, d.o.o.	351	2.464.840	53.610	724.242	26	108.684	22	27.503	142
149	Koper	SINTAL OBALA d.o.o.	350	2.352.167	26.091	216.951	100	29.343	75	16.309	302
150	Ljubljana	DEMACO d.o.o.	349	5.412.391	240.769	561.566	8	295.487	4	65.250	9
151	Pivka	OROMET d.o.o.	349	6.553.974	575.019	1.596.274	38	637.689	24	51.880	66
152	Muta	BOJAN BREZNIK, S.P.	348	1.109.880	62.615	243.998	8	43.865	4	43.087	7
153	Pesnica	TEHNOSTOR d.o.o.	347	5.051.671	21.953	910.882	29	124.091	20	30.461	62
154	Šentjernej	L-TEK d.o.o.	347	5.573.042	1.349.515	4.467.103	58	1.485.260	44	52.031	188
155	Ljubljana	BAUERFEIND d.o.o.	345	989.232	50.585	-98.687	5	70.553	2	47.810	2
156	Celje	EUROTAS d.d.	344	4.356.081	94.552	1.262.976	46	500.701	19	45.144	32
157	Komenda	TESKRO d.o.o.	343	965.775	20.948	266.017	7	30.749	2	32.705	3
158	Ljubljana	TRITEL d.o.o.	340	1.062.238	45.846	1.522.725	21	53.413	9	34.440	16
159	Ajdovščina	AVT OPREVOZNIŠT VO JOŠKO LAMPE S.P.	340	1.800.996	19.013	856.359	6	21.101	1	38.196	1



160	Ljubljana	MULTI COMMERCE, d.o.o.	337	820.188	299.351	328.195	5	353.365	2	116.204	4
161	Slovenske Konjice	AVTOPARK d.o.o.	336	1.059.687	27.673	171.246	11	37.476	11	27.557	231
162	Maribor	LATRO MONT d.o.o.	335	2.352.869	151.316	272.999	78	192.776	45	15.978	106
163	Kungota	STROJNA d.o.o.	335	3.539.563	411.075	1.396.661	17	399.545	1	26.583	1
164	Vodice	SERŠEN FRANC S.P.	333	857.534	65.966	214.126	7	94.193	5	44.547	15
165	Novo mesto	MIZARSTVO FLORJANČIČ ROMAN S.P.	333	1.880.517	31.067	82.017	10	47.899	-1	29.276	-1
166	Rogatec	GRADBENIŠTVO KALAJDŽI d.o.o.	329	945.466	6.279	39.321	23	5.745	8	14.978	11
167	Ravne na Koroškem	SORBIT VALJI, d.o.o.	328	5.427.575	247.643	3.511.830	27	282.750	18	46.039	56
168	Pesnica	TELKOM-OT d.o.o.	327	1.784.574	67.972	238.308	13	83.265	5	49.555	8
169	Prevalje	KOJZEK d.o.o.	327	1.266.808	25.398	150.954	9	11.449	4	31.760	7
170	Prevalje	VAUKAN d.o.o.	327	1.776.047	17.357	429.062	5	65.222	4	53.892	19
171	Ljubljana	PRENOVA - GRADBENIK d.o.o.	327	13.088.330	286.602	1.415.216	65	359.578	29	36.688	54
172	Ljubljana	VIZIJA RAČUNOVODSTVO d.d.	327	4.708.024	228.488	606.952	75	384.138	50	36.548	150
173	Radovljica	VINKO PRISTOV S.P.	325	942.587	24.549	36.341	11	32.718	8	32.303	28
174	Postojna	BRANAL d.o.o.	325	6.323.415	82.930	563.070	26	45.354	16	27.825	45
175	Postojna	SPLOŠNO MIZARSTVO RUDOLF BLAŽEK S.P.	323	1.013.845	56.840	536.575	9	75.798		41.000	0
176	Loška dolina	TCR INPRO d.o.o.	323	2.455.704	2.151	304.712	89	38.521	79	20.981	710
177	Maribor	ZDRAVSPLET d.o.o.	322	786.363	93.235	636.763	11	122.469	8	45.592	34
178	Slovenske Konjice	BAUMULLER DRAVINJA, d.o.o.	322	15.017.378	621.589	1.946.263	123	798.789	40	28.627	59
179	Ljubljana	RADIKA PREVOZI d.o.o.	321	773.820	2.055	53.306	7	31.909	3	27.084	6
180	Ljubljana	EES SISTEMI d.o.o.	321	4.420.967	70.908	507.164	182	199.460	159	18.980	1263
181	Miklavž na Dravskem polju	GRADBENO PODJETJE TERA KOP d.o.o.	321	841.663	156.886	258.587	22	186.186	6	22.033	8
182	Trzin	EKOPLAN, d.o.o., Trzin	320	3.505.331	584.054	1.815.514	22	696.905	7	63.121	11
183	Lendava	LEGARTIS d.o.o.	319	7.528.524	181.568	1.013.475	59	211.716	13	26.218	17
184	Novo mesto	MIZARSTVO BOGOVIČ d.o.o.	319	2.407.194	32.587	234.627	12	37.206	10	22.476	58
185	Žiri	MESARSTVO OBLAK d.o.o.	319	5.943.381	53.164	823.446	26	146.999	19	33.986	69
186	Grosuplje	GANGA d.o.o.	318	753.247	27.518	195.746	7	36.554	4	22.792	9
187	Medvode	KLIMATIZACIJA ŠMELCER d.o.o.	318	1.386.134	42.678	402.573	8	46.355	2	42.080	3
188	Vodice	JAGODIC IGOR d.o.o.	318	1.433.541	54.967	1.711.955	16	77.416	10	43.065	26
189	Ljubljana	AIMHIGH PLUS d.o.o.	318	10.285.276	414.472	2.184.263	6	528.294	2	115.902	2
190	Brežice	MEDITERAN PRODUKT d.o.o.	317	1.091.505	208.761	582.621	7	248.639	7	58.123	299
191	Ljubljana	INTESA SANPAOLO CARD d.o.o.	317	12.452.655	1.074.953	7.348.975	87	1.070.702	63	71.956	230
192	Nova Gorica	E 3, d.o.o.	317	74.127.299	3.180.072	12.118.611	34	3.184.890	27	164.913	140

193	Maribor	HOT-TEN d.o.o.	317	1.365.308	6.554	1.307.915	22	120.052	11	32.177	22
194	Ljubljana	Sibit d.o.o.	315	941.422	16.976	55.138	6	8.547		23.047	0
195	Grosuplje	ZOBEC d.o.o.	314	1.936.174	301.613	1.726.900	14	360.699	7	52.426	13
196	Celje	Simes, d.o.o.	314	823.518	69.074	322.733	12	75.803	4	32.686	5
197	Slovenska Bistrica	TREND INTERIERI ALEKSANDER MOHORKO S.P.	313	1.778.117	98.494	592.960	42	135.090	32	24.804	134
198	Kamnik	PANGERŠIČ-CAR d.o.o.	311	2.618.496	147.001	946.559	34	93.490	26	27.086	108
199	Piran	SOLINAIR d.o.o. Sečovlje	310	11.920.801	326.935	860.514	19	385.704	9	73.152	16
200	Domžale	BIPLAST d.o.o.	309	3.070.140	139.942	436.031	12	160.893	2	41.607	3
201	Šmarje pri Jelšah	TOMASTRANS d.o.o.	309	815.913	65.538	289.263	5	72.581	3	48.711	9
202	Ljubljana	Deloitte d.o.o.	309	8.957.469	511.769	685.117	33	562.351	13	59.698	22
203	Velenje	ELPA d.o.o.	308	2.555.454	374.094	787.585	20	442.513	11	60.939	25
204	Maribor	ALIUS, d.o.o.	308	9.751.805	602.237	1.198.571	165	795.525	74	21.197	135
205	Celje	PREVENT & DELOZA d.o.o.	308	6.220.842	81.329	1.593.442	40	125.427	12	28.127	16
206	Škofja Loka	LANGO PLUS d.o.o.	307	1.642.194	43.820	710.260	16	56.970	12	30.629	57
207	Vransko	AVTOSTEKLO d.o.o.	307	4.116.724	46.718	170.513	35	27.966	19	29.752	40
208	Piran	SMT d.o.o.	306	8.494.738	1.100.290	2.532.467	48	1.316.954	20	36.942	34
209	Novo mesto	DAMIR PURIČ S.P.	306	1.482.805	58.472	310.885	10	95.905	7	34.265	25
210	Maribor	IMPEDANCA d.o.o.	304	1.850.777	67.724	284.697	6	83.488	3	35.512	5
211	Ljubljana	COMPRESS d.o.o.	303	1.132.999	30.549	220.183	7	45.803	2	40.468	2
212	Ljubljana	ELITAVIA d.o.o.	301	36.031.696	378.015	-539.407	36	417.645	29	44.448	143
213	Slovenske Konjice	PETER KOHNE S.P.	301	2.287.061	59.417	574.777	18	114.402	7	31.781	12
214	Šentjernej	AVTOPREVOZNIŠTVO ROBERT ŠIŠKO S.P.	301	694.852	33.042	203.527	5	47.899	2	31.828	3
215	Poljčane	T & M d.o.o.	300	944.942	25.351	148.182	9	17.564	4	40.266	7
216	Maribor	ZM VIVUS d.o.o.	300	986.550	14.902	126.879	37	5.664	22	18.129	52
217	Logatec	KA-LES d.o.o.	300	908.933	31.196	187.340	7	29.957	3	30.751	5
218	Slovenske Konjice	MARJAN PODKUBOVŠEK S.P.	300	1.575.057	150.267	639.096	8	196.013	-	58.438	0
219	Cerknica	JANEZ PUNTAR S.P.	299	1.278.575	53.165	81.514	12	79.358	7	25.945	15
220	Ljubljana	SOS INŽENIRING d.o.o., Ljubljana	297	880.455	72.946	37.653	17	80.786	8	19.810	15
221	Ljutomer	CLEANGRAD d.o.o.	297	5.641.397	350.320	1.513.007	52	434.563	30	36.273	71
222	Lukovica	JEREBTRANS, d.o.o.	296	1.340.958	120.569	398.475	9	136.333	5	41.715	13
223	Slovenj Gradec	LESARSTVO JANEZ BRICMAN S.P.	295	945.286	11.258	254.705	6	-1.847	4	21.516	18
224	Ljubljana	SEKORTEL d.o.o.	293	2.358.500	9.521	226.910	9	12.764	-4	34.304	-3
225	Žalec	PIRH d.o.o.	291	1.309.810	15.886	61.637	10	-31.787	3	22.726	5

226	Ljubljana	AGENCIJA FORMA DEDAV d.o.o.	290	1.171.029	6.770	203.118	26	9.132	10	15.035	16
227	Ljubljana	PROMETNI CENTER BLISK d.o.o.	289	821.640	108.567	320.129	10	123.232	4	42.955	6
228	Ilirska Bistrica	PRIMOŽ ČESNIK S.P.	289	1.583.374	9.709	439.666	6	12.909		25.944	0
229	Ljubljana	KRISTIJAN-KOMERC d.o.o.	288	3.118.032	10.974	72.825	26	98.835	12	33.701	23
230	Ljubno	ARBUS d.o.o.	287	682.211	7.449	78.301	7	17.466	5	20.006	16
231	Ljubljana	AEROSOL d.o.o.	287	2.502.666	687.989	1.415.325	12	733.931	5	113.991	10
232	Ljubljana	NATON d.o.o.	286	9.625.329	202.268	1.068.093	497	275.807	276	17.016	621
233	Ruše	ELECO d.o.o.	286	1.777.248	288.693	807.760	6	412.290	3	89.170	7
234	Žirovnica	FLYCOM d.o.o.	285	9.909.270	1.789.381	4.411.569	17	2.242.806	-1	194.091	-1
235	Radovljica	VERIGA K.F., d.o.o.	284	4.533.949	362.139	1.890.924	14	527.201	7	44.500	15
236	Domžale	TOTAL TV d.o.o.	283	5.782.285	1.477.808	4.588.943	7	1.699.943	1	381.190	1
237	Logatec	PF d.o.o.	283	6.324.970	733.357	5.779.890	23	844.571	9	75.598	14
238	Slovenske Konjice	JK ČAKŠ d.o.o.	282	972.290	29.370	266.467	12	38.066	10	19.163	53
239	Maribor	ALEKSANDER LORENČIČ S.P.	282	720.739	30.580	67.738	11	62.725	9	19.641	46
240	Sežana	LANA d.o.o., Sežana	282	4.632.760	101.922	604.498	7	116.888	1	54.802	1
241	Velenje	MPT, d.o.o.	282	5.219.895	230.213	1.075.036	45	250.840	28	25.432	75
242	Velenje	PLASTIKA SKAZA d.o.o.	282	24.101.799	876.784	6.835.242	171	1.054.597	78	32.856	144
243	Maribor	TEMVA d.o.o.	281	953.523	50.716	190.226	16	60.339	10	21.722	25
244	Trzin	PGP INDE, d.o.o.	281	5.128.300	281.903	744.001	78	329.929	-80	22.184	-39
245	Železniki	ALPMETAL & CO, d.o.o., Selca	280	5.480.960	501.044	3.333.622	55	544.192	14	36.299	20
246	Hrpelje-kozina	ŠVARA d.o.o.	280	973.585	81.482	503.219	15	90.058	10	29.809	29
247	Bled	Eltec Petrol d.o.o.	279	17.238.865	696.260	4.297.586	52	1.289.134	14	79.103	20
248	Rečica ob Savinji	ETOSPIC d.o.o.	279	1.063.942	182.079	390.134	9	193.315	4	46.201	6
249	Rogaška Slatina	MOS Servis d.o.o.	278	8.628.863	245.415	1.389.511	117	267.738	68	31.059	162
250	Ivančna Gorica	K&K AGRO-TRADE d.o.o.	277	3.587.049	92.332	306.694	15	132.317	7	44.746	14
251	Semič	KLIMAJ d.o.o.	277	870.439	12.141	63.376	6	17.473	3	25.934	6
252	Jesenice	ŠABAN KUSUR S.P.	276	685.725	20.133	153.393	7	27.144	3	21.940	6
253	Brezovica	MI ELEKTRONIKA d.o.o.	276	3.134.714	242.756	623.809	24	287.696	10	39.556	18
254	Kranj	PORENTA TRADE d.o.o.	276	1.551.807	13.199	248.002	14	18.078	-	23.113	0
255	Vrhnika	UCS d.o.o.	274	1.219.158	9.805	300.652	14	43.359	8	60.967	18
256	Brežice	HPG Brežice d.o.o.	272	3.583.058	69.515	1.127.086	39	58.668	5	26.919	6
257	Miklavž na Dravskem polju	AVTO MIKLAVŽ d.o.o.	272	1.910.985	17.485	170.599	6	17.027	2	24.622	3
258	Idrija	ALROKAG d.o.o.	272	1.046.973	73.284	487.455	8	88.015	4	53.603	7

259	Ljubljana	LIČER SOLUTIONS, d.o.o., Ljubljana	271	1.395.624	4.102	222.299	12	45.238	3	57.944	4
260	Postojna	BESIM HAJDARI S.P.	271	760.619	68.660	289.989	8	92.609	2	33.947	2
261	Trebnje	AVT OPREVOZNIŠT VO ALOJZ ANZELJ S.P.	271	4.030.130	224.092	1.102.717	20	321.024	10	44.739	20
262	Ljubljana	MATSPORT d.o.o.	271	1.944.576	28.522	348.262	7	35.255	2	30.974	2
263	Krško	SUPRIMA, AZV d.o.o.	271	1.496.774	3.122	346.791	59	58.148	35	17.283	89
264	Ljubljana	ALKALOID - INT d.o.o.	270	9.142.070	360.641	897.673	8	353.999	-3	126.235	-2
265	Celje	PAVEL VERT AČNIK, S.P.	270	606.653	24.548	31.882	7	39.727	4	23.507	8
266	Ljubljana	MST PLUS d.o.o.	270	7.230.693	469.768	712.187	6	565.855	3	122.697	5
267	Kranj	AVT OPREVOZNIŠT VO DACARANTON S.P.	270	4.968.236	77.074	860.751	37	127.336	25	30.494	79
268	Medvode	SETI d.o.o.	269	1.811.051	180.341	577.204	11	229.808	10	54.425	110
269	Grosuplje	GO-ST d.o.o.	268	2.961.125	60.097	395.574	20	86.948	13	28.118	40
270	Maribor	TRGOVSKO PODJETJE LAR d.o.o.	268	1.200.143	23.830	85.842	11	31.031	6	22.456	15
271	Murska sobota	GMT d.o.o.	268	44.126.385	7.321.869	27.312.068	92	7.028.750	29	111.613	43
272	Kamnik	IZOLACIJA ZORMANTEAM d.o.o.	268	825.266	9.443	98.367	6	11.417		43.816	1
273	Ljubljana	HTSIC d.o.o.	268	3.726.586	311.467	1.374.164	10	360.659	9	86.855	85
274	Maribor	SYSTEMAIR d.o.o.	267	11.736.864	697.977	3.040.582	73	821.279	23	44.879	34
275	Ivančna Gorica	PESKOKOP UNIVERSAL d.o.o. Ivančna Gorica	267	1.220.538	223.118	1.266.318	11	256.218	9	65.081	39
276	Vuzenica	JAVUŠNIK d.o.o.	267	1.167.161	30.329	271.740	12	38.128	1	28.473	2
277	Radovljica	ORODJARST VO KOSELJ d.o.o.	267	766.918	74.797	283.072	6	60.153	2	62.850	2
278	Ljubljana	BARLIČ VINKO S.P.	267	833.348	7.515	252.743	6	16.484	4	22.828	11
279	Mengeš	BURGAR-TEH d.o.o.	266	711.834	104.488	550.658	8	135.653	4	44.413	9
280	Kamnik	ELEKTROAVTOMATIKA IN KOVIN. GALANT. BURJANO BOJAN S.P.	266	796.863	18.749	358.411	8	31.442	5	27.187	13
281	Rogaška Slatina	PLAM, d.o.o., Rogaska Slatina	266	1.568.231	45.162	193.691	14	32.422	6	27.392	9
282	Novo mesto	MONTIV d.o.o.	265	1.520.404	49.586	227.076	5	70.349	1	50.551	1
283	Rače-Fram	ORODJARST VO GORJAK, d.o.o.	265	2.696.936	193.990	563.716	29	238.721	17	41.337	41
284	Velenje	TDSINDUSTRIJA, d.o.o.	265	3.653.028	115.601	492.111	24	151.981	8	34.892	12
285	Maribor	ENIM d.o.o.	265	1.541.511	25.546	120.841	5	47.378	2	33.012	2
286	Ljubljana	S-Factoring d.d.	264	630.770	234.056	302.247	9	-61.997	3	47.299	4
287	Kamnik	NEKTAR NATURA d.o.o.	264	11.971.181	1.190.088	4.368.841	51	1.387.588	17	65.233	25
288	Lendava	EKO-PARK d.o.o. Lendava OKO-PARK Kft. Lendva	264	1.492.751	58.607	523.712	32	43.451	23	23.432	85
289	Ljubljana	GRATINGM TEAM, d.o.o.	264	1.246.237	17.813	90.923	14	18.227	10	16.249	36
290	Ljubljana	Sava Turizem d.d.	263	61.915.649	670.065	93.482.832	959	-2.474.293	542	30.795	1248

291	Trnovska vas	ELLNE-TEC d.o.o.	263	990.874	15.281	126.143	16	18.020	6	29.155	10
292	Maribor	UPRA-STAN d.o.o.	263	1.033.092	11.581	176.316	11	15.555	4	34.674	5
293	Ljubljana	STUDIO ANAN d.o.o.	263	1.348.619	19.821	161.250	7	24.549	3	19.112	7
294	Ljubljana	LOMAS d.o.o. Ljubljana	263	32.675.779	724.734	3.719.327	56	998.259	2	49.690	2
295	Ljubljana	MIND TRADE, d.o.o.	262	960.688	37.600	57.629	23	35.960	15	16.904	44
296	Hajdina	JERNEJ GRUŠOVNIK S.P.	262	947.230	81.009	169.541	7	119.782	4	39.658	8
297	Ljubljana	T3S d.o.o.	262	1.061.479	1.452	31.051	8	14.275	-2	31.038	-2
298	Ljubljana	ZUMIKSTRANS d.o.o.	261	2.882.764	66.428	516.023	15	54.784	7	29.055	14
299	Ljubljana	Scandinavian Tobacco Group d.o.o.	260	10.871.867	874.868	4.930.210	14	1.067.947	-1	133.925	0
300	Izola	RETRANS d.o.o. Izola	259	1.029.849	46.078	151.929	21	48.693	4	21.676	5
301	Žalec	ŠUMENJAK-TRANS d.o.o.	259	2.251.229	69.600	247.255	20	88.089	12	22.794	33
302	Novo mesto	STARLES d.o.o.	259	3.056.013	26.831	137.555	13	31.281	10	33.133	45
303	Moravče	UROŠ AVBELJ S.P.	258	594.466	16.357	173.888	5	22.525	1	18.797	2
304	Kranj	DUMIS d.o.o.	258	1.894.806	106.882	1.094.152	12	129.393	5	42.479	10
305	Kranj	GORENJSKE ELEKTRARNE, d.o.o.	255	11.227.929	834.558	18.024.761	32	842.041	-5	111.756	-4
306	Ljubljana	DENTALNI STUDIO ŠKORJANC d.o.o.	255	715.893	200.300	678.621	5	238.547	3	83.948	5
307	Kranj	FESST, d.o.o.	255	599.479	9.117	63.593	9	-65.205	-1	8.564	-1
308	Maribor	ALEKSANDER PLOJ S.P.	254	627.737	17.410	182.093	9	46.921	6	27.861	14
309	Bovec	Letrika Bovec d.o.o.	254	30.126.617	523.850	3.102.806	261	590.829	48	24.933	58
310	Čirkulane	EMG d.o.o.	253	2.945.052	229.728	797.389	45	228.943	27	25.514	68
311	Ljubljana	PRUMARO d.o.o.	253	1.675.836	318.151	25.151	10	337.456	5	79.994	11
312	Slovenska Bistrica	TRANSPORT FRANC SORŠAK d.o.o.	253	2.745.735	249.772	2.772.641	40	203.841	19	31.028	36
313	Ptuj	ELEKTRONIKA BORAK d.o.o.	253	1.999.589	10.355	623.370	37	13.981	27	21.144	98
314	Ljubljana	TRAUSSNIG, d.o.o.	253	2.912.377	74.122	-647	11	91.248	8	34.411	31
315	Medvode	KLIVENT d.o.o.	252	881.838	19.025	173.668	9	29.139	6	20.342	21
316	Ljubljana	MIMAJA, d.o.o.	252	7.843.806	451.012	1.773.758	75	495.391	45	26.108	113
317	Koper	EUROPACIFIC d.o.o.	252	4.547.581	22.714	202.963	12	18.628	9	31.654	34
318	Ribnica	RIVE d.o.o.	252	1.861.268	160.543	3.286.016	66	338.440	22	28.812	33
319	Zreče	HWA-RANG d.o.o. Zreče	252	856.774	30.037	123.304	9	32.034		31.562	0
320	Brežice	STUŠEK DEJAN S.P.	251	931.673	7.502	256.939	7	11.329	5	30.214	24
321	Ajdovščina	INCOM d.o.o.	251	23.508.740	1.649.689	5.881.403	119	2.814.196	44	46.835	69
322	Ljubljana	IBL SISTEMI d.o.o., Ljubljana	250	5.524.529	565.885	1.611.833	5	671.750	-2	245.985	-1
323	Dobropolje	VIDIC SREČKO S.P.	250	769.677	30.878	355.397	8	40.054	3	31.297	6

324	Benedikt	Gradbeništvo - krovstvo, kleparstvo in tesarstvo, Branko Sraka s.p.	249	653.849	14.939	510.693	7	14.413	3	15.764	6
325	Trbovlje	HART WIG, d.o.o., Trbovlje	249	1.677.802	39.215	133.180	11	10.597	5	18.727	11
326	Ljubljana	LABTIM d.o.o.	248	2.370.883	206.753	919.785	14	240.471	5	54.031	8
327	Idrija	KOLEKTOR KOLING d.o.o.	247	48.635.516	1.034.593	3.662.884	99	1.155.887	-12	43.990	-11
328	Ljubljana	BIOGEN Idec d.o.o.	247	1.354.161	71.074	240.133	6	99.603	2	145.630	4
329	Ajdovščina	PIPISTREL d.o.o. Ajdovščina	247	11.117.588	1.104.585	5.129.386	75	1.331.971	36	60.376	69
330	Ljubljana	spletnaPOSTAJA d.o.o.	247	720.570	97.838	357.900	8	94.302	1	52.008	1
331	Črnomelj	SON d.o.o. Vinica	246	942.281	7.052	376.205	12	2.268	5	30.922	7
332	Ljubljana	DEOS, d.d.	246	19.728.494	941.274	32.356.553	486	2.877.044	236	28.964	458
333	Ljubljana	COLBY d.o.o.	245	8.646.029	94.741	515.883	21	113.818	1	31.154	1
334	Rogaška Slatina	ROMAN STRUNA s.p.	244	807.551	39.431	172.801	5	56.038	2	28.554	4
335	Ljubljana	Alebon d.o.o.	244	3.202.310	43.713	216.289	12	69.934	3	34.011	5
336	Kamnik	PRIMA PLAST d.o.o.	244	5.508.496	251.423	834.333	41	226.543	40	29.087	1558
337	Ljubljana	NDT, d.o.o., Ljubljana	244	646.200	22.319	254.712	10	23.369	6	27.445	15
338	Ljutomer	USNJARSTVO FIŠER d.o.o.	243	2.544.605	237.180	641.568	5	280.579		85.633	0
339	Ljubljana	ONE d.o.o.	243	1.121.639	73.741	464.254	13	132.620	12	56.815	141
340	Ljubljana	XLAB d.o.o.	242	3.155.406	702.190	2.311.098	60	767.179	32	45.379	70
341	Ljubljana	CADCAM LAB d.o.o.	242	1.879.359	15.457	92.845	18	9.644	15	25.127	87
342	Žalec	GRAFO LIT d.o.o. Žalec	242	16.066.500	88.925	2.202.859	16	234.743	6	36.813	9
343	Trzin	ANTICUS d.o.o.	241	5.698.247	205.502	515.471	21	275.558	10	44.101	17
344	Celje	INEL d.o.o.	241	1.996.444	305.375	1.302.430	22	319.484	18	45.214	103
345	Koper	SANOFARM d.o.o.	241	2.659.257	502.918	1.184.126	10	523.536	4	81.562	6
346	Nova Gorica	MAKO d.o.o.	240	5.490.346	1.450.150	5.865.203	41	1.753.344	13	85.120	20
347	Novo mesto	AVTOPREVOZNIŠTVO ŠALEHAR ALOJZ S.P.	240	618.025	7.611	81.264	11	13.181	5	24.665	10
348	Šentjur	JKP Šentjur d.o.o.	240	3.050.108	12.658	259.542	31	2.940	1	27.951	1
349	Sevnica	AVTOPREVOZNIK - ZVONKO PAVLIČ S.P.	240	1.171.006	32.493	172.756	10	43.036	6	28.550	13
350	Ljubljana	AC d.o.o.	239	1.269.491	66.765	1.105.822	66	90.761	35	17.763	76
351	Ljubljana	ŠŽ - VIT, d.o.o.	239	96.411.045	576.886	29.878.076	2142	795.132	1128	31.726	2382
352	Velenje	FiRePRebar d.o.o.	238	1.692.546	74.468	638.543	14	86.152	8	34.405	17
353	Hrastnik	PAVČNIK, d.o.o.	238	2.121.515	64.684	648.998	24	71.329	12	22.294	24
354	Kočevje	INTER - ADAKS, d.o.o.	238	907.442	3.344	183.776	10	599	4	33.783	5
355	Šentjernej	JP EDŠ, d.o.o. Šentjernej	238	915.752	16.921	210.322	16	19.149	1	23.750	1

356	Vrhnika	SILIKO d.o.o.	238	32.586.178	2.349.198	11.697.585	225	2.519.650	78	46.470	119
357	Trzin	EKOPAK d.o.o.	237	801.565	84.454	3.497.642	17	101.452	9	38.964	17
358	Kranj	JANUS TRADE, d.o.o.	237	61.504.625	1.783.569	9.939.597	22	2.255.147	-10	145.210	-7
359	Logatec	TREVEN d.o.o.	236	7.980.768	76.555	1.306.342	50	220.320	31	31.836	80
360	Novo mesto	IMP PROMONT-ELEKTRO d.o.o. Novo mesto	236	11.374.385	97.163	2.280.296	23	172.125	4	24.364	5
361	Celje	AVTOTEHNIKA Celje d.o.o.	236	26.013.087	141.191	2.002.533	38	172.417	8	38.701	11
362	Škofljica	KRIŽMAN, d.o.o.	236	918.284	184.433	909.188	5	198.240	3	92.957	7
363	Braslovče	BORUT BELOGLAVC s.p.	236	673.769	18.811	3.183	6	27.610	3	29.431	4
364	Grosuplje	EZS d.o.o., Grosuplje	235	840.354	127.531	415.136	7	151.552	2	46.852	3
365	Kranj	VRTNARSTVO ŠKOFIC MATEJ ŠKOFIC S.P.	235	627.133	42.922	495.081	5	56.703	2	39.138	4
366	Domžale	BURJA DRAGO S.P. - KOVINOPLASTIKA	234	3.028.343	150.272	176.768	6	205.879	2	67.624	3
367	Gornja Radgona	M.M. KAUČIČ d.o.o. G. Ivanjci	234	664.526	2.942	66.746	8	18.204	2	19.431	2
368	Maribor	PITUS d.o.o.	234	10.058.515	739.590	2.960.065	52	682.344	27	39.753	57
369	Škofja Loka	INES d.o.o.	234	2.922.767	166.693	735.295	22	199.845	12	44.769	25
370	Nova Gorica	ROTO INOX d.o.o.	234	3.105.957	131.414	655.792	15	167.915		60.521	0
371	Sežana	MATJAŽ BERCE S.P.	233	1.594.806	9.392	120.666	8	9.243	3	33.355	4
372	Ravne na Koroškem	TREIBACHER AUERMET d.o.o.	233	1.479.667	15.282	1.040.571	12	17.749	5	37.466	7
373	Šmarje pri Jelšah	MARJAN SAJKO, s.p.	233	860.699	12.919	208.442	7	17.243	3	26.751	6
374	Moravče	SET-TRADE d.o.o. Moravče	233	1.749.403	279.311	3.742.652	7	272.961	2	85.363	3
375	Maribor	E-RAČUNI, d.o.o.	233	677.902	24.744	92.994	12	21.060	5	40.936	9
376	Koper	ČANG SEN d.o.o.	233	670.090	34.633	236.769	17	46.012	11	17.713	31
377	Ljubljana	SPORT TRADE 2000 d.o.o.	233	2.149.612	27.196	558.899	7	76.957	6	45.316	42
378	Nazarje	PANATOP, d.o.o.	233	880.417	14.974	184.374	17	19.990	8	14.160	14
379	Loška dolina	LESTRANS d.o.o.	232	5.751.497	271.211	1.468.774	21	343.017	11	47.895	23
380	Novo mesto	JUDEŽ d.o.o.	232	4.727.621	497.298	2.016.535	25	555.491	10	53.855	16
381	Celje	CEP, d.o.o.	231	3.600.551	152.260	1.598.417	15	199.955	12	49.094	68
382	Miren-Kostanjevica	FILMPLAST d.o.o.	231	1.914.850	65.686	681.401	9	76.718	5	37.523	10
383	Križevci	VIPOLL d.o.o.	231	9.482.946	326.545	2.023.133	78	511.268	15	24.780	18
384	Novo mesto	KAAAP d.o.o.	231	5.629.628	100.041	2.640.507	90	112.919	46	21.756	94
385	Radenci	VARSTORITVE d.o.o.	231	1.343.426	50.487	239.320	61	60.828	34	20.684	74
386	Ljubljana	BOŠTJAN PAVLI S.P.	230	511.173	11.522	22.519	8	38.631	5	25.130	11
387	Kranj	ISKRA IMPULS, Kranj, d.o.o.	230	5.196.919	453.342	4.171.220	21	527.691	15	64.559	58
388	Logatec	JANEZ NAGODE S.P.	230	1.254.154	2.526	620.245	15	2.410	6	25.713	9
389	Hajdina	DARKO CARTL S.P.	229	1.370.530	106.391	623.041	8	140.030	5	48.195	12

390	Dobrova-Polhov Gradec	PLEVNIK, d.o.o.	229	3.047.146	136.138	601.101	35	151.040	17	30.627	32
391	Vrhnika	BARJANS d.o.o.	229	4.369.090	376.524	1.942.667	23	422.828	7	47.598	11
392	Ljubljana	ERICSSON, d.o.o.	229	18.272.064	2.976.731	6.173.010	30	3.592.114	3	194.904	4
393	Ljubljana	BRON d.o.o.	229	1.468.446	7.647	78.256	19	14.595	10	22.445	20
394	Zreče	MAMUT TIM, d.o.o.	228	1.212.202	12.596	532.496	6	64.766	5	38.555	24
395	Tolmin	Gald d.o.o.	228	1.102.456	98.170	447.397	6	118.327		49.138	0
396	Brežice	SIMING d.o.o.	227	1.966.596	214.072	552.043	6	273.759	3	76.725	6
397	Cerknica	EUROBOX d.o.o.	227	8.027.333	14.940	1.206.058	66	99.595	33	18.470	66
398	Ljubljana	OMEGA d.o.o., Ljubljana	227	4.831.929	613.317	1.252.229	16	829.345	5	86.080	7
399	Železniki	BLAŽ POHLEVEN S.P.	227	810.612	15.214	248.773	6	22.157	3	30.736	5
400	Jesenice	VOJO JOVIČIČ S.P.	227	2.375.691	37.766	30.509	13	54.949	8	37.836	24
401	Ljubljana	AKTON d.o.o.	227	81.548.027	332.464	6.278.625	24	771.078	5	89.987	7
402	Semič	FUKS ORODJARNA JOŽE SIMONIČ S.P.	227	618.251	20.774	196.933	8	39.497	6	33.166	19
403	Ljubljana	GEBA d.o.o.	226	578.713	6.568	34.137	7	-22.264	5	12.875	14
404	Idrija	ORKO d.o.o.	226	877.601	138.712	536.698	7	166.596	6	66.292	24
405	Ljubljana	NOVA PANORAMA d.o.o.	226	2.500.767	34.753	181.497	108	110.521	66	16.641	168
406	Maribor	DARKA NOVAK S.P.	225	4.294.384	132.463	1.882.022	35	67.512	18	30.595	38
407	Mežica	VERTIKALA-X d.o.o.	225	2.894.882	147.209	713.502	7	284.229	3	82.448	4
408	Cerklje na Gorenjskem	IGMA CAR d.o.o.	225	1.526.745	19.861	136.532	12	36.551	4	32.174	6
409	Ljubljana	KVIK, d.o.o.	225	553.509	16.377	-61.198	17	20.542	11	15.069	32
410	Maribor	VALTISOGREVANJE d.o.o.	225	2.163.329	11.417	301.801	20	24.812	9	24.723	16
411	Naklo	LPKF d.o.o.	224	15.068.042	2.721.873	8.438.173	99	3.242.308	55	75.637	122
412	Zreče	MOMČILO BANOVIČ S.P.	224	542.746	10.012	179.626	10	35.465	5	20.342	10
413	Ljubljana	BULDOGBAR d.o.o.	224	659.277	8.126	156.844	5	62.754	1	45.018	1
414	Ljubljana	IMP PROMONT d.o.o.	224	62.823.505	2.185.725	9.134.751	150	3.012.416	15	61.411	17
415	Ljubljana	FIT varovanje, d.d.	223	5.234.355	62.216	1.378.706	254	-57.842	126	13.789	251
416	Ljubljana	S.V.-RSA, d.o.o.	223	9.887.418	14.655	173.164	5	16.898	-2	60.596	-1
417	Kranj	ŠKOFIC PROMET, d.o.o., Trstenik	223	4.002.398	309.990	1.185.801	21	340.203	8	44.116	14
418	Cerklje na Gorenjskem	DHL Logistika, d.o.o.	222	18.040.660	389.620	1.721.678	38	475.014	18	55.479	36
419	Šentjur	SLOM, d.o.o.	222	1.668.365	30.195	1.171.242	6	39.724	1	38.135	1
420	Ljubljana	Iskra Sistemi, d.d.	222	97.364.181	2.605.122	41.671.742	1242	4.090.252	930	31.263	3704
421	Razkrižje	TELEING d.o.o.	222	4.001.471	490.236	2.952.648	27	491.666	11	59.397	18



422	Ljubljana	SonItal, d.o.o.	222	2.257.031	42.198	125.972	7	82.659	2	48.061	2
423	Ptuj	ALEKSANDER VUČKOVIČ S.P.	222	1.813.350	20.053	28.735	45	52.096	31	21.254	101
424	Destričnik	ANTON ZELENIK s.p.	222	606.186	17.906	227.490	7	22.757	4	20.812	9
425	Rečica ob Savinji	KOREN PAVLE S.P.	222	1.257.773	22.928	231.040	16	44.539	8	28.088	18
426	Ilirska Bistrica	MARTIN PROSEN S.P.	221	553.499	5.385	81.906	5	8.221	2	20.316	3
427	Trzin	KOBIS d.o.o.	221	2.213.892	80.867	427.959	9	100.211	2	51.209	2
428	Celje	BIOTOPIC d.o.o.	221	2.097.030	50.561	88.026	10	48.778	3	32.097	5
429	Lendava	ZTT, d.o.o.	221	1.484.290	15.789	170.385	7	9.979	1	21.136	1
430	Ljubljana	OKREPČEVALNICA DESET VPOL, MUJO MEHIČ S.P.	220	486.572	15.189	95.063	7	23.311	4	23.396	8
431	Velenje	DBSS, d.o.o.	220	5.736.500	357.921	2.593.198	79	812.529	28	41.867	43
432	Semič	HARKO MUJKIČ S.P.	220	921.301	143.619	242.997	19	196.010	5	24.816	6
433	Koper	S.A.GE.M. KOPER d.o.o.	220	1.936.135	103.309	193.068	5	124.825	2	110.522	3
434	Mozirje	JOSIP ŠAMU S.P.	219	820.744	48.974	186.912	6	80.114	3	46.635	5
435	Murska sobota	SGP POMGRAD d.d.	219	92.303.611	1.061.818	19.518.130	47	110.627	4	53.372	4
436	Šmartno ob paki	IVAN POVŠE, S.P.	219	2.268.598	327.015	1.487.888	19	435.592	7	50.310	12
437	Naklo	INŽENIRINGRAKOVEC d.o.o.	219	751.847	73.120	117.269	10	80.330	2	31.848	3
438	Ribnica	INOTHERM d.o.o. Prev.v nem.:INOTHERM GmbH	219	42.649.320	8.242.335	28.964.646	202	9.792.887	75	93.312	120
439	Ljubljana	HISAR LJUBLJANA d.o.o.	219	735.769	3.234	96.051	10	14.154	4	20.531	7
440	Cerklje na Gorenjskem	GORENC - IGOR STARE S.P.	219	1.596.634	72.350	2.054.140	19	110.320	5	30.528	7
441	Grosuplje	FORBIZ d.o.o.	219	6.630.120	681.462	1.684.464	47	698.571	31	45.699	94
442	Ljubljana	MEDIA TERRA d.o.o.	219	5.506.025	396.409	692.755	7	446.422	1	92.629	1
443	Domžale	MEDIA d.o.o.	218	1.967.970	57.966	207.947	12	62.023		27.180	0
444	Radovljica	ATOTECH SLOVENIJA d.d.	218	18.426.688	712.396	6.674.129	50	741.589	17	66.533	27
445	Ljubljana	GTD d.o.o.	218	604.506	29.586	271.185	36	35.692	21	16.353	50
446	Ivančna Gorica	IGNAC CUGELJ S.P.	218	2.534.359	131.492	3.078.118	18	219.378	9	43.118	17
447	Tržič	KOMUNALA TRŽIČ d.o.o.	218	5.748.817	92.871	2.083.536	70	72.944	7	29.197	7
448	Ljubljana	KRIŽAJ d.o.o.	218	534.189	16.189	221.502	6	19.859	2	44.576	3
449	Ljubljana	Eni Slovenija, d.o.o.	218	281.682.313	3.229.926	11.400.439	11	3.812.753	2	460.424	3
450	Murska sobota	TRATNJEK d.o.o.	218	3.014.292	106.971	453.417	19	99.174	7	36.014	12
451	Slovenska Bistrica	VINKO KROPEC S.P.	217	711.035	17.034	757.981	5	-4.050	3	37.126	8
452	Ig	TOMISLAV GOLOB S.P.	217	779.919	6.290	370.125	8	11.611	5	38.188	13
453	Celje	INTERCOM CELJE d.o.o.	217	6.448.957	320.542	2.814.558	25	480.178	13	42.392	28

454	Ljubljana	LAGUNA PLUS d.o.o.	217	495.653	1.668	36.899	8	5.579	5	20.129	12
455	Naklo	DAVORIN TOMAŽIČ S.P.	217	1.144.803	13.049	340.246	7	16.266		37.065	0
456	Muta	MIKTRA d.o.o.	217	1.387.681	108.025	575.283	11	130.095	5	37.880	8
457	Ljubljana	PHARMAMED-MADO, d.o.o.	216	5.445.257	1.480.101	1.689.995	14	1.795.818	9	186.477	26
458	Vodice	TRANSPORT JERMAN, JERMAN JERNEJ ML., S.P.	216	1.978.863	45.198	199.304	13	58.004	6	30.600	11
459	Lenart	IVAN MAJER S.P.	216	1.838.642	60.312	320.143	15	78.375	8	37.886	17
460	Vrhnika	CRO Vrhnika d.o.o.	215	1.851.375	285.408	2.573.764	21	371.267	5	52.527	7
461	Ljubljana	VARPOS d.o.o., Ljubljana	215	511.660	345	88.378	34	-43.707	18	14.082	39
462	Brežice	SKALA d.o.o.	214	3.497.368	108.605	1.605.015	9	100.090	-1	55.380	-1
463	Slovenska Bistrica	Ključavničarstvo AJD, d.o.o.	214	1.304.880	135.732	482.571	22	143.066	10	29.586	18
464	Škofja Loka	PR, d.o.o.	214	2.105.562	54.641	343.194	7	81.178	1	38.058	1
465	Litija	ŠUŠTAR TRANS d.o.o.	214	2.138.004	145.689	342.164	17	152.012	8	37.280	14
466	Domžale	IMPULS, Domžale, d.o.o.	213	2.588.666	16.495	264.671	14	28.772	5	28.542	8
467	Ljubljana	GEODET SKA DRUŽBA d.o.o.	213	2.049.095	54.788	611.358	22	53.993		12.145	0
468	Ljubljana	Shell Adria d.o.o. V angleškem jeziku: Shell Adria Ltd.	213	197.767.653	2.049.990	14.306.126	15	2.687.112	-1	331.989	-1
469	Ljubljana	ATRIBUT, d.o.o.	213	511.487	19.777	33.343	8	32.787	1	31.661	1
470	Novo mesto	CENTER MOŽE JOŽE MOŽE S.P.	213	1.458.689	2.455	402.931	6	1.271	-	18.622	0
471	Komen	ŠVAGELJ SEVERIN S.P.	213	1.073.498	239	852.351	8	7.642	2	35.507	3
472	Hoče-Slivnica	MARJAN KOLAR S.P.	213	1.237.977	24.339	0	22	72.257	13	18.732	30
473	Ljubljana	ZVEZDICA d.o.o.	212	3.934.852	95.296	1.097.625	56	201.800	32	27.456	75
474	Litija	TERRA IN d.o.o.	212	2.961.957	122.680	690.620	29	129.943	20	23.183	65
475	Križevci	CORNUS d.o.o.	212	603.959	4.783	210.004	10	19.583	8	26.587	32
476	Šenčur	AVT OPREVOZNIŠTVO VINKO NASTRAN S.P.	212	7.365.752	109.559	1.383.784	50	192.308	25	23.819	49
477	Ljubljana	GLASSTECH, d.o.o.	212	1.940.935	54.406	708.133	18	105.138	10	33.815	21
478	Ljubljana	TAMI, d.o.o., Ljubljana	211	530.668	5.935	4.231	7	6.752	3	22.922	4
479	Medvode	AVANT COM d.o.o.	211	472.230	4.692	114.167	6	9.184	1	23.310	2
480	Šoštanj	VIRNEK, d.o.o.	211	3.039.243	136.393	578.847	17	166.363	10	36.411	23
481	Lendava	PAL MEDIA d.o.o.	211	1.160.745	10.501	293.706	17	22.158	11	19.716	34
482	Ljubljana	GOMBOC d.o.o., Ljubljana	210	513.655	4.622	65.780	14	2.703	2	15.840	2
483	Cerknica	ELGO-NOVA d.o.o.	210	1.177.613	49.495	281.008	6	64.857	2	33.533	4
484	Trebnje	PAN-JAN d.o.o.	210	9.191.818	206.395	2.709.475	36	279.171	10	38.945	13
485	Dol pri Ljubljani	DEPROP d.o.o.	210	563.965	57.579	22.527	7	60.276	2	31.221	4

486	Cerkno	VELB d.o.o. Cerkno	210	543.583	4.824	133.389	6	6.632		31.961	0
487	Laško	ALEŠFERLIČ, s.p.	209	616.840	70.810	247.901	6	93.272	1	43.106	2
488	Braslovče	TERMO-TEHNIKA d.o.o.	209	11.325.835	1.320.003	6.131.618	47	1.392.650	19	63.250	31
489	Maribor	CELOVITE STORITVE d.o.o.	209	6.838.561	174.904	995.068	294	160.044	100	16.093	151
490	Dolenjske Toplice	ANTON GORŠE S.P.	209	1.062.385	77.332	197.728	5	91.778	1	39.311	2
491	Semič	FEROLES d.o.o.	208	646.023	84.408	257.179	6	85.056	2	43.680	4
492	Gorišnica	KO-TRANS d.o.o.	208	13.613.888	712.385	3.700.720	100	754.438	47	32.859	90
493	Ljubljana	MIROSLAV STRNAD S.P.	208	1.788.733	18.524	313.953	34	24.698	22	13.351	62
494	Maribor	VLADIMIR FATUR S.P.	208	964.293	41.531	119.896	13	54.619	4	25.110	7
495	Ljubljana	KAMI CENTER d.o.o.	208	2.415.265	199	206.824	21	-7.051	14	20.088	40
496	Kranj	TAJGA, d.o.o., Šutna	208	1.216.831	81.462	341.611	10	56.465	3	29.886	5
497	Šempeter-Vrtojba	LAFERT Elektromotorji d.o.o.	207	1.592.889	39.840	281.931	39	47.870	12	30.828	17
498	Kočevje	JASENC d.o.o.	207	1.317.391	4.649	13.426	8	8.569	1	29.595	2
499	Maribor	HIDRO MAT d.o.o.	207	6.392.554	173.694	554.821	182	254.310	76	14.674	131
500	Maribor	BTG d.o.o.	207	2.041.509	4.315	-369.516	14	-106.446	10	16.649	31

## PRILOGA G: Anketni vprašalnik z odgovori anketirancev

### ANALIZA - Sumarnik

Q1	Kako velika družba ste?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (mikro (do 10 zaposlenih))	17	23%	23%	23%
	2 (majhna (do 50 zaposlenih) )	40	53%	53%	76%
	3 (srednja (do 250 zaposlenih) )	14	19%	19%	95%
	4 (velika (več kot 250 zaposlenih))	4	5%	5%	100%
Veljavni	Skupaj	75	100%	100%	

		Povprečje	2.1	Std. Odklon	0.8
--	--	-----------	-----	-------------	-----

Q2	V kateri regiji deluje Vaše podjetje?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Osrednja Slovenija )	31	41%	41%	41%
	2 ( Primorsko-notranjska )	5	7%	7%	48%
	3 (Dravsko-pomurska)	12	16%	16%	64%
	4 (Gorenjska)	7	9%	9%	73%
	5 (Dolenjsko-posavska)	8	11%	11%	84%
	6 (Savinjsko-zasavska)	12	16%	16%	100%
Veljavni	Skupaj	75	100%	100%	

		Povprečje	2.9	Std. Odklon	1.9
--	--	-----------	-----	-------------	-----

<b>Q3</b>	<b>Koliko let Vaše podjetje deluje?</b>				
	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	45	1	1%	1%	1%
	60	1	1%	1%	3%
	več kot 70 let	1	1%	1%	4%
	113	1	1%	1%	5%
	12 let	1	1%	1%	7%
	10	7	9%	10%	16%
	12	3	4%	4%	21%
	13	3	4%	4%	25%
	14	2	3%	3%	27%
	15	1	1%	1%	29%
	57 let	1	1%	1%	30%
	30	4	5%	5%	36%
	18	1	1%	1%	37%
	19	1	1%	1%	38%
	35	1	1%	1%	40%
	36	1	1%	1%	41%
	od leta 1994	1	1%	1%	42%
	25 let	2	3%	3%	45%
	70	1	1%	1%	47%
	1	1	1%	1%	48%
	5	1	1%	1%	49%
	7	1	1%	1%	51%
	8	3	4%	4%	55%
	9	2	3%	3%	58%
	7 let	1	1%	1%	59%
	16 let	1	1%	1%	60%
	20	4	5%	5%	66%
	21	2	3%	3%	68%
	22	6	8%	8%	77%
	23	4	5%	5%	82%
Veljavni	Skupaj	73	97%	100%	

<b>Q4</b>	<b>Kdo v podjetju se odloča ali boste donirali sredstva?</b>				
	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (direktor/direktorica)	61	81%	84%	84%
	2 (uprava)	7	9%	10%	93%
	3 (finančna služba)	0	0%	0%	93%
	4 (Drugo:)	5	7%	7%	100%
Veljavni	Skupaj	73	97%	100%	

		Povprečje	1.3	Std. Odklon	0.8
--	--	-----------	-----	-------------	-----

<b>Q4_4_text</b>	<b>Q4 (Drugo: )</b>				
	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	marketing	1	1%	25%	25%
	Lastnik	1	1%	25%	50%
	tuji lastnik določi znesek	1	1%	25%	75%
	prokurist	1	1%	25%	100%
Veljavni	Skupaj	4	5%	100%	

<b>Q5</b>	<b>Kako pogosto donirate finančna sredstva neprofitnim organizacijam?</b>				
	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (nikoli)	6	8%	9%	9%
	2 (manj kot 1 krat letno)	5	7%	8%	17%
	3 (1 krat letno)	7	9%	11%	27%
	4 (od 2 krat do 5 krat letno)	26	35%	39%	67%
	5 (od 6 krat do 10 krat letno)	19	25%	29%	95%
	6 (Drugo:)	3	4%	5%	100%
Veljavni	Skupaj	66	88%	100%	

		Povprečje	3.8	Std. Odklon	1.3
--	--	-----------	-----	-------------	-----

Q5_6_text	Q5 (Drugo: )				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	20	1	1%	33%	33%
	7x letno	1	1%	33%	67%
	velikokrat	1	1%	33%	100%
Veljavni	Skupaj	3	4%	100%	

Q6	Koliko let običajno sodelujete z eno neprofitno organizacijo?						
	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum	
	57	75	5.6	4.18	1	18	

Q7	Koliko prošenj za donatorstvo prejmete povprečno v enem letu?						
	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum	
	62	75	39.5	35.34	0	150	

Q8	Kakšnem odstotku prejetih prošenj ugodite?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (od 0 % do 20 %)	39	52%	61%	61%
	2 (od 21 % do 40 %)	9	12%	14%	75%
	3 (od 41 % do 60 %)	6	8%	9%	84%
	4 (od 61 % do 80 %)	2	3%	3%	88%
	5 (od 81 % do 100 %)	8	11%	13%	100%
Veljavni	Skupaj	64	85%	100%	

		Povprečje	1.9	Std. Odklon	1.4
--	--	-----------	-----	-------------	-----

Q9	Kolikšnem številu neprofitnih organizacij povprečno donirate v enem letu?						
	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum	
	60	75	9.7	13.74	1	70	

Q10	Kakšen je povprečni znesek ene donacije?						
	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum	
	60	75	269.5	300.53	30	1500	

Q11	Na podlagi česa se odločite, da boste prvič donirali določeni neprofitni organizaciji?										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		nepomembno	manj pomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno	Skupaj				
Q11a	dober ugled organizacije v družbi	10 (16%)	7 (11%)	12 (19%)	23 (37%)	11 (17%)	63 (100%)	63	75	3.3	1.3
Q11b	osebno poznanstvo vodstva organizacije ali zaposlenih	11 (17%)	7 (11%)	18 (29%)	17 (27%)	10 (16%)	63 (100%)	63	75	3.1	1.3
Q11c	inovativno povabilo k doniranju	8 (13%)	23 (37%)	16 (26%)	14 (23%)	1 (2%)	62 (100%)	62	75	2.6	1.0
Q11d	dober program organizacije	7 (11%)	3 (5%)	6 (10%)	24 (39%)	22 (35%)	62 (100%)	62	75	3.8	1.3
Q11e	podpora organizaciji pomeni večji ugled Vašemu podjetju	15 (24%)	10 (16%)	14 (23%)	13 (21%)	10 (16%)	62 (100%)	62	75	2.9	1.4
Q11f	projekt organizacije je povezan z Vašim lokalnim okoljem	5 (8%)	4 (6%)	8 (13%)	14 (22%)	32 (51%)	63 (100%)	63	75	4.0	1.3
Q11g	davčna olajšava	23 (37%)	18 (29%)	11 (18%)	5 (8%)	5 (8%)	62 (100%)	62	75	2.2	1.3
Q11h	Drugo:	4 (80%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (20%)	5 (100%)	5	75	1.8	1.8

Q11h_text	Q11 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	humanitarni	1	1%	50%	50%
	Pomoč	1	1%	50%	100%
Veljavni	Skupaj	2	3%	100%	

Q12	Kakšen način povabila oziroma kombinacija k doniranju Vas najbolj pritegne?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q12a	elektronska pošta	11	64	17%	75	15%	11	9%
Q12b	pisna prošnja	37	64	58%	75	49%	37	30%
Q12c	telefonski klic	15	64	23%	75	20%	15	12%
Q12d	osebni obisk	41	64	64%	75	55%	41	33%
Q12e	dogodek	15	64	23%	75	20%	15	12%
Q12f	oglasna literatura	0	64	0%	75	0%	0	0%
Q12g	informativno gradivo	3	64	5%	75	4%	3	2%
Q12h	Drugo:	2	64	3%	75	3%	2	2%
	SKUPAJ		64		75		124	100%



Q12h_text	Q12 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	nas ne	1	1%	50%	50%
	Nobeno	1	1%	50%	100%
Veljavni	Skupaj	2	3%	100%	

Q13	Kaj pričakujete od neprofitne organizacije, ki ji donirate sredstva?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q13a	Nič	39	64	61%	75	52%	39	48%
Q13b	zahvalo po klasični pošti	13	64	20%	75	17%	13	16%
Q13c	zahvalo po elektronski pošti	11	64	17%	75	15%	11	14%
Q13d	osebni obisk	5	64	8%	75	7%	5	6%
Q13e	protiuslugo	3	64	5%	75	4%	3	4%
Q13f	javno zahvalo	8	64	13%	75	11%	8	10%
Q13g	drugo:	2	64	3%	75	3%	2	2%
	SKUPAJ		64		75		81	100%

Q13g_text	Q13 (drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	veseli bi bili poročila o dosežku donacije	1	1%	50%	50%
	Darilo	1	1%	50%	100%
Veljavni	Skupaj	2	3%	100%	

Q14	Kaj je za Vas razlog, da določeni neprofitni organizaciji prenehate donirati?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	ni denarnih sredstev	1	1%	2%	2%
	čedalje večja nadležnost organizacije	1	1%	2%	5%
	zmanjšan obseg dela	1	1%	2%	7%
	aroganca	1	1%	2%	10%
	nedelovanje organizacije, nesmotna poraba sredstev	1	1%	2%	12%
	poslabšanje poslovnega stanja našega podjetja	1	1%	2%	14%
	ni povpraševanja	1	1%	2%	17%
	relevanten cause	1	1%	2%	19%
	ko ocenimo, da bi morda dali še komu drugemu	1	1%	2%	21%
	zmanjšanje finančnih sredstev v podjetju	1	1%	2%	24%
	če sene uporablja donacija pravilno	1	1%	2%	26%
	če prepoznamo, da ne dosega več pričakovanj, ki smo si jih zadali	1	1%	2%	29%
	neupravičena poraba sredstev	1	1%	2%	31%
	zaenkrat še nismo prenehali donirati	1	1%	2%	33%
	ne pokaze napredka	1	1%	2%	36%
	izguba zaupanja v organizacijo	1	1%	2%	38%
	nismo prenehali	1	1%	2%	40%
	neprestane prosnje	1	1%	2%	43%
	neučinkvito delovanje	1	1%	2%	45%
	ga ni	1	1%	2%	48%
	radi bi donirali na čim več koncev.	1	1%	2%	50%
	preidemo k drugi organizaciji	1	1%	2%	52%
	ugotovitev da ni efektov v okolju	1	1%	2%	55%
	negospodarna poraba doniranih sredstev	1	1%	2%	57%
	Finance	1	1%	2%	60%
	pomanjkanje sredstev	2	3%	5%	64%
	/	3	4%	7%	71%
	predaleč iz domačega okolja, slab osebni stik pri prošnji za donatorstvo ipd.	1	1%	2%	74%
	slabo porabljena sredstva	1	1%	2%	76%
	ne zaprosi za sredstva	1	1%	2%	79%
Veljavni	Skupaj	42	56%	100%	

Q15	Kaj je razlog, da se ne odločite za donacijo?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	pomankanje sredstev	1	1%	2%	2%
	za donacijo je treba imeti viška sredstev	1	1%	2%	4%
	ni v našem okraju	1	1%	2%	7%
	špekulacija	1	1%	2%	9%
	preveč mormo naredit z rokami zato za donacijo naj poskrbijo drugi ko denar na kahek način dobijo	1	1%	2%	11%
	ni povezan z našo organizacijo	1	1%	2%	13%
	vsiljivost, nakladanje, nekorektnost	1	1%	2%	16%
	nerelevanten cause	1	1%	2%	18%
	nepoznavanje kam gre denar	1	1%	2%	20%
	preveč prošenj	2	3%	4%	24%
	slabo poslovno stanje našega podjetja	1	1%	2%	27%
	mlada organizacija	1	1%	2%	29%
	neutemeljen program	1	1%	2%	31%
	zmanjšan obseg dela	1	1%	2%	33%
	nepoznavanje organizacije	1	1%	2%	36%
	smiselnost doniranja	1	1%	2%	38%
	aroganca	1	1%	2%	40%
	če se prejšnja donacija se ni uporabila prav	1	1%	2%	42%
	če ne gre za lokalno zadevo	1	1%	2%	44%
	trenutna naša finančna situacija	1	1%	2%	47%
	Denar	1	1%	2%	49%
	dobranamera, dobra organizacija	1	1%	2%	51%
	omejitve	1	1%	2%	53%
	vloga ne prepriča	1	1%	2%	56%
	podpiranje športa, namesto novoletnih voščilnic	1	1%	2%	58%
	prenasičenost	1	1%	2%	60%
	pomemno za kaj je namenjena donacija	1	1%	2%	62%
	Kriza	1	1%	2%	64%
	število skupnih donacij v letu, dogodek preveč oddaljen od domačega kraja.	1	1%	2%	67%
	odločitev je direktorjeva	1	1%	2%	69%
Veljavni	Skupaj	45	60%	100%	