



# Priročnik za inšpektorialnega ekonoma

don Boskovich salezijancev





# Priročnik za inšpektorialnega ekonoma

---

don Boskovih salezijancev



**A PRACTICAL MANUAL FOR THE PROVINCIAL ECONOMER of the Salesians of Don Bosco**  
**MANUALE PER L'ECONOMO ISPETTORIALE dei Salesiani di Don Bosco**

© Direzione Generale Opere Don Bosco, 2019

Economo generale

Via Marsala, 42

00185 Roma / Italy

*Grafična podoba:* Don Bosco Medien GmbH, München

*Naslovnica:* Mario Bogani, Sv. Artemij Zatti, Salezijanski zavod Nave (BS), Italija

*Prevod:* Andrej Turk in Andrej Baligač

*Jezikovni pregled:* Andrej Baligač in Stanislav Duh

*Prelom in oblikovanje naslovnice:* Marko Suhoveršnik

*Izdal:* Salezijanski ekonomat pri Salezijanskem inšpektoratu, Ljubljana

*Založil:* Salve d. o. o. Ljubljana

*Naklada:* 50 izvodov

*Tisk:* Salve d. o. o. Ljubljana, 2023

Nekomercialna izdaja

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

27-789.64-735:347.23(035)

PRIROČNIK za inšpektoralnega ekonoma don Boskovih salezijancev /  
[prevod Andrej Turk in Andrej Baligač]. - Nekomercialna izd.

- Ljubljana : Salve, 2023

Prevod dela: Manuale per l'economo ispettoriale dei Salesiani di Don Bosco

ISBN 978-961-289-172-5

COBISS.SI-ID 147779331

# Vsebina

|   |                                                                   |    |
|---|-------------------------------------------------------------------|----|
| » | <b>Poglavje 1</b>                                                 |    |
|   | UVOD .....                                                        | 9  |
| » | <b>Poglavje 2</b>                                                 |    |
|   | NEKAJ SPREMNIH MISLI .....                                        | 10 |
|   | 2.1. Karizma kot temelj učinkovitosti .....                       | 10 |
|   | 2.2. Božja previdnost .....                                       | 11 |
|   | 2.3. Uboštvo in disciplina .....                                  | 12 |
| » | <b>Poglavje 3</b>                                                 |    |
|   | NALOGE INŠPEKTORIALNEGA EKONOMA .....                             | 15 |
|   | 3.1. Opredelitev dolžnosti in pristojnosti .....                  | 15 |
|   | 3.2. Računovodstvo, proračun in monitoring .....                  | 19 |
|   | 3.2.1 Splošne značilnosti .....                                   | 19 |
|   | 3.2.2 Dejavnosti .....                                            | 21 |
|   | A. Zagotavljanje ustrezne računovodske podlage                    |    |
|   | B. Načrtovanje letnega proračuna                                  |    |
|   | C. Priprava obračuna                                              |    |
|   | D. Monitoring gospodarskih rezultatov                             |    |
|   | E. Sodelovanje s krajevnimi ekonomi                               |    |
|   | F. Priprava in predložitev poročil inšpektorialnemu svetu         |    |
|   | 3.2.3 Metodološki vidiki .....                                    | 34 |
|   | A. Ali je potreben neodvisni revizor?                             |    |
|   | B. Finančni izkaz ali potrdilo?                                   |    |
|   | C. Uporaba ustrezne računovodske programske opreme                |    |
|   | D. Uporaba posebne programske opreme za monitoring                |    |
|   | E. Ločevanje med salezijansko skupnostjo in njenimi dejavnostmi   |    |
|   | F. Ločevanje med salezijansko župnijo in salezijansko skupnostjo  |    |
|   | 3.3 Nepremičnine in stavbe .....                                  | 44 |
|   | 3.3.1 Pridobivanje in odtujevanje nepremičnin (Real Estate) ..... | 44 |
|   | A. Pridobivanje nepremičnin                                       |    |
|   | B. Odtujevanje nepremičnin                                        |    |
|   | C. Oddaja / Menjava                                               |    |
|   | D. Ohranjanje / Neodtujevanje                                     |    |
|   | E. Postopek                                                       |    |
|   | 3.3.2 Gradnja, podiranje in preurejanje stavb .....               | 54 |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.3 Vzdrževanje lastniških stavb. ....                                                      | 55 |
| A. Težava                                                                                     |    |
| B. Rešitve                                                                                    |    |
| 3.4 Finančno poslovanje (naložbe in zadolževanje) .....                                       | 57 |
| 3.4.1 Finančne naložbe .....                                                                  | 58 |
| A. Motivacija                                                                                 |    |
| B. Naložbe in pravila Družbe                                                                  |    |
| C. Splošni naložbeni postopek                                                                 |    |
| D. Družbeno odgovorne naložbe (SRI)                                                           |    |
| 3.4.2 Zadolževanje .....                                                                      | 67 |
| A. Razlogi za zadolževanje                                                                    |    |
| B. Konstitucije in Pravilnik                                                                  |    |
| C. Osnovni elementi zadolževanja                                                              |    |
| D. Posebni vidiki                                                                             |    |
| E. Postopek odločanja                                                                         |    |
| 3.5 Preprečevanje korupcije — podkupovanja .....                                              | 70 |
| 3.5.1 Splošni vidiki preprečevanja korupcije .....                                            | 71 |
| 3.5.2 Korupcija v škodo SDB .....                                                             | 71 |
| 3.5.3 Korupcija v škodo tretjih oseb .....                                                    | 72 |
| 3.6 Varovanje časnih dobrin inšpektorje .....                                                 | 72 |
| 3.7 Zagotavljanje skladnosti z lokalno zakonodajo<br>in mednarodnimi pravnimi standardi ..... | 73 |
| 3.7.1 Delovno pravo, socialna varnost in pravično plačilo .....                               | 74 |
| 3.7.2 Izvajanje standardov za preprečevanje pranja denarja<br>in pravila .....                | 75 |
| A. Regulativne ravni                                                                          |    |
| B. Ukrepi v boju proti pranju denarja                                                         |    |
| 3.8 Zavarovalni in pokojninski načrti .....                                                   | 82 |
| 3.8.1 Zavarovanje .....                                                                       | 83 |
| 3.8.2 Zdravstveno zavarovanje .....                                                           | 85 |
| 3.8.3 Pokojninski načrti .....                                                                | 85 |
| 3.9 Inšpektorialni in krajevni ekonom .....                                                   | 86 |
| 3.9.1 Odnos med inšpektorialnim in krajevnim ekonomom .....                                   | 86 |
| 3.9.2 Praktični vidiki .....                                                                  | 88 |
| 3.10 Kdaj in kje opraviti poenoteno nabavo? .....                                             | 88 |
| 3.11 Dediščine, zapuščine in donacije .....                                                   | 90 |
| 3.12 Priprava računovodskih izkazov .....                                                     | 90 |
| 3.12.1 Splošno .....                                                                          | 91 |

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.12.2 Priprava štirih delov računovodskih izkazov . . . . .                      | 91 |
| 3.12.3 Pojasnjevalne opombe . . . . .                                             | 92 |
| 3.13 Usklajevanje urada za načrtovanje in razvoj inšpektorije<br>(UNRI) . . . . . | 93 |
| 3.14 Sodelovanje in spodbujanje strateškega načrta inšpektorije . .               | 93 |



## **Poglavje 4**

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>EKONOMAT / EKONOMSKI ODDELEK . . . . .</b>                   | <b>95</b> |
| 4.1 Inšpektorialni ekonom vodja ekonomata . . . . .             | 95        |
| 4.1.1 Potrebna usposobljenost . . . . .                         | 95        |
| 4.1.2 Metoda dodeljevanja nalog . . . . .                       | 95        |
| 4.1.3 Delovno mesto ekonoma . . . . .                           | 98        |
| 4.2 Človeški viri . . . . .                                     | 100       |
| 4.2.1 Idealni postopek zaposlovanja . . . . .                   | 101       |
| 4.2.2 Zaposlovanje salezijancev . . . . .                       | 101       |
| A. Salezijanec ali laik?                                        |           |
| B. Posebna vprašanja v zvezi z nadzorom salezijancev            |           |
| 4.2.3 Zaposleni . . . . .                                       | 103       |
| 4.2.4 Prostovoljci . . . . .                                    | 104       |
| 4.2.5 Ponudniki storitev in svetovalci . . . . .                | 105       |
| 4.3 Gospodarski svet . . . . .                                  | 106       |
| 4.4 Uporaba informacijske tehnologije . . . . .                 | 107       |
| 4.5 Pooblastila inšpektorialnega ekonoma (pravni zastopnik) . . | 109       |
| 4.6 Dokumentiranje in predaja poslov nasledniku . . . . .       | 111       |
| 4.6.1 Sprotno dokumentiranje . . . . .                          | 111       |
| 4.6.1 Predaja poslov nasledniku . . . . .                       | 112       |



## **Poglavje 5**

|                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| <b>POSEBNA VPRAŠANJA IN NELOČLJIVE POVEZAVE . . . . .</b> | <b>113</b> |
| 5.1 Solidarnostni prispevki hiš inšpektoriji . . . . .    | 113        |
| 5.2 Ustanavljanje skladov . . . . .                       | 114        |



## **Poglavje 6**

|                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>POVZETEK ZA INŠPEKTORJE (IN DRUGE INTERESEANTE) . . . . .</b> | <b>116</b> |
|------------------------------------------------------------------|------------|



## **Poglavje 7**

|                                                 |            |
|-------------------------------------------------|------------|
| <b>PODATKI O AVTORJU IN KONTEKSTU . . . . .</b> | <b>121</b> |
|-------------------------------------------------|------------|



## **Poglavje 8**

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>ZAHVALA . . . . .</b> | <b>123</b> |
|--------------------------|------------|



## Poglavje 9

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| <b>PRILOGA</b> .....                                   | 124 |
| 9.1 Podrobnosti o obliki računovodskih izkazov .....   | 124 |
| 9.1.1 <i>Obračun – bilanca stanja (stran 1)</i> .....  | 124 |
| A. <i>Aktiva (postavke, označene z A)</i>              |     |
| B. <i>Pasiva (postavke, označene z B)</i>              |     |
| 9.1.2 <i>Bilanca uspeha (stran 2)</i> .....            | 126 |
| C. <i>Stroški (postavke, označene s C)</i>             |     |
| D. <i>Prihodki (postavke, označene z D)</i>            |     |
| 9.1.3 <i>Obračuni skupnosti (stran 3)</i> .....        | 129 |
| 9.1.4 <i>Obračuni drugih subjektov (stran 4)</i> ..... | 130 |

## Kazalo slik

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SLIKA 1 Osrednja vloga inšpektorialnega ekonoma / temeljna funkcija, ki jo ima računovodstvo – proračunsko načrtovanje in monitoring ..... | 18 |
| SLIKA 2 Osrednja vloga inšpektorialnega ekonoma I.....                                                                                     | 19 |
| SLIKA 3 Računovodstvo .....                                                                                                                | 24 |
| SLIKA 4 Ocena za naslednje proračunsko leto I .....                                                                                        | 26 |
| SLIKA 5 Ocena za naslednje proračunsko leto II .....                                                                                       | 27 |
| SLIKA 6 Osrednja vloga inšpektorialnega ekonoma II.....                                                                                    | 28 |
| SLIKA 7 Akcijski načrt na podlagi proračuna .....                                                                                          | 29 |
| SLIKA 8 Izravnava projekta .....                                                                                                           | 30 |
| SLIKA 6 Osrednja vloga inšpektorialnega ekonoma III.....                                                                                   | 30 |
| SLIKA 10 Monitoring gospodarske uspešnosti.....                                                                                            | 32 |
| SLIKA 11 Finančni izkaz v primerjavi s potrdili .....                                                                                      | 35 |
| SLIKA 12 Ustrezna računovodska programska oprema .....                                                                                     | 36 |
| SLIKA 13 Vrednotenje programske opreme.....                                                                                                | 37 |
| SLIKA 14 Programska oprema za monitoring I.....                                                                                            | 38 |
| SLIKA 15 Programska oprema za monitoring II.....                                                                                           | 38 |
| SLIKA 16 Ločevanje med salezijansko skupnostjo in njenimi dejavnostmi I.....                                                               | 40 |
| SLIKA 17 Ločevanje med salezijansko skupnostjo in njenimi dejavnostmi II.....                                                              | 41 |
| SLIKA 18 Dejavnosti in denar od/za ustanovo in skupnost.....                                                                               | 43 |

|          |                                                 |     |
|----------|-------------------------------------------------|-----|
| SLIKA 19 | Pridobivanje in odtujevanje .....               | 44  |
| SLIKA 20 | Pridobivanje .....                              | 45  |
| SLIKA 21 | Odtujevanje .....                               | 46  |
| SLIKA 22 | Postopek K 188 .....                            | 52  |
| SLIKA 23 | Vzdrževanje nepremičnin .....                   | 55  |
| SLIKA 24 | Odločitve o naložbah .....                      | 60  |
| SLIKA 25 | Naložbene preference, cilji in omejitve .....   | 61  |
| SLIKA 26 | Tveganja .....                                  | 62  |
| SLIKA 27 | Družbeno odgovorne naložbe (SRI) .....          | 66  |
| SLIKA 28 | Boj proti pranju denarja – FATF .....           | 77  |
| SLIKA 29 | Države, ki upoštevajo priporočila FATF .....    | 78  |
| SLIKA 30 | Države, ki ne upoštevajo priporočila FATF ..... | 79  |
| SLIKA 31 | Poslovanje s posredovanjem skrbnika .....       | 80  |
| SLIKA 32 | Skrbnik, ki pripada SDB .....                   | 80  |
| SLIKA 33 | Partner, ki ni del SDB .....                    | 81  |
| SLIKA 34 | Zavarovanje .....                               | 83  |
| SLIKA 35 | Pokojninski načrt .....                         | 85  |
| SLIKA 36 | Poenotena nabava .....                          | 89  |
| SLIKA 37 | Dodeljevanje nalog .....                        | 96  |
| SLIKA 38 | Inšpektorialni ekonom .....                     | 99  |
| SLIKA 39 | Naloge inšpektorialnega ekonoma I .....         | 100 |
| SLIKA 40 | Naloge inšpektorialnega ekonoma II .....        | 102 |
| SLIKA 41 | Gospodarski svet .....                          | 107 |

## Kazalo sklicev

|          |                              |    |
|----------|------------------------------|----|
| SKLIC 1  | Konstitucije, člen 77 .....  | 12 |
| SKLIC 2  | Konstitucije, člen 169 ..... | 15 |
| SKLIC 3  | Pravilnik, člen 193 .....    | 15 |
| SKLIC 4  | Pravilnik, člen 196 .....    | 33 |
| SKLIC 5  | Konstitucije, člen 188 ..... | 50 |
| SKLIC 6  | Pravilnik, člen 195 .....    | 54 |
| SKLIC 7  | Konstitucije, člen 187 ..... | 58 |
| SKLIC 8  | Konstitucije, člen 33 .....  | 73 |
| SKLIC 9  | Pravilnik, člen 189 .....    | 74 |
| SKLIC 10 | Pravilnik, člen 189 .....    | 82 |
| SKLIC 11 | Pravilnik, člen 193 .....    | 87 |
| SKLIC 12 | Pravilnik, člen 194 .....    | 87 |

|          |                          |     |
|----------|--------------------------|-----|
| SKLIC 13 | VZ25, 82.....            | 94  |
| SKLIC 14 | Pravilnik, člen 185..... | 106 |
| SKLIC 15 | Pravilnik, člen 197..... | 113 |

## Kazalo ekskurzov

|           |                                             |    |
|-----------|---------------------------------------------|----|
| EKSKURZ 1 | »Gospodarski položaj inšpektorije« .....    | 19 |
| EKSKURZ 2 | »Bilanca stanja in lastniški kapital« ..... | 22 |
| EKSKURZ 3 | »Poslovanje po skrbniku«.....               | 79 |

## Kazalo navedkov

|            |                                                                                      |     |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| NAVEDEK 1  | Papež Frančišek, 8.–9. 3. 2014.....                                                  | 10  |
| NAVEDEK 2  | Vrhovni ekonom o Božji previdnosti .....                                             | 11  |
| NAVEDEK 3  | Smernice: proračun, računovodstvo in monitoring.....                                 | 20  |
| NAVEDEK 4  | Smernice: Ločena proračuna za salezijansko skupnost<br>in njene dejavnosti (17)..... | 39  |
| NAVEDEK 5  | Rdeča knjiga o prodaji nepremičnin .....                                             | 47  |
| NAVEDEK 6  | Konstitucije, 188. in 189. člen .....                                                | 51  |
| NAVEDEK 7  | Papež Frančišek, 13. 2. 2016.....                                                    | 70  |
| NAVEDEK 8  | Iz dokumenta »Nevladne organizacije v nevarnosti« .....                              | 82  |
| NAVEDEK 9  | Opredelitev zavarovanja.....                                                         | 83  |
| NAVEDEK 10 | Splošne smernice za UNRI, 8.....                                                     | 93  |
| NAVEDEK 11 | Splošne smernice za UNRI, 11.....                                                    | 94  |
| NAVEDEK 12 | Splošne smernice URNI, 21.....                                                       | 100 |
| NAVEDEK 13 | Smernice glede svetovalcev in sodelavcev, 17-18 .....                                | 105 |

**Smernice za upravljanje premoženja v ustanovah posvečenega življenja in družbah apostolskega življenja** – Okrožnica Kongregacije za ustanove posvečenega življenja in družbe apostolskega življenja, 2014

**Rdeča knjiga:** Pravni elementi in upravna praksa pri upravljanju inšpektorije; Direzione Generale Opere Don Bosco; 2005

**Splošne smernice za UNRI:** Splošne smernice modela in nalog urada za načrtovanje in razvoj inšpektorije v salezijanskem svetu; Urad vrhovnega ekonomu, 2017.

## 1

## Uvod

Ta priročnik je namenjen salezijancem, ki služijo kot inšpektorialni ekonomski, in vsem, ki delajo na upravnem področju. V ta namen bosta struktura in vsebina dela poskušali na preprost način obravnavati praktične potrebe.

Poglavje 2 predstavlja uvod v širšem kontekstu. Je kratek in – v nasprotju s trditvami – najbolj teoretičen del priročnika. Kljub temu je zelo pomemben in ga je treba prebrati, saj pojasnjuje stališča glede zelo pomembnih vidikov. Predstavlja osnovo za nadaljnje delo, ne da bi se morali pri obravnavi bolj praktičnih in tehničnih vidikov vedno znova sklicevati na te teme.

Priročnik ima dva glavna dela: prvi (3. poglavje) se osredinja na naloge in odgovornost inšpektorialnega ekonoma. Na tej točki so prikazane različne dinamike. Drugi glavni del (poglavje 4) se osredinja na vire in orodja, ki jih inšpektorialni ekonom uporablja pri opravljanju nalog, opisanih v prejšnjem poglavju. Čeprav je to razlikovanje koristno, ne odraža vsakdanjega življenja. Kot bomo videli, so številni viri (zlasti človeški), ki potrebujejo čas, zato lahko postanejo tudi dodatna težava.

Zadnji del (5. in 6. poglavje) obravnava nekatera posebna vprašanja. Poglavje 5 obravnava posebna vprašanja, ki niso neposredno povezana z nalogami ali instrumenti, temveč so bolj splošna in strukturna. Poglavje 6 je namenjeno neekonomistom, ki se ukvarjajo s tem področjem. V tem delu so obravnavani deli poudarjeni; imajo največji strukturni vpliv. Gospodarski sektor ne potrebuje le razumevanja in podpore drugih področij, temveč še bolj izmenjavo z drugimi sektorji, da bi lahko uspešno uresničil svoj del poslanstva, ki je vedno sestavni del Organskega načrta inšpektorije (ONI).

Priročnik vsebuje napotke za izboljšanje služenja mladim ter salezijanskim sodelavcem in sodelavkam. V don Boskovem slogu so za salezijansko upravo in vodstvo značilni preglednost, poštenost, konkretnost in na predek, ki mladim in njihovim družinam zagotavljajo ustrezno vzgojo.

JEAN PAUL MULLER, SDB, vrhovni ekonom  
*Januar 2019*

## 2

## Nekaj spremnih misli

Pri pisanju priročnika, ki bi salezijanskemu inšpektorialnemu ekonomu pomagal pri opravljanju njegovih nalog, je veliko izzivov. Eden od teh je najti ustrezen način za zagotavljanje tehnične podpore, ne da bi pri tem pozabili na dejstvo, da mora biti organizacija vključena v kontekst redovne skupnosti. Inšpektorialni ekonom je lahko samo salezijanec, ki »ima že vsaj pet let večnih zaobljub, ni več v začetni formaciji (K 166) in je tudi član inšpektorialnega sveta«. Zato se ta priročnik osredinja na »drugačne«, bolj tehnične vidike; poskuša predstaviti posebnosti »upravljanja gospodarskega življenja« Družbe, kadar je to mogoče, vendar v tehničnem kontekstu. Za redovno življenje so značilne vsaj tri teme, ki se skoraj vedno pojavijo pri obravnavi gospodarskih vprašanj; to so medsebojna povezanost med karizmo in učinkovitostjo, Božja previdnost ter vloga discipline in uboštva. Obravnavali jih bomo posamično, preden preidemo h glavnemu in bolj tehničnemu delu. Ker bi vsaka od teh tem zahtevala samostojno knjigo (če ne celo celo knjižnico), jih tu obravnavamo le bežno. Glavni namen tega besedila je predstaviti avtorjeve namene v zvezi s temi temami, da bi bralcu omogočili kontekstualizacijo priročnika.

## 21

## KARIZMA KOT TEMELJ UČINKOVITOSTI

### NAVEDEK 1: Papež Frančišek, 8.–9. 3. 2014

Zvestoba ustanovni karizmi in posledični duhovni dediščini skupaj z nameni, lastnimi vsaki ustanovi, ostajajo prvo merilo za vrednotenje upravljanja, vodenja in vseh posegov v ustanovah na vseh ravneh: »V takšni skupnosti narava karizme usmerja moči, podpira zvestobo in usmerja apostolsko delo vseh k skupnemu poslanstvu.«  
(*Apostolska spodbuda Janeza Pavla II., Posvečeno življenje*, 45)

Treba je poskrbeti za preudarno in pregledno upravljanje premoženja zavodov, za njegovo zaščito in ohranitev, pri čemer je treba prevladujočo karizmatično-duhovno razsežnost združiti z gospo-

darnostjo in učinkovitostjo, ki ima svojo podlago v upravni tradiciji ustanov, ki ne dopuščajo ekscesov in so pozorne na dobro porabo dobrin.

[http://w2.vatican.va/content/francesco/it/messages/pont-messages/2014/documents/papa-francesco\\_20140308\\_messaggio-vita-apostolica.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/it/messages/pont-messages/2014/documents/papa-francesco_20140308_messaggio-vita-apostolica.html)

Ta dva navedka iz sporočila papeža Frančiška udeležencem Mednarodnega simpozija o upravljanju cerkvenega premoženja (8. in 9. marec 2014) sta odličen uvod za opredelitev in opis vsega, kar mora inšpektorialni ekonom vedeti, in nalog, ki jih mora biti sposoben opravljati.

Ob predpostavki, da je »vrednotenje administracije in vodenja vseh izvedenih dejavnosti« velik del tistega, kar mora inšpektorialni ekonom storiti in vedeti, se zavedamo pomembnosti izvirne karizme. Ker pa sklicevanje na »prvo« merilo predpostavlja obstoj drugih, menimo, da je treba karizmo povezati z dvema drugima »dimenzijama«, in sicer gospodarnostjo in učinkovitostjo.

Izziv je združiti te tri vidike pod jasnim vodstvom karizme. Kljub jasni usmerjenosti v karizmo je prav tako jasno, da v mnogih primerih ni nasprotja med razumnim gospodarnim ravnanjem in karizmo. Nasprotno, za uresničitev vizije Družbe je pogosto potrebna trdna gospodarska osnova. Zato je treba upoštevati poznanje gospodarskega in poslovnega sveta ter preveriti, ali obstaja nasprotje ali protislovje s karizmo. V tem primeru mora seveda prevladati karizma. Da bi lahko analizirali metode in preverili, ali obstaja med njimi nasprotje ali ne, jih moramo do določene mere poznati. Tudi v odnosu do novih tehnologij in novih medijev moramo biti odprti in prilagodljivi ter jih vsaj preizkusiti. To pa še ne pomeni, da moramo ta orodja tudi uporabiti.

Ko se pod jasnim vodstvom karizme vzpostavi razumevanje ekonomije, mora biti jasno, da dejavnost Družbe in ekonomija nista v nasprotju. Kot kaže navedek svetega očeta, se lahko celoten potencial posvečenega življenja razvije le, če se karizma uskladi z gospodarskimi zakonitostmi.

## 22

## BOŽJA PREVIDNOST

### *NAVEDEK 2: Vrhovni ekonom o Božji previdnosti*

Identičnost Božje previdnosti in način njenega delovanja najdemo v vseh členih naših Konstitucij in Pravilnika. Vsa naša zgodovina od don Boska naprej pričuje o tem, da je bila Božja previdnost

med nami navzoča in delujoča samo, kadar smo salezijanci molili, načrtovali, razmišljali in sprejemali odločitve kot skupnost. Vsak izmed nas, ki se odloča skupaj s svojo skupnostjo in v skladu z našimi strukturami (svetom krajevne ali inšpektorialne skupnosti), je lahko prepričan, da je z njim tudi Božja previdnost.

*Jean Paul Muller, SDB, vrhovni ekonom*

Skoraj vedno se pri dolgotrajni analizi gospodarskega življenja skupnosti pojavi vprašanje Božje previdnosti. V kolikšni meri naj damo prostor Božji previdnosti? V kolikšni meri se moramo vzdržati upravljanja in določanja vseh vidikov življenja?

V tem priročniku predpostavljamo, da je pogoj za delovanje Božje previdnosti to, da si ljudje po svojih najboljših močeh prizadevajo slediti poti, ki jim je bila določena. To vključuje študij in dostop do vsega gradiva, orodij in znanja, ki so jim na voljo. Na splošno lahko rečemo, da morajo vse z ekonomijo povezane dejavnosti biti v skladu z gospodarskimi standardi, kolikor ta niso v nasprotju z zahtevami posvečenega življenja. Za prepoznavanje takšnih razmer in sprejemanje odločitev je treba gospodarska standarde dobro poznati.

Ta pristop je prepleten tudi z »načrtovalno miselnostjo«, opisano v Referenčnem okviru salezijanske mladinske pastorale. Kot je zapisano v VI. poglavju Referenčnega okvira, naj bi salezijanci vse svoje dejavnosti načrtovali in dokumentirali. Eden od razlogov, zakaj moramo to storiti, je »povečevanje naših virov«. Prav to se zgodi, ko znanje o gospodarskih, upravnih in organizacijskih vprašanjih uporabljamo pri vsakdanjem delu. To pa je tudi neizogibna omejitev te uporabe, saj znanje in orodja nikoli ne morejo postati sama sebi cilj, temveč se morajo vedno uporabljati v okviru pastoralnega in vzgojnega delovanja.

## 23

## UBOŠTVO IN DISCIPLINA

**Člen 77, 2. ods. Konstitucij določa:**

Po zgledu in duhu ustanovitelja sprejemamo lastništvo sredstev, ki so potrebna za naše delo, in jih uporabljamo tako, da je njihov namen služenja vsem očiten.

**SKLIC 1: Konstitucije, člen 77**

Ta navedek iz Konstitucij razkriva poseben vidik uboštvu, zlasti osebnega, z vidika ekonomije. Del naše duhovnosti je težnja k uboštvu. Po drugi

strani pa sprejemamo tudi »lastništvo dobrin«, ki so potrebne za »naše delo«. Zato na uboštvo ne gledamo kot na golo pomanjkanje sredstev. Za to, da bi bili pri svojem delu bolj učinkoviti in dosegli več mladih, je morda treba pridobiti več sredstev. Nekatera od teh sredstev je mogoče razumeti kot simbole družbenega statusa ali osebnega bogastva, tudi če se uporabljajo izključno za dejavnosti. V ta namen je treba zagotoviti potrebna sredstva in se obenem izogibati dajanju napačnega vtisa. Vsekakor morajo odgovorni preveriti, ali so ta sredstva zares potrebna.

Zato lahko uboštvo na splošno, in tudi osebno uboštvo, v tem kontekstu razumemo kot način upravljanja z viri in denarjem. Ključnega pomena ni omejevanje sredstev, temveč njihova čim bolj načrtna uporaba za potrebe karizme. Čeprav je za ustanove posvečenega življenja to nenačuden pristop, je v tem kontekstu vseeno koristen, saj postane jasno, da so ekonomisti na vseh ravneh Družbe zelo obremenjeni z vprašanji uboštv in discipline. Ker je ekonom neposredno vključen v vse zadeve, povezane z upravljanjem dobrin, bo v zvezi s tem vodil in do neke mere udeležen odgovornosti.

To vprašanje je zapleteno iz več razlogov:

- ▶ Formalno je osebno in strukturno uboštvo vprašanje pokorščine in discipline, zato je zunaj odgovornosti in pristojnosti ekonoma.
- ▶ V praksi je ekonom prvi, ki opazi sporno upravljanje s sredstvi. Zato je dolžan spodbujati in preverjati odgovorno upravljanje.
- ▶ Razlage o tem, kaj je potrebno, kaj se zahteva za delo, so zelo različne, zlasti na področjih, na katerih se razpravlja o sredstvih za učinkovito osebno dejavnost.
- ▶ Vprašanje o osebni uboštvu sobrata salezijanca se lahko razume kot zelo osebni napad in zato povzroči precej močen odziv.
- ▶ Zaradi formalnih razmer (glej prvo točko) ima ekonom zelo omejena sredstva za odzivanje. V večini primerov lahko pogodbo le prekine ali – če to ni mogoče – izrazi svoje nestrinjanje.
- ▶ Obstaja pa nevarnost, da bi odobritev sredstev nekaterim, drugim pa ne lahko slednji razumeli kot prednostno obravnavo podobno mislečih.

Na to vprašanje ni preprostega odgovora. Ekonom ne more prevzeti odgovornosti za osebno uboštvo ali disciplino sobratov salezijancev. Po drugi strani pa si ne sme zatiskati oči pred dejanji, ki so očitno nasprotna pravilom uboštv. V takih primerih se mora ekonom pogovoriti z odgovornimi osebami, jih opozoriti na svoje zadržke in zahteve, naj mu

pojasnijo, zakaj so določena »sredstva« potrebna ali koristna in za kako delo. Morda bo koristno določiti tudi niz pravil (za avtomobile, mobilne telefone, računalnike itd.), ki bodo ustrezala določenim nalogam. Kot bomo videli v poglavju o osebnem delovnem mestu ekonoma, lahko takšna pravila pomagajo odkriti razmere, v katerih so salezijanci prisiljeni delati z neustreznim orodjem, za katerega bi bilo treba zagotoviti boljšo opremo, če bi bilo na voljo dovolj sredstev. Včasih je za uporabo teh pravil v praksi in za preprečevanje konfliktnih situacij dovolj že poenotena (centralizirana) nabava (glej poglavje 3.10).

## 3

## Naloge inšpektorialnega ekonoma

## 3.1

### OPREDELITEV DOLŽNOSTI IN PRISTOJNOSTI

Čeprav ima večina salezijancev o nalogah inšpektorialnega ekonoma določeno predstavo, jih marsikdo ne zna natančno opredeliti.

**V 169. členu konstitucij je precej kratko opisana glavna naloga inšpektorialnega ekonoma.**

Naloga inšpektorialnega ekonoma je, da v soglasju z inšpektorjem in po veljavnih določbah upravlja imetje inšpektorije ter nadzoruje in usklajuje gospodarstvo posameznih hiš.

**SKLIC 2: Konstitucije, člen 169**

**Ta naloga je podrobneje opredeljena v 193. členu Pravilnika:**

Inšpektorialni ekonom upravlja premoženje, ki ne pripada kaki določeni hiši inšpektorije, in imetje sobratov, ki so ga zaupali Družbi; nadzoruje in pregleduje upravo posameznih hiš.

**SKLIC 3: Pravilnik, člen 193**

V teh nekaj jedrnatih besedah se skriva ogromno dela. Kot kaže analiza teh kratkih stavkov, gre za dve nalogi, ki ju je treba izpolniti:

- ▶ upravljanje nepremičnin inšpektorije (npr. nepremičnin, ki niso v upravljanju hiše),
- ▶ nadzor in usklajevanje ekonomije posameznih hiš.

Tu mora inšpektorialni ekonom izvajati dejavnosti nadzora in usklajevanja. Kot bomo videli, ima inšpektorialni ekonom na nekaterih področjih (na primer na področju stavb) dodatne odgovornosti in ustrezna pooblastila.

Da bi ločili ti dve področji, moramo opredeliti, ali določeno premoženje pripada hiši ali dejavnosti in ali je zato zanj odgovoren ekonom te hiše. Premoženje, ki ni v takšnem stanju, je treba obravnavati kot »lastnino inšpektorije« in zato zahteva neposredno pozornost inšpektorialnega ekonoma.

Čeprav je merilo »kaj komu pripada« pomembno – poleg tega, da je orodje za razločevanje premoženjske odgovornosti –, ni vedno uporabno pri odločanju, kaj je treba storiti na ravni inšpektorije. Ena od težav je, da je včasih samo vprašanje opredelitve, ali je »premoženje« zaupano hiši ali pa pripada inšpektoriji in ga hiša samo uporablja. Eden od primerov je lahko centraliziran avtomobilski park na ravni inšpektorije ali najemna pogodba z družbo za izposajo avtomobilov, ki zagotavlja avtomobile za celotno inšpektorijo. Še en sektor, ki ga ni lahko opredeliti na ta način, so storitve. Medtem ko so večina imetja predmetna sredstva, ki so zato na točno določenem fizičnem mestu, pa večine storitev ni mogoče pripisati določeni lokaciji. Kdo je na primer odgovoren za pravne storitve?

Težave se povečajo pri drugi vrsti odgovornosti: nadzoru in usklajevanju gospodarskih dejavnosti hiš. Dejavnosti nadzora in usklajevanja se lahko izvajajo na podlagi zelo splošnih smernic ali tako, da se od krajevnih ekonomov zahteva, da upoštevajo splošne smernice iz členov 186-189 Pravilnika. To pa lahko vodi k centraliziranemu upravljanju, ki hišam prepušča le najpomembnejše zadeve.

Dober primer je način upravljanja zaposlenih. V številnih inšpektorijah posamezne hiše neposredno zaposlujejo osebje, vključno s pogodbami in plačili. Nasprotno pa nekatere inšpektorije dejavnosti zaposlovanja organizirajo centralno, s standardnimi pogodbami in plačilom. Seveda tudi v inšpektorijah s centralizirano upravo posamezne hiše izberejo osebe, ki bodo zaposlene, in se odločijo, kdaj bodo pogodbo prekinili. Poleg tega morajo hiše zagotoviti potrebna mesečna sredstva za zaposlene, v nekaterih primerih pa je treba plačati tudi upravno takso. V prvem primeru mora inšpektorialni ekonom zagotoviti, da se na krajevni ravni spoštuje člen 189 Pravilnika, v drugem primeru pa je lahko odgovoren za organizacijo celotne uprave (če je ne vodi kdo s posebnimi pooblastili).

Iz zgornjih premislekov je razvidno, da razlikovanje med blagom, ki pripada hišam, in drugim blagom, skupaj z odgovornostjo za nadzor in usklajevanje gospodarskih dejavnosti hiš, ne daje jasne slike o odgovornosti inšpektorialnega ekonoma. Na to je treba gledati pozitivno, saj bi toga določitev teh odgovornosti ovirala prožnost, ki je potrebna v raznovrstnih razmerah salezijanskega sveta.

Vendar pa morajo inšpektorije zaradi prožnosti opredeliti (in sčasoma ponovno opredeliti) odgovornosti inšpektorialnega ekonoma. Ta postopek opredelitve odgovornosti je lahko impliciten v primeru dolgoletnih opazovalcev ali ekspliciten v primeru odgovornih organov. Na splošno sta za izrecno opredelitev pristojna inšpektor in njegov svet. Včasih in-

špektorialni zbor določi splošna pravila, ki lahko vplivajo tudi na inšpektorialnega ekonoma.

Inšpektorialni ekonom naj to obravnava kot eno od svojih nalog, tako da predlaga, katere odgovornosti naj pripadajo inšpektorialni ravni in katere krajevni ravni (posameznim hišam). Včasih je najzahtevnejša naloga opredeliti (ali ponovno opredeliti) najboljšo konfiguracijo v zvezi s tem.

Tukaj opisano prilagodljivost je mogoče uporabiti tudi za prilagoditev profila inšpektorialnega ekonoma glede na osebne sposobnosti, prednosti in slabosti. Čeprav se ne bo mogoče izogniti področjem, kot so računovodstvo, nepremičnine in finance, je – kot bomo videli – precej nalog, ki jih je mogoče opravljati prožno. Zato se profil ali »opis dela« inšpektorialnega ekonoma razlikuje glede na osebe, ki opravljajo to funkcijo.

Takšno prilagajanje je dobrodošlo in ga je treba obravnavati pozitivno, če so upoštevane naslednje smernice.

- ▶ Glavne naloge računovodstva, nepremičnin in finančnega poslovanja mora voditi inšpektorialni ekonom.
- ▶ Bolj ko se bo naloga približala tem glavnim dolžnostim, manj bo neskladnosti.
- ▶ Za vse dejavnosti mora biti jasno določena odgovornost. Če odgovorna oseba ni navzoča pri opravljanju svoje naloge, mora odgovornost zanj prevzeti kdo drug.
- ▶ Celotna delovna obremenitev mora biti enakomerno porazdeljena.
- ▶ Preprečiti je treba pretirano personalizacijo.

Razložiti je treba pojav pretirane personalizacije. Na določeni točki postaneta funkcija in odgovornost inšpektorialnega ekonoma preveč individualizirani. To se zgodi, kadar je dejavnost opredeljena tako individualno, da je zelo težko ali nemogoče najti naslednika brez temeljitega prestrukturiranja organizacije. Povečani stroški – v smislu izgube denarja, časa in energije –, potrebni za to prestrukturiranje, lahko zelo malo nadomestijo učinkovitost, ki je bila dosežena med izvajanjem prilagajanja. To postane še posebno pomembno, ko se prilagajanje institucionalizira v načinu organizacije uprave in osebja.

Preden začnemo razlagati različne naloge, bomo na kratko predstavili, kako bo organiziran naslednji del zelo dolgega 3. poglavja.

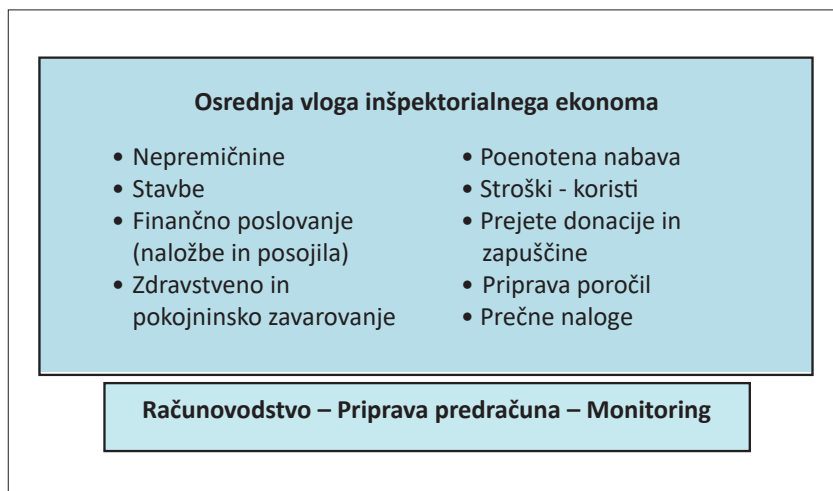
Zaradi navedenega v nadaljnjem besedilu ne bomo razlikovali med »inšpektorialnim« imetjem in imetjem »hiš«, temveč bomo obravnavali vsa gospodarska področja, ki so lahko pomembna za gospodarstvo inšpekto-

rije. V okviru teh tem bomo skušali podati tudi nekaj nasvetov o merilih za določitev, katera raven (krajevna ali inšpektorialna) je odgovorna in za kaj. Izbor tem temelji na izkušnjah avtorja, ki prevzema polno odgovornost, če bo kakšno področje izpuščeno.

Po obravnavi različnih gospodarskih nalog najde bralec poseben razdelek, ki vsebuje nekaj splošnih smernic za oblikovanje odnosov med inšpektorialno in krajevno ravno. Čeprav se razmere od inšpektorije do inšpektorije razlikujejo, saj so dolžnosti različno organizirane, obstajajo splošni vidiki, ki jih bomo obravnavali v posebnem razdelku.

Kot bomo videli, je za vse te naloge potrebno dobro vodenje računovodstva, priprave proračuna in postopkov monitoringa.

Za pravilno izvajanje postopkov, povezanih s temi vidiki, je odgovoren inšpektorialni ekonom. Zato se bomo najprej osredinili na računovodstvo, pripravo proračuna in monitoring (poglavje 3.2). Več praktičnih vidikov bo obravnavanih pozneje.



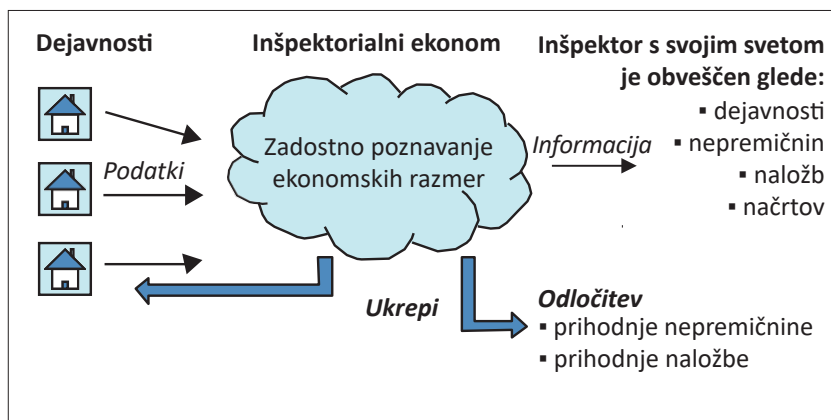
**SLIKA 1:** Osrednja vloga inšpektorialnega ekonoma / temeljna funkcija, ki jo ima računovodstvo – proračunsko načrtovanje in monitoring

## 3 2 RAČUNOVODSTVO, PRORAČUN IN MONITORING

### 3.2.1 Splošne značilnosti

Dejavnosti „uprave“ ter „nadzora in usklajevanja“ (prim. člen 169 zgoraj) ne bi bile mogoče brez zadostnega poznanja gospodarskega položaja inšpektorije. To velja tako za osrednjo raven inšpektorata (predvsem za inšpektorialno hišo in druge osrednje dejavnosti) kot tudi za raven skupnosti, zavodov in drugih dejavnosti. To še posebno velja za organe inšpektorije, ki vključujejo obe ravni in njuno medsebojno delovanje.

Ustrezno poznanje gospodarskih razmer je osrednja naloga, saj je podlaga za razlago drugih informacij in s tem za sprejemanje pravih odločitev. Le poznanje gospodarskih razmer in obetov za inšpektorijo lahko inšpektorju in njegovemu svetu zagotovi zadostno podlago za odločanje o nakupu nepremičnine ali začetku nove dejavnosti.



SLIKA 2: Osrednja vloga inšpektorialnega ekonoma I

#### EKSKURZ 1: »GOSPODARSKI POLOŽAJ INŠPEKTORIJE«

»Gospodarski položaj inšpektorije« ni tako jasen in opredeljen pojem, kot morda mnogi domnevajo. Čeprav je gospodarski položaj družbe mogoče opredeliti kot skupek gospodarskih dobrin in pričakovanj za prihodnost, te opredelitve ni mogoče uporabiti za inšpektorijo SDB ali katero koli drugo enoto posvečenega življenja. Kot smo videli v razdelku 2.1, gospodarskega položaja ni mogoče

oceniti, ne da bi upoštevali tudi karizmo. To pa ne pomeni, da je mogoče gospodarski položaj ocenjevati le glede na uresničevanje karizme, saj je treba upoštevati tudi dejavnike, kot sta srednjeročna in dolgoročna trajnost in učinkovitost. Nedvomno bi bil zanimiv intelektualni izziv abstraktno analizirati, kako je mogoče te različne razsežnosti združiti, vendar je naša naloga tukaj zagotoviti praktične smernice. To nam preperečuje, da bi se poglobili v to vprašanje, ki bi bilo zelo zanimivo.

Pogosto si le na osnovi navadnega finančnega poročila ali analize – ne glede na to, kako dobro in strokovno je pripravljena – ne moremo ustvariti prave podobe o gospodarskem položaju inšpektorije. Zato se bodo številni postopki, opisani na naslednjih straneh, v celoti izkazali za veljavne šele po dveh ali več interakcijah. Posebno pozornost je treba nameniti poglavju »Monitoring«, saj je veliko spodaj opisanih postopkov mogoče razumeti kot pripravo na fazo monitoringa.

Če ekonom s tem stanjem ni dovolj seznanjen, da bi o njem na razumljiv način obvestil druge, ne bo mogel izpolniti svoje dolžnosti, da inšpektorju in njegovemu svetu omogoči sprejemanje končnih odločitev. Končno, v mnogih državah sveta je inšpektorija s skupnostmi in svojimi hišami po zakonu zavezana k uporabi določenih računovodskih metod ali standardov.

Zaradi vseh teh razlogov na proračunsko načrtovanje, računovodstvo in monitoring ne smemo gledati kot na dodatno delo, ki ga je treba opraviti, temveč kot na pomoč za dobro izpolnjevanje svojih dolžnosti.

### **NAVEDEK 3: Smernice: proračun, računovodstvo in monitoring**

Pomen priprave proračuna, računovodstva in monitoringa odražajo tudi »Smernice«.

- *Izvajanje postopkov, ki omogočajo dobro načrtovanje porabe dobrin, uporabo proračunskega načrtovanja in napovedovanja, pregled in reševanje morebitnih proračunskih odstopanj, nadzor upravljanja, ustrezno razlago proračunov in odločitve o nadaljnjih ukrepih, ki jih je treba po potrebi sprejeti. Ti postopki so nepogrešljivi tako za odprtje novih dejavnosti kot za informirano odločanje o ukinitvi dejavnosti in odtujitvi dobrin.*
- *Priprava večletnih načrtov in napovedi, da se v največji meri prepreči nastanek morebitnih težav ali da se jih rešuje, dokler so še obvladljive.*

V zvezi s tem je pomembno, da te različne naloge (proračun, računovod-

stvo in monitoring) vedno obravnavamo kot tesno povezane, ne da bi pri tem pozabili na cilje in metodologije, ki so potrebne za posamezne postopke.

Upoštevanje različnih vidikov tega tesno povezanega sklopa dejavnosti zahteva uporabo osnovnih in praktičnih podatkov v vseh procesih. V mnogih primerih so ti osnovni podatki pridobljeni iz računovodskih postopkov. Zato mora načrtovanje proračuna odražati računovodsko strukturo, monitoring pa mora temeljiti na računovodskih podatkih.

Ob tem velja poudariti, da je treba računovodske podatke skoraj v vseh primerih analizirati, da bi jih lahko pozneje uporabili za druge namene. V večini primerov čisti računovodski podatki izvirajo iz vodenja računovodskih evidenc, ki imajo kot evidence finančnih transakcij različne namene. Zato nihče ne more pričakovati, da se bodo podatki, ki izhajajo iz vodenja knjig, lahko uporabljali za druge namene brez nadaljnje obdelave ali analize.

Analiza računovodskih podatkov zahteva poznanje evidenc in računovodskih standardov, čeprav na tem področju pogosto vlada nepotrebno nezaupanje. Nihče se ne bi smel bati analize računovodskih podatkov, kolikor nima namena te analize izkoriščati za doseganje določenih ciljev. Poleg tega je treba vedno upoštevati, da analiza gospodarskih podatkov ne temelji le na teoretičnih študijah, pa naj bodo še tako koristne, temveč da gre za proces poskusov in napak. Zato je treba svojo analizo pregledati in po potrebi popraviti. Kaj je bilo pravilno in kaj se je izkazalo za popolnoma napačno? Katere druge dejavnike bi morali upoštevati? Da bi lahko razvil spretnosti pri analizi gospodarskih podatkov, mora spoštovani bralec sestaviti proces dokumentiranja predpostavk, podatkov in analiz, na podlagi katerega bo lahko revidiral svoje razlage.

### **3.2.2 Dejavnosti**

Po tej splošni predstavitvi se bomo osredinili na konkretne postopke in njihove zahteve. Da bi prikazali povezavo med različnimi dejavnostmi, bomo sledili letnemu ciklu načrtovanja proračuna, pripravi poročila za inšpektorja in njegov svet ter monitoringu rezultatov v osrednji fazi. Ker ta dejavnost zahteva trdno računovodsko podlago, bomo najprej predstavili nekaj osnovnih računovodskih postopkov, nato pa analizirali pripravo izkazov, ki jih je treba predstaviti ob koncu leta.

### *A. Zagotavljanje ustrezne računovodske podlage*

Da bi zbrali podatke o finančnem stanju organizacije, je treba najprej dokumentirati njene finančne transakcije z uporabo računovodskih evidenc, ki so osnova vsakega računovodskega sistema. Vodenje računovodskih evidenc je odvisno od številnih dejavnikov, do neke mere pa tudi od strukture inšpektorije in zakonodajnega okolja.

V večini primerov so te funkcije:

- dokumentiranje prihodkov in odhodkov;
- zagotavljanje odgovorne uporabe sredstev s strani za to pristojnih;
- poznanje glavnih virov dohodka;
- poznanje glavnih stroškovnih dejavnikov;
- poznanje dolgov;
- poznanje kreditov;
- poznanje naložb in obveznic.

Vse oblike analiz se lahko izvajajo na podlagi knjigovodstva. Prav to je v večini primerov naloga računovodstva. Računovodski proces vključuje pripravo bolj ali manj standardiziranih poročil ali bilanc stanja, med katerimi sta najpomembnejša:

- bilanca stanja in
- izkaz poslovnega izida.

Poleg teh dveh računovodskih dokumentov sta še posebno pomembni analiza finančnih tokov in predvsem likvidnosti inšpektorije.

Bilanca stanja vsebuje podatke o sredstvih, obveznostih in lastniškem kapitalu v določenem trenutku.

#### **EKSKURZ 2: »BILANCA STANJA IN LASTNIŠKI KAPITAL«**

Iz poslovnega sveta izposojen izraz »čista sredstva« se nanaša na finančni kapital, ki se zmanjša, ko podjetje ustvari izgubo, in poveča, ko podjetje ustvari dobiček, s pogojem, da se ta dobiček ne razdeli med člane. Čeprav v redovnih družbah ne moremo govoriti o »lastniškem kapitalu«, lahko podatke iz obračuna in sam pojem »lastniški kapital« vseeno uporabimo kot neformalno vrednost rezerv, ki so na voljo inšpektoriji ali drugi organizaciji in so navedene v bilanci stanja.

Ker je bilo to računovodsko orodje razvito v kontekstu podjetja in ima različne krajevne oblike, je mogoče kritizirati številne točke.

- ▶ Primer, ki se v tem kontekstu redno omenja, je vrednost nepremičnin (zemljišč in stavb). V večini primerov je uporabljena zgodovinska vrednost, ki je bila ugotovljena ob nakupu in pozneje ni bila nikoli prilagojena. Iz tega seveda sledi, da je ta vrednost skoraj vedno napačna. Včasih je previsoka (če je stavba sčasoma propadla), v večini primerov pa je prenizka. Čeprav je nezadovoljiva, je še vedno najboljša vrednost, ki jo je mogoče določiti, saj bi določitev fiksne vrednosti za vse nepremičnine lahko povzročila napake in manipulacije ter bi bila predraga operacija.
- ▶ Lastniški kapital je druga točka, ki pričuje, da bilanca stanja ni bila zasnovana za redovne ustanove.

Po drugi strani pa ni mogoče zanikati, da bilanca stanja vsebuje pomembne podatke tako za inšpektorije kot za dejavnosti. Nihče ne more zanikati, da je pomembno, da inšpektorija ve, kakšna sredstva ima na voljo. Prav tako je jasno, da mora inšpektorija poznati znesek svojih dolgov. Če ne pozna natančnega zneska dolga, obresti in rokov plačila, jo čaka prava katastrofa. Zato je pomembno spremljati razvoj teh zneskov skozi leta.

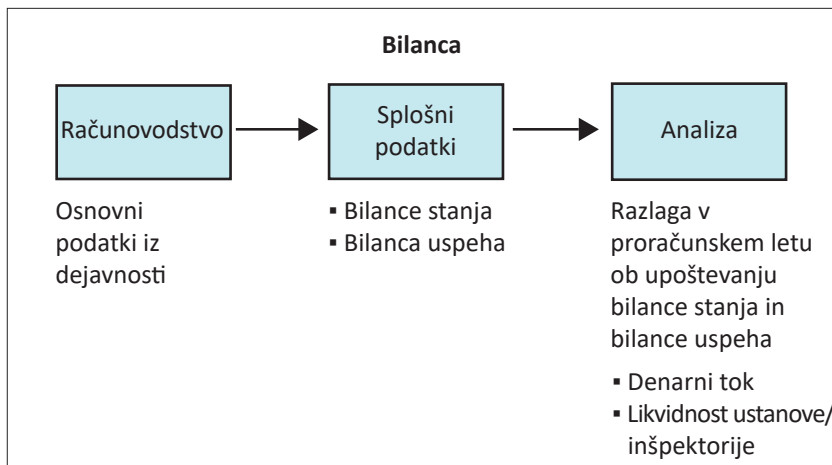
Zelo pomembno se je zavedati, da je treba nekatere ali večino informacij v bilanci stanja analizirati in razložiti. Drugi vidik, ki ga je treba vsekakor upoštevati, je dejstvo, da je bilanca stanja posnetek stanja v določenem trenutku. Posamezne podatke si pogosto težko razlaga tudi strokovnjak, zato je pomembno pregledati in primerjati več bilanc stanja, da si ustvarimo predstavo o tem, kako so se stvari razvijale skozi čas.

Skratka, bilanca stanja je za inšpektorijo nepogrešljivo orodje, s katerim je treba ravnati previdno. Vendar ta previdnost nikakor ni argument proti temu instrumentu. Argumenti, ki se včasih pojavljajo proti uporabi tovrstnih orodij, so ali znak pomanjkljivega znanja ali argument proti preglednosti v gospodarskih zadevah, kar je treba zavrniti.

Na neki točki je status bilance stanja koristno obravnavati ne le kot tehnično nujnost, temveč kot orodje, ki lahko odraža položaj in dejavnosti inšpektorije. Če od sredstev odštejemo obveznosti, dobimo znesek sredstev, ki jih ima inšpektorija na voljo za uresničevanje svoje karizme. Morda bi se veljalo vprašati, kaj bi lahko naredili za mlade, če bi vzeli te številke in začeli znova.

Bilanca stanja vsebuje podatke o poslovanju Družbe, vključno s prihodki in stroški v navedenem obdobju. Gre za prikaz uspešnosti gospodarskega

poslovanja inšpektorije v zadevnem davčnem letu. Še enkrat: ti podatki morajo biti na voljo brez dodatnih zahtev po pojasnilih.



**SLIKA 3: Računovodstvo**

Če vaš informacijski sistem za računovodstvo ni primeren za te naloge, je priporočljivo, da začnete postopek za njegovo posodobitev in opredelite premostitvene naloge, ki bodo vam in vaši inšpektoriji omogočile izvajanje zgoraj opisanih metod.

Doslej smo govorili o »fiskalnem letu« v širšem smislu, vendar bi bilo primerno spomniti, da mora vsaka inšpektorija določiti mesec začetka ali konca fiskalnega leta, da bi čim bolj prilagodila svoje poslovanje (npr. od 1. januarja do 31. decembra), čeprav imajo številne inšpektorije drugačen poslovni cikel. Predvsem inšpektorijam, ki so usmerjene v vzgojo in izobraževanje, se lahko zdi koristno, da svoje delovanje prilagodijo šolskemu letu. Praviloma je treba poslovno leto prilagoditi koledarskemu, če to ne povzroča bistvenih težav pri poslovanju; v nekaterih primerih se lahko upošteva poslovno leto z drugačnim datumom začetka in konca. Vendar se je treba izogibati spreminjanju davčnega leta ali pa to storiti le po temeljitnem premisleku.

Zgoraj opisana orodja so uporabna za analizo stanja za končano proračunsko leto. Da bi proračunsko leto lahko »končali«, je potrebna podrobna analiza vseh elementov, kaj pripada kateremu časovnemu obdobju ter drugi ukrepi za izboljšanje kakovosti podatkov. To izboljšanje kakovosti se lahko izravna z dejstvom, da so v nekaterih primerih podatki na voljo

šele dolgo po koncu poslovnega leta, po zaključku končnih uskladitev. Ta postopek lahko traja do 18 mesecev, zato so običajno potrebna vmesna poročila. Ker se večina transakcij izvaja z računalniškimi sistemi in ker gre pri vseh transakcijah praktično za računalniško generirane rezultate, ki se lahko pripravljajo vsak dan, je mogoče pripraviti poročila, ki »sugerirajo« gospodarske podatke skoraj v realnem času. Uporaba izraza »predlagati« pomeni, da je treba poročila, pripravljena pred uradnim »koncem« proračunskega leta, še vedno jemati z rezervo.

Tukaj je nekaj primerov:

Podatki »skoraj v realnem času« odražajo le tisto, kar je računovodski oddelek vnesel v sistem v času, ko je bilo poročilo ustvarjeno. Kar pomeni, da je med datumom poročila in podatki, ki se odražajo v sistemu, časovni zamik. To tudi pomeni, da je ta časovni zamik običajno težko določiti, saj ni vedno jasno, ali so podatki, ki jih je vneslo računovodstvo, ažurni. Še pomembneje pa je, da je zelo verjetno, da časovni zamik ni enakomerno razporejen. Odvisno od strukture prihodkov inšpektorije se lahko zgodi, da se prejeti zneski v sistem vnesejo veliko pozneje kot odhodni zneski (ker se plačila izvedejo po predložitvi nekaterih poročil) ali pa se prejeti zneski vnesejo prej (kot v primeru šolnin, ki se plačajo vnaprej). Položaj je še bolj zapleten, ker večina kategorij nima enakomerne porazdelitve prihodkov in odhodkov med letom. Tako se razmerje razlaga različno glede na to, ali je blizu »močnega« ali »šibkega« obdobja v letu.

Navedeno ne zmanjšuje uporabnosti vmesnih poročil, pripravljenih v tekočem letu, temveč le poudarja, da je treba te podatke brati z (dodatno) previdnostjo. To, včasih težko delo, ki ga računovodje opravijo po koncu leta, je resnično pomembno. Če to fazo preskočimo in uporabimo podatke, ekstrapolirane sredi proračunskega leta, je to povezano s kakovostjo. Vsi, ki želijo uporabiti podatke, pridobljene na tej stopnji, morajo biti še posebno previdni. Uporabo posebne nadzorne programske opreme za zmanjšanje teh težav bomo obravnavali pozneje.

## ***B. Načrtovanje letnega proračuna***

Na podlagi:

- ▶ znanih in pričakovanih prihodkov;
- ▶ znanih in predvidenih stroškov;
- ▶ prednostnih nalog, ki sta jih določila inšpektor in njegov svet.

Ekonom mora pripraviti prvi osnutek proračuna za naslednje proračunsko

leto. To nalogo je najbolje opraviti mesec ali dva pred koncem tekočega poslovnega leta.

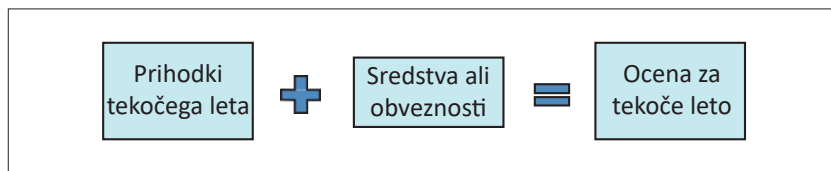
Glede na strukturo inšpektorije [in njen pravni okvir] je lahko potrebnih več bolj ali manj dolgotrajnih korakov.

To je nedvomno prvi preizkus kakovosti gospodarskih podatkov, ki so inšpektoriji na voljo. Brez natančnih podatkov o prihodkih in odhodkih v tekočem proračunskem letu je skoraj nemogoče pripraviti zanesljiv proračun za naslednje leto.

### **Korak 1: Tehnične ocene za naslednje proračunsko leto**

Prvi korak pri pripravi proračuna je tehnična ocena za naslednje proračunsko leto. Tehnična ocena temelji na predpostavki, da se struktura inšpektorije ne bo bistveno spremenila, razen odločitev, sprejetih med postopkom implementacije.

Prva ocena prihodkov/odhodkov za naslednje proračunsko leto temelji na predpostavki, da ne bo notranjih ali zunanjih strukturnih sprememb (vprašanje strukturnih sprememb bomo obravnavali v nadaljevanju) in da je dovolj vzeti dejanske vrednosti za tekoče proračunsko leto, oceniti spremembo v odstotkih (povečanje ali zmanjšanje) in izračunati rezultat.



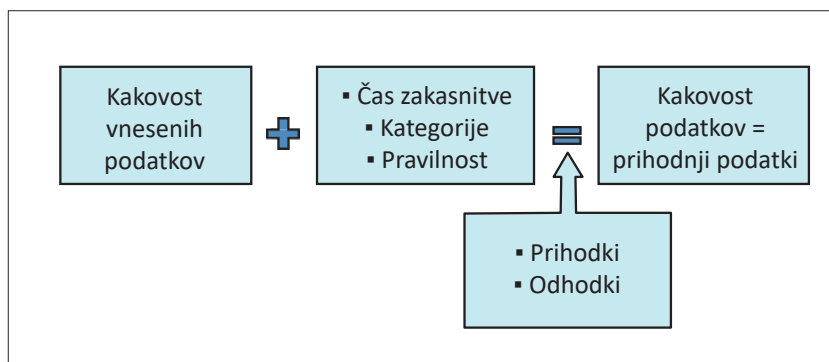
**SLIKA 4:** Ocena za naslednje proračunsko leto I

Na kakovost rezultatov, pridobljenih s to metodologijo, vpliva več dejavnikov.

Najprej je treba pridobiti podrobno in diferencirano sliko strukture prihodkov in odhodkov. Kot boste kmalu ugotovili, je zelo težko (in zelo verjetno, da bo prišlo do napak) oceniti povečanje vseh stroškov (ali prihodkov). Lažje je oceniti stroške za določene kategorije, kot so stroški osebja, ogrevanja, hrane itd. Poznati morate stroške, ki jih imate za različne kategorije.

Drugič, treba je imeti prave podatke. Izziv pri tem je dejstvo, da po definiciji vedno obstaja časovni zamik med dejanskim stanjem in ustrezno

računovodsko vknjižbo. Čas se izgubi med nastankom nekaterih izdatkov in njihovim prikazom v knjigovodskem programu. Če sistem dobro deluje, računovodski zapisi na današnji dan odražajo stanje pred štirimi do šestimi tedni. V nasprotnem primeru govorimo o osem- do dvanajsttedenski zamudi. Da bi lahko ocenili prihodnje trende, je treba to zamudo čim bolj zmanjšati, da bi dobili čim bolj aktualno predstavitev v inšpektoriji.



**SLIKA 5:** Ocena za naslednje proračunsko leto II

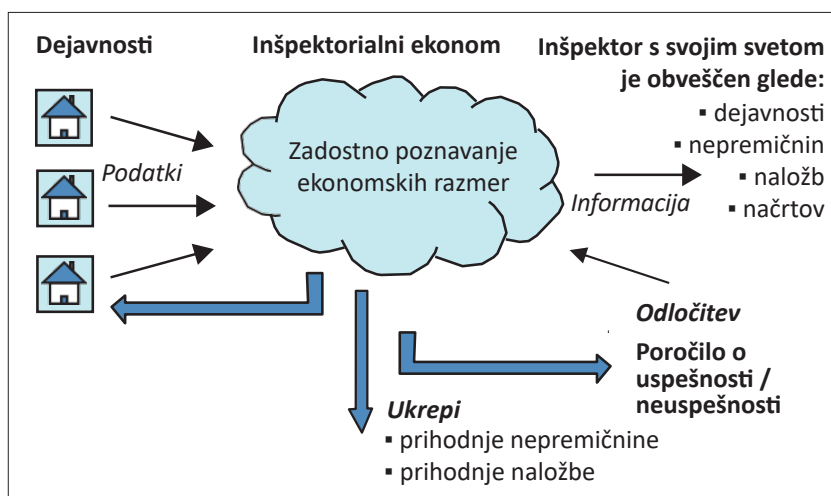
Če je inšpektorija velika, je treba spremeniti metodo tudi na ravni skupnosti. Razlike od skupnosti do skupnosti ali od dejavnosti do dejavnosti bodo prevelike, da bi lahko pripravili ocene, ki bi veljale za vse. Kaka skupnost lahko na primer poveča število zaposlenih za 10% in s tem poveča prihodke za 15%, druga pa lahko zaposlene odpusti. Če je treba podatke razčleniti, kot je navedeno zgoraj, mora ekonom za ta postopek zbrati ustrezne ocene ali osnovno gradivo. To zahteva vsakoletno prošnjo z zadostno časovno prestavitvijo, ki krajevnu ekonomu omogoča, da zbere potrebne podatke in ocene. V vsakem primeru morajo biti ocene pregledne, zlasti glede opredelitve (pričakovanih) stroškov/prihodkov in pričakovanega povečanja ali zmanjšanja z utemeljitvijo.

Če se od skupnosti ali dejavnosti zahteva, da pripravijo ocene v obliki »gradnikov«, je treba na inšpektorialni ravni sprejeti potrebne ukrepe, ki krajevnu ekonomu omogočajo, da zagotovi uporabne rezultate. Zato bo morda treba ekonoma obvestiti o postopku ali pa ocene opraviti skupaj na začetnem sestanku.

Potrebo po centralnem oblikovanju rezerv je treba predstaviti na enak način kot odhodek. Če je treba znesek, ki ga je treba odložiti, povečati, je treba to predstaviti kot povečanje stroškov. Dejstvo, da bodo ti zneski

v vsakem primeru ostali v inšpektoriji, se ne bo upoštevalo, saj sredstva ne bodo več na razpolago, temveč bodo vezana za prihodnjo uporabo (npr. rezerve za starejše salezijance itd.).

Na podlagi vseh teh vidikov mora biti inšpektorialni ekonom zmožen pripraviti tehnično oceno za naslednje proračunsko leto. Ta ocena se lahko giblje od skrb vzbujajočega primanjkljaja do zadovoljivega presežka. Vendar je pomembno, da je rezultat pregleden za inšpektorja in njegov svet ter da je prikazan verjeten položaj, ki bi lahko nastal, če ne bi bilo storjeno nič ali odloženo nič.



**SLIKA 6:** Osrednja vloga inšpektorialnega ekonoma II

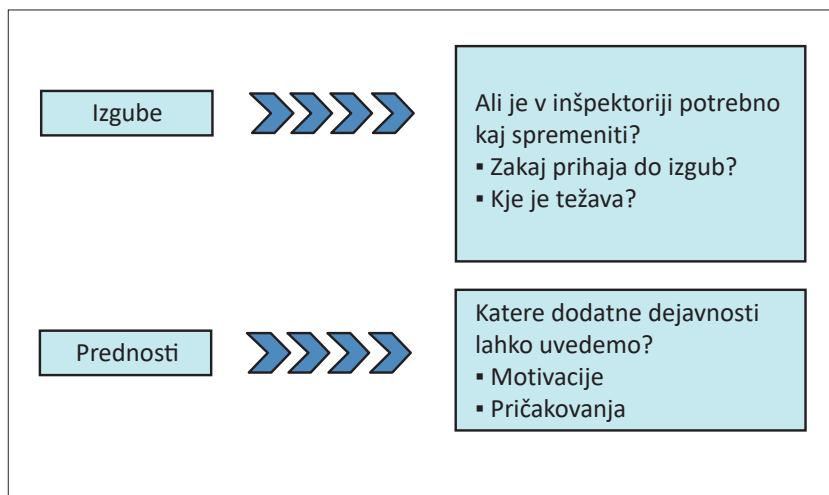
### **Korak 2: Proračun se predloži ekonomu**

Vpliv na izvedbo strukturnih sprememb v inšpektoriji bo odvisen od rezultatov tehnične ocene splošnega stanja inšpektorije. Ta bo močnejši, če se pričakuje velika izguba. Vendar lahko tudi manjša izguba pomeni potrebo po znatnih spremembah, če so znani drugi dejavniki (npr. izzivi v bližnji prihodnosti).

Pogosto se pričakuje, da bo inšpektorialni ekonom predlagal vse potrebne posege, da bi predložil dobro uravnotežen proračun. Ekonom kot član inšpektorialnega sveta ni dolžan dajati le predlogov gospodarske narave. Čeprav je pomembno navesti pričakovane gospodarske rezultate vsakega predlaganega ukrepa, lahko inšpektorialni ekonom predlaga tudi ukrepe, ki jih spodbujajo drugi dejavniki. Predvsem v teh primerih je treba

inšpektorju in drugim članom sveta pojasniti motive in predpostavke.

Pojasniti je treba, da je treba, če bodo v proračunu zagotovljena sredstva za nadaljnje dejavnosti, poleg predpostavk in motivov, ki stojijo za temi predlogi, upoštevati tudi:



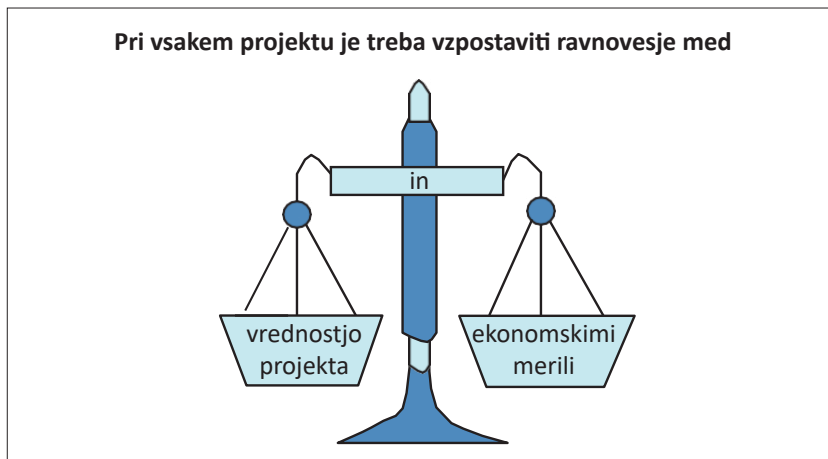
**SLIKA 7:** Akcijski načrt na podlagi proračuna

### **Korak 3: Razprava in odločitev inšpektorja in njegovega sveta**

Na podlagi tehničnih ocen in predlogov, ki jih je prejel od inšpektorialnega ekonoma, bo inšpektorialni svet lahko začel razpravo o razmerah in različnih scenarijih, ki se lahko pojavijo v kratkoročnem ali srednjeročnem obdobju. Ker so vsi člani inšpektorialnega sveta odgovorni za rezultate inšpektorije, je zelo pomembno, da so seznanjeni z njenim finančnim stanjem.

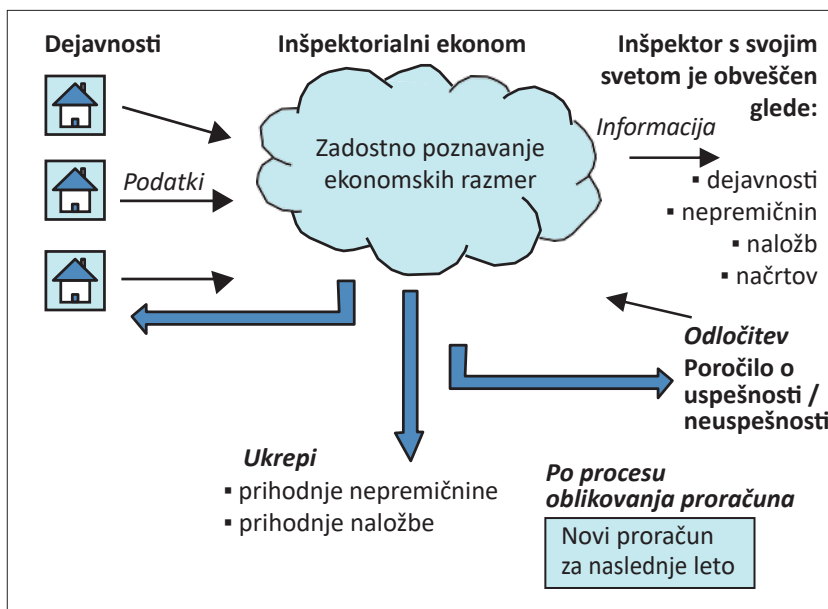
Glede na gospodarski in splošni položaj inšpektorije bo morda treba razpravljati o strukturnih in osebnih ukrepih in posegih ter se zanje odločiti. Te razprave ne bi smele temeljiti le na finančnih vidikih in vedno je treba upoštevati posledice takih odločitev zlasti za mlade.

Po drugi strani pa morata inšpektor in njegov svet zagotoviti, da dobro razumeta gospodarske posledice vsake odločitve. Ne glede na pomembnost projekta ali dejavnosti morajo vse odločitve vedno temeljiti na načelu gospodarske odgovornosti.



*Slika 8: Izravnava projekta*

Na koncu morata inšpektor in njegov svet odobriti ali spremeniti proračun za naslednje leto. Proračun predstavlja okvir, v katerem bodo potekale gospodarske dejavnosti inšpektorije. Vsako odstopanje od tega okvira nad določenim pragom mora odobriti inšpektorialni svet in navesti vir potrebnih dodatnih sredstev.



*SLIKA 9: Osrednja vloga inšpektorialnega ekonoma III*

### *C. Priprava obračuna*

Rezultate, dosežene v proračunskem letu, je treba predstaviti v obračunu, katerega namen je prikazati finančni položaj inšpektorije in njen razvoj v pravkar končanem letu. Če državna zakonodaja zahteva, da inšpektorija predloži obračun, skoraj vedno zadostuje končni obračun, ki mora biti vsaj v obliki izkaza.

Tudi če ne bi obstajala zakonska obveznost, bi samo računovodsko poročilo zadostovalo le za zelo majhne inšpektorije. Običajno je treba zagotoviti pripravo obračuna in izkaza poslovnega izida za celotno inšpektorijo (glej tudi 3.2.1). Tudi v pravnih sistemih, ki zagotavljajo gospodarsko neodvisnost skupnosti, se pričakuje, da bo povzetek računovodskih izkazov posameznih hiš pripravljen na ravni inšpektorije v skladu s členom 196 (2) Pravilnika.

Ob večjih prenosih z inšpektorialne ravni na skupnost ali iz ene skupnosti v drugo je treba sprejeti posebne ukrepe. Ker sredstva, ki vstopajo v inšpektorijo ali izstopajo iz nje, ostanejo v njej, jih ni mogoče obravnavati kot prihodek ali odhodek. Četudi se z vidika posamezne skupnosti ali dejavnosti podpora, ki jo zagotavlja inšpektorija, morda zdi kot dohodek, je ni mogoče obravnavati na tak način. Razlog za to razlikovanje postane jasen, če sledimo denarju korak nazaj: recimo, da dobrotnik donira 1.000 evrov inšpektorialni hiši za pomoč mladim. Inšpektorialni ekonom denar sprejme, računovodstvo pa zapiše prihodek v višini 1.000 evrov. Po nekaj tednih se inšpektor in njegov svet odločita, da bosta 1.000 evrov podarila hiši A, ki potrebuje sredstva za izboljšanje športnega igrišča. Nadalje predpostavimo, da krajevni ekonom ta znesek zapiše kot prihodek v višini 1.000 evrov. Ob koncu proračunskega leta inšpektorialni ekonom povzame prihodke inšpektorialne hiše kot 1.000, medtem ko skupnost A zapiše prihodke v višini 1.000. Tako se zdi, da je imela inšpektorija prihodke v višini 2.000, kar pa ni res. Da zagotovi točnost računovodskih izkazov, mora inšpektorialni ekonom prenos iz inšpektorialne hiše v skupnost A zapisati kot odhodek. A tudi v tem primeru bi bil promet umetno povečan.

### *D. Monitoring gospodarskih rezultatov*

Skoraj vsi zgoraj opisani koraki so potrebni, da lahko ekonom ali druga pristojna oseba spremlja gospodarske rezultate. Postopek monitoringa je zelo pomemben, saj običajno le rezultati, pridobljeni v daljšem časovnem obdobju, lahko dajo jasno sliko stanja in tako pokažejo, katere ukrepe je treba sprejeti.



**SLIKA 10: Monitoring gospodarske uspešnosti**

Osrednji monitoring poteka vsako leto in obsega primerjavo rezultatov, ki jih inšpektorija doseže iz leta v leto. Obračun in računovodski izkazi prikazujejo gospodarske rezultate na določen datum, zato jih je mogoče povezati in prikazati kot razvoj skozi čas. Sklop izkazov poslovnega izida lahko zagotovi jasnejšo sliko različnih dejavnikov, ki vplivajo na rezultate, kot pa nereprezentativni učinki, ki izkrivljajo sliko.

Letno obdobje je še posebno pomembno, ker normalizira različne cikle, ki vplivajo na gospodarske razmere med letom (prazniki/»izven sezone«). Pomembno je tudi zato, ker je to večinoma mednarodno sprejeto obdobje za zapisovanje gospodarskih podatkov. Daljša obdobja so običajno vsota večletnih obdobj.

Pri inšpektorijah z veliko dejavnostmi ali kritičnimi vprašanji je pomemben tudi monitoring med letom. Podatki, ki se uporabljajo za ta monitoring, običajno niso zanesljivi enako kot letni, saj v njih manjkajo nekateri popravki, uvedeni ob koncu leta. To kakovostno pomanjkljivost pa nadomešča dejstvo, da so uporabljeni podatki veliko novejši. Podatki, ki se uporabljajo za vmesni monitoring, imajo običajno trimesečni časovni zamik (za razlike glej tudi 3.2.2.a).

Pri opredelitvi potrebnega ali ustreznega monitoringa inšpektorije se je treba vprašati tudi, ali zadošča obravnava inšpektorije kot celote ali pa je potreben ločen monitoring inšpektorije in njenih dejavnosti. V mnogih primerih bo treba spremljati vsaj gospodarsko pomembne dejavnosti inšpektorije posamično.

Ločen monitoring je potrebno zlasti pri dejavnostih, ki pomenijo tveganje za inšpektorijo ali so nestanovitne. Odvisno od razmer se lahko ta ločen monitoring izvaja medletno.

### *E. Sodelovanje s krajevnimi ekonomi*

Na splošno se mora inšpektorialni ekonom zavedati, da ne glede na njegovo trdo delo in usposobljenost, inšpektorija od njegovega dela ne bo imela prave koristi, če ne bo vzpostavil mreže s krajevnimi ekonomi. K tej temi se bomo vrnili pozneje (glej poglavje 3.9). Za računovodstvo, proračun in monitoring je ta vidik pomemben, saj večina podatkov prihaja iz hiš. Kljub nadčloveškim prizadevanjem ne bi bilo mogoče zbrati ustrezne zbirke podatkov, če se ne bi oprli na kakovostne podatke iz skupnosti in dejavnosti.

Takšna odvisnost je lahko zelo neprijetna. Vendar pa je pomembno razumeti – in se včasih tudi spomniti – položaj krajevnega ekonoma. Čeprav mora skrbeti le za eno skupnost ali ustanovo, ima pogosto manj izkušenj in usposabljanja. Zato je zelo pomembno vzpostaviti mrežo, pojasniti, kaj je potrebno, in poudariti sodelovanje.

### *F. Priprava in predložitev poročil inšpektorialnemu svetu*

Inšpektorialni ekonom naj si prizadeva, da bo v določenih razdobjih poročal inšpektorju in njegovemu svetu o svojem upravljanju in predložil letni proračun in obračun v potrebno potrditev. Obračun obsega denarni obtok in premoženjsko stanje inšpektorije s povzetkom obračunov posameznih hiš; dvojniki tega obračuna, ki ga naj podpišeta inšpektor in njegov svet, naj se pošlje vrhovnemu ekonomu.

#### **SKLIC 4: Pravilnik, člen 196**

196. člen Pravilnika čisto jasno določa naloge inšpektorialnega ekonoma, inšpektorja, njegovega sveta in vrhovnega ekonoma.

V okviru dejavnosti, ki jih mora redno opravljati inšpektorialni ekonom, mora v sodelovanju z inšpektorjem načrtovati posebej sklicane seje inšpektorialnega sveta za predstavitev računovodskih izkazov.

Metode poročanja bodo obravnavane v drugem razdelku tega priročnika (glej poglavje 3.12). Ne smemo pozabiti, da morata poročila odobriti inšpektor in njegov svet. Ta korak je treba razumeti kot priložnost in ne kot dolgočasno obveznost. Pomen računovodskih izkazov je poudarjen s tem, da jih mora odobriti celoten inšpektorialni svet. Vsak član bi moral razumeti vsaj številke v računovodskih izkazih in dobiti pregled nad gospodarskim položajem inšpektorije kot celote ter skupnosti ali ustanov.

### **3.2.3 Metodološki vidiki**

Postopke priprave proračuna je mogoče opisati na splošno, vendar jih je nato treba prilagoditi velikosti inšpektorije in okoliščinam, v katerih ta deluje. Osrednji vidik, ki ga je pri tem treba upoštevati, je zakon skupaj z državnimi predpisi. Ta vprašanja je treba obravnavati in reševati na državni ali inšpektorialni ravni, vendar je nekatere vidike mogoče obravnavati tukaj.

#### **A. Ali je potreben neodvisni revizor?**

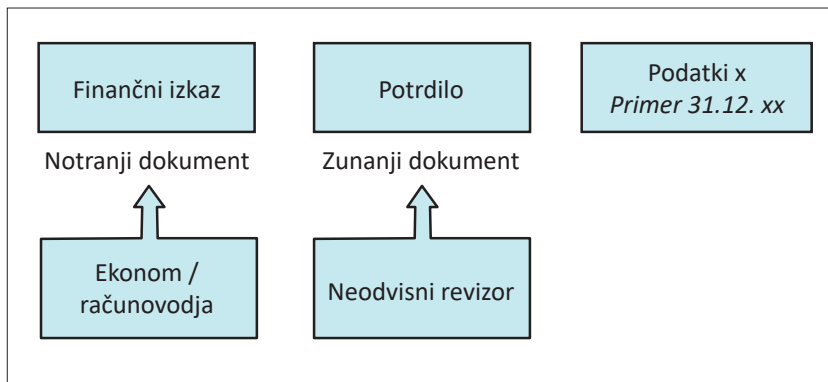
To je eno od vprašanj, ki si ga je koristno zastaviti (običajno vsakih šest let). Naloga zunanjega revizorja je, da preveri interno knjigovodstvo in računovodska poročila. Na splošno zunanji revizor nima naloge preverjati predloženih poročil ali evidenc, temveč le preveriti, ali so vse postavke pravilno vnesene vanje.

V mnogih primerih ni mogoče razlagati, kaj je treba vpisati v knjigovodski/računovodski postopek. Vendar se veliko ljudi, ki se s to temo ne spoznajo, ne zaveda, da obstaja precejšnje število situacij, v katerih se je ne le mogoče, ampak tudi potrebno odločiti med eno od dveh ali več možnih tolmačenj. To velja zlasti za prekrivajoča se merila (npr. ali je določen denarni znesek donacija ali prihodek?) ali načela nastanka poslovnega dogodka (npr. ali je treba denarni znesek vnesti v tekoče ali v naslednje leto ali pa razdeliti med obe leti?).

Za zagotovitev, da je računovodski sistem dosleden in skladen s splošno sprejeto razlago v dotični državi, je včasih koristno najeti neodvisnega revizorja, ki preveri računovodski sistem inšpektorije.

#### **B. Finančni izkaz ali potrdilo?**

Tako Finančni izkaz kot potrdilo predstavljata izjavo o finančnem položaju ali poslovnem razvoju v določenem času ali obdobju. Finančni izkaz pripravi ekonom in/ali računovodja, neodvisni revizor pa mora pregledati pravilnost potrdila. Finančni izkaz se torej lahko šteje za notranji dokument – tudi če pri njeni pripravi sodelujejo zunanji viri (npr. poklicni računovodja) – medtem ko je potrdilo po definiciji zunanji dokument.



**SLIKA 11:** Finančni izkaz v primerjavi s potrdili

Glede na pravni okvir, v katerem deluje inšpektorija, se lahko zahteva potrdilo. Če takšna zakonska zahteva ne obstaja, se bo moral organ inšpektorije odločiti, ali bo vseeno pridobil potrdilo. Tudi če inšpektorat zavrne zahtevo za potrditev, je dobra praksa, da se v postopek priprave končnih finančnih izkazov v celoti ali za posamezne dele vključi neodvisni revizor.

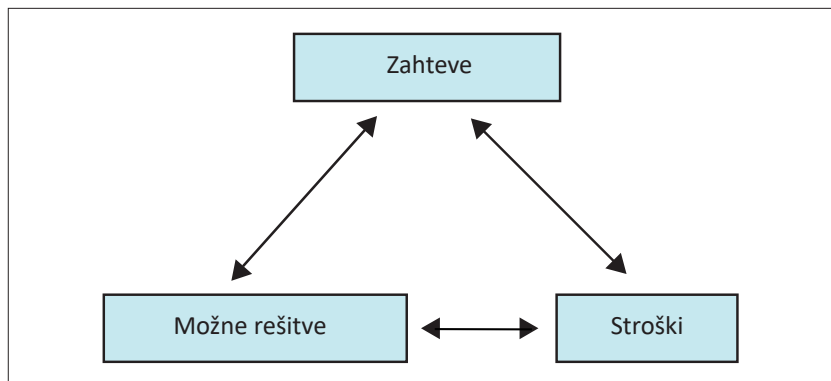
Odločitev, ali naj se neodvisni revizor angažira ali ne, je odvisna od naslednjih dejavnikov:

- ▶ velikosti in strukture inšpektorije
- ▶ zapletenosti uporabljenega računovodskega sistema
- ▶ znanja in podpore, ki sta na voljo ekonomu in računovodjem inšpektorije.

Na splošno je priporočljivo, da za preverjanje pravilnosti računovodskih izkazov uporabite neodvisnega revizorja. Ker morajo revizorji v skoraj vseh pravnih sistemih varovati informacije, ki jih prejmejo od svojih strank, v večini primerov ni treba skrbeti, da bi notranji podatki o Družbi postali javno dostopni. Dodatno delo, ki ga morajo opraviti računovodje, se skoraj v vseh primerih nadomesti z dodatnim znanjem, pridobljenim v revizijskem postopku. Edini utemeljen razlog, da se ta revizija ne izvede, so lahko dodatni stroški. Zato je priporočljivo, da inšpektorije, ki so v preteklosti razmišljale, da ne bi uporabljali zunanjega revizorja, vsaj preverijo stroške, ki jih je mogoče pričakovati v prihodnosti, da bi jih primerjali z morebitnimi pričakovanimi koristmi.

### C. Uporaba ustrezne računovodske programske opreme

V zvezi s tem predpostavimo, da praktično vse inšpektorije uporabljajo računovodsko programsko opremo neposredno ali posredno (prek zunanjega računovodje). Žal je treba opozoriti, da uporabljena programska oprema ni vedno ustrezna ali optimalna.



**SLIKA 12:** Ustrezna računovodska programska oprema

Izzivi pri tem so naslednji:

1. Potrebe inšpektorije (in regulativni okvir) se bolj ali manj nenehno spreminjajo.
2. Programske rešitve, ki so na voljo, se nenehno spreminjajo.
3. Stroški (tako denarni kot kadrovski), povezani s spreminjanjem teh sistemov, so pogosto previsoki.

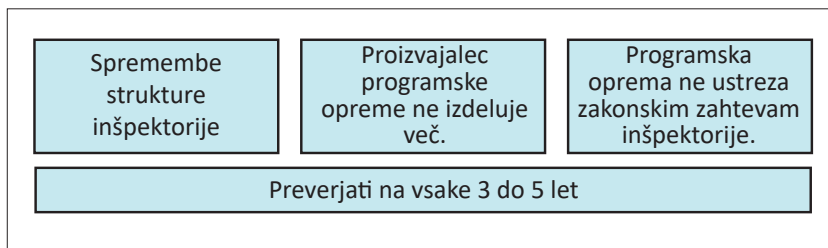
Ti dejavniki negativno vplivajo na izvajanje zadovoljivih rešitev, zato so pritožbe zaradi neustreznih in predvsem neprilagodljivih računovodskih rešitev zelo pogoste.

Inšpektorialni ekonom mora zato uravnavati stalna nasprotja med željami in zahtevami na eni strani ter dejanskimi možnostmi na drugi. Ne more sprejeti nepraktičnega ali neustreznega računovodskega sistema, tudi če v vmesnem času ne bi mogel uvesti optimalnega sistema.

Ob upoštevanju teh omejitev je še vedno treba redno ocenjevati uporabljen programsko opremo, da se ugotovi, ali je treba sistem zamenjati ali ne. Ta korak je potreben zlasti v nekaterih primerih:

- Struktura inšpektorije se spremeni tako, da je nezdružljiva z obstoječim sistemom.

- Proizvajalec programske opreme ne izdeluje več.
- Programska oprema ne ustreza več zakonskim zahtevam, ki jih mora inšpektorija izpolniti.



**SLIKA 13:** Vrednotenje programske opreme

Tudi če ne pride do nobene od teh skrajnih situacij, je računovodsko programsko opremo morda smiselno zamenjati. Da bi inšpektorialni ekonom prepoznal pravi trenutek za to, mora v rednih časovnih presledkih (vsakih 3 do 5 let) preveriti programsko opremo in njeno delovanje glede na sedanje in predvidljive prihodnje potrebe inšpektorije.

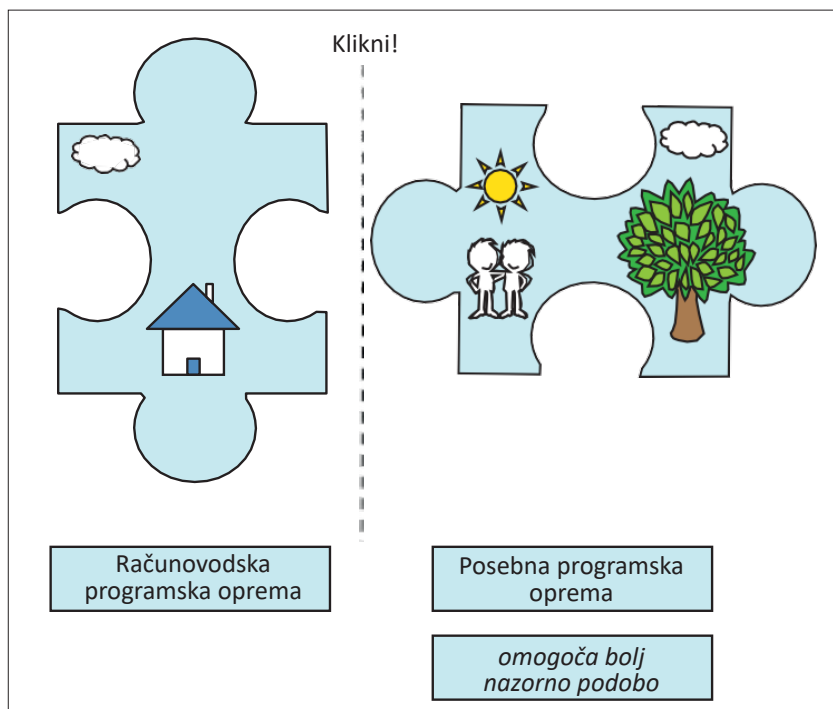
Če rezultati teh pregledov pokažejo, da obstoječi sistem ne zadošča, je treba opredeliti alternativno rešitev. Vpleteni se morajo zavedati, da bo vsaka zamenjava velik finančni in kadrovski izziv, zato je potrebno skrbno načrtovanje.

#### ***D. Uporaba posebne programske opreme za monitoring***

Medtem ko je uporaba računovodske programske opreme danes zelo razširjena, je uporaba specializirane programske opreme za monitoring gospodarskih razmer še vedno sporadična. Namen teh specializiranih programskih rešitev je omogočiti ekonomu in upravnemu organu natančnejšo in učinkovitejšo sliko gospodarskega stanja.

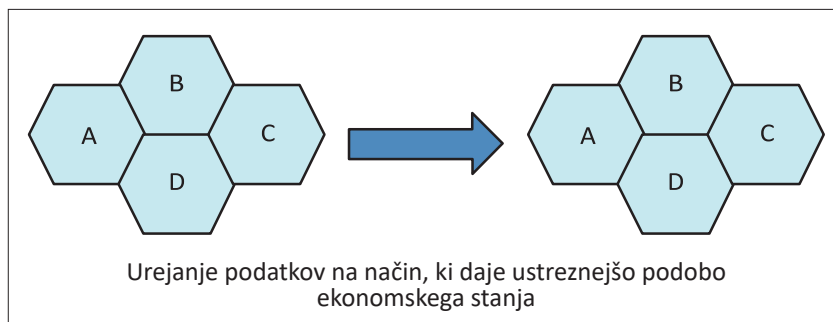
Večina teh sistemov uporablja obstoječe računovodske podatke, ki pa so različno razvrščeni in strukturirani. Drugačen pristop na primer vključuje analizo položaja določenih delov delovnega mesta ali dejavnosti, da bi lahko odkrili gospodarsko močnejše in/ali šibkejše dele.

Ti podatki odgovornemu omogočajo, da vnaprej predvidi morebitne težave in tako sprejme vse potrebne ukrepe za preprečitev gospodarske krize.



**SLIKA 14:** Programska oprema za monitoring I

To je mogoče v veliki meri doseči z orodji za poročanje, ki jih zagotavlja že obstoječa računovodska programska oprema. Odvisno od strukture inšpektorije ali dejavnosti, ki jih je treba spremljati, lahko že obstoječa programska oprema pripravi vse potrebne informacije. Ker pa neredko ni tako, se bo morda morala inšpektorija odločiti za nakup dodatne programske opreme, če so stroški zanjo upravičeni.



**SLIKA 15:** Programska oprema za monitoring II

Vprašanja stroškov ne smemo podcenjevati. Stroški licenc so pogosto majhni in jih je preprosto izračunati. Težje je oceniti stroške zunanjega strokovnjaka za namestitvev in prilagoditev sistema, če je potreben. Potreben čas (in s tem stroški) je odvisen od pripravljenosti inšpektorije. Drugi skriti stroški so lahko povezani z notranjim osebjem, ki je potrebno, da lahko zunanji tehniki opravijo svoje delo in sistem namestijo znotraj celotne organizacije.

### ***E. Ločevanje med salezijansko skupnostjo in njenimi dejavnostmi***

Še pred kratkim smo pojem »salezijanske hiše« razumeli predvsem kot skupnost, ki se ukvarja z določenimi medsebojno povezanimi dejavnostmi. Prevedeno v ekonomski jezik – prihodki in stroški, povezani s temi dejavnostmi, bi bili del proračuna skupnosti skupaj z vsakodnevnimi stroški salezijancev in donacijami, ki jih prejemajo.

Ta pristop je bil morda dober, ko so bili glavni dejavniki življenjski stroški, izobraževanje salezijancev in salezijanske skupnosti, ki so imele pridruženi oratorij in so uporabljale le del dobrin. Vendar pa to ni več primerno za današnje dejavnosti (na primer z internati/šolami), katerih promet je desetkrat ali celo stokrat večji od prometa salezijanske hiše.

Zato je ta model zastarel. Stroškov, ki nastanejo za preživljanje in izobraževanje članov skupnosti, ni mogoče mešati s stroški, povezanimi z različnimi dejavnostmi (zaposleni, material, orodje, vozila itd.). Sveti sedež je poudaril, da je preglednost potrebna pri vseh cerkvenih subjektih, zlasti pri družbah, in da morajo prijaviti prihodke in odhodke, povezane z njihovimi dejavnostmi.

#### ***NAVEDEK 4: Smernice: Ločena proračuna za skupnost in njene dejavnosti (17)***

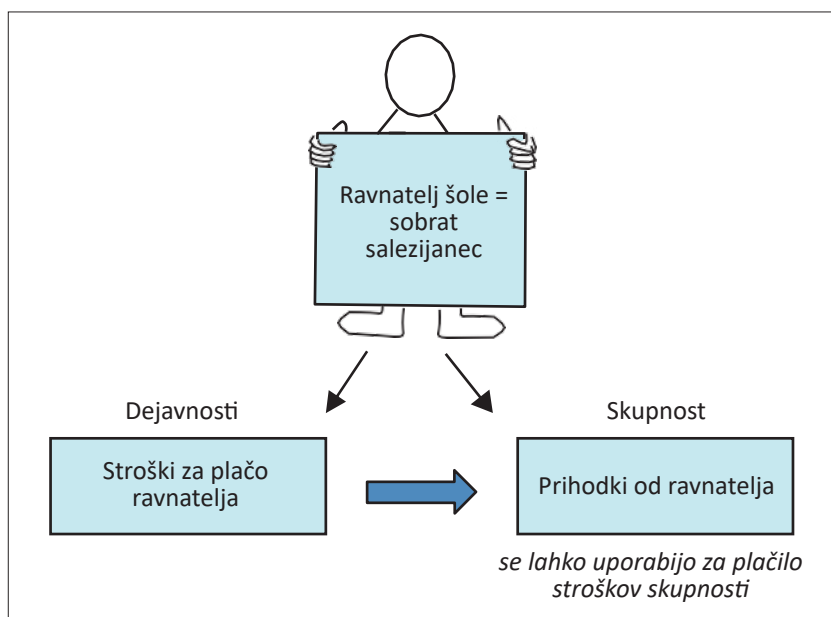
Pomen ločenega in neodvisnega proračuna za skupnost in njene dejavnosti se odraža tudi v »Smernicah«.

*V tej smeri so temeljnega pomena orodja, povezana s poročanjem o proračunih. Zlasti je zaželeno, da se utrdi praksa ločevanja med proračunom dejavnosti in proračunom skupnosti. (str. 12f)*

*Proračuna ne uporabljajte le za dejavnosti, temveč tudi v skupnostih kot orodje za usposabljanje na področju gospodarjenja, za rast skupne zavesti na tem področju in za preverjanje stopnje uboštva na osebni in skupnostni ravni. (str. 9)*

Zaradi tega ločevanja je treba vzajemne gospodarske storitve med dejavnostmi na eni strani in salezijansko skupnostjo na drugi količinsko opredeliti in vključiti v proračun skupnosti in dejavnosti. Tistim, ki tega ločevanja niso vajeni, se postopek morda zdi nenavaden in preveč birokratski. Izkušnje pa so pokazale, da se na to čez nekaj časa vsi navadijo.

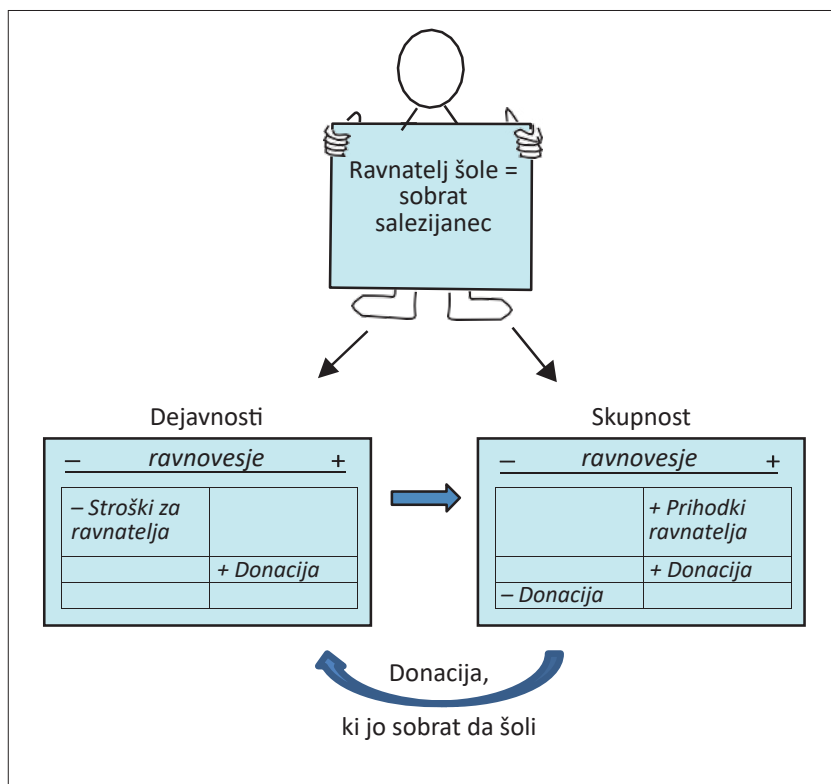
Skoraj vse storitve, ki jih skupnost zagotavlja dejavnostim, ustvarjajo prihodke za skupnost in odhodke za dejavnosti. Če torej salezijanec, ki pripada skupnosti, opravlja funkcijo ravnatelja šole, se stroški za njegovo plačo v obračunu dejavnosti evidentirajo kot odhodki, v obračunu skupnosti pa kot prihodki. Prednosti tega sistema so, da so dejanski stroški (npr. plača ravnatelja) evidentirani v obračunu. Salezijanska skupnost tako prejema prihodke, ki se lahko uporabijo za poravnavo nekaterih stroškov skupnosti.



**SLIKA 16:** Ločevanje med salezijansko skupnostjo in njenimi dejavnostmi I

Včasih se ta izkaz zdi nenavaden, zlasti kadar ima kaka dejavnost težave s poravnavanjem neposrednih stroškov in na primer nima več na voljo sredstev za plačilo ravnatelja. V tem primeru se morata skupnost in/ali inšpektorija odločiti, ali bosta podpirali ali financirali dejavnost v znesku X, ki bo zadoščal za stroške zaposlitve ravnatelja (in morda še več).

Do takšnih situacij lahko zlahka pride v okoljih, kjer je dejavnost odvisna od donacij, ki se tradicionalno pošiljajo salezijancem. V tem primeru je lahko glavni vir prihodkov za dejavnost salezijanska skupnost, ki posreduje prejete donacije. S tem ni nič narobe. To kaže le na odvisnost dejavnosti od donacij, ki jih prejemajo salezijanci. Zainteresirane strani si lahko to razlagajo kot opozorilo, da bi vsako zmanjšanje donacij lahko privedlo do sprememb ali zmanjšanja ponudbe dejavnosti.



**SLIKA 17:** Ločevanje med salezijansko skupnostjo in njenimi dejavnostmi II

### *F. Ločevanje med salezijansko župnijo in salezijansko skupnostjo*

Ko je salezijancem zaupana župnija, je pomembno, da sta ti dve dejavnosti ločeni v vseh gospodarskih zadevah. Ker župnija odgovarja škofiji, salezijanska skupnost pa Družbi, mora biti ta ločitev samoumevna. Vendar

se je v preteklosti to ločevanje pogosto zanemarjalo z izgovorom, da obe strani pripadata »Cerkvi«. Čeprav to nedvomno drži, pa se s tem zgreši bistvo, saj se moramo zavedati, kateri del Cerkve je za kaj odgovoren.

V mnogih primerih je potrebno nekaj razlage, da lahko ločimo, kaj se nanaša na župnijo in kaj na skupnost. Včasih stvari ni mogoče ločiti s popolno natančnostjo.

Sledita dva kratka primera:

- ▶ Salezijanec duhovnik za svoje dejavnosti verjetno uporablja svoj mobilni telefon. Zato je verjetno nemogoče natančno razdeliti stroške, zlasti ob upoštevanju dejstva, da se splošna uporaba in njen kontekst iz meseca v mesec spreminjata.
- ▶ Starejša gospa, ki daruje župniku salezijancu, ne navede vedno, ali gre za donacijo za župnijo ali za salezijance. Včasih morda niti dobro ne razume razlike.

Dejansko je treba priznati, da teh dveh entitet ni mogoče popolnoma ločiti. Prav tako je treba razumeti, da lahko obstajajo situacije, v katerih je od določene točke naprej gospodarsko neprimerno slediti cilju ločevanja. Pomembno je, da se to sprejme kot sistemski dejavnik in ga ne smemo razumeti kot pomanjkanje strokovnega upravljanja.

Vendar pa to dejstvo ne sme pripeljati do tega, da bi se mešanje preprosto sprejelo, ne da bi bili sprejeti ustrezni ukrepi za njeno omejitev na določenih področjih.

Zato se priporočajo naslednji ukrepi:

***Ločujte, kadar koli je to mogoče.***

V mnogih primerih ni razloga, da ne bi jasno opredelili stroškov in dajatev. To še posebno velja za zemljišča, stavbe in nepremičnine na splošno ter njihovo vzdrževanje. Jasno ločevanje je mogoče tudi za skoraj vsa finančno pomembna delovna mesta. Vozila, zavarovanje in osebje je v mnogih primerih mogoče opredeliti zelo natančno.

***S škofijo sklenite pisni sporazum o opredelitvi finančno pomembnih postavk.***

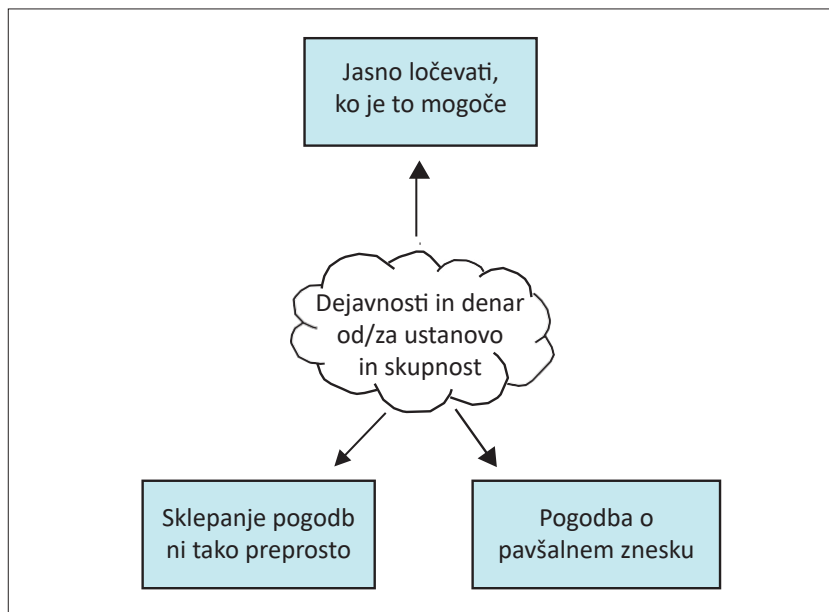
Osebni dogovori so brezpredmetni, kadar nastanejo težave. Takšni sporazumi so primerni za kratkoročne projekte. Na drugi strani pa je treba pri dolgoročnih nalogah, kot je odgovornost za župnijo, razmisliti o formalnih pisnih sporazumih. To velja tudi in zlasti za škofijo. Čeprav obe strani pripadata Cerkvi, lahko zastopata različna stališča z nasprotujočimi si interesi. Da bi zagotovili ustrezno in pravočasno komunikacijo v zvezi

z morebitnim razvojem in spremembami v dojemanju, je nepogrešljiva pisna pogodba, ki zavezuje obe stranki.

Vedno se je treba zavedati, da je mogoče s pogodbo spremeniti tudi tisto, kar je lahko vezano s pogodbo. Kadar se obe strani strinjata, da pogodba ni več ustrezna, se lahko pogajata o spremembah ali celo o novi pogodbi. Omejitve se nanašajo le na možnost ene stranke, da spremeni pravila igre.

***Dogovor o splošnem ločevanju področij, ki jih ni mogoče ločiti ali bi jih bilo mogoče ločiti, pa je nesmisel.***

Ko so opredeljena območja, ki jih je preprosto ločiti, in območja velikega gospodarskega pomena, postane drugo preprosto razvidno. Priporočljivo je, da za ta področja določite preprosto obvladljivo delitev (škofija plačuje stroške komunikacij, salezijanci pa stroške goriva). Npr. pomembno je dokumentirati te delitve in razloge zanje (ocenjujemo, da bodo stroški komunikacij približno enaki stroškom goriva). To obema stranema omogoča, da se pogajata o novi delitvi, če bi se prvotne predpostavke izkazale za napačne ali če bi zaradi sprememb cen ali praktične uporabe sklenjeni dogovori postali nepravilni. Za ta področja ni treba skleniti uradnih pogodb, saj se lahko razvijajo precej dinamično.



**SLIKA 18:** Dejavnosti in denar od/za ustanovo in skupnost

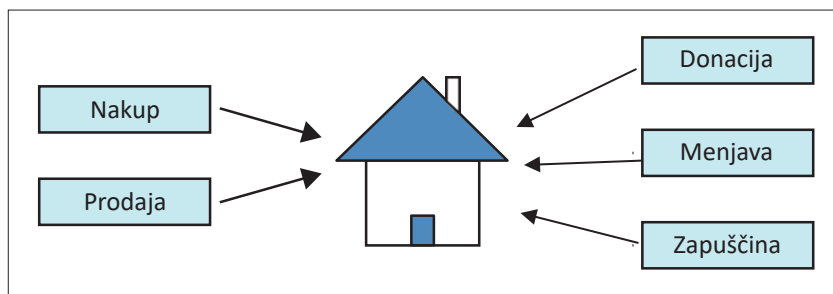
## 33

## NEPREMIČNINE IN STAVBE (REAL ESTATE)

**3.3.1 Pridobivanje in odtujevanje nepremičnin**

Nepremičnine so za Cerkev posebnega pomena, zato je potrebno pri oblikovanju formalnih aktov v zvezi z nepremičninami ali nepremičninskim premoženjem upoštevati posebne vidike. Obstajajo posebni pravni vidiki (kanonični in salezijanski), ki ne veljajo le za osnovne dejavnosti pridobivanja in odtujitve nepremičnin, ampak tudi za pogodbe. Vključujejo lahko obveznost pridobitve ali odtujitve nepremičnine. Poleg teh formalnih vidikov obstajajo tudi praktični vidiki, zlasti v zvezi s škofijami na nekaterih območjih, pa tudi dejstvo, da skoraj vse dejavnosti na tem področju vključujejo dolgoročne odločitve.

Na tej točki je treba na kratko pojasniti, zakaj se uporabljata izraza »pridobivanje« in »odtujevanje«. V vsakdanji govorici namesto teh izrazov uporabljamo izraza »kupovanje« in »prodajanje«. Zato bi nas lahko zamikalo, da bi uporabljali preprostejša izraza, kar bi bilo v večini primerov sicer pravilno, v nekaterih pa zavajajoče. Ker se veliko imetja podari cerkvenim ustanovam, nekatere od teh transakcij tehnično gledano morda niso nakup in prodaja, čeprav se to zdi. Precej pogosto se imetje pridobi z donacijo ali dedovanjem in te »posebne« transakcije zahtevajo posebno skrbnost. Ravno zaradi večje preglednosti se raje kot »nakup« in »prodaja« uporabljata izraza pridobitev in odtujitev.



**SLIKA 19:** Pridobivanje in odtujevanje

**A. Pridobivanje nepremičnin**

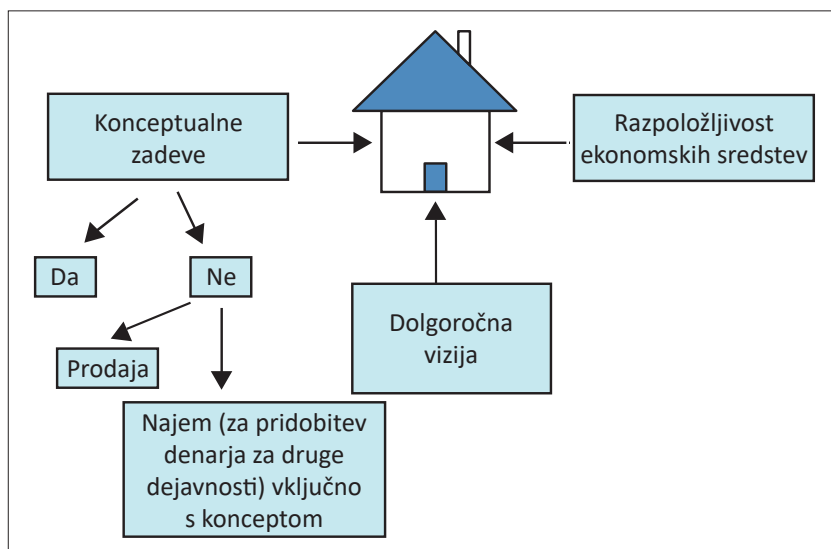
Odločitve o pridobivanju nepremičnin je treba sprejeti na podlagi dejanske potrebe in razpoložljivosti gospodarskih virov ter dolgoročne izvedljivosti. To velja tudi za sredstva, ki jih je mogoče pridobiti z ničelno nabavno vrednostjo. Če ni načrta za oceno dejanskih potreb, sta mogoča

dva scenarija: prodaja ali oddaja v najem, da bi s sredstvi podprli druge dejavnosti. Opozoriti je treba, da je za pridobitev nepremičnine, namenjene oddajanju v najem, potrebno posebno dovoljenje vrhovnega sveta, če naj bi se nepremičnina pridobila za ustvarjanje dohodka iz najemnine.

Preden se lotimo tehničnih vidikov, povezanih s pridobitvijo nepremičnine, je treba pripraviti celovit in podroben koncept, ki opredeljuje namen in predvideno uporabo nepremičnine. V tem konceptu je treba opredeliti, kako nepremičnina in njena predvidena uporaba ustrezata pastoralni viziji inšpektorije in katera skupnost ali dejavnost naj pridobi lastništvo.

Koncept je lahko še bolj podroben, če nepremičnina prispeva k povečanju velikosti obstoječe skupnosti ali dejavnosti. Če naj bi nepremičnino uporabljala nova skupnost ali dejavnost, mora biti koncept bolj podroben, in sicer glede na to, kje se novo delo ujema s prednostnimi nalogami, ki jih je oblikovala inšpektorija, ter kako in zakaj se nepremičnina ujema z njimi.

Ker obstaja splošna težnja po lastništvu rabljenih nepremičnin, mora vsak koncept odgovoriti na vprašanje, zakaj bi bila to najboljša rešitev. Naše 21. stoletje poleg nakupa ali najema nepremičnine ponuja še številne druge možnosti, od zakupa do tako imenovanih javno-zasebnih partnerstev. Številne druge možnosti so lahko primernejše od »klasičnega« operativnega modela. To še posebno velja za primere, ko je treba pričakovati



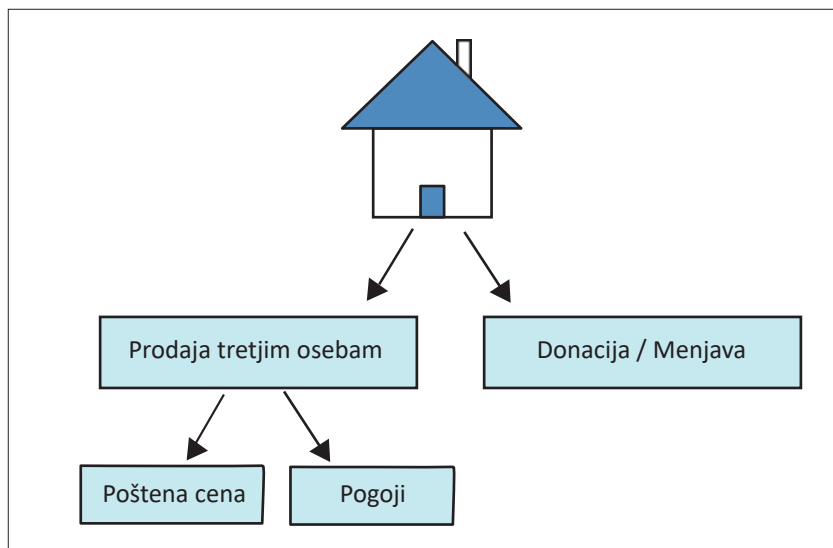
SLIKA 20: Pridobivanje

določeno začasnost ali ko so zahteve in sprejemanje s strani Družbe na določenem področju negotove. Številne od teh metod seveda povzročajo težave in v mnogih primerih je treba za pogodbe in upravljanje uporabiti strokovne svetovalce.

Salezijanska družba nepremičnin ne sme pridobivati (in ohranjati) »zgolj zaradi donosnosti« (2. odstavek 187. člena Konstitucij). Zato nepremičnina ne sme biti pridobljena z namenom, da bi se pozneje prodala za ustvarjanje dobička.

### B. Odtujevanje nepremičnin

Če je v nepremičnini, ki jo je treba prodati ali kako drugače odtujiti, salezijanska skupnost ali njena dejavnost, je treba najprej sprožiti formalni postopek za njeno zaprtje. Običajno je za te korake neposredno odgovoren inšpektor ali njegov namestnik. Vendar pa se mora ekonom zavedati, da je treba te korake opraviti, preden se lahko začnejo resna pogajanja.



SLIKA 21: Odtujevanje

#### **Prodaja tretjim osebam**

Kadar se imetje proda tretji osebi, si je treba še posebno prizadevati za doseg poštene in ustrezne cene ali optimalnih razmer.

V Rdeči knjigi je zelo modro zapisano:

**NAVEDEK 5: Rdeča knjiga o prodaji nepremičnin – sklic 154**

Tudi pri prodaji nepremičnin nas mora voditi načelo uboštva, da teh ne prodamo po nepošteni ceni. Izbrati moramo najprimernejši čas in način za prodajo po najboljši ceni.

Pomembno je poudariti oba vidika (pošteno ceno in pogoje), saj izkušnje kažejo, da sta pogosto spregledana. Poleg tega se včasih zgodi, da so ponudbe zelo različne, tako da je treba izbrati med ponudbo z nižjo ceno, a boljšimi pogoji, in ponudbo z višjo ceno, a neprepričljivimi pogoji.

**Poštena cena**

Glede cene je treba poudariti, da Družba za učinkovito uresničevanje svojega poslanstva potrebuje vse mogoče prihodke. Razen redkih izjem poslanstvo salezijancev ne dopušča prodaje imetja po ugodnih cenah. Včasih sogovorniki pri pogajanjih ne razumejo (ali pa nočejo razumeti), da je Družba sicer dobrodelna organizacija, vendar ne more svojega imetja razdeljevati »brezplačno«. Včasih sogovorniki verjamejo, da bo duhovnik ali član Družbe sprejel nižjo ceno, ker se ne zaveda pogojev, ki običajno veljajo za tovrstne pogodbe. Ekonom mora zagotoviti, da se to ne zgodi. Če on ali član Družbe, odgovoren za pogajanja o ustreznih pogojih, meni, da ni primeren za vodenje pogajanj, mora poiskati strokovno pomoč, ki jo potrebuje.

Druga zanimiva tema so pretekle obljube ali pričakovanje zainteresirane stranke. V mnogih primerih ljudje pričakujejo nižjo ceno zaradi del, ki so jih v preteklosti storili (ali verjamejo, da so jih) za skupnost. Čeprav se takšni primeri močno odsvetujejo (glej naslednji odstavek), se lahko zgodi, da se bo moral inšpektorialni ekonom še vedno ukvarjati s tem vprašanjem glede na posebna zgodovinska dejstva. V tem primeru mora ekonom zagotoviti čim večjo preglednost, tako da obelodani dejavnosti, ki jih je oseba sprejela v korist inšpektorije, in navede, kdo jih je zahteval in kakšno znižanje poštene tržne cene bi bilo primerno.

**Opozorilo:** v večini teh primerov ni lahko zagotoviti preglednosti. Dejstva ali osebne preference, ki so pripeljale do tega položaja, so pogosto takšne, da je vsak poskus preglednosti onemogočen. Vendar morata ekonom in inšpektor tesno sodelovati, da zagotovita ustrezno dokumentiranje cene in morebitnih popustov. Brez takšne dokumentacije in razprave o skritih stroških, povezanih s takšnimi dejavnostmi, se ni mogoče naučiti ničesar za prihodnost.

Na splošno so razmere, v katerih so ljudje tako vpeti v delo skupnosti, da v zameno pričakujejo znatne materialne koristi, slabe iz naslednjih

razlogov:

- ▶ Prvič, opredelitev poštene cene v teh primerih ne pomeni le količinske opredelitve storitve, opravljene za inšpektorijo, temveč tudi pripisovanje ustrezne vrednosti. Nato je treba to »ceno« odšteti od tržne vrednosti dobrine.
- ▶ Tudi če bi bilo mogoče določiti pošteno ceno, dejanski stroški operacije ali projekta, ki so uporabljeni za to storitev, niso vedno pregledni. To vodi do napačnih odločitev odgovornih oseb ali organov, napačna izbira pa neizogibno vodi do napačnih odločitev.
- ▶ Zaradi skritih stroškov je gospodarska primerjava dejavnosti nemo-goča. To pa pomeni, da je podprta napačna dejavnost v primerjavi z drugimi dejavnostmi.
- ▶ Netransparentne obveznosti pogosto vodijo v odvisnost od določenih ljudi in neprimerno vedenje članov skupnosti.
- ▶ V mnogih primerih Družba na koncu plača (ali izgubi) več kot bi sicer, če bi te (ali celo bolj kompetentne) ljudi zaposlila že od začetka.
- ▶ Tudi če bi Družba plačala (ali izgubila) manj, bi še vedno ostali dvomi o pravičnosti takšnega pristopa za vse vpletene strani. V interesu Družbe ne more biti, da bi izdelke ali storitve pridobivala po nerazumno nizkih cenah z nerazumno preglednimi postopki.

### **Pogoji**

Večji kot je obseg pogodbe in daljši kot je čas, potreben za njeno izvedbo, večje so možnosti za višje stroške in pasti v pogojih same pogodbe.

Na primer, preprosta klavzula, ki določa, da se cena lahko plača v daljšem roku (seveda z obrestmi), prinaša dodatno tveganje, da bo nasprotna stranka postala insolventna in bo inšpektorija imela težave pri izterjavi svojega denarja.

Kljub preprostosti tega primera je razvidno, da se tehnični izrazi v času pogajanj o pogodbi sicer zdijo oddaljeni, vendar lahko kmalu postanejo sedanjost.

Tako na primer ne smemo podcenjevati tečajnih tveganj (za več podrobnosti o tem glej poglavje 3.4.1.c). Poleg tega lahko spremembe okoljske zakonodaje ali davkov povečajo kritičnost pogodbe in težave pri njenem dolgoročnem izvajanju.

Rešitev te težave zagotovo ni v izbiri preprostih pogodb in izgubi veliko denarja. Zato bo moral inšpektorialni ekonom s pomočjo svoje ekipe in

zunanjih svetovalcev najti pravo ravnotežje med najvišjim dobičkom in večjim tveganjem ali upravljavskimi nalogami. Pomembno je opozoriti, da pogodba, ki ponuja najboljšo ceno, ni nujno najboljša rešitev. Ekonom bo moral upoštevati tudi naloge, ki jih morda ne bo mogel opraviti sam ali s svojo ekipo zaradi zapletenosti pogodbe in s tem povezanega upravnega napora.

### *C. Oddaja / Menjava*

Pogosto je primerno kako premoženje podariti, zlasti če je upravičenec druga cerkvena ustanova. Na prvi pogled se zdi, da je taka transakcija lažje izvedljiva, saj ni treba določiti cene. Vendar se lahko zgodi, da se tudi pri tej vrsti transakcij pojavijo izzivi.

Najpomembnejši vidik pri tem je zagotoviti čim večjo preglednost, saj ne gre za prodajo po tržni ceni. Te posebne okoliščine zahtevajo ustrezno dokumentacijo, ki zagotavlja, da jih bodo razumeli tudi drugi v Družbi in zunaj nje.

Drugi vidik se tiče spoštovanja formalnih pravil za te transakcije, tudi če ne pride do menjave denarja ali če so vpleteni denarni zneski zelo nizki. Ta vidik je pomemben, ker se tiče porazdelitve koristi in odgovornosti med vpletenimi strankami.

### *D. Ohranjanje / Neodtujevanje*

Prepogosto se zgodi, da se o ohranitvi nepremičnine ne razpravlja ali pa se ne sprejme ustreznih odločitev. Dejstvo, da nepremičnina pripada Družbi, se dejansko lahko zdi zadosten razlog za njeno ohranitev.

Cilj bi lahko bil, da se ne lotevamo prenašanih prodaj ali odtujevanja. Izrecno je treba navesti, da je morda pametneje dobrino obdržati, če osebe, odgovorne za to dobrino, dvomijo o tem, kakšna bo prihodnost, čeprav bi moral biti postopek še vedno racionalen in podvržen oceni odgovornih oseb.

Vsaj v nekaterih primerih lahko postopek vrednotenja premoženja pokaže, da dotično premoženje ni več uporabno za skupnost. V tem primeru lahko razmislite o njegovi prodaji ali podaritvi. Tudi na tej stopnji bi bilo upravičeno, da se dobrina ohrani kot rezerva. Ta odločitev je še posebno pomembna v času nizkih obrestnih mer. Toda tudi v tem primeru mora biti odločitev in razlogi za ohranitev dobrine pregledni in dokumentirani.

## *E. Postopek*

### **Posamezni koraki**

Postopki za pridobitev ali odtujitev nepremičnine so si podobni, zato lahko govorimo o enotnem postopku. Prav tako gre za »izredni posel« v skladu s 188. členom Konstitucij. Ta kvalifikacija zahteva določene formalne korake. Ker so ti koraki bolj ali manj enaki za vsak »izredni posel«, jih bomo podrobno obravnavali v tem razdelku, pri čemer se bomo na to razlago sklicevali, če bo to zahteval drugačen kontekst.

### **Načrt**

Kot je navedeno zgoraj, skladen koncept pojasnjuje proces motivacije in izvajanja ter je osrednjega pomena za vse te transakcije. Načrt je torej nepogrešljivo izhodišče. Glede na temeljni pomen načrta, ki se uporablja za številne korake v tem postopku, je vsekakor koristno, da ga na tem mestu podrobneje predstavimo. Ni nujno, da je neposredni avtor načrta inšpektorialni ekonom, saj ga lahko vodi tudi kdo drug. Vendar pa mora inšpektorialni ekonom zagotoviti, da načrt vključuje potrebne gospodarske podatke in da lahko oseba, ki še ni imela stika s projektom in inšpektorijo, ga le površno pozna, razume vizijo in dejstva v ozadju projekta.

V vsakem primeru je treba v načrtu navesti realno ceno ali pričakovano ceno vrednosti nepremičnine, če med ceno in vrednostjo ni enakovrednosti. To je bistvenega pomena, saj je dejanska ali pričakovana cena odločilna za določitev, ali zadošča odobritev vrhovnega predstojnika z njegovim svetom ali pa je potrebna odobritev (Nulla Osta) Apostolskega sedeža.

*Postopek za izredne posle, kot je določen v 188. členu Konstitucij.*

### **SKLIC 5: Konstitucije, člen 188**

### **Mnenje krajevnega sveta (neobvezno)**

Če obstaja možnost, da bo projekt pomembno vplival na določeno skupnost ali obstoječo ustanovo, mora svoje mnenje podati ustrezni svet skupnosti.

### **Soglasje inšpektorialnega sveta (obvezno)**

Brez soglasja inšpektorialnega sveta se ne sme izvesti noben izredni postopek. Seveda je potrebna odobritev vrhovnega predstojnika in njegovega sveta. Tudi če je vrednost operacije nižja od praga, potrebnega za odobritev, je potrebno soglasje inšpektorialnega sveta, ker je operacija v vsakem primeru med »gospodarskimi operacijami iz 188. člena Konstitucije«.

cij» (165. člen, št. 7), čeprav soglasje vrhovnega predstojnika in njegovega sveta ni potrebno, ker je bila v skladu s 189. členom Konstitucij določena vrednostna meja.

***Uradna prošnja za odobritev s strani vrhovnega predstojnika (če je notranja omejitev presežena).***

Če zadevna operacija presega vrednostno mejo, predvideno v 189. členu Konstitucij, je treba vrhovnemu predstojniku in njegovemu svetu poslati uradno prošnjo za odobritev. Rdeča knjiga opredeljuje ukrepe, predvidene v tem primeru: v tem priročniku je treba upoštevati interakcijo med inšpektorjem in ekonomom.

***NAVEDEK 6: Konstitucije, 188. in 189. člen***

Potrebno je dovoljenje vrhovnega predstojnika v soglasju z njegovim svetom za: 1. pridobivanje, odtujevanje, zamenjavanje, zastavljanje nepremičnin in dajanje v najem le-teh; 2. sklepanje posojil z zastavo ali brez nje; 3. sprejemanje bremenilnih dediščin, volil ali darov; za tiste, ki so sprejete brez obremenitve, zadostuje sporočilo; 4. ustanavljanje preživnin, študijskih štipendij, mašnih obveznosti, posebnih dobrodelnih ustanov ali teles; 5. gradnjo novih stavb, podiranje obstoječih ali njihovo večje preurejanje. Za dosego takega dovoljenja, ko gre za dela na inšpektorialni ali krajevni ravni, morajo dotični organi predložiti primerno dokumentacijo z mnenjem inšpektorja in njegovega sveta pa tudi z mnenjem ravnatelja in njegovega sveta, kadar gre za kako hišo.

V zvezi z vsemi posli, o katerih govori čl. 188 konstitucij, pripada vrhovnemu predstojniku s soglasjem njegovega sveta, potem ko je slišal mnenje inšpektorjev z njihovimi sveti in upoštevajoč določbe apostolskega sedeža, določiti meje vrednosti, v katerih je pristojen inšpektor s soglasjem svojega sveta, da jih odobri s podobnim postopkom. Ko gre za posle, ki presegajo od apostolskega sedeža določeno vsoto, ali za darila iz zaobljube in za dragocene zgodovinske in umetniške predmete, je potrebno tudi dovoljenje apostolskega sedeža.

***Nulla Osta Apostolskega sedeža (če je predvidena omejitev presežena)***

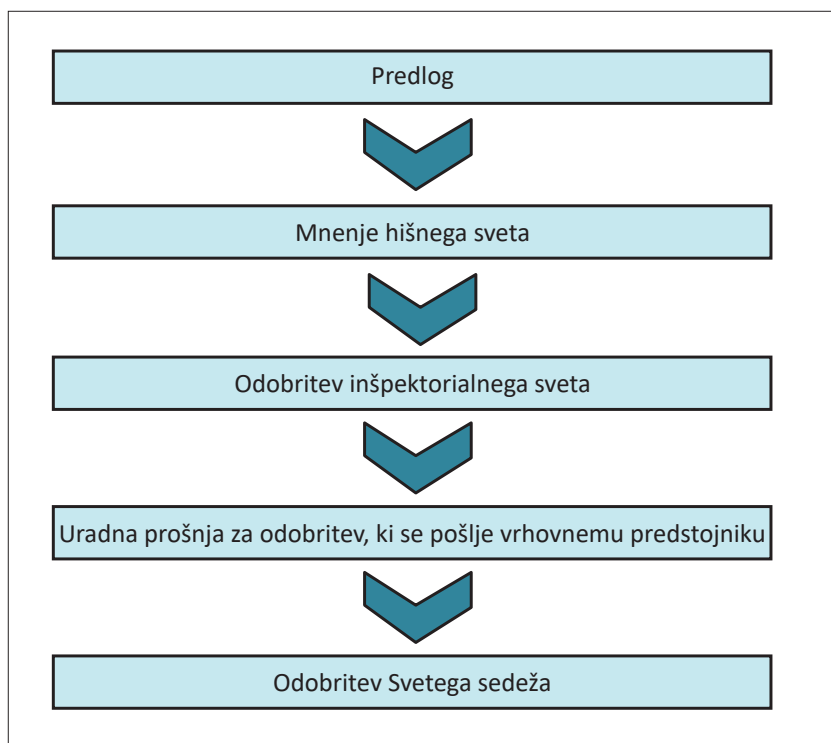
Apostolski sedež poleg dokumentacije, ki jo je skupaj s svetom poslal vrhovnemu predstojniku, zahteva tudi:

- ▮ Podrobno tehnično oceno vrednosti nepremičnine.
- ▮ Izjavo krajevnega škofa v zvezi z odtujitvijo nepremičnine.

Medtem ko je prvi dokument le tehnične narave in ga ni težko pripraviti, lahko drugi povzroča težave. Načeloma mora izjava le potrditi ustreznost cene. Vendar pa se pogosto zgodi, da takšne izjave obravnavajo vprašanje širše in vsebujejo presojo transakcije v celoti. Če izjava vsebuje negativne elemente, je celoten postopek odobritve težji.

Izkušnje kažejo, da si to izjavo škofje lahko zelo različno razlagajo. Včasih se zahteva del cene. Če krajevni škof poda takšno zahtevo, mora inšpektorialni ekonom prositi inšpektorja, da se o tem pogaja in doseže poravnavo. Za pomoč pri pogajanjih se lahko obrne na krajevnega ali vrhovnega ekonoma.

Za zmanjšanje teh težav je zlasti pomembno, da je v oceni, omenjeni na začetku tega dela priročnika, jasno navedeno, da so sredstva, pridobljena s prodajo dobrine, nujno potrebna za zelo pomembne dejavnosti. Vendar to ne zagotavlja hitre odobritve, zato se je treba pri razumnih stroških pogajati.



SLIKA 22: Postopek K 188

### **Informacijska politika**

Inšpektorialni ekonom mora zagotoviti, da so vse stranke, vključene v načrtovane transakcije, v celoti seznanjene z zahtevanimi odobritvami. Laike, ki niso vajeni tovrstnih transakcij s cerkvenimi predstavniki, je treba v zgodnji fazi postopka podrobno seznaniti s postopki, ki so s tem povezani. Ni mogoče pričakovati, da se bodo zavedali, da inšpektorija – čeprav je vpisana kot lastnik nepremičnine – morda ne bo mogla dokončati transakcije. V nasprotnem primeru lahko pride do nesporazumov, napačnih izračunov in celo odškodninskih zahtevkov.

Če inšpektorialni ekonom ni neposredno vključen v pripravo operacije, o tem obvesti odgovorne osebe.

### **Časovni raspored**

Vsem udeležencem v postopku je treba določiti realen časovni okvir. Če je potrebna odobritev vrhovnega predstojnika in njegovega sveta in predvsem če je potrebna odobritev (Nulla Osta) Apostolskega sedeža, je treba pripraviti ustrezen časovni načrt. Prav tako je pomembno, da potencialnega pogodbenega partnerja obvestite o načrtovanih korakih.

Trenutno mora inšpektorialni ekonom upoštevati naslednje omejitve:

Vrhovni svet se sestane dvakrat letno na plenarnem zasedanju, in sicer od začetka decembra do konca januarja ter ponovno od začetka junija do konca julija. Če je popolna uradna prošnja za odobritev operacije prejeta pred ali na začetku teh časovnih presledkov, je mogoče pravočasno organizirati odločitev vrhovnega predstojnika. Na sejah vrhovnega sveta se lahko obravnava prošnje pospeši, zlasti če je naveden razlog, ki utemeljuje nujnost prošnje in pojasnjuje, zakaj prošnje ni bilo mogoče predložiti prej. Če je popolna uradna zahteva predložena zunaj obdobja za sestanek, je treba računati vsaj z dvomesečnim čakalnim obdobjem.

Če je potrebna odobritev Svetega sedeža, je čas daljši, saj Sveti sedež ne začne postopka, dokler ne prejme odločitve vrhovnega predstojnika z njegovim svetom. Z drugimi besedami, oba postopka ne potekata vzporedno, temveč zaporedno. Izkušnje kažejo, da se odločitev Svetega sedeža lahko razlikuje od primera do primera, vrhovno vodstvo pa ima na voljo zelo malo sredstev za pospešitev postopka.

### **3.3.2 Gradnja, podiranje in preurejanje stavb**

Druga pomembna točka, povezana s temi dejavnostmi, se nanaša na nekatere zelo posebne dolžnosti inšpektorialnega ekonoma.

#### **Člen 195 Pravilnika namreč določa:**

Med pravice in dolžnosti inšpektorialnega ekonoma spada tudi nadzorstvo nad vsemi gradbenimi deli v inšpektoriji, tudi kadar gre za dejavnosti v že obstoječih hišah in če se morajo izvajati pod vodstvom krajevnega ekonoma in z ravnateljevo odgovornostjo.

#### **SKLIC 6: Pravilnik, člen 195**

To pravilo je zelo posebno, saj je sprejeto pred določbami inšpektorja na tem področju. Iz tega sledi, da mora inšpektorialni ekonom zagotoviti, da lahko izvaja »nadzor nad vsemi gradbenimi deli«. To najprej pomeni, da inšpektorialni ekonom pozna vsa dotična dela ter ima vse ustrezne podatke o njihovem načrtovanju in izvedbi.

Ko prejme zadostno količino informacij, mora inšpektorialni ekonom začeti izvajati nadzorne dejavnosti. V praksi to pomeni, da se prepriča, da so bili sprejeti vsi potrebni previdnostni ukrepi. Če odgovorna oseba ne upošteva navodil inšpektorialnega ekonoma, mora ta o tem obvestiti inšpektorja, ki bo nato ustrezno ukrepal.

Inšpektorialni ekonom pa nima le te posebne naloge. Njegove naloge vključujejo tudi »gradnjo novih stavb, podiranje obstoječih ali njihovo večje preurejanje« [Konstitucije, 188. člen, št. 5], oziroma dejavnosti, katerih pomen poudarja dejstvo, da so izrecno navedene v 188. členu Konstitucij in zato zahtevajo soglasje inšpektorialnega sveta, morda pa celo odobritev vrhovnega predstojnika in njegovega sveta. V zvezi s tem se je treba sklicevati na opombe iz prejšnjega poglavja.

Ker lahko te dejavnosti v večini primerov povzročijo znatne stroške in nato vplivajo na ugled inšpektorije, je treba biti pri tem zelo previden in pozoren. Tako kot pri drugih vidikih nepremičnin se načrtovanje začne z dolgoročnimi načrti in strategijami. Zahteve za postopek gradnje izhajajo iz te ocene, povezava med oceno in zahtevami pa mora biti dobro dokumentirana in ohranjena med postopkom gradnje.

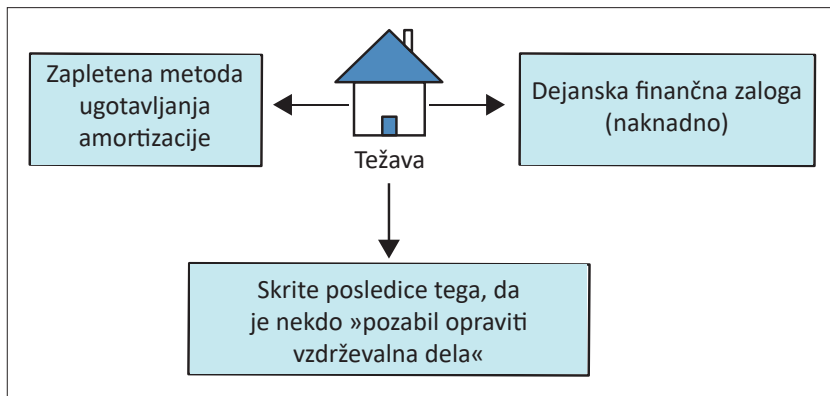
Spremembe ocene lahko zahtevajo spremembe načrta in procesa, gradnje pa je treba vedno oceniti z vidika, kako lahko vplivajo na programe in dejavnosti.

### 3.3.3 Vzdrževanje lastniških stavb

Ko je stavba dokončana, se začne faza vzdrževanja. Očitno je nujno, da so za vzdrževanje stavb v lasti inšpektorije na voljo ustrezna sredstva, vendar inšpektorije tega vidika ne upoštevajo vedno dosledno in ga pogosto zanemarjajo.

#### A. Težava

Pri metodično pravilnem upravljanju rednega vzdrževanja dragih naložb se pojavljajo nekatere težave. Glavni razlog za pravilno upravljanje tega vprašanja ni tako preprost, kot se zdi, saj se v njem prepletajo tri zelo različna vprašanja.



SLIKA 23: Vzdrževanje nepremičnin

#### Amortizacija

Z računovodskega vidika je najboljša metoda za obvladovanje stroškov vzdrževanja stavbe (kot vsake druge naložbe) tako imenovana amortizacija. Dejansko gre za abstrakten pojem, ki ga je pogosto težko pojasniti in se zato malo uporablja. Nekatere inšpektorije pogosto uporabljajo neformalne metode.

To bi lahko bila razumna alternativa včasih precej togim amortizacijskim shemam, če so dokumentirane in če so zagotovljena zadostna sredstva. Vse prepogosto pa se zdi, da je ta alternativni pristop zelo odvisen od ljudi, ki ga izvajajo, in je lahko dovzeten za napake, če so ti ljudje dodeljeni drugim nalogam.

***Skrite posledice (za določen čas)***

Pogosto se potreba po vzdrževanju nepremičnine pokaže šele takrat, ko je že prepozno. Obstaja namreč skušnjava, da bi odlašali ali si celo domišljali, da je vzdrževanje razkošje. Nekateri varčevanje pri vzdrževanju razumejo kot znamenje uboštva. To je napaka, saj bo naslednji večji vzdrževalni poseg zagotovo dražji od vsote manjših vmesnih posegov (glej naslednjo točko).

***Dejanska finančna rezerva***

Veliko število inšpektorij uporablja sredstva za vzdrževanje kot finančno rezervo. Čeprav je ta pristop razumljiv in včasih celo upravičen, lahko skriva nevarnosti. V številnih primerih ni nujno, da se vzdrževanje izvede točno na predviden datum, zato odložitev za leto ali dve ne pomeni težave in ne povzroča višjih stroškov ali drugih težav. Na žalost tega ne moremo trditi za daljša obdobja. Čez nekaj časa se bodo stroški hitro in skrajno povečevali, tudi če težava ni neposredno vidna. Na tej točki bi lahko uporaba vzdrževanja kot rezerve postala enakovredna precej dragemu posojilu.

Če se vzdrževanje zanemarja dalj časa, inšpektorija neizogibno utrpi izguba in na koncu »izčrpa svoje rezerve«. Včasih ni druge možnosti kot izguba. To pomeni, da je potreben dobro opredeljen načrt z jasnimi prednostnimi nalogami. Poraba lastnih rezerv je v takih primerih prav tako slaba strategija in se ji je treba za vsako ceno izogniti.

***B. Rešitve******Kratkoročna rešitev***

Kratkoročno je priporočljivo čim bolj formalizirati neformalno upravljanje vzdrževalnih del. Zato je za vsako nepremičnino potrebna dokumentacija in podroben načrt s stroški in časovnim razporedom. Priporoča se, da te načrte predstavi, obravnava in odobri inšpektor s svojim svetom. Poleg tega je treba o načrtih obvestiti tudi dotično skupnost.

Pri vzdrževalnih delih je treba vedno pripraviti realističen in podroben načrt glede virov sredstev. Če se bo izkazalo, da za potrebna vzdrževalna dela ni dovolj sredstev, bo morala inšpektorija zmanjšati svoje premožanje in dejavnosti, da bo lahko ustrezno poskrbela za najpomembnejše stavbe in dejavnosti.

***Dolgoročna rešitev***

Dolgoročno je priporočljivo uvesti koncept »amortizacije« in o tem obvestiti ustrezne osebe v inšpektoriji. Amortizacija ni tako toga, kot se zdi

na prvi pogled. Ko je koncept kot celota sprejet, je mogoče konkretne postopke prilagoditi potrebam in dejanskemu stanju. Pogosto se razpravlja o časovnem obdobju, ki izraža, kako hitro bo sredstvo uporabljeno. Če se amortizacija uporablja za notranje namene, bo inšpektorija po lastni presoji spremenila ta obdobja, če je uradni časovni okvir prekratek (ali predolg).

## 34

## FINANČNO POSLOVANJE (NALOŽBE IN ZADOLŽEVANJE)

Namen tega razdelka je določiti smernice za odločitve posameznega vlagatelja v zvezi z naložbami in zadolževanjem. Merilo, ki ga je treba vedno upoštevati pri naložbenih odločitvah, odraža tako subjektivna vprašanja (povezana z vsakim vlagateljem) kot objektivna vprašanja (povezana s trgi, na katerih deluje vlagatelj). Širok razpon različnih institucionalnih okolij in predpisov, v katerih delujejo različni krajevni salezijanski subjekti, zahteva, da veljavne smernice in merila ne odražajo posebnih razmer, ampak so ustrezno splošni.

Čeprav odločitve o naložbah in zadolževanju niso neposredno povezane z institucionalnim poslanstvom salezijancev, so ključnega pomena za zagotavljanje prihodnje razpoložljivosti finančnih sredstev, potrebnih za izpolnjevanje tega poslanstva.

V vseh fazah postopka finančnega odločanja (naložbe in zadolževanje) je potrebno poglobljeno poznanje tehničnih značilnosti finančnih instrumentov in trgov. V nekaterih primerih pa inšpektorije morda ne bodo imele na voljo tovrstnega strokovnega znanja, zato bodo morale zaprositi za pomoč drugo inšpektorijo, vrhovno vodstvo ali strokovnega svetovalca. V poglavju o svetovalcih boste našli razdelek, posvečen finančnim svetovalcem (glej 4.2.5).

Preden se podrobneje posvetimo naložbenim in posojilnim postopkom, bi rad za vsak postopek pojasnil nekatere vidike v zvezi s časovnim okvirom in predpogoji, ki morajo biti izpolnjeni. Poleg tega se bomo posebej posvetili vprašanju motivacije, saj v nekaterih delih teh postopkov ni mogoče organizirati ali upravljati brez ustrezne preglednosti glede motivacije. V naslednjem koraku bomo podrobno obravnavali te postopke in seveda tudi vprašanje morebitnih potrebnih dovoljenj.

Po razpravi o podrobnostih naložbenih in posojilnih postopkov bomo

na kratko proučili morebitno sodelovanje med inšpektorijami in druge učinkovite strategije v zvezi s tem pristopom.

### **3.4.1 Finančne naložbe**

#### **A. Motivacija**

Z določenega vidika za naložbe ni potrebna posebna motivacija. Že gotovina na bančnem računu je sama po sebi »naložba«, pri čemer je treba upoštevati tveganje (solventnost banke) in donos. Dejstvo, da obstajajo presežna sredstva, ki presegajo običajno denarno rezervo, zahteva odločitev, ali naj se ta sredstva porabijo bolj ali manj takoj ali pa naj se vložijo.

Medtem ko je v poslovnem kontekstu vprašanje porabe vedno usmerjeno v pričakovani donos, se morajo cerkvena telesa vprašati, v kolikšni meri oziroma v kakšnem pogledu je mogoče sredstva uporabiti v prid karizme. Ker imajo ljudje nenehno potrebe, se vedno najdejo načini, kako presežna sredstva porabiti. To bomo kmalu obravnavali v okviru pravil, ki urejajo Družbo.

Naložbe in zadolževanje se križajo v primerih, ko obstajajo presežki sredstev, medtem ko se je inšpektorija zadolžila v drugih okoliščinah. Podrobnosti tega položaja bomo analizirali v poglavju o zadolževanju.

#### **B. Naložbe in pravila Družbe**

Če se naložba ne nanaša na premoženje ali zahteva odobritev posojila (kar se zgodi zelo redko), se 188. člen Konstitucij ne uporablja. Zato ni izrecne obveze, da bi bilo treba pridobiti soglasje inšpektorialnega sveta ali zaprositi za odobritev vrhovnega predstojnika in njegovega sveta ali Apostolskega sedeža.

Splošnejše vprašanje se nanaša na pogoje, ki so na splošno dovoljeni za vlaganje sredstev, saj 187. člen Konstitucij določa:

**Prepovedano je pridobivanje in ohranjanje nepremičnin zgolj zaradi donosnosti in vsaka druga trajna oblika donosnega vlaganja kapitala, razen kar predvideva čl. 188 Konstitucij.**

#### **SKLIC 7: Konstitucije, člen 187**

Ta člen Konstitucij izraža to, o čemer smo govorili prej. Ker varčevanje ali vlaganje presežnih sredstev nima notranje logike, temveč je njihova poraba neločljivo povezana s podjetniško logiko, mora za morebitno naložbo obstajati razlog ali utemeljitev. V podjetniškem okolju pa bi bila logika

naslednja: »Če ne obstaja ustrežnejši način porabe sredstev, postane vprašanje naložb obvezno.« Najprej morajo cerkveni organi opredeliti, zakaj ne porabljajo. Šele potem se lahko sprejmejo odločitve o naložbi. Ko pojasnimo namen, za katerega inšpektorija potrebuje sredstva, se lahko odločimo, kaj in kako bomo storili.

Potem ko smo pojasnili, da naložba vedno zahteva namen, lahko dodamo, da obstajajo (številni) dobri razlogi za naložbo. Poleg tega številne salezijanske inšpektorije izrecno potrebujejo naložbe. »Mlajše« inšpektorije morajo nameniti sredstva za formacijo, medtem ko morajo »starejše« inšpektorije izpolniti svoje obveznosti do starejših.

Številne inšpektorije nimajo sistematičnega načrta za vzdrževanje svojih stavb. Nekatere morajo posodobiti svoje delovanje, kar je brez ustreznih sredstev precej težko. Obstaja torej več zelo dobrih razlogov za vlaganje, ki jih je treba skoraj v vseh primerih racionalizirati, če inšpektorija vlaga »bolj po občutku kot po premisleku«.

V nadaljevanju je navedenih nekaj primerov:

- ▮ namenjanje sredstev za pomembne projekte (npr. gradnjo šole)
- ▮ namenjanje sredstev za nepredvidene dogodke
- ▮ namenjanje sredstev za zakonodajne spremembe (davki, stroški poslovanja)
- ▮ zagotavljanje sredstev za stroške poslovanja (glede na letni promet in tveganja)
- ▮ zagotavljanje sredstev za izobraževanje in formacijo sobratov
- ▮ zagotavljanje sredstev za pomoč ostarelim in bolnim sobratom
- ▮ drugo

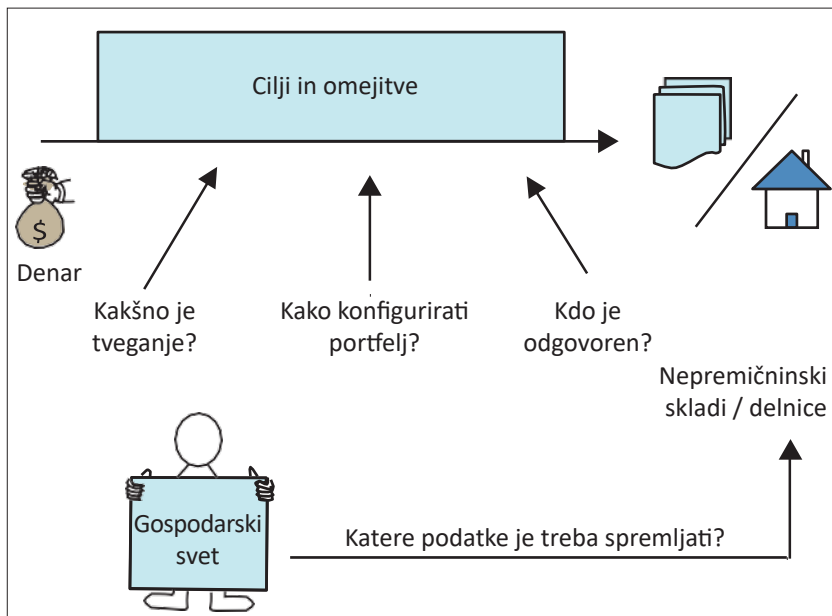
V naslednjih razdelkih o naložbah predvidevamo uporabo dveh ali več zgoraj navedenih razlogov.

### *C. Splošni naložbeni postopek*

Za sprejemanje ustreznih naložbenih odločitev je treba odgovoriti na naslednja temeljna vprašanja:

- ▮ Katere omejitve in cilji morajo veljati za finančno premoženje inšpektorije?
- ▮ Katera je najboljša konfiguracija portfelja za izpolnitev omejitev in doseganje zgornjih ciljev?

- ▶ Kolikšno finančno tveganje v različnih sestavinah lahko prenese finančno premoženje inšpektorije?
- ▶ Kdo bi moral biti odgovoren za odločitve o naložbah?
- ▶ Katere podatke je treba zagotoviti finančnim posrednikom, da lahko ustrezno spremljajo naložbe?

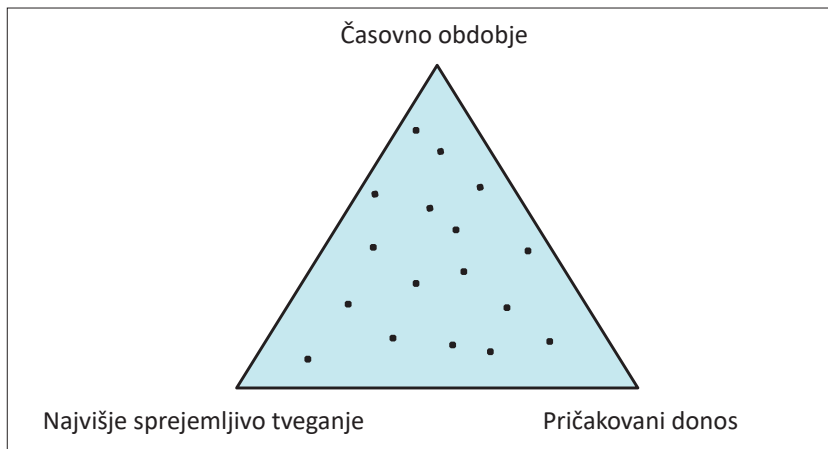


**SLIKA 24:** Odločitve o naložbah

Finančna sredstva je treba upravljati v skladu z operativnimi značilnostmi inšpektorije. Zato je treba pri vsaki naložbeni odločitvi upoštevati analizo tipičnih dejavnosti, ciljev in omejitev inšpektorije.

Inšpektorija mora predvsem izraziti tipične želje, cilje in omejitve svojih institucionalnih dejavnosti. Cilji in omejitve (predvsem glede stopnje sprejemljivega tveganja) portfelja bodo opredeljeni v skladu z naslednjimi dejavniki:

- ▶ Časovno obdobje
- ▶ Pričakovan donos
- ▶ Največje sprejemljivo tveganje



**SLIKA 25:** Naložbene preference, cilji in omejitve

Ustreznosti naložbe ni mogoče določiti vnaprej. Tudi če poznamo značilnosti ustanove, je ustreznost predlagane naložbe rezultat predhodne analize njenih ciljev in omejitev. V nasprotnem primeru je naložba združljiva le z interesi finančnega posrednika, ki jo predlaga.

Opredelitev ciljev in omejitev portfelja služi za opredelitev optimalne strateške (tj. dolgoročne) razporeditve portfelja. Opredelitev optimalne razporeditve finančnih sredstev v skladu s tipičnimi cilji in omejitvami inšpektorije zahteva temeljito poznanje finančnih trgov in finančnih instrumentov, ki so na voljo na krajevnem trgu, na katerem deluje inšpektorija.

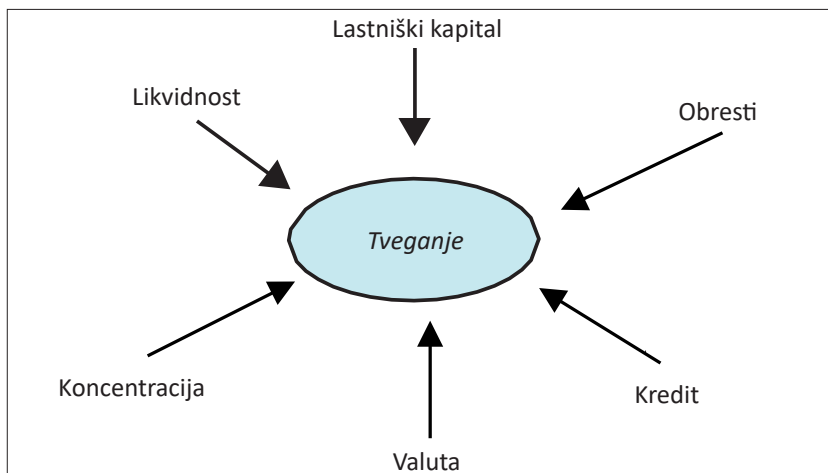
Za tako opredeljevanje je potrebno ustrezno in specializirano znanje in spretnosti. Inšpektorija zato potrebuje neodvisnega finančnega svetovalca, ki pozna krajevni trg in njegove predpise.

Optimalna strateška razporeditev nujno zahteva izpostavljenost portfelja določenim finančnim tveganjem. Vlagatelj se mora zavedati teh tveganj in določiti ustrezne omejitve za vsak glavni vir finančnega tveganja.

Glavne kategorije tveganja so opisane v nadaljevanju, kar omogoča opredelitev sprejemljivega tveganja za vsako kategorijo:

- ▮ Tveganje lastniškega kapitala: povezano z nakupom delnic (ali delniških skladov). Inšpektorija postane lastnica delnic podjetja in je zato udeležena pri uspehu (ali neuspehu) tega podjetja. Vrednost naložbe v delnice lahko zelo niha, od nič do neomejenega večkratnika začetne vrednosti.

- ▶ Obrestno tveganje: povezano z nakupom obveznic. To tveganje je posledica nihanja tržnih obrestnih mer v času trajanja obveznic: vrednost obveznic pade, ko se obrestne mere zvišajo, in nasprotno. Pri tem je tveganje sorazmerno s trajanjem obveznic.
- ▶ Kreditno tveganje je povezano z nakupom obveznic. Dolžnik (tj. tisti, ki izda obveznice) se lahko izkaže za nezmožnega odplačati dolg. Če se tveganje neplačila (stečaja) v času trajanja obveznice poveča, se tržna cena obveznice zniža.
- ▶ Valutno tveganje je povezano z valuto naložbe. Inšpektorija mora svoje naložbe vrednotiti v svoji valuti (tj. valuti plačil in prihodkov, povezanih z institucionalnimi dejavnostmi inšpektorije). Naložbe, denominirane v tuji valuti, lahko zaradi nihanja menjalnega tečaja izgubijo ali povečajo svojo vrednost v primerjavi s krajevno valuto.
- ▶ Tveganje koncentracije: nezadostna razpršitev naložb lahko izpostavi institucijo značilnim dogodkom, povezanim z nezadostnimi viri dohodka. Naložbeni instrumenti morajo biti ustrezno razpršeni glede na gospodarski sektor, geografsko regijo, izdajatelja vrednostnih papirjev in posamezno zavarovanje.
- ▶ Likvidnostno tveganje: Če mora inšpektorija svojo naložbo likvidirati (pretvoriti v gotovino), lahko prodaja traja dolgo in/ali inšpektorija utrpi precejšnje izgube, ker za dotični vrednostni papir ni ustreznega nabora vlagateljev. Kotiranje na zanesljivem reguliranem trgu (npr. borzi) in količina vrednostnih papirjev v obtoku na trgu sta dva ključna parametra za oceno stopnje likvidnosti določene naložbe.



SLIKA 26: Tveganja

Nekateri razredi premoženja združujejo več virov tveganja in/ali je njihovo vrednotenje zelo težavno. Posebno pozornost zahtevajo ta sredstva: imetje, nepremičnine, hedge skladi, delnice, ki ne kotirajo na borzi (za-sebni kapital), pogodbe o izvedenih finančnih instrumentih.

Opredelitev najvišjih omejitev, povezanih z različnimi sestavinami finančnega tveganja, je temeljnega pomena za vzpostavitev avtonomije upravljavca portfelja, bodisi notranjega (zaposleni v sami inšpektoriji) bodisi zunanega (poklicni upravljavac). Omejitve so bistveni del strateške razporeditve portfelja. Kadar je pooblastilo zaupano profesionalnemu upravljavcu, postanejo te omejitve sestavni del pogodbe o upravljanju naložb, ki jo podpišeta inšpektorija in profesionalni upravljavac.

Finančnemu tveganju se ni mogoče popolnoma izogniti: tudi bančni račun, če pomeni terjatev do banke, lahko vključuje kreditno tveganje, ki ga je treba oceniti (če banka propade, lahko izgubi tudi tekoči račun, odprt pri tej banki).

Strokovni upravitelj, odgovoren za upravljanje portfelja inšpektorije, se izbere na podlagi naslednjih meril:

- ▶ **Krajevni predpisi:** v številnih državah je treba za ponujanje finančnih storitev pridobiti dovoljenje, poklicni upravitelji pa so strogo regulirani. V nobenem primeru se mandat za upravljanje portfelja ne sme zaupati osebi brez potrebnega dovoljenja.
- ▶ Vrsta storitve, ki jo zahteva posrednik (skrbništvo in preprosto izvajanje v – primerjavi s profesionalnim upravljanjem portfelja), in sposobnost posrednika, da to storitev zagotovi pod najboljšimi pogoji.
- ▶ **Skrbništvo in preprosto izvajanje:** naložbe predstavljajo vrednostni papirji, ki jih neposredno izbere banka (po možnosti po nasvetu svetovalca, ki dela za banko). Banka kot njihov skrbnik nato izpolni naročila za nakup/prodajo vrednostnih papirjev. Glavni zahtevi za to vrsto storitve sta učinkovitost banke pri izvajanju nakupnih/prodajnih naročil in njena finančna moč. V tem primeru je banka sama v celoti odgovorna za izbiro naložb, čeprav lahko banka ali njeni zaposleni aktivno predlagajo izvedbo transakcij: treba se je zavedati, da lahko na svetovanje vpliva navzkrižje interesov (zaposlene v banki plačuje banka, zato delajo v njenem interesu).
- ▶ **Strokovno upravljanje portfelja:** naložbe neposredno upravlja finančni posrednik, ki postane odgovoren za izbiro naložb na podlagi pogodbe o upravljanju, v kateri je opredeljen profil tveganja, dogovorjen s stranko. Pogodba o upravljanju portfelja na splošno

zagotavlja večjo zaščito vlagatelja zaradi klavzul o nadzoru nasprotja interesov in v mnogih državah zaradi zakonodaje, ki zagotavlja večje varstvo potrošnikov. Naložbene odločitve so tako prenesene na profesionalnega upravljavca. Zato je za srednje- ali dolgoročne naložbe bolje pooblastiti profesionalnega upravljavca portfelja. Izbira upravljavca portfelja mora temeljiti na oceni njegove sposobnosti, tako glede naložbenega procesa kot glede upravljanja tveganj.

- ▶ **Kreditno tveganje finančnega posrednika:** nedavne bančne krize so pokazale, kako pomembno je oceniti finančno trdnost posrednika skrbnika ali upravitelja portfelja. Preveriti je treba obstoj medbančnih ali državnih jamstev za bančne vloge.

Odnos med vlagatelji in finančnimi posredniki je nujno asimetričen zaradi na splošno omejenega finančnega znanja prvih v primerjavi z drugimi. Tako je izpostavljen morebitnim nasprotjem interesov posrednikov, ki jih je v večini primerov težko obvladovati. Tako pri izbiri posrednikov kot pri opredelitvi pogodb je potrebna pomoč strokovnega, kompetentnega in neodvisnega svetovalca. Avtonomija v tem primeru postane temeljna zahteva.

Inšpektorija mora preveriti vsebino rednih poročil, ki jih predložijo finančni posredniki, da lahko:

- ▶ nadzoruje kakovost in stroške storitev, ki se zagotavljajo posrednikom;
- ▶ spremlja konfiguracijo portfelja in nadzoruje različne sestavine finančnega tveganja;
- ▶ redno preverja skladnost med obnašanjem portfelja (tveganje/donos) ter cilji in omejitvami, opredeljenimi na začetku naložbenega procesa.

Krajevni predpisi na splošno določajo minimalno raven informacij, ki jih mora vsak posrednik zagotoviti stranki. Minimalna vsebina četrletnega poročila mora biti opredeljena v pogodbi in mora vključevati vsaj naslednje elemente:

- ▶ opredelitev tržne vrednosti vsakega vrednostnega papirja;
- ▶ razvrstitev tveganja za vsak vrednostni papir (glej točko 3): npr. valuta, bonitetna ocena, uvrstitev na organiziran trg itd;
- ▶ v primeru upravljanih portfeljev: donosi portfelja in referenčne vrednosti (referenčna vrednost = tržni indeks sestave portfelja) ter kazalniki tveganja.

- ▶ Vsaj v začetnih fazah je priporočljivo uporabiti neodvisnega strokovnega svetovalca, ki skupaj s finančnim posrednikom določi vsebinsko in pogostost periodičnih poročil ter ugotovi, kako si jih je treba razlagati.

Inšpektorije s srednje velikimi/velikimi portfelji (10 in več milijonov USD) bi morali razmisliti o pomoči svetovalca, ki bi skrbno spremljal portfelj in njegovo uspešnost.

#### ***D. Družbeno odgovorne naložbe (SRI)***

Razpoložljivost in kakovost družbeno odgovornih naložb (SRI), imenovanih tudi »etičnih naložb«, sta se v zadnjih letih močno povečali. Glede na posebne značilnosti Družbe in zanimanje, ki ga ta sektor lahko in mora vzbuditi pri ekonomu, je koristno v zvezi s tem podati nekaj pojasnil.

Družbeno odgovorne oziroma »etične« naložbe so naložbe in ne dobrodelni instrumenti, zato morajo vedno zagotavljati kak donos. Po mnenju nekaterih naj bi tovrstne naložbe srednjeročno ali dolgoročno finančni donos za vlagatelje celo povečevale in ne zmanjševale.

Glavne značilnosti SRI so povezane z izbiro tako imenovanih podjetij, v katera je mogoče vlagati, na podlagi tako imenovanega merila ESG (akronim besed Environment, Social, Governance), ki ocenjuje uspešnost podjetja glede na naslednje vrednote: spoštovanje okolja, spoštovanje pravic zaposlenih, dobaviteljev, strank, manjšinskih delničarjev in upnikov.

Shema etičnih vrednot, ki opredeljuje ta merila izbire, se lahko od primera do primera precej razlikuje, vendar se skoraj nikoli ne ujema s shemo Katoliške cerkve.

Obstajata dve vrsti meril za izbor:

- ▶ Merilo izključitve: izključuje vsa podjetja, ki poslujejo v gospodarskih sektorjih in niso skladna z vlagateljevimi etičnimi vrednotami (npr. igre na srečo, pornografija, orožje itd.). Na splošno je za promet, ustvarjen s temi »prepovedanimi« dejavnostmi, določen najvišji prag. Na primer, hotel, ki več kot 10 % svojih prihodkov ustvari z igrami na srečo ali filmi za odrasle, je izključen, nakup vrednostnih papirjev, ki jih izda to podjetje, pa je prepovedan.
- ▶ Merilo »najboljšega v razredu« (Best in Class): v skladu z njim so običajno sprejemljivi manj sporni sektorji (npr. energetika ali rudarstvo), vendar so »vlaganja vredna« podjetja v teh sektorjih izbrana v skladu z merili varstva okolja, odnosov s strankami in dobavitelji (vključno s proizvajalci v državah v razvoju) ter preglednosti podjetij.

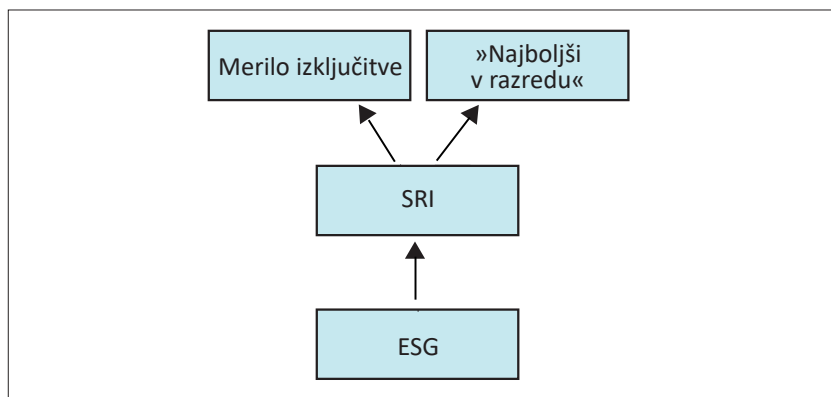
Na primer, le 20 odstotkov najbolj ocenjenih rudarskih podjetij je primernih za etične naložbe (na podlagi zgornje kakovostne razvrstitve). Merilo »najboljši v razredu« lahko vključuje prag izključitve in/ali odstotno omejitev za vrednostne papirje podjetij, ki delujejo v teh sektorjih, in/ali večjo težo, dodeljeno podjetjem, ki so »najboljša v razredu« (npr. 20% najboljših podjetij mora predstavljati vsaj 50% portfelja).

Orodja SRI na različne načine in z različno občutljivostjo združujejo merila izbire, ki temeljijo na standardih izključitve ali »najboljših v razredu«.

Vendar je izbira ESG resnično učinkovita le pri naložbah v lastniške vrednostne papirje in obveznice, ki so jih izdala zasebna podjetja. Izbira ESG javnih izdajateljev (državnih obveznic) je manj pomembna zaradi političnih diskrecijskih dejavnikov.

Čeprav je praktično nemogoče najti vrednostne papirje, ki so v celoti skladni z vrednotami Katoliške cerkve, in se popolnoma izogniti tveganju vlaganja v podjetja z nizko ali nikakršno »etiko«, se je kakovost analiz, ki jih na tem področju izvajajo glavni finančni posredniki, v zadnjem desetletju močno izboljšala.

Danes zavestna uporaba orodij SRI – čeprav ne zagotavlja absolutnega jamstva za naložbe v »najboljša« podjetja ali izogibanje naložbam v podjetja, ki poslujejo v spornih sektorjih ali v skladu s spornimi praksami glede na merila ESG – vendarle zagotavlja razumno stopnjo varnosti glede izključitve »najslabših« podjetij (z vsemi povezanimi tveganji za ugled). Bolj ko se bo razširil pristop SRI, močnejši bo pritisk na podjetja, da sprejmejo »družbeno odgovorne« prakse.



**SLIKA 27:** Družbeno odgovorne naložbe (SRI)

### 3.4.2 Zadolževanje

#### A. Razlogi za zadolževanje

Medtem ko so lahko naložbe, kot smo pravkar videli, preprosto samoumevne, je treba vedno skrbno proučiti motive, ki vodijo k zadolževanju. V mnogih primerih je zadolževanje možnost »vis à vis« v nasprotju s spremembo razvojnega načrta, prednostnih nalog ali likvidacijo razpoložljivih sredstev. Vedno je treba sprejeti neizpodbitno odločitev o zadolževanju, ki mora temeljiti na sposobnosti odplačevanja kapitala in obresti v prihodnosti.

#### B. Konstitucije in Pravilnik

Čeprav zadolževanje prinaša nove stroške, so lahko razlogi zanje vseeno upravičeni. Zato je pomembno opozoriti, da Konstitucije in Pravilnik dopuščajo, da se inšpektorija ali hiša zadolži, če je to potrebno. Čeprav v zvezi s tem ne navajajo izrecnih pogojev, Konstitucije in Pravilnik vsebujejo različna navodila o tem, kako ravnati z dolгови in posojili (Konstitucije, člen 188, št. 2; Pravilnik, člena 191 in 201).

Tako kot drugi pomembni gospodarski vidiki je zadolževanje omenjeno v 188. členu Konstitucij. Zato je v vsakem primeru potrebno soglasje inšpektorialnega sveta. Odobritev vrhovnega predstojnika in njegovega sveta je odvisna od vrednosti, obravnavane v razdelku 3.3.1.e. Podobno je lahko potrebna tudi odobritev Apostolskega sedeža. Za postopke, ki so potrebni v takih primerih, se je treba sklicevati na zgoraj navedeno poglavje.

#### C. Osnovni elementi zadolževanja

Dolg je obveznost odplačila glavnice in običajno tudi obresti upniku. Zato dolg pomeni strošek za dolžnika. Ta vsota (v smislu vseh njenih sestavin, ne le obresti) mora biti čim nižja in jo je treba določiti pred začetkom postopka odločanja.

Stroški zadolževanja so odvisni od številnih dejavnikov, ki jih je treba upoštevati pred sprejetjem odločitve. Dotični dejavniki so:

- ▶ Način odplačila: ob zapadlosti, v enkratnem znesku ali ob amortizaciji, zastavljeni za čas trajanja posojila.
- ▶ Najprimernejši način je odvisen od razloga za zadolžitev in dolžnikovega pričakovanega denarnega toka.

- ▶ Rok posojila je lahko fiksni (npr. 1, 3 ali 5 let) ali na odpoklic (po presoji posojilodajalca). Tudi v tem primeru mora izbira odražati pričakovanje glede prihodnjega denarnega toka posojilojemalca.
- ▶ Bolje se je izogibati pogodb, ki predvideva diskrecijsko pravico (posojilodajalca) glede vračila posojila.
- ▶ Obrestna mera je fiksna ali variabilna. Fiksna obrestna mera ščiti inšpektorijo pred nenadnimi spremembami obrestnih mer, obenem pa ji preprečuje, da bi imela koristi od morebitnih znižanj obrestnih mer. Zaradi spremenljive obrestne mere je ustanova izpostavljena potencialnim tveganjem in koristim, povezanim s spremembami obrestnih mer. Včasih so na voljo mešane fiksne in variabilne obrestne mere.
- ▶ Ker inšpektorije zelo težko predvidijo gibanje obrestnih mer, je najbolj varna in priporočljiva rešitev fiksna obrestna mera.
- ▶ Valuta: Posojilo je lahko denominirano v krajevni valuti inšpektorije (tj. valuti prihodkov in odhodkov inšpektorije) ali v tuji valuti. V slednjem primeru je znesek glavnice in obresti – in s tem končni strošek izposojanja za inšpektorijo – v celoti izpostavljen nihanju menjalnega tečaja. Včasih so obrestne mere v tuji valuti cenejše od obrestnih mer v krajevni valuti, vendar to pomeni veliko tveganje vrednosti tuje valute v primerjavi s krajevno valuto. V tem primeru bi bila inšpektorija izpostavljena hudim izgubam.
- ▶ Najemanje posojil v tuji valuti se močno odsvetuje. Morda je lahko primerno le pri financiranju nakupa sredstva, ki bo verjetno generiralo tujo valuto, potrebno za poznejše odplačilo dolga. Če se na primer brazilska inšpektorija odloči odpreti šolo, ki bo obračunavala šolnine v realih (brazilski valuti), mora za posojilo zaprositi v realih. Če pa se ista inšpektorija odloči odpreti šolo, ki bo nato obračunavala šolnino v ameriških dolarjih, je posojilo lahko denominirano v ameriških dolarjih.
- ▶ Jamstva: upnik lahko v zastavitev zahteva kako premoženje inšpektorije. S tem se zmanjšajo njegova tveganja in tudi neupravičeni stroški. Zahtevana varščina je lahko skrb vzbujujoča:
- ▶ Finančni instrumenti (najprej je treba preveriti, ali je dotično sredstvo mogoče in primerno likvidirati, da bi poravnali stroške in se tako izognili dolgu).
- ▶ Nepremičnine: v primeru neodplačevanja posojila bi lahko izvršba banke na zastavljeno nepremičnino ogrozila institucionalne dejavnosti inšpektorije.

- ▶ Izbira finančnega posrednika: v številnih državah je kreditni sektor strogo reguliran. Inšpektorije morajo uporabljati samo in izključno pooblaščené finančne posrednike.
- ▶ Posojila, ki jih ponujajo nepooblaščené osebe, so skoraj povsod nezakonita, pogosto pa se z njimi ukvarja organizirani kriminal. Izposoja pri nepooblaščenih osebah je lahko veliko dražja kot pri pooblaščenih instituciji, kar ogroža inšpektorijo in celotno Družbo (tudi z vidika ugleda). Najemanje posojil od nepooblaščenih oseb je za inšpektorijo strogo prepovedano.

#### ***D. Posebni vidiki***

##### ***Zadolževanje ob likvidnih finančnih sredstvih***

Soobstoj likvidnega finančnega premoženja in dolga je pogosto zelo tvegana, špekulativna operacija (ker donosnost naložbe morda ne bo poplačala stroškov dolga).

Obstajajo posebne okoliščine, ki zahtevajo zadolževanje kljub finančnemu premoženju:

- ▶ Če so razpoložljiva finančna sredstva nelikvidna (ker jih ni mogoče likvidirati ali pa le ob veliki izgubi), se lahko upošteva soobstoj dolga in finančnih sredstev.
- ▶ Če obstaja potreba po zadolževanju, ki je posledica začasnega finančnega neravnovesja (npr. zaradi kratkotrajnega neskladja med prihodki in odhodki), likvidacija likvidnih finančnih sredstev pa bi povzročila nepotrebne stroške, lahko razmišljamo o soobstoju finančnih sredstev in dolga.

##### ***Pogodbe o izvedenih finančnih instrumentih***

Nekateri izvedeni finančni instrumenti (obrestne zamenjave, terminske pogodbe, kapice in spodnje meje) lahko zmanjšajo tveganje, povezano z dolgom. Vendar so zaradi svojih zelo zapletenih značilnosti ter asimetrije informacij in navzkrižja interesov med dolžnikom in nasprotno stranko (pogosto istim upnikom) zelo nevarni. Učinkovitost varovanja pred tveganji in pravičnost oblikovanja cen je zelo težko oceniti.

Nobena inšpektorija ne sme sklepati pogodb o izvedenih finančnih instrumentih brez izrecnega predhodnega dovoljenja vrhovnega ekonoma.

### E. Postopek odločanja

Pred prevzemom dolga je treba na podlagi ugotovljenih stroškov odgovoriti na naslednja vprašanja:

- ▶ Kako namerava dolžnik pridobiti potrebna sredstva za odplačilo glavnice in obresti? To vprašanje je na primer tesno povezano z razlogom za zadolžitev:
- ▶ Nakup sredstev za povečanje prihodkov: dodatni prihodki bi lahko pomagali odplačati dolg.
- ▶ Nakup imetja za institucionalne dejavnosti ali za plačilo enkratnih stroškov (npr. davkov): dodatnih prihodkov ni pričakovati, zato je vzdržnost dolga odvisna od strukturnega proračunskega presežka.
- ▶ Plačilo tekočih stroškov (npr. plač ali pokojnin). Tudi v tem primeru je za zagotovitev vzdržnosti dolga potreben proračunski presežek. Financiranje tekočih odhodkov z dolgom je še posebej skrb vzbujajoče, saj lahko odraža strukturno neučinkovitost poslovanja.

Tako kot pri odločanju o naložbah je tudi pri odločanju o dolgovih potrebno posebno tehnično znanje, ki ga ima inšpektorat le redko. Zato je priporočljivo poiskati pomoč neodvisnega svetovalca, da bi pridobili potrebno tehnično znanje in izkušnje ter lahko učinkovito obravnavali navzkrižja interesov finančnih posrednikov.

## 35

## PREPREČEVANJE KORUPCIJE — PODKUPOVANJA

### **NAVEDEK 7: Papež Frančišek, 13. 2. 2016**

Izkušnje kažejo, da je zagotavljanje prednosti in ugodnosti le za nekatere vedno v škodo skupnega dobrega. V taki družbi prej ali slej najdejo ugodna tla korupcija, nasilje, izključevanje drugih kultur, trgovina z mamili in celo ljudmi, ugrabitve in uboji, ki povzročajo hudo trpljenje in ovirajo njen razvoj.

*Papež Frančišek, Mehika, 13. 2. 2016*

<https://w2.vatican.va/content/francesco/en/speeches/2016/february/documents/papa-francesco-20160213-messico-autorita.html>

Ni dvoma, da podkupovanje ne le škoduje razvoju v številnih državah in organizacijah, ampak ima tudi uničujoče psihološke učinke, saj ustvarja splošen občutek brezupa. Nekateri strokovnjaki menijo, da je korupcija glavni vzrok za pomanjkanje razvoja v številnih državah, zlasti v Afriki in drugih delih sveta.

Zaradi teh zelo resnih posledic so ne le vlade, temveč tudi podjetja, nevladne organizacije (NVO) in državljani pozvani, da storijo vse, kar je v njihovi moči, za zaustavitev podkupovanja. Zato je jasno, da morajo ustanove posvečenega življenja v zvezi s tem več kot le spoštovati obstoječe zakone. Treba je poudariti, da ima podkupovanje še posebno škodljive in uničujoče učinke na mlade in družbo na splošno. Zato vse salezijance prosimo, da se borijo proti podkupovanju v kakršni koli obliki. To seveda pomeni, da se morajo tudi vsi salezijanci, še posebno pa ekonom, izogibati vsakršni obliki podkupovanja.

Drug vidik, ki je tesno povezan s podkupovanjem, je pranje denarja. Medtem ko je za podkupovanje potreben širši pristop, so za pranje denarja potrebni nekateri posebni ukrepi, da bi se izognili pravnim in/ali gospodarskim težavam.

### **3.5.1 Splošni vidiki preprečevanja korupcije**

Inšpektorialni ekonom in vse vpletene osebe se morajo zavedati, da preprečevanje podkupovanja temelji na dveh ukrepih:

- ▶ preprečevanju, da bi bil član inšpektorije ali povezane strukture podkupljen, da bi izkoristil svoj položaj ali pooblastila za pridobitev zasebne koristi zase ali za osebo, ki mu je blizu (podkupovanje v škodo SDB ali pasivno podkupovanje);
- ▶ preprečevanje, da bi član inšpektorije poskušal izzvati ali pripraviti zlorabo pooblastil s strani vladne agencije ali druge organizacije (podkupovanje v škodo tretje osebe ali aktivno podkupovanje).

Medtem ko se vsi strinjajo, da se je treba izogibati podkupovanju v škodo inšpektorije, je nasprotni primer nekoliko sporen, še posebej, če ne gre za osebno korist, temveč za korist prikrajšanih mladih oseb.

### **3.5.2 Korupcija v škodo SDB**

Za preprečevanje podkupovanja v škodo salezijanske inšpektorije je treba uporabljati vrsto jasnih osnovnih pravil o upravljanju denarnih sredstev in drugih virov (premoženja), ki lahko vzbudijo zanimanje zlonamernih oseb. To temo bomo obravnavali v naslednjem razdelku 3.6.

### 3.5.3 Korupcija v škodo tretjih oseb

Kot je navedeno v uvodu k delu Priročnika o korupciji, se včasih ni mogoče izogniti sodelovanju pri koruptivnih dejanjih ali uporabi aktivnega podkupovanja za izpolnitev svojega poslanstva. Tudi *Transparency International* (nevladna organizacija, ki se bori proti podkupovanju po vsem svetu) priznava, da obstajajo situacije, ki lahko podkupovanje opravičujejo.

To še posebno velja za inšpektorije SDB, ki delajo za mlade na težkih območjih in v težkih razmerah. V teh primerih je potrebna določena prožnost. Včasih se preprosto ni mogoče izogniti vsem oblikam korupcije. Vendar se morajo člani SDB vedno zavedati, da so te razmere zelo problematične in da obstaja tveganje, da postanejo del strukture, ki krepi podkupovanje.

Zato je pomembno določiti nekaj smernic, da bi se tej poti čim bolj izognili, in zagotoviti navodila za ravnanje v primerih, ko to ni mogoče.

- ▶ Načelo »štirih oči« je treba uporabljati vedno, razen v najbolj skrajnih primerih. To pomeni, da mora oseba v problematičnih primerih o svojem ravnanju vedno obvestiti drugo osebo.
- ▶ Če je to mogoče in ni tveganja, da bi bil kdo zaradi tega sodno preganjan, je treba pripraviti pisno dokumentacijo.
- ▶ Če kak javni ali zasebni subjekt poskuša podatke o določenih dejanjih uporabiti za izsiljevanje ali podobne namene, je treba o tem nemudoma obvestiti inšpektorja.

## 3 6

## VAROVANJE ČASNIH DOBRIN INŠPEKTORJE

Najprej je treba opredeliti vsa področja, na katerih se te dobrine uporabljajo ali upravljajo. Nato je treba opredeliti osebe, ki sodelujejo pri njihovi uporabi ali upravljanju. V tem kontekstu je pomembno navesti tudi vse sodelujoče salezijance.

Najbolje je zagotoviti, da pri upravljanju dotičnih dobrin ne sodeluje nobena oseba, tudi ne salezijanec. Izjeme tega pravila morajo biti redke in omejene na izjemne okoliščine. V običajnem delovnem okolju je treba vedno upoštevati načelo »štirih oči«. Oseba ali osebe, ki jim je zaupano

upravljanje dobrin, bodo za svoja dejanja »odgovorne predvsem civilni in cerkveni skupnosti, še bolj pa svoji Družbi«.

Poleg tega je treba o vsaki transakciji vedno voditi natančno in pregledno evidenco. Preglednost odločitev o tem, koga izbrati za določeno naročilo in kako določiti ceno, sicer ne zagotavlja popolne varnosti, vendar lahko oteži zlorabe in hkrati olajša morebitne poznejše preiskave. Takšni ukrepi so lahko odvračilni, zlasti če se vpleteni zavedajo, da bi jih lahko doletele pravne težave.

Kot smo že omenili, to, da je kdo član Družbe, še ne pomeni, da je nepodkupljiv. Izkušnje žal kažejo, da je tudi salezijance mogoče podkupiti in jih prepričati, da sodelujejo pri dejanjih, ki škodijo ugledu Družbe. Čeprav gre za redke primere, ne smemo podcenjevati škode, ki jo neposredno ali posredno povzročajo Družbi, vplivajo na njeno moralo in škodujejo njenemu ugledu. Inšpektorialni ekonom mora na lastno pobudo in kot inšpektorjev svetovalec sprejeti vse potrebne previdnostne ukrepe, kadar je vpleten salezijanec. Tega ne smemo obravnavati ali sporočati kot pomanjkanje zaupanja, temveč kot normalno strokovno dejanje.

## 37

## ZAGOTAVLJANJE SKLADNOSTI Z LOKALNO ZAKONODAJO IN MEDNARODNIMI PRAVNIMI STANDARDI

*Delamo med preprostim ljudstvom in za revno mladino. Vzgajamo jih za nravno, strokovno in družbeno odgovornost, tako da sodelujemo z njimi. S tem prispevamo k napredku skupine in okolja.*

### **SKLIC 8: Konstitucije, člen 33**

Kot določa 33. člen Konstitucij, je poslanstvo salezijancev delo z mladimi in revnimi v sodelovanju s krajevno družbo. To pa je mogoče le ob spoštovanju državnih zakonov. Spoštovanje zakonov ni le izogibanje sankcijam ali preganjanju, temveč tudi pripravljenost živeti po enakih merilih in pravilih kot ljudje, s katerimi so v stiku.

Vsak predstojnik skupnosti se mora zavedati stalne skušnjave njenih članov, da bi se počutili »nad zakonom«. Zaradi takega odnosa salezijancev na nekaterih območjih sveta so se do njih razvili družbeni predsodki. V boju proti takim predsodkom se morajo inšpektorije zvesto držati zakonov.

Žal pri nekaterih salezijancih ne gre le za predsodke, ampak za dejansko ravnanje v nasprotju s predpisi, čeprav nenamerno. V nekaterih primerih

je tako ravnanje posledica nepoznanja predpisov ali posebnih izzivov, s katerimi so se morali soočiti. Ne glede na razloge in okoliščine je vsako takšno ravnanje neopravičljivo in ga bo inšpektorialni ekonom zaradi svojega položaja zelo verjetno opazil. V takem primeru mora o tem obvestiti inšpektorja in sprejeti potrebne ukrepe za zagotovitev spoštovanja zakonskih predpisov.

Zato je treba skoraj vse upravne in gospodarske dejavnosti uskladiti z vedno širšimi zakonskimi predpisi na področjih davkarije, varovanja okolja in socialne varnosti. Inšpektorialni ekonom mora na področjih, za katera je neposredno odgovoren, zagotoviti izpolnjevanje vseh zakonskih predpisov. Kot smo videli v poglavju 3.1, mora inšpektorialni ekonom glede na inšpektorjeve odločitve zagotoviti, da enako ravna tudi krajevni ekonom.

Čeprav je to na splošno pomembno in pomeni, da ima inšpektorialni ekonom vsaj predstavo o vseh zakonih in predpisih, bo to še posebno pomembno za laike, ki sodelujejo s salezijanci. Drug zelo pomemben vidik so mednarodni predpisi za preprečevanje korupcije in pranja denarja. Oba vidika bosta obravnavana v naslednjem razdelku.

### **3.7.1 Delovno pravo, socialna varnost in pravično plačilo**

#### **189. člen Pravilnika določa:**

Pri zunanjem osebju je treba imeti urejene dokumente o sprejemu v službo, spoštovati vse krajevne veljavne zakone o socialnem, zdravstvenem in pokojninskem zavarovanju in določiti vsakemu primerno plačo.

#### **SKLIC 9: Pravilnik, člen 189**

Obstaja več vidikov, zaradi katerih je zelo pomembno zagotoviti, da vse skupnosti in dejavnosti v inšpektoriji delujejo v skladu z zakoni, ki urejajo delo in zaposlovanje. Drug vidik, ki ni prepuščen zgolj pravnim vidikom, je pošteno plačilo. Kot bomo videli, se oba vidika na nekaterih področjih prekrivata in je zaradi njiju morda treba ne le izpolniti pravne obveznosti, temveč tudi ustvariti boljše razmere.

Najbolj očitno je, da je spoštovanje zakonodaje pomembno samo po sebi. Na tem mestu je treba opozoriti, da so predpisi v zvezi z zaposlovanjem vedno ostrejši in da vse več jurisdikcij nalaga visoke kazni tistim, ki jih ne spoštujejo.

Vidik, ki ni neposredno povezan s pravnimi predpisi, je izplačevanje pravičnih plač. Pomembno je opozoriti, da »pravična plača« ne pomeni le višine plače, ki je v skladu z zakonom. Izraz »pravično« ima veliko širši in

manj tehnični pomen. Pravično plačo je mogoče doseči le, če odraža delo, položaj delavca in okolje (plačo, ki je ustrezna za to vrsto dela).

Poleg minimalne plače in višjih sindikalnih plač večina držav omogoča delavcem in delodajalcem, da se o ustreznih plačah dogovorijo. Čeprav je to v mnogih okoljih zelo primerno, se delavec pogosto ne more ustrezno pogajati o plači in mora sprejeti tisto, kar mu je delodajalec pripravljen plačati. Takšnega položaja ne sme izkoriščati noben del inšpektorije. Inšpektorialni ekonom mora v skladu s smernicami inšpektorije preveriti, ali inšpektorija v celoti uresničuje zahtevo po pravični plači.

Po drugi strani je treba opozoriti, da tudi »previsoka« plača ni vedno pravična. Inšpektorija si ne more privoščiti, da bi za plače namenila več od potrebnega, ker je s svojimi sredstvi dolžna upravljati gospodarno in jih uporabiti za uresničevanje poslanstva svoje karizme. Naloga inšpektorije ni zagotavljati visok življenjski standard za zaposlene.

Zato mora nenehno iskati ravnotežje med »prenizkim« in »previsokim« nagrajevanjem zaposlenih – ne le pri plačah, temveč tudi drugih dajatvah in prispevkih (zavarovanje, prehrana itd.)

Kot bomo obravnavali v drugem poglavju (4.2.3), je zelo pomembno in ne vedno preprosto, najti pošten in pregleden delovni odnos z laiki, ki delajo za Družbo. Plačila in posredni elementi nadomestila so pomemben vidik, vendar zagotovo ne edini, ki ga je treba upoštevati.

### **3.7.2 Izvajanje standardov za preprečevanje pranja denarja in pravila**

Pri preprečevanju pranja denarja moramo poznati zakonodajo na dveh ravneh:

- ▶ krajevne zakone in
- ▶ mednarodne zahteve Projektne skupine za finančno ukrepanje FATF (glej spodaj).

Salezijanska družba je pri tem dolžna upoštevati državne in mednarodne standarde. Spoštovati mora ne le krajevne zakone, temveč tudi standarde Projektne skupine za finančno ukrepanje (ang. FATF). To je pomembno, ker vsi večji donatorji od vseh subjektov v Družbi zahtevajo ravnanje v skladu s temi priporočili.

Spoštovanje obeh ravni pogosto ni zapleteno, ker so zakoni v številnih državah usklajeni z zahtevami FATF. To ne preseneča, saj gre za vpliven medvladni organ, ki posamezne države obvezuje k spolnjenju teh zah-

tev. Kljub temu mora inšpektorija vedno preveriti, ali so med državnimi predpisi in standardi FATF razlike, ter se praviloma držati strožjih.

Številne države imajo državne zakone, ki bolj ali manj natančno določajo, da morajo ustanove, ki poslujejo z denarjem, izvajati tako imenovano »skrbno preverjanje strank« in postopek dokumentirati. To je razloženo v Priporočilih FATF in njenih drugih publikacijah.

## A. Regulativne ravni

### **Priporočila FATF**

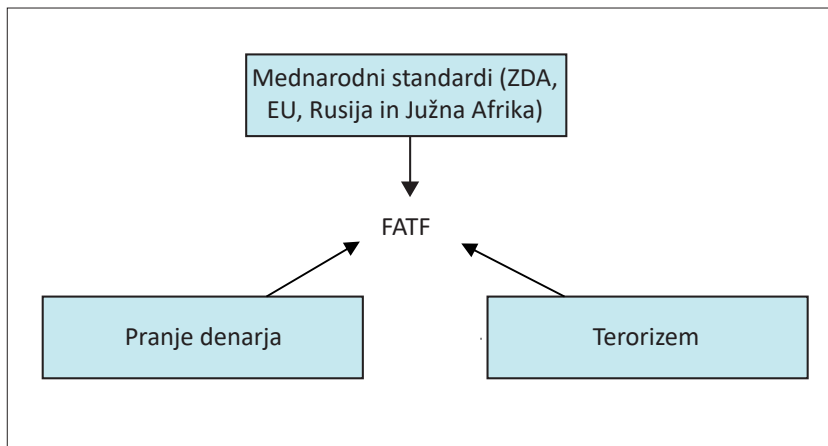
Projektna skupina za finančno ukrepanje (FATF) je medvladni organ, ustanovljen leta 1989 na pobudo skupine G7 z namenom oblikovanja politike proti pranju denarja. Leta 2001 je bilo področje delovanja organizacije razširjeno na financiranje terorizma. Napredek pri izvajanju priporočil FATF v različnih državah se preverja z medsebojnimi preveritvami držav članic.

FATF je po svoji definiciji »organ političnega odločanja«, ki si prizadeva ustvariti politično voljo za izvajanje potrebnih zakonodajnih in regulativnih reform na teh področjih (povzeto po spletni strani FATF). Polnopravne članice so ZDA, EU (in njene države članice), Rusija, Južna Afrika itd. FATF določa predpise in preverja njihovo globalno uveljavljanje (povezava: <http://www.FATF-gafi.org/home/>)

FATF se osredinja na naslednje štiri točke:

- ▶ Katere postopke morajo uporabljati posamezne ustanove?
- ▶ Katere ustanove morajo uporabljati posebne postopke?
- ▶ Katere države izvajajo priporočila FATF in kateri posebni postopki se uporabljajo za države, ki ne izpolnjujejo priporočil?
- ▶ V katerih okoliščinah lahko deluje kot skrbnik in uporablja načelo *Customer due diligence* (tveganju primerno preverjanje strank)?

Eden od glavnih instrumentov FATF je ocenjevanje, ali ima zakonodaja posamezne države le »strateške pomanjkljivosti« ali pa take, ki zahtevajo »izrecno ukrepanje«. Če kaka država ne dosega njenih standardov, je treba vse transakcije z njo natančno preverjati, vključno z zahtevo po dodatnih dokumentih. Te vidike bomo obravnavali v naslednjem trenutku. Če kaka država sodi v kategorijo »izrecnega ukrepanja« (trenutno sta med njimi Severna Koreja in Iran), je treba sprejeti posebne previdnostne ukrepe. Če vaša inšpektorija deluje v takšnem okolju, vam priporočam, da se obrnete na vrhovnega ekonoma, da bo sprejel potrebne ukrepe.



**SLIKA 28:** Boj proti pranju denarja – FATF

Ta priročnik seveda ne more zajeti vseh državnih predpisov. Za to mora poskrbeti inšpektorialni ekonom in njegova ekipa.

## **B. Ukrepi v boju proti pranju denarja**

### **»Customer due diligence (CDD)«**

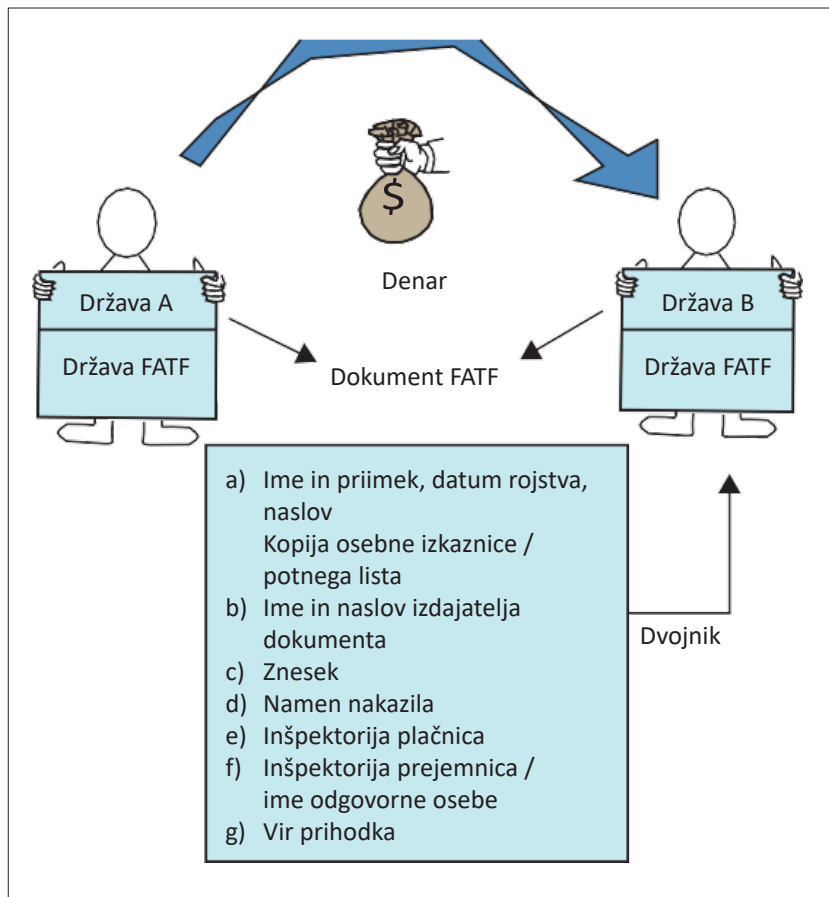
#### **– Preverjanje stranke glede na stopnjo tveganja**

V državah, ki upoštevajo priporočila FATF, moramo pridobiti naslednje podatke o osebah, s katerimi želimo poslovati:

- ▶ osebne podatke: ime in priimek, datum in kraj rojstva, prebivališče itd.;
- ▶ overjeno kopijo osebnega dokumenta
- ▶ ime in naslov izdajatelja tega dokumenta

V državah, ki priporočil FATF ne upoštevajo v celoti, pa moramo pridobiti še več podatkov, in sicer:

- ▶ osebne podatke: ime in priimek, datum in kraj rojstva, prebivališče itd.;
- ▶ overjeno kopijo osebnega dokumenta
- ▶ ime in naslov izdajatelja tega dokumenta
- ▶ kratko izjavo o izvoru sredstev (po možnosti v angleščini)



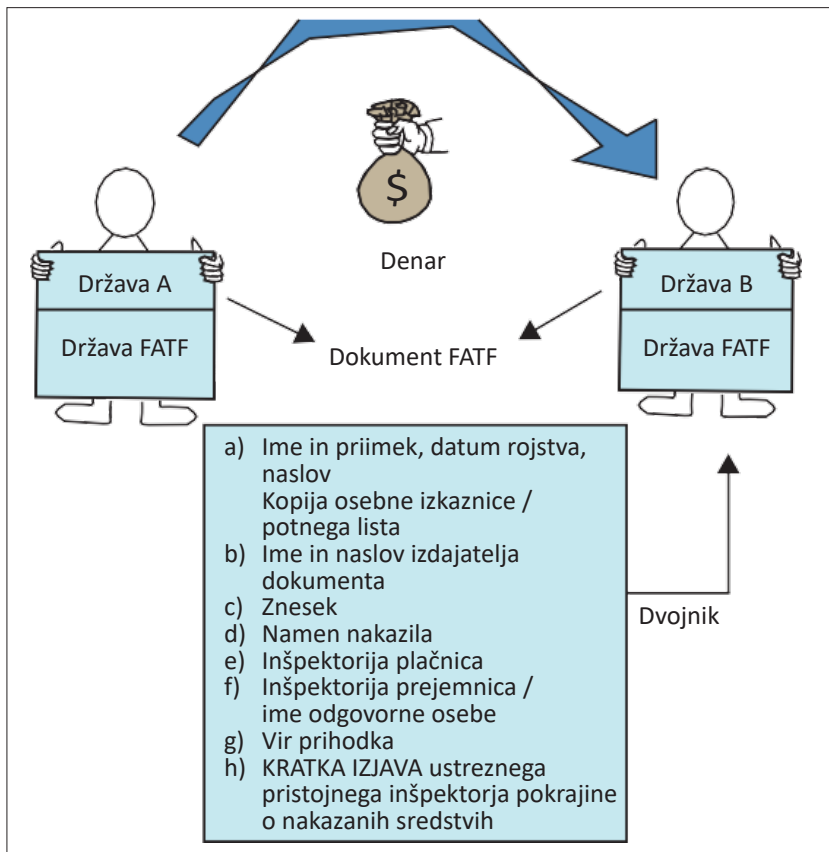
**SLIKA 29:** Države, ki upoštevajo priporočila FATF

### ***Poslovanje po skrbniku***

Posebni postopki obstajajo v primeru transakcij po skrbniku. Ker je eden od razlogov za poslovanje po skrbniku lahko tudi želja po anonimnosti, je potrebno dodatno preveriti, ali pogodba oziroma poslovna transakcija vključuje skrbnika. Če je tako, je treba sprejeti posebne ukrepe za zagotovitev zakonitosti pogodbe ali poslovne transakcije.

**Predpogoji v primeru skrbniških transakcij**

Kateri so pogoji za opravljanje funkcije skrbnika?



**SLIKA 30:** Države, ki ne upoštevajo priporočila FATF

Pri boljšem razumevanju posameznih vlog nam lahko pomaga:

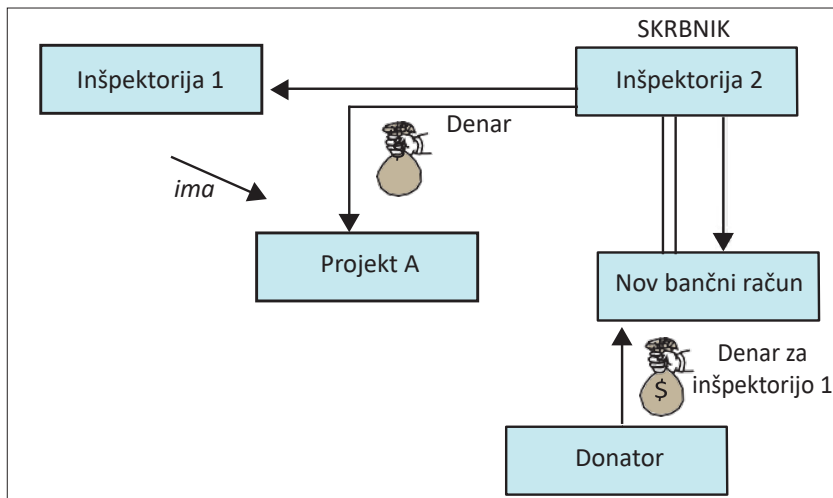
**EKSKURZ 3: »POSLOVANJE PO SKRBNIKU«**

Inšpektorija 1 ima težave z vlado in bankami države, v kateri posluje. Inšpektorija 2 odpre nov bančni račun.

Donatorji na ta račun nakažejo sredstva, če se uporabljajo v skladu s smernicami, ki jih določi inšpektorija 1.

Inšpektorija 2 upošteva ta navodila in nakaže sredstva za projekt / ekonomo / gradbena podjetja v skladu z navodili, ki jih prejme od inšpektorije 1.

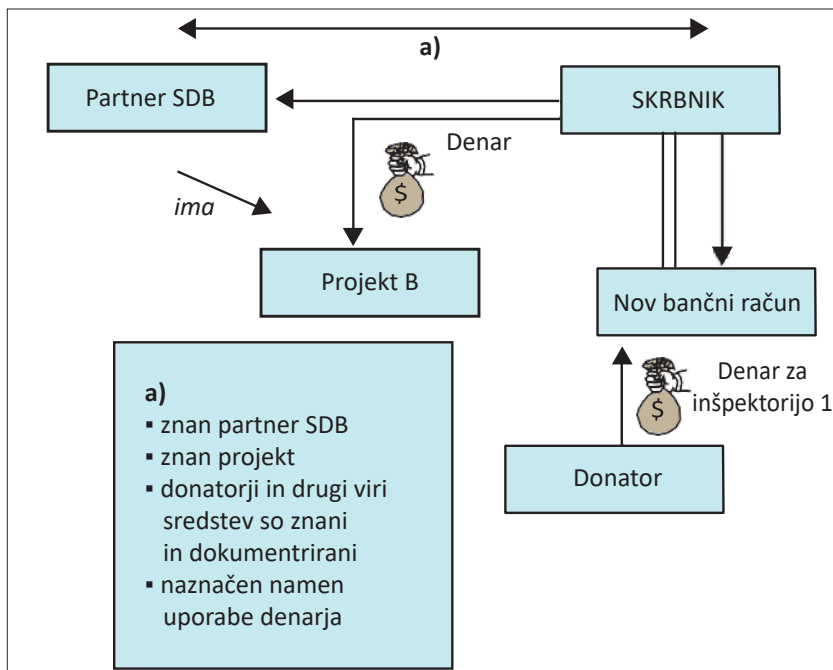
Povzetek: Inšpektorija 2 deluje kot skrbnik, zato je zakonsko zavezana, da v celoti spoštuje program preprečevanja pranja denarja.



**SLIKA 31:** Poslovanje s posredovanjem skrbnika

### ***Kako ravnati, kadar nastopate kot skrbnik?***

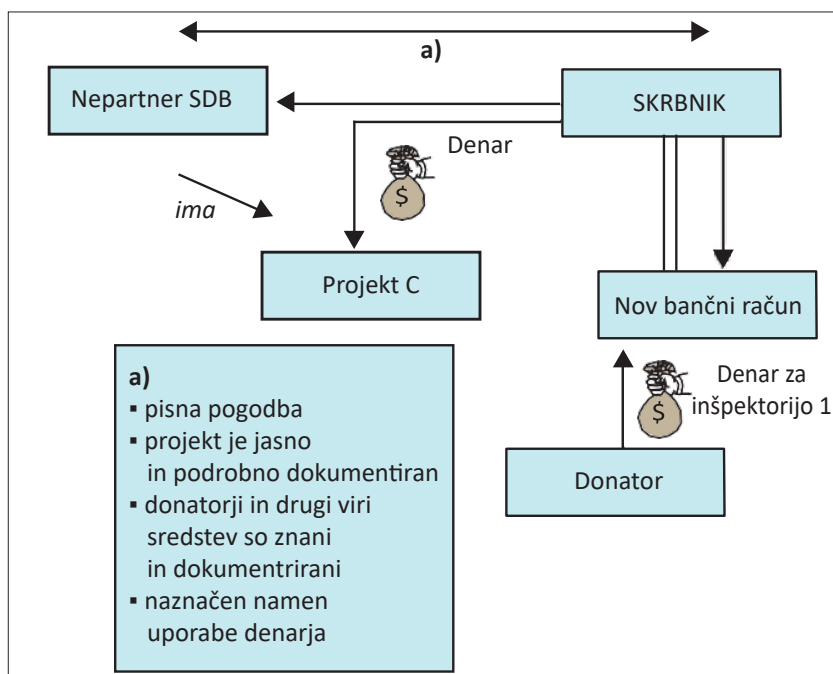
Če ste del SDB in redno sodelujete s partnerji iz SDB, ustvarite nekakšno varno območje, v katerega so vključeni le znani in zanesljivi partnerji.



**SLIKA 32:** Skrbnik, ki pripada SDB

Kadar pa gre za odnose s tretjimi partnerji, se stvari lahko zapletejo. Takšni partnerji so lahko Karitas, zasebniki, združenja, fundacije itd. V teh primerih mora inšpektorialni ekonom zagotoviti, da:

- ▮ inšpektorija in zunanji partner skleneta pisno pogodbo
- ▮ je projekt jasno in podrobno dokumentiran
- ▮ je vir sredstev znan in ustrezno dokumentiran
- ▮ je upravičenec do sredstev znan in je zanesljiva oseba preverila, da bodo uporabljeni le v navedene namene.



**SLIKA 33:** Partner, ki ni del SDB

### **Preprečevanje financiranja terorizma**

Čeprav se na prvi pogled zdi malo nenavadno, da bi dejavnosti Družbe proučevali v luči boja proti pranju denarja in zlasti proti financiranju terorizma, je tudi to smiselno. Vse nevladne organizacije lahko postanejo žrtev financiranja terorizma, ker upravljajo z velikimi vsotami denarja, ki se pogosto usmerjajo na področja, ki jih ni lahko nadzorovati, in za namene, ki jih je od zunaj težko preveriti.

FATF je z namenom takega ozaveščanja javnosti objavila dokument z naslovom »Nevladne organizacije v nevarnosti« in uvedla posebno priporočilo za nevladne organizacije.

**NAVEDEK 8: Iz dokumenta »Nevladne organizacije v nevarnosti«**

»Trenutna mednarodna kampanja proti financiranju terorizma je žal pokazala, da teroristi izkoriščajo sektor nevladnih organizacij za zbiranje in prenos sredstev, zagotavljanje logistične podpore, spodbujanje novačenja teroristov ali drugačno podporo terorističnim organizacijam in operacijam.«

Posebno ranljive so neprofitne organizacije, zato bi morale vlade poskrbeti, da z njimi ne bodo mogle manipulirati teroristične organizacije, ki se jim predstavljajo kot zakoniti subjekti in jih s to pretvezo izkoriščajo za financiranje terorizma, vključno z izogibanjem ukrepom zamrznitve sredstev ali s preusmerjanjem sredstev, namenjenih za legitimne namene, v teroristične organizacije.

Ključna priporočila za nevladne organizacije lahko povzamemo v dveh točkah:

- ▶ poznanje upravičencev in
- ▶ povezane nevladne organizacije

Za spoštovanje tega priporočila morajo odgovorne osebe preverjati identiteto, pooblastila in ugled svojih upravičencev ter povezanih nevladnih organizacij; nevladne organizacije pa si morajo prizadevati, da dokumentirajo identiteto svojih glavnih donatorjev in spoštujejo njihovo zaupnost.

Inšpektorialni ekonom ne potrebuje vseh teh informacij, vendar mora o tem obvestiti druge člane inšpektorije in zagotoviti, da odgovorne osebe izpolnjujejo te obveznosti.

## 38

## ZAVAROVALNI IN POKOJNINSKI NAČRTI

Pravni okvir Družbe vprašanja zavarovanja ne obravnava na sistematičen način. Pravno to ureja Pravilnik (člen 189), ki se nanaša na splošne določbe o upravljanju z začasnim blagom.

Treba je tudi skleniti in imeti na tekočem zavarovalne pogodbe proti morebitni škodi na nepremičninah, stvareh ali osebah, kakor imajo pristojni predstojniki za primerno.

**SKLIC 10: Pravilnik, člen 189**

Kot bomo videli, je odgovornost inšpektorialnega ekonoma, da pripravi dobro utemeljene predloge na ustrezni ravni zavarovanja.

Zaradi različnih pravnih okvirov, pogojev in drugih dejavnikov je glede tega zelo težko podati praktične nasvete. Vseeno pa je koristno pojasniti osnovna vprašanja, na katera je treba odgovoriti pri odločanju, katero vrsto zavarovanja skleniti in za kakšno ceno. Kot bomo videli, lahko pokojninsko zavarovanje obravnavamo kot podkategorijo zavarovanja, zato je morda koristno, da obe področji, tj. zavarovanje in pokojninsko zavarovanje, obravnavamo v istem poglavju.

### 3.8.1 Zavarovanje

Da bi lahko izbrali ustrezno zavarovalno strategijo, moramo najprej opredeliti pomen izraza »zavarovanje«.

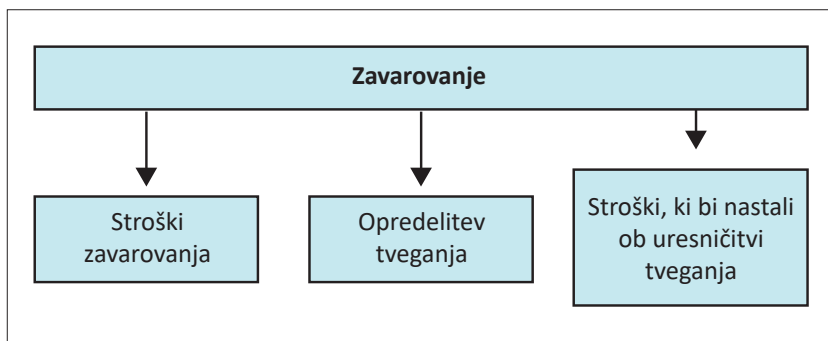
#### NAVEDEK 9: Opredelitev zavarovanja

»Sklenitev zavarovanja je način upravljanja tveganja, s katerim krijemo visoke stroške v primeru nesreče.« (Wikipedia, 4. 1. 2017)

Drugače povedano: s sklenitvijo zavarovanja plačamo sorazmerno majhen strošek zavarovalne premije, da bi se izognili veliko večjim stroškom v primeru nesreče.

Pomembno je poudariti, da gre na splošno za čisto gospodarsko odločitev, ki nima drugih posledic. Uporabnost ali nujnost zavarovanja lahko opredelimo z odgovori na tri vprašanja:

- ▮ Kakšni so stroški zavarovanja kot gotove, a zanemarljive denarne izgube?
- ▮ Kako veliko je tveganje oziroma verjetnost nesreče?



SLIKA 34: Zavarovanje

Brez ocene vrednosti tveganja ni mogoče ugotoviti gospodarske upravičenosti zavarovalnega kritja. Ker se ti trije dejavniki od države do države precej razlikujejo, ni mogoče podati univerzalnega nasveta glede ustreznega zavarovanja. Lahko pa podamo zelo splošne smernice, ki nam lahko pomagajo pri sprejemanju razumnih odločitev v zvezi s tem:

- ▶ V številnih primerih lahko zavarovalnice združijo več primerov tveganja, da bi tveganje zmanjšale na raven statistične verjetnosti. Tako lahko uporabijo model, ki drugi stranki zaračuna previsoke stroške. Razen v posebnih državnih ali regionalnih primerih je priporočljivo, da od zavarovalnic ne pričakujete preveč.
- ▶ Zaradi učinkovitosti je treba večino odločitev o zavarovalnem kritju sprejeti na ravni inšpektorije ali na državni ravni (če inšpektorija sega v več držav). Po eni strani se pogoji in tveganja na poddržavni ravni le malo razlikujejo, po drugi strani pa je v večini primerov boljše pogoje mogoče doseči s koncentracijo povpraševanja. Zato je inšpektorialni ekonom v večini primerov odgovoren za upravljanje splošnih vidikov tega vprašanja, vključno z iskanjem najboljše družbe, pravih pogojev in splošnih odločitev o tem, katera tveganja je treba kriti in s kakšnimi premijami. Kot je navedeno v Pravilniku (člen 199), je naloga ekonoma tudi, da sklepa zavarovalne pogodbe in skrbi, da je vsaka zapisana v posodobljenem obrazcu.
- ▶ Vzpostaviti je treba splošen postopek za opredelitev meril za tveganje, ki ga je treba zavarovati, če so izpolnjeni določeni pogoji. Za to je pomembno analizirati morebitno škodo, ki bi nastala, če bi se tveganje uresničilo.
- ▶ Tudi če je tveganje majhno, je lahko potencialna škoda zelo velika in nesprejemljiva. Če bi nastala škoda lahko ogrozila celotno inšpektorijo, je nesprejemljivo, da tveganje ostane nezavarovano.
- ▶ Če pa je materialna škoda, ki bi nastala zaradi uresnitve tveganja, zmerna, je umestno razmišljati o zavarovalnem kritju le, če so stroški premije sorazmerno nizki.
- ▶ Odločitev, da se tveganje ne zavaruje, lahko pomeni dejansko delitev tveganja v inšpektoriji. To se lahko izkaže za zelo pametno odločitev, vendar mora biti pregledna za vse vpletene strani. Poleg tega bi se moral odločevalec zavedati vrednosti oblikovanja rezerve za posebna tveganja z zbiranjem sredstev pri skupnostih ali delih, ki bi v prihodnosti morda potrebovala podporo.

### 3.8.2 Zdravstveno zavarovanje

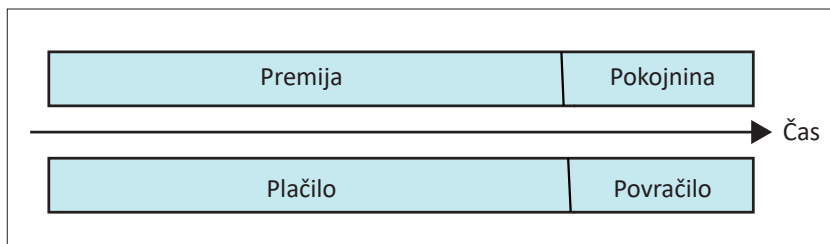
Z določenega vidika je zdravstveno zavarovanje običajno zavarovanje. V tem primeru zavarovanje izključi tveganje, da bi zavarovanec resno in/ali kronično zbolel. Stroški v primeru uresničitve takega tveganja so lahko zelo visoki.

Na zdravstveno zavarovanje pa je mogoče gledati tudi drugače. Zdravja sobrata in s tem povezanih stroškov zdravstvenega varstva ni mogoče obravnavati zgolj z gospodarskega vidika. Morda je neprijetno izvedeti, da bo morala skupnost plačevati stroške zdravstvenega varstva; to lahko poveča stres, zlasti v težkih razmerah, zato se je temu bolje izogniti.

Čeprav mora odločitev sprejeti inšpektor s svojim svetom, naj inšpektorialni ekonom predlaga gospodarsko izvedljiv sveženj za zagotovitev ustreznega zdravstvenega zavarovanja za sobrate v inšpektoriji.

### 3.8.3 Pokojninski načrti

Pokojninski načrt na splošno predvideva periodično plačevanje premije v času delovne dobe in izplačevanje pokojnine, ko oseba doseže upokojitveno starost.



**SLIKA 35:** Pokojninski načrt

Pokojninski načrt lahko razumemo kot zavarovanje za plačilo življenjskega »tveganja«, ki presega vsoto premije, povečane za obresti. To je tudi način, kako nameniti sredstva za potrebe starejših sobratov, ki so pogosto v neugodnih razmerah. Če tržne razmere in finance inšpektorije ne omogočajo pokojninskega načrta za vse sobrate, se je treba lotiti vprašanja rezervacije sredstev za starejše sobrate. Če pogledamo število poklicev in pričakovanje novincev, se zavemo, da (zelo) staro pojmovanje razumevanja potreb starejših sobratov kot tudi dodatnih nalog mlajše generacije v prihodnosti ne bo več vzdržno. Tudi inšpektorije z zadostnim številom poklicev bodo morale razmisliti o tem, da bi mlajšo generacijo

osvobodile gospodarskega bremena starejše generacije. Osebna in čustvena skrb bosta vedno del poklica, vendar je treba v produktivni fazi vsake generacije vnaprej poskrbeti tudi za materialne potrebe.

## 39

## INŠPEKTORIALNI IN KRAJEVNI EKONOM

Inšpektorija je lahko gospodarsko in upravno uspešna le, če vse njene ravni sodelujejo in čim bolj izkoristijo njene možnosti. Čeprav se s tem verjetno vsi strinjajo, stvar ni tako preprosta, kot se zdi. Pri tem gre za številna občutljiva področja: moč odločanja, porazdelitev delovne obremenitve, kompetence, skupinsko dinamiko med različnimi pogledi in kulturami. Zato je v praksi težko doseči potrebno raven sodelovanja, tudi če vsi udeleženci dajo vse od sebe, da ne govorimo o težavah, če ta predpogoj ni uresničen.

Čeprav gre skoraj vedno za problem sodelovanja (ali natančneje, nesodelovanja), je pomoč priročnika, kot je ta, omejena. Najprej je treba formalno opredeliti odnose med njimi in podati praktične predloge za vzpostavljanje in ohranjanje dobrega sodelovanja.

### 3.9.1 Odnos med inšpektorialnim in krajevnim ekonomom

Odnosa med inšpektorialnimi in krajevnimi ekonomi ni lahko opredeliti, saj nanj vpliva več dejavnikov, od katerih so si nekateri nasprotujoči:

- ▮ Na splošno so njune pristojnosti ločene in sledijo ločevanju med inšpektorialno in krajevno ravno, ki ga določajo tudi pravila SDB. V skladu s tem modelom je inšpektorialni ekonom odgovoren neposredno inšpektorju, krajevni ekonom pa ravnatelju hiše.
- ▮ Vendar pa – kot smo videli v razdelku 3.1 in bomo tudi v nadaljevanju – pristojnosti inšpektorialnega in krajevnega ekonoma niso strogo opredeljene. Na nekaterih področjih so te precej jasne, na drugih pa so odvisne od oblike in organizacije dejavnosti.
- ▮ Pravilnik v členu 193 poudarja, da inšpektorialni ekonom nadzoruje krajevnega pri upravi posameznih hiš.
- ▮ Krajevni ekonom je kot posredovalec potrebnih podatkov odgovoren za pomoč inšpektorialnemu ekonomu pri pripravi proračuna, končne balance in poročil.
- ▮ Končno sta kot salezijanca oba zavezana istemu cilju in karizmi.

Odgovor na to zapleteno vprašanje najdemo v dveh določbah Pravilnika.

**Člen 193 Pravilnika določa, da:**

Inšpektorialni ekonom ... nadzoruje in pregleduje upravo posameznih hiš. Svojo službo opravlja odvisno od inšpektorja ...

**SKLIC 11: Pravilnik, člen 193**

**Poleg tega 194. člen Pravilnika določa:**

Inšpektorialni ekonom naj se z inšpektorjem dogovori:

1. glede pomoči krajevnim ekonomom, da bodo mogli natančno opravljati svojo nalogo in v zvezi s tem glede njegovega usklajevanja pobud na inšpektorialni ravni;
2. glede pregleda o premoženjskem stanju hiš, o načinu upravljanja in o skrbi za vzdrževanje in za higiensko stanje v prostorih, kar opravi ob posebnih obiskih;
3. glede sklica letnega sestanka krajevnih ekonomov;
4. glede zahteve po pravočasnem pošiljanju letnega upravnega obračuna in občasnih poročil na posebej poslanih obrazcih;
5. glede pobiranja prispevkov hiš, o katerih govori čl. 197 splošnega pravilnika.

**SKLIC 12: Pravilnik, člen 194**

Ob upoštevanju teh dveh določb je jasno, da inšpektor določi način in stopnjo neposredne odgovornosti, na kateri mora inšpektorialni ekonom opravljati naloge iz 194. člena Pravilnika in določbe splošnih pravil o upravljanju začasnih sredstev (185. člen Pravilnika).

Inšpektor se mora zavedati, da je še naprej odgovoren za delovanje inšpektorije v okviru omejitev, ki jih določata Konstitucije in Splošni pravilnik. Naloga inšpektorialnega ekonoma je, da v zvezi s tem zagotavlja podporo in pomoč. Če inšpektor inšpektorialnemu ekonomu ne zagotovi formalnega položaja, potrebnega za izvajanje te naloge, bo ta podpora omejena. V končni analizi to pomeni, da se bo moral inšpektor neposredno ukvarjati z več stvarmi.

V tem kontekstu postane jasno, kaj se zgodi, če inšpektorialni ekonom ne dobi potrebne podpore, informacij ali sodelovanja s strani krajevnega ekonoma.

Če je inšpektor prenesel potrebna pooblastila na inšpektorialnega ekonoma – v okviru »dogovora« iz 195. člena Pravilnika –, se mora inšpektorialni ekonom obrniti neposredno na ravnatelja dotične hiše. Ravnatelj bo

nato v sodelovanju s krajevnim ekonomom poskrbel, da bo inšpektorialni ekonom prejel potrebno podporo. Če inšpektor teh pooblastil ni prenesel, bo moral ukrepati inšpektor sam.

Vendar je to le formalni vidik. V besedilnem delu obravnavamo nekatere praktične vidike organizacije dela.

### **3.9.2 Praktični vidiki**

Samo če bosta obe ravni inšpektorije (inšpektorialna in krajevna) delovali kot ekipa, v kateri vsi člani poznajo prednosti in slabosti drug drugega ter si poskušajo pomagati in sodelovati, bo inšpektorija lahko v celoti razvila svoj potencial (ali preživela, odvisno od začetnih razmer).

Za takšno sodelovanje je skoraj nepogrešljivo dvoje:

- ▶ osebna odgovornost
- ▶ solidarnost

Če si bodo v skupnosti vsi prizadevali za boljše gospodarske razmere in bodo pripravljeni pomagati in podpirati druge s sodelovanjem in drugimi sredstvi, bodo skupaj preprečili ali obvladali tudi resne razmere. To velja za vse salezijance in njihovo laično osebje, še posebno pa za tiste, ki so vključeni v upravljanje finančnih vidikov inšpektorije. Čeprav bi to preprosto dejstvo moralo biti samoumevno, se včasih zdi, da ga je treba vedno znova poudarjati.

Inšpektorialni ekonom in inšpektor ne smeta nikoli pozabiti, da lahko zaradi vsakodnevnih težav ljudje pri opravljanju svojih dolžnosti postanejo kratkovidni in »sebični« ter pozabijo, da jih morajo obravnavati v okviru celotne organizacije. Ustvarjanje in vzdrževanje timskega duha za vse vključne osebe (salezijance in laike / ekonomе in ne-ekonomе) je del vodstvene naloge inšpektorja in inšpektorialnega ekonoma.

## **3 10**

### **KDAJ IN KJE OPRAVITI POENOTENO NABAVO?**

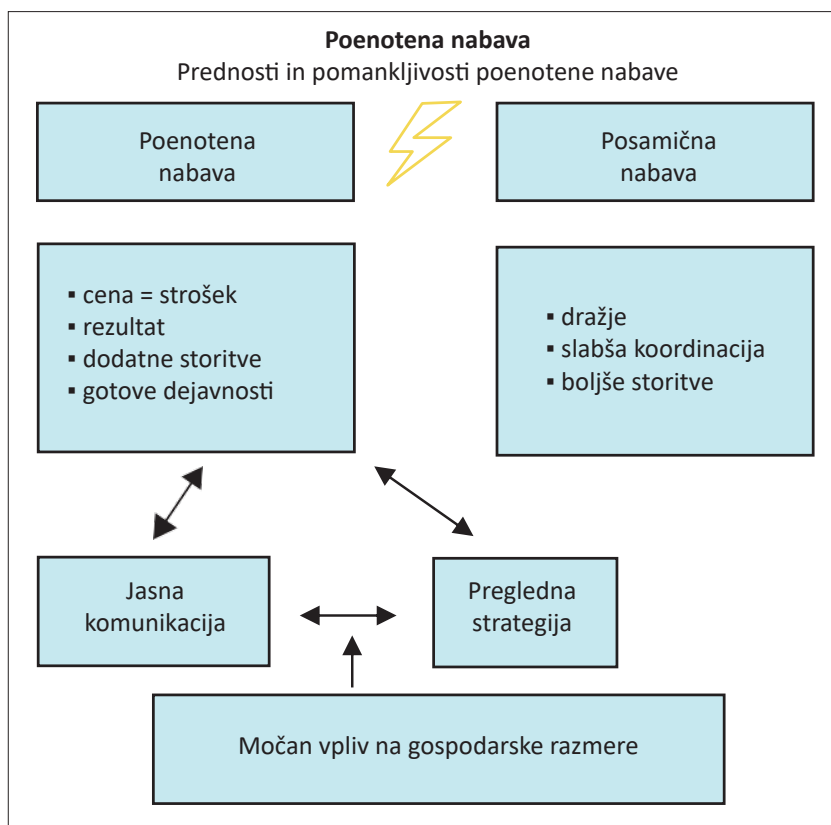
Poenotena nabava pomeni uvedbo organizacijskih ukrepov, ki zagotavljajo, da se dobrine in storitve ne naročajo posamično ali na ravni posameznih skupnosti, temveč poenoteno za celotno inšpektorijo.

Ta poenoten pristop ima svoje prednosti in slabosti. Včasih se zgodi, da je isti dejavnik z enega vidika prednost, z drugega pa slabost. Pogosto gre za »politične« ali »psihološke« vidike. Glavna prednost poenotenih nabav

je v možnosti doseganja boljših cen in s tem zmanjšanja stroškov. Vendar logika, ki temelji samo na cenah in stroških, ni vedno ustrezna. Ključna prednost poenotenega nakupa je tudi boljše upravljanje dejavnosti, možnost dodajanja novih storitev, opredelitev dolgoročne strategije itd.

Včasih pri tem ni dovolj, da upoštevamo samo »vidne« stroške/koristi. Upoštevati je treba tudi ali vsaj realno opredeljene dodatne stroške poenotenih birokratskih režijskih stroškov. Medtem ko je prvi korak, tj. prilagoditev dodatnih stroškov, lahko preprost, je težje oceniti drugi korak, tj. bolj realističen pogled na obremenitve zaradi dodatnih notranjih birokratskih zahtev.

Na splošno lahko rečemo, da poenotena nabava zahteva zelo občutljivo ravnotežje različnih dejavnikov, jasno komunikacijo in pregledno strategijo. Če je te dejavnike mogoče uskladiti, lahko poenotena nabava razkrije velik potencial. Glede na te možnosti bi bilo napačno, če bi poenoteno



**SLIKA 36:** Poenotena nabava

nabavo zavrnil brez nadaljnega preverjanja. Dejansko je poenotena nabava lahko edini učinkovit sistem ne le za gospodarsko upravljanje inšpektorije, temveč tudi kot pomemben vpliv nanj. Zato bi moral inšpektorialni ekonom, če mu to dopušča čas in okoliščine, poiskati področja, ki so primerna za poenoteno nabavo.

### 3 11

## DEDIŠČINE, ZAPUŠČINE IN DONACIJE

S pravnega vidika Družba jasno razlikuje med obremenjenimi in neobremenjenimi donacijami in dediščinami. Medtem ko je pridobitev in uporaba neobremenjenih donacij odvisna od inšpektorije in zahteva le obvestilo, veljajo za ravnanje z obremenjenimi donacijami posebni predpisi.

Pravilniki odražajo resničnost in zgodovinske izkušnje, da lahko tudi navidezno ugodni pogoji, povezani z donacijami ali zapuščinami, povzročajo težave, ki se lahko sčasoma še povečajo, če ostanejo nerešene.

Brezplačno sprejemanje in ravnanje z donacijami in zapuščinami zahteva le obvestilo vrhovnemu predstojniku o omejitvi za morebitne izredne transakcije (glej Dodatek 8.2).

Če je donacija ali dediščina obremenjena, postane izredni posel v skladu s členoma 188 in 189 Konstitucij. Za uskladitev s temi predpisi se mora inšpektorialni svet najprej odločiti, ali bo ta bremena sprejel ali ne. Da bi inšpektorialni svet lahko sprejel to odločitev, mora biti ustrezno seznanjen s celotnim postopkom, s katerim inšpektorija zagotavlja izpolnjevanje pogojev. Na podlagi omejitev, določenih za izredne transakcije, bo morda treba pridobiti odobritev vrhovnega predstojnika. V tem primeru je postopek enak tistemu, ki je opisan v prejšnjem razdelku (3.3.1) Za podrobnosti glej zgoraj.

### 3 12

## PRIPRAVA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV

Inšpektorija mora enkrat letno vrhovnemu ekonomu – ter po njem vrhovnemu predstojniku in vrhovnemu svetu – sporočiti svoje gospodarsko stanje v standardni obliki, ki jo določi vrhovni ekonom. Priprava in odobritev zaključnega računa je zadnji korak v letnem procesu, ki se nanaša na računovodstvo, pripravo proračuna in monitoring. V zvezi s tem (glej točko 3.2.2.f) smo navedli člene in predpise ter na kratko raz-

pravljali o postopku odobritve, ki ga opravi inšpektor s svojim svetom. V tem razdelku bomo navedli več podrobnosti, kako izpolniti in pripraviti računovodske izkaze.

### **3.12.1 Splošno**

V izkazih je treba navesti mesec začetka in konca proračunskega leta.

Podatki morajo biti prikazani v krajevni valuti. Če je v inšpektoriji več krajevnih valut, je treba za namene poročanja izbrati eno od njih. Običajno je to tista, ki jo uporablja računovodska programska oprema. V nekaterih okoliščinah je morda smiselno uporabiti mednarodno valuto (dolar, evro), če je krajevna valuta preveč nestabilna.

Ker vrhovni ekonom podatke iz digitalnih poročil uporablja za lastno analizo in obveščanje vrhovnega sveta po posebnem računalniškem sistemu (ESC – Economic Situation of the Congregation), je nujno, da so podatki posredovani v Excelovi obliki. Tudi če je podatkov toliko (ali več) kot v letnih poročilih, je treba vedno uporabiti predlogo za poročanje.

### **3.12.2 Priprava štirih delov računovodskih izkazov**

Poročilo je sestavljeno iz štirih delov:

- podatkov iz bilance stanja
- podatkov iz bilnace uspeha
- podatkov o skupnostih
- podatkov o dejavnostih, ki jih inšpektorija sicer izvaja, vendar so pravno ločene od nje.

Glede na vrsto uporabljene programske opreme bi morale biti mogoče prvi in drugi del izdelati bolj ali manj samodejno ali vsaj polavtomatsko. Za zmanjšanje ročnega posredovanja sta morda potrebna eden ali dva cikla, vendar je z večino sistemov mogoče glavni del ustvariti samodejno. Ker so računovodski izkazi poročila za celotno inšpektorijo, je pomembno, da so v njih predstavljeni podatki za vse skupnosti. Nikakor ni dovolj, da se navedejo samo podatki, ki se nanašajo na dejavnosti inšpektorije, čeprav predstavljajo njen pomemben del.

V zvezi z deloma 1 in 2 to pomeni, da mora biti uporabljena programska oprema – pripravljena tako, da zlahka ustvari zahtevane podatke in tako zmanjša ročno posredovanje.

V zvezi z deloma 3 in 4 bodo morda potrebni nadaljnji predhodni ukrepi. Čeprav si želimo, da bi se struktura inšpektorije iz leta v leto čim manj

spreminjala, je vedno treba prilagoditi obrazec z odgovori na naslednja vprašanja: Ali se je profil hiše ali dejavnosti spremenil? Kakšni so dejanski podatki o prihodkih in odhodkih?

Priporočljivo je, da se potrebni podatki zberejo med izvajanjem ali da osebe, odgovorne za njihovo posredovanje, to storijo v predpisanih rokih.

### **3.12.3 Pojasnjevalne opombe**

Poročilom morajo biti priložena pojasnila, ki vsebujejo povzetek gospodarskega položaja inšpektorije. Opombe ne smejo zgolj ponavljati ali opisovati podatkov, ki so že vključeni v poročila. Treba je pojasniti razmere in – odvisno od okoliščin – tudi spremembe, ki bi jih lahko uvedli glede na dejanski ali predvideni razvoj dogodkov.

Pojasnila k bilanci stanja

- ▶ Navedite podrobnosti o pomembnih spremembah osnovnih sredstev (nakup nepremičnin ali prejete donacije) s poudarkom na naložbah (vrsta, trajanje, razvrstitev), dolgoročnih terjatvah/obveznostih, sredstvih za institucionalne stroške.

Pojasnila k bilanci uspeha

- ▶ Splošni trend
- ▶ Pojasnila o glavnih postavkah v bilanci uspeha
- ▶ Komentarji o izrednih postavkah
- ▶ Dodatni podatki (po potrebi)

#### ***Spori***

- ▶ Ali so v teku kakšni spori?
- ▶ Če so, navedite obseg in potencialne izgube (če jih je mogoče oceniti).

#### ***Naložbe***

- ▶ Ocena ocenjene vrednosti naložb
- ▶ Zahtevani finančni stroški in pričakovana poravnava

#### ***Napovedi za prihodnjo operativno uspešnost***

- ▶ Napovedi prihodnjih splošnih finančnih gibanj.

## 3 13

**USKLAJEVANJE URADA ZA NAČRTOVANJE  
IN RAZVOJ INŠPEKTORIJE (UNRI)**

Splošne smernice Urada za načrtovanje in razvoj inšpektorije (UNRI) določajo:

***NAVEDEK 10: Splošne smernice za UNRI, 8***

»UNRI je povezovalni organ v službi inšpektorja in njegovega sveta. [...] Za usklajevanje UNRI je odgovoren inšpektorialni ekonom. Ekonomovo usklajevanje je poleg njegove pravne oblike odvisno od docela praktičnih motivov«.

Ta trditev nakazuje dve pomembni nalogi inšpektorialnega ekonoma. Prva je ustvarjanje ali ohranjanje organizacijske in tehnične podlage UNRI. Po drugi strani mu je zaupana pomembna vloga v procesu strateškega načrtovanja inšpektorije, ki vključuje tudi prispevek UNRI, z nalogo združevanja različnih ravni, odgovornih za razvoj strateškega procesa. Ker gre za dve različni nalogi in vlogi, je v tem poglavju pojasnjen organizacijski del, medtem ko je strateško delo obravnavano v naslednjem poglavju.

Ker mora URN predvsem reševati interdisciplinarne izzive, mora imeti ekipa tudi interdisciplinarno znanje in spretnosti. Smernice same določajo postopek zaposlovanja, ki se uporablja za člane UNRI. Inšpektorialni ekonom se lahko znajde v kočljivem položaju, saj bo moral usklajevati dejavnosti UNRI, vendar ne bo imel neposrednega nadzora nad uradom. V zvezi s tem ima inšpektor – kot oseba, odgovorna za sprejemanje odločitev in ne samo to – nalogo, da opredeli zelo jasno politiko v zvezi z odgovornostmi inšpektorialnega ekonoma pri vsakodnevnem delu UNRI. Če vloga inšpektorialnega ekonoma ni opredeljena, bo vso odgovornost prevzel inšpektor, pri čemer bo edina naloga inšpektorialnega ekonoma, da zagotovi potrebno infrastrukturo in orodja (prostore, računalnik, internet, prevoz).

## 3 14

**SODELOVANJE V STRATEGIJI INŠPEKTORIJE  
IN OMOGOČANJE NJENEGA URESNIČEVANJA**

Kak bralec bi se lahko vprašal, zakaj smo razdelek o strateških vidikih dela inšpektorialnega ekonoma uvrstili šele na konec tega poglavja, ker ima običajno izraz »strateški« velik pomen in ga je treba obravnavati na začetku. Čeprav se morda zdi preudarno, v tem kontekstu ni upravičeno.

Vloga inšpektorialnega ekonoma v procesu strateškega načrtovanja pa se kaže v vseh zgoraj opisanih nalogah.

**Kot je navedeno v dokumentu VZ25, mora vsaka inšpektorija pripraviti in posodablja tako imenovani Organski načrt inšpektorije (ONI).**

Organski načrt inšpektorije predstavi osnovne odločitve, ki bodo usmerjale razvoj inšpektorije, ter zagotavlja kontinuiteto in doslednost odločitev.

### **SKLIC 13: VZ25, 82**

Za zagotovitev obstoja inšpektorije načrt ne sme povzročiti nevzdržnega finančnega položaja ali ga ogrožati. Vedno mora upoštevati zakonske zahteve za delovanje in spoštovati določbe Konstitucij in Pravilnika o pravnem upravljanju časnih dobrin.

Vse te vidike mora po uresničitvi strateškega načrta organizirati ali varovati inšpektorialni ekonom, ki mora biti v celoti vključen v vsako fazo strateškega načrtovanja.

Ob poudarjanju zelo močne vloge ekonoma pri strateškem načrtovanju je koristno opozoriti tudi na previdnost in zmernost. Skoraj v nobenem primeru inšpektorialni ekonom ne sme postati gonilna sila strateškega načrtovanja, ki mora temeljiti na poslanstvu in ga je mogoče korigirati ali usmerjati le glede na pravne, gospodarske in praktične razmere.

Eden od vidikov, ki lahko olajša postopek strateškega načrtovanja, je tesno sodelovanje z UNRI. Potem ko smo že obravnavali organizacijske vidike, saj je usklajevanje UNRI v »pristojnosti inšpektorialnega ekonoma«, bomo v tem delu obravnavali neorganizacijske vidike.

Ker je naloga UNRI zbiranje, urejanje in sinhronizacija različnih načrtov in dokumentov, ki jih je treba predložiti inšpektoriji, je treba skrbno proučiti finančne in upravne vidike.

Splošne smernice Urada za načrtovanje in razvoj določajo:

### **NAVEDEK 11: Splošne smernice za UNRI, 11**

Vsaka inšpektorija mora izvajati uravnoteženo, pregledno in strokovno gospodarsko upravo v skladu z državnimi zakoni in predpisi Družbe.

UNRI mora zagotoviti strokovno upravljanje in vodenje, [...].

Dodatni podatki so na voljo v navedeni publikaciji.

## 4

## **Ekonomat / Ekonomski oddelek**

## 4.1

### **INŠPEKTORIALNI EKONOM VODJA EKONOMATA**

#### ***4.1.1 Potrebna usposobljenost***

Inšpektorialni ekonom mora biti član inšpektorialnega sveta, 166. člen Konstitucij pa določa, da mora imeti večne zaobljube vsaj pet let in ni v začetni formaciji. Formalna usposobljenost inšpektorialnega ekonoma je torej opredeljena z njegovo redovno formacijo. Le redki inšpektorialni ekonomski imajo tudi izobrazbo s področja ekonomije ali poslovnega upravljanja.

Glede na opredelitve v Konstitucijah se od inšpektorialnega ekonoma ne pričakuje posebna strokovna izobrazba. Po izkušnjah to praviloma nima negativnega vpliva na finančno posloводство inšpektorije.

Potrebuje pa »zdravo pamet« in sposobnost hitrega učenja (upajmo, da tudi zaradi tega priročnika) ter določeno mera vodstvenih sposobnosti za usmerjanje salezijancev, zaposlenih in pogodbenikov, s katerimi bo sodeloval na gospodarskem področju, pa tudi samozavesten in jasen pristop k lastnim sposobnostim in mejam.

Verjetno je najpomembnejši pogoj sposobnost sodelovanja z ljudmi iz različnih okolij in kompetenc, saj nihče nima vsega znanja, potrebnega za obvladovanje izzivov in nalog. Ena od metod, ki je pri tem lahko v pomoč, je metoda »dodeljevanja nalog« (ki jo bomo obravnavali v naslednjem razdelku).

#### ***4.1.2 Metoda dodeljevanja nalog***

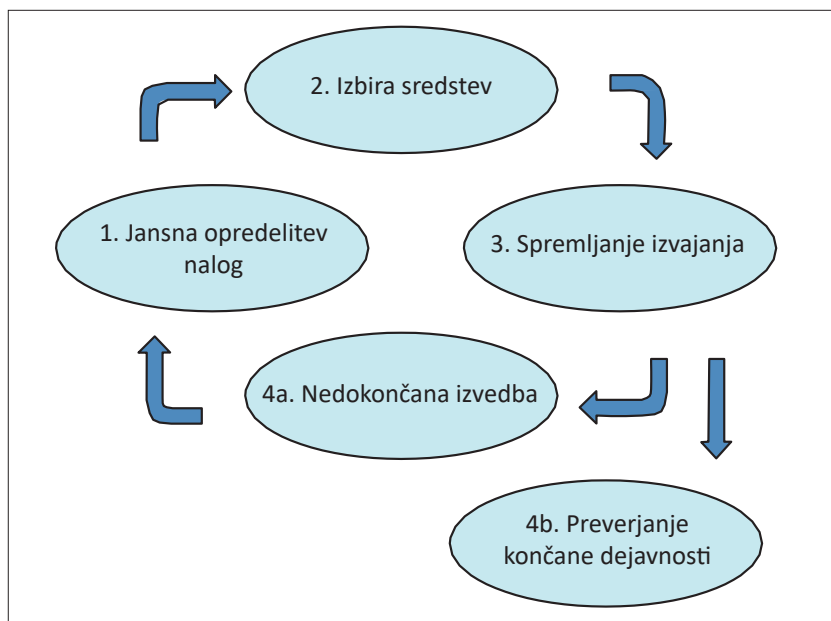
Dodeljevanje nalog se na prvi pogled zdi preprosto (ker določeno delo namesto tebe opravi kdo drug), vendar se lahko izkaže tudi za zapleteno dejavnost, ki zahteva posebno znanje in spretnosti. To še posebno velja

za inšpektorialnega ekonoma, ki mora nenehno dodeljevati naloge na različnih področjih, ki jih verjetno pozna le površno.

Takšna metoda je lahko zapletena, ker zahteva posebno znanje. Zato je namen tega poglavja to metodo čim bolj ponazoriti.

Dodeljevanje nalog lahko razdelimo v štiri podkategorije:

- ▶ Opredelitev nalog
- ▶ Izbira najprimernejših sredstev (lahko je posameznik ali organizacija)
- ▶ Spremljanje izvajanja
- ▶ Preverjanje končane dejavnosti



**SLIKA 37:** Dodeljevanje nalog

Za opravljanje dodeljenih nalog je potrebno ustrezno znanje ali spretnosti. Tisti, ki mu naložijo ali se sam ponudi za izvajanje kake naloge, mora biti za to usposobljen. Metoda dodeljevanja nalog drugim omejuje potrebno znanje in spretnosti na štiri zgoraj naštetе točke. Kot bomo videli, se s tem zmanjšajo potrebne spretnosti, vendar še vedno pomenijo precejšnjo obremenitev.

Dodeljena naloga mora biti jasno opredeljena. To je preprosto, če so naloge preproste ali znane, vendar se lahko zaplete na področjih, o katerih

ima odgovorna oseba le omejeno znanje ali pa ga sploh nima. Težava se ne tiče le sveta redovnih skupnosti, kot je razvidno iz ocene, da od 50 do 80 odstotkov projektov v informatiki propade zaradi težav, ki nastanejo pri ocenjevanju in oblikovanju zahtev.

Pri tem je izziv sposobnost natančnega opisa zahtevane naloge z navedbo vseh pogojev, ki morajo biti izpolnjeni za dosego želenega rezultata. Cilj mora biti opredeljen tako, da ne omogoča nezaželenih razlag. Poudariti je treba besedo »nezaželeno«. Pogosto ima oseba, ki ji je naloga dodeljena, proste roke pri odločanju, kako naj ravna. Zato mora oseba, ki je odgovorna za opredelitev naloge, vedeti, kdaj je treba pustiti nekaj prožnosti pri razlagi ali pa zahtevati popolnoma zvesto izvedbo.

Izbira ustrezne osebe ali organizacije za izvedbo naloge se lahko razlikuje glede na to, ali se uporabljajo notranji ali zunanji viri. Če je posebna naloga dodeljena notranjemu viru, se postavi glavno vprašanje, ali je vir sposoben ustrezno opraviti nalogo ali pa bi bilo bolje nalogo zaupati komu drugemu.

Dodelitev naloge zunanjemu viru vsekakor pomeni strošek. Pri tem je treba vzpostaviti pravilno razmerje med plačano ceno ter pričakovano kakovostjo in strokovnostjo.

Vendar tudi po izbiri pravega vira in natančni opredelitvi zahtev naloge nismo varni pred težavami, ki se lahko pojavijo med njenim izvajanjem. Bolj ko so vprašanja zapletena, večja je možnost, da se na kaki točki postopka zgodi nepredviden dogodek. To bo zahtevalo nekaj dodatnih vodstvenih spretnosti, ki bodo omogočile komunikacijo in reorganizacijo dodeljene naloge. Zato je potrebna stalna in jasna komunikacija z osebo.

V določenem trenutku oseba ali organizacija, ki ji je bila naloga dodeljena, sporoči, da je bila naloga opravljena. Zdaj bo treba pošteno, čeprav kritično, oceniti dejansko izvedbo naloge.

### ***[Druga stopnja]***

Za nekatera bolj tehnična področja je za izvajanje zgoraj opisanega postopka odgovoren inšpektorialni ekonom, četudi za to nima potrebnih spretnosti in znanja.

V tem primeru mora najeti kako podjetje, ki je za to usposobljeno. S tem svoje odgovornosti za nalogo ne prenese na podjetje, temveč mu »le« naloži njeno izvedbo. Na prvi pogled se to zdi precej nenavadno in zapleteno, vendar je precej pogosto. Vzemimo na primer vlogo arhitekta

pri gradnji hiše, ki mu ni treba neposredno sodelovati pri gradnji stavbe, ampak mora le skrbno izbrati najprimernejše gradbeno podjetje in nadzorovati njegovo delo.

Za to drugo raven je potrebna kaka oseba ali organizacija, ki prevzame odgovornost za postopek dodeljevanja. Se pravi kak strokovnjak, ki bo lahko izbral najboljšega ponudnika storitev, opredelil posebne pogoje (skupaj z ekonomom), posredoval, če se med izvajanjem pojavijo težave, ter nazadnje odločil, ali je bila naloga opravljena na najboljši način. Takšna oseba ali organizacija zato potrebuje dobre komunikacijske spretnosti. V stiku s stranko (npr. z inšpektorialnim ekonomom) je ključnega pomena, da razume, kaj je resnično potrebno, in se izogiba skušnjavam iz svojih prejšnjih izkušenj. V stiku z drugo stranjo (npr. strokovnjaki, ki morajo delo opraviti) so potrebne tehnične izkušnje in vodstvene sposobnosti.

Vendar pa tehnično znanje brez komunikacijskih spretnosti ne zadostuje. Če je torej treba za to dejavnost najeti koga, je treba poskrbeti, da komunikacija deluje karseda dobro.

Čeprav se pojem »dodeljevanja nalog« morda komu zdi teoretičen in abstrakten, je nepogrešljiv. Včasih se ni mogoče izogniti zelo tehničnim nalogam, zato je njihova dodelitev ustrezno usposobljenim osebam edini način za njihovo izvedbo. Zato je za razvoj osebne metode dodeljevanja nalog drugim treba ustvariti tudi drugo raven. Razvijanje tovrstnih spretnosti vam bo zelo hitro povrnilo vloženi trud.

#### **4.1.3 Delovno mesto ekonoma**

Delo inšpektorialnega ekonoma mora izpolnjevati dva zelo pomembna pogoja:

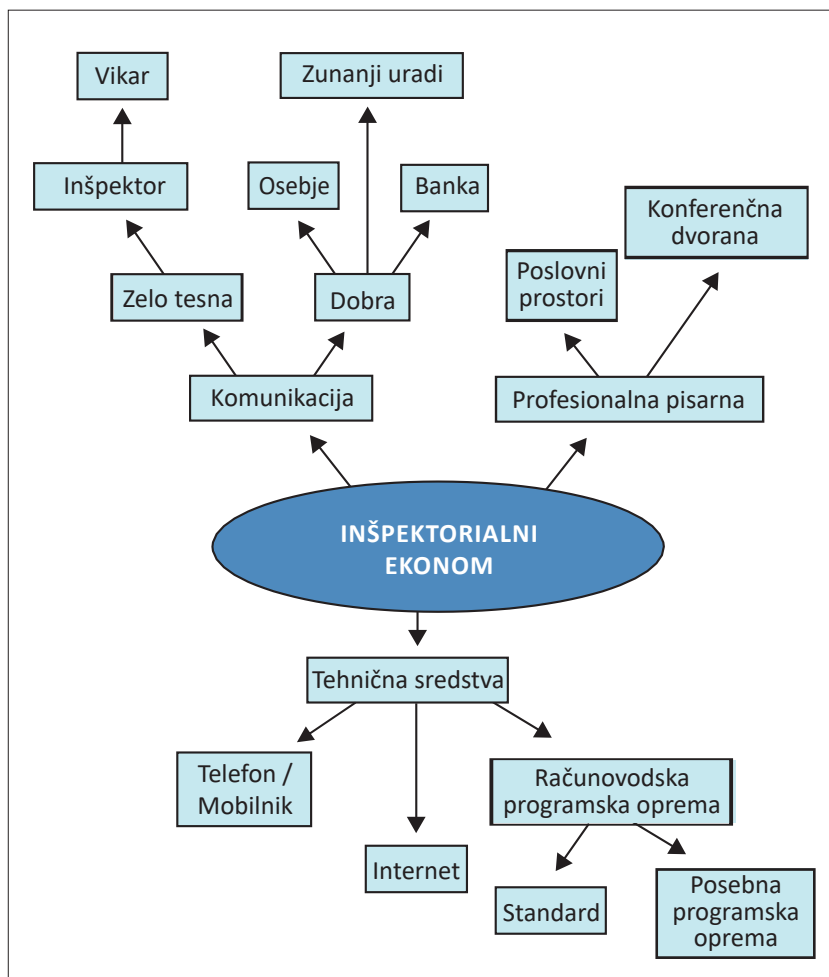
- ▶ Inšpektorialni ekonom mora imeti dostop do vseh razpoložljivih gospodarskih podatkov, zato mu mora delovno mesto zagotoviti ustrezna tehnična sredstva.
- ▶ Inšpektorialni ekonom mora biti zmožen komunicirati z več ljudmi, zato mora delovno mesto omogočati te možnosti komunikacije.
- ▶ V številnih inšpektorijah mora imeti inšpektorialni ekonom možnost obiskovati skupnosti in dejavnosti, zato mora imeti dostop do njihovih podatkov in možnost komuniciranja med potovanjem.

S komunikacijskega vidika mora biti delovno mesto organizirano tako, da omogoča neposredne osebne stike z inšpektorjem in vikarjem ter z osebami, ki delajo v ekonomatu ali zanj.

V mnogih inšpektorijah mora imeti inšpektorialni ekonom možnost za

srečevanje z zunanjimi gosti. Čeprav za srečanje ne potrebuje razkošnih prostorov, mu je treba zagotoviti profesionalne delovne razmere.

Poleg osebnih stikov ima danes zelo pomembno vlogo tudi komunikacija po tehničnih napravah. Pri tem mora biti inšpektorialni ekonom zmožen komunicirati v skladu s tehničnimi standardi, ki jih pričakujejo njegovi sogovorniki.



**SLIKA 38:** Inšpektorialni ekonom

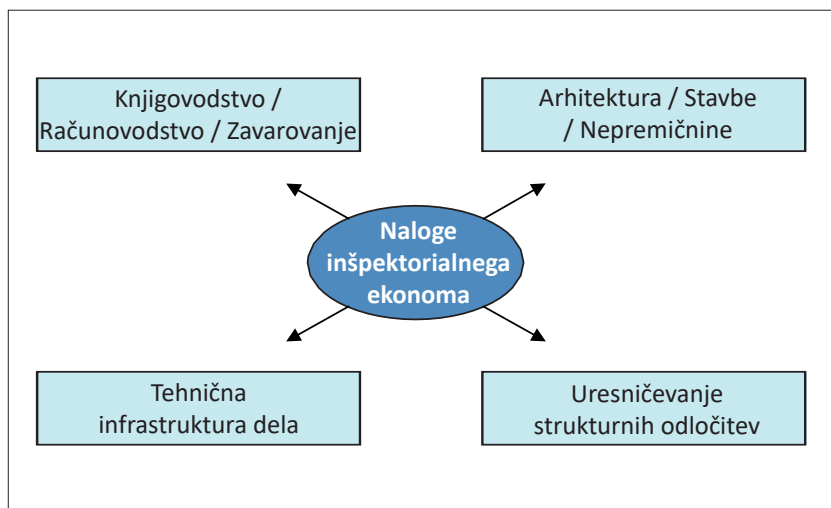
## 4 2 ČLOVEŠKI VIRI

### NAVEDEK 12: Splošne smernice URNI, 21

Izbira ustreznega osebja je izredno pomembna, saj je uspeh našega dela odvisen od njihove nadarjenosti, razpoložljivosti in uspešnosti.

Za uspešno opravljanje nalog inšpektorialnega ekonoma je bistvenega pomena zadostno število usposobljenih človeških virov. Izobrazba inšpektorialnega ekonoma na eni strani in raznovrstnost tehničnih nalog na drugi ustvarjata sposobnost vodenja drugih. To je nepogrešljivo, saj naloge inšpektorialnega ekonoma segajo od tehničnih vidikov računovodstva do zadev, kot je gradnja/vzdrževanje stavb. Pri tem sta različna izobrazba in usposobljenost zaposlenih pomembni za izvajanje nalog, za katere je odgovoren inšpektorialni ekonom. Tudi je bistvenega pomena imeti širok spekter znanja in spretnosti.

Čeprav to zagotovo velja tudi za druge odgovorne osebe v inšpektoriji, pa ima to nekatere določene posebne značilnosti v primeru inšpektorialnega ekonoma. Najpomembnejše med njimi je nedvomno dejstvo, da se od inšpektorialnega ekonoma zahteva, da usmerja ljudi na tehničnih področjih, za katera sam ni strokovno usposobljen.



SLIKA 39: Naloge inšpektorialnega ekonoma I

Brez ustrezne strokovne pomoči drugih lahko ekonom pri izvajanju teh nalog naleti na nepremostljive težave.

#### **4.2.1 Idealni postopek zaposlovanja**

»Splošne smernice za organizacijo in delovanje urada za načrtovanje in razvoj v salezijanskem svetu« so predstavljene na strani 22 in opredeljujejo idealen postopek zaposlovanja, ki vključuje naslednje korake:

- ▮ Analiza in opis delovnega mesta, ki ga je treba zapolniti
- ▮ Opredelitev vrste pogodbe
- ▮ Opredelitev profila kandidata
- ▮ Iskanje, zaposlovanje ali javni razpisi
- ▮ Ocenjevanje
- ▮ Izbor in zaposlovanje
- ▮ Postopek vključevanja
- ▮ Spremljanje, upravljanje in ocenjevanje uspešnosti

Ta postopek se lahko uporablja v skoraj vsakem okolju in nikakor ni omejen na osebje UNRI. Teoretično ga je mogoče uporabiti brez vnaprejšnjega določanja, ali naj delovno mesto zasede salezijanec ali ne. Ker je ta postopek zelo jasno in jedrnato opisan v splošnih smernicah za UNRI, je tu nesmiselno ponoviti navedene podatke.

#### **4.2.2 Zaposlovanje salezijancev**

Z zaposlitvijo salezijancev na področju delovanja ekonoma sta povezani vsaj dve posebni vprašanji: prvo se nanaša na vprašanje, ali določeno nalogo zaupati salezijancu ali laiku, drugo pa na težave, povezane z vodenjem in nadzorom sobratov salezijancev.

##### **A. Salezijanec ali laik?**

Prvo posebno vprašanje se nanaša na učinkovitost zaposlovanja salezijanskega osebja v upravi. Včasih obstajajo zelo tehtni razlogi za zaupanje teh nalog salezijancem, vendar odločitev ni vedno tako preprosta, kot se zdi.

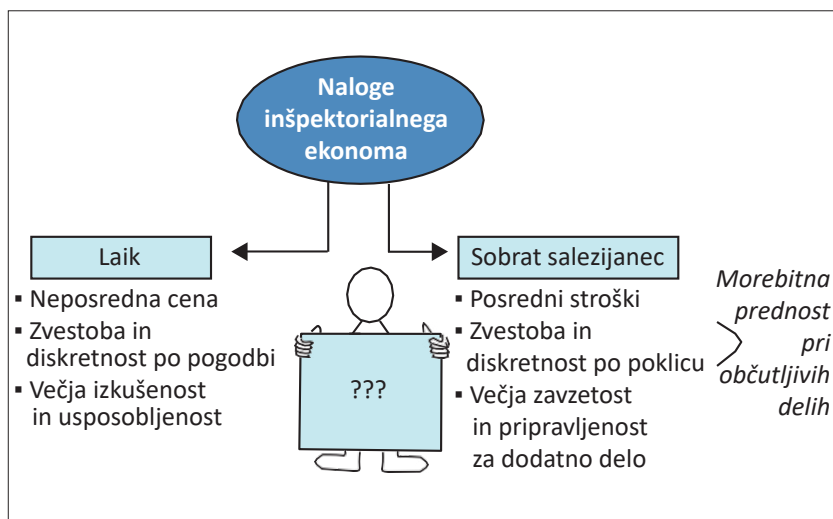
V zvezi s tem je napačno misliti, da je vedno dobro zaupati naloge salezijancu. To prepričanje je napačno, čeprav je tradicionalno razširjeno in včasih globoko zakoreninjeno.

Zdi se, da je to zmotno prepričanje, da morajo vse naloge opravljati člani skupnosti, globoko zakoreninjeno in odraža precej zastarel pogled na strukturo skupnosti. To stališče velja le za zaprte ali kontemplativne redove. Vendar ta pristop ni in verjetno nikoli ni bil primeren za apostolsko družbo, katere karizma je živeti in delovati v svetu z ljudmi v stiski in zanje.

Pri apostolskih družbah se je vedno treba vprašati: kaj drugega bi salezijanec lahko bil in počel, če se ne bi ukvarjal z administrativnimi nalogami? Čeprav inšpektoriji dela salezijancev, ki opravljajo upravne naloge, ni treba plačevati, tudi to delo nikoli ni čisto brezplačno. Dodelitev administrativnih nalog salezijancu lahko postane stroškovno učinkovit dejavnik samo v primerih, ko njegovo osebno stanje ne omogoča ukvarjanja z neposrednim delom na področju mladinske pastorale.

Čeprav zaposlitev salezijancev v upravi ni čisto brezplačna, je v nekaterih razmerah smiselno sprejeti tudi te stroške. Zamisel o razvijanju in ohranjanju določenega znanja v Družbi ali o rezervaciji določenih nalog za njene člane zaradi njihove občutljivosti, se lahko izkaže za dobro idejo.

Neredko imajo nekateri salezijanci poseben dar za administrativne naloge in cenijo dejstvo, da lahko ta dar uporabljajo za dobro vseh. Kljub temu je vedno priporočljivo, da odgovorne osebe razmislijo tudi o drugih oblikah zaposlitve. Dejstvo, da ta zaposlitev ni mogoča, če salezijanec opravlja upravne naloge, se lahko prizna na podlagi dejanskih stroškov, ki jih je treba primerjati s stroški, ki nastanejo, če so te naloge zaupane laičnemu osebu.



**SLIKA 40:** Naloge inšpektorialnega ekonoma II

Doslej smo predpostavljali, da imata salezijanec in laik enake delovne sposobnosti in da dajeta rezultate primerljive kakovosti. Če ta izhodiščna hipoteza ne drži, moramo razširiti področje in oceniti, kako pomembna je kakovost za inšpektorijo ali organizacijo in kakšen vpliv bi lahko imela drugačna kakovost dela.

### ***B. Posebna vprašanja v zvezi z nadzorom salezijancev***

Pri opravljanju dolžnosti inšpektorialnemu ekonomu običajno pomaga eden ali več salezijancev. Ker je inšpektorialni ekonom na koncu odgovoren za svoje naloge, mora poskrbeti, da se njegove odločitve izvajajo. Pogosto mora to potekati v točno določenem časovnem okviru in/ali zagotavljati kakovostno opredeljen rezultat.

Če je treba komunicirati navznoter in navzven, je treba uporabiti ustrezen ton. Ta dejanja imajo pogosto formalni učinek, saj zunanji svet skoraj vedno pričakuje profesionalno ravnanje, medtem ko pomanjkanje natančnosti, hitrosti in jasnosti lahko povzroči škodo.

Včasih salezijanci, ki so jim bile dodeljene te naloge, zanje niso najbolj pripravljeni. V zgoraj opisanih razmerah ne delujejo vedno dobro. To lahko privede do sporov med inšpektorialnim ekonomom in podrejenimi salezijanci. Čeprav je rešitev v teoriji zelo jasna, izkušnje kažejo, da se v taki navezi redno pojavljajo težave.

Kako se ustrezno odzvati na to težavo, presega obseg tega priročnika, zato v njem podajamo le eno priporočilo.

V mnogih od teh primerov je ena od redkih možnosti dodelitev drugih nalog salezijancem, ki niso na voljo ali niso sposobni delati v upravnem okolju. Na pastoralnem ali izobraževalnem področju je lahko prostor za osebni slog ali preference, medtem ko upravno delo poteka v skladu z objektivnimi pravili.

Inšpektorju – osebi, ki je odgovorna za te odločitve – svetujemo, naj vedno poskrbi, da bodo salezijanci, ki sodelujejo pri upravljanju, ustrezno usposobljeni in imeli ustrezne osebne sposobnosti.

#### ***4.2.3 Zaposleni***

V inšpektorialni upravi bi moralo biti delo z zaposlenimi nekaj običajnega. Večina salezijancev ni usposobljena za naloge, kot sta vodenje evidenc in knjigovodstvo. Veliko administrativnega dela (vodenje dokumentacije, dopisovanje, izpolnjevanje obrazcev) zahteva znanje, ki ga salezijanci pogosto nimajo (glej prejšnje poglavje).

Čeprav je čisto normalno in predvidljivo, da so v upravi inšpektorije zaposleni delavci, nekatere inšpektorije poskušajo shajati brez njih. Takšna praksa se mora spremeniti. Čeprav se zavedamo, da je iskanje zaposlenih z ustreznim znanjem in spretnostmi izziv, je odločitev, da bomo poslovali brez zaposlenih, vseeno napačna.

Za vodenje in nadzor zaposlenih je odgovoren kadrovski oddelek, ki je specializirano področje poslovnega upravljanja. V zvezi s tem je na voljo veliko odličnih knjig in gradivo.

Tu je treba obravnavati še en poseben vidik, ki ga ne obravnava nobeno drugo besedilo. Delo zaposlenega v redovni družbi, zlasti pri salezijancih, ima veliko pozitivnih vidikov, vendar je treba poudariti tudi, da nekatera vprašanja veljajo za problematična. Eno od teh je dejstvo, da je včasih lojalnost med salezijanci lahko skrb vzbujajoča za zaposlene, zlasti v primeru konflikta med salezijancem in zaposlenim. Pogosto ni pomembno, kdo je spor sprožil ali kdo ima prav. Čisto jasno je, da bo salezijanec ostal, zaposleni pa bo moral pospraviti kovčke, če se izrazimo nekoliko slikovito. Stvar se lahko dodatno zaplete, če se objektivno ugotovi, da salezijanec ni bil kos nalogi, ki mu je bila dodeljena, ali da je spor povzročil on.

Čeprav se zavedamo, da je med salezijanci neizogibno več solidarnosti in srčnosti kot med zaposlenimi ali do njih, to ne sme opravičevati neprofesionalnega ravnanja z zaposlenimi. Predvsem pa premisleki, kot so »to se ne zdi dobro« ali »za salezijanca trenutno ni drugega mesta«, ne smejo privedi do tega, da se delavec odpusti, salezijanec pa ostane, čeprav je bil očitno neprimeren za nalogo, ki mu je bila zaupana. V takšnih primerih je treba poiskati ustrezno rešitev s posredovanjem inšpektorja.

#### **4.2.4 Prostovoljci**

Le redko je v upravi priporočljivo zaposlovati prostovoljce, saj so ti običajno bolj zainteresirani za vzgojno ali socialno delo salezijancev. Takih ljudi praviloma ne bi smeli siliti k administrativnemu delu, saj bi bili tam nezadovoljni in bi po kratkem času želeli oditi. Med njimi so seveda tudi izjeme, saj so nekateri prostovoljci usposobljeni za področja administracije, računovodstva ali vodenja projektov in to znanje z veseljem delijo z drugimi. Najdejo pa se tudi ljudje, ki si vedno želijo pomagati, zato z veseljem opravljajo tudi administrativne naloge.

Ker pa lahko prostovoljec kadar koli odide, je treba najprej preveriti, kako globoko je delu predan in ali je pripravljen tam ostati, vsaj dokler se zanj ne najde zamenjava. Prenesti ključne odgovornosti na prostovoljca brez predhodnega razmisleka o tem, kako ga nadomestiti, je neodgovorno.

Je pa priporočljivo z njim skleniti dogovor, četudi brez plačila, ki ureja vidike, kot sta zaupnost in izpolnjevanje nekaterih obveznosti, vključno z minimalnim odpovednim rokom pred odhodom.

#### **4.2.5 Ponudniki storitev in svetovalci**

Smernice določajo:

##### ***NAVEDEK 13: Smernice glede svetovalcev in sodelavcev, 17-18***

Zaradi zapletenosti gospodarskih in finančnih vprašanj, povezanih z upravljanjem premoženja in del, je danes skoraj nemogoče delovati brez sodelovanja strokovnjakov, laikov ali članov drugih ustanov.

Vendar se je treba izogibati dvema skrajnostma: ne uporabljati svetovalcev zato, da bi prihranili denar, ker lahko to povzroči pravne, gospodarske ali davčne težave, in ne zapravljati sredstev za svetovalce, kar je pogosto storjeno brez ustreznega premisleka in ne daje učinkovitih rezultatov.

Zavedati se moramo, da gre tu vsaj za tri kategorije ljudi:

- ▶ Laike, zaposleni v inšpektoriji na področju uprave.
- ▶ Sodelavce, ki niso zaposleni na inšpektoriji, vendar opravljajo specializirane naloge (komercialisti, odvetniki, tehniki in finančni svetovalci), ki jih zaposleni ne bi mogli.
- ▶ Svetovalce, ki so začasno imenovani za določena naloge.

Čeprav se to razlikovanje zdi jasno in prepričljivo, se kljub temu pojavljajo kritična vprašanja. Odločitev o tem, ali naj se naloga dodeli zaposlenemu ali sodelavcu, ne sme temeljiti le na vrsti dela, ki ga je treba opraviti, ampak tudi na drugih dejavnikih, kot so stroški, razpoložljivost usposobljenih strokovnjakov, zmožnost notranjega nadzora strokovnjaka. Poleg tega se lahko razlika med sodelavcem in svetovalcem zabriše. Svetovalec, ki ga inšpektorija imenuje za spremljanje kakega dolgoročnega – strateškega projekta, se lahko obravnava kot sodelavec, potem ko so mu dodeljene določene odgovornosti.

Zaradi vseh teh razlogov je zelo pomembno, da se s preglednim postopkom odločanja opredeli splošno načelo o tem, kaj in kako storiti, da bi izpolnili kak pogoj. To je mogoče doseči z določitvijo jasnih pogodbenih parametrov in natančno opredeljenih rokov. Nobena inšpektorija ne more stalno dodeljevati nalog, ne da bi jasno določila pričakovane rezultate v smislu storitev in stroškov.

## 43

**GOSPODARSKI SVET****185. člen Pravilnika določa:**

Kjer se zdi potrebno, naj se na raznih ravneh ustanovijo posvetovalnice sobratov, da bi dajali smernice in nasvete za reševanje upravnih vprašanj, za sestavljanje in pregled proračunov in obračunov, za pripravljane gospodarskih programov in izvajanje gradbenih načrtov. K temu naj pritegnejo tudi strokovnjake nesalezijance.

***SKLIC 14: Pravilnik, člen 185***

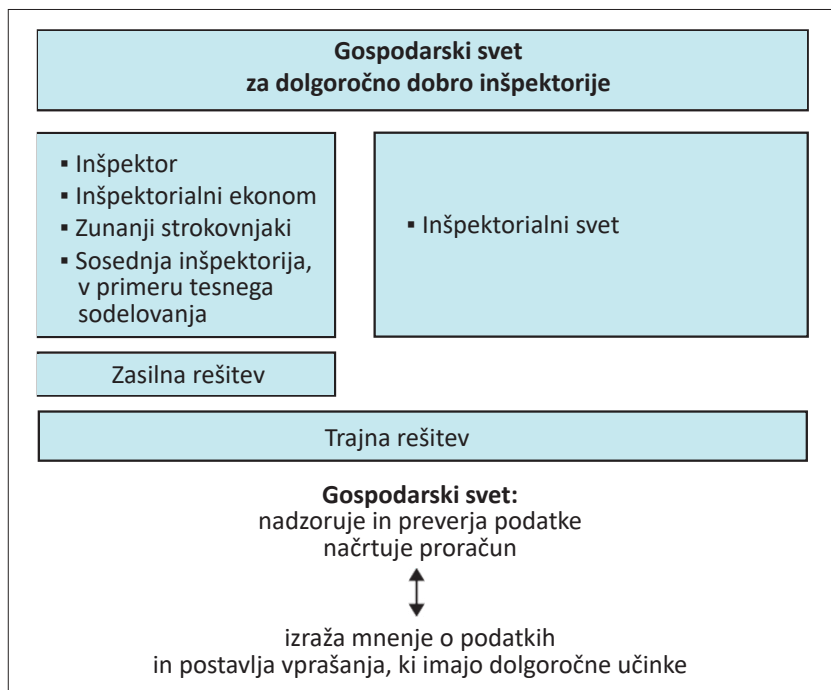
Izkušnje so pokazale, da je danes skoraj vedno potreben kak svetovalni organ. Zato mora inšpektorialni ekonom poskrbeti za ustanovitev gospodarskega sveta. Glede na pomembnost gospodarskih vprašanj za inšpektorijo je treba to izvajati v sodelovanju z inšpektorjem in njegovim svetom (trajna rešitev) ali brez ravni inšpektorije in neposredno v podporo ekonomu inšpektorije (zasilna rešitev).

Člani gospodarskega sveta morajo biti usposobljeni za eno ali več področij, ki so dolgoročno pomembna za inšpektorijo. Te kompetence morajo biti pomembne za zagotavljanje gospodarske blaginje inšpektorije, ne da bi bile nujno povezane s področjem računovodstva ali uprave. Gospodarski svet morajo sestavljati salezijanci in zunanji strokovnjaki. Da bi okrepili sodelovanje med sosednjimi inšpektorijami ali tistimi, ki tesno sodelujejo, je priporočljivo povabiti za člana sveta tudi kakega salezijanca iz sosednje inšpektorije. Gospodarski svet se mora sestati dvakrat ali trikrat na leto. Članom sveta morajo biti na voljo podatki o prihodkih in proračunski načrt inšpektorije (vključno s skupnostmi), svet pa mora podati pripombe na razlago teh podatkov.

Gospodarski svet bo moral izraziti svoje mnenje tudi o vprašanjih, ki dolgoročno vplivajo na ekonomski razvoj inšpektorije.

O sejah gospodarskega sveta je treba sestaviti zapisnik. Če je bil svet ustanovljen s sodelovanjem inšpektorja in njegovega sveta, je treba zapisnik dati inšpektorju, ki ga mora nato obravnavati s svojim svetom. Rezultati teh obravnav bi morali biti nato na voljo članom gospodarskega sveta. Nato bi bilo treba razmisliti o letnem srečanju inšpektorja z njegovim

svetom in člani gospodarskega sveta, na katerem bi osebno razpravljali o aktualnih vprašanjih.



**SLIKA 41:** Gospodarski svet

## 4 4

## UPORABA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Uporaba informacijske tehnologije je danes bistveni del infrastrukture na delovnem mestu in v večini primerov nepogrešljiva. To velja za inšpektorialnega ekonoma in salezijance na odgovornih položajih, pa tudi za laično osebje, ki dela na upravnih ali vodstvenih področjih. Danes je to sestavni del vsakdanjih dejavnosti salezijanskega in laičnega pedagoškega osebja.

Glede na pristojnosti, ki jih inšpektor določi s svojim svetom, se lahko delovna obremenitev inšpektorialnega ekonoma precej razlikuje. Te močnejše naloge se dajo opredeliti na štirih ravneh.

- ▶ Inšpektorialni ekonom bo v prvi vrsti odgovoren za zagotavljanje ustrezne informacijske infrastrukture v svojem sektorju (prva raven).

- ▶ Navadno se ta odgovornost razširi na celotno upravo inšpektorije ali na inšpektorialno hišo (druga raven).
- ▶ V okviru tretje ravni je treba imeti v inšpektoriji delovno mesto, ki usklajuje različne akte in določa standarde, zlasti na področju varnosti. Pogosto je za to nalogo odgaovoren tudi inšpektorialni ekonom.
- ▶ Na zadnji ravni bo morda treba eni ali več izbranim skupnostim zagotoviti infrastrukturo, saj potrebno strokovno znanje morda ni na voljo na krajevni ravni (znotraj in/ali zunaj nje).
- ▶ Odgovornost za infrastrukturo IT je lahko zahtevna (nekateri pravijo, da celo zastrašujoča) naloga. Spodaj je seznam nekaterih vidikov, ki jih je treba upoštevati.

Pri infrastrukturi IT se – tako kot pri večini drugih – ljudje oglasijo šele, ko kaj manjka ali gre narobe. Če pride do težav z informacijsko infrastrukturo, se lahko tudi zelo umirjeni ljudje zelo hitro razjezijo.

- ▶ Odvisnost od delujoče infrastrukture IT je zdaj tako velika, da stroški izpada daleč presegajo neposredne denarne stroške, povezane z njim.
- ▶ IT potrebuje zadostna sredstva, ljudem pa je zelo težko razložiti, da ti stroški niso neposredno povezani z najpomembnejšimi odločitvami. Podcenjen dejavnik je, da imajo številne sprejete odločitve (in njihovi stroški) dolgoročne posledice.
- ▶ Večina odločitev ima dolgoročne posledice. Zadnjih 10 do 20 let je pokazalo, da smo zaradi visokih stroškov selitve podatkov in težavnih sprememb v pričakovanju uporabnikov odvisni od sistemov, ki smo jih nekoč izbrali.
- ▶ Veliko odločitev je treba sprejeti brez potrebnega znanja. Tudi strokovnjaki ne vedo in delajo napake, ki se zdijo neumne in se jim je mogoče zlahka izogniti.

Vendar pa je po naštevanju vseh teh izzivov jasno, da ima informacijska tehnologija ogromen potencial za učinkovitejše delo salezijancev, večji vpliv, doseganje večjega števila mladih in boljšo izrabo virov. Zato je treba ta izziv sprejeti z zavestjo, da bo po določenem času ob pregledu sprejetih ukrepov skoraj vsakdo vedel, kaj bi bilo treba storiti drugače.

Inšpektorialni ekonom, ki je neposredno odgovoren za to področje, mora zagotoviti dvoje:

- ▮ dolgoročno tehnično podporo
- ▮ široko podporo v inšpektoriji

### ***Osnova tehnične podpore***

Razen nekaterih zelo redkih izjem ekonomski nimajo dovolj znanja in izkušenj za načrtovanje in upravljanje infrastrukture IT na prej opredeljenih ravneh. Temveč mora z določeno mero previdnosti upravljati znanje za delovanje ali namestitev strojne in programske opreme. To znanje je zelo koristno, vendar ne more nadomestiti strokovne vizije in izkušenj. Osnovo za dolgoročno tehnično podporo bi lahko zagotovili salezijanci z dovolj znanja in časa. Za proučitev dolgoročnega in srednjeročnega razvoja različnih delov informacijske infrastrukture glede na dejavnosti zgoraj opisanih ravni pa je odgovoren inšpektorialni ekonom.

### ***Podpora v inšpektoriji***

Podporo v inšpektoriji mora po eni strani zagotavljati inšpektor s svojim svetom. Razumeti mora, da ni dovolj le občasno reševati težave, temveč da gre za dolgoročni izziv, ki vključuje več primerov in virov (tudi v času, ko se nihče ne pritožuje).

Podpora v inšpektoriji pomeni tudi, da vsi odgovorni (salezijanci in laiki) razumejo pomen različnih odločitev, ki jih je treba sprejeti na področju IT, ki jih ni mogoče razumeti kot eno samo odločitev, ampak jih je treba obravnavati v okviru celotne inšpektorije in v srednje- do dolgoročnem okviru. Upoštevanje teh dveh razsežnosti pogosto pokaže, da bi najcenejša ali najhitrejša rešitev ovira dolgoročno upravljanje ali pomeni dodatne stroške.

## **4 5**

### **POOBLASTILA INŠPEKTORIALNEGA EKONOMA (PRAVNI ZASTOPNIK)**

Da bi lahko podpiral inšpektorja in skrbel za premoženje inšpektorije, mora biti inšpektorialni ekonom zmožen delovati pravno zavezujoče. Inšpektorijo mora biti sposoben zastopati v vseh pomembnih primerih, zlasti pred sodišči. Zelo pomembno je opozoriti, da zmožnost zastopanja inšpektorije v vsaki situaciji v odnosu do drugih (gledano navzven) ne pomeni, da lahko inšpektorialni ekonom svobodno sprejema odločitve, ki se mu zdijo primerne. V mnogih primerih je inšpektorialni ekonom zavezan odločitvam, ki jih sprejme v skladu s splošnimi smernicami ter mnenjem inšpektorja in njegovega sveta.

Glede na pravno okolje obstajajo različni načini zagotavljanja ustrezne pooblaščenosti inšpektorialnega ekonoma. V nekaterih državah je inšpektorat opredeljen ali razumljen bolj kot ustanova. V takem primeru je treba včasih določiti pravnega zastopnika za ustanovo, včasih pa je treba opraviti registracijo v kakem uradnem spisu. Tako je na primer v Italiji, kjer je treba imenovati »zakonitega zastopnika«. Samo ta pravni zastopnik lahko podpisuje pogodbe in Družbo zastopa pred sodišči ali upravnimi organi. Zato je lahko delovanje v vlogi pravnega zastopnika zelo zamudno in neprilagodljivo, ker mora biti osebno navzoč na sodnih ali upravnih postopkih. Zaradi zadnje točke je priporočljivo, da se za zakonitega zastopnika ne imenuje inšpektor, temveč inšpektorialni ekonom. Prav tako je v teh sistemih pogosto, da vodja kake organizacije ne deluje kot pravni zastopnik, temveč kot zaupanja vredna oseba, ki ima tehnične izkušnje za vlogo, ki jo opravlja.

V drugih pravnih okvirih – čeprav bi lahko inšpektorijo obravnavali kot institucijo – je mogoče zastopanje opisati kot bolj prožno. V večini teh držav se za te namene izda pooblastilo. V tem okolju bo inšpektor najvišji organ inšpektorije, ne le v smislu pravil Družbe, temveč tudi v smislu pravnega zastopanja. Prednost tega položaja je, da skoraj ni obveznosti, ki bi bile povezane z njim, in da je mogoče dejavnosti prožno prenesti z vzpostavitev pooblaščenih predstavnikov.

Za uporabo te prožnosti mora inšpektor vzpostaviti sistem pooblaščenec s potrebnimi organi. Zelo priporočljivo je, da ustvari dovolj široka pooblastila. Kot je navedeno zgoraj, mora biti inšpektor prost drugih nalog, in če ne gre za izjemne razmere, teh zadev ne sme obravnavati sam. Kot je navedeno zgoraj, mora inšpektor ta pooblastila omejevati zelo razumno (ali pa sploh ne). Možnost delovanja v pravni sferi ne pomeni, da osebe, ki jim je to zaupano, ne morejo biti notranje omejene. Tisti, ki uporabljajo uradno pooblastilo, imajo običajno resne pravne posledice, ki presegajo notranje omejitve.

## 4 6

**DOKUMENTIRANJE IN PREDAJA POSLOV  
NASLEDNIKU****4.6.1 Sprotno dokumentiranje**

Dokumentiranje je nekaj, kar se vsem zdi zelo pomembno, vendar v zvezi s tem skoraj nihče ne stori ničesar. (Tudi avtor priznava določeno stopnjo malomarnosti na tem področju.) Ob vseh nalogah in vlogah, ki jih mora opravljati inšpektorialni ekonom, ne preseneča, da se mu zdi vodenje evidence skoraj nemogoče. Vendar pa to ne more biti izgovor za to, da ne predloži nobene dokumentacije. Zato mora poskrbeti za:

- zadostno in trajno dokumentiranje
- izvajanje dokumentiranja

To seveda ne pomeni, da mora dokumentirati vse, kar je mogoče dokumentirati. Mora pa poskrbeti za potrebno dokumentacijo (pogodbe, obveznosti, opis premoženja in sredstev, nekatere osnovne podatke) in jo sistematično urediti tako, da je dostopna vsem. Včasih je smiselno tudi pisno dokumentirati določena vprašanja ali težave, da se izognemo ponavljanju razlag (pisnih ali ustnih).

Opozoriti je treba, da imajo računovodski podatki posebno vlogo pri dokumentiranju na področju ekonomije. Po eni strani nam lahko dajo veliko informacij o opravljenih transakcijah, če ima računovodski sistem določen standard. Po drugi strani pa so ti podatki razdrobljeni, kar se tiče osnovnih podatkov in pravnega statusa. V njih lahko najdemo veliko informacij o tem, koliko denarja je inšpektorija vložila v kako nepremičnino. Vendar ta informacija še ne dokazuje, da je nepremičnina dejansko v lasti inšpektorije. Te podatke vam lahko da le ustrezna dokumentacija o pogodbenem položaju in vam omogoči, da dokažete lastništvo, če bi ga kdo izpodbijal. Zlasti kadar je dokumentacija nepopolna ali razdrobljena, je zelo priporočljivo, da se razpoložljivi podatki povzamejo v posebnem dokumentu. Čas bo stvari še poslabšal in če ima kdo vsaj osnovno predznanje, je treba to izkoristiti, sicer se lahko tudi ti podatki nekega dne izgubijo.

Potreba po dokumentaciji velja tudi za vse transakcije z drugimi cerkvenimi subjekti. Na nekaterih področjih se zdi, da to načelo ni tako jasno, kot bi moralo biti. Vse dogovore in njihovo prilagodljivost je treba dokumentirati. Brez takšne dokumentacije je skoraj nemogoče preprečiti različno dojemanje preteklosti, pravic in obveznosti. Čez nekaj časa lahko obe strani brez slabega prideta do popolnoma drugačnih pogledov na situacijo.

Metodični izziv je uporaba najrazličnejših orodij IT (e-pošta, WhatsApp, družbena omrežja itd.). Podatki, ki si jih izmenjujemo, se širijo po različnih tehničnih platformah. Še huje je, da te platforme niso neposredno združljive, zato je težko in zapleteno prenesti vse transakcije ali podatke v sistem, ki se lahko uporablja za dokumentiranje. Druga težava je, da je tehnični napredek tako hiter, da se uporabljene platforme hitro spreminjajo.

Sredi leta 2018 je priporočljivo, da:

- ▶ centralizirate digitalne podatke in sporočila ter jih shranite v sistem e-pošte
- ▶ uporabljate e-poštni naslov za komunikacijo
- ▶ uporabite e-poštni naslov, povezan s funkcijo (npr. ekonom@sdb-inšpektorija.org), namesto naslova, povezanega z osebo (npr. janez.novak@sdb-inšpektorija.org).
- ▶ Uporabljajte sistem e-pošte, ki ga lahko nadzoruje osrednji skrbnik. Tak sistem elektronske pošte lahko vzpostavi inšpektorat ali globalni ponudnik in se lahko uporablja, če je to primerneje. (Google ponuja tovrstne storitve brezplačno za dobrodelne organizacije, vendar jih je treba vzpostaviti na poseben način. Vrhovni ekonom lahko organizira podporo za to).

#### **4.6.1 Predaja poslov nasledniku**

Ker ima vsaka služba svoj konec, mora biti tudi inšpektorialni ekonom pripravljen na njeno predajo nasledniku. Čisto običajno je, da se po izteku njegovega rednega mandata izbere nov ekonom. Včasih pa se mandat konča tudi predčasno, zato je predaja še toliko pomembnejša, ker je časa za pripravo in prenos malo. Čeprav je inšpektorialni ekonom zaposlen z različnimi nalogami in njihovim izvajanjem, si mora najti čas in energijo za pripravo na ta korak. To ni le dobra vaja za zagotovitev nemotenega prehoda, temveč tudi dobra praksa za preprečevanje »prekrivanja« nalog, vlog in metod. Kot je pojasnjeno v poglavju 3.1, lahko prevelika personalizacija postane prava težava za naslednika in celotno strukturo inšpektorije.

Samo ustrezna dokumentacija v predajnem aktu še ne zadostuje. Kot je opisano zgoraj, bo praktična dokumentacija skoraj vedno nepopolna in osredinjena na najpomembnejša vprašanja. Za koga, ki nastopa to naloge, je zelo pomembno, da razume, kaj je dokumentirano in kaj je treba določiti na druge načine. Zato je razlaga sistema dokumentacije eden najpomembnejših vidikov izročitve in sprejema.

## 5

## Posebna vprašanja in neločljive povezave

## 5.1

### 5.1 SOLIDARNOSTNI PRISPEVKI HIŠ INŠPEKTORIJI

Člen 197 Pravilnika določa, da:

Inšpektor s soglasjem svojega sveta določi in sporoči hišam višino prispevka za potrebe inšpektorije in dá pobrati denar, ki bi presegal potrebe hiše.

Pripravi načrt gospodarske vzajemnosti za določeno razdobje med vsemi hišami inšpektorije za pomoč potrebnejšim ter za plačilo izrednih del in nakupov, načrtovanih na inšpektorialnem zboru.

Poleg tega skrbi za vzajemnost s svetovno skupnostjo, posebno ob časih in v oblikah, kakor to priporoča vrhovni predstojnik s svojim svetom.

**SKLIC 15: Pravilnik, člen 197**

V skladu s to določbo je inšpektor odgovoren za urejanje prispevkov in solidarnosti, ki jih hiše plačujejo inšpektoriji. Nekatere odločitve sprejme inšpektor sam, pri drugih pa mora sodelovati tudi inšpektorialni svet. Navadno je, da inšpektorialni ekonom v tem členu ni niti omenjen. V večini primerov inšpektor zaprosi inšpektorialnega ekonoma, naj pripravi ustrezen načrt in predlaga podroben prispevek za vsako skupnost (ali ustanovo).

Zato je dolžnost inšpektorialnega ekonoma:

- ▶ Pripraviti podrobno poročilo o neposrednih stroških in prihodkih inšpektorije, da bo višina prispevka jasno določena. Podatki morajo biti na voljo v srednjeročni perspektivi. Danes so letni prispevki, ki se redno nakazujejo vrhovnemu predstojniku, del upravnih stroškov inšpektorije. Zato je treba ta znesek obravnavati (in izračunati) kot predvidljiv strošek, ki je neposredno vključen v proračun inšpektorije.

- Predlagati, kako zbrati zahtevane prispevke od skupnosti in ustanov. Praviloma morajo ti predlogi temeljiti na ustrezni metodi distribucije. Ko se bo bralec poglobil v to temo, bo ugotovil, da izziv ni toliko v iskanju metode, temveč kako izmed številnih razpoložljivih metod izbrati najprimernejšo ali njihovo kombinacijo. Porazdelitev je na primer mogoče določiti na podlagi naslednjih podatkov:
  - števila salezijancev
  - števila zaposlenih
  - prometa
  - »dobička« (v smislu presežka prihodkov nad odhodki)
  - dejavnosti
  - itd.

Poleg potreb inšpektorialne hiše mora inšpektor poskrbeti tudi za solidarnost med skupnostmi. Tudi v tem primeru je inšpektorialni ekonom naprošen, da poda predloge. Ker inšpektorialni ekonom dela z računovodskimi podatki in si redno izmenjuje podatke s krajevnim ekonomom, je prvi, ki lahko opazi morebitne težave. Zato je zelo pomembno, da inšpektorialni ekonom takoj obvesti inšpektorja, če opazi nepravilnosti.

Medtem ko je solidarnost med skupnostmi namenjena preprečevanju možnosti krize v skupnosti ali ustanovi inšpektorije, je sredstva za izredne dejavnosti ali programe lažje nameniti v »dobrih« časih. Poleg tega je v večini primerov inšpektorialni ekonom tisti, ki mora zagotoviti okvir za načrtovanje, kaj je mogoče, kdaj in s kakšnim tveganjem.

## 5 2

### 5.2 USTANAVLJANJE SKLADOV

Ustanavljanje fundacij ali drugih zunanjih ustanov, ki delujejo vzporedno z inšpektorialno organizacijo, je zanimiva tema, ki postane pomembna v posebnih okoliščinah. Tako kot pri večini instrumentov je to lahko koristno, vendar je treba upoštevati nekatere vidike, da ne bi povzročili več škode kot koristi.

Najpomembnejši vidik teh instrumentov je, da mora biti zagotovljen nadzor inšpektorije. Tehnično mora nadzor inšpektorije zagotoviti, da se sprememba inšpektorja ali njegovega sveta odrazi tudi v svetih ali drugih upravnih odborih dotične ustanove. To velja, če tehnično lastnik nove pravne osebe, organizacije ali če ugotovi, da dejanski član sveta inšpektorije predstavlja večino v organu upravljanja organizacije.

Včasih je zaradi pravnega okvira ali drugih dejavnikov to nalogo treba prenesti na koga osebno. Ena od posledic takšnega pristopa je, da nadzor inšpektorije ni več neposreden, temveč posreden in odvisen od pooblaščenih oseb. Čeprav je to še vedno mogoča konfiguracija, so potrebni posebni previdnostni ukrepi, da inšpektorija ne izgubi svojega vpliva.

V večini pravnih okolij, kjer neposredno zastopanje s strani inšpektorata ni mogoče, bo zato treba za zastopnika imenovati posamezno osebo, pri čemer bo treba upoštevati posebna pravila za njeno določitev, obliko sodelovanja te osebe pa bo treba določiti na novo. V večini primerov mora dotična oseba odstopiti, prenesti pravni položaj ali storiti kaj podobnega, če jo želi nadomestiti kdo drug. Takšni koraki so lahko pravno in psihološko zahtevni. Eden od elementov, ki bi lahko olajšal te korake, je, da že na začetku sporočite, koliko časa naj bi naloga trajala.

Zelo pomembno je tudi, da oseba (v večini primerov je to salezijanec) zna delovati samo v imenu inšpektorije. Izkušnje s tovrstnimi instrumenti kažejo, da se včasih oseba, imenovana za predstavnika inšpektorije (ali salezijancev), tako vplete v zunanjo organizacijo, da začne zanemarjati svojo osnovno nalogo. To običajno postane težava, če se dejavnost izvaja zelo dolgo in/ali če inšpektorije ne zanima razvoj v tej organizaciji. Da bi se izognili pretirani identifikaciji z zunanjo organizacijo, mora nadrejeni ob pravem času sprejeti preventivne ukrepe.

## 6

## Povzetek za inšpektorje (in druge interesente)

Čeprav je ta priročnik prvenstveno namenjen sedanjim in prihodnjim ekonomom salezijanske inšpektorije, so nekateri vidiki zanimivi tudi za druge bralce. Upam, da si bo tudi kak inšpektor vzel čas za njegovo branje. Vsekakor pa bodo nekateri podatki koristni tudi za bralce, ki jih zanimajo upravni vidiki inšpektorije in njena organizacija. Za tiste, ki jih vse podrobnosti ne zanimajo, je v naslednjem razdelku na kratko povzet splošnejši del s poudarkom na strukturnih in strateških vprašanjih. V tem kontekstu je treba opozoriti, da so pristojnosti inšpektorialnega ekonoma v Konstitucijah in Pravilniku le delno opredeljene. Na določeni ravni mora te dolžnosti opredeliti inšpektor s svojim svetom. Ne glede na to, kakšna struktura je najboljša za posamezno inšpektorijo, je zelo pomembno, da se inšpektor in člani sveta zavedajo, da morajo delno opredeliti naloge, dolžnosti in pristojnosti inšpektorialnega ekonoma.

Priporočamo, da najprej preberete 2. poglavje. Čeprav se naslov morda ne zdi tako zanimiv, skuša to poglavje opredeliti poseben odnos med gospodarnostjo in upravljanjem na eni strani ter uporabo in »tradicijo« v življenju skupnosti na drugi. To poglavje je zelo koristno za razumevanje pristopa te knjige, saj priznava pomembnost obeh strani in zlasti dejstvo, da mora biti vodilo pri vseh gospodarskih odločitvah salezijanska karizma. Vsekakor je treba odkrito razpravljati o tem, kje in v kolikšni meri prihaja do konflikta med tema dvema stranema. Razložena je tudi vloga Božje previdnosti.

Glavna vsebina te knjige je zato razdeljena na dva dela. V prvem delu (3. poglavje) so opredeljene najpomembnejše naloge inšpektorialnega ekonoma in podani odgovori na nekatera praktična vprašanja, ki so tu navedena. Ko so naloge opredeljene, so v drugem delu (4. poglavje) navedene najpomembnejše spretnosti in viri, ki so potrebni za uspešno izvajanje teh dejavnosti.

Če pogledamo naloge v 3. poglavju, je za osebe, ki niso davčni zavezanci, zanimiv predvsem oddelek 3.1. V tem poglavju je obravnavano vprašanje, katere naloge inšpektorialnega ekonoma so opredeljene v Konstitucijah

in Pravilniku. Kot smo že omenili, je v Konstitucijah in Pravilniku opredeljen le del nalog inšpektorialnega ekonoma. Pomemben del teh nalog je odvisen od odločitev inšpektorja in njegovega sveta, kar je vidik, ki bo v knjigi večkrat obravnavan.

Oddelek 3.2.1 vsebuje nekaj informacij o pomenu računovodstva in monitoringa. Čeprav naslednje podrobnosti morda ne bodo tako zanimive za neekonomiste, se uvod ukvarja s problemom zožitve pojma »gospodarski položaj inšpektorije«. Zelo pomembno je, da sta inšpektor in kateri koli drug član njegovega sveta sposobna brati in spremljati podatke, ki jih priskrbi inšpektorialni ekonom. Zato bi moralo biti to poglavje zanimivo za vse, ki so za to odgovorni.

Medtem ko lahko druge dele poglavja 3.2 preskočite, priporočamo dva kratka dela (3.2.3.e in 3.2.3.f), ki obravnavata strukturna vprašanja. V teh poglavjih je pojasnjeno, zakaj je ločevanje med salezijansko skupnostjo in njeno dejavnostjo ter ločevanje med salezijansko skupnostjo in župnijo pomembna za doseg srednje- in dolgoročnih ciljev.

Oddelek 3.3 zajema vsa vprašanja, povezana z nepremičninami in stavbami. Nekateri vidiki so morda preveč podrobni za širšo uporabo, vendar pa je tudi nekaj tem, ki obravnavajo bolj strateške vidike: kaj imeti, kaj obdržati in kaj prodati/odtujiti. Ta vprašanja nedvomno presegajo zgolj gospodarsko področje in se dotikajo vprašanj dolgoročnega razvoja in prihodnosti inšpektorije. Poudariti je treba, da je brez takšne strateške usmeritve in vsaj zelo splošnega načrta za prihodnji razvoj inšpektorije skoraj nemogoče najti trdno podlago za potrebne odločitve. Ta oddelek vsebuje praktični vodnik o tem, kako zaprositi za odobritev »izrednih poslov« v skladu s členom 188 Konstitucij.

Poglavje 3.4 obravnava finančne transakcije ali naložbe in posojila. Čeprav je večina tem tehničnih, je splošno razumevanje tveganj v pomoč vsem, ki so odgovorni za dolgoročno odločanje v inšpektoriji. Če se inšpektor in njegov svet odločita za pomemben program financiranja ali naložb, bi bilo priporočljivo, da najprej prebereta to poglavje. Drug vidik, ki je bolj splošnega pomena, je poglavje, ki opisuje družbeno odgovorno vlaganje.

Poglavja od 3.5 do 3.7 se vrtijo okoli vprašanj zaščite začasnih sredstev inšpektorije pred neupravičenimi zahtevki, spoštovanja zahtevkov, ki so upravičeni (skladnost s krajevno zakonodajo), in kot nekaj, kar se dotika obeh vidikov preprečevanja podkupovanja. Najsplošnejši vidik je poglavje, ki pojasnjuje, zakaj Konstitucije in Pravilnik od inšpektorije zahtevajo, da laičnemu osebju, ki dela zanje, izplačuje poštene plače. Drugi vidik je oddelek o mednarodnih standardih za preprečevanje pranja denarja.

Ti so lahko še posebno zanimivi za inšpektorije, ki delujejo v državah, ki veljajo za posebno ranljive, ali so močno vključeni v zbiranje sredstev za druge inšpektorije.

Poglavje 3.8 govori o zavarovanju. To je verjetno zanimivo le na splošno, razen če obstaja trenutna zahteva.

V poglavju 3.9 je podrobneje opisano razmerje med inšpektorialnim ekonomom in krajevnim ekonomom. Ker naj bi inšpektor s svojim svetom ta odnos opredelil precej široko, bi moral član sveta (in inšpektor) na teh straneh najti nekaj zanimivih vidikov.

V poglavju 3.10. so obravnavane prednosti in slabosti centraliziranih javnih naročil. To se ponovno dotika številnih bolj splošnih in zato strogo gospodarskih vidikov. Ponovno je lahko zanimivo vprašanje, kako naj bi bila inšpektorija strukturirana in kje je mogoče pridobiti strokovno znanje za odločanje o njeni umestitvi.

Donacije in zapuščine v poglavju 3.11 ter priprava izjav v poglavju 3.12 so spet bolj tehnični vidiki, ki bralca, ki ni ekonomist, verjetno ne bodo zanimali.

Prvi del besedila se konča s poglavjema 3.13 in 3.14, ki obravnavata organiziranje UNRI in sodelovanje inšpektorialnega ekonoma v procesu strateškega načrtovanja. Za inšpektorja in druge člane sveta to besedilo morda ne bo pomembno, ker bosta procesa strateškega načrtovanja in URNI kot nosilec dejavnosti opredeljena in operativna. Če inšpektorija še ni dosegla te stopnje in še vedno opredeljuje proces strateškega načrtovanja ter išče pravi način vključevanja URNI na organizacijski strani, je branje besedila lahko koristno.

Drugi del besedila, ki opisuje kompetence in vire, potrebne za izvajanje nalog iz prvega dela, se začne s potrebnimi kompetencami inšpektorialnega ekonoma in njegovega delovnega mesta (poglavje 4.1). Pomembno je, da se vsi vpleteni zavedajo, da morajo biti pričakovanje glede kompetenc novega inšpektorialnega ekonoma omejeno. Vsi bi se morali zavedati, da novi inšpektorialni ekonom ne bo imel takoj potrebnega znanja, ampak se bo moral veliko in hitro naučiti. Zato potrebuje podporo in potrpežljivost vseh vpletenih oseb.

Ker je iz seznama nalog in mogočih dejavnosti inšpektorialnega ekonoma v prvem delu tega besedila razvidno, da pogosto zahtevajo tehnično znanje (od informacijske tehnologije do računovodstva, od gradnje do delovne zakonodaje), je eden od izzivov inšpektorialnega ekonoma sposobnost delegiranja nalog. V poglavju 4.1.2 je poseben razdelek, ki

obravnavo koncept neposredne ali posredne dodelitve naloge z uporabo druge ravni (dodelitev strokovnjaka (prva raven) za razvoj dolgoročne strategije in upravljanje tehnične izvedbe (druga raven).

Poglavje 4.2 obravnava področje človeških virov, od zaposlovanja do upravljanja različnih vrst ljudi, ki delajo in sodelujejo v inšpektoriji. Tu lahko po eni strani pokažemo na bogastvo osebja, po drugi strani pa izkušnje kažejo, da obstajajo posebni vidiki dela za salezijance in z njimi; teh elementov ne bo obravnavala nobena splošna knjiga ali dokument. To besedilo se poskuša osrediniti na ta drugi vidik. Vsakomur, ki v salezijanskem okolju dejavno sodeluje z različnimi vrstami osebja, se bodo nekateri vidiki tega poglavja zdeli vredni branja.

V poglavju 4.3 je obravnavana potreba po ustanovitvi in ohranitvi gospodarskega sveta kot instrumenta za razmislek in podporo. To bi lahko bilo zanimivo za (morebitne) člane takega sveta in osebe, odgovorne za imenovanje članov take komisije.

Upravljanje informacijske tehnologije (IT) je na kratko opisano v poglavju 4.4. Poskuša opredeliti različne ravni organizacijske odgovornosti z vidika osrednje uprave inšpektorije. Vsi, ki se ukvarjajo s področjem IT, bodo v njem našli nekaj zanimivih vidikov. Inšpektor s svojim svetom lahko te ravni uporabi tudi za opredelitev dolžnosti za različna področja na teh ravneh.

V tem poglavju sta morda bolj zanimiva dva dodatna vidika. Prva je, da bo ekonomat potreboval dovolj sredstev za vzdrževanje kvalificirane podporne baze na tem področju. Stroški IT so pogosto podcenjeni, komunikacija pa otežena, medtem ko se koristi jemljejo kot samoumevne. V strokovnem okolju je to nevarno, saj se lahko konča s premajhnimi naložbami in visokimi stroški, ko je treba stanje hitro odpraviti. Druga pomembna točka je, da IT potrebuje podporo vseh zainteresiranih strani v inšpektoriji. Inšpektor in njegov svet morata ponovno razumeti, da ni dovolj, da se naloga prenese (na organizacijo IT), temveč je potrebna aktivna podpora in splošno razumevanje potrebnih korakov.

V poglavju 4.5 je obravnavano vprašanje pooblastila ekonoma. Da bi to temo ustrezno obravnavali, moramo najprej razlikovati med institucionalnim pristopom, pri katerem mora biti zakoniti zastopnik registriran v ustanovi. Te registracije se pogosto opravijo v uradnem registru, v Italiji pa je imenovanje zakonitega zastopnika precej pogosto. To je bolj pogodbeni pristop, pri katerem je treba pripraviti pooblastilo. To poglavje bo morda koristno za koga, ki ne pozna te razlike.

Dokumentacija in predaja nasledniku sta obravnavani v poglavju 4.6. Na splošno velja, da v večini primerov ni mogoče dokumentirati vsega, kar bi bilo vredno dokumentirati. Zato je treba sprejeti razumno metodično odločitev o tem, kaj je mogoče in nujno dokumentirati. Seveda je treba ta standard ohraniti tudi v vsakdanjem življenju, končati pa ga je treba z urejeno predajo nasledniku.

V petem razdelku sta obravnavani dve posebni temi: prispevek dejavnosti in skupnosti inšpektorialni hiši ter ustanovitev pravnih oseb zunaj inšpektorije. Medtem ko je prvi vidik precej poseben in morda ni splošnega pomena, je drugi vidik zagotovo splošnega in strukturnega pomena. Na splošno so ti instrumenti lahko koristni ali potrebni. Izziv je zagotoviti strukturni nadzor inšpektorije. Čeprav obstajajo dokaj dobri načini za arhiviranje teh ciljev, so lahko nekateri pravni elementi zahtevni. Če je treba določiti posamezno osebo, ki bo postala zakoniti lastnik ali zastopnik, so potrebni posebni previdnostni ukrepi, da se prepreči pretirana identifikacija te osebe.

## 7

## Podatki o avtorju in kontekstu

Morda se bo komu zdelo nenavadno, da tehnični in praktični priročnik, kot je ta, vsebuje osebne podatke o avtorju in kontekstu, v katerem je bil napisan. Kot bo bralec kmalu videl, so podatki o avtorju in nastanku tega besedila koristni zaradi lažje presoje in razumevanja podatkov v tej knjigi.

Rodil sem se leta 1964 in odraščal v nemškem mestu Hamburg. Po študiju prava v Berlinu (Zahodni Berlin) sem najprej delal kot odvetnik, nato sem se zaposlil na univerzi in ustanovil majhno svetovalno podjetje.

Moj prvi delovni stik s salezijanci (kot svetovalec) je bil leta 2002, ko smo v Berlinu poskušali reorganizirati neko zelo veliko ustanovo, ki pa so jo na koncu zaprli. Eden prvih salezijancev, ki sem jih tam spoznal, je bil Jean Paul Muller, ki je bil eno leto direktor te ustanove.

V naslednjih letih se je delo še povečalo. Omenil bom le najpomembnejše naloge, ki sem jih opravljal: stabilizacija finančnega stanja inšpektorije (vključno z zaprtjem ustanov), združitev severnonemške in južnonemške inšpektorije, s katero sem določil poseben okvir za določanje prednostnih nalog v novi inšpektoriji in obravnavanje množičnih obtožb o spolnih zlorabah. Čeprav so bili salezijanci vedno v središču mojega dela, so me za pomoč in nasvete prosile tudi druge redovne družbe na nemško govorčnem področju.

Vse to je služilo kot priprava na pomoč Jeanu Paulu Mullerju približno leto dni, potem ko je postal vrhovni ekonom. Doseženi mejniki so bili izboljšanje računovodskega sistema, vključno z načinom vpogleda v te podatke znotraj vrhovne hiše, in osnovni razvoj solidarnostnega sistema, ki določa, koliko morajo inšpektorije prispevati za podporo vrhovnega predstojnika. Nato sem začel obiskovati nekatere inšpektorije, včasih zato, da bi se naučil, kako delujejo, včasih pa zato, da bi reševal težave, obravnaval obtožbe ali preprosto pomagal vrhovnemu ekonomu ali drugim članom vrhovnega sveta razumeti razmere na terenu. V letih 2015 in 2016 sem vrhovnega ekonoma spremljal tudi na nekaterih pokrajinskih srečanjih z inšpektorialnimi ekonomi.

Takrat se je rodila zamisel o priročniku. Bolj ko smo skušali vključiti skupino ekonomov inšpektorije v tesnejši sistem izmenjave informacij in sodelovanja, bolj očitno je postajalo, da vsi potrebujejo skupno podlago, na kateri bi lahko hitreje in bolj neposredno komunicirali. Hitro se

je izkazalo, da za takšno izhodišče ni formalne ali metodične strukture. Poleg tega niti formalni niti pravni vidiki niso bili dobra podlaga, prav tako pa za to ni bilo mogoče uporabiti vmesnika med inšpektorijami in vrhovnim vodstvom. Zato sem sestavil seznam dejavnosti in orodij, ki sem jih uporabljal, videl ali slišal o njih, in poskušal ta seznam nekoliko sistematično urediti. Nato sem povzel, česar sem se naučil o dotičnem vidiku, včasih sem celo opravil nekaj raziskav v ozadju, da sem dobil širši pogled ali povzel nekaj točk iz drugega gradiva, ki sem ga zbral v daljšem časovnem obdobju. Ta precej holistični pristop je po definiciji tesno povezan z individualno perspektivo avtorja in je lahko problematičen. Čeprav mislim, da sem videl več različnih inšpektorij in se pogovarjal z mnogimi salezijanci, je zagotovo veliko stvari, ki jih nisem videl ali razumel. Zato lahko obstaja cela vrsta nalog, orodij in vprašanj, ki niso vključena v to besedilo preprosto zato, ker z njimi nisem imel nikakršnega stika. Lahko se zgodi tudi, da je tema omenjena, vendar je obravnavana le z enega vidika (najverjetneje zahodnoevropskega), zato besedila ni mogoče uporabiti v drugačni situaciji ali okolju.

Odveč je poudarjati, da sem za morebitne netočnosti odgovoren sam, edino, kar me tolaži, pa je dejstvo, da bi se z enako težavo srečal praktično vsak, ki bi pisal podobno besedilo. Pomembneje je, da tega besedila ne razumemo kot nekaj avtoritativnega in s tem kot končno točko, temveč kot izhodišče za razpravo in izmenjavo izkušenj o tem, kaj je koristno in kaj je treba spremeniti ali prilagoditi.

Na koncu bi ob tej priložnosti rad omenil nekaj ljudi, brez katerih tega besedila ne bi bilo mogoče začeti ali dokončati. Seveda moram omeniti Jeana Paula Mullerja, ki mi je predstavil pisan in zapleten mednarodni svet salezijanske družbe, ki ima tako velik potencial. Zahvaliti se moram tudi vsem salezijancem, ki so me vedno gostoljubno sprejeli, čeprav ni bilo jasno, kaj naj storijo s tem Nemcem, poslanim iz Rima. Omeniti moram tudi Franza Ulricha Otta, SDB, s katerim sem skoraj petnajst let delal v nemški inšpektoriji in ki mi je predstavil salezijanski način življenja, od njegovih praktičnih vidikov do duhovnega sveta.

Ne nazadnje se moram zahvaliti svoji ženi Beati, ki je morala ne le sama organizirati naše družinsko življenje s tremi otroki med potovanji v bližnje in daljne kraje ali dolgotrajnim delom, ampak se ji moram zahvaliti tudi za to, da je bila vedno ustvarjalna in spodbudna partnerica v razpravah, zlasti o ekonomiji, raziskovanju in poučevanju.

Dr. JANKO JOCHIMSEN  
*Berlin, januar 2019*

## 8

## Zahvala

Posebej sem dolžan zahvalo dr. Janku Jochimsenu, ki je to besedilo napisal. V njem so povzete številne izkušnje in razprave, ki smo jih imeli v zadnjih nekaj letih. Prilogo je omogočil Piotr Gozadalski, SDB, ki že vrsto let sodeluje z vrhovnim vodstvom in je tudi zanesljiv organizator našega dela tukaj. Prav tako bi se mu rad zahvalil za njegovo predanost v tem času.

Pomembno je, da tega dokumenta ne razumemo kot dokončno besedilo, temveč kot izhodišče za razpravo o tem, kaj morajo ekonomisti in druge osebe, odgovorne za organizacijo uprave inšpektorije, vedeti ter kakšna orodja so jim na voljo. Zato so dobrodošli predlogi, kritike in skupne izkušnje za izboljšanje našega dela in besedila v naslednjih različicah.

JEAN PAUL MULLER, SDB, vrhovni ekonom  
*Januar 2019*

## 9

## Priloga

## 9.1

PODROBNOSTI O OBLIKI  
RAČUNOVODSKIH IZKAZOV**9.1.1 Obračun – bilanca stanja (stran 1)**

Izkaz prikazuje sredstva, obveznosti in lastniški kapital inšpektorije.<sup>1</sup>

**A. Aktiva (postavke, označene z A)**

- A.1 Osnovna sredstva: vključuje nabavno vrednost opredmetenih osnovnih sredstev (stavbe, naprave, pohištvo, vozila itd.). Njihova vrednost se bo vsako leto zmanjševala, čemur pravimo amortizacija. Vpisati je treba skupno vrednost vseh zemljišč, ki pripadajo inšpektoriji, enako pa velja tudi za vrednost stavb. Vrednost vseh drugih sredstev je treba vpisati v A.1.3, podrobnosti (zlasti če so znatne) pa je treba navesti v opombah.
- A.2 Naložbe: vključuje neto vrednost naložbenega portfelja. Naložbe vključujejo delnice v družbah, katerih lastništvo je dokazano z – delniškimi certifikati ali drugimi pravnimi oblikami vrednostnih papirjev. Če gre za naložbo v nepremičnino, jo je treba vnesti v to polje s pravilno razlago. Podrobna razlaga naložb mora biti navedena v pojasnilih k računovodskemu izkazu, pri čemer je treba navesti: vrsto naložbe, tveganja itd.
- A.3 Dolgoročne terjatve: vključujejo del posojil, danih tretjim osebam, ki še niso bila odplačana. Podrobnosti je treba navesti v pojasnilih k računovodskemu izkazu.
- A.4 Obratni kapital
- A.4.1 Sredstva na razpolago: obsegajo vrednost razpoložljivih likvidnih sredstev, ki so na voljo v obliki gotovine v blagajni in bančnih vlog.

<sup>1</sup> Dodatek je napisal Piotr Gozdalski.

- A.4.2 **Kratkoročne terjatve:** zajemajo vrednost zneskov, posojenih tretjim osebam, ki še niso odplačani. Kratkoročne terjatve se nanašajo na transakcije za obdobje, krajše od 12 mesecev. Če je obdobje drugačno, je treba to navesti v pojasnilih k računovodskim izkazom.
- A.4.3 **Zaloge:** vključujejo vrednost imetja, ki je bilo kupljeno/izdelano med letom ali v prejšnjih letih in še ni bilo porabljeno/prodano.
- A.5 **Predplačila in odloženi prihodki:** 1 – predplačilo je vnaprej izplačana odhodek, nanaša pa se na strošek v naslednjem obdobju. 2 – Odloženi prihodki so zneski, ki pripadajo tekočemu obdobju, vendar bodo prejeti v naslednjem obdobju.

**Opomba:** Odhodki obstajajo, če so nastali v poslovnem obdobju, v katerem je bilo opravljeno plačilo ali je nastala pravna obveznost za takšno plačilo. Prihodek obstaja, ko je bila za to obdobje prejeta korist.

## ***B. Pasiva (postavke, označene z B)***

- B.1 **Sredstva za institucionalne stroške:** vključujejo vsa redstva, ki so bila donirana in bodo uporabljena za razdeljevanje štipendij, sklad za maše, solidarnostna plačila vrhovnemu predstojniku ali izplačilo dosmrtnih rent. Tu je priporočljivo zapisati znesek za projekte, kot so misijoni, gradnja, posebni projekti itd.
- B.2 **Dolgoročne obveznosti** vključujejo posojila, ki jih je treba odplačati po 12 mesecih.
  - B.2.1 **Bančna posojila**
  - B.2.2 **Druge obveznosti:** vključuje vrednost posojil, prejetih zunaj kreditnega sistema, ki niso posojila; npr. posojila, prejeta od zasebnih subjektov, drugih inšpektorij, odpravnine, posodobljene z zneskom, obračunanim med letom, itd. Vpisati je treba tudi jamstveni sklad za odpravnino: ta se nanaša na znesek odpravnine, obračunane za trenutno obdobje in naslednja obdobja.
- B.3 **Kratkoročne terjatve:** vključujejo stroške, ki jih je treba plačati tretjim osebam, bančne prekoračitve (še neplačani čeki) itd. Kratkoročni pomeni transakcije za obdobje, krajše od 12 mesecev. Če je drugače, v opombah navedite, katere so še vedno neporavnane.
  - B.3.1 **Dobavitelji:** vrednost imetja in storitev dobaviteljev, ki še niso plačani. To je obveznost.

- B.4 Odloženi odhodki in prihodki pričakovanega obdobja: 1 – Odloženi odhodki vključujejo odhodke, ki pripadajo tekočemu obdobju, vendar bodo plačani v naslednjem obdobju. »Obveznosti, ki še niso nastale, vendar se nanašajo na tekoče obdobje«. 2 – Predplačani prihodki vključujejo prihodke, ki so bili prejeti v tekočem obdobju, vendar spadajo v naslednje obdobje. »Prejeti prihodki, ki se nanašajo na naslednje obdobje«.

### **9.1.2 Bilanca uspeha (stran 2)**

Ta stran nam prikazuje rezultat, razliko med odhodki in prihodki za dejansko poslovno leto.

#### **C. Stroški (postavke, označene s C)**

- C.1 Stroški rednih dejavnosti: stroški vseh rednih dejavnosti inšpektorije (vodenje ustanov).
- C.1.1 Zaposleni: stroški, nastali med letom za zaposlene na vseh delih, razen za zaposlene v naših skupnostih (plače in prispevki za socialno varnost, plačani letni dopust, plačani prazniki itd.).
- C.1.2 Porabljene surovine in potrošni material: predstavlja vrednost potrošnega materiala (npr. živila, material za delavnice, električna\*, voda\*, plin\*), kupljenega med letom za vse dejavnosti. Ne vključuje surovin ali potrošnega materiala, ki se uporablja v skupnostih.
- C.1.3 Nakup storitev: stroški za storitve za izvajanje rednih dejavnosti. To so lahko električna\*, voda\*, plin\*, telefon, televizija, potovanja, davčni svetovalec, čiščenje, če ga opravlja zunanje podjetje, itd. Opomba: električna, voda in plin se lahko obravnavajo kot prihodek ali kot storitve. Prosimo, upoštevajte svoje računovodstvo.
- C.1.4 Drugi stroški: predstavljajo davke, ki niso davki na dohodek (npr. davki na odlaganje odpadkov, cestni davki itd.), in druge stroške. Vključuje tudi stroške tiskanja, salezijanskega glasila itd.
- C.2 Stroški skupnosti: stroški redovne skupnosti.
- C.2.1 Življenjski stroški: zajemajo vse splošne stroške skupnosti skupnosti: prehrana, stroški, povezani z delovanjem skupnosti, osebni stroški, knjigarna, telefon itd.
- C.2.2 Formacija sobratov: stroški, nastali zaradi formacije sobratov, kakršnih koli posegov pastoralne narave (svetovanja, posveti itd.).
- C.2.3 Zunanje storitve: stroški osebja, zaposlenega v službi skupnosti (če podrobni podatki niso na voljo, se stroški tega osebja vključijo v

postavko C.1.1), stroški komunalnih storitev: električna energija, voda, plin, telefon, druge storitve skupnosti (osebje za upravljanje objektov, osebje za čiščenje itd.).

- C.2.4 Drugi stroški: stroški, ki niso navedeni zgoraj in so vedno povezani z življenjem v skupnosti (čistila, gorivo, potovanja itd.).
- C.3 Izredne dejavnosti: stroški za izredne dejavnosti (dejavnosti, ki jih ni mogoče razvrstiti kot ponavljajoče se iz leta v leto). Primer: stroški v zvezi s prodajo avtomobila, ki ste ga uporabljali.
- C.3.1 Upravljanje sredstev: izredni stroški, ki niso nepremičninske narave in so nastali zaradi dejavnosti.
- C.3.2 Upravljanje nepremičnin: izredni stroški, nastali v zvezi z nepremičninami (izredno vzdrževanje, če ni neposredno dodano nepremičninam, stroški sodnih postopkov v zvezi z nepremičninami itd.).
- C.4 Transferji: skupna vrednost dodeljenih nepovratnih sredstev, dobrodelnih prispevkov in donacij. Sredstva, ki gredo v druge salezijanske ustanove ali ki gredo v druge ustanove in so bila zbrana posebej za ta namen (tako prejeta sredstva bodo prikazana v D.4).
- C.4.1 Solidarnost za vrhovnega predstojnika: skupni znesek solidarnosti, ki se donira neposredno v korist vrhovnega predstojnika ali kot letni prispevek vrhovni hiši. V pojasnilih k računovodskim izkazom – navedite namembni kraj posameznih izplačanih zneskov.
- C.4.2 Solidarnost za druge inšpektorije: skupna ponudba drugim inšpektorijam. V pojasnilih k računovodskim izkazom podrobno predstavite pomoč, ki ste jo ponudili drugim inšpektorijam.
- C.4.3 Izročanje denarja tretjim osebam: vračanje denarja, prejetega za druge osebe (npr. predaja donacije drugi dobrodelni organizaciji, ki je posebej organizirana za ta namen).
- C.5 Stroški upravljanja naložb: Stroški, nastali pri upravljanju nepremičninskih in finančnih naložb.
- C.5.1 Opremetena osnovna sredstva (nepremičnine): stroški, nastali pri upravljanju nepremičnin (npr. redno vzdrževanje).
- C.5.2 Stroški upravljanja finančnih naložb. Ob koncu leta banka ali drug subjekt predloži rezultate ukrepov. To je lahko dobiček ali izguba. Če gre za izgubo, je treba v to polje vnesti rezultat.
- C.6 Amortizacija: letna stopnja amortizacije osnovnih sredstev zaradi uporabe. Podrobnosti o amortiziranem znesku je treba navesti v pojasnilih k računovodskim izkazom z navedbo uporabljenih sto-

penj, pri čemer je treba razlikovati med amortizacijo za postavki A.1.2 in A.1.3.

- C.7 Drugi stroški: razni stroški, ki jih zaradi njihove narave ni mogoče razporediti na druge postavke. Ker gre za preostanek, je tu treba evidentirati samo izjemne stroške, v pojasnilih pa je treba podrobno razložiti njihovo naravo.
- C.8 Davki: davek od dobička za obdobje.
- C.9 Obresti na bančnih računih: obveznosti za obresti na bančnih računih, zapadlih obrokih posojil ali drugih prejetih posojilih.

#### ***D. Prihodki (postavke, označene z D)***

- D.1 Prihodki iz rednih dejavnosti: prihodki iz vseh rednih dejavnosti (običajna dejavnost podjetja / ustanove).
  - D.1.1 Državne subvencije: vključujejo subvencije in prispevke krajevne ali centralne vlade (redne subvencije za tekoče stroške šole itd.), državno subvencijo za mladostnika na področju socialnega dela itd.
  - D.1.2 Šolnine: prihodki od šolnin, internatov, domov, drugi prihodki, povezani z rednim poslovanjem (npr. šolnine, ki jih plačujejo starši).
  - D.1.3 Prodaja dobrin: prihodki od prodaje proizvodov, proizvedenih v okviru naših dejavnosti (tehnične šole itd.) (npr. donos od prodaje pohištva iz lesne delavnice ali lastne proizvodnje vina).
  - D.1.4 Opravljene storitve: prihodki od storitev, ki jih inšpektorija (sedež inšpektorije in hiše, ustanove) opravlja za tretje osebe: nastanitev, župnijske dejavnosti, SMC, oratorij, evangelizacija, inšpektorialne službe itd.
  - D.1.5 Drugi prihodki: prihodki, ki niso vključeni v prejšnje postavke.
- D.2 Prihodki iz življenja v skupnosti
  - D.2.1 Plače sobratov: prihodki od plač in pokojnin bratov.
  - D.2.2 Drugi prihodki skupnosti: prihodki skupnosti, darovi, darovi za maše itd.
- D.3 Izredni prihodki
  - D.3.1 Neomejene donacije in darovi: vključuje vrednost prihodkov od prejema različnih donacij (npr. dediščina brez namena, ki jo lahko prosto uporabljate).
  - D.3.2 Omejene dotacije in donacije: vključuje vrednost prejetih dotacij in donacij, za katere je upravičenec natančno navedel predvideno

uporabo sredstev. V zvezi z omejeno uporabo takšnih dotacij in donacij je treba ustrezni znesek razvrstiti kot obveznost. Takšne transakcije nato ustvarijo »stroške izredne dejavnosti«, ki jih je treba vključiti v sredstva za institucionalne stroške (B.1), npr. dedovanje z določenim namenom. Na primer za gradnjo šole, »za najstnike« ali »za kovinsko delavnico v X«.

- D.3.3 Drugi prihodki: vključujejo vrednost denarnih daril, prejetih z dediščinami, zapuščinami in drugimi donacijami.
- D.4 Prenosi: skupna vrednost donacij in donacij drugih salezijanskih ustanov ter zneskov, prejetih posebej v imenu tretjih oseb.
- D.4.1 Solidarnost vrhovnega predstojnika: donacije in solidarnostni prispevki vrhovnega od vrhovnega predstojnika ali vrhovne hiše.
- D.4.2 Solidarnost drugih inšpektorij: ponudbe, prejete od drugih inšpektorij.
- D.4.3 Zbiranje denarja za tretje osebe: denar, prejet za tretje osebe.
- D.5 Prihodki od naložb in nepremičnin: vključujejo denar od naložb
- D.5.1 Naložbene nepremičnine in najemnine: prihodki od naložb v nepremičnine, najemnine.
- D.5.2 Finančne naložbe: donosi iz finančnih naložb, udeležb, vrednostnih papirjev, obveznic. Tej postavki je treba posvetiti posebno pozornost. Ob koncu leta banka ali drug subjekt predloži rezultate delnic. To je lahko dobiček ali izguba. Če obstaja dobiček, je treba v to polje vnesti rezultat. Če pride do izgube, je treba vrednost vnesti v vnaprej določeno polje (xxx).
- D.6 Razni dohodki: drugi nerazvrščeni dohodki, ki po svoji naravi ne spadajo v nobeno drugo posebno kategorijo. Tu je treba zapisati le izjemne prihodke, njihov izvor pa podrobno pojasniti v pojasnilih k računovodskim izkazom.
- D.7 Prihodki od obresti na bančnih računih. Prihodki od naložb glej oddelek D.5.2.

### **9.1.3 Obračuni skupnosti (stran 3)**

Glede na raznovrstnost inšpektorij za to stran se lahko vsaka inšpektorija odloči, ali bo poročala o skupnih prihodkih in odhodkih vsake hiše, vključno z vsemi različnimi deli (dejavnostmi) skupnosti, ali pa bo navedla vsako delo posebej. To je treba storiti na najlažji način. Končni rezultat mora biti enak kot na strani 2.

Zapisati je treba ime hiše/dejavnosti, skupne prihodke in skupne zapisane stroške. V stolpcu Glavna dejavnost uporabite ustrezne črke, kot je navedeno:

Š – šola: osnovna, srednja itd.

T – tehnična šola

U – univerza

Ž – župnija

O – oratorij, mladinski center

F – hiša za formacijo

Z – založniško središče

H – hostel, penzion

D – socialno, razvojno delo

M – mešane/različne dejavnosti

#### ***9.1.4 Obračuni drugih subjektov (stran 4)***

V nekaterih inšpektorijah obstajajo fundacije, združenja ali drugi subjekti, ki niso del inšpektorije in ni mogoče poročati skupaj s samo inšpektorijo: tu jih je treba poročati ločeno, na podoben način, kot je pojasnjeno zgoraj, z navedbo glavnih dejavnosti, skupnih prihodkov in skupnih odhodkov. Podrobno in popolno poročilo je treba poslati posebej.

Tu je treba navesti subjekte, v katerih ima inšpektorija popoln ali vsaj delni nadzor.









**salve**

Nekomercialna izdaja



9 789612 891725