

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**TRŽENJE V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH:
PRIMER ZVEZE PARAPLEGIKOV SLOVENIJE**

Ljubljana, julij 2016

MOJCA MALOVRH

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mojca Malovrh, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Trženje v nepridobitnih organizacijah: Primer Zveze paraplegikov Slovenije, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem dr. Domnom Bajdetom.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 06. julij 2016

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE	1
1.1 Opredelitev	1
1.2 Nevladne organizacije	4
1.2.1 Merjenje uspešnosti pridobitnih in nepridobitnih organizacij	4
1.2.2 Financiranje v nepridobitnih organizacijah	4
1.2.2.1 Viri financiranja	4
1.2.2.2 Zakon o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije	8
1.2.2.3 Zakon o spremembah in dopolnitvah ZLPLS	9
1.2.3 Učinkovitost nepridobitnih organizacij	9
1.2.4 Razvoj nevladnih organizacij	10
1.2.5 Nepridobitna organizacija kot učeča se organizacija	10
1.2.6 Fundacija FIHO	12
1.2.6.1 Financiranje FIHO	12
1.2.7 Nacionalni svet invalidskih organizacij Slovenije	13
1.2.8 Evropska zveza spinalno poškodovanih	14
2 TRŽENJE V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH	15
2.1 Posebnosti trženja nepridobitne organizacije	15
2.2 Strateško trženjsko načrtovanje	17
2.2.1 Definiranje poslanstva	17
2.2.2 Oblikovanje učinkovitega trženjskega spleta	17
2.2.3 Določitev proračuna za trženje	18
2.3 Ocenjevanje uspešnosti trženja	19
3 ZVEZA PARAPLEGIKOV SLOVENIJE	19
3.1 Zgodovina	19
3.2 Predstavitev Zveze paraplegikov Slovenije	20
3.3 Organiziranost	20
3.4 Socialni programi Zveze	21
3.5 Usposabljanje paraplegikov za aktivno življenje in delo	21
4 RAZVOJ TRŽENJSKEGA NAČRTA FUNDACIJE	21
4.1 Poslanstvo in cilji Zveze	22
4.2 Analiza notranjega in zunanjega okolja	23
5 TRŽENJSKI SPLET ZVEZE	26
5.1 Programi v okviru Zveze paraplegikov Slovenije	26
5.2 Prostor – Dom paraplegikov v Pacugu in pokrajinska društva	29
5.3 Komunikacijski splet	29
5.3.1 Odnosi z mediji	30

5.3.2 Odnosi z državnimi institucijami.....	30
5.3.3 Odnosi s financerji.....	31
5.3.4 Odnosi z notranjimi javnostmi	31
5.3.5 Odnosi z uporabniki	32
5.4 Financiranje	32
5.5 Izpolnjenost glavnega cilja trženja fundacije	34
5.6 Določitev proračuna za trženje	34
5.7 Ocenjevanje rezultatov trženja	35
SKLEP	37
LITERATURA IN VIRI	39

KAZALO TABEL

Tabela 1: Nepridobitne organizacije v skladu s slovensko statusnopravno ureditvijo.....	3
Tabela 2: SWOT-analiza	23
Tabela 3: Interesi interesnih skupin.....	24
Tabela 4: Cilji in merila uspešnosti Zveze	35

UVOD

V Sloveniji je nepridobitnih organizacij vedno več, sredstva za njihovo delovanje pa so vedno bolj omejena. V Zvezi je veliko skrb povzročila uvedba sprememb in dopolnitev Zakona o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije (v nadaljevanju ZLPLS). Kar 90 % financiranja predstavljajo sredstva pridobljena s strani Fundacije za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju FIHO), ki je bila ustanovljena kot posledica uvedbe ZLPLS. Ta delež je v lokalnih društvih nekoliko manjši. Tam precejšnji del sredstev predstavljajo lokalne oblasti.

Trženje v nepridobitni organizaciji se v marsičem razlikuje od trženja v pridobitni organizaciji. Prvi del mojega diplomskega dela osvetli posebnosti trženja nepridobitnih organizacij na primeru Zveze paraplegikov Slovenije. Na podlagi teorije in praktičnega dela želim poudariti pomembnost in nujnost dobrega trženjskega načrta. Le-ta nam zagotovi uravnoteženo zbiranje prihodkov, ki omogoča nemoteno in uspešno izvajanje zastavljenih programov.

V diplomski nalogi bom poskusila tudi oblikovati podlago za financiranje Zveze, ki naj bi se po mojem še bolj naslonila na vire financiranja s strani donatorjev, lokalnih oblasti in podobno. Tukaj bom poudarila pomen odnosov z mediji, državnimi institucijami, lokalno skupnostjo, notranjimi javnostmi, finančnimi javnostmi in kot zadnje, zelo pomembnemu odnosu z uporabniki.

Nalogo sestavlja pet poglavij. V prvem delu bom predstavila nepridobitne organizacije, njihove značilnosti in posebnosti v primerjavi s pridobitnimi organizacijami, predstavila bom posebnosti v financiranju nepridobitnih organizacij, kjer bom na kratko predstavila tudi ZLPLS ter spremembe in dopolnitve tega zakona. Prav uvedba sprememb in dopolnitev tega zakona je povzročala veliko skrb, saj največji del sredstev predstavljajo ravno sredstva pridobljena s strani fundacije FIHO. Na kratko bom predstavila tudi fundacijo FIHO, Nacionalni Svet Invalidskih Organizacij Slovenije (v nadaljevanju NSIOS in Evropsko zvezo spinalno poškodovanih (angl. European Spinal Cord Injury Federation, v nadaljevanju ESCIF).

Sledila bo predstavitev trženja v nepridobitnih organizacijah in predstavitev njihovih posebnosti. Osrednji del diplome obsega predstavitev načrtovanja in realizacijo trženjskega načrta. Prav trženjski načrt omogoča podjetju, da se izogne nihanjem na strani prihodkov in omogoča izvajanje programov. Trženjski načrt bom izvedla na primeru Zveze paraplegikov Slovenije.

1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

1.1 Opredelitev

Kolarič (2001) ugotavlja, da se termini, kot so profiten, neprofitna organizacija, neprofitni sektor in neprofitni menedžment pogosto uporabljajo, a kljub temu ga uporabljajoči pogosto ne opredelijo. Če se spustijo v razlago, najpogosteje le podajo definicijo, ki pove,

kaj neprofitna organizacija ni, a iz tega kljub temu ne pojasnijo, kakšna je. Iz njihovih razlag pa kljub vsemu lahko razberemo razliko med profitno in neprofitno organizacijo.

Temeljni cilj ali namen obstoja in delovanja neprofitne organizacije in temeljni cilj oz. smisel obstoja profitno-tržne organizacije se med seboj razlikujeta. Profitna organizacija temelji na maksimiranju profitabilnosti kapitala za njegove lastnike; to se odvija tudi v neprofitnih organizacijah, a ni njihov temeljni cilj.

Hrovatin (2001) pojasni pomen neprofitne oz. nedobičkonosne organizacije. Gre za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljno organizacijo, katere cilj poslovanja ni dobiček. Tudi v primeru, da se dobiček ustvari, se z njim ne razpolaga svobodno, saj ga mora vlagatelj vložiti v nadaljnjo dejavnost organizacije, ali pa z njim razširi ali dvigne kakovost storitev.

Kolarič (2001) pojasni, da je osnovni smisel delovanja neprofitne organizacije delovanje v splošno družbeno koristne namene ali delovanje v splošnem družbenem interesu. Pri splošnem družbenem interesu gre v bistvu za javni interes. Cilji in ravnanja so javno dobro, njeno bistvo pa je dostopnost vsakemu pod enakimi pogoji. Sem uvrščamo ravnanja, čigar rezultat (torej dobrina ali storitev) koristi vsem posameznikom, ne glede na to, ali imajo sposobnost in voljo v njih sodelovati, ali ne.

Rončević (2001) obravnava nevladne organizacije kot intermediarno sfero v mikro-makro perspektivi. Po njegovem mnenju so sestavine intermediarne sfere. Med entitetami, ki se nahajajo na različnih nivojih, morajo posredovati med posameznikom in makro sistemom (npr. nevladne organizacije, ki posredujejo med posameznikom in šolskim sistemom), ali pa posredujejo med različnimi družbenimi makro sistemi ali sferami.

Poleg tega je Rončević (2001) nekaj pozornosti namenil tudi razmerjem nevladnih organizacij do različnih struktur (tržnih, državnih in komunitarnih). Delimo jih glede na različne linije delitve; lahko so javne ali zasebne (na ta način ločimo državo od trga in komunitarnih struktur), profitne ali neprofitne (trg ločimo od države in komunitarnih struktur) ali pa so formalne ali neformalne (komunitarne strukture ločimo od trga in države).

Da lahko organizacijo umestimo v intermediarno sfero, mora torej biti organizirana, institucionalizirana, zasebna, nevladna (ločena od države), neprofitno-distributivna, volonterska. Na razvitost intermediarne sfere vplivajo številni dejavniki. Sem sodijo odnos političnega podsistema do drugih podsistemov, naklonjenost institucionalnega okolja (vpliva lahko pozitivno ali negativno), in struktura nevladnih organizacij, glede na njihov tip (Rončević, 2001).

Jelovac (2001) meni, da je ustaljeno razvrščanje organizacij v profitne in neprofitne, javne in zasebne, dandanes v teoriji in praksi komaj uporabno zaradi zastarelosti. Za začetek liberalnega kapitalizma je značilen mit o ne držanju načel, kar izgublja svoj pomen na področju gospodarstva. V zelo razvitih državah tako dobička v bilanci uspeha ne merijo le s pomočjo števil, temveč so jim v pomoč tudi dolgoročna in kvalitativna merila o zadovoljitvi potreb porabnikov, zadovoljstvu delavcev v podjetju, socialnih stroških poslovanja in uspešnosti v notranjem in zunanem komuniciranju podjetja z okoljem.

Če poenostavimo: industrijska podjetja ali zavodi morajo upravljati načelno ali po modelih. Za organizacije ni potrebno le, da preživijo, temveč morajo uresničiti cilje in namene, zaradi česar so jih ustanovili. Tukaj ni pomembno, na čem je poudarek. V vsakem primeru, ne glede na to, ali gre za gospodarsko ali negospodarsko dejavnost, kdo je lastnik, mora vodstvo mora slediti enakim načelom krmiljenja poslovnih procesov.

Jelovac (2001) ugotavlja, da Zakon o zavodih in Zakon o društvih določata statuse organizacij, katerih osnovni cilj ni ustvarjanje dobička. Definicija določa, da so zavodi organizacije, ki so ustanovljene za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja in temu podobnih dejavnosti, kjer je osnovni namen zadovoljitev družbenih potreb. Tem dejavnostim prvovrstni cilj ni ustvarjanje dobička. Vendar so v sedanosti kljub visokim humanitarnim in etično določenim ciljem, neprofitne organizacije tudi podvržene tržnim zakonitostim enako, kot velja za profitne organizacije.

Čeprav imajo neprofitne organizacije visoko določene humanitarne in etične cilje, so kljub temu vedno bolj izpostavljene hudi logiki bilance stanja in delovanju tržnih zakonitosti. Enako velja tudi za katerekoli druge gospodarske družbe. Tudi sprememba zakonodaje (sprejetje Zakona o spremembah in dopolnitvah ZLPLS) nakazuje na dejstvo, da bodo morale neprofitne organizacije sprejeti izziv bilančnega razmišljanja in komercializacije storitev. Naloga menedžerjev bo, da bodo poiskali nove vire financiranja. Pri tem bodo morali biti pozorni na to, da bodo svojo neodvisnost ohranili.

Tukaj pa je smiselno izpostaviti enega izmed perečih problemov, s katerim se soočajo neprofitne organizacije. Jelovac (2001) meni, da je najbolj kritično ravno delovno mesto direktorjev. Kljub znanju in veščinam, ki so značilne za menedžerje profitnih organizacij, morajo obvladovati še naloge številnih drugih oseb, npr. pravnikov, psihologov, finančnikov, komercialistov, lobistov, fundraiserjev, pedagogov, kadrovnikov, svetovalcev itd. Dodatna ovira je še ta, da imajo neprofitne organizacije na eni strani zelo visoko določene cilje, vrednote in ideale, po drugi strani pa se pojavlja težava, saj jih zaradi pomanjkanja sredstev ne morejo uresničiti. Ker je teh organizacij vedno več, sredstev pa vedno manj, jih to vodi k neusmiljeni konkurenci. Tako so v zelo nezavidljivem položaju.

Tabela 1: Nepridobitne organizacije v skladu s slovensko statusnopravno ureditvijo

Nepridobitne organizacije	Pridobitne organizacije
Javne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> • Organi in organizacije, ki izvajajo funkcijo države • Organi lokalnih skupnosti • Javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje, ipd. • Javni gospodarski zavodi: Agencija za radioaktivne odpadke, Center za promocijo turizma, ipd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Javno podjetje
Napol javne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> • Gospodarske zbornice • Obrtne zbornice 	<ul style="list-style-type: none"> • Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala • Zasebna podjetja s koncesijo

se nadaljuje

Tabela 2: Nepridobitne organizacije v skladu s slovensko statusnopravno ureditvijo (nad.)

Nepridobitne organizacije	pridobitne organizacije
Zasebne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> • Zavodi • Zadruga • Gospodarska interesna združenja • Politične stranke • Društva • Ustanove • Verske skupnosti • Sindikati • Poklicna združenja • Dobrodelne organizacije • Organizacije porabnikov 	<ul style="list-style-type: none"> • Podjetja • Samostojni podjetniki • Gospodarske družbe (osebne, kapitalske) • Povezane družbe • Banke • Zavarovalnice

Vir: I. M. Tavčar & N. Trunk Širca, *Management nepridobitnih organizacij*, 1998, str. 7.

1.2 Nevladne organizacije

1.2.1 Merjenje uspešnosti pridobitnih in nepridobitnih organizacij

Ker je razlika v merjenju uspešnosti med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami velika, jo bom na kratko opisala.

Hrovatinova (2001) ugotavlja, da ker se razlikujejo poslanstva, se razlikujejo tudi merjenja uspešnosti v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah. Večina misli, da je cilj pridobitnih organizacij doseganje čim večjega dobička. Uspešnost poslovanja pridobitnih organizacij merijo z donosnostjo sredstev ter donosnostjo kapitala. Poslanstvo nepridobitne organizacije ni profit, zato tudi uspešnost nepridobitne organizacije ne merimo s tema dvema merama. Poslanstvo je osnova za merjenje uspešnosti nevladnih nepridobitnih organizacij. Končni cilj je zadovoljstvo uporabnikov.

Merjenje uspešnosti je oteženo, saj so cilji v nepridobitnih organizacijah vsestranski, nejasni in multipli. Končni cilj je zadovoljitev potreb določeni skupini ljudi. Za lažje presojanje uspešnosti je potrebno postaviti ožje cilje, ki so natančno definirani.

1.2.2 Financiranje v nepridobitnih organizacijah

1.2.2.1 Viri financiranja

Hrovatinova (2001) navaja, da nevladne organizacije najpogosteje sredstva za svoje delovanje pridobivajo na štiri načine: s članarinami, državnimi, regionalnimi ali občinskimi proračuni, donatorstvom ali prodajo storitev.

Salamon in Anheier (1996) ugotavljata, da lahko neprofitne organizacije pridobivajo sredstva na naslednje načine:

- Zasebne donacije in prispevki:

- Sem sodijo donacije podjetij, posameznikov, fundacije, dotacije sorodnih organizacij in zapuščine. Donator ali darovalec je pravna ali fizična oseba, ki namenja prostovoljne prispevke za različne dejavnosti. Kolikšen bo delež zasebnih donacij, bo odvisno od višine in obsega davčnih olajšav. Z davčnimi olajšavami, ki jih država nameni donatorju, priznava, da neprofitni sektor zmanjšuje njeno breme. Če neprofitni sektor ne bi opravljal svojih dejavnosti v javno korist, bi jih morala organizirati država v okviru svojih javnih služb. Z davčnimi olajšavami tako država spodbuja posameznike in podjetja k darovanju neprofitnemu sektorju.
- Dotacije in subvencije države:
 - Državne prispevke predstavljajo prihodki iz javnih virov, to so državne in občinske subvencije in plačila na podlagi koncesijskih in drugih pogodb ter subvencije skladov – Loterije. Vladna sredstva predstavljajo za neprofitno organizacijo veliko stopnjo zanesljivosti, kar posledično prinaša s seboj veliko stopnjo nadzora. O prejemkih in izdatkih, stanju na računu in o naložbah prostih denarnih sredstev (Zakon o javnih financah, Uradni list RS, 124/00) morajo poročati Ministrstvu za finance. Ministrstvo je namreč pristojno za nadzor državnega proračuna. Država ne namenja subvencij vsem neprofitnim organizacijam, temveč tistim, za katere imajo interes za njihovo delovanje. Tukaj je potrebno omeniti tiste neprofitne organizacije, ki pokrivajo področje sociale in zdravstva. Nekatere organizacije dobijo sredstva neposredno, spet druge neprofitne organizacije se morajo za sredstva potruditi. Sredstva pridobijo lahko le na javnih razpisih.
- Plačila za storitve in izdelke:
 - Med plačila za storitve in izdelke sodijo prihodki iz neprofitne dejavnosti, prihodki iz profitne dejavnosti, članarine in drugi prihodki. Članarine so vir prihodkov v društvih. Namenjene so financiranju dejavnosti v društvih, ki jih koristijo njihovi člani. Neprofitne organizacije pogosto tudi same proizvajajo proizvode ali opravljajo storitve, ki jih prodajajo. Cena proizvedenih proizvodov ali opravljenih storitev je kar lastna cena proizvodov ali storitev, kar omogoča le enostavno reprodukcijo.

V naslednji točki bom pisala o ZLPLS. Ker Loterija Slovenije v velikem obsegu financira Zvezo, bi se v primeru sprememb znotraj Loterije Slovenije to odrazilo tudi na financiranju Zveze.

Hrovatinova (2001) navaja, da za javni vir financiranja velja, da se lahko organizacija financira iz proračunskih virov v celoti, lahko se le delno financira iz proračunskih virov, lahko pa se financira le neproračunsko. V preteklosti lahko rečemo, da so nepridobitne organizacije usmerjale svojo pozornost na to, da so denar zbirale od tistih donatorjev, ki so bili bogati ali so se trudili pridobiti finančna sredstva z lobiranjem. Sedaj pa se trudijo razširiti krog darovalcev. Gre za zbiranje manjših prispevkov. Koliko denarja zberejo, je odvisno od višine prispevkov posameznikov in števila tistih, ki darujejo. S tem si zagotovijo manjšo odvisnost od posameznega darovalca. Tiste, ki darujejo, shranijo v bazo darovalcev in jih redno seznanjajo s pomembnimi informacijami.

Hrovatinova (2001) navaja, da s tem pride do preusmerjanja odgovornosti nepridobitnih organizacij: tukaj gre za zmanjšanje odgovornosti državnim institucijam in povečanje odgovornosti darovalcem. Vezi, ki se vzpostavijo med nepridobitnimi organizacijami in

darovalci, razvrščamo od zgolj slučajnih do institucionaliziranih. Pri zadnjih gre za darovalce, ki jih vključijo v sam proces in prevzemajo temeljno vlogo v organizaciji. Prijemi pritegnitve in prevzemanj osrednjih vlog darovalcev so naslednji:

- obveščati o načrtih in programih organizacije,
- napisati ali ustno izraziti zahvale za prejeta darila,
- obveščati o porabljenih zbranih sredstvih,
- vključevati v klube darovalcev,
- organizirati letna in občasna srečanja darovalcev,
- poimenovati objekte, ki so jih zgradili s sredstvi velikih darovalcev,
- pripravljati simboličnih daril za velike darovalce,
- vključitev darovalcev v upravne odbore organizacije in
- podeljevati vloge svetovanja darovalcem in podobno.

Hrovatinova (2001) po pomembnosti oziroma odzivnosti razvršča načine pridobivanja prostovoljnih prispevkov od neposrednih uporabnikov takole: »Osebni stiki, osebna pisma, telefonski pogovori, neosebno pismo, telefonske tajnice, posebni dogodek (na primer prireditve, ki jih organizirajo vodstva nevladnih organizacij ali njihovi člani), pridobivanje sredstev od vrat do vrat, oglaševanje v občilih, načrtovano darovanje oziroma pridobivanje zapuščin in klubi darovalcev.«

Hrovatinova (2001) ugotavlja, da nevladne organizacije lahko pridobijo sredstva na različne načine. Tukaj je možnih več različnih kombinacij. Velik poudarek nepridobitne organizacije dajo osebnemu stiku. Za ameriške darovalce velja:

- največji darovalci so osebe z najvišjimi in najnižjimi dohodki,
- najmanjši darovalci pa osebe s srednjimi dohodki,
- več darujejo višje izobraženi, starejši in posamezniki, ki so uvrščeni med večje plačnike davkov in bolj verni,
- tisti posamezniki, ki sodijo v nižje dohodkovne razrede darujejo več cerkvi,
- posamezniki v srednjem dohodkovnem razredu darujejo za izobraževanje in kulturo.

V ZDA so darovalci izjemnega pomena, saj tam socialna država bolj slabo opravlja svojo vlogo. V Evropi pa ima socialna država pomembnejšo vlogo. Kjer ima socialna država večjo vlogo, tam imajo velik pomen institucionalni viri financiranja.

Uspešnost pridobivanja sredstev se meri z naslednjimi kazalci, in sicer višina sredstev na enega darovalca, razmerje med stroški pridobivanja sredstev in zbranimi sredstvi, razmerje med številom zaprosenih darovalcev in tistimi, ki so dejansko darovali sredstva. Tukaj je potrebno gledati, da ne potrošijo preveč svojih sredstev za neučinkovito pridobivanje sredstev, saj so njihova sredstva omejena. Poslovna usmerjenost za nevladne organizacije lahko s seboj prinaša tudi precej nevarnosti.

Hrovatinova (2001) meni, da morajo pri »odločanju o svoji naravnosti izbrati med široko paleto možnosti:

- popolnoma človekoljubna (prostovoljno financirana) dejavnost (s članarini, volonterskim delom in prostovoljnimi prispevki darovalcev);

- delno samofinanciranje (na primer univerzitetna visokošolska organizacija se lahko pretežno financira s šolnino, preostalo pa s prispevki darovalcev);
- samofinanciranje za financiranje denarnega toka, preostala manjkajoča sredstva pa iz prostovoljnih prispevkov;
- samofinanciranje za pokrivanje vseh tekočih stroškov poslovanja, preostali stroški (predvsem investicijski) pa se financirajo s prostovoljnimi prispevki;
- popolna komercializacija, pri kateri prostovoljni prispevki niso več potrebni;
- mešana podjetja z več enotami, v katerih so nekatere profitne in druge neprofitne (za primer lahko navedemo muzej, ki je pri svoji osnovni dejavnosti neprofiten, vendar pa lahko organizira občasne razstave, za katere zaračunava visoke vstopnine, s katerimi subvencionira osnovno dejavnost).«

Nevladne organizacije lahko izbirajo med več možnostmi financiranja. Običajno je financiranje kombinacija samofinanciranja, članarin in prostovoljnih prispevkov darovalcev. Kotler in Andreasen (1991) ugotavljata, da se to, kako se nepridobitne organizacije financirajo vseskozi spreminja. Poznamo štiri stopnje razvoja, in sicer:

- prostovoljni, ko nepridobitno organizacijo financirajo posamezne osebe, pri tem pa jim vlada ne pomaga,
- patronažni, ko nepridobitne dejavnosti financirajo kapitalske družbe ali pa kapital v lasti zasebnih družb,
- pravice in upravičenosti, kjer vlada financira nepridobitne dejavnosti na stopnji upravičenosti,
- trženjsko tekmovalni, kjer gre za relativno stalne vire finančne podpore. Na tej stopnji so organizacije v veliki meri odvisne od javnosti, priljubljenosti in podpore, ki so je deležne.

Razmere na neprofitnem trgu postajajo vedno bolj zapletene. Vedno več podjetij se poteguje za omejena sredstva. Tukaj bo v prihodnosti vedno bolj pomembno marketinško delovanje. S tem ko podjetje pridobi vedno več različnih donatorjev, se zmanjša odvisnost neprofitne organizacije od določenega donatorja. Dotacije in donacije se zmanjšujejo, naraščajo pa potrebe po storitvah, ki jih izvajajo neprofitne organizacije.

Šiftar (2002) ugotavlja, da se mora za pridobivanje financ nepridobitna organizacija držati določenih načel. Zagotoviti si mora čim bolj pester nabor financerjev, kot je državni proračun, sponzorstvo in zasebne donacije. Če ima organizacija le enega ali dva financerja, je to za organizacijo lahko usodno. Več kot je financerjev, manj je nihanj, ki bi lahko ogrozila delovanje organizacij. Zavezništvo z drugimi organizacijami ji zagotavlja več uspeha pri pridobivanju sredstev in vplivanju na financerje. Financiranje mora biti usklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije. V nepridobitni organizaciji spremljajo predhodne financerje in iščejo ter predlagajo nove. Potrebno je učinkovito obdelovati financerje. Potrebno je vseskozi načrtovati načine pridobivanja sredstev.

V naslednji točki bom pisala o zakonu o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije. Ker Loterija Slovenije v velikem obsegu financira Zvezo, bi se v primeru sprememb znotraj Loterije Slovenije to odrazilo tudi na financiranju Zveze.

1.2.2.2 Zakon o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije

Na spletni strani (Služba vlade Republike Slovenije za zakonodajo, 2015) sem zasledila, da »ZLPLS, sprejet 24. julija 1996 v 1. členu določa, da se Loterija Slovenije preoblikuje v delniško družbo, katere osnovni kapital je razdeljen na navadne imenske delnice. Delnice so se prenesle na:

- 25 % delnic na Kapitalski sklad pokojninskega in invalidskega zavarovanja,
- 15 % delnic na Slovenski odškodninski sklad,
- 40 % delnic na Fundacijo za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji,
- 10 % delnic na Fundacijo za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji,
- 10 % delnic zaposlenim, bivšim zaposlenim in upokojencem Loterije Slovenije, v skladu z določbami zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij (Uradni list RS, št. 55/92, 7/93, 31/93, 32/94)

Razdelitev delnic Loterije Slovenije opravi Loterija Slovenije, ko dobi soglasje Agencije Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo. Razdelitve ni mogoče opraviti, dokler nista konstituirani Fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji in Fundacija za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji.

Potrebna je ustanovitev Fundacije za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji in Fundacije za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji kot pravni osebi javnega prava.

Fundacijo upravlja svet fundacije. Svet Fundacije za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v Republiki Sloveniji ima 21 članov, ki jih imenuje Državni zbor Republike Slovenije. 15 članov je predstavnikov uporabnikov, 6 članov pa je predstavnikov zainteresirane javnosti. Od 15 članov uporabnikov imenuje Državni zbor Republike Slovenije 6 članov na predlog invalidskih organizacij 6 članov na predlog humanitarnih organizacij bolnikov in 3 člane na predlog ostalih humanitarnih organizacij.

Prvo imenovanje članov sveta fundacij se opravi hkrati s sprejemom akta o ustanovitvi fundacij. Svet fundacije izvoli predsednika izmed svojih članov. V 11. členu zakon določa, da svet fundacije sprejema pravila in druge splošne akte fundacije, določa finančni načrt in sprejema zaključni račun, določa merila in pogoje za uporabo sredstev fundacije za posamezne namene, odloča o razporejanju sredstev na posamezne uporabnike, upravlja s svojimi delnicami Loterije Slovenije, gospodari z nepremičninami in drugo lastnino fundacije, imenuje direktorja fundacije, daje ustanovitelju in direktorju fundacije predloge in mnenja o posameznih vprašanjih in opravlja druge, z zakonom ali z aktom o ustanovitvi oziroma s pravili fundacije, določene zadeve. K pravilom fundacije daje soglasje Državni zbor Republike Slovenije (v nadaljevanju Državni zbor RS).

V 12. členu zakona je določeno, da je poslovodni organ fundacije direktor. Direktor organizira in vodi poslovanje fundacije, predstavlja in zastopa fundacijo in je odgovoren za zakonitost dela fundacije. Pogoje in postopek za imenovanje in razrešitev direktorja fundacije določajo pravila. K imenovanju direktorja daje soglasje Državni zbor RS.

V 13. členu zakona je določeno, da člani sveta in direktor fundacije opravljajo svoje delo nepoklicno. Njihov mandat pa traja pet let. V 14. členu tega zakona pa je določeno, da lahko fundacija uporablja sredstva izključno za financiranje invalidskih in humanitarnih oziroma športnih organizacij v skladu s pravilnikom o merilih in pogojih za uporabo sredstev fundacije, ki ga sprejme svet fundacije. K pravilniku pa daje soglasje Državni zbor RS.«

1.2.2.3 Zakon o spremembah in dopolnitvah ZLPLS

Na spletni strani (Uradni list, 2016) sem zasledila, da »je Loteriji Slovenije Vlada RS pripravila mnenje ter predlagala nekatere spremembe in k predlogu Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o lastninskem preoblikovanju dopolnitve, ki jih je Državni zbor RS tekom zakonodajnega postopka tudi upošteval. Tako je sedaj eden od predlagateljev sveta fundacije tudi nacionalni svet invalidskih organizacij, ki ga v prvotnem predlogu ni bilo. S tem zakon sledi določbam zakona o invalidskih organizacijah. Še vedno pa je Državni zbor RS tisti, ki imenuje predstavnike invalidskih in humanitarnih organizacij v svet fundacije.

Razmerje med predstavniki invalidskih in humanitarnih organizacij bo zagotavljalo uravnoteženost razmerij v svetu fundacije, hkrati pa sledilo prvotnemu namenu delitve sredstev iz prirejanja iger na srečo. Vlada Republike Slovenije (v nadaljevanju Vlada RS) meni, da se zaradi spremenjene sestave sveta fundacije ne bo zmanjšal obseg sredstev, namenjenih financiranju invalidskih organizacij, saj mora svet fundacije kakršnokoli spremembo obsega financiranja sprejeti z dvotretjinsko večino. Torej morajo o morebitnem zmanjšanem obsegu sredstev za financiranje invalidskih organizacij soglašati tudi njihovi člani sveta fundacije. Ureditev preprečuje tudi morebitna nasprotja interesov, ko odgovorna oseba invalidske ali humanitarne organizacije kot vlagatelj na razpisu fundacije odloča o razdeljevanju sredstev. Glede na navedeno Vlada RS meni, da bo zakon pripomogel k uspešnejšemu delu fundacije ter zagotavljal stabilno financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij, pripomogel bo tudi k lažjemu izpolnjevanju usmeritev Računskega sodišča in Komisije za preprečevanje korupcije« (Državni zbor Republike Slovenije, 2016). Zvezo je skrbelo, ali bo v primeru sprejetja Zakona o spremembah in dopolnitvah ZLPLS prejela manj finančnih sredstev, kar se je tudi zgodilo.

1.2.3 Učinkovitost nepridobitnih organizacij

Hrovatinova (2001) navaja, da obstajajo tako razlike pri merjenju uspešnosti pridobitnih in nepridobitnih organizacij kot tudi razlike pri učinkovitosti. Za nepridobitne organizacije velja večja učinkovitost od podobnih javnih in zasebnih podjetij. Večjo učinkovitost si zagotovijo zaradi drugačnega načina vodenja in upravljanja, imajo manj birokratske administracije, uporabljajo prostovoljno delo, zaposleni so jim bolj predani, prejemaajo nižje plače, manj blokad in odpora s strani sindikatov, imajo možnost prevaliti del stroškov na uporabnike, večfunkcijski učinki pridobivanja sredstev od darovalcev in ekonomije obsega. Vse to zagotavlja nižje stroške. Vendar to stališče ne temelji na trdnih dokazih. Je bolj stvar splošnega prepričanja. Veljalo naj bi namreč, da so nevladne nepridobitne organizacije bolj učinkovite od zasebnih in javnih podjetij.

Prihaja lahko tudi do razlike v sredstvih za povečanje učinkovitosti. Enak učinek je mogoče doseči na več različnih načinov, in sicer se lahko odloči znižati stroške, kar si zagotovi z boljšo organizacijo dela, večjo profesionalnostjo, lahko si pridobi strokovni

kader ter večji nadzor stroškov. Pri pridobivanju finančnih virov moramo paziti, da njihovo pridobivanje ni dražje od zniževanja stroškov.

1.2.4 Razvoj nevladnih organizacij

Hren (2001) navaja, da se je individualizacija in tako imenovana profesionalizacija nepridobitnih organizacij pojavila v 90. letih. To je posledica pritiska, ki se je pojavil s strani države in kulturnega šoka tranzicije. Nepridobitne organizacije so posledično med seboj manj povezane. Prvi pojav pojma nepridobitnih organizacij se pojavi okrog leta 1990. Do takrat niti niso govorili o zbiranju sredstev.

Tako kot pozitivne prinaša pojav individualizacije in profesionalizacije tudi negativne posledice. Tukaj je problem prilagoditve dejavnosti razpisom in ne potrebam. Bolj kot interesom ciljnih skupin se prilagajajo potrebam razpisov. Dejavnosti so prilagojene projektnemu predlogu. Veliko časa jim vzame pisanje projektov in poročil. To pa prinaša s seboj manj spontanosti. Aktivnosti so trajne toliko časa, kot so trajni viri financiranja. Trajnost organizacij je ogrožena, saj so aktivnosti prilagojene projektom in niso v osnovi namenjene interesom uporabnikov.

1.2.5 Nepridobitna organizacija kot učeča se organizacija

Sedaj je učenje zaposlenih v organizaciji ključnega pomena, zato bom na kratko opisala, kaj je to nepridobitna organizacija kot učeča se organizacija. Raos (2001) ugotavlja, da je za učečo se organizacijo značilno, da se uči in k učenju vzpodbuja svoje zaposlene. Želi, da si zaposleni medsebojno izmenjujejo informacije. Zaposleni tako pridobijo različna znanja. To vodi v zelo fleksibilno organizacijo, kjer bodo zaposleni dovzetni za nove ideje in spremembe. Idejam in spremembam se bodo prilagajali in si delili vizijo podjetja.

Učečo se organizacijo lahko uvedejo le v organizaciji, kjer dosežejo ravnotežje med spremembo in stabilnostjo ali med starim in novim. Za učečo se organizacijo je potrebno sodelovanje organizacije z okoljem, ki mora biti za medsebojno vplivanje primerno. Delovno prakso v hitro spremenljivem okolju lahko menjajo le v hitro učečih se organizacijah in v organizacijah, kjer se uvajajo inovacije pri delu. Do sprememb prihaja vse hitreje, kar pomeni mesečno in ne več v letih. Zato je potreba po učenju vedno večja.

Raos (2001) navaja, da obstaja pet osnovnih disciplin, ki gradijo učečo se organizacijo, in sicer najprej se je potrebno osebno izpopolniti, prepoznati mentalne modele, se timsko učiti, imeti skupno vizijo in sistemsko misliti. Te ideje so praktiki vtkali v svoje delo. Praktiki so Chris Argyris, Juanita Brown, Charles Handy in drugi. Vsem je skupno zaupanje v spreminjanje in povečevanje učinkovitosti organizacij. To zahteva tako odprto komuniciranje ter krepitev članov, ki so v skupnosti, in kulturno sodelovanje. Tukaj sem navedla značilnosti učeče se organizacije.

Ena od osnovnih disciplin, ki jih Raos (2001) opisuje kot najbolj potrebno za izgradnjo organizacije, ki se uči, je osebno izpopolnjevanje. Tukaj mislimo na posameznikovo učenje, saj se organizacija začne učiti šele, ko se učijo njeni člani. Organizacija se uči, ko se definira, kateri cilj želi doseči, vedeti pa mora, kako blizu je ta cilj.

Raos (2001) ugotavlja, da so ljudje naravnani tako, da se nočejo spoprijeti z neprijetnostmi ali grožnjami, ker se s tem izognejo neprijetnim in nepotrebnim občutkom. S tem pa si pogosto odvzamejo možnost novega znanja, ki bi ga lahko uporabili v prid organizaciji.

K temu je naravnana sistemska teorija, ki pravi, da je obstoj v neki okoliščini pomemben od odziva na spremembo in konkurenco do te mere, kolikor lahko koristne informacije uporabi za poglobitev znanja. V znanju je moč in to lahko organizacije izkoristijo v prihodnosti s hitrim in učinkovitim odzivom na neprijetne situacije in s tem pridobijo prednost zaradi svoje fleksibilnosti. Le-ta pripomore k pravočasni in primerni delitvi vsestranskih informacij. Več kot ima organizacija informacij in znanja, večji je njen »intelektualni kapital«.

Raos (2001) meni, da so organizacije »mreže sodelovanja«. Da zaposleni uspešno delujejo, jih je potrebno navdušiti in doseči njihovo predanost – skupna raven čustvene inteligence v organizaciji je tista, ki določi stopnjo, na kateri se uresniči intelektualni kapital organizacije. To pa pomeni skupni uspeh organizacije.

Raos (2001) je ugotovila, da imajo čustveno bistre organizacije napisano tako opredelitev poslanstva, ki zaobjame vsakodnevno bit organizacije. Razlika med javno izraženimi in dejanskimi vrednotami, kakor organizacija živi, ne obstaja. Poslanstvo je tisto, ki opravlja čustveno funkcijo; to pomeni, da želi ustvariti občutek skupnosti in predanosti skupnim ciljem. Eden izmed ciljev v organizaciji je tudi maksimalno dvigniti skupinsko inteligenco.

Raos (2001) ugotavlja, da je vizija pogosto cilj, ki ga človek želi doseči. Za nastanek neke vizije je potreben posameznik, ki v njej vidi resnico. S svojimi videnji jo lahko spravi na mesto skupne vizije in do njene uresničitve. To pomeni, da je vsaka skupna vizija organizacije zametek individualnih članov. Organizacijske vizije bi morale biti plod posameznih individualnih članov in ne samo vodstva. Pravi vodja vzpodbuja skupino k interakciji posameznih članov in napeljuje k uresničitvi skupnih idej. Za boljše delovanje organizacije je pomembno medsebojno sodelovanje vseh članov.

Razlogi za skupno vizijo so naslednji:

- postavljanje izzivov/dviganje aspiracij,
- kreiranje skupne identitete,
- kreiranje smernic (strategija, cilji, politika),
- definiranje organizacijskega fokusa,
- dajanje smisla članom organizacije,
- uresničevanje posvečenosti in samodiscipline,
- spodbuda in prevzemanje tveganja,
- ustvarjanje kreativne tenzije.

Sistemsko mišljenje je svež način razmišljanja, ki ni naravnano enosmerno, temveč zaradi interakcije individualnih članov pridobi na svežini ustvarjanja celotnega procesa in s tem delovanja organizacije.

1.2.6 Fundacija FIHO

Zaradi omejenih finančnih sredstev in s tem možnostjo omejitve ali celo prekinitve nalog, ki jih izvaja fundacija, iščejo nove donatorje. Na kratko bom predstavila fundacijo FIHO, ki je ena glavnih finančnih podpornic Zveze in lokalnih društev. Od organizacije je odvisna Zveza. Za ohranjanje delovanja bi bilo smotrno vedno iskati nove vire financiranja, predvsem z vidika težav fundacije z likvidnostjo.

Na spletni strani FIHO (Fundacija, 2016) imajo opisane svoje funkcije. Navajajo, da so glavne naloge fundacije, s katerimi uresničujejo svoj namen, financiranje oziroma sofinanciranje:

- organiziranje posebnih socialnih programov in sodelovanje pri invalidskih organizacijah oziroma humanitarnih organizacijah, ki izvajajo programe za reševanje socialnih stisk in težav oziroma socialnih potreb posameznikov,
- delovanje invalidskih oziroma humanitarnih organizacij,
- pri naložbah osnovnih sredstev invalidskih oziroma humanitarnih organizacij ter vzdrževanje le-teh.

1.2.6.1 Financiranje FIHO

Na spletni strani fundacije FIHO (Fundacija, 2016) je zapisano, da predstavlja ustanovitveno premoženje 40 % navadnih imenski delnic, ki so na podlagi 1. člena ZLPLS (Uradni list RS, št. 44/96 in 47/97) z Loterije Slovenije, p. o., po preoblikovanju v delniško družbo, prenesene v last in posest fundacije.

Nominalna vrednost ustanovitvenega premoženja je na dan 1. 1. 1993 znašala 297.120.000 tolarjev. Vrednost ustanovitvenega premoženja se lahko poveča na podlagi 7. člena ZLPLS, ki določa FIHO-ov način upravljanja sredstev pridobljenih iz plačanih dajatev za prirejanje iger na srečo določenih z Zakonom o igrah na srečo (Fundacija, 2016), ki navaja:

- da je potrebno za trajno organiziranje iger na srečo plačevanje koncesijskih dajatev,
- da je potrebno pri organiziranju posebnih iger na srečo plačilo koncesijskih dajatev,
- da je potrebno pri organiziranju občasnih klasičnih iger na srečo plačilo koncesijskih dajatev.

Vsa sredstva, pridobljena z darili, volili ali drugimi prihodki, so pod okriljem upravljanja fundacije FIHO. Finančni načrt FIHO za leto 2014 na strani 2 opisuje način financiranja. Njihovi prihodki so vsi načrtovani prihodki, ki jim pripadajo od dela koncesijskih dajatev, pridobljenih zaradi organiziranja klasičnih iger na srečo (Loterija Slovenija, Športna Loterija), od posebnih iger na srečo (igralnice), od plačil za občasno prirejanje iger na srečo (tombole, srečelovi ipd.) in del pripadajočih dividend Loterije.

V skladu s 5. členom pravilnika so pripravljene načrtovani odhodki. Pravilnik določa deleže razpoložljivih sredstev, ki so namenjeni fundaciji za njeno delovanje in delež načrtovan za financiranje oziroma sofinanciranje dejavnosti invalidskih ter humanitarnih organizacij. Pravilnik v veljavi določa do 3 % za delovanje FIHO, ves preostali znesek se

razdeli v razmerju 65 % za invalidske in 35 % za humanitarne organizacije, pri čemer izvzame vsaka skupina 1 % rezervnih sredstev. Na ta način organizirana sredstva se razdelijo med invalidske in humanitarne organizacije s 75 % deležem za financiranje oziroma sofinanciranje posebnih programov socialne narave in storitev ter za delovanje organizacij, največ 25 % sredstev je namenjenih kot osnovno naložbeno sredstvo in njihovo vzdrževanje.

Prihodki, ki jih prejme Zveza s strani fundacije FIHO, se po uvedbi Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije, niso bistveno zmanjšali. Zabeležen je znaten padec prihodkov (več kot 40 %) na strani fundacije FIHO. Padec je posledica manjšega dela koncesijskih dajatev Loterije Slovenije. Padec koncesijskih dajatev Loterije Slovenije pa bi lahko vplival na financiranje Zveze s strani fundacije FIHO.

1.2.7 Nacionalni svet invalidskih organizacij Slovenije

Kot članica je Zveza paraplegikov Slovenije del Nacionalnega sveta invalidskih organizacij Slovenije (v nadaljevanju NSIOS). Svet je sestavljen iz dvaindvajsetih slovenskih nacionalnih invalidskih organizacij. Naloga sveta je pri državnih in vladnih telesih zastopati pravice in interese pripadajočih članov.

Na spletni strani NSIOS (O NSIOS, 2016) sem zasledila naslednja področja delovanja:

- področje zakonodaje (NSIOS, 2016); Nacionalni svet skladno ureja interese vseh invalidov v državi, vendar istočasno upošteva avtonomnost vsake posamezne invalidske organizacije ter je zastopnica v dialogu med invalidskimi organizacijami in v dialogu s strokovnimi združenji, državnimi organi, javnimi institucijami in drugimi javnostmi;
- človekove pravice (Človekove pravice, 2016); glavno vodilo je delovanje po načelu enakosti in nediskriminacije s strani nacionalnih in internacionalnih politik;
- zaposlovanje (NSIOS, 2016); ob prijavi na delovno mesto ali ohranjanju morajo imeti invalidi enake možnosti kot drugi državljani. Pomembni sta tudi pravica do enakega plačila in pravica pri enakovrednem obravnavanju poklicnega statusa in usposobljenosti. Glede na potrebo invalida bi morali delodajalci pokazati pripravljenost za prilagoditev delovnega mesta;
- dostopnost (Dostopnost, 2016); pomembna je možnost svobodnega, neodvisnega in varnega dostopa invalidom, njihovim spremljevalnim psom ali psom vodnikov slepih do vseh zgradb oziroma površin javnega pomena. V to spadajo parki, restavracije, igrišča, kavarne, gledališča, nakupovalna središča, muzeji ali kateregakoli dela grajenega okolja, kot so pločniki, ceste in prehodi za pešce. Invalidi imajo enako pravico kot drugi državljani, da jim je omogočeno potovanje z javnimi prevoznimi sredstvi (avtobusom, vlakom, letalom, ladjo);
- izobraževanje (Izobraževanje, 2016); vsem invalidnim osebam, otrokom in odraslim, mora biti podana možnost do vključevanja v okolje in do izobraževanja v okviru posebnega ali rednega programa. Pri tem morajo biti podane možnosti izbire pri

odločitvah o njihovih izobraževalnih potrebah in željah vsakega posameznika skupaj z družino;

- religija (Religija, 2016); izbira vere v Sloveniji je svobodna in individualna odločitev vsake posamezne osebe, zato je pomembno, da je tudi invalidom podana možnost enakopravnega sodelovanja v verskem življenju;
- vključenost (Vključenost, 2016); pomembno si prizadevajo k sodelovanju in vključevanju invalidov na kulturna področja, v aktivnosti, kot so ples, glasba, gledališče, slikarstvo, kiparstvo, kulturne prireditve. Zato si prizadevajo za izboljšanje dostopnosti do kulturnih prireditev in objektov ter z ozaveščanjem družbe poskušajo zabrisati še vedno premnoge stereotipe, diskriminacije in zastarela dojemanja invalidov;
- rekreacija in šport (Rekreacija in šport, 2016); zelo pomembno je zagotoviti dostopnost invalidom v športne in rekreacijske objekte, hotele, plaže, stadione in telovadnice. K temu je potrebno vzpodbuditi in pritegniti družbeno okolje, da vsi pripomorejo k izboljšanju na tem področju.

Ta področja delovanja so za Zvezo ključnega pomena.

1.2.8 Evropska zveza spinalno poškodovanih

Na spletni strani (O Zvezi, 2016) navajajo, da so 31. marca 2006 v švicarskem mestu Nottwil ustanovili ESCIF. ESCIF je mednarodna organizacija sestavljena iz evropskih nacionalnih organizacij, ki združujejo osebe s poškodovano hrbtenjačo. Evropsko združenje paraplegikov in tetraplegikov deluje z namenom izboljšanja kakovosti življenja vseh oseb, ki imajo poškodovano hrbtenjačo in živijo na območju Evrope.

Glavni cilji mednarodnega združenja so:

- izmenjava informacij, izkušenj in znanja,
- vzpostavitev in promocija »dobrih praks« ter
- oblikovanje enotnega glasu v Evropi.

Naloga mednarodne organizacije je vodenje in promocija interesov ljudi s spinalno poškodbo. Organizacija stremi k tesnejši obliki sodelovanja med evropskimi nacionalnimi organizacijami, delujejo na področju integracije ljudi, ki imajo spinalno poškodbo, v družbeno okolje, delujejo z namenom izmenjave informacij in varovanja interesov vseh krovnih nacionalnih organizacij v primerih, ko sodelujejo z drugimi organizacijami.

Statut zveze je bil sprejet z ustanovno skupščino ESCIF 31.03.2006 v Nottwillu, kjer so postavili osnovna temeljna načela za delovanje mednarodne organizacije, določili so cilje delovanja in izvolili prve člane izvršilnega odbora. V Evropski zvezi paraplegikov sodeluje 24 držav in vsakoletno se število članic povečuje z vključevanjem organizacij iz novih držav. ESCIF-ov najvišji organ je Skupščina delegatov, ki je vsako leto organizirana skupaj s kongresom

2 TRŽENJE V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH

Šiftar (2002) povzema, da je pri trženju potreben skrbno oblikovan program, v katerem so pomembni analiza, načrtovanje in implementacija videnj organizacije, ki ima namen namernega vrednotenja s ciljnim trgi. Organizacija formira ponudbo za vstop na trg. Glede na obliko ponudbe se določi način trženja. Pri tem so pomembne želje in potrebe ciljnih trgov, uporaba sredstev za komunikacijo, distribucijo in določanja cen za uspešno obveščanje, spodbujanje in ciljno naravnost svojega trga.

Kotler in Zaltman v Jančič (1999) ugotavljata, da je naloga socialnega marketinga naravnana k vplivanju na sprejem družbenih idej. Tu je pomembno oblikovanje, izvedba in nadzor programov, ki delujejo v smeri promoviranja izdelkov, cenovne politike, distribucije, komuniciranje s trgom in njegovo raziskovanje. Kotler in Andreasen (1996) navajata, da socialni marketing s svojimi prizadevanji nočejo delovati na družbeno vedenje zaradi koristi sporočevalca, ampak stremijo k večji koristi točno določenega občinstva in družbe kot celote.

Šiftar (2002) povzema, da ima primerjava družbenega trženja s trženjem izdelkov nekaj posebnih značilnosti, kot so minljivost, neoprijemljivost, raznovrstnost, neločljivost (izvedbe in uporabe storitve) in vpletenost potrošnika oziroma uporabnika storitve. Šiftar (2002) povzema, da so organizacije z marketinškim delovanjem na hitre spremembe okolja odzivne, prilagodljive in podjetne.

2.1 Posebnosti trženja nepridobitne organizacije

Hrovatinova (2001) meni, ker so razlike v opredelitvi poslanstva nepridobitnih organizacij in razlike v uspešnosti poslovanja le-teh, pride tudi do posebnosti pri izvajanju poslovnih funkcij. Najbolj pogosto je ugotovljena razlika v trženju nepridobitnih organizacij.

Strategija trženja v nepridobitnih organizacijah se ne konča s prodajo storitve. To je ena od pomembnih razlik. Iskanje potencialnih kupcev za prodajo standardiziranega proizvoda oziroma storitve prav tako ni začetek strategije trženja v nepridobitnih organizacijah. Proces gre od uporabnika k proizvodu. Začetek trženja nepridobitnih organizacij je, ko se ugotovijo potrebe in se pozneje na podlagi tega oblikuje individualizirana storitev, ki bo zadovoljila potrebe uporabnika ali skupine uporabnikov. Tukaj ugotavljamo posebne potrebe individualnih uporabnikov in ne splošne družbene potrebe.

Nepridobitna organizacija poskrbi za razčlenitev trga in oblikovanje ciljnih skupin, ki imajo podobne značilnosti in potrebe. Tukaj gre za različne trge, ki imajo različne značilnosti povpraševanja. Ciljna skupina ali segment uporabnikov ima oblikovano specifično storitev in nato plan trženja.

S tem, ko iščemo tržne niše, individualiziramo potrebe. To je ena izmed temeljnih lastnosti trženja v nepridobitnih organizacijah. Tukaj ne gre za masovno medijsko trženje. Ker imamo individualizirano storitev, je potrebno nuditi neposredne informacije uporabniku, in sicer preko telefona, elektronske pošte, medmrežnega informiranja, posebej izdelanih brošur.

Za trženje nepridobitnih organizacij je značilno, da najprej ugotavlja, kakšne so potrebe ciljnih uporabnikov. Zaključek trženja v nepridobitnih organizacijah ni prodaja storitev, temveč ugotavljanje, kolikšna je stopnja zadovoljitve potreb uporabnikov.

Naj omenim še diferenciacijo storitev. Nepridobitne organizacije se trudijo, da ponujajo storitev, ki se razlikuje od storitve, ki jo ponujajo podobne institucije. Organizacija se trudi biti posebna, enkratna. Potrebno je, da poišče konkurenčne prednosti v primerjavi s podobnimi institucijami s podobnim poslanstvom.

Prispevek trženja je večja stopnja prepoznavnosti in zavedanja o obstoju organizacije ter širjenje kulture in poslanstva med uporabniki. Zato bi lahko bila metoda preverjanja uspešnosti trženja nepridobitnih organizacij ugotavljanje, koliko posameznikov ve za obstoj določene organizacije. V določeni organizaciji imajo željo, da bi povečali zavedanje o obstoju organizacije pri ciljni populaciji z 80 % na 90 %. Uspešnost trženja merijo s stopnjo doseganja tega cilja.

Čakarun (2007) meni, da trženje v nepridobitnih organizacijah deluje ne le na enem področju, marveč na vsaki ravni in na vsaki veji organizacije. Podjetje si preko trženja oblikuje svojo zunanjo podobo, hkrati pa se tudi oglašuje, prizadeva si za raziskovanje trga in za njegovo prilagajanje z internimi poslanstvi, s trženjem širi ideje in poslanstvo podjetja, znotraj podjetja skrbi za nadzorovanje proračuna in delitev sredstev, razvijanje izdelkov in storitev ter upravljanje odnosov z javnostmi.

Čakarun (2007) ugotavlja, da prvi nivo dvojnega trženjskega delovanja obsega trženjsko upravljanje organizacije kot celote. Drugi nivo pa obsega izvajanje programov socialnega trženja na področjih, ki jih organizacija pokriva.

Čakarun (2007) ugotavlja, da med pridobitnim in nepridobitnim marketingom obstajajo pomembne razlike. V prvi vrsti gre za pridobivanje sredstev in delovanje s prostovoljci, kar je značilnost le nepridobitnih organizacij. Pomembna razlika je tudi ta, da pridobitni marketing promovira jasno definiran proizvod, za nepridobitni marketing pa je značilno promoviranje kompleksnejših pojmov. Če to ponazorim na primeru Zveze, za marketing Zveze je značilno, da ne promovira, ne trži in ne prodaja paraplegije in tetraplegije, temveč promovira, trži in prodaja skrb za osebe s poškodbo hrbtenjače ter izboljšanje njihovega vsakdanjika. To pa zaobjame tudi spreminjanje miselnosti javnosti glede drugačnosti invalidnih oseb.

Tudi ciljni trg neprofitnih organizacij je specifičen. Prav drugačnost ciljnega trga je ena največjih razlik v uporabi marketinga v neprofitnih organizacijah v primerjavi z marketingom v drugih profitnih podjetjih.

Na primeru Zveze paraplegikov Slovenije: cene izvajanih programov se ne morejo znižati, saj so že tako minimalne. Z oglaševanjem in promoviranjem ponujamo storitev le paraplegikom in tetraplegikom.

Neprofitne organizacije imajo tako trg donatorjev in običajni trg kot trg storitev. Na trgu donatorjev se neprofitne organizacije srečujejo z vedno večjo konkurenco. Vedno več podjetij »tekmuje« za vedno manjši del sredstev. Hkrati pa si morajo zagotoviti dovolj veliko število odjemalcev.

2.2 Strateško trženjsko načrtovanje

Ravno poslanstvo v nepridobitni organizaciji se pomembno razlikuje od poslanstva v pridobitni organizaciji.

2.2.1 Definiranje poslanstva

Hrovatinova (2001) meni, da se nepridobitna organizacija loči od pridobitne ravno po opredelitvi poslanstva. Tukaj niso v ospredju interesi zaposlenih (zaščita zaposlitve, plače), delničarjev (profit) ali za interese menedžerjev (preživetje in podobni cilji), temveč je poslanstvo, da nepridobitna organizacija skrbi za povečevanje kakovosti družbenega življenja ali življenjske ravni državljanov.

Pomembna je tudi razlika, da pridobitna organizacija odgovarja svojim lastnikom, v nepridobitni organizaciji pa gre za križanje interesov več zainteresiranih strank s pravico veta na ključne odločitve. Če vzamemo primer ravnatelja šole. Le-ta mora poskrbeti za zadovoljitev tako učiteljev, staršev, učencev, srenje, v kateri šola deluje, davkoplačevalcev in podobnega.

»Pri analizi stanja gre za celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za organizacijo« (Tutič, 2009).

»Pri postavljanju ciljev si mora vsaka organizacija za uspešno in učinkovito delovanje določiti cilje, na podlagi katerih bo lahko tudi merila svojo uspešnost« (Tutič, 2009, str. 36).

Pri segmentaciji gre za segmentacijo darovalcev in segmentacijo porabnikov storitev.

2.2.2 Oblikovanje učinkovitega trženjskega spleta

Teršek (2006) je povzel 6P-model trženjskega spleta. Lauffer deli trženjski splet na:

- porabnike; to so prostovoljci, donatorji, sponzorji. Sodelavci lahko prejemajo plačo, delno plačo, lahko pa delo opravljajo prostovoljno. Našteti so notranji člani nepridobitnih organizacij,
- programe; to zaobjema vse dejavnosti in dogodke, ki jih za ciljno skupino ponuja nepridobitna organizacija. Programi, ki jih oblikujejo, morajo biti primerni in morajo zadovoljevati vse javnosti. Raznolikost in zanimivost programov omogoča, da zadovoljijo tako uporabnike kot sponzorje in donatorje.

Zveza in lokalna društva so organizatorji raznolikih dejavnosti. Za obiskanost dejavnosti je potrebno obveščanje članov, kar lahko storijo na spletni strani, po pošti ali pa preko članov. Prav člani so tisti, ki lahko dejavnosti najbolj predstavijo:

- prostor; to je razporejanje (razdeljevanje, razširjanje) mesta programov nepridobitne organizacije v prostoru in času. Na primer nepridobitna organizacija lahko izvaja storitve na enem mestu, lahko pa jih posreduje tudi preko drugih ali svojih enot, ki se

nahajajo v različnih krajih. Za izvajanje izberejo različne lokacije, in sicer sedeže društev, zdravilišča ali Pacug,

- pogoje; stroški, ki nastanejo z izvajanjem in razporejanjem programov v nepridobitnih organizacijah, so lahko finančni, psihološki ali družbeni, realni ali oportunitetni,
- pospeševanje,
- stiki z mediji; tukaj naj omenim stike z novinarji, novinarske konference, publiciteto izdelkov in zagotovitev mesta v medijskem prostoru,
- komunikacija z notranjimi javnostmi; dogajanje v organizaciji potrebuje obveščanje zunanjih in notranjih deležnikov,
- svetovanje; tukaj gre za notranje svetovanje o javnih vprašanjih, kakšen je položaj organizacije in kakšna je njena podoba,
- vodenje vladnih in javnih odnosov oziroma lobiranje; tukaj gre za vplivanje na odločitve subjektov v politično-ekonomskih procesih s pomočjo neformalne institucionalne mreže.

Vplivanje na sam postopek odločanja v imenu posebnih splošnih koristi ali koristi posameznih skupin je pomemben cilj lobiranja. Pisni materiali so: letno poročilo, katalog, novice za delavce, letak, poster, bilten, brošura, časopis ali knjiga, elektronska pošta, osebna izkaznica, tj. vidno in slušno gradivo za predstavitev organizacije.

Pospeševanje prodaje obsega: tekmovanje, nagrado, kupon, darilo, brezplačen vzorec, promocijsko darilo, demonstracijo, razstavo, posebno predstavo. Pospeševanje prodaje ima lastnost: sporočilo, spodbuda in vabilo. Temeljni pomen pospeševanja prodaje pri društvih sta hitrejša pridobivanje sredstev in motiviranje darovalcev za darovanje. Oblika pospeševanja zbiranja sredstev je lahko dobrodelna prireditve, okrogla miza, javno predstavljanje dejavnosti organizacije, dan odprtih vrat, predstavitev rezultata projekta ali programa.

- partnerji; sem sodijo udeleženci, ki so povezani z nepridobitno organizacijo zaradi ciljnih menjalnih procesov.

6P-model trženjskega spleta se mi zdi najbolj primeren za uporabo.

2.2.3 Določitev proračuna za trženje

Kotler in Andreasen (1991) nas seznanjata s petimi pristopi pri oblikovanju proračunov:

- prvi je metoda »affordable«. Po tej metodi organizacija ugotavlja, koliko denarja lahko zapravi za trženje. Domneva, iz katere izhaja, je, da je povezanost med trženjskimi stroški in prodajo težko predvidljiva. Slabost metode »affordable« je, da se proračun iz leta v leto spreminja, poleg tega ne moremo dolgoročno in srednjeročno planirati proračuna;
- drugi je metoda odstotkov od prodaje. Tukaj obračunamo proračun kot odstotek od prodaje. Kolikšen proračun namenimo trženju, je odvisno od prodaje organizacije;
- tretja je konkurenčna metoda. Organizacija preveri, koliko stroškov konkurenca nameni trženju in sama nameni enak, večji ali manjši proračun za trženje. Tukaj ne upoštevamo ciljev organizacije. Prav tako ne upoštevamo sredstev in planov konkurence;

- četrti je metoda ciljev in nalog. V organizaciji najprej definirajo cilje. Nato čim natančneje na tej podlagi določijo naloge, ki omogočajo njihovo doseganje. Naloge omogočajo izračun stroškov za izvedbo;
- peti je metoda optimizacije odziva. Potrebno je preračunati odziv uporabnikov glede na različne trženjske proračune.

Možnosti določitve proračuna za trženje je več, zato je potrebno dobro razmisliti, katero možnost bomo izbrali.

2.3 Ocenjevanje uspešnosti trženja

Rojšek in Muhič (1996) navajata, da so cilji nepridobitne organizacije opredeljeni, vendar je včasih vseeno nemogoče ugotavljati raven njihovega doseganja. Značilnost paraplegikov in tetraplegikov včasih merjenje ravni doseganja ciljev še dodatno zaplete.

V pridobitnih podjetjih je merilo uspeha denar. Podjetje na trgu ponudi izdelke, ki so zanimivi porabnikom. Potrebna je določitev cen, izbira ustreznih prodajnih kanalov in komuniciranja. Ker so izdelki zanimivi porabnikom, jih ljudje kupujejo in ustvarjajo dobiček. V nepridobitnem sektorju pa merilo uspeha ni dobiček. Tukaj poiščejo nadomestno merilo. V praksi nepridobitne organizacije iščejo merila na strani vložkov in enostavna merila na strani učinkov.

Gallagher in Weinberg (1991) ugotavljata, da se v nepridobitnih organizacijah uporabljajo merila na strani vložkov in enostavna merila na strani učinkov. Kot primer lahko navedemo čas, ki ga v povprečju porabijo za pregled posameznega bolnika, število posameznih bolnikov, ki jih pregleda in podobno. Razlaga teh meril zahteva previdnost. Ugotoviti moramo, ali je organizacija res uspešno poslovala ali je uspešnost posledica nuje. Kot primer navedimo knjižnico. Če je knjižnica odmaknjena od centra in v bližini ni druge knjižnice, potem je veliko število njenih članov včlanjenih kot posledica nuje, saj v bližini ni druge knjižnice.

Rezultate delovanja težko merimo. To pa ima za posledico, da mora menedžment porabiti veliko časa, da razmisli, kako bo razporedil vire in poiskal način spremljanja rezultatov. Rezultati morajo biti prepričljivi. Le prepričljivi rezultati bi lahko podprli zahteve po dodatnih virih.

3 ZVEZA PARAPLEGIKOV SLOVENIJE

3.1 Zgodovina

Zveza paraplegikov Slovenije (O Zvezi, 2016) navaja, da ustanovitev organizacije slovenskih paraplegikov sega v leto 1969, in sicer 16. 4. To je bila Sekcija paraplegikov in tetraplegikov Slovenije. Potreb je bilo vedno več, napredoval je razvoj programov, zato je bila potrebna reorganizacija. Ustanovitev Društva paraplegikov Slovenije sega v leto 1973. Čez šest let društvo prerase v Zvezo paraplegikov Slovenije, ki zaobjema devet deželnih društev.

Deželna društva vključujejo 1048 članov. Včlanjenih je dve tretjini paraplegikov in ena tretjina tetraplegikov. Podobno razmerje velja tudi za moške in ženske. Člani so v povprečju stari 46 let.

Kar najpogosteje povzroča invalidnost, so prometne nesreče, padci z višine, in sicer z dreves, stavb, z zmajem ali s padalom, skoki v vodo, operacije hrbtenjače in drugo. Kar povzroča smrt med paraplegiki in tetraplegiki, pa je obolenje urotrakta, infekcije in huda oblika preležanin.

3.2 Predstavitev Zveze paraplegikov Slovenije

Na spletni strani Zveze paraplegikov Slovenije (O Zvezi, 2016) je navedeno, da so invalidska organizacija, ki stremi k človekoljubnosti. Sestavljena je iz devetih pokrajinskih društev: Društvo paraplegikov ljubljanske pokrajine, Društvo paraplegikov severne Štajerske, Društvo paraplegikov jugozahodne Štajerske, Društvo paraplegikov Gorenjske, Društvo paraplegikov Dolenjske, Društvo paraplegikov Prekmurja in Prlekije, Društvo paraplegikov severne Primorske, Društvo paraplegikov Istre in Krasa ter Društvo paraplegikov Koroške. Sedež Zveze je v Ljubljani.

Zveza paraplegikov je članica NSIOS skupaj še z dvajsetimi slovenskimi nacionalnimi invalidskimi organizacijami. NSIOS ima širok spekter delovanja, in sicer na področju zakonodaje, človekovih pravic, zaposlovanja, dostopnosti, izobraževanja, religije vključenosti ter rekreacije in športa (O NSIOS, 2016). Pomembno je zastopanje interesov svojih članov pri državnih in vladnih telesih.

3.3 Organiziranost

Na spletni strani (O Zvezi, 2016) je zapisano, da je predsednik Zveze paraplegikov Slovenije Dane Kastelic, podpredsednica je Barbara Slaček. V nadaljevanju bom na kratko predstavila organe upravljanja. Skupščina je prvi najvišji organ upravljanja, sestavljena iz predstavnikov rednih članov. Naloga skupščine je sprejemanje delovnega programa, finančnega načrta, srednjeročne razvojne plane, potrjuje poročila o delu, voli druge organe upravljanja in sprejema najbolj pomembne odločitve. Pomembno odloča o celostni strategiji razvoja in delovanja organizacije. Tekoče mandatno obdobje je pod vodstvom Mirjam Kanalec.

Drugi organ upravljanja je upravni odbor, ki je izvršilni organ skupščine in naloge opravlja po določilu Statuta zveze. Upravni odbor je sestavljen iz predsednika Zveze in podpredsednika pokrajinskih društev, ki so najbolj seznanjeni z delom svojih društev. Predsedniki pokrajinskih društev so skupaj s člani Upravnega odbora Zveze usklajevalci posebnega socialnega programa. Svoje delo koordinirajo vsak na svojem področju. Navedla bom, kdo pokriva posamezna področja. Predsednik Dane Kastelic ureja organizacijske, tehnične, upravne in administrativne zadeve.

3.4 Socialni programi Zveze

Na spletni strani (O Zvezi, 2016) je navedeno, da je Zveza izvajalka posebno naravnanih socialnih programov, vodenih v smeri specifičnih potreb posameznih skupin, ter da na državnem nivoju vsebujejo:

Posebne socialne pomoči, invalidnostno kompenziranje (izključno za paraplegike, ki bivajo v težkih pogojih), usposabljanje za aktivno življenje in delo, rehabilitacija na psihosocialni ravni, prebivanje in prilagajanje okolju, rekreacija in šport (pomembno zagotoviti enake pogoje), pomoč pri izobraževanju, ohranjanje zdravja, organizacija obnovitvenih rehabilitacij, dejavnost informiranja, zagotavljanje pomoči pri ortopedskih pripomočkih, s prilagojenimi avtomobili možnost prevoza invalidov, kulturne in interesne dejavnosti.

3.5 Usposabljanje paraplegikov za aktivno življenje in delo

Na spletni strani (O Zvezi, 2016) je navedeno, da si v Zvezi prizadevajo paraplegike in tetraplegike pripraviti na spremembe, ki jih prinaša življenje po poškodbi. Vlivajo jim samozavest, nudijo pomoč pri premagovanju stresa, jih motivirajo. Prizadevajo si za zaposlitev paraplegikov in tetraplegikov. Pomagajo jim pri iskanju novih ciljev v novih okoliščinah.

Cilji Zveze so: vzdrževati in nadgraditi zdravstveno in psihofizično stanje, ohraniti in tudi nadgraditi preostale motorične in senzorične zmožnosti članom in jim s tem podaljšati življenjsko dobo. Zvezi pomagajo program izvajati strokovni in laični sodelavci: profesorji športa, fizioterapevti, zdravniki specialisti in drugi sodelavci.

Ta program Zveze zaobjema: preventivne preglede, ki preprečujejo poznejše zaplete, kamor sodijo preležanine, urološke težave, težave z dihanjem. Skušajo primerjati začetno in končno stanje po poškodbi. Tukaj so vključeni tudi svojci, da lažje premagujejo težave. Želijo pridobiti strokovni kader, dostopne vadbene objekte. Paraplegikom in tetraplegikom nudijo prevoz in spremstvo, terapevtske, gibalne, rekreativne in psihosocialne dejavnosti v okviru Zveze in društev. Skrbijo za razgibanje v Čatežu in Semiču. Izvajajo skupne in lokalne programe ohranjanja zdravja. Dom paraplegikov v Semiču služi srečevanju paraplegikov in tetraplegikov, kjer medsebojno komunicirajo o težavah in najdejo kakšno rešitev.

4 RAZVOJ TRŽENJSKEGA NAČRTA FUNDACIJE

Trženjsko usmerjeno delovanje bo za izvajanje obstoječih programov in težavah pri pridobivanju sredstev za financiranje dokončanja Doma v Pacugu ključnega pomena. Odprt je žiro račun, na katerem se zbirajo sredstva za dokončanje omenjenega projekta. Smiselno bi bilo o poteku akcije obvestiti potencialne donatorje.

4.1 Poslanstvo in cilji Zveze

V Zvezi paraplegikov se vneto zavzemajo za enake možnosti oseb z invalidnostjo na vseh področjih družbenega življenja in čim večjo integracijo posameznih invalidov. Z včlanitvijo v društvo se prične ozaveščanje članov o pomenu aktivnega vključevanja v programe Zveze. Socialni referenti nove člane obveščajo o novostih na področju medicinskih pripomočkov in jim s tem omogočajo kar najbolj kakovostno življenje. Članom omogočajo prevoze in s tem skrbijo za njihovo socialno vključenost, v sklopu Zveze se izvaja tudi osebna asistenca, kamor so vključeni večinoma tetraplegiki, saj ti potrebujejo pomoč pri vseh življenjskih opravilih. Pri Zvezi so zelo dejavni tudi na področju spremembe zakonodaje. Uspešna so bila njihova prizadevanja za gradnjo univerzalnega javnega okolja, ki mora biti enakovredno dostopno in funkcionalno za vse gibalno ovirane invalide.

Na spletni strani (O Zvezi, 2016) navajajo, da je poslanstvo Zveze to, da se zavzema, da imajo paraplegiki in tetraplegiki enake možnosti, kar se tiče družbenega življenja. Prizadevajo si za vključitev posameznikov. Na strokovnem področju pomagajo pri sestavljanju programov. Za izvajanje programov skrbijo s sofinanciranjem društev. Seznanjajo, varujejo in koristijo pravice in zanimanja paraplegikov in tetraplegikov na lokalni, državni in mednarodni ravni. Udeleženi so pri oblikovanju nacionalnih ukrepov in predpisov, kar se tiče invalidskega varstva. Pomagajo invalidom, da sprejmejo novonastalo situacijo vključujoč nove potrebe. Svetujejo članom glede izkoriščanja pravic in jih seznanjajo z dolžnostmi.

Z izvajanimi programi in storitvami za člane želijo aktivirati člane tako v Zvezi kot doma, kar se tiče dela, družine in hobijev. Delovanje Zveze je v skrbi za enakovredno obravnavo paraplegikov, ki je že vgrajena v sistem in prakso. Zveza paraplegikov Slovenije je reprezentativna invalidska organizacija za področje paraplegije in tetraplegije v Republiki Sloveniji.

Na spletni strani Zveze paraplegikov Slovenije (O Zvezi, 2016) navajajo, da si je postavila cilj ustvarjati pogoje za vključitev paraplegikov in tetraplegikov v življenjskem in delovnem okolju ter v drugih oblikah vključitve v družbo, kot jo imajo zdravi državljani in vključujoč posebne pogoje in možnosti, ki so zaželeni za aktivno življenje in vključenost paraplegikov, ob uveljavljanju njihovih človekovih pravic in avtonomnost kot uporabnikov storitev. Zaradi narave in specifik invalidnosti so člani potrebni svojevrstne oblike pomoči, ki jim jo Zveza nudi z izvajanjem posebnih socialnih programov. V zvezi s tem zagotavljajo pogoje za delovanje članov pri doseganju osnovnih skupnih ciljev, nenehno ugotavljajo, proučujejo in ocenjujejo interese, družbenoekonomski položaj ter socialno in zdravstveno stanje paraplegikov, utrjujejo zavest o njihovem življenjskem stilu in njihovih lastnih sposobnostih, močeh in socialnih pričakovanjih.

Na spletni strani (O Zvezi, 2016) navajajo, da je vizija Zveze:

- izvajanje medicinsko-rehabilitacijskih dejavnosti (Pacug),
- povečevanje izvajanja osebne asistenc,
- strokovno svetovanje starim in novim članom Zveze,
- povečevanje zaposlovanja članov,

- aktivno sodelovanje pri oblikovanju zakonodaje, kar se tiče področij paraplegikov in tetraplegikov,
- povečevanje finančnih sredstev za izvajanje programov (večletni razpisi),
- biti reprezentativna za paraplegijo pri izvajanju zakona o dolgotrajni oskrbi in osebni asistenci in
- aktiviranje mladih članov, da se pričnejo vključevati v delo ZPS.

Naloga Zveze je zadovoljevati potrebe članov.

4.2 Analiza notranjega in zunanjega okolja

Napravila bom analizo notranjega in zunanjega okolja, in sicer na podlagi spletne strani Zveze (O Zvezi, 2016).

Tabela 3: SWOT-analiza

Notranji dejavniki - konkurenčnost programa	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> • geografska lokacija-Dom paraplegikov leži v prelepi obmorski pokrajini • naravne lepote • povezanost z drugimi mednarodnimi organizacijami (članica ESCIF) in domačimi organizacijami (članica NSIOS) • skrb za socialno varstvo invalidnih oseb
Slabosti	<ul style="list-style-type: none"> • potrebna bodo še velika sredstva za obnovo Doma paraplegikov v Pacugu • precej visoki tekoči stroški vzdrževanja Doma paraplegikov v Pacugu • slabše poznavanje delovanja Zveze med novonastalimi invalidi • ozek krog invalidov včlanjenih v lokalna društva (zlasti po nekaterih regijah v Sloveniji) • decentralizirana organizacija • premajhna odprtost za širšo javnost
Zunanji dejavniki - privlačnost tržišča	
Priložnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Dom paraplegikov v Pacugu je idealen prostor za sestanke in kongrese (lahko bi se srečevali na raznih kongresih in seminarjih) • pridobivanje stalnih financerjev (poleg fundacije FIHO) • možnosti povezave s kulturnimi ustanovami in pridobitev večjega dela sredstev za delovanje na kulturnem področju (sedaj so sredstva omejena in je otežen dostop do prenekaterih kulturnih prireditev in tudi nakup vstopnic-previsoka okenca) • predstavitev Zveze na različnih zloženkah • aktivno sodelovanje invalidov pri odpravljanju čim večjega števila ovir, s katerimi se srečujejo v vsakdanjem življenju - slogan se glasi: »Nič o invalidih brez invalidov.«
Nevarnosti	<ul style="list-style-type: none"> • nezadostno financiranje • povečevanje konkurence (vedno več neprofitnih organizacij, sredstva pa ostajajo enaka ali so se celo zmanjšala - zlasti so za Zvezo pomembna sredstva fundacije FIHO, ki so se zaradi manjšega dela koncesijskih dajatev nekoliko znižala) • slabše sodelovanje z ostalimi organizacijami • Dom paraplegikov v Pacugu je nekoliko odmaknjena počitniška destinacija ter destinacija za seminarje in kongrese, zato ni tako poznana

Vir: O Zvezi, 2016.

Prednost Zveze je v tem, da je povezana z mednarodnimi organizacijami (članica ESCIF) in domačimi organizacijami (članica NSIOS). Dom paraplegikov v Pacugu je na krasni lokaciji, kar predstavlja priložnost. Nevarnost predstavlja odmaknjenost. Slabost je financiranje obnove in visoki tekoči stroški vzdrževanja (potrebna bodo še velika sredstva).

Slabost predstavlja tudi to, da je ozek krog invalidov včlanjenih v lokalna društva. Nevarnost Zvezi predstavlja nezadostno financiranje in povečevanje konkurence.

Dejavnost Zveze bo še naprej v prvi meri usmerjena v zadovoljevanje potreb paraplegikov in tetraplegikov. Ti so včlanjeni v lokalna društva, da zadovoljujejo lastne cilje in cilje Zveze. Udeleženci so tako paraplegiki in tetraplegiki kot tudi tisti, ki vplivajo na delovanje Zveze. Ti imajo v primeru Zveze pomemben vpliv na njeno delovanje (izvajanje programov in financiranje projektov).

Pri segmentaciji se bom namesto na geografske, demografske, vedenjske ali psihografske značilnosti, raje osredotočila na interese, ki sem jih poiskala na spletni strani Zveze (O Zvezi, 2016). Ciljne skupine se razlikujejo, si pa ne nasprotujejo in se v določenih segmentih pokrivajo. Zaradi razlik vsaka interesna skupina zahteva specifičen pristop.

Tabela 4: Interesi interesnih skupin

Interesne skupine	Interesi
Ustanovitelji	<ul style="list-style-type: none"> • uresničevanje vizije Zveze • razvojna usmerjenost in skrb za kakovost življenja članov (s sodelovanjem v organizaciji ESCIF) • dolgoročno delovanje • povezovanje z drugimi neprofitnimi organizacijami
Država	<ul style="list-style-type: none"> • oblikovanje državnih ukrepov in predpisov na področju invalidskega varstva • vgrajenost nediskriminacije v sistem in prakso
Občine društev	<ul style="list-style-type: none"> • razvoj občin • povečevanje sodelovanja članov pri aktivnostih društva
Druge invalidske organizacije	<ul style="list-style-type: none"> • medsebojno povezovanje • sofinanciranje programov Zveze • pridobivanje sredstev • sodelovanje pri organizaciji kongresov in sprejemanje vrste sklepov, ki bodo pripomogli k bolj kakovostnemu življenju članov
Paraplegiki	<ul style="list-style-type: none"> • koriščenje programov • pomoč pri izvajanju programov • aktivno sodelovanje pri delu organizacije
Tetraplegiki	<ul style="list-style-type: none"> • koriščenje programov • pomoč pri izvajanju programov • aktivno sodelovanje pri delu organizacije
Donatorji	<ul style="list-style-type: none"> • darovanje zaradi želje po pomoči invalidnim osebam • davčne olajšave • možnost odločanja o vodenju • ozaveščanje o pomenu varne vožnje in previdnosti pri skoku v vodo
Sponsorji	<ul style="list-style-type: none"> • povečevanje ugleda v javnosti • davčne olajšave • želja po pomoči invalidnim osebam • darovanje zaradi poznavanja problemov, s katerimi se soočajo invalidne osebe ob vključevanju v domače in širše družbeno okolje
Prostovoljci	<ul style="list-style-type: none"> • pomoč zaradi želje po boljšem spoznavanju življenja invalidnih oseb • pomoč zaradi prijateljstva, ki se splete in je trajno
Uprava	<ul style="list-style-type: none"> • dolgoročno uspešno delovanje • zadovoljevanje potreb članov • vodenje Zveze

se nadaljuje

Tabela 3: Interesi interesnih skupin (nad.)

Strokovno osebje	<ul style="list-style-type: none"> • kakovostno delo na vseh področjih delovanja • izpolnjevanje zastavljenih ciljev • spoznavanje in povezovanje z drugimi strokovnjaki; strokovna rast • možnost pridobivanja finančnih sredstev • ustvarjanje kar najboljših pogojev za vključevanje paraplegikov in tetraplegikov v življenje
Pomembne osebnosti	<ul style="list-style-type: none"> • povezovanje s paraplegiki in tetraplegiki • osebne nematerialne koristi (možnost vplivanja na javno mnenje, poudarjanje nekaterih problemov)
Konkurenca-druge invalidske organizacije	<ul style="list-style-type: none"> • tekmice (izgubijo del sredstev za financiranje projektov) • zaveznice (rade sodelujejo, imajo možnost, da se povežejo, povečajo moč ali skupaj nastopajo)
Druga profitna podjetja	<ul style="list-style-type: none"> • povečevanje ugleda v javnosti
Študentje Višje šole za socialno delo	<ul style="list-style-type: none"> • možnost pridobivanja novih izkušenj • spletnje dolgoletnih prijateljstev • raznoliko in zanimivo delo

Vir: O Zvezi, 2016.

Med najbolj primarne ciljne skupine bom uvrstila tiste skupine, ki so za Zvezo najbolj pomembne – imajo največji vpliv nanjo.

To so:

- paraplegiki,
- tetraplegiki,
- donatorji

in druge invalidske organizacije. Zveza paraplegikov Slovenije bi lahko svojo prepoznavnost še izboljšala z večjim pojavljanjem v medijih.

Pozicioniranje Zveze paraplegikov Slovenije.

Pozicioniranje lahko razumemo kot oblikovanje podobe in ponudbe organizacije. Tako si lahko vsak kupec oblikuje neko mesto, ki ga po njihovem mnenju organizacija dosega, in ji pripiše določeno vrednost. Gre za iskanje svojih konkurenčnih prednosti v primerjavah z organizacijami, ki imajo podobno poslanstvo.

Na trgu pridobivanja sredstev ji predstavljajo neposredno konkurenco druge invalidske in humanitarne organizacije pri pridobivanju sredstev s strani organizacije FIHO (le-ta namreč skrbi za uresničevanje precejšnjega dela izvajanja socialnih programov v veliko invalidskih organizacijah).

Zveza paraplegikov Slovenije je edina organizacija v Sloveniji, ki skrbi za kar najboljše pogoje pri celovitem vključevanju paraplegikov in tetraplegikov v življenje v času po

nastanku invalidnosti. Druge invalidske organizacije so vsaka posebej namenjene zadovoljevanju specifičnih potreb njihovih članov.

5 TRŽENJSKI SPLET ZVEZE

Pri trženjskem spletu bom dala poseben poudarek programom, ki jih Zveza že izvaja, oziroma programom, ki jih namerava izvajati v bližnji prihodnosti. Zaradi finančnih težav, ki jih ima Zveza pri financiranju gradnje v Pacugu, bom poseben poudarek namenila razvoju komunikacijskih orodij za financiranje dokončanja gradnje doma v Pacugu in drugih programov Zveze.

5.1 Programi v okviru Zveze paraplegikov Slovenije

Posebni socialni programi

Na spletni strani (O Zvezi, 2016) je zapisano, da je glavna naloga organizacije Zveze paraplegikov Slovenije izvajanje socialnih programov s posebnim namenom, ki so s strani državnih organov in javnih služb za invalide paraplegike in njihove družinske člane ter ne nazadnje tudi širšo družbo prezrte. Z vidika paraplegikov pa predstavlja za njihovo usposabljanje in aktivno življenje ter delo izredno pomemben sestavni del socialne varnosti. V Zvezi se trudijo nuditi pomoč specifični invalidski populaciji.

V sklopu posebej naravnanih socialnih programov, ki stremijo v smeri zadovoljevanja specifičnih potreb posameznih skupin in na državni ravni, pa vsebujejo: posebne socialne pomoči, invalidnostno kompenziranje (izključno za paraplegike, ki bivajo v težkih pogojih), usposabljanje za aktivno življenje in delo, rehabilitacija na psihosocialni ravni, prebivanje in prilagajanje okolju, rekreacija in šport (pomembno zagotoviti enake pogoje), pomoč pri izobraževanju, ohranjanje zdravja, organizacija obnovitvenih rehabilitacij, dejavnost informiranja, zagotavljanje pomoči pri ortopedskih pripomočkih, s prilagojenimi avtomobili možnost prevoza invalidov, kulturne in interesne dejavnosti. Zveza paraplegikov v teh programih izhaja iz identifikacije potreb paraplegikov po konkretno določenih socialnih storitvah.

V sklopu usposabljanja paraplegikov za delo in aktivno življenje se trudijo jih pripraviti na nove izzive in okoliščine življenja. Izreden pomen ima program pri tem, da se osredotočijo na vsakega posameznika in njegove potrebe, ki so lahko specifične po poškodbi vse do trenutka, dokler poškodovanci ne dobijo ponovnega cilja v življenju in zagona. Program izvajajo z vključevanjem svojih referentov in strokovnega osebja. Dopolnijo ga z zunanjimi sodelavci (defektologi, psihologi, arhitekti) in strokovnimi službami (centri za socialno delo, Zavod za usposabljanje invalidne mladine Kamnik, Zavodom Republike Slovenije za zaposlovanje, Zavodom za invalidsko in pokojninsko zavarovanje ...).

Pri paraplegikih, ki se s svojim zdravstvenim stanjem srečujejo na novo, skrbijo za:

- obveščanje o prostih programih organizacije;
- paraplegikom pomagati do samoiniciativnega iskanja ciljev in interesov;

- motiviranje paraplegikov, da se obrnejo za podporo na svoje družinske člane in na okolico;
- v primeru izobraževanja nudenje pomoči za hitrejšo vključitev;
- pomoči pri prilagoditvi domačega bivalnega prostora, okolice v domačem kraju.

Paraplegikom, ki so v prehodu iz varstva zavoda v domače okolje, Zveza pomaga in svetuje pri:

- iskanju prostega delovnega mesta;
- opravljanju vozniškega izpita;
- nadaljevanju študijskih obveznosti;
- opominjanje na potrebne hitre reakcije v primeru reševanja težav.

Zveza v tem programu:

- poskuša zatreti miselnost »sem invalid, ne morem delati«;
- pomaga pri iskanju delovnih mest, ki so prilagojena invalidnim osebam;
- pomaga posameznikom pri iskanju razpisov za prosta delovna mesta;
- nudi pomoč pri prilagoditvi delovnih mest;
- sodeluje pri izobraževanju odraslih, ker se jim s tem izboljšajo možnosti za boljše delovno mesto;
- na državnem nivoju sodeluje pri urejanju zakonodaje, pravic do dela ter možnosti zaposlovanja invalidnih oseb.

Zveza in njeni zaposleni imajo vlogo svetovalcev, koordinatorjev in učiteljev. Zelo pomemben je osebni stik predstavnikov Zveze s paraplegiki in zunanjimi službami oziroma strokovnjaki.

V Zvezi in po lokalnih društvih organizirajo različne dejavnosti. O dejavnostih obveščajo člane preko urejene spletne strani, preko pošte in preko svojih članov. Programe izvajajo tako, da bi članom omogočali kar najbolj normalno življenje.

Pri posebnih socialnih programih bi bilo smiselno zaposliti oziroma še dodatno poiskati prostovoljce, ki bi opravljali delo socialnih referentov. Prav osebni stik socialnega referenta in invalidne osebe je ključnega pomena za odločitev za izkoriščanje različnih programov in kar najhitrejši vključitvi invalidne osebe v drugačen vsakdan.

Smotrno bi bilo tudi še podkrepiti sodelovanje s podjetji, ki bi imela oziroma bi prilagodila nekaj delovnih mest potrebam invalidov. Še naprej namerava sodelovati pri zakonodaji in na področju pravic dela ter zaposlovanju invalidov.

Zveza si v okviru programa ohranjanje zdravja prizadeva, da bi ga koristilo kar največ paraplegikov in tetraplegikov, saj je dobro zdravstveno stanje za vsakega posebej neprecenljive vrednosti. Tukaj namerava spodbujati včlanitev novih članov. Velik problem pa še vedno predstavlja dostopnost vadbenih objektov.

Pri programu obnovitvene rehabilitacije bo ta program razširjen na Terme Dobrna, Zdravilišče Radenci, Terme 3000 in Moravske Toplice, v manjši skupini pa prvič tudi v Domu paraplegikov v Pacugu. Znotraj tega projekta je potrebna dograditev nastanitvenega objekta s štiriintridesetimi posteljami z vso potrebno notranjo opremo in pokritje bazena. Sedaj pa so v teku že dela pri razširitvi obbazenske terase, ki bo povečana za devetdeset kvadratnih metrov in bo namenjena sončenju. Priskrbiti bo potrebno še ležalnike in nadstrešnico z ležišči za preoblačenje.

Potrebna bo zaposlitev fizioterapevtov, medicinskih sester, učiteljev za namen izobraževanja in prostovoljcev spremljevalcev organiziranje družabnih in kulturnih prireditev, organizirana prehrana, organizacija izletov. Nameravajo se dogovoriti z lokalno skupnostjo za možnost souporabe dvoran in vadišč za dejavnosti, ki jih ne bo mogoče izvajati v Domu v Pacugu (košarka, jahanje, jadrnanje ipd.). Skrbeli bodo za organizacijo mednarodnih in evropskih kongresov, medvladnih diplomatskih in drugih srečanj, konferenc, sestankov ter poslovnih dogodkov na temo zdravja, varovanja zdravja in zdravega življenja.

V okviru programa prevozov nameravajo zaposliti šoferja in kupiti novo kombinirano vozilo za potrebe društva paraplegikov ljubljanske pokrajine, saj so prav organizirani prevozi temelj za koriščenje vseh drugih programov Zveze in lokalnih društev. Sledi program prebivanja in prilagajanja okolja. Tukaj bo Zveza delovala v smeri, da bi se standard SIST ISO/TR 9527 (O Zvezi, 2016) v kar največji meri upošteval v procesu graditve objektov oziroma da bi se tako kot v delu evropskega prostora vkomponiral v prakso in zavest družbenih dejavnikov.

Pri programu medicinsko tehničnih pripomočkov bo Zveza delovala v smeri, da bi bili kar v največji meri stroški potrebnih medicinsko tehničnih pripomočkov kriti iz naslova zdravstvenega zavarovanja. Trudi se tudi oskrbeti z vozili člane, ki si tega ne morejo sami privoščiti.

Smotno bi bilo delovati tudi v smeri, da bi bila tudi invalidnim osebam omogočena uporaba medkrajevnih in javnih prevoznih sredstev. Zveza bo pri programu tehnični pripomočki še naprej člane spodbujala k iskanju inovativnih rešitev članov samih in spremljala novosti na tem področju.

Pri programu šport, rekreacija in ohranjanje zdravja bo Zveza delovala na ozaveščanju članov o pomenu športa za njihovo zdravje in dobro počutje – izboljšanje kakovosti življenja. Zveza in lokalna društva se bodo na področju rekreacije trudili za izvajanje prevozov, skrbjo za arhitekturno urejenost objektov in nakupom ustreznih športnih rekvizitov. Zveza si bo prizadevala za nemoteno izvajanje treningov s tem, da bo delovala v smeri invalidom dostopnih dvoran. Posameznike bodo še naprej spodbujali, da se odločijo za udeležbo v različnih tekmovalnih športih.

Razmisliti bi bilo smotno tudi o vključitvi potapljanja v program rehabilitacije, saj ga lahko izvajajo skoraj vsi – tudi najtežje gibalno ovirani. Pri potapljanju bi lahko izkoristili pozitivne učinke vode. Tudi v prihodnje bo skrbela za izvajanje rekreacijskega programa potapljanja enkrat tedensko od oktobra pa vse do maja v Termah Zreče.

Pri programu potapljanja pa bo Zveza še naprej v sodelovanju z Mednarodno zvezo društev IAHD Adriatic skrbela tudi za organizacijo prireditve »Dan brez vozička«, s čimer bodo tudi v prihodnje drugi člani potapljači predstavili večšine potapljanja novim članom. Pri programu kultura bi bilo smotrno poskrbeti za dostopnost kulturnih ustanov invalidnim osebam, hkrati pa poiskati rešitev v galerijah, kjer so slike postavljene previsoko. Zveza bo še naprej spodbujala člane k ustvarjalnosti na kulturnem področju, pa naj bo to na področju likovne, besedne ali glasbene umetnosti, saj lahko na ta način najboljše izrazijo svoja čustva.

5.2 Prostor – Dom paraplegikov v Pacugu in pokrajinska društva

Šiftar (2002) ugotavlja, da je to razporejanje (razdeljevanje, razširjanje) mesta programov nepridobitne organizacije v prostoru in času. Na primer nepridobitna organizacija lahko izvaja storitve na enem mestu, lahko pa jih posreduje tudi preko drugih ali svojih enot, ki se nahajajo v različnih krajih.

Večina dejavnosti, ki se bodo opravljale v okviru Zveze, bo potekala v prijetnem obmorskem okolju Doma paraplegikov v Pacugu in v prostorih pokrajinskih društev. Največje članstvo je v osrednjeslovenski regiji, zato ima Zveza z izvajanjem programov na tem območju še prav posebno vlogo na kakovost bivanja članov, z Domom v Pacugu bodo dejavnosti še dodatno nadgradili. Program obnovitvene rehabilitacije bodo še vedno izvajali tudi v toplicah. Nekatere športne dejavnosti pa trenutno potekajo v neprilagojenih dvoranah.

Dom paraplegikov v Pacugu je nekoliko odmaknjen, v primeru druge lokacije bi bilo število kongresov in seminarjev večje.

5.3 Komunikacijski splet

Šiftar (2002) navaja, da je pri notranji komunikaciji temeljnega pomena obveščanje o dogajanju med notranjimi javnostmi: ustanovitelji, upravo, občinami društev, sponzorji, donatorji. Po vsakem trimesečju bomo spremljali obvestila o delovanju Zveze in njenem napredku. Smotrno bi bilo tudi razviti standardne oblike obveščanj, kar pomeni: časovni intervali obvestil, sporočila morajo biti prilagojena ciljni javnosti, pomembno je razviti tudi oblike odziva na sporočilo, kot so: odgovor, komentar, akcijo. Delne rezultate je potrebno proslaviti, saj s tem vplivamo na preglednost in motivacijo. Cilj celotne komunikacije je spodbuditi zanimanje za večjo vključenost članov v Zvezo in povečati delež invalidov iz drugih regij v lokalna društva.

Potrebno bi bilo splošno javnost seznaniti s tem, kaj invalidi so in kakšnega pomena je za invalide dostopnost brez ovir. S tem bi bilo smotrno seznaniti že osnovnošolce. V tej zvezi so invalidi tudi predlagali večjo vlogo invalidskih organizacij. V tem primeru bi jaz predlagala obisk učencev v ustanovah IRSR, nadaljevanje projekta VOZIM. VENDAR NE HODIM v čim večjem številu slovenskih šol. Pomembno je še vključevanje dostopnosti brez ovir za vse; ta portal bi nudil informacije o vseh področjih gibanja.

Smotrno bi bilo tudi vzpostaviti spletni portal brez ovir za vse. Ta portal bi nudil informacije o vseh področjih gibanja in življenja brez ovir (stanovanje, promet,

zaposlovanje, izobraževanje, kultura ipd.). Delovanje invalidskih organizacij je ključnega pomena, saj bistveno povečajo kakovost družabnega življenja invalidnih oseb in jim pomagajo premagati prve ovire, s katerimi se soočijo po nastanku invalidnosti.

Recesija je zajela vsa področja v Sloveniji. To se bo lahko poznalo tudi pri financiranju programov Zveze, zato bi bilo smotno, da bi Zveza iskala financiranje na čim več različnih načinov. Pomembno je vedeti tudi, da bi bilo zelo smotno delati na ozaveščenosti invalidov o pomenu in prednostih vključitve v invalidsko organizacijo. Pri izvajanju množičnega komuniciranja preko radia, televizije, časopisov in interneta sporočijo pomembne novice.

5.3.1 Odnosi z mediji

V komunikaciji z mediji je pomembno, da javnost spozna paraplegike, njihove težave in programe, v katerih delujejo. Pomembno je poznati področja, ki bi jih Zveza rada predstavila medijem in medije, ki ta področja pokrivajo. Potrebno je vedeti, kateri novinarji so zanimivi za Zvezo paraplegikov Slovenije.

Zveza bo zlasti ob dograditvi Doma paraplegikov v Pacugu pogosteje organizirala tiskovne konference, sporočila za medije in dogodke. Sporočila za medije Zveza uporablja, kot relevantno informacijo (npr. o dejavnostih znotraj Zveze) pošlje tistim novinarjem, za katere je ta informacija relevantna. Zveza paraplegikov se je z dokumentarnim filmom o potapljanju predstavila tudi na Radioteleviziji Slovenija. Film je namreč v produkciji Radiotelevizije Slovenija režiral Žiga Virc.

Stik s širšo javnostjo si zagotavljajo preko brušur in publikacij. V okviru Zveze se izdajajo brušure in zloženke, izhaja pa tudi revija Paraplegik. Omenjena revija opravlja pomembno izobraževalno, strokovno in promocijsko vlogo pri razvoju programov v Zvezi. Tukaj pride do podajanja in izmenjave izkušenj paraplegikov in tetraplegikov z drugimi paraplegiki. Za zvezo so odnosi z javnostmi ključnega pomena, saj na ta način predstavijo programe, ki se organizirajo znotraj Zveze, predstavijo širši javnosti. Zveza o svojih programih dobro obvešča javnosti preko medijev.

5.3.2 Odnosi z državnimi institucijami

Tukaj gre za neke vrste lobiranje. Kot »temeljni cilj sodelovanja s političnimi akterji je vpliv na proces odločanja v imenu posebnih splošnih koristi ali koristi posameznih skupin ljudi« (Cerar, 2004).

Naloga Zveze je sodelovanje s političnimi akterji. Preko le-tega so skušali vplivati na sprejetje sprememb in dopolnitev zakona o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije. Prav iz naslova fundacije FIHO se Zveza v največji meri financira. Prav ta zakon je zagotovil ustanovitev fundacije FIHO. Sprejetje sprememb in dopolnitev Zakona o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije bi lahko imelo v prihodnosti vpliv na del sredstev, ki jih Zveza prejme s strani fundacije FIHO (kar 90 %).

5.3.3 Odnosi s financerji

Pomen financerjev (fundacije FIHO) in donatorjev je za Zvezo izjemnega pomena, saj le-ta nima lastnih sredstev. Tukaj bi bilo smotno dati večji poudarek iskanju donatorjev, saj so trenutno zelo odvisni od fundacije FIHO. Poiskali bi različne donatorje, ki bi jim predstavili svoje delovanje. Ob dograditvi Doma paraplegikov bo možnosti za dogodke in srečanja vedno več. Tukaj pride do osebnega stika z njimi, kar pozneje vpliva na možnost financiranja različnih programov v okviru Zveze.

Lahko bi se bolj posluževali tudi prošenj za donacije, kjer bi iskali nove donatorje preko poznanstev. V podjetja, ki jih poznajo, bi poslali prošnje za donacije. Zveza paraplegikov občasno organizira različne vodene programe, kjer seznanja lokalno prebivalstvo z življenjem paraplegikov in tetraplegikov in jih ozavešča o pomenu varne vožnje; akcija VOZIM, VENDAR NE HODIM.

V sodelovanju s predstavniki krajevnih skupnosti organizirajo tudi razne dobrodelne koncerte na lokalni ravni, kjer z namenom zbiranja sredstev za člana, predstavijo paraplegika oziroma tetraplegika ter prepreke, s katerimi se srečuje. Pri motiviranju lokalnega prebivalstva si pomagajo s plakati, objavami v lokalnem časopisu, objavami na radiu.

Šole spodbujajo k sodelovanju pri projektu VOZIM, VENDAR NE HODIM, kjer mlade – zlasti osnovnošolce ravno paraplegiki in tetraplegiki ozaveščajo o pomenu varne vožnje v prometu. Lokalno javnost želijo spodbuditi, da se aktivno udeleži srečanj, ki jih Zveza oziroma lokalna društva organizirajo po različnih slovenskih krajih.

5.3.4 Odnosi z notranjimi javnostmi

Bistvo notranje komunikacije je predvsem obveščanje o dogajanju med notranjimi javnostmi: skupščina, uprava, občine društev, sponzorji, donatorji, programski svet in nadzorni svet. Vse skupine, ki sem jih naštel, je potrebno obvestiti o dogodkih, saj so pomembne informacije, njihov namen in pomembnost. S tem, ko obvestimo upravo ali ustanovitelje, se povečata motivacija in priložnost aktivnega sodelovanja v društvu. O poteku akcij za zbiranje sredstev morajo redno seznanjati člane uprave in ustanovitelje. Redno obveščanje lahko reši prenekatero težavo. Imeli bi sestanke uprave in ustanoviteljev, hkrati pa tudi skrbeli za redno obveščanje. Potrebno je obveščanje o delovanju Zveze. Spremljali bomo napredek. Oblikovali bomo sporočila, ki morajo ustrezati ciljni javnosti. Zanimalo nas bo tudi, kakšen je odziv na sporočilo: odgovor, komentar, akcijo. Prav tako se morajo proslaviti delni rezultati, zaradi njihovega pregleda in povečanje motivacije.

V Zvezi se dodobra zavedajo pomena uspešnega komuniciranja z zaposlenimi in volonterji. Komunikacija med zaposlenimi kot tudi med volonterji poteka tudi preko pošte, telefona, elektronske pošte ter facebooka. Zaposleni in volonterji komunicirajo o programih, ki se izvajajo na Zvezi.

5.3.5 Odnosi z uporabniki

»Zveza paraplegikov Slovenije skrbi za zadovoljstvo uporabnikov programov (paraplegikov in tetraplegikov), zato sodeluje z njimi na različne načine in si tako pridobi povratne informacije, ki lahko prispevajo k izboljšanju storitev Zveze« (Cerar, 2004, str. 71). Pobude in kritike zbirajo preko e-pošte.

Zveza paraplegikov Slovenije je predstavljena tudi na internetni strani (O Zvezi, 2016), kjer si lahko vsakdo, ki ga dejavnost Zveze zanima, ogleda programe, ki jih izvajajo in celotno delovanje Zveze. Stik s člani vzpostavljajo z revijo Paraplegik, preko elektronske pošte, telefona in pošte. S tem opravlja izobraževalno funkcijo, spodbuja k včlanitvi novih članov. Ob včlanitvi člane o programih Zveze obvesti socialni referent. Na začetku je osebni stik zelo pomemben. Pozneje jih o programih obveščajo preko pošte ali elektronske pošte.

Odsotnost dostopa do spleta in računalnikov. Smotno bi bilo spodbujane invalidov k uporabi interneta in elektronske pošte oziroma k nakupu računalnika tistim, ki ga nimajo. Pomembna bi bila večja vključenost članov v Zvezo, večja vključenost članov iz drugih regij v Zvezo. Sedaj jih je največ vključenih v osrednjeslovenski regiji. Pomembno bo najti način, kako spodbuditi člane (paraplegike in tetraplegike) k udeleževanju v kulturnih skupinah, vožnji z letalom in ladjo, spodbuda članov k zaposlovanju in vožnji z medkrajevnim avtobusom. Nanašajo se na sisteme za prenos in izmenjavo informacij ter na sisteme za izvajanje množičnega komuniciranja (preko radia, TV, časopisov in interneta).

Nekaj bi bilo potrebno narediti še z vidika samostojnega opravljanja aktivnosti. Najbolj problematična področja so: zaposlovanje, vožnja z letalom in ladjo, aktivno sodelovanje v kulturnih skupinah, aktivno ukvarjanje s športom, obiskovanje verskih obredov, vožnja s kolesom, izobraževanje, usposabljanje in vožnja s taksijem.

5.4 Financiranje

Skoraj polovica sredstev, iz katerih se financirajo društva, predstavljajo sredstva države, 20 % drugi viri, najpogosteje FIHO, 15 % lokalni viri. Delež donacij je 5,3 %, delež lastnih sredstev je 1,7 %, iz članarin slabih 7 %.

Zveza skrbi, da se lahko paraplegiki in tetraplegiki športno udeležujejo, se rekreirajo, izobražujejo. V okviru Zveze se organizirajo razni tečaji, družabna srečanja, delavnice, lahko pa tudi letujejo. Rešujejo stiske paraplegikov in tetraplegikov, skrbijo za prevoz članov. Sedaj se v okviru Zveze organizira tudi asistenca na domu. Pomembno pa je omeniti dejstvo, da socialni referenti predstavijo na domu medicinsko tehnične pripomočke. Člane obravnavajo skupaj z družinskimi člani, saj paraplegija in tetraplegija vpliva na kakovost življenja celotne družine.

Nekatere dejavnosti so specifične glede na populacijo članstva v društvu (zagotavljanje prevozov v društvih paraplegikov). Dve temeljni težavi za izvajanje temeljnih dejavnosti sta: finančne težave in kadrovske težave.

Potrebno bo poiskati rešitve:

- želijo zbrati finančna sredstva za zaposlitev strokovnega delavca. Tukaj nastopi problem, ker višina finančnih sredstev, ki jih pridobijo s prijavljanjem na razpise, vnaprej ni znana.

Problemi, s katerimi se srečujejo, so še: neprimerni prostori, nezainteresiranost za včlanitev v društvo, neustrezna organiziranost društev. Predlogi za rešitev so: večji transferi, dodatek za pomoč in postrežbo, pokojnine (za same uporabnike, osebe odvisne od tuje pomoči, osebam z multiplo sklerozo).

Bolj urejeno financiranje organizacij:

- več sredstev FIHO, s tem bi lahko zaposlili osebnega asistenta, bolj stabilno poenoteno financiranje-neredno financiranje, prijavljanje na razpise, kjer odobritev financiranja in višina nista znani. Nekateri razpisi so bili ukinjeni. Tudi donacije ne prihajajo redno.
- v eni organizaciji si prizadevajo pridobiti koncesijo za delovanje stanovanjske skupnosti. Občine bi morale društvom zagotoviti prostore dostopne invalidom.

Za komunikacijo z javnostmi se morajo razviti različna komunikacijska orodja. V primeru te diplomske naloge so razdeljena:

- v tista, ki že obstajajo in se uporabljajo za komunikacijo z določenimi javnostmi in
- taka, ki se bodo morala še razviti in oblikovati.

Pod okriljem Zveze so že izšle naslednje publikacije:

- revija Paraplegik in
- različne publikacije o ozaveščanju, kaj pomeni poškodba hrbtenjače.

Na spletni strani Zveze (O Zvezi, 2016) ugotavljajo, da bo potrebno že na fakultete uvesti predmete, kjer bodo študente fakultete za arhitekturo in gradbeništvo, akademije za likovno umetnost ter Biotehniške fakultete – smer krajinska arhitektura seznanili s pomenom dostopnosti za invalide. S tem bodo študentje dobili vpogled v življenje invalidov, kar jim bo koristilo pri pripravi načrtov za gradnjo novih objektov. Enako velja za študente zdravstvenih in socialnih delavcev, ki bodo v prihodnje delali z invalidi.

Tudi splošno javnost je potrebno seznaniti s tem, kako živijo invalidi, s kakšnimi ovirami se srečujejo v vsakdanjem življenju. Z ozaveščanjem študentov, ki načrtujejo gradnjo, se bodo invalidi lahko izognili problemom dostopnosti. S tem, ko bodo invalidi vključeni v različne programe, jih bodo ljudje bolje spoznali in jih sprejeli kot sebi enakopravne državljane. Potrebno je poskrbeti za dve ločeni področji ozaveščenosti, in sicer ozaveščenost osebja, ki dela z invalidi, in ozaveščenost splošne javnosti.

5.5 Izpolnjenost glavnega cilja trženja fundacije

Šiftar (2002) je merila, ali je glavni cilj trženja fundacije izpolnjen z doseženimi rezultati pri nabiranju sredstev. Finančne naloge opravljajo uprava in člani uprave:

- le-ti morajo izdelati finančni načrt, iz katerega je razvidna razdelitev sredstev, ki so jih zbrali v letu 2016,
- potrebno je tudi razporediti skupine donatorjev,
- potrebno je tudi izpopolniti sponzorsko strukturo in
- zbrati je potrebno podatke donatorjev.

V Zvezi bodo tako lahko kontaktirali donatorje, saj bodo imeli natančne podatke o posameznem donatorju. Tukaj gre za ime donatorja, njegov naslov, podatkih o direktorju, kontaktni osebi podjetja, kolikšen je bil darovani znesek oziroma kakšno storitev je opravil donator ali kakšno darilo je namenil Zvezi.

»Glavni kriteriji pri odločanju za darovanje sredstev fundacije so bili (O Zvezi, 2016):

- osebno poznanstvo člana Zveze in zaupanje tej osebi,
- zaupanje v namembnost Zveze,
- zaupanje v delovanje Zveze,
- efektivnost uporabe sredstev in
- drugi interesi.

V največji meri se odločajo za darovanje sredstev na podlagi zaupanja.«

5.6 Določitev proračuna za trženje

V Zvezi so že pred časom izvajali različne akcije za zbiranje sredstev in dobrodelne koncerte. Trenutno je v teku akcija zbiranja sredstev za dokončanje Doma paraplegikov v Pacugu. Ta akcija poteka tako, da se sredstva zbirajo na žiro račun odprt pri SKB, d. d. Zbrana sredstva bodo namenjena dograditvi nastanitvenega objekta s 34 posteljami in pokritega bazena z vso potrebno notranjo opremo. Potrebno bo dokončanje del pri razširitvi obbazenske terase, ki bo povečana za 90 kvadratnih metrov in bo služila sončenju. Potreben bo nakup ležalnikov in postavitve nadstrešnice z ležišči in prostorom za preoblačenje. S tem se bo pričela tudi uporaba Doma paraplegikov v Pacugu v druge namene.

Sredstva, potrebna za izvedbo, so odvisna od programskega načrta. Proračun v Zvezi določajo sprti, in sicer je proračun odvisen od porabe.

Celoten proračun Zveze je videti tako:

- kar približno 90 % predstavljajo sredstva pridobljena s strani fundacije FIHO, ki so namenjena za financiranje programov in investicije za Dom paraplegikov v Pacugu, in sicer za dograditev nastanitvenega objekta s 34 posteljami in pokritega bazena z vso potrebno notranjo opremo ter za dokončanje del pri razširitvi obbazenske terase, ki bo

povečana za 90 kvadratnih metrov in bo služila sončenju. Potreben bo nakup ležalnikov in postavitev nadstrešnice z ležiščem za preoblačenje,

- približno 5–7 % namenijo stroškom povezanim z delovanjem Zveze (stroškom zaposlenih, materialnim stroškom povezanih z delovanjem Zveze,
- preostale 3–5 % pa lahko namenijo trženju, saj postaja financiranje s strani FIHO in s strani MDDSZ vedno bolj negotovo, zato bi bilo smotrno povečati izdatke za trženje in približati delovanje Zveze čim večjemu številu donatorjev in novim članom. V promocijo bi bilo smotrno vključiti tudi povezovanje z mednarodnimi in drugimi organizacijami in združenji.

5.7 Ocenjevanje rezultatov trženja

Tukaj želim ugotoviti, ali smo zbrali dovolj sredstev za delovanje Zveze in uresničevanje drugih ciljev. Uspešnost trženja bom merila z doseženimi rezultati pri nabiranju sredstev. V lokalnem društvu v okviru Zveze so pričeli z odprtjem računa pri SKB, d. d., kamor se stekajo sredstva za obnovo in dograditev Doma paraplegikov v Pacugu. Ker je bila akcija zbiranja denarja z odprtjem računa pri SKB, d. d., na tak način izpeljana prvič (dobrodelni koncerti in različne prireditve, kjer so zbirali sredstva, so potekali že pred tem), bi jo lahko opredelila kot uspešno. Tudi v prihodnje se bo uspešnost ocenjevala glede na postavljene cilje. Porabo bom ocenjevala na podlagi učinkovitosti in ekonomičnosti sredstev. Zveza pa ima poleg cilja nabiranja finančnih sredstev še druge cilje, katerih uspešnost bom želela oceniti v nadaljevanju.

Tabela 5: Cilji in merila uspešnosti Zveze

Cilji, ki so že postavljeni v Zvezi	Merilo uspešnosti
Zbiranje sredstev za dograditev nastanitvenega objekta s 24 posteljami v Domu paraplegikov v Pacugu	<ul style="list-style-type: none"> • spodbujanje za darovanje sredstev
Povečanje števila članov	<ul style="list-style-type: none"> • število novo vključenih članov
Zaupanje sponzorjev/donorjev	<ul style="list-style-type: none"> • ohranitev sedanjih donatorjev • povečanje donatorskih zneskov • povečanje števila donatorjev
Prepoznavnost Zveze	<ul style="list-style-type: none"> • število seminarjev, kongresov in drugih prireditev, kjer je Zveza navzoča
Povečana vključenost invalidov pri odpravi grajenih ovir	<ul style="list-style-type: none"> • povezava z arhitekti in šolami za arhitekturo • sodelovanje pri zakonodaji, ki bi imela največji pomen v sklopu šol
Povečanje prepoznavnosti in ugleda Zveze	<ul style="list-style-type: none"> • število povezav z drugimi organizacijami, zlasti s FIHO • število skupnih projektov • število prošenj za sofinanciranje projektov • pridobivanje projektov doma in v tujini • sodelovanje z uglednimi skupinami
Povečanje prepoznavnosti in ugleda Zveze	<ul style="list-style-type: none"> • podkrepitev sodelovanja s podjetji, ki bi prilagodila nekaj delovnih mest potrebam invalidov • število novih programov

se nadaljuje

Tabela 4: Cilji in merila uspešnosti Zveze (nad.)

	<ul style="list-style-type: none"> •
Odprava težav pri komunikaciji	<ul style="list-style-type: none"> • število članov, ki si pridobiva informacije preko interneta, elektronske pošte ali facebooka
Povečanje števila zaposlenih preko projekta osebne asistencije	<ul style="list-style-type: none"> • število zaposlenih preko projekta ASISTENT BOM ali preko AKTIVNE POLITIKE ZAPOSLOVANJA - tako imenovanih JAVNIH DEL (to so osebni asistenti, ki na domu pomagajo osebam s poškodbo hrbtenice)
Zbiranje denarja za kombi preko sms sporočil s ključno besedo avto1 ali avto5, s čimer darujejo pošiljatelj 1 oziroma 5 EUR.	<ul style="list-style-type: none"> • spodbujanje za darovanje sredstev preko sporočil

Vir: O Zvezi, 2016.

Uspešnost cilja zbiranje sredstev za dograditev nastanitvenega objekta s 24 posteljami v Domu paraplegikov v Pacugu ugotavljamo s spodbudami za darovanje sredstev. Ker so bile spodbude za darovanje sredstev ustrezne, je bil cilj dosežen. Tovrstne akcije zbiranja sredstev bi bilo potrebno izvajati pogosteje. Uspešnost cilja povečanje števila članov je relativno ustrezen, saj se je povečalo število novo vključenih članov. Do povečanja števila članov bi bilo potrebno priti hitreje.

Uspešnost cilja zaupanje sponzorjev oz. donatorjev se ugotavlja preko ohranitve sedanjih donatorjev, povečanja donatorskih zneskov ali preko povečanja števila donatorjev. Ker so sedanje donatorje ohranili, povečali pa so tudi donatorske zneske, je cilj uspešno dosežen. V prihodnosti bi bilo smotno še hitreje povečati število donatorjev.

Uspešnost cilja prepoznavnost Zveze se ugotavlja glede na število seminarjev, kongresov in drugih prireditvev, kjer je Zveza navzoča. Ker je seminarjev vedno več, je cilj dosežen. V prihodnje bi bilo smotno število seminarjev in kongresov še povečati.

Uspešnost cilja povečana vključenost invalidov pri odpravi grajenih ovir se ugotavlja na podlagi povezave z arhitekti in šolami za arhitekturo ter sodelovanju pri zakonodaji, ki bi imela največji pomen v sklopu šol. Ta cilj je uspešno dosežen, vendar bi v prihodnosti bilo potrebno medsebojno sodelovanje še okrepiti.

Uspešnost cilja povečanje prepoznavnosti in ugleda Zveze se ugotavlja preko števila povezav z drugimi organizacijami, zlasti s FIHO, števila skupnih projektov, števila prošenj za sofinanciranje projektov, pridobivanja projektov doma in predvsem v tujini, sodelovanja z uglednimi skupinami, podkrepitvijo sodelovanja s podjetji, ki bi imela oziroma prilagodila nekaj delovnih mest potrebam invalidov in preko števila novih programov. Ta cilj še ni v celoti uspešno dosežen.

Uspešnost cilja odprava težav pri komunikaciji se ugotavlja preko števila članov, ki si pridobivajo informacije preko interneta, elektronske pošte in facebooka. Ker je članov, ki si pridobivajo informacije preko interneta, elektronske pošte in facebooka vedno več, je cilj uspešno dosežen. Za doseg tega cilja je bilo potrebnega veliko časa.

Uspešnost cilja povečanje števila zaposlenih preko projekta osebne asistencije ali preko aktivne politike zaposlovanja – tako imenovanih javnih del (to so osebni asistenti, ki na domu pomagajo osebam s poškodbo hrbtenice). Ker se je število zaposlenih preko obeh projektov povečalo, je cilj dosežen. Vseskozi sledijo različnim razpisom, ki omogočajo izvajanje teh projektov.

Uspešnost cilja zbiranje denarja za kombi preko sms sporočil s ključno besedo avto1 ali avto5, s čimer darujejo pošiljatelj 1 oziroma 5 EUR. Ker so bile spodbude za darovanje sredstev preko sporočil ustrezne, je bil cilj dosežen. Tovrstne akcije zbiranja sredstev bi bilo potrebno izvajati pogosteje.

SKLEP

V svetu in Sloveniji je nepridobitnih organizacij vedno več. Zaradi tega in specifik trženja v nepridobitnih organizacijah je vedno težje zagotoviti sredstva za nemoteno delovanje, še bistveno težje pa za realizacijo novih projektov ali rasti le-teh.

Zgoraj omenjene zaključke sem poskusila osvetliti predvsem iz dveh zornih kotov. Prvič z vidika pomembnosti dobrega trženjskega pristopa oziroma načrta, in drugič z analizo obstoječih načinov financiranja (ali bolje zbiranja sredstev) do sedaj.

Naj se najprej opredelim do določenih zaključkov v zvezi z dobrim trženjskim pristopom na primeru Zveze paraplegikov Slovenije. Bistveno dognanje v zvezi s tem je pomembnost določenih predpogojev, da kakršenkoli trženjski pristop lahko prinese želene rezultate. V prvi vrsti bi tu izpostavila povečanje prepoznavnosti Zveze paraplegikov. Zveza mora narediti bistveno več na prepoznavnosti, za kar bi v prvi vrsti potrebovala dodatnega zaposlenega. Ta oseba bi se morala posvetiti tako kratkoročni kot dolgoročni prepoznavnosti Zveze.

Glavni dejavniki, ki sem jih navedla v delu kot povečana kratkoročna prepoznavnost Zveze, so predvsem več pojavljanja v medijih, spletu, več dobrodelnih prireditev in podobno. S tem bi dosegli širši krog ljudi kot zdaj, s čimer bi v prvi vrsti širšo javnost seznanili s svojim delom in svojimi cilji. To bi Zvezi pomagalo pri nabiranju sredstev za delovanje in širitev v kratkem času. Možnosti je veliko, kar nekaj podobnih organizacij jih uspešno uporablja praktično dnevno. Kot konkreten predlog le nekaj idej: več pojavljanja v prepoznavnih medijih, kot so najbolj poslušane radijske postaje, organizacija dobrodelnih prireditev s pomočjo znanih osebnosti (dobrodelni koncerti, dobrodelne športne prireditve, kjer gre izkupiček Zvezi in podobno), sodelovanje s podjetji, ki organizirajo dneve sodelovanja z lokalno skupnostjo in nepridobitnimi organizacijami, stik s podjetji, ki namenjajo sredstva, ki so bila v preteklosti namenjena novoletnim darilom, nepridobitnim organizacijam, stik s podjetji, ki imajo visoke jubileje (le-ta pogosto namenijo ob takšnih priložnostih znatna sredstva nepridobitnim organizacijam).

Prepoznavnost na dolgi rok pa je bolj zahtevna in zahteva tudi več truda in časa. Tu je predvsem pomembno, da ozavestimo mlajšo generacijo, da nepridobitne organizacije sploh obstajajo, s čim se ukvarjajo in kako pomagajo pomoči potrebnim ljudem. S takšnim pristopom dolgoročno zagotovimo tako osebne donacije kot tudi donacije podjetij v prihodnosti (to je generacija, ki bo čez nekaj let upravljala tudi podjetja). Smiselno pa se je

seveda tudi bolj povezati z državo in lokalno skupnostjo, tu gre predvsem za uspešno lobiranje pri dodelitvi sredstev.

Pri vseh oblikah širjenja prepoznavnosti pa bi poudarila še večjo uporabo novih medijev, ki so predvsem med mladimi najbolj v uporabi in imajo vedno širši doseg. Tu mislim predvsem Facebook, razna spletna orodja za izmenjavo sporočil in podobno. Zveza se bo morala bolj zavedati, da stare medije v določeni meri izpodrivajo nova orodja, portali, mediji.

Drugi del sklepa in mojega dela pa se nanaša na oceno rezultatov trženja, kot posledice trženjskih aktivnosti Zveze. Kot sem navedla v delu, je seveda glavni cilj trženja v Zvezi, nabiranje zadostnih sredstev za izpolnitev postavljenih letnih ciljev. Zveza ima cilje, od zbiranja sredstev za dograditev nastanitvenega objekta v Pacugu, povečanja števila članov, do povečanja prepoznavnosti Zveze.

Zveza je bila pri vseh postavljenih ciljeh pri zbiranju sredstev uspešna. Navkljub temu pa sem zaznala kar nekaj nevarnosti oziroma posledično predlogov za izboljšanje. Tu bi predvsem izpostavila naslednja področja in predlagane izboljšave: pogostejše akcije namenskega zbiranja sredstev, večji angažma pri povečanju števila donatorjev (zmanjšanje rizika, če se sedanji donatorji zaradi različnih vzrokov odločijo zmanjšati ali celo ukiniti pomoč), okrepitev sodelovanja z lokalno skupnostjo in več dobrodelnih prireditev z vključenimi znanimi osebnostmi. S tem bi ne le povečali višine zbranih sredstev, marveč tudi zmanjšali odvisnost od posameznih virov financiranja, kar pomeni srednjeročno in dolgoročno stabilnost virov financiranja.

LITERATURA IN VIRI

1. Cerar, K. (2004). *Analiza modelov upravljanja neprofitnih organizacij. Primer: Turistična zveza Slovenije* (str. 20–71). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Čakarun, S. (2007). *Marketing v humanitarnih neprofitnih organizacijah: Študija primera Sonček* (str. 19–21). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. *Človekove pravice*. Najdeno 21. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.nsios.si/podrocja_delovanja/clovekove_pravice/
4. Den Hond, F., de Bakker, Frank G. A., & Neergaard, P. (2007). *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring*. Prentice-Hall.
5. *Dostopnost*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.nsios.si/podrocja_delovanja/dostopnost/
6. Državni zbor Republike Slovenije. (2007, 26. oktober) *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije* Ljubljana: Državni zbor Republike Slovenije
7. *Fundacija*. Najdeno 17. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.fiho.si/?id=fundacija.php>
8. *Fundacija*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu - <http://www.fiho.si/index.php?id=fundacija.php>
9. Gallagher K., Weinberg C.B. (1991). Coping with Success: New Challenges for Nonprofit Marketing. *Sloan Management Review*, Fall 27–42.
10. Hren, M. (2001). Odnos nevladnih organizacij do slovenske civilne družbe, javnih služb, države, cerkve, političnih strank in profitnih organizacij. V D. Jelovac (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij* (str. 63–67). Zavod Radio Študent.
11. Hrovatin, N. (2001). Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V D. Jelovac (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij* (str. 36–46). Zavod Radio Študent.
12. *Izobraževanje*. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu . http://www.nsios.si/podrocja_delovanja/izobrazevanje/
13. Jelovac, D. (2001). Odisejada krmarjev neprofitnega sektorja. V D. Jelovac (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij* (str. 6–13). Zavod Radio Študent.
14. Kolarič, Z. (2001). Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij: Neprofitne organizacije v službi splošnega družbenega interesa. V D. Jelovac (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij* (str. 14–19). Zavod Radio Študent.
15. Kotler, P., & Andreasen, A. (1991). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (str. 66). New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
16. Kotler, P., Shalowitz, J., & Stevens, J., R. (2008). *Strategic marketing for health care organizations : building a customer-driven health system*.

17. M.Salamon, L.,K. Anheier,H.& List, R., Toepler, S. & Wojciech Sokolowski, S. (1996). *Global Civil Society, Dimensions of the Nonprofit Sector*. Manchester, UK: Manchester University Press
18. Nacionalni svet invalidskih organizacij Slovenije. (2016). *Zakonodaja*. Ljubljana: NSIOS
19. Nacionalni svet invalidskih organizacij Slovenije. (2016). *Zaposlovanje*. Ljubljana: NSIOS
20. *Od sekcije do zveze*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu http://zveza-paraplegikov.si/O_zvezi/Od_sekcije_do_zveze/
21. *O NSIOS*. Najdeno 13. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.nsios.si/podrocja_delovanja/
22. *O Zvezi*. Najdeno 13. februarja 2016 na spletnem naslovu http://zveza-paraplegikov.si/O_zvezi
23. Peter, J. P., & Olson, J. C. (2008). *Consumer Behavior and Marketing Strategy*. McGraw-Hill/Irwin.
24. Raos, M. (2001). Učeha se organizacija. V D.Jelovac (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij* (str. 80-91). Zavod Radio Študent
25. *Rekreacija in šport*. Najdeno 26. Marca 2016 na spletnem naslovu http://www.nsios.si/podrocja_delovanja/rekreacija_in_sport/
26. *Religija*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.nsios.si/podrocja_delovanja/religija/
27. Rojšek I., Muhič, B. *Trženje kot izziv z dobrodelne organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
28. Rončević, B. (2001). Nekaj nastavkov za sociološko obravnavo nevladnih organizacij. V D. Jelovac (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij* (str. 23-35). Zavod Radio Študent
29. Šiftar, V. (2002). *Trženje v neprofitnih organizacijah. Primer ustanove dr. Šiftarjeva fundacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
30. Tavčar I.M. & Trunk Š.N. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Visoka šola za management
31. Teršek, G. (2006). *Trženje nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management Koper.
32. Tutič, S. (2009). *Trženje v neprofitni organizaciji: Klub študentov* (str. 35–36) Kranj. Maribor: Univerza v Mariboru.
33. *Vključenost*. Najdeno 22. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.nsios.si/podrocja_delovanja/vkljucenost/
34. Zakon o lastninskem preoblikovanju Loterije Slovenije. *Uradni list RS* št. 44/96, 47/97, 102/07, 26/11, 109/11 in 58/12.
35. Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij. *Uradni list RS* št. 55/92, 7/93, 31/93, 32/94)
36. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o lastninske/m preoblikovanju Loterije Slovenije. *Uradni list RS* št. 55/92,7/93,31/93, 32/94,102/07