

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

IRENA OVEN

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ODNOSI Z JAVNOSTMI V NEPRIDOBITNI ORGANIZACIJI**

Ljubljana, december 2003

IRENA OVEN

## **IZJAVA**

Študentka Irena Oven, izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Vesne Žabkar in dovolim objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>2</b>
1.1 Opredelitev nepridobitnih organizacij.....	2
1.2 Značilnosti nepridobitnih organizacij.....	2
1.3 Vrste nepridobitnih organizacij.....	4
1.4 Poslanstvo nepridobitne organizacije.....	7
1.5 Odnosi med državo in nepridobitnimi organizacijami.....	7
1.6 Financiranje nepridobitnih organizacij.....	9
<b>2 ODNOSI Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>10</b>
2.1 Opredelitev odnosov z javnostmi.....	10
2.2 Javnost in deležniki.....	12
2.3 Modeli odnosov z javnostmi.....	14
2.4 Programi odnosov z javnostmi.....	15
<b>3 ODNOSI Z JAVNOSTMI V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH</b> .....	<b>16</b>
3.1 Vloga odnosov z javnostmi v nepridobitnih organizacijah.....	16
3.2 Programi odnosov z javnostmi v nepridobitnih organizacijah.....	17
3.2.1 Odnosi z mediji.....	17
3.2.2 Odnosi z notranjimi javnostmi.....	18
3.2.3 Odnosi z državnimi institucijami.....	19
3.2.4 Krizno upravljanje in krizno komuniciranje.....	20
3.2.5 Korporativno oglaševanje.....	20
3.2.6 Program pridobivanja sredstev.....	21
<b>4 PRIMER NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE – AKADEMSKA FOLKLORNA SKUPINA FRANCE MAROLT ŠTUDENTSKO ORGANIZACIJE UNIVERZE V LJUBLJANI (DRUŠTVO)</b> .....	<b>23</b>
4.1 Predstavitev organizacije.....	23
4.1.1 Poslanstvo in naloge društva.....	24
4.1.2 Sestava društva.....	24
4.1.3 Članstvo.....	24
4.1.4 Vrste storitev.....	25
4.1.5 Temeljne značilnosti konkurenčnega okolja.....	25
4.1.6 Ciljni segmenti.....	26
4.1.7 Financiranje društva.....	27
4.2 Odnosi z javnostmi v društvu.....	28
4.2.1 Odnos do države.....	29
4.2.2 Odnosi s člani.....	31
4.2.3 Odnosi z mediji.....	32
4.2.4 Program pridobivanja sredstev.....	33
<b>5 PROJEKTNI NAČRT ODNOSOV Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>34</b>
5.1 Načrt odnosov z javnostmi za dogodek – letni koncert Akademsko folklorne skupine France Marolt v Cankarjevem domu v Ljubljani.....	34
5.1.1 Cankarjev dom.....	34
5.1.2 Država.....	35
5.1.3 Ciljno občinstvo.....	35
5.1.4 Mediji.....	36
5.1.5 Člani.....	37
5.1.6 Donatorji in pokrovitelji.....	37
5.1.7 RTV Slovenija.....	37
5.2 Vrednotenje odnosov z javnostmi.....	38

<b>6</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>40</b>
<b>8</b>	<b>VIRI.....</b>	<b>41</b>

**PRILOGE0**

## UVOD

Nepridobitni sektor postaja v okviru sodobnih družb vse bolj pomemben družbeni sektor, ki obsega številne dejavnosti: od zdravstva, šolstva, kulture, športa in javne uprave. Na teh področjih se prepleta veliko različnih interesov, zato so mnogokrat nejasni tržni in državni mehanizmi financiranja ter regulacije. Nepridobitne organizacije zaradi svoje narave delovanja in posebnosti pri financiranju, ki jim ne zagotavlja trdnega obstoja, postajajo vedno bolj ogrožene. Preživele bodo le tiste, ki si bodo s profesionalnim pristopom k strateškemu razmišljanju na vseh ravneh organizacije znale izbojevati svoje mesto v družbi.

Namen diplomskega dela je prikazati pomembnost odnosov z javnostmi za nepridobitne organizacije. Te so v soodvisnosti od svojega okolja – s svojo prisotnostjo vplivajo nanj, prav tako pa na njihovo delovanje vpliva okolje, če to želijo ali ne. Ob uresničevanju svojega poslanstva – kot temeljne značilnosti – se morajo nepridobitne organizacije dandanes spopadati s podobnimi zahtevami in nalogami kot pridobitne organizacije.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva smiselna in sklenjena dela. Teoretični del je opisan v prvih treh poglavjih in je osnova za drugi, praktični del, kjer v dveh poglavjih uporabljam pridobljeno znanje, izkušnje z uporabo sekundarno zbranih podatkov in globinskih intervjujev – na primeru odnosov z javnostmi nepridobitne organizacije.

V prvem poglavju opredeljujem nepridobitne organizacije, njihove vrste, razlike in značilnosti. Prikazan je tudi način financiranja, ki se razlikuje od pridobitnih organizacij, in odnos države do nepridobitnih organizacij. Drugo poglavje podaja splošno teorijo odnosov z javnostmi. Opredeljena je funkcija odnosov z javnostmi, različni modeli in programi odnosov z javnostmi. Tretje poglavje razčlenjuje tematiko diplomskega dela – odnosi z javnostmi v nepridobitnih organizacijah. Ta je ponazorjena z vlogo in posebnostmi, ki jih imajo nepridobitne organizacije zaradi svojih značilnosti. V četrtem poglavju je predstavljena nepridobitna organizacija, Akademska folklorna skupina France Marolt, Študentske organizacije Univerze v Ljubljani. društvo, s pomočjo teoretskega okvira, ki sem ga razvijala v prejšnjih poglavjih. Poslanstvo, oblika, vrste storitev, konkurenčno okolje in financiranje društva so narejeni na podlagi globinskih intervjujev s predsednikom društva, predstavnico ministrstva za kulturo, donatorjem, predstavnikom medijev in članico društva; in osnovnih podatkov o društvu. Predstavljeni so tudi odnosi s ključnimi javnostmi za društvo.

Načrt odnosov z javnostmi, ki je ponazorjen v zadnjem poglavju, prikazuje projektni načrt, ki se tiče vseh javnosti, s katerimi se društvo srečuje pri pripravi kulturnega dogodka, natančnejše celovečernega nastopa.

# **1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE**

## **1.1 Opredelitev nepridobitnih organizacij**

V družbi delujejo različne organizacije, ki se med seboj razlikujejo po velikosti, lastniški obliki in ciljih. Temeljni cilji delovanja posamezne organizacije (Žnidaršič Kranjc, 1996) so osnova za razlikovanje ter delitev organizacij na podjetja oziroma gospodarske združbe, za katere je temeljni cilj delovanja dobiček, in nepridobitne organizacije, katerih temeljni cilj delovanja ni vedno ali izključno pridobitna dejavnost.

Po Rusu (1994, str. 959) so nepridobitne organizacije skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če pa ga ustvarijo, z njim ne razpolagajo svobodno, ampak ga vlagajo nazaj v dejavnost organizacije – služi torej kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali za dvig kakovosti storitev.

Osnovni cilj obstoja in delovanja nepridobitne organizacije je zagotavljanje določenih storitev v skladu z njenim poslanstvom ter po ceni in kakovosti, sprejemljivi za uporabnike, katerim je namenjena (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 26). Smoter nepridobitne organizacije je, da trajno ohranja svoje delovanje, se razvija in uresničuje temeljne cilje.

V literaturi obstajajo so nepridobitne organizacije opredeljene različno. V angleščini so običajno označene kot nonprofit organizations, glede na njihovo pravno ureditev pa bi jih lahko bolj natančno imenovali organizacije, ki ne delijo dobička – not profit distributing organizations (Horak, 1995, str. 17). V slovenščini se uporabljajo naslednji izrazi: neprofitne, nedobičkonosne, nevladne, neodvisne, dobrodelne, prostovoljne, iz davkov izvzete in druge organizacije. V svojem delu uporabljam izraz nepridobitne organizacije, ker si mi zdi najbolj primeren, saj organizacije dobiček lahko izkazujejo, vendar z upoštevanjem dejstva, da ga namenijo za izboljšanje storitev in nadaljnje delovanje.

## **1.2 Značilnosti nepridobitnih organizacij**

Značilnosti nepridobitnih organizacij predstavljajo različne kategorije (Anthony, Young, 1988, str. 54–61):

### **1. Uspešnost:**

- a) temelj količinskega analiziranja. Ni jasne povezave med vložki in izhodi, težko je ocenjevati prirastek koristi za prirastek porabe sredstev (zmožnosti) organizacije;
- b) merjenje uspešnosti delovanja. Količino in kakovost storitev je težko meriti, pretirano poudarjanje finančne uspešnosti lahko škoduje organizaciji;
- c) vpliv na decentraliziranost. Organizacija ima številne cilje, ne pa enotnega merila uspešnosti, vodstvo zato težko za odločitve pooblašča, centralizirano odločanje poraja birokracijo.

## 2. Davki:

- a) davek na dobiček. Obdavči se le tisti del dobička, dosežen s pridobitno dejavnostjo;
- b) davčne olajšave. Neobdavčen je del dobička iz pridobitne dejavnosti;
- c) obdavčitev plač. Obdavčijo se povračila v zvezi z delom (prehrana, prevoz ipd.);

## 3. Pravne zadeve:

- a) lastništvo: vložki darovalcev (donatorjev). Družba s prihodki in premoženjem ne more razpolagati v korist posameznikov. Ob prenehanju se premoženje in sredstva prenesejo na drugo nepridobitno organizacijo, državo ali lokalno skupnost, kjer je delovala – lastništvo se nikoli ne prenese na posameznika;
- b) pridobitna dejavnost. Nepridobitna organizacija lahko opravlja pridobitno dejavnost le v samostojni in ločeni organizaciji (podružnici), ker s tem ne ogroža statusa oprostitve davkov in ne ogroža premoženja starševske organizacije, ter v posebni entiteti, ki je v celoti last nepridobitne organizacije;
- c) ustvarjanje in delitev dobička. Ustvarja lahko presežke sredstev in s tem zbira potrebna sredstva za delovanje, širitev, za zamenjavo nepremičninskega premoženja, za rezervni sklad.

## 4. Storitvena dejavnost:

- a) izvajanje. Težko obvladuje izvajanje; izvajalci so v mnogih nepridobitnih organizacijah prostovoljci; za svoje delo redko prejemajo plačilo
- b) kakovost. Mnogokrat so izvajalci manj kakovostni in spodbujeni; imajo manj materialnih dokazov, referenc.

## 5. Omejitve zaradi ciljev in strategij:

- a) strategije in prožnost. Obvezno je izvajanje storitev. Financerji pogosto togo omejujejo izbiranje strategij. Nepridobitne organizacije, ki se ukvarjajo tudi s pridobitno dejavnostjo, lahko zaradi davčnih olajšav obstoječe infrastrukture, prostovoljnega dela ipd. nelojalno konkurirajo podjetjem.

## 6. Financiranje:

- a) viri financiranja. Organizacije, ki sprejemajo sredstva od uporabnikov, so odvisne od trga – podobno kot pridobitne organizacije – in skušajo povečevati število odjemalcev ter obseg izvajanja storitev. Za nepridobitne organizacije, ki pridobivajo sredstva iz javnih virov, velja, da je pridobivanje sredstev le deloma povezano z obsegom in kakovostjo storitev, pomembno je zadovoljstvo podeljevalcev sredstev.

## 7. Strokovnjaki kot menedžerji:

- a) strokovnjaki, ki nimajo menedžerskih znanj, in strokovnjaki, ki imajo strokovno podlago. V mnogih nepridobitnih organizacijah imajo strokovnjaki – specialisti tudi zaradi neodvisnosti od trga večjo veljavo od menedžerjev – generalistov. V nekaterih strokah strokovnjaki še vedno podcenjujejo menedžerje.



## 8. Upravljanje in usmerjanje:

- a) vodstvo skrbi predvsem za učinkovitost, menedžerji pa za usmerjanje in nadzor nad uspešnostjo organizacije. Lastništvo organizacije je posredno ali zamegljeno. Člani upravnih organov pogosto ne prejemajo plačila, zavzetost je omejena. Ker ni enotnih meril uspešnosti, težko učinkovito spremljajo uspešnost delovanja. V državnih organizacijah je upravljanje pogosto razpeto med politiko in stroko ter zato neučinkovito.

## 9. Glavno vodstvo:

- a) za učinkovito poslovanje naj bo dosti pristojnosti združenih pri glavnem menedžerju. V nepridobitnih organizacijah je pogosta dvojnost poslovanja:
  - v državnih organizacijah: politika in državni aparat,
  - v profesionalnih organizacijah: stroka in poslovanje/gospodarjenje,
  - v prostovoljnih organizacijah: prostovoljci in plačani funkcionarji.

## 10. Vplivi politike:

- a) politika deluje med mnogimi spremenljivimi interesi. Politični in podobni interesi so raznoliki in pomembni, obnašanje voljenih menedžerjev, upravljavcev, podeljevalcev sredstev je kratkoročno, prisotne so zahteve javnosti po preglednosti delovanja, prav tako skrivanje informacij zaradi konkurenčnih razlogov.

Trženjsko razmišljanje v nepridobitnih organizacijah je postalo obvezen del delovanja in razmišljanja. Nepridobitne organizacije se v glavnem ukvarjajo s storitvami, zato za njihovo delo veljajo posebnosti, značilne za storitvene dejavnosti. Obstaja pa še nekaj posebnosti, ki dodatno zapletajo poskuse privzemanja trženjskega pristopa (Muhič, Rojšek, 1997, str. 46):

- a) Neenotna mnenja o ciljnih organizacije in poteh za doseganje ciljev.
- b) Omejena sposobnost za prilagajanje spremembam v okolju.
- c) Nemerljivost doseženih rezultatov.
- d) Izpostavljenost pozornosti javnosti.
- e) Posebne zvrsti povpraševanja (negativno, ničelno in nezdravo).
- f) Dve skupini udeležencev v menjavi (podporniki in uporabniki).

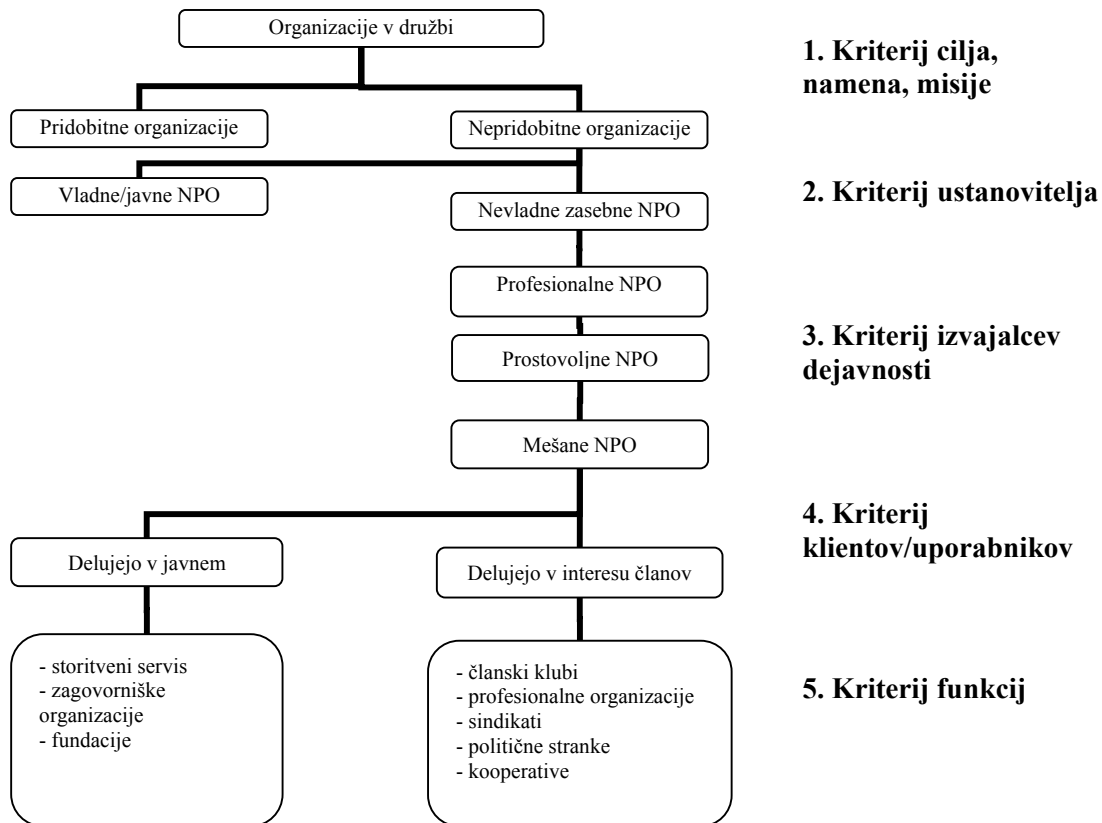
### 1.3 Vrste nepridobitnih organizacij

Iz standardnih industrijskih klasifikacijskih razredov izhaja mednarodna klasifikacija (Classification of Nonprofit Organisations – ICNPO) za razvrstitev nepridobitnih organizacij. Salamon in Anheier (1996, str. 45) sta razvila klasifikacijsko shemo, kjer sta organizacije glede na področje delovanja razvrstila v 12 večjih skupin: a) kultura in rekreacija, b) izobraževanje in raziskovanje, c) zdravstvo, d) socialno varstvo, e) okolje in živali, f) razvoj lokalnih skupnosti in stanovanj, g) pravo, zagovorništvo in politika, h) filantropični posredniki in predstavitelji prostovoljnega dela, i) mednarodne dejavnosti, j) vera, k) poslovno in poklicno združevanje ter l) drugo.

V Sloveniji je to klasifikacijo dopolnila Kolaričeva (1997), ki je nepridobitne organizacije v družbi razvrstila na podlagi petih kriterijev:

1. **kriterij ciljev, namenov in poslanstva organizacij** – na tej osnovi delimo vse organizacije na pridobitne in nepridobitne. Cilj pridobitne organizacije je povečanje dobička za njene lastnike, medtem ko je namen nepridobitnih organizacij delovanje v javno dobro. Delovanje v javno dobro ne izključuje pridobivanja dobička, izključuje le njegovo razdelitev med ustanovitelje in člane;
2. **kriterij ustanovitelja oziroma lastnika** – vse nepridobitne organizacije razdelimo na javne oziroma vladne in na nevladne oziroma zasebne nepridobitne organizacije;
3. **kriterij izvajalcev dejavnosti** – na osnovi tega, kdo so izvajalci dejavnosti nepridobitnih organizacij, lahko zasebne nepridobitne organizacije razdelimo na profesionalne, prostovoljne oziroma prostovoljne ter mešane;
4. **kriterij ciljne skupine oziroma uporabnikov** – zasebne nepridobitne organizacije lahko delujejo v korist članov celotne družbe ali pa v interesu članov določene organizacije;
5. **kriterij funkcije** – na podlagi kriterija funkcije lahko med zasebne nepridobitne organizacije, ki delujejo v korist vseh članov družbe (javni interes), uvrstimo storitvene servise, zagovorniške organizacije in fundacije; med tiste, ki delujejo v interesu članov, uvrščamo razne klube, profesionalne in strokovne organizacije, sindikate, politične stranke, kooperative in podobno (glej sliko 1).

Slika 1: Tipologija nepridobitnih organizacij



Vir: Povzeto po Kolarič, 2002, str. 27.

Kolaričeva (1997, str. 18) je na podlagi klasifikacijske sheme ICNPO prilagodila področja delovanja organizacij slovenskim razmeram in tako opredelila 18 področij delovanja slovenskih nepridobitnih organizacij: a) kultura in umetnost, b) šport in rekreacija, c) socialna in zdravstvena varnost/blaginja, d) ekonomski, socialni in prostorski razvoj, e) izobraževanje in raziskovanje, f) okolje, g) živali, h) pravo in zagovorništvo, i) mednarodno področje, j) poslovno, menedžersko področje, k) poklicno področje, l) tehnično področje, m) področje nabiranja finančnih sredstev, n) področje požarne varnosti, o) vojaško področje, p) versko področje, r) etnično področje ter e) drugo.

Med nepridobitne – prostovoljne organizacije v Sloveniji tako štejemo društva, ustanove in fundacije, zasebne zavode, stanovanjske zadrage in cerkvene organizacije (Črnak Meglič, 2000, str. 139–140).

## **1.4 Poslanstvo nepridobitne organizacije**

Poslanstvo organizacije se nanaša na opredelitev bistva delovanja in usmeritev njenega razvoja. Poslanstvo se razlikuje od organizacije do organizacije in ostaja prepoznavno navzven, navznoter pa zaposlenim omogoča prepoznavanje smisla delovanja. Na podlagi poslanstva organizacija oblikuje planske cilje, ki imajo še zlasti veliko motivacijsko moč na zaposlene (Možina, 1998, str. 9). Ključna razlika med pridobitno in nepridobitno dejavnostjo je namreč v poslanstvu, ki pri nepridobitnih dejavnostih temelji na dolgoročnih človekoljubnih usmeritvah in na zaupanju (Kovač, 2002, str. 224). Drucker (1993, str. 5) meni, da nepridobitne organizacije obstajajo zaradi svojega poslanstva, katerega namen je spremeniti tako družbo kot posameznika.

Poslanstvo ali namen organizacije naj bi bil rezultat petih elementov organizacije: zgodovine, trenutnih preferenc lastnikov, tržnega okolja, virov in značilnih znanj (Kotler, 1999, str. 66). Poslanstvo naj ne bi bilo izpolnjevanje interesov zaposlenih, delničarjev oz. lastnikov, menedžerjev, njegova opredelitev naj bi bila povečevanje kakovosti družbenega življenja oz. življenjske ravni državljanov. Poslanstvo organizacije ne sme biti zastavljeno presplošno, temveč ga je treba z določitvijo konkretnih nalog opredeliti ozko instrumentalno .

Poslanstvo organizacije je opredeljeno v organizacijski poslanici. To (Gruban et al., 1997, str. 96) je izjava o poslanstvu organizacije, ki vsebuje zapis videnja in upravljaljskih namer glede prihodnosti organizacije in temeljnih pravil vedenja, s spoštovanjem katerih naj bi bila takšna prihodnost uresničljiva. Poslanica mora biti kratka, prilagodljiva in prepoznavna, razumljiva mora biti namreč vsem v organizaciji in čim več drugim zunaj nje.

## **1.5 Odnosi med državo in nepridobitnimi organizacijami**

Kapur (2000) navaja tri poglede na delovanje nepridobitnih organizacij:

1. Nepridobitne organizacije so posledica neučinkovitosti vlade na trgih kolektivnih dobrin v družbah, kjer so potrebe porabnikov heterogene. Po tem modelu zadovoljujejo nepridobitne organizacije potrebe po kolektivnih dobrinah, ki jih javne institucije ne morejo. Obe vrsti organizacij pokrivata različne, toda dopolnilne tržne vrzeli. Iz tega vidika nepridobitne organizacije preskrbujejo dodatne količine kolektivnih dobrin ali različno njihovo kakovost oziroma preprosto drugačne dobrine od tistih, ki jih ponuja javni sektor.
2. Država lahko zaradi objektivnih in finančnih prednosti pooblasti nepridobitne organizacije za izvajanje določenih storitev, ki bi jih sicer opravljala država. Nepridobitne organizacije naj bi bile bolj prilagodljive od državnih agencij. Državne agencije in nepridobitne organizacije se razlikujejo po uporabi vložkov, kar vodi do razlik v kakovosti rezultatov.
3. Nekatere izmed nepridobitnih organizacij so v resnici pridobitne organizacije pod krinko. Zaradi šibkega uveljavljanja pravnih omejitev lahko pridobitno usmerjeni podjetniki obrnejo javna finančna sredstva, namenjena nepridobitnim organizacijam, v zasebno korist.

Med državo in nepridobitnimi organizacijami so vedno določena trenja in tudi določena stopnja sodelovanja. Salamon in Anheier (1996, str. 119) ugotavljata, da sta bili državna podpora in

vzpodbuda ključnega pomena za razvoj nepridobitnega sektorja povsod po svetu. Ko govorimo o državi, govorimo od državnih ustanovah, ki upravljajo s proračunskim denarjem kot enim od glavnih virov financiranja nepridobitnih organizacij.

Kuhnle in Selle (Kolarič, 1994 a, str. 119) sta oblikovala tipologijo odnosov med državo in nepridobitnimi organizacijami na osnovi dveh razsežnosti: bližine in oddaljenosti med vlado in nepridobitnimi organizacijami (v smislu komunikacij in stikov) ter odvisnosti in neodvisnosti med njimi (v smislu financiranja in kontrole). Na osnovi tega je mogoče identificirati štiri idealne tipe odnosov med vlado in nepridobitnimi organizacijami (glej tabelo 1):

1. integrirana odvisnost: nepridobitne organizacije so finančno odvisne od države, vendar imajo določeno stopnjo avtonomnosti;
2. ločena odvisnost: nepridobitne organizacije so od države oddaljene v komunikacijah in stikih, so precej odvisne od javnega financiranja in jih nadzira država;
3. integrirana avtonomnost: nepridobitne organizacije so avtonomne, na javno politiko pa skušajo vplivati v zadevah, ki jih zadevajo, ne da bi bile vpletene v proces odločanja in vplivanja;
4. ločene avtonomnost: sodelovanja med nepridobitnimi organizacijami in državo skoraj ni, majhen je tudi nadzor.

Tabela 1: Tipi odnosov med vlado in nepridobitnimi organizacijami

	Bližina	Oddaljenost
Odvisnost	INTEGRIRANA ODVISNOST	LOČENA ODVISNOST
Neodvisnost	INTEGRIRANA AVTONOMIJA	LOČENA AVTONOMIJA

Vir: Kolarič, 1994, str. 119.

Kolaričeva ugotavlja, da je za Slovenijo značilen odnos ločene odvisnosti med državo in nepridobitnim sektorjem, kar se kaže v visoki stopnji državnega nadzora nad nepridobitnimi organizacijami, srednjo stopnjo financiranja organizacij s strani države ter nizko stopnjo komunikacij in stikov med državo in nepridobitnimi organizacijami. Kot možen in želen odnos v prihodnosti pa navaja odnos integrirane odvisnosti, za katerega je značilna nizka stopnja kontrole, srednja stopnja financiranja nepridobitnih organizacij s strani države ter visoka stopnja komunikacij in stikov. Na taki osnovi bi se nepridobitni sektor okrepil in zaradi konkurence sprožil proces preoblikovanja javnega sektorja, kar bi prineslo novo kakovost v slovenski sistem blaginje.

Sodelovanje med državo in nepridobitnim sektorjem je pomemben dejavnik, ki lahko prispeva h kakovosti družbene blaginje. Vendar je treba sodelovanje med državo in nepridobitnimi organizacijami definirati tako, da zaščiti nepridobitni sektor pred izgubo avtonomije v odnosu do

države, ker so le tako dani pogoji, da postaneta država in nepridobitni sektor partnerja v pravem pomenu besede (Salamon, Anheier, 1996, str. 121–123).

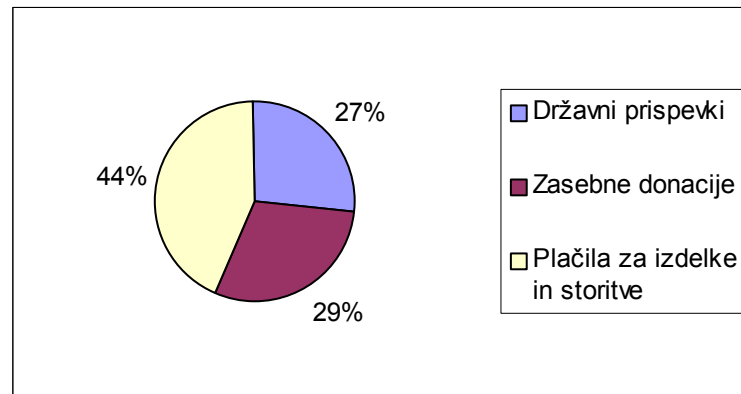
## 1.6 Financiranje nepridobitnih organizacij

Za nepridobitne organizacije je značilen množinski sistem financiranja. To pomeni, da pridobivajo sredstva na tri načine (Salamon, Anheier 1996, str. 61–62): z zasebnimi donacijami, državnimi prispevki in prodajo izdelkov ali storitev. Med prihodke od donacij so uvrščene donacije podjetij, posameznikov, fundacij, dotacije sorodnih organizacij in zapuščine. Državne prispevke predstavljajo prihodki iz javnih virov, to so državne in občinske subvencije ter subvencije skladov – loterije. Financiranje je lahko v celoti iz proračunskih virov, deloma iz neproračunskih virov ali v celoti neproračunsko. V prvih dveh primerih se zaradi krčenja javnih sredstev, v Evropi pa tudi zaradi izpolnjevanja maastrichtskih konvergenčnih kriterijev za pridružitvev Evropski uniji in zahteve po racionalizaciji in komercializaciji vse bolj razvija dejavnost, ki ima v angleščini naziv fund development activity, Rus (1994) pa jo prevaja kot razvijanje skladov. Plačila izdelkov in storitev predstavljajo prihodki iz nepridobitne dejavnosti, prihodki iz pridobitne dejavnosti, članarine in drugi prihodki.

Salamon in Anheier (1996, str. 62–71) opozarjata, da prevladujoč način financiranja močno vpliva na obliko in položaj nepridobitnih organizacij ter glede na to, kateri vir financiranja prevladuje, navajata tri glavne modele financiranja: model dominacije lastnih sredstev, model dominacije državnih prispevkov, model dominacije zasebnih donacij. Model dominacije lastnih sredstev prevladuje npr. v Italiji, Veliki Britaniji, ZDA. Model dominacije državnih prispevkov je prevladujoč v Nemčiji in Franciji.

Glavne vire prihodkov nepridobitnih organizacij v Sloveniji predstavljajo (Črnak, Meglič, 2000, str. 150): članarine 19,7 %, subvencije občin 18,9 %, donacije podjetij 14,3 %, prihodki iz nepridobitne dejavnosti 0,5 %, donacije občanov 9,6%, država 6,7 %, prihodki iz pridobitne dejavnosti 5,7 %, prenos iz predhodnega obdobja 3,6 %, donacije sorodnih organizacij 1,6 %, donacije fundacij 1,6 %, donacije drugih skladov 0,7 %. Črnak Megličeva (2000, str. 151–152) je vse vire prihodkov združila v skupine prihodkov, na osnovi katerih je izvedla mednarodno primerjavo in dobila naslednjo strukturo virov prihodkov v nepridobitnih organizacijah v Sloveniji: največji vir prihodkov predstavljajo plačila za izdelke in storitve (43,8 %), na drugem mestu so zasebne donacije, ki predstavljajo 28,8 % vseh virov, na zadnjem mestu pa so državni prispevki, ki so le nekoliko nižji od zasebnih donacij, in sicer predstavljajo 27,3 % vseh virov (glej sliko 2). Glede na strukturo prihodkov lahko Slovenijo uvrstimo med države, v katerih prevladuje model dominacije lastnih sredstev.

Slika 2: Povprečje virov prihodkov nepridobitnih organizacij v Sloveniji



Vir: Črnak Meglič, 2000, str. 151–152.

Organizacije v nepridobitnem sektorju gredo pri svojih načrtih za zbiranje sredstev skozi tri stopnje trženjskega razmišljanja (Kotler, Andreasen, 2003, str. 280):

1. stopnja množičnega trženja. Organizacija meni, da je sleherni posameznik tudi možni porabnik izdelka ali storitve. Ker v fazi množičnega trženja porabnik pravzaprav ni pomemben, ta stopnja ustreza začetnima produktno-produkcijskima fazama uvajanja trženja v pridobitnem sektorju;

2. obdobje diferenciranih izdelkov. Nepridobitne organizacije že razmišljajo in tudi ponujajo večje število izdelkov ali storitev; ki so namenjeni nesegmentiranemu trgu v celoti. Trgu oz. porabniku je prepuščeno, da izbira med ponujenimi storitvami, vendar ponudba še ni povsem prilagojena porabniku. Fazo diferenciranih storitev bi zato lahko enačili s prodajno fazo trženja pridobitnih dejavnosti;

3. zrelo obdobje nepridobitnega sektorja. V pridobitnih dejavnostih ustreza porabniško naravnani fazi. V tej fazi nepridobitna organizacija raziskuje in jasno zaznava segmentiranost<sup>1</sup> svojih trgov in porabnikov, zato se lahko osredotoči na določen tržni segment in temu povsem podredi oz. prilagodi svojo ponudbo.

## 2 ODNOSI Z JAVNOSTMI

### 2.1 Opredelitev odnosov z javnostmi

Obstajajo različne definicije odnosov z javnostmi. Med njimi nastajajo razlike zato, ker si avtorji teh definicij niso enotni v pogledu na odnose z javnostmi in komuniciranje. Nekateri praktiki definirajo komuniciranje širše od odnosov z javnostmi. Komuniciranje vidijo kot menedžment komunikacijske funkcije v organizaciji, odnose z javnostmi pa le kot eno izmed ožjih funkcij, največkrat kot publiciteto, predstavljanje, odnose z mediji ali podporo trženju. Drugi vidijo

<sup>1</sup> Segmentacija trga je proces delitve porabnikov ali potencialnih porabnikov znotraj trga v različne skupine ali segmente, znotraj katerih imajo porabniku enake ali zelo podobne potrebe, ki jih lahko zadovoljujejo z značilno tržno komunikacijskim spletom (McDonald, 1995, str. 15).

odnose z javnostmi kot širši termin, pod komuniciranjem pa si predstavljajo tehnike in orodja, ki se uporabljajo kot pomoč pri izvajanju odnosov z javnostmi.

Cutlip in drugi (2000, str. 6) opredeljujejo odnose z javnostmi kot upravljavsko funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije. Ta definicija pripisuje praksi odnosov z javnostmi upravljavsko vlogo, poudarja moralno in etično vlogo poklica ter določa kriterije za ugotavljanje, kaj spada in kaj ne v funkcijo odnosov z javnostmi.

Grunig in Hunt (1995, str. 6) definirata odnose z javnostmi kot upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi. Komuniciranje razumeta kot ravnanje (ljudi, skupin ali organizacij), ki se nanaša na prenašanje simbolov drugim ljudem, skupinam ali organizacijam, ter pravita, da so odnosi z javnostmi upravljano komunikacijsko ravnanje organizacije z njenimi javnostmi.

Odnosi z javnostmi so po Kotlerju (1999, str. 676) pomembno trženjsko orodje. Javnost je vsaka skupina, ki ima dejanski ali potencialni interes ali vpliv na sposobnost podjetja, da doseže svoj cilj.

Kitchen je v svoji raziskavi definicij odnosov z javnostmi odkril naslednje ponavljajoče se vzorce:

- odnosi z javnostmi so v svojem bistvu komunikacijska funkcija, s poudarkom na dvosmerni komunikaciji;
- odnosi z javnostmi se ukvarjajo z vzpostavitvijo in vzdrževanjem obojestranskega razumevanja med organizacijo in določenimi skupinami ljudi (javnostmi);
- odnosi z javnostmi služijo kot obveščevalna funkcija, ki analizira in interpretira trende in zadeve v okolju, ki bi lahko imele posledice za organizacijo in njene deležnike;
- odnosi z javnostmi pomagajo organizacijam oblikovati in dosegati družbeno sprejemljive cilje (Kitchen, 1997, str. 8).

Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA) je leta 1978 na svetovni skupščini v Mexico Cityju sprejelo naslednjo opredelitev: "Odnosi z javnostmi so večšina in družbena veda o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim voditeljem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti." Za nadaljnjo opredelitev odnosov z javnostmi je treba opredeliti še pojem javnosti, ki zavzema osrednjo vlogo v teoriji odnosov z javnostmi.



## 2.2 Javnost in deležniki

Tehnično "javnosti" v odnosih z javnostmi pomenijo ljudi, ki zaznavajo nek skupen problem in začnejo razpravljati o možnem reševanju tega problema. V javnost se razvijejo šele, če je npr. določena organizacija tista, ki je bodisi problem zanje povzročila bodisi ga je sposobna rešiti, četudi ga ni povzročila (Grunig, 1997, str. 3–48).

Javnost v pojmu "odnosi z javnostmi" tudi ne nastopa v pomenu "splošne javnosti" kot izraza komunikativne racionalnosti "javne sfere" oziroma "civilne družbe" – čeprav se ozira tudi na to (Jensen, 2000, str. 64–71).

Pod "javnostjo", na katero se nanaša delo v odnosih z javnostmi, si moramo predstavljati naslednje skupine ljudi:

1. tiste, od katerih smo odvisni;
2. tiste, ki so odvisni od nas;
3. tiste, ki imajo na nas pomembne učinke;
4. tiste, na katere imamo mi pomembne učinke.

V organizacijski literaturi se je za poimenovanje teh skupin uveljavil pojem "deležniki", zato bi se "odnosi z javnostmi" morali pravzaprav imenovati "odnosi z deležniki". (Verčič, 2002, str. 9–58) Pojem deležnikov je nastal po vzoru pojma delničarji. Tako kot so slednji lastniki denarnih interesov v nekem podjetju oziroma organizaciji, so deležniki "lastniki" družbenih interesov. Deležniki so tako objektivno povezani z neko organizacijo, medtem ko javnosti poleg te objektivne okoliščine, ki jo določajo medsebojni vplivi, določa še subjektivna okoliščina, in sicer, da javnosti to medsebojno učinkovanje tudi prepoznavajo, o njem razpravljajo in se morda celo organizirajo, da bi v zvezi z njim nekaj storile. Dejavnosti postanejo dejavne, ko se lotijo spreminjanja teh odnosov. Javnosti so lahko glede na njihovo dejavnost:

1. nejavnosti,
2. prikrite javnosti,
3. ozaveščene javnosti in
4. dejavne javnosti.

Ad. 1. Nejavnosti so tiste skupine, katerih delovanje nima nobenih posledic za organizacijo. Z organizacijo nimajo ničesar in tudi organizacija nima z njimi ničesar, zato so lahko medsebojno brezbržni. Z njimi zatorej ni treba komunicirati, saj bi šlo le za tratenje časa in denarja.

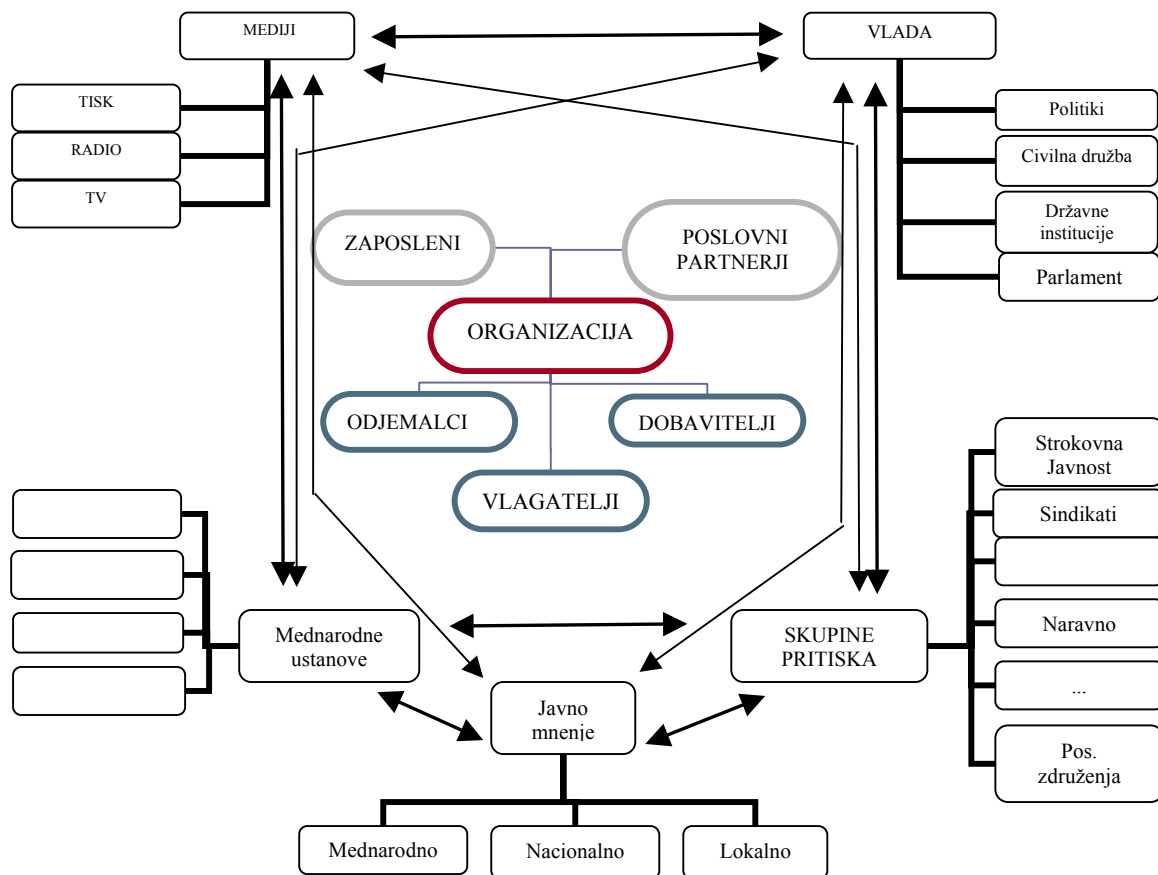
Ad. 2. Prikrite javnosti so skupine, soočene s problemom, ki je posledica delovanja organizacije, a ga kot takšnega še ne prepozna. O nas še nimajo mnenja, čeprav je zelo verjetno, da si ga bodo v prihodnosti ustvarile. Zato je možnost vplivanja na te skupine ljudi največja.

Ad. 3. Ozaveščene javnosti so tiste, ki se povezanosti že zavedajo, vendar v zvezi z njo ne počnejo ničesar. So že v procesu oblikovanja svojega mnenja, zato je z njimi mogoče razpravljati.

Ad. 4. Dejavnosti so tiste, ki se povezanosti zavedajo in skušajo nanjo organizirano vplivati. Moč vplivanja nanje je omejena, saj so že jasno izoblikovale mnenje, ki ga ponavadi niso pripravljene spreminjati (Verčič, 2002, str. 47–49).

Procesu prepoznavanja in razvrščanja deležnikov organizacije v odnosih z javnostmi pravimo "risanje zemljevida deležnikov". Organizacijo narišemo v sredini, okoli nje pa različne deležnike (glej sliko 3). Pri tem velja pravilo, da vsako potrebno skupino deležnikov razdelimo na najmanjšo možno skupino ljudi. Končni rezultat potrpežljivega in zavzetega risanja deležnikov bi moral tako biti tak, da bi vsakega izmed njih prepoznali po imenu in priimku.

Slika 3: Zemljevid deležnikov



Vir: Zapiski Šole za odnose z javnostmi, 2003, str. 56.

### 2.3 Modeli odnosov z javnostmi

V praksi organizacije izvajajo odnose z javnostmi različno, Grunig in Hunt (1984, str. 21–43; 1995, str. 8–10) sta na podlagi analize zgodovinskega razvoja odnosov z javnostmi oblikovala 4 modele odnosov z javnostmi, ki naj bi predstavljali 4 idealne načine vodenja odnosov z javnostmi, ki jih v praksi najdemo še danes. Prva dva modela predstavljata enosmerni, druga dva pa dvosmerni tok komuniciranja.

Najprimitivnejši način razumevanja odnosov z javnostmi je Grunig poimenoval model tiskovnega predstavništva. Izvajalci odnosov z javnostmi si pri tem modelu prizadevajo za pogosto in obširno pojavljanje v množičnih medijih, saj naj bi to pomenilo visoko stopnjo prepoznavnosti, ta pa naj bi vodila k priljubljenosti. Vendar tako izkušnje kot raziskave kažejo, da je takšno razumevanje odnosov z javnostmi kot poti k brezplačni publiciteti morda vsečno kratkoročno, dolgoročno pa nevarno.

Drugi model odnosov z javnostmi je model javnega informiranja. Izvajalci si pri tem modelu prizadevajo javnost obveščati o tem, kar počno. Pri tem se ne ukvarjajo z vprašanjem, kdo pravzaprav so njihovi deležniki. Med milijardami ljudi na Zemlji jih je le nekaj, ki jih zanima, kaj počne organizacija. Predvsem pa si tisti, ki jih zanima, želijo še kaj več kot biti obveščeni o delu organizacije. Samo obveščenost ni dovolj za vzpostavljanje in razvijanje odnosov, ki naj bi bili vzajemno zadovoljivi in koristni.

Tretji model odnosov z javnostmi je Grunig imenoval dvosmerni asimetrični model. V 20. in 30. letih dvajsetega stoletja so z družboslovnimi vedami praktiki odnosov z javnostmi odkrili pomanjkljivosti prvih dveh modelov in se zatekli predvsem k psihologiji in na novo nastajajočim metodam raziskovanja. S tem, ko je začel raziskovati naslovnike svojih sporočil, je model presegel enosmerno zanimanje prvih dveh modelov. Zato, ker je načrtoval učinke le ene strani na drugo, pa model v svojem namenu ostaja neuravnotežen, asimetričen, manipulativen in uspešen le delno.

Zadnji, in tudi najbolj smiseln model odnosov z javnostmi, je dvosmerni simetrični model. V tem modelu si organizacije prizadevajo za prepoznanje svojih deležnikov in skušajo z njimi razvijati dialog z namenom medsebojnega prilagajanja in skupnega iskanja vzajemnih koristi. V tem pomenu se odnosi z javnostmi ubadajo z upravljanjem odnosov med ljudmi.

Pomembna ideja, izražena s teorijo štirih modelov odnosov z javnostmi, je, da odnosi z javnostmi večinoma zahtevajo pogajanja in sklepanje kompromisov, kar pomeni, da organizacija ne more uveljavljati zgolj lastnih interesov, temveč mora biti pripravljena vsaj do neke mere upoštevati interese javnosti.

## 2.4 Programi odnosov z javnostmi

Delovanje organizacije prizadeva različne kategorije deležnikov in deležniki vplivajo na organizacijsko uspešnost – organizaciji so lahko naklonjeni, je ne ovirajo in ji celo pomagajo pri uresničevanju zastavljenih ciljev oziroma poslanstva, lahko pa so naperjeni proti organizaciji in ovirajo njeno delovanje. Organizacija mora najprej prepoznati javnosti, ki so zanjo strateškega pomena, in z njimi graditi odnose. Programi odnosov z javnostmi (Škerlep, 1998, str. 751) opredeljujejo vodenje odnosov z najpomembnejšimi strateškimi deležniki organizacije. V nadaljevanju sledi kratek pregled osnovnih programov odnosov z javnostmi, nekatere izmed njih pa bom podrobneje prikazala v okviru odnosov z javnostmi v nepridobitnih organizacijah.

1. **Odnosi z mediji** zavzemajo osrednjo vlogo pri odnosih z javnostmi, zato ker mediji služijo kot vratarji, ki nadzirajo informacije, usmerjene k drugim javnostim v družbenem sistemu. Praktiki odnosov z javnostmi morajo navezovati odprta in zaupljiva razmerja z novinarji in uredniki, ker je od njih odvisno, ali bo informacija dosegla javnost (Grunig, Hunt, 1984, str. 223).

2. **Odnosi z notranjimi javnostmi** so del funkcije odnosov z javnostmi ter vzpostavljajo in ohranjajo odnose med organizacijo in njenimi zaposlenimi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije (Cutlip et al., 2000, str. 289).

3. **Odnosi s finančnimi javnostmi** so specializiran program odnosov z javnostmi, ki gradi in ohranja odnose z delničarji ter drugimi predstavniki finančne skupnosti, njihov cilj je maksimiranje tržne vrednosti organizacije (Cutlip et al., 2000, str. 21).

4. **Odnosi s skupnostjo** predstavljajo posebne programe odnosov z javnostmi, ki so namenjeni lažšanju komuniciranja med organizacijo in javnostmi znotraj geografske lokacije, v kateri se nahaja organizacija (Grunig, Hunt, 1984, str. 267).

5. **Odnosi z državnimi institucijami** so sistematične dejavnosti, s katerimi skušajo organizacije vplivati na tiste politične procese, ki se tičejo njihovih interesov (Grunig, Hunt, 1984, str. 285).

6. **Krizni management in krizno komuniciranje** – upravljaljske krize so trenutni in nepričakovani dogodki ter dejanja, ki ogrožajo življenja deležnikov in organizacijsko sposobnost preživetja. Krizni management odnosov z javnostmi zajema: krizno načrtovanje, krizni management in pokrizno management odnosov z javnostmi (Gruban et al., 1997, str. 75).

7. **Trženjski odnosi z javnostmi** so odnosi z javnostmi v funkciji tržnega komuniciranja. Trženjski odnosi z javnostmi (Kitchen, Papasolomou, 1997, str. 260) so proces načrtovanja, izvajanja in vrednotenja programov, ki pospešujejo nakupe in porabnikovo zadovoljstvo prek zaupanja vrednega komuniciranja informacij in vtisov. Ti identificirajo organizacijo in njene izdelke s potrebami, željami, zanimanji in interesi porabnikov.

8. **Korporativno oglaševanje** ali oglaševanje v funkciji odnosov z javnostmi uporabljajo organizacije, ko se ne strinjajo s tem, kar je bilo objavljeno v medijih; ko menijo, da njihovo stališče ni bilo pravično predstavljeno; ko menijo, da njihove javnosti ne razumejo problema ali so apatične in ko se želijo pridružiti oziroma sodelovati pri neki zadevi (Cutlip et al., 2000, str. 11).

9. **Program pridobivanja sredstev** je specializiran del odnosov z javnostmi, prilagojen nepridobitnim organizacijam, ki gradi in ohranja odnose z donatorji ter člani z namenom zagotavljanja finančne in prostovoljne podpore organizaciji (Cutlip et al., 2000, str. 22).

### **3 ODNOSI Z JAVNOSTMI V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH**

Odnosi z javnostmi lahko veliko pripomorejo pri doseganju ciljev na različnih področjih delovanja nepridobitnih organizacij. Pri tem ostaja osnovna logika odnosov z javnostmi nespremenjena, praksa odnosov z javnostmi pa je prilagojena točno določenim potrebam nepridobitnih organizacij, kar bo pojasnjeno v tem poglavju.

#### **3.1 Vloga odnosov z javnostmi v nepridobitnih organizacijah**

Odnosi z javnostmi predstavljajo pomembno organizacijsko funkcijo za nepridobitne organizacije. Večina nepridobitnih organizacij si v sklopu odnosov z javnostmi zastavi naslednje cilje (Cutlip et al., 2000, str. 526):

1. doseganje sprejemanja organizacijskega poslanstva;
2. vzpostavitev komunikacijskih kanalov z uporabniki organizacijskih izdelkov ali storitev;
3. ustvarjanje in ohranjanje ugodnih pogojev za zbiranje sredstev;
4. podpora razvoju in ohranjanju javne politike, ki je ugodna za izpolnjevanje poslanstva organizacije;
5. informiranje in motiviranje človeških virov v organizaciji.

Odnosi z javnostmi in trženje so za nepridobitne organizacije ključnega pomena, ker delujejo v zapletenem in spreminjajočem se okolju, kjer jih družbeni in ekonomski dejavniki silijo k nenehnem prilagajanju. Nepridobitni sektor se sooča z mnogimi izzivi, od upada donacijskih sredstev do zniževanja finančnih sredstev s strani države, kar sili nepridobitne organizacije v vse večjo komercializacijo. Pomembno vlogo v nepridobitnih organizacijah imajo tudi prostovoljci, ki jih je po navadi težko pridobiti in še težje ohraniti.

Cutlip in drugi (2000, str. 524) opredeljujejo odnose z javnostmi v nepridobitnih organizacijah kot funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja odnose, potrebne za zagotavljanje organizacijske avtonomije in sredstev, potrebnih za doseganje organizacijskih humanitarnih ciljev. Iz takšne opredelitve je razvidno, da je najpomembnejši vidik odnosov z javnostmi v nepridobitnih organizacijah vloga, ki jo imajo ti pri pridobivanju sredstev.

Različne nepridobitne organizacije uporabljajo različne pristope ter stopnje razvoja prakse odnosov z javnostmi. Grunig in Hunt (1984, str. 26) na podlagi štirih modelov odnosov z javnostmi, ki sem jih predstavila, ugotavljata, da je v nepridobitnih organizacijah najpogostejši model prakse odnosov z javnostmi model javnega informiranja.

V praksi odnosov z javnostmi v nepridobitnih organizacijah naletimo na različne pristope in kakovost storitev. Eno skrajnost predstavlja en sam praktik, ki izvaja preprosto promocijsko kampanjo, po drugi strani pa v nekaterih nepridobitnih organizacijah najdemo profesionalne oddelke odnosov z javnostmi, ki na podlagi raziskav, strateških načrtov, finančne podpore, zunanjih sodelavcev izvajajo odnose za javnostmi (Cutlip et al., 2000, str. 527). Z odnosi z javnostmi nepridobitne organizacije lažje obvladujejo svoje okolje in tako odstranijo mnoge ovire na poti k izpolnjevanju njihovih poslanstev.

### **3.2 Programi odnosov z javnostmi v nepridobitnih organizacijah**

V poglavju o programih odnosov z javnostmi sem na kratko predstavila osnovne programe odnosov z javnostmi. Za vodenje odnosov z javnostmi v nepridobitnih organizacijah so primerni vsi osnovni programi, z izjemo programa odnosov s finančnimi javnostmi. Program odnosov s finančnimi javnostmi v nepridobitnih organizacijah namreč nadomešča program pridobivanja sredstev, ki je poseben program odnosov z javnostmi, namenjen nepridobitnim organizacijam. V tem delu bom zaradi prostorske omejitve prikazala podrobneje le nekaj pomembnejših programov odnosov z javnostmi in njihovo vlogo v nepridobitnih organizacijah.

#### **3.2.1 Odnosi z mediji**

Hunt in Grunig (1995) v svoji knjigi Tehnike odnosov z javnostmi obravnavata naslednje medije: tisk, radio, televizija, nove tehnologije (video, računalnik, telekomunikacije), govorništvo, prospekti, brošure ter direktna pošta, bilteni in revije, fotografije in ilustracije, diapozitivi in filmi, razstave in drugi shodi, letna poročila in finančno pisanje, oglaševanje v odnosih z javnostmi ter poslovno in tržno komuniciranje.

Za praktike odnosov z javnostmi se novinarji in uredniki pojavljajo v vlogi vratarjev, ki lahko sporočila organizacije objavijo in pri tem o organizaciji poročajo naklonjeno ali kritično. Za urednike in novinarje predstavljajo praktiki odnosov z javnostmi uradni vir, ki posreduje uradne informacije in stališča organizacije.

S pojavom tiska, radia in televizije smo stopili v obdobje tako imenovanega množičnega komuniciranja. Razvoj tehnologije je danes pripeljal tako daleč, da niti ne moremo več govoriti o konceptih množičnega pasivnega občinstva in enosmerni komunikaciji, saj so nam novi mediji ponudili individualizacijo komuniciranja in interaktivnost.

Programi odnosov z mediji omogočajo organizacijam relativno poceni dostop do množičnih medijev in prek njih do široke in tudi posebnih javnosti. Množični mediji predstavljajo kanal za

doseganje strateških javnosti organizacije. Bistveno je, da praktiki odnosov z javnostmi ne morejo nadzorovati teh medijev, zato novinarji in uredniki predstavljajo pomembne organizacijske deležnike, ki lahko sporočila organizacije objavijo, zato je treba z njimi vzpostaviti dobre odnose (Grunig, Hunt, 1984, str. 223). Ta vidik odnosov z mediji je še posebej cenjen v nepridobitnih organizacijah, ki v večini primerov ne premorejo toliko sredstev, da bi lahko oglaševale v množičnih medijih. Program odnosov z mediji ima tudi določene omejitve. O tem, ali bo določena vsebina objavljena ter kje in kdaj, odločajo predstavniki množičnih medijev. Pri tem nima organizacija, ki je vsebino posredovala množičnim medijem, nobene besede. Množični mediji so načeloma naklonjeni nepridobitnim organizacijam, ki delujejo v humanitarne namene, zato ponavadi objavljajo njihove vsebine, ki ustrezajo posameznemu mediju.

Za delovanje pri odnosi z mediji je treba poznati organizacijski in uredniški ustroj posameznih medijev, vsebine njihovih sporočil in vratarje, ki na te vplivajo, in se usposobiti ter organizirati za izvajanje dolgoročnih, stalnih in dejavnih odnosov z novinarji (Gruban et al., 1997, str. 113).

Med standardna orodja dela v odnosih z mediji sodijo: izdelava adreme<sup>2</sup> novinarjev, izdelava organograma<sup>3</sup> medijev in uredništev, priprava tiskovnih konferenc in sporočil za objavo, redni osebni stiki z novinarji, pisna osebna izkaznica organizacije, razlagalna gradiva, priročnik najpogostejših vprašanj in odgovorov, spremljanje medijskih objav in njihove analize, priročnik za delo z novinarji in krizni medijski priročnik (Gruban, 1997, str. 116). Med najbolj razširjenimi metodami odnosov z mediji sta sporočilo za javnost in novinarska konferenca.

Nepridobitne organizacije z odnosi z mediji ustvarjajo svojo podobo v očeh javnosti, in kar je pri tem zanje še posebej pomembno, to dosega brez večjih finančnih izdatkov in na nevsiljiv, zaupanja vreden način.

### **3.2.2 Odnosi z notranjimi javnostmi**

S pojmom interne javnosti v pridobitnih organizacijah označujemo zaposlene, v nepridobitnih organizacijah pa poleg zaposlenih med interne javnosti prištevamo tudi prostovoljce. Prostovoljno delo je pomemben ekonomski dejavnik, saj znižuje stroške poslovanja, zato je naloga vsake nepridobitne organizacije pridobivanje prostovoljcev, njihov razvoj in njihovo stalno usposabljanje za uspešno delovanje. Delo, ki ga opravljajo prostovoljci v nepridobitnih organizacijah, je pogosto identično tistemu, ki ga opravljajo zaposleni, s to razliko, da prostovoljci zanj niso plačani (Drucker, 1993, str. 144). Zato sta v nepridobitnih organizacijah zelo pomembna dober pretok informacij in motiviranje človeških virov.

Programi internega komuniciranja so po navadi usmerjeni k (Gruban et al., 1997, str. 99):

1. socializaciji zaposlenih,

---

<sup>2</sup> Adrema oz. seznam naslovljencev je seznam medijev in novinarjev z njihovimi osnovnimi podatki. (Verčič, 2002)

<sup>3</sup> Organogram je slikovni prikaz uradnih poti komuniciranja določene organizacije, razkriva, kako naj bi organizacija komunicirala (Gruban, 1997, str. 145).

2. posredovanju informacij o odločitvah v organizaciji,
3. upravljanju konfliktov v organizaciji sami in
4. nagrajevanju zaposlenih.

Programi internega komuniciranja imajo veliko vrednost za nepridobitne organizacije, z njimi organizacija obvešča, izobražuje, usmerja in prepričuje zaposlene ter prostovoljce, da bi tako sledili poslanstvu organizacije. Še posebej pomembno je neposredno komuniciranje face-to-face<sup>4</sup> ter interni časopisi in revije, v sedanjem času pa tudi notranja računalniška omrežja (Škerlep, 1998, str. 752).

### 3.2.3 Odnosi z državnimi institucijami

Varey (1997, str. 115) meni, da lahko odnosi z državnimi institucijami zajemajo načrtovanje strateškega komuniciranja in imajo opravka z različnimi javnostmi na korporativnem nivoju (država, novinarji, mestne oblasti, delničarji, sindikati, strokovna združenja in široka javnost), vendar mnogi gledajo na odnose z javnostmi kot funkcijo, ki oblikuje organizacijsko politiko. V tem kontekstu lahko odnosi z državnimi institucijami vključujejo interakcije s skupinami in vlado ter prek njih dostop do javne politike in zakonodaje. Slednji dve vplivata na pogoje poslovanja organizacij, zato imajo organizacije težnjo vplivati nanju. Lobiranje je specializiran del odnosov z državnimi institucijami. Cutlip in drugi (2000, str. 19) opredeljujejo lobiranje kot »specializirano funkcijo odnosov z javnostmi, ki gradi in ohranja odnose z vlado, predvsem z namenom vplivanja na zakonodajo in regulativo«. Kitchen (1997, str. 33) dodaja, da je lobiranje usmerjeno tudi k nevladnim javnostim, ki lahko vplivajo na zakonodajna in vladna telesa.

Odnosi z državnimi institucijami so bistveni za vsako organizacijo, ker zajemajo sodelovanje s skupinami in vlado ter prek njih dostop do javne politike in zakonodaje ter ker si prizadevajo graditi in ohranjati odnose s skupnostjo in državnimi institucijami. Ta vidik odnosov z javnostmi je pomemben za nepridobitne organizacije, zlasti za tiste, ki jim je uradno-pravno priznan status delovanja v javnem interesu, in tiste, ki so zelo odvisne od javnih virov financiranja. Praktično je proces vodenja odnosov z državnimi institucijami dolgotrajen in zahteva pridobivanje večine tistih, ki bodo s svojim glasovanjem oblikovali parlamentarno odločitev, zato je pogosto zaznamovan z raznimi zapleti in javnimi polemikami. Običajno so v strategijo vodenja odnosov z državnimi institucijami vključeni tudi odnosi z mediji in odnosi s skupnostjo (Škerlep, 1998, str. 754).

---

<sup>4</sup> Neposredno (face to face) komuniciranje poteka v mediju govora, kamor lahko uvrstimo medosebne pogovore na uradni in neuradni ravni, pogajanja, govorne nastope v skupinah, na seminarjih ali raznih večjih srečanjih (Škerlep, 1998, str. 750).



### **3.2.4 Krizni management in krizno komuniciranje**

Krizni management skuša predvideti in se pripraviti na morebitne dogodke, ki utegnejo omajati ali celo prekiniti pomembne organizacijske odnose. Vloga odnosov z javnostmi je, da predvidijo probleme in upravljajo organizacijski odziv nanje. Za krizno obdobje je značilno, da se organizacija znajde v središču pozornosti s strani množičnih medijev, drugih zunanjih skupin (kot so porabniki, delničarji, aktivistične skupine, svojci zaposlenih ...) ter zaposlenih (Regester, Larkin, 1997, str. 217). Za uspešno soočanje s kriznimi situacijami je treba predvideti nepričakovane dogodke, izdelati strategijo odziva nanje, prepoznati je treba zgodnje faze krize in se takoj odzvati nanje (Cutlip et al., 2000, str. 391).

Za uspešno reševanje kriz je pomembno, da organizacija že v predhodnem obdobju vodi proaktivne odnose z javnostmi, s čimer si pridobi ugled in zaupanje, kar olajša reševanje ugleda in odnosov v krizni situaciji. Krizni management je sestavljen iz treh delov: predkrizno načrtovanje in simulacija kriznih scenarijev, upravljanje s krizo oziroma vodenje organizacije med krizo ter vnovično pridobivanje ugleda in zaupanja organizacije v pokriznem obdobju (Škerlep, 1998, str. 754).

Krizni management in krizno komuniciranje omogočata organizacijam, da predvidijo probleme in upravljajo odziv nanje. Za organizacije, ki so pripravljene na morebitne krizne situacije, so posledice krize manjše kot v organizacijah, ki niso pripravljene na krizne situacije.

### **3.2.5 Korporativno oglaševanje**

Oglaševanje je tradicionalno povezano s trženjem, po navadi ga uporabljajo organizacije za oglaševanje izdelkov in storitev. Oglaševanje je opredeljeno kot Kakršna koli oblika neosebne predstavljanja in predstavitve idej, dobrin ali storitev s strani znanega naročnika (Kotler et al., 1999, str. 793).

Oglaševanje ni omejeno na oglaševanje izdelkov in storitev, temveč ga organizacije uporabljajo tudi v netrženjske namene. Oglaševanje v funkciji odnosov z javnostmi dosega javnosti, ne pa ciljnih porabnikov, ki jih dosega oglaševanje v vlogi trženja. Varey (1997, str. 116) meni, da korporativno oglaševanje oziroma oglaševanje v funkciji odnosov z javnostmi obravnava organizacijo kot izdelek ter predstavlja obraz in glas organizacije. Organizacije uporabljajo korporativno oglaševanje, kadar želijo same odločati o vsebini sporočila ter kje in kdaj bo objavljeno.

Grunig in Hunt (1995, str. 328) med osnovne cilje korporativnega oglaševanja uvrščata:

1. izboljšanje razmerij s porabniki,
2. prikazovanje organizacijskih stališč do javnih vprašanj,
3. izboljšanje odnosov s financerji/delnici,
4. izboljšanje poslovnih odnosov,

5. izboljšanje odnosov s skupnostjo in zaposlenimi,
6. izboljšanje ugleda organizacije.

Nepridobitne organizacije uporabljajo korporativno oglaševanje zato, da lahko odločajo o vsebini, času in mediju, v katerem bo sporočilo objavljeno, in tako predstavljajo stališča organizacije, gradijo svoj ugled ter odnose s pomembnimi deležniki organizacije.

### **3.2.6 Program pridobivanja sredstev**

V nepridobitnih organizacijah je za pridobivanje sredstev po navadi zadolžen oddelek za odnose z javnostmi (Grunig, Hunt, 1984, str. 361). Za večino nepridobitnih organizacij je najpomembnejši program pridobivanja sredstev (ang. found raising). Cutlip in drugi (2000, str. 22) opredeljujejo program pridobivanja sredstev kot »specializiran del odnosov z javnostmi v nepridobitnih organizacijah, ki gradi in ohranja odnose z donatorji in člani z namenom zagotavljanja finančne in prostovoljne podpore«. Tako kot so odnosi s finančnimi javnostmi pomembni za korporacije, zagotavljata zbiranje sredstev in pridobivanje članov finančno podporo nepridobitnim organizacijam. Finančne javnosti nepridobitnih organizacij so državne institucije, pridobitne organizacije, donatorji in člani ter fundacije. Vendar v nepridobitnih organizacijah odnosi z njimi ne potekajo v okviru programov s finančnimi javnostmi, temveč v programu pridobivanja sredstev, ki je poseben program, prilagojen nepridobitnim organizacijam.

Teoretik menedžmenta Drucker (1993, str. 41) pravi, da je namen strategije zbiranja denarja omogočiti nepridobitnim institucijam, da izpolnjujejo svoje poslanstvo, ne da bi morale pri tem prilagajati poslanstvo zbiranju sredstev, zato je po njegovem mnenju potreben prehod od zbiranja sredstev k razvijanju skladov. Razvijanje skladov pomeni ustvarjanje podpore za organizacijo, zato ker si ta to zasluži, kar po Duckerjevih (1993, str. 42) besedah pomeni »razvijanje članstva, ki je udeleženo (v dogajanje organizacije) prek dajanja«. Njegov predlog o razvijanju skladov pomeni vzpostavitev dolgoročnih odnosov med organizacijo in njenimi finančnimi javnostmi, kar bi za nepridobitne organizacije pomenilo večjo finančno stabilnost.

Cutlip in drugi (2000, str. 528) ugotavljajo, da so v 90. letih nastale korenite spremembe v praksi odnosov z javnostmi v nepridobitnih organizacijah, ena izmed teh je po njihovem mnenju širitev trženjske zamisli, kjer je postal pomemben del komunikacijske strategije. To omogoča, da si lahko disciplini izmenjujeta informacije in se na tem področju dopolnjujeta.

Pristopov k pridobivanju sredstev je več, vendar bom predstavila pristop, ki sta ga razvila Kotler in Andreasen (1998, str. 294–309) in je sestavljen iz osmih korakov: določanja ciljev, razvrščanja trgov, raziskav, časovnega faktorja, oglaševanja, poročanja o delu, priznanj sodelujočim in vrednotenja akcije. Najprej je treba določiti letne cilje akcij. Pri zastavljanju ciljev je pomembno, da so ti realistični in dosegljivi, motivacijski, jasni (izraženi morajo biti v številkah), časovno določeni oziroma razdeljeni na različne faze tako, da se lahko sproti ocenjuje njihovo učinkovitost, in dodeljeni točno določenim osebam. Naslednji korak je razvrščanje trgov. Celotni ciljni trg je treba razdeliti na segmente, tako da lahko odgovorni za kampanjo lažje

določijo, koliko prizadevanj in denarja je treba vložiti v vsakršen del ciljnega tržišča in kako vzpostaviti stik z njimi. Odločitev o vlaganju denarja in prizadevanj je odvisna od donatorskega potenciala – več kot pričakujemo, da bomo dobili, več vlagamo. Donatorje lahko razdelimo na tri tipe, tiste z nizkim donatorskim potencialom, s katerimi se po navadi kontaktira z direktno pošto, donatorje z višjim donatorskim potencialom, s katerimi kontaktiramo telefonsko, in donatorje, ki so še posebej pomembni in s katerimi lahko kontaktiramo osebno. V okviru teh treh skupin lahko po potrebi naprej razvrščamo donatorje. Tretji korak predstavljajo raziskave. Faza raziskav o potencialnih donatorjih je ključnega pomena za učinkovitost akcije. Nadalje je treba določiti časovni faktor. Večina letnih akcij poteka od 4 do 6 tednov. Akcija se ponavadi začne z začetnim dogodkom, pogosto s slavnostno prireditvijo. Tako se skuša ustvariti navdušenje ter predanost projektu in motivirati prostovoljce. Običajno dogodek ustvarja tudi brezplačno publiciteto za akcijo. Naslednji korak, pri katerem je treba upoštevati razpoložljiva finančna sredstva, je oglaševanje v tiskanih medijih, na radiu, televiziji, plakatih. Če organizatorji akcije zastavijo jasne cilje v številkah, jasno določijo, kdo je za kaj odgovoren, in določijo natančen način poročanja o delu, potem je mogoče prostovoljce stalno obveščati o njihovih dosežkih. V naslednjem koraku je treba sodelujočim podeliti priznanja za njihove prispevke. Huda napaka je, če se organizacija ne zahvali za donacijo ali da se po danem prispevku ne zmeni več za donatorja. Za vzpostavljanje odnosa donator – organizacija, ki lahko traja tudi celo življenje, so koristni naslednji napotki: zahvaliti se je treba za vsako donacijo posebej; novim donatorjem je treba poslati kot dobrodošlico dokumentacijo; treba je telefonsko kontaktirati z vsakim novim donatorjem, ki je prispeval nad neko določeno vsoto; vzpostaviti je treba informativno telefonsko linijo za nove donatorje; donatorjem je treba omogočiti, da sami izberejo, za kaj se bo porabil njihov denar; organizirati je treba posebna srečanja za donatorje; pošiljati broške, knjige z avtogrami in pomembnim donatorjem certifikate. Zadnji korak v komunikacijski kampanji predstavlja vrednotenje akcije same. Vsaka organizacija, ki zbira finančna sredstva, si mora stalno prizadevati, da povečuje učinkovitost svojih strategij tako, da analizira prejšnje rezultate. Rezultate se lahko vrednoti na makro- in mikroravni. Pri vrednotenju na makroravni se uporabljajo različne metodologije: stopnja doseganja zadanega cilja je lahko izražena v odstotkih – za organizacije, ki si zadajo letni cilj, je prvi element, ki ga je treba opazovati, koliko so se približali zadanemu cilju; sestava prispevkov; primerjava s konkurenti – za nekatere organizacije je primerjava z organizacijami, ki so primerljive, kazalnik za pristojnost; razmerje stroški/prispevki – nepridobitne organizacije zanima neto ne bruto “dobiček”. Vrednotenje na mikroravni pomeni, da bi morala organizacija vrednotiti tudi delo svojih delavcev.

Pri izvajanju akcij za pridobivanje sredstev so posebej učinkovite naslednje tehnike odnosov z javnostmi (Grunig, Hunt, 1984, str. 362):

1. tehnike odnosov z mediji za naznanjanje in predstavitev kampanj;
2. pisanje pisem in direktne pošte, naslovljene na potencialne donatorje;
3. pisanje predlogov oziroma ponudb fundacijam ali pridobitnim organizacijam;
4. intenzivne kampanje, ki poudarjajo tehnike, kot so medijske predstavitve, posebni dogodki, telefonske linije ter podpora zvezdnikov;

5. posredovanje tekočih informacij za donatorje in potencialne donatorje prek revij, novičarskih pisem ali letnih poročil;
6. osebni stiki s potencialnimi donatorji.

Program pridobivanja sredstev je poseben program odnosov z javnostmi, namenjen nepridobitnim organizacijam. Za uspešno pridobivanje sredstev je treba razvijati trajne in korektne odnose z donatorji, paziti, koliko denarja se porabi za kampanje, obveščati zlasti donatorje pa tudi širšo javnost, o tem, kako so bila zbrana sredstva porabljena, in o učinkih akcije, za katero so bila porabljena. Pridobivanje donatorjev in razvijanje trajnih odnosov z njimi pomeni nepridobitnim organizacijam naložbo za prihodnost.

#### **4 PRIMER NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE – AKADEMSKA FOLKLORNA SKUPINA FRANCE MAROLT ŠTUDENTSKE ORGANIZACIJE UNIVERZE V LJUBLJANI (DRUŠTVO)**

##### **4.1 Predstavitev organizacije**

Akademsko folklorno skupino France Marolt je ustanovil leta 1948 etnomuzikolog in ravnatelj Glasbeno-narodopisnega inštituta France Marolt. Na podlagi 9. člena Zakona o društvih (Ur. l., 60/95) je bil na skupščini društva leta 1997 sprejet statut, usklajen z Zakonom o društvih, ki v svojem prvem členu navaja, da je Akademsko folklorna skupina France Marolt Študentske organizacije Univerze v Ljubljani društvo (v nadaljevanju AFS France Marolt), ki je samostojno, prostovoljno in nepridobitno združenje državljanov, ki z ljubiteljskim delovanjem uresničujejo svoje interese v kulturi in s tem prispevajo k bogatenju kulturnega življenja v svojem ožjem in širšem okolju.

Če upoštevamo klasifikacijo za razvrstitev nepridobitnih organizacij v Sloveniji, ki sem jo predstavila v poglavju o vrstah nepridobitnih organizacij v Sloveniji, potem je AFS France Marolt nepridobitna, nevladna oz. zasebna, prostovoljna organizacija, ki deluje v korist članov celotne družbe. Ker namen ustanovitve in delovanje presega uresničevanje interesov njihovih članov in pomeni delovanje v javnem interesu na področju ustvarjanja, posredovanja in varovanja kulturnih vrednosti, je društvo nedavno predlagalo ministrici, da jim podeli status društva, ki deluje v javnem interesu.

Za razumevanje delovanja društva so pomembna še naslednja načela (PIC, 2000):

- prostovoljnost: zaradi pravice do svobodnega združevanja. To pomeni, da nikogar ni mogoče prisiliti k vstopu v društvo, prepovedano je samodejno združevanje na podlagi določenih lastnosti. Članstvo v društvu je lahko omejeno samo pod pogoji, ki so enaki za vse in določeni vnaprej;
- samostojnost: društvo je samostojno pri določanju svojega namena, ciljev in nalog (ki so zapisane v temeljnih aktih in statutu društva), dokler so ti skladni s pravnim redom v državi;

- nepridobitnost: tudi če društvo ustvari dobiček, ga mora uporabiti v namen, zaradi katerega je bilo ustanovljeno;
- javnost: delovanje društva mora biti javno tako za širšo javnost kot za njegove člane. S tem celotna družba spremlja in nadzoruje njegovo delovanje, temu načelu služijo številni predpisi.

#### **4.1.1 Poslanstvo in naloge društva**

Osnovni namen društva je gojiti slovensko ljudsko izročilo in ga predstavljati širšemu občinstvu doma in v tujini. Svoje poslanstvo društvo uresničuje tako, da:

- s svojim umetniškim programom sodeluje na kulturnih prireditvah in folklornih festivalih;
- svojim članom omogoča strokovno usposabljanje in izpopolnjevanje s prirejanjem tečajev in seminarjev ali z usmerjanjem na tečaje in seminarje, ki jih prirejajo drugi;
- ohranja obstoječi program in ga razširja s plesi in pesmimi, ki še niso bili izvajani;
- skrbi za visoko kakovost folklornih nastopov;
- obvešča javnost o svojem delovanju;
- z rednimi akcijami vabi študente in dijake k vključevanju v skupino;
- ohranja in dopolnjuje zbirko narodnih noš;
- med člani spodbuja sodelovanje, disciplino, samokritičnost, točnost, prijateljstvo;
- sodeluje z društvi Slovencev v zamejstvu in po svetu;
- sodeluje s sorodnimi društvi doma in v tujini;
- podeljuje priznanja za dosežke v kulturi;
- se vključuje v zveze kulturnih društev;
- se ukvarja s pridobitno dejavnostjo: prodaja publikacije in druge izdelke, pobira vstopnino za svoj kulturni program, zaračunava storitve pri izobraževanju, izposoja opremo in podobno.

#### **4.1.2 Sestava društva**

AFS France Marolt sestavljajo naslednji organi: skupščina, ki je najvišji organ društva; izvršni odbor, ki opravlja organizacijska, strokovno-tehnična in administrativna dela ter vodi delo društva v skladu s programom in sklepi, sprejetimi na skupščini; umetniški odbor, ki ohranja in razvija umetniško podobo društva; nadzorni odbor, ki spremlja delo izvršnega odbora in drugih organov ter opravlja nadzor nad finančno-materialnim poslovanjem društva, in disciplinska komisija. Društvo vse od ustanovitve do danes ni zaposlovalo nikogar, temveč temeljita celotno poslovanje in obstoj društva izključno na prostovoljnem delu.

#### **4.1.3 Članstvo**

Članstvo v društvu je prostovoljno. Za društvo je značilno osebno prizadevanje članov za doseganja namena društva, pa tudi dejstvo, da menjava članov ne vpliva na obstoj društva. Prav tako člani društva nimajo pravic do premoženja društva. Član društva lahko postane vsak, ki uspešno opravi avdicijo, se strinja s statutom društva in redno plačuje članarino. Trenutno šteje

skupina okrog 100 članov, od tega največ študentov in dijakov. Skupina ima naziv akademska, kar naj bi pomenilo, da so njeni člani sami študentje in dijaki, kar v večji meri res drži predvsem za plesalce (približno 60 članov s tem statusom), drugi pa so že zaposleni (glasbeniki, nekaj plesalcev), po večini z visokošolsko izobrazbo. Vse delo v društvu poteka na prostovoljni osnovi. To pomeni, da člani za svoje delo ne prejemajo nobenega denarnega plačila.

Prostovoljno delo je pomemben ekonomski in socialni dejavnik v družbi, saj znižuje stroške poslovanja nepridobitnih organizacij in hkrati omogoča članom, da se posvečajo zadevam, v katere verjamejo.

#### **4.1.4 Vrste storitev**

Storitve, ki jih nudi skupina, so predvsem različni (po številu izvedenih plesnih postavitev in času trajanja) nastopi; statiranje ob različnih sprejemih, prireditvah in drugih dogodkih ter animacije, ki ponavadi sodijo kar v sklop samega nastopa. Vse izmed naštetih storitev so opredmetene in usmerjene k ljudem glede na dejstvo, da morajo biti gledalci prisotni (nekako morajo tudi sodelovati oziroma posvetiti pozornost, da lahko po končanem nastopu izražajo svoje občutke o sami izvedbi) za izvedbo storitve. Prav gotovo pa ne gre zanemariti, da je glavni namen usmerjenost k ljudem oziroma na njihovo zavest z vidika pomena prikaza slovenskega plesnega in pevskega izročila.

Pri določitvi stikov in vpletenosti porabnikov v storitveni proces bi lahko rekli oboje, da gre:

- za pogoste (medosebne) stike med porabnikom in izvajalcem. Dejansko porabnik – naročnik ostane ves čas, ko poteka storitveni proces. Se pravi, ko se nastop odvija, ostane v dvorani, če seveda hoče (v bistvu jo lahko zapusti kadar koli in tako s svojega vidika prekine storitev);
- po drugi strani bi lahko šlo za storitve, kjer je stikov malo, saj imamo nastopajoči le redkokdaj (npr.: če moramo animirati publiko – ponavadi na festivalih v tujini) z gledalci osebne stike.

Vpletenost končnega porabnika bi bila tako z vidika nastopa (kot najbolj pogoste storitve) nizka, saj je potrebna zgolj njegova prisotnost. Če bi gledali z vidika naročnika storitve, je vpletenost zmerna, saj je potrebno njegovo sodelovanje pri načrtovanju storitve. Močna vpletenost je tako prisotna pri animacijah, ki jih mora skupina največkrat izvajati na festivalih v tujini, ko pleše z naključnimi mimoidočimi.

#### **4.1.5 Temeljne značilnosti konkurenčnega okolja**

Skupina se srečuje z neposredno in posredno konkurenco. Neposredno konkurenco ji tako predstavljajo vse folklorne skupine. AFS France Marolt ima med vsemi naštetimi vsekakor več konkurenčnih prednosti, med njimi so: dolgoletna prisotnost, v kateri si je skupina pridobila ugled in spoštovanje, pestrost in številčnost plesnih postavite, bogata zbirka kostumov – noš in profesionalen odnos pri izvajanju storitev. Vse večjo nevarnost skupini predstavlja posredna konkurenca, kamor bi uvrstili predvsem balet, plesne predstave in plesne spektakle. Njihova

prednost v primerjavi z AFS France Marolt sta po mojem mnenju predvsem trenutni trend oziroma priljubljenost.

Prav gotovo predstavljajo društvu veliko konkurenco z vidika prevzemanja naročnikov kot tudi končnih porabnikov storitev domala vsi družabni dogodki, vse kulturne prireditve, torej vse gledališke predstave, glasbene prireditve, kino predstave.

#### **4.1.6 Ciljni segmenti**

Storitve, ki jih izvaja AFS France Marolt, so namenjene najširšemu občinstvu, tako da skupina nima neke stalne ciljne publike, na katero bi usmerila svojo strategijo. Društvo je po mojem mnenju ostalo še v časih, ko so podjetja čakala na kupce svojih storitev ali so ponudila samo različne oblike storitev, ne da bi se osredotočila na posebne potrebe posameznih skupin kupcev. Tako še zmeraj uporablja množično trženje, ko skuša z množično ponudbo, izvajanjem in množičnim oglaševanjem ene ali nekaj storitev pritegniti vse vrste kupcev.

Po mojem mnenju bi se morala skupina osredotočiti na ciljno trženje, kar bi ji omogočalo natančnejše ugotavljanje tržnih možnosti. Zato se mi zdi najboljše, da bi uporabili diferencirano trženje na več segmentih, npr.: državne institucije, podjetja, osnovne in srednje šole, domači in tuji festivali. Tukaj mislim na segmente kupcev – naročnikov predstave in ne na dejanske gledalce. Razvrščanje končnih porabnikov bi bilo težji problem, saj jih skupina praktično ne pozna. Tako je lahko gledalec njenih nastopov praktično kdor koli.

V literaturi sicer lahko zasledimo različne modele razvrščanja ciljne publike kulturnih dogodkov, najbolj primeren se mi zdi model Morisona in Flieheryja (Morison, Dagleish, 1993, str. 49). Izbrala sta si štiri skupine in jim dala preprosta imena: Navdušenci, Zadržani, Nezainteresirani in Izločeni.<sup>5</sup> Navdušenci so posamezniki, ki jih je lastna preteklost ali izobrazba privedla do tega, da so sprejeli umetnost kot pomemben del življenja. So redni obiskovalci kulturnih dogodkov. Zadržani so tisti posamezniki, ki so neodločeni, ali je kultura za njih pomembna. Nekatere izmed njih je strah pred uradnostjo prostorov, kjer se dogodki odvijajo. O sebi menijo, da niso dovolj izobraženi, da bi lahko občudovali umetnost. Občasno bodo obiskali kulturno prireditve, in če jih bo navdušila, bodo še kakšno. Nezainteresirani so zaradi svojevrstne izobrazbe ali njenega pomanjkanja zavedno ali nezavedno izločili umetnost kot možnost za kakršno koli zanimanje. O kulturi ne berejo in tudi ne slišijo, kar je o njej povedanega. Izločeni so posamezniki, ki so prestari ali premladi, zaprti in ne morejo v prostore kulturnih dogodkov. Kulturne organizacije lahko za njih pripravijo posebne programe, vendar ne morejo obiskovati dogodkov v tradicionalnih prostorih.

---

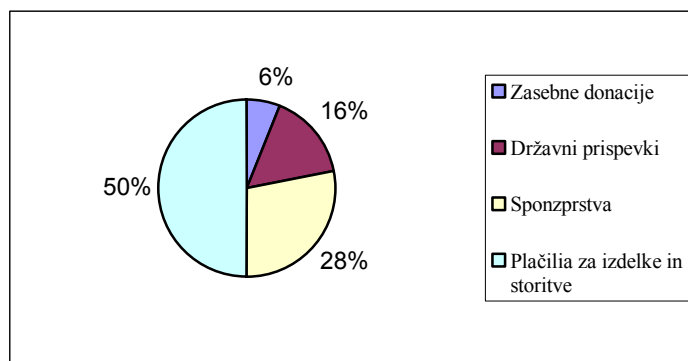
<sup>5</sup> Navdušenci – angl. Yeses, Zadržani – angl. Maybes, Nezainteresirani – angl. Noes, Izločeni – angl. Ineligibles.

#### 4.1.7 Financiranje društva

Kakor za druge nepridobitne organizacije je tudi za AFS France Marolt značilen množinski sistem financiranja. Društvo pridobiva sredstva na vse tri načine, značilne za nepridobitne organizacije, to je prek zasebnih donacij, državnih prispevkov ter plačil izdelkov in storitev. Med plačila za storitve uvršča prihodke iz nepridobitne dejavnosti, prihodke iz pridobitne dejavnosti, članarine in druge prihodke; med prihodke iz javnih virov, subvencije države in občin ter skladov; med prihodke od donacij pa donacije podjetij, posameznikov, fundacij, dotacij sorodnih organizacij in zapuščine.

Velik del prihodkov predstavljajo za skupino tudi sponzorska sredstva, ki jih poleg nekaterih podjetij (ki pa niso stalni vir financiranja) prispeva tudi Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, katere naziv ima društvo v imenu. V letu 2002 so za društvo največji vir prihodkov predstavljala plačila za izdelke in storitve (48,26 %), na drugem mestu so bili državni prispevki, ki so predstavljali 16,2 % celotnih prihodkov, na zadnje mesto pa so se uvrstile donacije s 6,4 %. Drugih 28,4 % vseh prihodkov predstavljajo sponzorska (glej sliko 3). Iz navedenega je razvidno, da v AFS France Marolt prevladuje model dominacije prihodkov iz lastne dejavnosti.

Slika 3: Viri prihodkov AFS France Marolt v letu 2002



Vir: AFS France Marolt, 2002

Sredstva, ki jih društvo dobi od pokroviteljev, so obdavčena s splošno 20-% stopnjo. To ne velja za donatorska sredstva, kjer ne gre za opravljanje prometa blaga in storitev.

Zakon o dohodnini določa tudi, da se osnova za dohodnino zmanjša (zmanjšanje lahko znaša največ 3 % davčne osnove) za plačane prostovoljne prispevke in vrednost daril v naravi za humanitarne, kulturne, izobraževalne, znanstvene, raziskovalne, športne, ekološke in verske namene, kadar so izplačani osebam, ki so organizirane za opravljanje takšnih dejavnosti. Odhodki, ki zmanjšujejo davčno osnovo, so med drugim tudi izplačila za kulturne organizacije,



vendar največ v višini 0,3 % ustvarjenih prihodkov. Izplačila v te namene se priznajo kot odhodek tudi, če so izplačana iz dobička.

Za nepridobitne organizacije je pomemben tudi Zakon o davku od dobička pravnih oseb. Pomemben je iz dveh vidikov: na eni strani so določene nepridobitne organizacije oproščene plačila davka, po drugi strani pa zakon določa tudi nekatere olajšave za tiste pravne osebe, ki del prihodkov namenijo takšnim organizacijam. Zakon našteva pravne osebe, ki so oproščene plačila davka, med katere spada tudi društvo. Pridobitne so vse dejavnosti, ki jih društvo opravi in jih zaračuna, torej iz teh dejavnosti dosega prihodke na trgu. Od dobička, ustvarjenega s to dejavnostjo mora društvo plačati davek. Davčna osnova so prihodki, ustvarjeni s pridobitno dejavnostjo, zmanjšani za dejanske stroške, nastale zaradi pridobitne dejavnosti. Če dejanski stroški niso znani, se prihodki zmanjšajo za sorazmerni del stroškov.

Kar zadeva Zakon o davku na dodano vrednost, so davčni zavezanci tudi organizatorji storitev v kulturi. Oseba, ki sicer opravlja navedeno dejavnost, ni davčni zavezanec, če vrednost opravljenega prometa oz. storitev v obdobju zadnjih dvanajstih mesecev ne presega 5 milijonov tolarjev. AFS France Marolt iz naslova prihodkov od prodaje storitev/nastopov ne presega tega zneska.

Po 26. členu Zakona o davku na dodano vrednost je AFS France Marolt oproščen plačevanja DDV (oprostitve v javnem interesu) zaradi posredovanja kulturnih storitev, vključno z vstopnicami za kulturne prireditve in vključno s prometom blaga, neposredno povezanega s temi storitvami, ki jih opravlja društvo. Vstopni DDV torej plačajo, vendar ga ne smejo odbiti, pri zaračunavanju svojih storitev oz. blaga pa davka ne smejo prikazati. Poleg tega morajo prav tako kot drugi davčni zavezanci voditi vse evidence, ki jih predvideva zakon, ker ni oproščeno društvo kot tako, temveč njegova dejavnost.

Eden od pomembnih vidikov poslovanja društva je njegova finančna stabilnost, ki je težko dosegljiva, glede na nestimulativno davčno zakonodajo in neusposobljenost društva za samofinanciranje. Razlog finančne nestabilnosti so lahko skromne dotacije s strani države, ključen razlog pa je tudi v organiziranosti in usposobljenosti samega društva, saj jim primanjkuje kadrov z ustrežno izobrazbo ter določenimi vodstvenimi oz. organizacijskimi sposobnostmi

## **4.2 Odnosi z javnostmi v društvu**

Začetki odnosov z javnostmi v organizacijah so pogosto nenamerni in skromni. Začne se lahko s tem, da nekdo iz organizacije preprosto odgovarja na pisma porabnikov ali članov, napiše izvirnik za direktno pošto ali letno poročilo, ker nekdo organizira letno srečanje in podobno (Cutlip et al., 2000, str. 60).

V AFS France Marolt so se zametki odnosov z javnostmi pojavili že na samem začetku delovanja društva, vendar vse do danes nimajo osebe, zadolžene prav za to funkcijo. Vse stvari, povezane z javnostmi, se namreč izvajajo po potrebi in sproti. Komuniciranje v funkciji

organizacije je potekalo prek različnih medijev. Pomemben medij je za društvo predstavljalo neposredno komuniciranje. Društvo je uporabljalo nadzorovane in množične medije, izdanih je bilo nekaj brošur o društvu, pošiljali so zahvalna pisma pokroviteljem ter donatorjem, pisali letna poročila in druge analitične dokumente. Številni nastopi na televiziji in radiu so povezani predvsem s poslanstvom društva, to je prikaz slovenskih ljudskih plesov in pesmi širši javnosti.

AFS France Marolt je po mojem mnenju na takšni stopnje razvoja, ko bi morala vloga odnosov z javnostmi postati osrednjega pomena za nadaljnji razvoj društva. To pomeni, da bi bilo treba uvesti funkcijo odnosov z javnostmi, ker bi tako postali komunikacijski naporji društva bolj načrtni ter stalni.

Cilji, ki bi si jih morali zastaviti v sklopu odnosov z javnostmi in ki so tipični za nepridobitne organizacije, bi bili lahko naslednji:

1. ustvarjanje zavedanja o obstoju društva ter predstavitev organizacijskega poslanstva;
2. pridobivanje podpore v javnosti;
3. ustvarjanje in predvsem ohranjanje ugodnih pogojev za pridobivanje sredstev.

V nadaljevanju bom delovanje odnosov z javnostmi v društvu razvrstila v programe ter predstavila tehnike, ki jih pri tem uporabljajo. To poglavje torej predstavlja predvsem analizo stanja odnosov z javnostmi, ki je narejena tudi na podlagi globinskih intervjujev z vsako od pomembnih javnosti društva AFS France Marolt.

#### **4.2.1 Odnos do države**

Na podlagi različnih možnih tipov odnosov, ki sem jih ponazorila v poglavju o odnosih med državo in nepridobitnimi organizacijami, ugotavljam da je za AFS France Marolt značilen odnos ločene avtonomije. To pomeni srednjo stopnjo financiranja, nizko stopnjo državne kontrole in nizko stopnjo komunikacij in stikov med državo in društvom. Majhen obseg komunikacij je po mojem mnenju nadaljevanje odnosov iz socialističnega obdobja, vendar z razliko, da je nadzor države nižji.

Vlada različno vpliva na društvo: z obdavčenjem (kar je bilo pojasnjeno že v prejšnjem poglavju); s prerazdeljevanjem z davki zbranega denarja; s podeljevanjem pomoči, subvencij; z uravnavanjem pogojev poslovanja. Ker me je zanimalo, katera so merila in kriteriji za financiranje, sofinanciranje ali subvencioniranje kulturnih programov in projektov, sem opravila globinski intervju (2003) z Marjeto Preželj iz Ministrstva za kulturo (v nadaljevanju MK) in dobila naslednje podatke: skladno z Zakonom o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 96/02) je nakazano, da morata besedil javnega razpisa in javnega poziva<sup>6</sup> vsebovati pogoje, ki jih morajo izpolnjevati izvajalci, ter določne umetniške, kulturno politične, strokovne in druge kriterije ter zahteve, ki jih mora izpolnjevati kulturni program ali projekt za financiranje. To pomeni, da MK določi tako splošne pogoje kot posebne kriterije, ki so lahko

---

<sup>6</sup> Za financiranje projektov in programov se lahko izvedeta razpis ali poziv – odvisno, o čemer govori 103. člen.

(ponavadi) različni (še posebej kriteriji), odvisno od področja (glasba, vizualna umetnost, manjšine ...). Merila in kriteriji so torej različni glede na področja, so del dokumentacije poziva in/ali razpisa, ki morajo biti objavljeni javno.

Društvo se pogosto znajde v položaju, ko ima finančna sredstva, ki so vezana izključno na projekt, medtem ko nima sredstev za obratovalne stroške. V lanskem letu je delež prihodkov, ki jih je društvo dobilo s prijavami na različne projekte s strani Ministrstva za kulturo in Mestne občine Ljubljana, predstavljal le 14,27 %.

Oktobra 2003 je bil sprejet Nacionalni program za kulturo<sup>7</sup>, ki bo gotovo prinesel tudi nekaj sprememb za AFS France Marolt. Zastavljeni cilj je tudi ohranitev dosežene dinamike razvoja ljubiteljske kulture in povečevanje povprečnega števila obiskovalcev na prireditve za 10 % do 2007. Po besedah Prežljeve (2003) naj bi bili ukrepi, ki jih bodo uporabljali pri uresničevanju tega cilja, naslednji: spodbujanje lokalnih skupnosti, da zagotovijo pogoje za delovanje ljubiteljskih kulturnih društev in skupin, strokovna pomoč lokalnim skupnostim pri pripravi lokalnih kulturnih programov, podpiranje projektov kulturnih društev in skupin, podpiranje vlaganj v prostore in opremo, ki jih uporabljajo ljubiteljska kulturna društva in skupine. Eden izmed pomembnih ciljev programa (na podlagi Zakona o kulturnem tolarju) je s podporo naložbam zagotoviti minimalne prostorske in tehnične pogoje delovanja kulturnih društev in skupin. AFS France Marolt za prostore trenutno plačuje visoko najemnino, le vprašanje časa pa je, kdaj bo ostalo brez njih .

Težave so povezane s sklepanjem pogodb, ki jih sklepajo z državo za pridobitev sredstev. Največkrat so jim s pogodbami naložene številne obveznosti, ki so nesorazmerne s pridobljenimi finančnimi sredstvi. Očitek je zlasti razpršenost sredstev, kar kaže na neodločenost države pri postavitvi prednosti financiranja dejavnosti. Še vedno velja načelo vsakomur nekaj malega. Za dolgoročno stabilnost bi zato morale pridobiti stalne vire financiranja, kar bi zmanjšalo cikličnost priliva sredstev iz projektnega financiranja, to pa bi olajšalo tudi dolgoročno načrtovanje strategij razvoja.

Najpomembnejši del odnosov do države je zato opazovanje dogajanj oziroma političnega okolja, saj lahko s pravočasnim opozorilom in predstavitvijo svojih stališč preprečimo morebitno nastalo škodo. Zagovarjanje svojih stališč in spodbijanje nasprotnih je toliko lažje, kolikor slabše je organizirana nasprotna stran. Veliko vlogo bi lahko v tem primeru imelo lobiranje, vendar je treba upoštevati dejstvo, da so na vodilnih položajih v društvu le študentje.

Eden izmed ciljev Nacionalnega programa je tudi dvig kakovosti izvajanja in organiziranja programov in projektov na področju ljubiteljskih dejavnosti, ki naj bi ga dosegli z vključevanjem lokalnih skupnosti v upravljanje s kadrovskimi viri. To pomeni, da bi imel Javni sklad RS za

---

<sup>7</sup> Nacionalni program za kulturo je strateški dokument, ki z opredelitvijo kulturno-političnih prednosti, ciljev in ukrepov zagotavlja pogoje za trajnostni in celostni razvoj slovenske kulture. Sprejel se je za obdobje štirih let: od 2004 do 2007.

kulturne dejavnosti kader, ki bi kot organizator in strokovni svetovalec pomagal društvu pri izvajanju projektov. Po besedah Demšarja (2003), bi bilo to koristno predvsem pri spremljanju razpisov, mednarodnem sodelovanju in lobiranju.

Pobudo za medsebojno delovanje po besedah predsednika društva, Blaža Demšarja (2003), daje predvsem društvu samo; prevladujejo pa manj zahtevne oblike povezovanja, osebni, telefonski razgovori ali priprava pisno posredovanih predlogov in prijav na razpise. Podajanje dopolnil h gradivom, predlaganim zakonskim postopkom je zelo redka oblika sodelovanja. Po njegovem mnenju bi morala država v odnosu do njih poleg financiranja povečati tudi obveščanje in okrepiti sodelovanje pri oblikovanju programov.

#### **4.2.2 Odnosi s člani**

Glede na to, da delo v nepridobitnih organizacijah temelji v veliki meri na prostovoljstvu, spadajo prostovoljci med eno od najpomembnejših javnosti organizacije. Odnosi s prostovoljci vključujejo pridobivanje, zadrževanje, nadziranje, obveščanje in motiviranje prostovoljcev. O tem, kako društvo pridobiva, zadržuje in nadzira svoje člane, v diplomskem delu ne bom govorila, vendar bom v načrtu odnosov z javnostmi predstavila obveščanje in motiviranje članov za dogodek. Pooblastila in odgovornosti imajo na podlagi svoje funkcije že prej omenjeni odbori, vendar praktično vsak član odgovarja za dobro ime društva s svojim nastopanjem navzven (ko si na odru in v noši nisi več Janez, Katja in Miha, ampak si AFS France Marolt). Kar se tiče informacij v društvu, lahko praktično vsak član posreduje informacije o skupini, razpoložljivosti za nastop. Kar se tiče izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, se korepetitorji (plesni in pevski vaditelji) izobražujejo na raznih seminarjih in delavnicah, plesalci in glasbeniki pa na rednih vajah in skozi nastope.

Pri odnosih s člani je pomembno tudi ocenjevanje učinkovitosti članov, kar lahko povečuje njihovo motivacijo. Vendar morata biti ocenjevanje in nagrajevanje jasno opredeljeni, tako da vsak v organizaciji ve, kako dobiti "nagrado". V skupini je to ponazorjeno takole: preverjanje in beleženje prisotnosti na vajah, na nastopih, sodelovanje v odborih, pomoč v garderobi; vse to se sešteje, preračuna in izračuna odstotke. Ti odstotki članov so pogoj za udeležbo na mednarodnih festivalih, saj mora član tako zbrati vsaj 75 %. Tako je nastopanje v tujini dejansko nagrada za celoletno delo plesalca. Po besedah Vesne Nastran, članice AFS France Marolt (2003), je lahko dobra motivacija tudi dejstvo, da se v taki amaterski skupini skozi pomoč pri vodenju ali celo pri direktnem vodenju skupine lahko zelo veliko naučiš. Za nekatere pa je po njenem mnenju osnovna motivacija preprosto druženje.

Kar se tiče notranjega informiranja v društvu, je to dobro organizirano. Demšar (2003) je povedal, da svojimi člani komunicirajo prek obvestil na oglasni deski in prek rednih srečanj skupine, v zadnjem času tudi prek interneta (obvestila iz tajništva, poštna lista). Pomemben del komunikacije s člani so neuradna srečanja, npr.: pikniki, športna tekmovanja ...

### 4.2.3 Odnosi z mediji

Kot je običajno za večino nepridobitnih organizacij, velja tudi za AFS France Marolt, da uporablja model javnega informiranja, vendar je že opaziti, da se v društvu zavedajo, da je treba svoje deležnike prepoznavati in z njimi razvijati nek dialog. Odnosi z javnostjo so načrtovani premalo, ker trenutno nimajo osebe, ki bi za to načrtno skrbela. Ob večjih projektih se vnaprej dogovorijo, kaj in kako je treba kaj storiti, vendar ponavadi ostane pri tem.

Po mnenju Demšarja (2003) se je v medijih relativno težko pojavljati zaradi same narave društva in dejavnosti (ljubitelska dejavnost). V medijih se sicer pojavljajo ob zanimivejših projektih in seveda ob močni lastni angažiranosti. Po besedah Jureta Brankoviča iz Dnevnika (2003) je pozornost tematiki, ki jo obravnavajo, odvisna od aktualnosti dogodka in števila ljudi, ki se jih tiče določen dogodek.

V osnovi je za odnose z mediji zadolžen predstavnik društva, to je predsednik. Sicer imajo v društvu odgovorno osebo za 'propagando', ki med drugim v posameznih primerih prevzame tudi to funkcijo, vendar ponavadi zaradi neizkušenosti le v enostavnejših primerih. Prav tako pri odnosih z javnostjo sodelujejo drugi člani (intervjuji oziroma pogovori na radijih, članki ...).

Sporočila za medije uporabljajo, kadar gre za manj pomembne zadeve, in jih pošiljajo tistim medijem, za katere menijo, da bi jih utegnile zanimati. Tako jih pošiljajo ob večjih projektih, kot so letni koncert, koncert v Križankah, nastopi na Dvornem trgu, večji koncerti, vpis novih članov, udeležba na mednarodnih festivalih. V tiskanih medijih se pojavijo od 5- do 10-krat na leto. Vse medijske objave so objavljene na prošnjo društva in jih tudi arhivirajo. Analiza objavljenih besedil v dokumentaciji Dnevnika je pokazala, da se ASF France Marolt pojavlja večinoma kot eden od nastopajočih na večjih dogodkih. To so lahko proslave, zabave ali nastopi. Samostojna prispevka so letos imeli le dva, in sicer poleti, ko so člani AFS France Marolt pripravili javne predstavitve svoje dejavnosti v središču mesta in o tem obvestili tudi predstavnike medijev.

Društvo se pojavlja na televiziji (RTV Slovenija), gre za neplačane posnetke nastopov v Cankarjevem domu ali drugih prireditvah; letos so se pojavili tudi v dveh daljših prispevkih, ki jih je pripravila omenjena televizija. Demšar (2003) je mnenja, da bi bili lahko deležni večje pozornosti na RTV Slovenija oziroma na televiziji nasploh. Kar se tiče radia, skupina uporablja ta medij predvsem pred večjimi nastopi, največkrat sodelujejo z RGL in Radiem Študent.

V društvu pogrešajo tudi pozornost kulturnih kritikov na vseh medijih. Pozornost kritikov bi bila dobrodošla predvsem zaradi ustvarjanja ugleda skupine.

Tehnike, ki so jih uporabljali v društvu do sedaj, so bila predvsem sporočila za javnost, nekaj je bilo tudi reportaž; vse pa je bilo napisano s strani enega izmed članov, novinarji ponavadi samo popravijo ali dopišejo kakšno stvar.

Po mnenju Brankoviča (2003) se nevladnim organizacijam v slovenskem medijskem prostoru za zdaj namenja malo pozornosti, še posebej, če se ne tičejo aktualnega dogajanja. Sporočila za medije, ki jih v ASF France Marolt uporabljajo najpogosteje, dosegajo uredništva in tako v okviru svojih možnosti in prostoru, ki ga mediji namenjajo tovrstnim dejavnostim, njihovo ravnanje ustreza ali celo presega uveljavljene standarde tehnik odnosov z javnostmi večine nevladnih organizacij.

#### **4.2.4 Program pridobivanja sredstev**

Glavni vir prihodkov AFS France Marolt predstavljajo plačila za izdelke in storitve, na drugem mestu so državni prispevki, najmanj dobijo z donacijami. V društvu je za pridobivanje sredstev zadolžen izvršni odbor. V nadaljevanju bom predstavila prizadevanja za pridobivanje sredstev kot program pridobivanja sredstev.

##### **1. Plačila izdelkov in storitev**

Največji delež prihodkov predstavljajo plačila za nastope, izposojanje opreme, izobraževanja. Nastopi sami niso samo vir prihodkov, ampak so hkrati tudi neke vrste samopredstavitve društva. Pred osamosvojitvijo Slovenije je bilo nastopov precej več, danes pa se mora društvo potruditi in se samo angažirati pri iskanju naročnikov svojih storitev.

##### **2. Državni prispevki**

Za svojo dejavnost društvo od Javnega sklada Republike Slovenije za kulturne dejavnosti prejema vsak mesec denarno podporo, preostala sredstva s tega naslova pa pridobiva prek javnih razpisov Mestne občine Ljubljana in projektnih razpisov Ministrstva za kulturo. Verjetno prav zaradi velike konkurence, tako posredne kot neposredne, ta sredstva vsako leto predstavljajo nižji odstotek. Za denar, pridobljen od državnih virov, je po navadi že vnaprej določeno, čemu je namenjen. Če ga organizacija porabi neustrezno, obstaja možnost, da ga prihodnjič ne bo dobila ali bo še kako drugače kaznovana.

##### **3. Zasebne donacije**

Stopnja zasebnih donacij je v AFS France Marolt nizka. Društvo sicer izvaja široke oziroma načrtne akcije za pridobivanje pokroviteljev in donatorjev, predvsem pred letnim koncertom v Cankarjevem domu in pred odhodom na mednarodne festivale. Vendar te akcije niso nič drugega kot pošiljanje pisnih prošelj najrazličnejšim podjetjem, ki ponavadi ostanejo neizpolnjene. Društvo razen Študentske organizacije Univerze v Ljubljani (s katero ima podpisano podpisanih pokroviteljsko pogodbo) nima stalnih pokroviteljev. V zameno za podarjena sredstva društvo nastopa na različnih prireditvah, ki so v organizaciji ŠOU. Nekaj donacij so sicer že dobili, vendar ni šlo za donatorstvo v pravem pomenu, ampak so za podjetje tudi nastopili. Pokrovitelje društvo obvešča o porabljenem denarju, povabi jih na nastope, pošilja jim razglednice iz tujine. Donatorje načeloma zanima, kako se porabi njihov denar; in kadar menijo, da je bil njihov denar porabljen neustrezno, obstaja možnost, da prihodnjič ne bodo več donirali. Kar se tiče zasebnih donacij oziroma donacij posameznikov, društvo prav tako še ni izvajalo nobenih večjih akcij. Društvo je na tem področju precej pasivno, zato menim, da bi z načrtnim delovanjem v tej smeri

lahko povečali stopnjo zasebnih donacij. Vendar samo davčna olajšava za donatorje verjetno ne bo dovolj.

## **5 PROJEKTNI NAČRT ODNOSOV Z JAVNOSTMI**

V nadaljevanju bom predstavila projektni načrt odnosov z javnostmi za kulturni dogodek. Projektni načrti se pripravljajo za izvedbo pomembnejših dogodkov in praviloma zajemajo ljudi in sredstva ter njihovo razporeditev v času (Zavrl, 2002). Osnovni namen takega projektnega načrta je olajšati delo, zato pogosto temelji na preglednicah in kontrolnih seznamih.

Vsaka organizacija bi morala s ponavljajočimi se dogodki imeti zabeležena določena splošna spoznanja in doslej pridobljene izkušnje. Te lahko na podlagi dobro pripravljenega načrta prenašamo na nove sodelavce. Bistvena vprašanja, ki bi si jih morali zastaviti sestavljavci takih načrtov, so predvsem: zakaj pripravljajo nek dogodek, kaj bi radi z njim dosegli, kdaj, kje in kako ga bodo izvedli in kdo naj bi o njem govoril pred določenimi javnostmi.

Zavedam se, da bi s kratkoročnim načrtom odnosov z javnostmi, ki ga društvo žal nima, lahko ta načrt pripravila lažje; tako pa bo mi bodo v pomoč globinski intervjuji s pomembnimi javnostmi društva, to so predstavnik tiskanih medijev, donatorjev, države, članov in predsednik društva ter dolgoletno sodelovanje v skupini.

### **5.1 Načrt odnosov z javnostmi za dogodek – letni koncert Akademске folklorne skupine France Marolt v Cankarjevem domu v Ljubljani**

Akademska folklorna skupina France Marolt vsako leto spomladi v Cankarjevem domu pripravi celovečerni nastop, ki predstavlja presek celoletnega dela skupine. Gre za tematske večere, katerih osnovni namen je občinstvu poglobljati vedenje o slovenski ljudski plesni in pevski dediščini. Z vidika odnosov z javnostmi ta dogodek pritegne več javnosti, zato bom za vsako od pristojnih javnosti je potreben poseben načrt.

#### **5.1.1 Cankarjev dom**

AFS France Marolt s Cankarjevim domom (v nadaljevanju CD) sodeluje že vse od njegovega začetka, letne koncerte pa prav tako prireja vsako leto. Organizaciji skleneta pogodbo o sodelovanju, kjer se naročnik (CD) zaveže angažirati izvajalca (AFS France Marolt) za dogodek. Naročnik se obveže nakazati nagrado za opravljeno storitev v višini 55 % neto prihodka od prodanih vstopnic za koncert, potem ko odšteje stroške za predstavitev. Po opravljeni storitvi (nastop) izstavi AFS France Marolt Cankarjevem domu račun. O datumu se dogovarja predsednik društva na srečanju s predstavniki CD eno leto prej.

Bistveno pri sodelovanju je, da Cankarjev dom na Ministrstvu za kulturo prijavi omenjeni dogodek v svoj letni program, zato dobijo tudi sredstva za delovanje. Pogoje je, seveda, da je dogodek zato tudi izpeljan.

Vsekakor gre za dolgoročno sodelovanje, ki je mojem mnenju v obojestransko korist. CD društvo namreč pokliče tudi kot nastopajočega za prireditve v njegovi organizaciji.

### **5.1.2 Država**

Kar se tiče državnih institucij (MK, MOL, JSKD, ZKD), je glede na to, da gre za projektni načrt, težje načrtovati tesnejše odnose. Društvo se lahko prijavi na razpisane projekte, ki jih ima katera koli od teh organizacij, vendar je vprašanje, če bo v tistem času naletela na kakšen razpis oziroma javni poziv.

Pravočasno je potrebno poslati vabila vsem pristojnim organom s priloženimi brezplačnimi vstopnicami. Vabila morajo biti poslana vsaj en mesec prej, v njih pa prositi za odgovor institucije, ali se bo prireditve udeležila. Predsednik ali podpredsednik morata udeležene, če je le mogoče, med odmorom tudi pozdraviti.

Prispevka, ki ga prispevajo omenjene institucije skozi vse leto, tudi ne gre zanemariti. Zato je priporočljivo (tudi če za ta projekt ne dobijo sredstev), da na programskem listu omenijo njihovo podporo.

### **5.1.3 Ciljno občinstvo**

Tovrstne prireditve se v največji meri udeležujejo nekdanji člani društva, sorodniki nastopajočih oziroma tisti, ki so na kakršen koli način povezani z AFS France Marolt. Kljub temu je treba upoštevati tudi podatek, da ima dogodek dve ponovitvi, in sicer v soboto in nedeljo, kar pomeni, da je treba dvorano napolniti dvakrat.

Ciljno občinstvo je treba najprej obvestiti; v tem primeru je informiranje podajanje osnovnih podatkov o tem, kdaj in kje se dogodek odvija, o vsebini, ceni vstopnice in kje so te na voljo. Tehnike, ki jih lahko društvo uporablja v tem primeru, so v prvi vrsti neposredno komuniciranje s člani skupine, obvestilo na spletni strani društva, pisna vabila nekdanjim članom, obvestilo po elektronski pošti. Seveda je treba vse opraviti pravočasno. Kdaj je pravočasno? Po mojem mnenju je v tem primeru to v trenutku, ko so vstopnice na voljo na blagajni Cankarjevega doma. Splošna javnost lahko za dogodek izve iz množičnih medijev (radio, televizija, internet, tisk), prek sporočil za javnost, reportaž o društvu in intervjujih na različnih radijskih in televizijskih postajah.

Med odmorom ali po koncu predstave se lahko nastopajoči v narodnih nošah pomešajo med občinstvo in tako vzpostavijo bolj dostopen odnos. Med odmorom lahko člani društva tudi prodajajo svojo zgoščenko, kar bi jim predstavljalo dodatni zaslužek.



#### 5.1.4 Mediji

Projektni načrti medijev naj bi bili le v pomoč dolgoročnim in kratkoročnim načrtom. Ker dolgoročnega načrta društvo nima in bi njegova priprava preseгла zahtevnost diplomskega dela, na tem mestu pripravljam projektne. Dogodek, kot je letni koncert v CD, prispeva k odprtosti društva in preglednosti njegovega letošnjega dela. Eden izmed pomembnih ciljev odnosov z mediji so novinarji, ki jim mora društvo posredovati zadostno in kakovostno količino informacij. Društvo bi moralo vzpostaviti sistem, ki upošteva naslednje elemente odnosov z mediji (Wilbur, 1994, str. 187–188; Seitel, 1995, str. 280):

1. določitev osebe, ki bo komunicirala z mediji: AFS France Marolt bi moral točno določiti osebo, ki bo komunicirala z mediji, drugi se morajo temu izogniti. Najbolje je, da je to predsednik ali strokovni vodja društva, profesor Mirko Ramovš. Predsednik lahko zadolži tudi katerega izmed članov, ki je več javnega nastopanja in pozna celoten projekt;
2. čas za odziv: praviloma lahko praktiki odnosov z mediji vnaprej predvidijo okvirna vprašanja, kar jim omogoča bolj premišljeno in natančnejšo pripravo na medijski nastop. Glede na to, da gre za tematski in dolgoleten projekt, bi lahko nekdanji predsedniki predstavili dosedanje izkušnje z mediji in kakšna vprašanja so jim postavljali do sedaj;
3. upoštevanje rokov: bistvenega pomena se mi zdi, da se jih društvo drži. Predhodno se je treba pozanimati, kdaj so roki za oddajo v posameznih tiskanih medijih, kdaj na televiziji, in zadolžiti nekoga, ki bo spremljal tako oddajo sporočil kot potem njihovo dejansko objavo;
4. povezanost tematik: predsednik društva naj ne komentira tem, ki so zunaj dosega skupine;
5. vzpostavitev osebnega stika s predstavniki medijev: društvo bi moralo to vsekakor storiti in ne pošiljati sporočil samo prek elektronske pošte. Mogoče bi bila potrebna neke vrste novinarska konferenca, na kateri bi predstavili društvo, ogled prostorov, noš, predstave.

Orodij (Verčič, 2002, str. 72–106), ki jih AFS France Marolt lahko uporablja pri odnosih z mediji, je več, v tem primeru pa so bistveni naslednji:

- adrema novinarjev, ki omogoči hitro in ciljno posredovane informacije;
- sporočilo za javnost, ki mora biti kratko, povedati mora bistvo in pritegniti pozornost, predvsem pa mora odgovoriti na 5 bistvenih vprašanj, in sicer: kdo, kaj, kje, kdaj in zakaj;
- govorci, ki so posamezniki, ki organizacijo predstavljajo javnosti. Ponavadi je to predsednik društva ali pa člani, večji javnega nastopanja;
- novinarska mapa, ki bi bila po mojem mnenju smiselna, predvsem zato, ker je novinarjem lažje, da iz že pripravljenega gradiva, ki ga posreduje društvo, prepisejo podatke, ki jih potrebujejo za članek. Hkrati bi taka mapa olajšala srečanje z novinarji. Po mojem bi morali mape razdeliti tudi vsem članom, predvsem mlajšim, ker se mi zdi potrebno, da vsi poznajo osnovne informacije o društvu;
- spremljanje in analiza medijskih objav: glede na to, da društvo to počne že sedaj, bi samo predlagala bolj oblikovano spremljanje, kot je predlagano v knjigi Odnosi z mediji (Verčič, 2002).

### **5.1.5 Člani**

Iz globinskega intervjuja sem ugotovila, da sta za plesalce in glasbenike, ki bodo sodelovali pri tem dogodku, najpomembnejši informaciji datum nastopa in program. Plesalci naj bi torej dovolj zgodaj izvedeli, kateri plesi se bodo plesali na koncertu in kdo bo plesal kateri ples. Po mnenju članice Nastranove (2003) so v zadnjem času postave<sup>8</sup> pripravljene prepozno, saj bi morala biti postava za določen ples bolj uplesana in plesalci bolj usklajeni. Strokovni odbor lahko organizira dodatne vaje ob koncih tedna pred dogodkom.

Datum koncerta je, kot sem že omenila, znan že leto prej, točen program pa januarja, torej tri mesece pred izvedbo. Strokovni vodja, zadolžen za program, bi dejansko lahko že januarja poleg plesov postavil tudi postave.

Naslednje pomembne informacije se tičejo generalke in vaje tik pred nastopom – njun urnik bi moral biti znan vsaj teden vnaprej. Plesalci morajo poznati dan in uro, ko se pripravljajo in pakirajo narodne noše, na dan nastopa pa so pomembne ure zбора v prostorih društva, ko se odnese še zadnje malenkosti, ura začetka in konca generalke v določeni dvorani CD, ura začetka nastopa in ura, ob kateri morajo biti vsi plesalci pripravljene za vstop na oder. Neposredno komuniciranje s člani v tem primeru ni dovolj, potrebna so pisna navodila o urah in krajih, ki se jih morajo člani držati. Oglasna deska na sedežu društva, e – pošta in spletne strani društva, so za informiranje članov najbolj primerni orodji.

### **5.1.6 Donatorji in sponzorji**

Kot sem že omenila, je v nepridobitnih organizacijah odnos s finančnimi javnostmi prirejen v program pridobivanja sredstev. Namena tovrstnega dogodka sta dva: zbrati denarna sredstva za samo izvedbo in obveščanje obstoječih in potencialnih donatorjev oz. sponzorjev o letnem dogodku društva. Tehnike, ki jih lahko društvo uporablja v tem primeru, so: pisanje prošenj, naslovljenih na potencialne donatorje in sponzorje, novim donatorjem je treba kot dobrodošlico poslati paket z zgoščenko in brošuro o skupini, z donatorji z višjim potencialom stopimo v stik telefonsko in osebno. Objave v medijih, višja davčna olajšava, plakat na samem mestu dogodka, brezplačne vstopnice so po mnenju enega izmed potencialnih donatorjev (2003) bistveni kriteriji pri odločanju o financiranju dogodka. Izkoristiti velja tudi domačo spletno stran, kjer bi lahko zainteresirani našli potrebne informacije o društvu, dosedanje donatorje in pokrovitelje ter tudi osnutek pogodb.

### **5.1.7 RTV Slovenija**

RTV Slovenija sicer z AFS France Marolt že več let nima nobene pogodbe, a je v pogodbi s Cankarjevim domom določilo glede snemanja, ki pravi, da poravnava vse stroške, povezane s snemanjem, RTV Slovenija. Čeprav je snemanje in predvajanje oddaje za društvo dobro za

---

<sup>8</sup> Postava pomeni, kdo bo plesal posamezne plese in s kom.

predstavitev skupine širši javnost, bi vseeno morali vzpostaviti trdnejše odnose z RTV, ki bi pripomogli k temu, da bi se posnetki predvajali v dogovorjenih terminih, da bi društvo dobilo honorar od RTV itd..

## **5.2 Vrednotenje odnosov z javnostmi**

Vrednotenje je pomemben del odnosov z javnostmi. Z njim si odgovorimo na vprašanje, ali so naš čas, trud in resursi, ki smo jih vložili v dejavnosti odnosov z javnostmi, sorazmerni z doseženimi rezultati. Na ocenjevanje uspešnosti je treba misliti že pred začetkom izvajanja in naj bi potekalo tudi med samim izvajanjem odnosov z javnostmi. Ovrednotenje, ki ga izvedemo na koncu programa ali akcije, je izhodišče za načrtovanje prihodnjih akcij.

Kljub temu večina teoretikov ugotavlja, da organizacije vrednotenja ne jemljejo resno. (Cutlip, 2000; Gruban, 1997). Razlogi naj bi bili: pomanjkljiva izobrazba kadrov, pomanjkanje finančnih sredstev, pomanjkanje časa in dvom o sami pomembnosti ovrednotenja.

Razlikovati je treba tudi med tipi vrednotenja, saj je med učinki pomembno razlikovati med izdelki in rezultati. Velik članek v nekem mediju je pomemben izdelek in vmesni rezultat nekega programa odnosov z mediji, nikakor pa ne more biti končni rezultat. Sama medijska objava, ki je ne vidi nihče, še ne pomeni ničesar, prebrana objava pa le stežka takoj in neposredno vpliva na vedenje (Gruban, 1997, str. 125). Šele ovrednotenje, skozi katerega lahko merimo konkretno zastavljene cilje oziroma spremembo stališč ali vedenja, nam pokaže ustrezne rezultate.

Kriterij za merjenje uspešnosti nepridobitnih organizacij mora biti vezan na njeno poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov. V mojem primeru se uspešnost odnosov z javnostmi lahko kaže v številu prodanih vstopnic, številu objav v tiskanih medijih, dolžini televizijskih prispevkov, z zbranimi finančnimi sredstvi, zadostno informiranim članom društva. O zadovoljstvu občinstva s predstavo bi bilo treba izvesti anketo na kraju samem. Naj poudarim, da gre predvsem za kratkoročno uspešnost ali neuspešnost; za dolgoročne učinke bi društvo potrebovalo strateško načrtovan načrt odnosov z javnostmi. Z njim bi lahko spremljalo svoje deležnike in znake, ki bi opozarjali na nezaželene učinke programa.

## 6 SKLEP

Družbeni razvoj je v kratkem času povzročil ustanavljanje velikega števila nepridobitnih organizacij. Njihov temeljni razlog za obstoj ni ustvarjanje dobička, ampak izpolnjevanje poslanstva, katerega opredelitev je povečevanje kakovosti družbenega življenja oz. življenjske ravni državljanov.

Odnosi z javnostmi predstavljajo pomembno organizacijsko funkcijo za nepridobitne organizacije. Ker delujejo v zapletenem in spreminjajočem se okolju – zaostrele so se tržne razmere gospodarjenja, neugodna je davčna zakonodaja, čedalje manj je virov financiranja, čedalje več prosilcev za projektno financiranje – jih družbeni in ekonomski dejavniki silijo k nenehnem prilagajanju.

Praksa odnosov z javnostmi je v nepridobitnih organizacijah različna, najpogostejši model prakse odnosov z javnostmi v njih pa je model javnega informiranja. Nepridobitne organizacije uporabljajo vse programe odnosov z javnostmi: od odnosov do medijev, zaposlenih, države itd. kot vse druge organizacije. Njihova posebnost je le, da je program odnosov s finančno javnostjo preoblikovan v program pridobivanja sredstev.

Katere prednostne cilje si zastavijo nepridobitne organizacije v sklopu funkcije odnosov z javnostmi, je odvisno od posamezne organizacije in od usposobljenosti njenega vodstva. Na podlagi globinskih intervjujev sem ugotovila, da skrbi AFS France Marolt kot nepridobitno, prostovoljno društvo za odnose z javnostmi nenačrtno, zaveda pa se, da bo treba za sam obstoj k tej funkciji pristopiti bolj premišljeno in načrtovano. Cilji, ki bi si jih morali v društvu zastaviti v sklopu odnosov z javnostmi in ki so tipični za nepridobitne organizacije, bi bili lahko naslednji: ustvarjanje zavedanja o obstoju društva ter predstavitev organizacijskega poslanstva, pridobivanje podpore v javnosti, ustvarjanje in predvsem ohranjanje ugodnih pogojev za pridobivanje sredstev. Dejstvo, da so v povprečju največji vir prihodkov nepridobitnih organizacij plačila izdelkov in storitev, je eden izmed razlogov, zakaj je najpomembnejši vidik odnosov z javnostmi v nepridobitnih organizacijah vloga, ki jo imajo ti v procesu pridobivanja sredstev.

Priprava letnega kulturnega dogodka je za organizacijo, ki nima strokovno usposobljenega kadra in neomejenega proračuna za izvedbo, zahtevna naloga. Izkušnje iz preteklosti, dosledno spremljanje sedanosti in misli na prihodnost bi morala vsaka nepridobitna organizacija uporabiti pri pripravi svojega dolgoročnega načrta za odnose z javnostmi, s katerimi ima ali bo imela opravka. Ta je lahko dobra osnova za kratkoročne ali projektne načrte odnosov z javnostmi, prav tako pa omogoča primerjavo in ovrednotenje vloženega dela in ustreznih rezultatov.

## 7 LITERATURA

1. Anthony Robert N., Young David W.: Management Control in Nonprofit Organizations. 4th ed. Homewood: Irwin, 1988. 918 str.
2. Cutlip M., Center A., Broom G.: Effective public relations. New Jersey: Prentice Hall osma izdaja. 2000. 588 str.
3. Črnak Meglič Andreja: Vpliv (tipov) države blaginje na obseg in vlogo neprofitno-volonterskega sektorja v sodobnih družbah. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV. 2000. 243 str.
4. Drucker Peter F.: Managing the Non-profit Organization. Oxford. Butter Worth-Heinemann, Linacre House, 1997. 178 str.
5. Drucker Peter F.: Managing the non-profit organization. Oxford: Butterworth-Heinemann. 1993. 178 str.
6. Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl, Franci: Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana, 1997. 203 str.
7. Grunig J. E., Hunt T.: Managing public relations. Philadelphia [etc.]: Harcourt Brace Jovanovich College, 1984. 550 str.
8. Grunig J. E., Hunt T.: Tehnike odnosov z javnostmi. Ljubljana: DZS, 1995. 433 str.
9. Grunig J.E: A situational theory of publics: conceptual history, recent challenges and new research, v Public relations research: an international perspective, D. Moss, T. MacManus, D. Verčič, ur. 1997, London: International Thomson Business Press. 315 str.
10. Horak Christian: Controlling in Nonprofit Organizations. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 1997. 317 str.
11. Jensen I: Public relations and public sphere in the future, v Public relations, public affairs and corporate communications in the new millennium: the future (proceedings of the 7th international public relations research symposium), D. Verčič, J. White in D. Moss, ur. 2000, Pristop Communications: Ljubljana: Henry Stuart Publications. Str. 7-13.
12. Kapur Vishnu: Microsimulation in government policy and forecasting. Prva izdaja. Amsterdam: Elsevier. 2000. 653 str.
13. Kitchen, Phillip: Public Relations: Principles and Practice. International Thomson Business Press. 1997. 325 str.
14. Kolarič Zinka: Prostovoljne neprofitne organizacije v Sloveniji. Neprofitni management, 1(1997), 1, 17-20 str.
15. Kolarič, Zinka: Neprofitno-volonterske organizacije v Sloveniji. Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo. 1994a. let .22. št. 168-169. str. 107-120.
16. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V.: Principles of marketing. London: Prentice Hall, 1999. 1031 str.
17. Kotler Philip, Andreasen Alan R.: Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Prentice Hall, New Jersey. 2003. 536 str.
18. Kovač Bogomir: Lobiranje v neprofitnem sektorju. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, 2002, str. 213–230.

19. McDonald Malcom, Dunbar Ian: market segmentation: How to do it how to profit from it. Druga izdaja. London: Macmillan press ltd. 1998. 376 str.
20. Morison Bradely G., Dagleish Julie G.: Waitnig in the wings. New York: American Council for the Arts, Allworth press, 1993. 183 str.
21. Možina Stane: Strateški pomen kadrovskih virov. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
22. Muhič Barbara, Rojšek Iča: Trženje kot izziv za dobrodelne organizacije. Akademija MM. Ljubljana: MM, ČZP Delo, 1997, str. 45-51.
23. Regester M., Larkin J: Issues and crisis management. Public relations principles and practice. London: International Thomson Business Press, 1997. 208 str.
24. Rus Veljko: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
25. Salamon L. M., Anheier H. K.: The emerging nonprofit sector. Manchester and New York: Manchester, University Press, 1996. 168 str
26. Seitel Fraiser P.: The practise of public relations. Engelwood Cliffs: Prentice Hall, 1995, 552 str.
27. Škerlep Andrej: Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. Teorija in praksa, 35 (1998), 4, str. 738-758.
28. Varey Richard: Public relations: the external publics context. Public relations principles and practice. London.: International Thomson Business Press, 1997. 175 str.
29. Verčič Dejan, Zavrl Franci, Rijavec Petra: Odnosi z mediji. GV Založba. Zbirka PR. Ljubljana, 2002. 181 str.
30. Verčič Dejan: Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah. Jadranje po nemirnihvodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Študentska organizacija univerze v Ljubljani. 2002. str. 199–212.
31. White, J., How to understand and manage public relations: a jargon-free guide to public relations management. 1991, London: Business Books Limited. 134 str.
32. Wilbur Robert Hunter: The complete Guide to non profit management. New York: John Wiley & Sons, 1994. 326 str.
33. Zapiski: Šola za odnose z javnostmi – Šoja. 2003. Ljubljana.
34. Žnidaršič - Kranjc Alenka: Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije, Postojna: Dej, 1996. 233 str.

## 8 VIRI

1. Globinski intervju: Blaž Demšar, predsednik Akademске folklorne skupine France Marolt, ŠOU v Ljubljani. 2003.
2. Globinski intervju: Donator in sponzor, podjetje X. 2003.
3. Globinski intervju: Jure Brankovič, Dnevnik. 2003.
4. Globinski intervju: Marjetka Preželj, Ministrstvo za kulturo. 2003.
5. Globinski intervju: Vesna Nastran, članica Akademске folklorne skupine France Marolt, ŠOU v Ljubljani. 2003.

6. Pogovor s profesorjem Mirko Ramovšem, strokovnim vodjem Akademske folklorne skupine France Marolt, Šou v Ljubljani. 2003
7. Poročilo o usklajenosti ureditve položaja nevladnih organizacij v Sloveniji s priporočili Open Society Instituta New York. Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC. 2000.
8. Pravilnik o društvih, ki delujejo v javnem interesu na področju kulture (Uradni list RS št. 64/1999)
9. Pravilnik o kriterijih za podelitev statusa društva, ki deluje v javnem interesu (Uradni list RS št. 33/1997)
10. Slavko Debelak, dr. Verica Trstenjak: Predpisi o društvih in ustanovah. Ljubljana. Uradni list Republike Slovenije. 1996. 15-16 str.
11. Statut Akademske folklorne skupine France Marolt, Študentske organizacije Univerze v Ljubljani. Ljubljana. 1997.
12. Šola za odnose z javnostmi. Slovensko društvo za odnose z javnostmi PRSS in Pristop. Ljubljana. 2003.
13. Zakon o davku na dodano vrednost (Uradni list RS št. 89/1998 in spremembe)
14. Zakon o davku od dobička pravnih oseb (Uradni list RS št. 72/1993 in spremembe)
15. Zakon o društvih (Uradni list RS št. 60/1995, 89/1999 - sprememba in dopolnitev)
16. Zakon o medijih (Uradni list RS št. 35/2001)

## **PRILOGE**



## **PRILOGA 1**

Vprašanja za globinski intervju: Blaž Demšar, predsednika AFS France Marolt, ŠOU v Ljubljani.2003.

1. Kdo v organizaciji skrbi za odnose z javnostmi?
2. Ali imajo kakšne posebne naloge, ali se sproti dogovarjate?
3. Kakšna so pričakovanja društva v odnosih z mediji, donatorji, MK?
4. Kakšne so dosedanje izkušnje društva v odnosih z mediji?
5. Ali imate adremo novinarjev in urednikov?
6. Ali načrtujete odnose z javnostmi, ali jih izvajate ad hoc?
7. Ali spremljate medijske objave, in če da, kako?
8. Ali imate za odnose z mediji pripravljena tipska gradiva, in če da, katera?
9. Kako pogosto pošiljate sporočila za javnost?
10. Ali ima društvo svojo spletno postavitev?
11. S katerimi novinarji najpogosteje sodelujete?
12. V katerih medijih se najpogosteje pojavljate in v katerih bi želeli več nastopov?
13. Ali vrednotite odnose z mediji, in če da, kako?
14. Ali imate krizni medijski načrt?
15. Na kakšen način komunicirate s svojimi člani?

## PRILOGA 2

Vprašanja za globinski intervju: Jure Brankoviča, Dnevnik. 2003.

1. Na kakšen način se v vašem časopisu odločate, ali boste določen članek objavili, ter kje in kdaj?
2. Ali poznate AFS FM? Če so, kakšne so vaše izkušnje iz dosedanjega poročanja o tej organizaciji?
3. Ali se vam zdi, da razumejo, za kaj gre pri odnosih z mediji?
4. Kaj bi po vašem mnenju lahko bolje izkoristili, pa niso?  
.
5. Ali se vam zdi, da pošiljajo preveč sporočil za javnost ali premalo?
6. Kakšna je uredniška politika v vašem podjetju? Le- ta lahko namreč bistveno vpliva na vsebinsko zasnovo poročanja? Odnos novinar/urednik?
7. Katera je vaša ciljna publika in v koliko nakladah dnevno izide Dnevnik? Kakšna je branost?
8. Kakšne so tehnične zahteve glede sporočil? Velikost, font?
9. Kakšno naj bo po vašem mnenju sporočilo, da je všečno bralcu?
10. Na kakšen način bi lahko društvo vedelo, ali bo določeno sporočilo dejansko objavljeno? Pomembna je verjetno tudi medijska analiza objav tako društva kot njegovih tekmecev.
11. Na kakšen način novinarji zveste za določen dogodek?
12. Kateri so dejavniki, ki odločijo, da boste o tem dogodku sploh pisali?
13. Katere članke objavite na spletni strani časopisa?

### **PRILOGA 3**

Vprašanja za globinski intervju. Marjetka Preželj, Ministrstvo za kulturo. 2003.

1. Katera so merila in kriteriji za financiranje, sofinanciranje ali subvencioniranje kulturnih programov in projektov?
2. Nacionalni program za kulturo naj bi vsaj po napisanem, prinesel kar nekaj sprememb, tudi za društva? Katere so, in kako se bo stanje za AFS FM na podlagi njih spremenilo?
3. Kakšni so cilji, ki si jih je MK v okviru tega programa zastavilo? Ali je pri oblikovanju programa sodeloval tudi kdo iz društva?
4. Kako to, da na seznamu na internetu Ministrstva za kulturo, pod kulturnimi ustanovami in društvi ni uvrščen AFS FM?
5. Cankarjev dom kot javni zavod na področju kulture nacionalnega pomena (spada pod MOL in MK) je dosedaj zaračunaval stroške najema dvorane. Na kakšen način je možno, da bi bilo društvo oproščeno stroškov najemnine?
6. Če bi imela skupina že priznan status delovanja v javnem interesu, kaj bi to pomenilo za njeno delovanje?
7. Ali bi bilo mogoče, da bi MK finančno ali s strokovnimi nasveti pomagalo pri organizaciji kulturnega dogodka v CD?

## PRILOGA 4

Vprašanja za globinski intervju. Vesna Nastran, članico AFS France Marolt. 2003.

1. Zakaj ste se odločili za članstvo v AFS France Marolt in ne v konkurenčnih plesnih skupinah (v mislih imam posredno kot neposredno konkurenco)?
2. Ali se vam zdi, da ste o odločitvah, ki se odvijajo v društvu dovolj informirani?
3. Katere so informacije, ki bi jih po vašem mnenju nujno potrebovali za izvedbo storitve/nastopa v Cankarjevem domu?
4. Na kakšen način v društvu poteka motiviranje članov za udeležbo na vajah, nastopih, in ostalem delovanju skupine?
5. Na kakšen način v društvu poteka izobraževanje?
6. Kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno, da bi odnosi med vodstvom in člani bili bolj profesionalni, in ali bi to sploh bilo smiselno?
7. Ali v društvu lahko izražate svoje predloge in mnenja glede samega poslovanja društva?

## **PRILOGA 5**

### **Vprašanja za globinski intervju: Donatorji. 2003.**

1. Ali v vašem podjetju namenjate finančna sredstva (kot donacijo ali sponzorstva) za kulturne dejavnosti? Če da, kakšen je delež in če ne, zakaj ne? Kakšno je merilo o velikosti doniranega zneska?
2. Koliko prošenj dobite na letni ravni, katere dejansko sprejmete, sploh pregledate in obravnavate?
3. Kaj bi vas spodbudilo, da bi donirali denar za kulturni dogodek? (višja davčna olajšava, objava v medijih)?
4. V primeru, da ste že donirali kakšni organizaciji, kakšen je bil potem njihov odnos in reakcije? Zanima me predvsem zahvale, informiranje o porabljenih sredstvih, vabila na prireditve, itd.?
5. Ali bi velik promocijski učinek pripomogel k temu, da bi vzpostavili trajne odnose s kulturno organizacijo?
6. Ali bi donirali AFS France Marolt, če da, zakaj, če ne, zakaj?

## **PRILOGA 6**

### **STATUT AKADEMSKE FOLKLORNE SKUPINE FRANCE MAROLT**

Na podlagi 9. člena Zakona o društvih (Ur.l. 60/95) je bil na skupščini društva dne **10. 2.1997** sprejet statut, usklajen z Zakonom o društvih.

#### **STATUT AKADEMSKE FOLKLORNE SKUPINE »FRANCE MAROLT« ŠTUDENTSKE ORGANIZACIJE UNIVERZE V LJUBLJANI, DRUŠTVA**

### **I. TEMELJNA NAČELA DRUŠTVA**

#### **1. člen**

“Akademska folklorna skupina France Marolt Študentske organizacije Univerze v Ljubljani, društvo ” je samostojno, prostovoljno in nepridobitno združenje državljanov, ki z ljubiteljskim delovanjem uresničujejo svoje interese na področju kulture in s tem prispevajo k bogatjenju kulturnega življenja v svojem ožjem in širšem okolju.

#### **2. člen**

Ime kulturnega društva je »Akademska folklorna skupina »France Marolt« Študentske organizacije Univerze v Ljubljani, društvo«, v nadaljnjem besedilu društvo.

Sedež društva: Kongresni trg 1, 1000 Ljubljana

#### **3. člen**

Društvo ima svoj znak in pečat. Znak društva je stiliziran folklorni par v zeleno-belo-črni barvni kombinaciji. V črno-beli kombinaciji je znak črn in bel. Pečat društva je krog s premerom 3 cm. Ob robu pečata je napis “Akademska folklorna skupina France Marolt Študentske organizacije Univerze v Ljubljani, društvo”, na sredini pa je znak društva.

#### **4. člen**

Društvo je pravna oseba zasebnega prava. Zastopa ga predsednik, v njegovi odsotnosti podpredsednik društva.

#### **5. člen**

Društvo deluje javno. Za to je odgovoren predsednik društva, ki je hkrati pooblaščen, da daje informacije v zvezi z delom društva.

Društvo zagotavlja javnost dela tako, da vsem članom omogoči vpogled v zapisnike organov društva.

Širšo javnost društvo obvešča o svojem delu tako, da organizira okrogle mize in tiskovne konference, ter da na svoje sestanke vabi predstavnike zainteresiranih ustanov in predstavnike javnih medijev.

### **II. NAMEN IN NALOGE DRUŠTVA**

#### **6. člen**

Društvo je skupina fizičnih oseb, predvsem študentov in dijakov, ki jih druži veselje do obujanja in ohranjanja ljudskih plesov, pesmi in narodnih noš. Osnovni namen društva je gojiti slovensko ljudsko izročilo in ga predstavljati širšemu občinstvu doma in v tujini.

#### **7. člen**

Osnovni namen iz 6. člena društvo uresničuje tako, da:

- s svojim umetniškim programom sodeluje na kulturnih prireditvah in folklornih festivalih,

- svojim članom omogoča strokovno usposabljanje in izpopolnjevanje s prirejanjem tečajev in seminarjev ali z usmerjanjem na tečaje in seminarje, ki jih prirejajo drugi,
- ohranja obstoječi program in ga razširja s plesi in pesmimi, ki še niso bili izvajani,
- skrbi za visoko kvaliteto folklornih nastopov,
- obvešča javnost o svojem delovanju,
- z rednimi akcijami vabi študente in dijake k vključevanju v skupino,
- ohranja in dopolnjuje zbirko narodnih noš,
- med člani spodbuja sodelovanje, disciplino, samokritičnost, točnost, prijateljstvo,
- sodeluje z društvi Slovencev v zamejstvu in po svetu,
- sodeluje s sorodnimi društvi doma in v tujini,
- podeljuje priznanja za dosežke na področju kulture,
- se vključuje v zveze kulturnih društev,
- se ukvarja s pridobitno dejavnostjo: prodaja publikacije in druge izdelke, pobira vstopnino za svoj kulturni program, zaračunava storitve na področju izobraževanja, izposoja opremo in podobno.

### III. ORGANI DRUŠTVA

#### 8. člen

Organi društva so:

- skupščina,
- izvršni odbor,
- umetniški odbor,
- nadzorni odbor,
- disciplinska komisija.

### SKUPŠČINA

#### 9. člen

Najvišji organ društva je skupščina, ki jo sestavljajo vsi člani društva.

- Pristojnosti skupščine so:
- sprejema statut društva in druge potrebne akte,
- voli in razrešuje organe društva,
- sprejema program in finančni načrt društva,
- odloča o prenehanju delovanja društva,
- odloča o nakupu in prodaji nepremičnin in druge lastnine društva,
- določa višino članarine,
- imenuje častne člane društva,
- odloča o pritožbah zoper sklepe izvršnega odbora, nadzornega odbora in disciplinske komisije,
- odloča o sodelovanju z drugimi sorodnimi organizacijami in o vključevanju vanje,
- dokončno odloča o izključitvi člana iz društva,
- odloča o drugih zadevah, ki jih v skladu z namenom in cilji društva predlagajo organi in člani društva

O delu skupščine se piše zapisnik, ki ga podpišejo: predsednik delovnega predsedstva skupščine, zapisnikar in dva overovitelja.

#### 10. člen

Skupščina je redna ali izredna.

Redno skupščino sklicuje izvršni odbor ob izteku delovnega leta. Za eno delovno leto se šteje čas med dvema zaporednima rednima skupščinama, njegova dolžina približno ustreza dolžini koledarskega leta. Na skupščini člani volijo organe društva in predsednika društva.

Izredna skupščina se skliče po sklepu izvršnega odbora, na zahtevo nadzornega odbora ali na zahtevo 1/4 članov društva. Izvršni odbor je dolžan sklicati izredno skupščino v roku 30 dni od prejema zahteve za sklic. Če izvršni odbor izredne skupščine ne skliče v predpisanem roku, jo skliče predlagatelj, ki mora predložiti tudi dnevni red z ustreznimi materiali. Izredna skupščina sklepa izključno o zadevi, za katero je bila sklicana.

#### 11. člen

Sklic skupščine mora biti objavljen najmanj 21 dni pred dnevom zasedanja skupščine na način, ki zagotavlja, da se lahko s sklicem seznanijo vsi člani društva. V objavi sklica mora biti objavljen tudi dnevni red skupščine.

Skupščina je sklepčna, če je prisotnih več kot 1/2 članov. Če skupščina ob predvidenem začetku zasedanja ni sklepčna, se zasedanje odloži za 30 minut. Po poteku tega časa je skupščina sklepčna, če je prisotna najmanj 1/3 članov, vendar ne manj kot 10.

Skupščina sklepa z večino glasov prisotnih članov. Glasovanje je javno. Na zahtevo enega člana se glasuje tajno. Vsak član ima en glas.

#### 12. člen

Volitve organov društva so tajne. Volitve organov društva so javne, če se s tem strinjajo vsi na skupščini prisotni člani društva.

#### 13. člen

Liste kandidatov lahko predlaga izvršni odbor društva in najmanj 10 članov društva. Liste kandidatov se vložijo pri izvršnem odboru, ki jih mora objaviti najmanj 8 dni pred zasedanjem skupščine. Predlagatelj mora pridobiti od kandidatov pisna soglasja, da sprejemajo kandidaturo.

#### 14. člen

Na listi kandidatov mora biti takšno število kandidatov, kot določa statut za posamezni organ društva.

#### 15. člen

Skupščina glasuje o listah kandidatov. Če je predlagano več list kandidatov, se voli po dvokrožnem večinskem sistemu. V drugem krogu se glasuje samo, če v prvem krogu nobena lista kandidatov ni dobila večine vseh prisotnih članov skupščine, pri čemer sodelujeta le listi kandidatov, ki sta v prvem krogu dobili največ glasov. Izvoljena je lista kandidatov, ki dobi večino glasov prisotnih članov.

### **IZVRŠNI ODBOR**

#### 16. člen

Izvršni odbor v svojem mandatu opravlja organizacijska, strokovno-tehnična in administrativna dela ter vodi delo društva v skladu s programom in sklepi, sprejetimi na skupščini. Izvršni odbor je za svoje delo odgovoren skupščini.

Izvršni odbor šteje od 11 do 13 članov. Člani so:

- predsednik
- podpredsednik za zunanje zadeve
- podpredsednik za notranje zadeve
- referent za finance
- referent za propagando
- garderoberja srednje skupine
- garderoberja stare skupine
- predstavnik godbe
- referent za družabno življenje
- po potrebi do dva dodatna člana

Člane izvršnega odbora izvolijo člani društva na skupščini za dobo enega leta. V primeru odstopov posameznih članov izvršnega odbora lahko izvršni odbor sam sprejme v svoj sestav največ 3 nadomestne člane.

Sestanke izvršnega odbora sklicuje in vodi predsednik društva, v njegovi odsotnosti pa eden od obeh podpredsednikov društva. Izvršni odbor se sestaja po potrebi, najmanj dvakrat mesečno, razen v času poletnih počitnic.



Izvršni odbor je sklepčen, če je na sestanku navzočih več kot polovica članov. Sklepi so sprejeti, če zanje glasuje večina prisotnih. V primeru neodločenega izida glasovanja pretehta predsedniški glas.

#### 17. člen

Izvršni odbor izpolnjuje naslednje naloge:

- organizira uresničevanje nalog društva,
- izvršuje sklepe skupščine,
- skrbi za materialno-finančno poslovanje društva,
- upravlja s premoženjem društva,
- pripravlja predlog finančnega načrta in zaključnega računa,
- vodi evidenco članov,
- pripravlja pravilnike za delovanje društva,
- na podlagi pravilnika o točkovanju sestavlja predloge postav za gostovanja in jih predloži umetniškemu odboru,
- imenuje tajnika društva,
- sklicuje skupščino in zanjo pripravi potrebno gradivo,
- ustanavlja in ukinja delovne komisije društva, določa naloge in število njihovih članov.

#### **Predsednik društva**

#### 18. člen

Predsednik društva zakonito zastopa društvo v odnosih z državnimi in drugimi organi ter z organizacijami v državi in v tujini. Predsednik je odgovoren za delovanje društva v skladu s statutom društva in pravnim redom RS.

Predsednika društva volijo člani društva na skupščini za obdobje enega leta.

Predsednik društva je hkrati tudi predsednik izvršnega odbora in član umetniškega odbora.

Sklicuje sestanke izvršnega odbora in skupščino.

Za svoje delo je odgovoren skupščini in izvršnemu odboru.

#### **Tajnik društva**

#### 19. člen

Izvršni odbor za opravljanje strokovno-tehničnega in administrativnega dela zaposli tajnika društva. Tajnik je za svoje delo odgovoren izvršnemu odboru.

#### **UMETNIŠKI ODBOR**

#### 20. člen

Umetniški odbor ohranja in razvija umetniško podobo društva.

Člani umetniškega odbora so:

- umetniški vodja društva, ki je hkrati predsednik umetniškega odbora
- aktivni korepetitorji (imenuje jih umetniški vodja)
- na letni skupščini izvoljeni predsednik društva
- na letni skupščini za dobo enega delovnega leta izvoljeni člani umetniškega odbora: po en predstavnik iz stare skupine, srednje skupine, alpske godbe in tamburaškega orkestra

Umetniški odbor se sestaja najmanj enkrat na 2 meseca.

Umetniški odbor je sklepčen, če je na sestanku prisotnih več kot polovica članov. Odločitve so sprejete, če zanje glasuje več kot polovica prisotnih. V primeru neodločenega izida glasovanja pretehta predsedniški glas.

#### 21. člen

Umetniški odbor izpolnjuje naslednje naloge:

- sestavlja program plesov in glasbe,

- sestavlja program vaj,
- oblikuje postave plesalcev in godbenikov za nastope in gostovanja,
- skrbi za kakovost plesalcev in godbenikov,
- vodi avdicije za vstop v društvo in druge avdicije,
- po potrebi ustanovi dodatno delovno skupino, ki deluje v okviru osnovnih dejavnosti društva.

### **Umetniški vodja**

#### 22. člen

Umetniški vodja vodi delo korepetitorjev. Sklicuje sestanke umetniškega odbora. Na skupščini poroča o opravljenem delu v preteklem delovnem letu in predstavi načrte za delo v prihodnjem delovnem letu. Skrbi za ohranjanje in razvijanje umetniške podobe društva. Pri tem sodeluje z ostalimi organi društva. Umetniški vodja imenuje svojega naslednika.

### **NADZORNI ODBOR**

#### 23. člen

Nadzorni odbor nadzoruje delo vseh organov društva in društva v celoti.

Člani društva na skupščini za dobo enega delovnega leta izvolijo tri člane nadzornega odbora.

Člani nadzornega odbora med seboj izvolijo predsednika. Člani nadzornega odbora ne morejo biti hkrati člani izvršnega odbora. Sodelujejo lahko na vseh sestankih vseh organov društva, ne morejo pa odločati.

Nadzorni odbor se sestaja najmanj enkrat na 3 mesece. Nadzorni odbor je sklepčen, če so na sestanku prisotni vsi trije člani. Sklepi nadzornega odbora so sprejeti, če zanje glasuje večina članov.

V primeru, ko izvršni odbor ni zmožen opravljati svoje funkcije in zato po mnenju nadzornega odbora grozi skupini večja moralna ali materialna škoda, mora nadzorni odbor sklicati izredno skupščino.

Nadzorni odbor o svojem delu poroča na skupščini, ki ji je neposredno odgovoren.

### **DISCIPLINSKA KOMISIJA**

#### 24. člen

Člani društva na skupščini za dobo enega leta izvolijo tri člane disciplinske komisije. Člani disciplinske komisije med seboj izvolijo predsednika.

Disciplinska komisija se sestaja po potrebi na podlagi pisnih pritožb članov ali organov društva. Odločanje poteka na enak način, kot pri nadzornem odboru.

Disciplinska komisija preuči prijave disciplinskih prekrškov, ki jih zagrešijo člani društva ali organi društva, in ustrezno ukrepa.

Disciplinska komisija o svojem delu poroča na skupščini, ki ji je neposredno odgovorna.

#### 25. člen

Disciplinske kršitve, ki jih obravnava disciplinska komisija, so naslednje:

- kršitve določb statuta,
- nevestno in lahkomišno sprejemanje in izvrševanje sprejetih zadolžitev in funkcij v društvu,
- dejanja, ki kakorkoli škodujejo ugledu društva.

#### 26. člen

Disciplinska komisija v skladu z disciplinskim pravilnikom izreka naslednje disciplinske ukrepe:

- opomin,

- javni opomin,
- izključitev.

Zoper sklep, ki ga izda disciplinska komisija, ima prizadeti v skladu z disciplinskim pravilnikom pravico do ugovora in lahko od disciplinske komisije zahteva, da primer ponovno obravnava. Zoper sklep druge obravnave se ima prizadeti možnost pritožiti na skupščini.

#### IV. ORGANIZACIJA DRUŠTVA

##### 27. člen

Član društva lahko postane vsak, ki uspešno opravi prvo avdicijo, se strinja s statutom društva in redno plačuje članarino.

Člani društva so lahko tudi osebe, mlajše od 15 let. V tem primeru podpišeta pristopno izjavo bodoči član društva in njegov zakoniti zastopnik (eden od staršev, skrbnik, varuh...)

Član društva lahko postane tudi tuji državljan.

Članstvo v društvu je prostovoljno.

##### 28. člen

Članstvo v društvu preneha:

- s prostovoljnim izstopom,
- z izključitvijo,
- s črtanjem,
- s smrtjo.

Član prostovoljno izstopi iz društva, če o tem najmanj mesec dni pred izstopom pisno obvesti izvršni odbor društva.

O izključitvi člana iz društva odloča disciplinska komisija.

Člana iz evidence društva črta izvršni odbor, če brez pojasnila že dve leti ne obiskuje vaj.

##### 29. člen

Dolžnosti in pravice člana društva so:

- redno obiskuje vaje in sodeluje na nastopih,
- spoštuje statut društva,
- uresničuje sklepe organov društva,
- sooblikuje in uresničuje program društva,
- po svojih zmožnostih pridobiva finančna in materialna sredstva za delo društva,
- redno plačuje članarino,
- voli, je izvoljen in deluje v organih društva,
- predlaga in sprejema nagrade in priznanja s strani društva ali drugih organizacij.

##### 30. člen

Društvo sestavljajo naslednje skupine:

- 3 plesno-pevske skupine: mlajša, srednja in starejša glede na plesni staž
- 2 glasbeni skupini: alpska godba in tamburaški orkester

Umetniški odbor lahko ustanovi tudi dodatne delovne skupine, ki delujejo v okviru osnovnih dejavnosti društva.

##### 31. člen

Društvo ima tudi častne člane. Naziv častnega člana lahko pridobi član društva, ki ima posebne zasluge za razvoj in uspešno delo društva. Naziv častnega člana lahko podeli društvo tudi nečlanu, ki ima velike zasluge na področju

dejavnosti društva. Naziv častnega člana društva podeljuje skupščina na predlog izvršnega odbora. Častni član ima pravico glasovanja na skupščini.

#### 32. člen

Društvo lahko pridobi sponzorje in donatorje. Sponzorji in donatorji so fizične ali pravne osebe, ki društvu materialno, moralno ali kako drugače pomagajo. Sponzorji in donatorji nimajo pravice glasovanja na skupščini.

### V. MATERIALNO - FINANČNO POSLOVANJE DRUŠTVA

#### 33. člen

Premoženje društva predstavljajo vse premočnine in nepremičnine, ki so last društva in so vpisane v inventurno knjigo društva. S premoženjem upravlja izvršni odbor društva. O nakupu ali odtujitvi nepremičnin odloča skupščina društva.

#### 34. člen

Društvo razpolaga s finančnimi sredstvi v skladu s programom društva in letnim finančnim načrtom, ki ju sprejme skupščina. Na redni skupščini člani vsako leto obravnavajo in sprejmejo zaključni račun.

#### 35. člen

Odredbe za upravljanje s sredstvi društva, finančne in materialne listine podpisujejo predsednik, dva podpredsednika, referent za finance in tajnik društva, če ga izvršni odbor za to pooblasti. Podpisujeta vedno dva podpisnika.

#### 36. člen

Dohodki društva so:

- sredstva, pridobljena s kandidiranjem na javnih natečajih in razpisih,
- sredstva, pridobljena od državnih organov in lokalnih skupnosti,
- članarina,
- darila, volila in prispevki posameznikov, organizacij, sponzorjev in donatorjev.

#### 37. člen

Materialno in finančno poslovanje mora biti v skladu z veljavnimi predpisi, ki veljajo za društvo. S posameznimi sponzorji in donatorji lahko izvršni odbor, in v njegovem imenu predsednik društva, sklene posebno pogodbo o medsebojnih obveznostih.

#### 38. člen

Finančno poslovanje društva se odvija prek žiro računa pri Agenciji Republike Slovenije za plačilni promet, nadziranje in informiranje. Poslovanje mora društvo voditi v skladu z računovodskimi standardi za društva.

#### 39. člen

Finančno in materialno poslovanje je javno. Finančno in materialno poslovanje se vodi v skladu s pravilnikom o finančno-materialnem poslovanju, v katerem društvo določi način vodenja in izkazovanja podatkov o finančno materialnem poslovanju društva, ki mora biti v skladu z računovodskimi standardi za društva.

#### 40. člen

Za pomoč pri urejanju finančno materialnih zadev lahko društvo zaposli finančnega strokovnjaka v skladu z veljavno zakonodajo s področja delovnega prava.

## **VI. KONČNE DOLOČBE**

### 41. člen

Društvo preneha s svojim delom po volji članov in sicer s sprejetjem sklepa o prenehanju, ki ga sprejme skupščina. Sklep je sprejet po sklepu skupščine, ko za sklep glasuje večina prisotnih članov. Če društvo preneha z delovanjem, pripada njegovo premoženje sorodnemu društvu, kot določi zadnja skupščina.

### 42. člen

Ta statut začne veljati z dnem, ko ga sprejme skupščina društva. Uporabljati se začne z dnem, ko pristojni organ za notranje zadeve pisno sporoči, da je statut usklajen z Zakonom o društvih in je tako vpisan v register društev.

S sprejetjem tega statuta preneha veljati dosedanji statut.

## **SLOVAR ANGLEŠKIH IZRAZOV**

Nonprofit organizations

Not profit distributing organizations

Fund development activity

Face to face

Yeses

Maybes

Noes

Ineligibles

nepridobitne organizacije

organizacije, ki ne delijo dobička

razvijanje skladov

neposredno komuniciranje, iz oči v oči

Navdušenci

Zadržani

Nezainteresirani

Izločeni