

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

MATEVŽ SOČAN

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRATEŠKO PLANIRANJE V AKADEMSKI FOLKLORNI SKUPINI  
FRANCE MAROLT, DRUŠTVO**

Ljubljana, december 2007

MATEVŽ SOČAN

## **IZJAVA**

Študent MATEVŽ SOČAN izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. MIHE ŠKERLAVAJA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21.12.2007

Podpis:

\_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. NEVLADNE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>2</b>
<b>2. STRATEŠKO PLANIRANJE IN STRATEŠKI MANAGEMENT</b> .....	<b>6</b>
2.1. STRATEŠKO PLANIRANJE V NVO .....	7
2.2. MODELI PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANJA V NVO .....	8
2.3. RAZVOJ LASTNEGA MODELA PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANJA .....	10
2.3.1. Teoretični vidik razvitega modela procesa strateškega planiranja .....	11
<b>3. STRATEŠKO PLANIRANJE V AKADEMSKI FOLKLORNI SKUPINI FRANCE MAROLT, DRUŠTVO</b> .....	<b>13</b>
3.1. IZHODIŠČA .....	13
3.1.1. Poslanstvo društva .....	13
3.2. ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI .....	14
3.2.1. Ocena zunanjega okolja .....	14
3.2.1.1. Analiza PEST .....	14
3.2.1.2. Analiza dejavnosti .....	20
3.2.1.3. Analiza uporabnikov .....	22
3.2.1.4. Analiza konkurence .....	24
3.2.1.5. Analiza partnerskih organizacij .....	26
3.2.1.6. Profil priložnosti in nevarnosti .....	28
3.2.2. Ocena notranjega okolja organizacije .....	28
3.2.2.1. Analiza uspešnosti društva .....	28
3.2.2.2. Analiza resursov .....	30
3.2.2.3. Ocena sedanje strategije .....	39
3.2.2.4. Profil prednosti in slabosti .....	40
3.2.3. Matrika PSPN .....	40
3.3. STRATEŠKA VPRAŠANJA .....	42
3.4. RAZVOJ IN IZBIRA STRATEGIJ .....	42
3.4.1. Osnovna vizija .....	42
3.4.2. Celovite strategije .....	43
3.4.3. Strategija preobrata .....	43
3.4.4. Strategija stabilizacije .....	44
3.4.5. Strategija razvoja .....	46
3.4.6. Izbrana strategija .....	47
<b>4. URESNIČEVANJE IN NADZOR STRATEGIJ</b> .....	<b>49</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>49</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>51</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>52</b>
<b>PRILOGE</b>	



## UVOD

Vse pomembnejši partner pri lokalnih oblasteh, vladah in mednarodnih organizacijah postajajo nedobičkonosne organizacije. Evropska unija (v nadaljevanju EU) in njene članice želijo ohranjati in krepiti partnerstvo z njimi. Pri nas je vlada nekaj pomembnih ukrepov in strategij na tem področju že sprejela. Slovenija je pri nedobičkonosnih organizacijah še vedno tranzicijska: faza te se kaže v finančni nesamostojnosti, nepreglednosti in neprofesionalnosti sektorja, kar je še vedno posledica kolektivnega družbenega sistema in tranzicijske politike. Nedobičkonosne organizacije so številčne, delujejo pretežno na prostovoljni bazi, so razdrobljene, ozko vplivne in slabo organizirane glede na njihov potencial. Največ je majhnih društev, ki delujejo lokalno, v interesu članov in v ozkem obsegu. Znotraj sektorja je veliko več konkurence, kot je sodelovanja.

Po osamosvojitvi Slovenije leta 1992 in pozneje po njenem vstopu v EU leta 2004 je opazen trend porasta na novo ustanovljenih organizacij in preoblikovanj ali ukinitvev obstoječih nedobičkonosnih organizacij. Tretji, nedobičkonosni sektor se spreminja, konsolidira, med seboj bolj sodeluje in povečuje konkurencu v preostalih sektorjih družbe. Spremembe v zakonodaji na področju nedobičkonosnih organizacij, ki so rezultat evropskih direktiv in pozitivnih zgledov iz razvitih ekonomij (predvsem ZDA), nakazujejo, da se morajo poleg dobičkonosnih tudi nedobičkonosne organizacije na vseh področjih spremembam nenehno prilagajati. Tudi društva po mojem mnenju tukaj niso izjema. Za prilagajanje so potrebne reorganizacije, posodobitve poslanstev in vrednot, postavljajo se nove vizije ipd. Nedobičkonosne organizacije morajo kot registrirane pravne osebe delovati podobno kot gospodarske družbe. Svojega okolja se morajo dobro zavedati, postavljati si morajo strateške cilje in strategije za doseganje dobrih rezultatov v prihodnosti. Menim, da nedobičkonosne organizacije poleg managementa nujno potrebujejo tudi strateški management. Management<sup>1</sup> nedobičkonosnih organizacij je v minulih letih pogosto obravnavana tema, zato se v ta vidik v svojem diplomskem delu ne bom neposredno poglobljal.

V diplomskem delu bom s procesom strateškega planiranja<sup>2</sup> k strateškemu mišljenju in managementu usmeril Akademsko folklorno skupino France Marolt Študentske organizacije Univerze v Ljubljani (v nadaljevanju AFS France Marolt). Kot aktivni član tega kulturnega društva in kot njegov predsednik v zadnjih dveh mandatih sem si za osnovni namen dela zadal z modelom procesa strateškega planiranja analizirati društvo, identificirati ključna področja društva in postaviti osnovno vizijo ter strateške usmeritve za uspešno delovanje društva v strateškem obdobju. V letu 2008 praznuje društvo že svojo šestdeseto obletnico delovanja in po zanesljivih notranjih informacijah se društvu po obletnici obetajo pomembne spremembe.

Ob vsem naštetem potekajo že omenjene pravno-institucionalne in ekonomske spremembe na področju nedobičkonosnih organizacij, v nastajanju je nov nacionalni program za kulturo, na vidiku je nov zakon o prostovoljnem delu ipd. Problem kulture, ki je poleg športa največji

---

<sup>1</sup> Oziroma menedžment.

<sup>2</sup> Oziroma načrtovanje.

segment znotraj tretjega sektorja pri nas in hkrati tudi najbolj zapostavljen, bom v diplomskem delu posredno obravnaval tudi področje ustvarjanja in poustvarjanja. Delo bom tako skušal narediti uporabno tudi za podobne folklorne skupine in kulturna društva, z namenom usmeritve v strateško razmišljanje in delovanje.

Pri pisanju diplomskega dela bom uporabil razpoložljivo domačo in tujo literaturo, številne vire in podatke s svetovnega spleta. Poudarek bom dal internim virom, poročilom in analizam društva. Glavna metoda bo model procesa strateškega planiranja, ki ga bom na podlagi modelov iz prakse razvil samostojno. Poudarek bo skozi analizo in sintezo na lastnih mnenjih in mnenjih uporabnikov društva in dejavnosti. V prvem poglavju bom na kratko opredelil nedobičkonosne organizacije. V drugem poglavju bom predstavil strateško planiranje in strateški management ter možne modele procesa strateškega planiranja. V sklopu drugega poglavja bom skušal razviti tudi lasten proces strateškega planiranja za organizacijo, ki jo obravnavam. Lasten proces bom v tretjem poglavju razčlenjeno izpeljal na primeru Akademsko folklorne skupine France Marolt. V četrtem poglavju bom nakazal nadaljevanje strateškega planiranja, ki predstavlja središče diplomskega dela. V sklepu bom povzel ugotovitve.

Rezultat diplomskega dela naj bi bila potrditev smiselnosti hipoteze o uporabi strateškega planiranja in strateškega razmišljanja v majhnih nedobičkonosnih organizacijah ter na podlagi procesa strateškega planiranja zasnovana osnovna vizija in izbrana ključna strategija za Akademsko folklorno skupino France Marolt.

## **1. NEVLADNE ORGANIZACIJE**

V Sloveniji imamo tako kot drugje po svetu tri sektorje, ki se med seboj dopolnjujejo in različno zagotavljajo dobrine in storitve svojim državljanom. Prvi je javni<sup>3</sup> sektor, ki ga upravlja država. Drugi, zasebni<sup>4</sup> sektor, je predmet menjave blaga na trgu, katerega namen je ustvarjanje dobička. Tretji sektor je nedobičkonosni<sup>5</sup> kot iniciativa s strani civilne družbe, ki omogoča zadovoljevanje potreb, ki jih ni mogoče zadovoljiti v prvih dveh sektorjih. Sektorji med seboj niso ločeni šablonsko, ampak so žive strukture, ki se med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Znotraj treh sektorjev delujejo številne organizacijske tvorbe. Kolarič (2002, str.111) predlaga delitev organizacij v družbi po štirih kriterijih, ki jih navaja Slika 1.

Opisano delitev bom v nadaljevanju uporabil za splošno predstavitev tretjega sektorja. Osredotočen bom na tip organizacije, ki jo bom v nadaljevanju tudi obravnaval, torej na kulturno društvo.

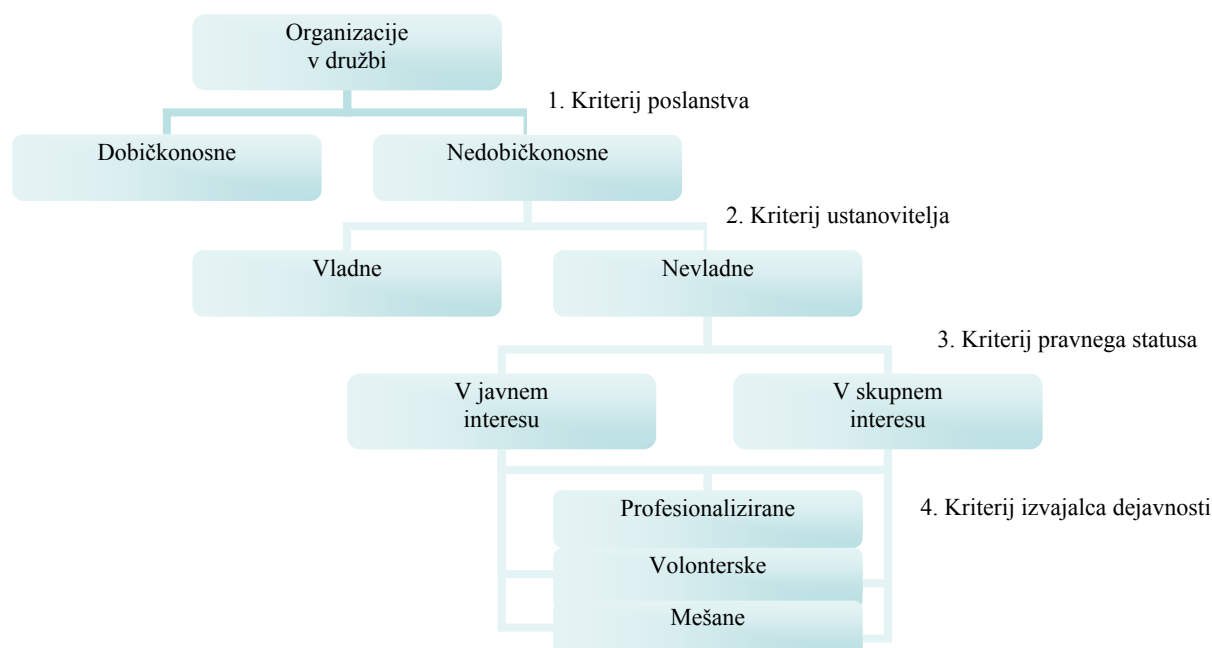
---

3 Tudi vladni, državni sektor.

4 Tudi privatni, profitni, dobičkonosni, gospodarski sektor.

5 Tudi nepridobitni, neprofitni, prostovoljni, volonterski sektor, civilna iniciativa.

**Slika 1:** Delitev organizacij v družbi po štirih kriterijih



Vir: Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002, str. 111.

### ***Kriterij poslanstva***

V poslanstvu je ena bistvenih razlik med dobičkonosnimi in nedobičkonosnimi organizacijami. Po Hrovatin (2002) so dobičkonosne organizacije zavezane v prvi vrsti k maksimiziranju dobička ali vrednosti delnice, nedobičkonosne pa naj bi postavljale kakovost storitev pred dobiček. Tako nedobičkonosne organizacije predstavljajo pomemben vir impliciranja vrednot solidarnosti, sodelovanja, povezovanja in odgovornosti v družbo. Ozko strokovno se nedobičkonosni značaj določenih organizacij opredeli s tem, da te v nobenem primeru lastnikom ne morejo prinašati dobička. Dobiček se sicer lahko ustvari, a se ga ne sme razdeljevati, temveč ga je treba reinvestirati v namene, zaradi katerih organizacija obstaja. Predmet obravnave v diplomskem delu ni dobičkonosna organizacije, zato se v nadaljevanju osredotočam na delitev nedobičkonosnih organizacij.

### ***Kriterij ustanovitelja***

Glede na ustanovitelja delimo nedobičkonosne organizacije na vladne, ki jih ustanovi vlada, in nevladne, ki jih ustanovijo drugi (zasebni) subjekti. Po Hrovatin (2002) je osnovni namen teh zagotavljanje osnovnih socialnih storitev, kot so izobrazba, umetnost, zdravstveno varstvo, ki jih trg ne more zagotoviti v zadostni meri. Nedobičkonosne nevladne organizacije dopolnjujejo dejavnost države, prispevajo nove ideje za nove programe, inovacije in so sredstvo, s katerim uporabniki uresničujejo svojo vizijo dobre družbe neodvisno od vladne politike.



Izraz »nevladne organizacije«, ki se danes uveljavlja za vse nedobičkonosne nevladne organizacije, se je prvič začel uporabljati po letu 1945 zaradi potrebe Organizacije združenih narodov, da v Splošni deklaraciji o človekovih pravicah opredeli pravice in obveznosti, ki jih imajo določeni subjekti na podlagi svojega statusa v postopkih informiranja, posvetovanja in sodelovanja. Po Šporarju (2004) se je proces vedno večjega upoštevanja tretjega sektorja s strani Evropske unije začel konec 80. let prejšnjega stoletja, ko je ta intenzivirala svoja prizadevanja v socialni politiki. Danes se ta pojem v evropskem prostoru uporablja pretežno za oznako formalnih oblik neprofitnega združevanja, ki imajo statusno-pravni položaj pravne osebe zasebnega prava.

Vlada Republike Slovenije nevladno organizacijo definira kot »vsako prostovoljno, neodvisno in nepridobitno organizacijo civilne družbe, s statusom pravne osebe, ki jo skladno z zakonom ustanovijo fizične ali pravne osebe zasebnega prava. Organizacija mora biti ustanovljena in mora delovati po načelu svobodne odločitve. Delovati mora tudi po načelu nepridobitnosti, kar pomeni, da presežkov nad odhodki in premoženja ne deli med člane ali upravi, temveč jih uporablja za doseganje v ustanovnem ali temeljnem aktu določenih ciljev. Biti mora neodvisna, zlasti od vlade in drugih organov oblasti, političnih strank in gospodarskih družb. Namen delovanja mora presegati interese članstva oz. mora biti splošno koristen ali dobrodelen.« (Strategija vlade RS za sodelovanje z NVO, 2005, str. 6) Definicija je primerna tudi za organizacijo, ki jo obravnavam v delu, zato bom od sedaj naprej uporabljal le izraz nevladna organizacija (ali s kratico NVO).

Pravno-organizacijske oblike nevladnih organizacij so podjetja, zavodi, ustanove in društva. Njihovo delovanje v Sloveniji je predpisano z zakoni za delovanje posamezne oblike organizacije (Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o zavodih, Zakon o ustanovah in Zakon o društvih). Najpogostejša oblika nevladne organizacije je **društvo**. Po podatkih AJPES je bilo v Sloveniji 31. 3. 2007 več kot 30.000 nevladnih organizacij, od teh je kot društvo in zveza društev opravljalo dejavnost 20.948 organizacij.

Pojem in načela delovanja društva so po Zakonu o društvih naslednja: »Društvo je samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanovitelji, skladno s tem zakonom, ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov. Društvo si samo določi namen in cilje, dejavnost oziroma naloge ter način delovanja, odločitve o upravljanju društva pa neposredno ali posredno sprejemajo člani društva. Namen ustanovitve in delovanja društva ni pridobivanje dobička. Presežke prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti in drugih virov društvo trajno namenja za uresničevanje svojega namena in ciljev in jih ne deli med člane. Delovanje društva je javno.« (Zakon o društvih, 2006, 1. člen)

### **Kriterij pravnega statusa**

Po kriteriju pravnega statusa<sup>6</sup> delimo nevladne organizacije na tiste, ki delujejo v javnem interesu, in na tiste, ki delujejo v skupnem interesu.<sup>7</sup> Nevladni organizaciji se lahko podeli tudi

---

<sup>6</sup> Angleški ekonomist Holloway ima kontekstu pravnega statusa zanimivo delitev. Loči organizacije na tiste za medsebojno korist, na organizacije v javno korist in na pretvarjalce (»pretenders«). Prve ustanavljajo združeni posamezniki za doseganje

status za delovanje v javnem interesu, in sicer, če deluje v kulturi, vzgoji in izobraževanju ali na drugih področjih in če njegovo delovanje presega interese njegovih članov ter je splošno koristno. Status jim na podlagi posebej določenih kriterijev dodelijo posamezna ministrstva, ki so pristojna za delovanje društva.

### ***Kriterij izvajanja dejavnosti***

Četrty kriterij deli nevladne organizacije glede na njihovo delovanje. Po Kolarič (2002) delujejo tovrstne organizacije v praksi profesionalizirano, prostovoljno ali mešano. V Sloveniji je bil po raziskavi NVO iz leta 2004 delež zaposlenih v nevladnih organizacijah skupaj z deležem tistih, ki so za svoje delo v njih prejeli plačilo, le 0,74 odstotka vseh delovno aktivnih prebivalcev. V primerjavi z deležem, ki ga navaja raziskava NVO iz leta 1996, se delež zaposlenih v sektorju v več kot desetih letih skoraj ni povečal, čeprav se je število nevladnih organizacij v Sloveniji povečalo za več kot tretjino. Primerjalni podatki za Slovenijo in druge države kažejo, da se Slovenija uvršča med države z najmanjšim deležem zaposlenih v tretjem sektorju. Nevladne organizacije, še posebej društva, delujejo v Sloveniji skoraj izključno na prostovoljni bazi.

Ekonomski okviri delovanja nevladnih organizacij so eni izmed odločujočih merilcev položaja in stanja nevladnih organizacij v določenem okolju. Poleg nizkega odstotka zaposlenih v nevladnih organizacijah so tudi prihodki nevladnih organizacij v Sloveniji pod povprečjem primerljivih držav, struktura prihodkov pa kaže na visok delež prihodkov iz javnih virov. Slovenija je tako glede položaja NVO v razvojnem zaostanku s primerljivimi državami po vseh merilih in kriterijih ocenjevanja položaja. Razvoj, ki ga poznajo države z učinkovitejšim tretjim sektorjem, je po Kolarič (2002) odvisen od prepleta treh procesov: profesionalizacije, etatizacije in komercializacije.<sup>8</sup>

---

vzajemnih koristi, npr. verske skupnosti, etnične organizacije, študentska združenja, športna in kulturna društva ipd. Drugo sestavljajo skupine ljudi, katerih namen je pomagati pomoči potrebnim. Med te prišteva zasebna in javna človekoljubna združenja, verske skupnosti ipd. Pretvarjalce oz. organizacije za zasebno korist pa predstavljajo organizacije, ki se napačno prikazujejo kot neodvisne organizacije v javno korist, čeprav to v resnici niso. V mnogih državah in tudi pri nas se namreč teh poraja negativen odnos do civilnodružbenega sektorja in njegovih zahtev.

<sup>7</sup> Po Kolarič (2002) splošni družbeni interes uresničujejo vse nedobičkonosne organizacije, medtem ko skupni interes uresničujejo samo nedobičkonosne nevladne organizacije.

<sup>8</sup> Pri procesu profesionalizacije gre za zaposlovanje ljudi za izvajanje svoje dejavnosti. Pokazatelj stopnje profesionalizacije NVO je število zaposlenih v njej. Etatizacija je proces, pri katerem postajajo NVO producentke storitev za državo. Pokazatelj stopnje etatiziranosti je dominanten delež javnih sredstev v strukturi letnih prihodkov organizacije. Proces komercializacije teži k temu, da bi med NVO prodrli tržni odnosi, kar bi spodbudilo konkurenco med njimi in gospodarskimi organizacijami. Pokazatelj stopnje komercializiranosti organizacije je prevladujoč delež tržnih sredstev v strukturi letnih prihodkov organizacije.

## 2. STRATEŠKO PLANIRANJE IN STRATEŠKI MANAGEMENT

Drucker (1990) opredeli planiranje kot neprekinjen proces sistematične priprave podjetniških odločitev z najboljšim poznavanjem prihodnosti.

Strateško planiranje nadalje McNamara (2003) definira kot vrsto planiranja, ki determinira prednostne poti, po kateri bo šla celotna organizacija v roku od treh do pet let, kako se bo teh poti lotila in kako bo vedela, ali je dosegla vnaprej zadane cilje. Omenjene poti predstavljajo strategije, ki so bistvo strateškega planiranja. Mintzberg (1988) opredeli strategijo iz različnih vidikov, od katerih je ta lahko načrt, smer, vodilo ali pot k uresničevanju. Omenjeni avtor ugotavlja tudi različne sloge v oblikovanju strategij. Te so lahko rezultat formalnega procesa strateškega planiranja, lahko so le plod vizionarskih sposobnosti vodje ali pa so rezultat stalnega prilagajanja organizacije okolju. Le način formalnega procesa strateškega planiranja ponuja sistematično in racionalno pot do strateškega načrta, ki temelji na skrbni analizi organizacije in njenega okolja.

»Strateško planiranje je skupek konceptov, procesov in orodij, ki vodstvu organizacije pomagajo, da se pri svojem delu odloča učinkovito in v skladu s postavljeno vizijo ter poslanstvom organizacije«. (Bryson, 1995, str. 9). Strateško planiranje sicer ne more nadomestiti strateškega razmišljanja in strateškega managementa,<sup>9</sup> ki v splošnem pomeni proces dolgoročnega usklajevanja organizacije s potrebami v njenem okolju. Strateški management je po Davidu (1989) umetnost in znanost formuliranja, uresničevanja in ocenjevanja večfunkcionalnih odločitev, ki bodo organizaciji omogočili dosego zastavljenih ciljev in je nadgradnja strateškega planiranja. Strateški management predstavi Pučko (2003) kot model procesa, ki je dinamičen sistem sestavljen iz treh faz, od katerih je osrednja faza strateško planiranje (glej Tabela 1). Avtor sicer za strateški management uporablja izraz strateško upravljanje. Izrazov je več, vendar je izraz strateški management najbolj splošno razumljiv in ga bom zato v diplomskem delu izključno uporabljal.

**Tabela 1:** Primer modela procesa strateškega managementa v profitni organizaciji

1. faza Planske predpostavke	2. faza Proces strateškega planiranja		3. faza Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja  Prednosti in slabosti  Priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev	Taktično planiranje
Analiza poslovanja		Ugotavljanje planskih vrzeli	Programiranje
Vizija in poslanstvo		Izbira strategij	Predračunavanje Kadrovanje Usmerjanje Kontrola

Vir: Pučko, 2003, str.119.

<sup>9</sup> Management je ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na planiranje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje poslanstva, vizije razvoja organizacije in ciljev.

Pučko (2003) predstavlja fazo pred strateškim planiranjem kot postavljanje planskih predpostavk, kar vsebuje ocenjevanje okolja, analizo poslovanja, izhodiščno vizijo in poslanstvo. Fazo za strateškim planiranjem označi kot uresničevanje in kontrolo strateškega plana. Pri tej fazi gre za operativni, izvajalski del procesa. V osrednji proces strateškega planiranja vključi ocenjevanje podjetja, ugotavljanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli, ocenjevanje strategij in njihovo izbiro. Ker je omenjeni proces strateškega managementa prilagojen dobičkonosni organizaciji, bom v nadaljevanju raziskal razloge, podobnosti in razlike procesa strateškega managementa in strateškega planiranja v NVO.

## 2.1. STRATEŠKO PLANIRANJE V NEVLADNI ORGANIZACIJI

Strateški management in strateško planiranje sta več kot zgolj pribor managerskih orodij. Tvorita način razmišljanja, pristop k iskanju sprememb v notranjem in zunanjem okolju, s katerimi se sooča vsak menedžer. Z naraščanjem pomena managementa v NVO, ki je po pristopu vedno bližje managementu iz dobičkonosnih organizacij, se prve vedno bolj odločajo tudi za uvedbo strateškega pristopa. Burkhart (1993) navaja za to naslednje razloge:

- Nesposobnost vodstva organizacije za sprejemanje odločitev.
- V vodstvu organizacije je veliko članov, vendar prevladuje manjšina. Preostali člani so izključeni in nepomembni.
- Zmanjševanje sponzorskih in donatorskih sredstev ter prostovoljne pomoči.
- Frustracije, ki so rezultat bojev za premoč med člani organizacije.
- Nezadovoljstvo uporabnikov, lokalne skupnosti, naročnikov, partnerjev, pokroviteljev itd.

Potrebo po uvedbi strateškega načina razmišljanja tudi v društva podpira dejstvo, da so v manjših nedobičkonosnih subjektih pogosto prisotni tudi Burkhartovi razlogi. Nasproti temu stojijo tudi glavne ovire uspešnega uvajanja strateškega planiranja v organizacije. Pučko (2003) najprej izpostavi odpor proti podiranju »statusa quo«. <sup>10</sup> Med ovirami navede tudi:

- Prevelik napor pri uvajanju.
- Poskus dajanja dolgoročne perspektive v okolju, spoprijemanje z negotovostjo.
- Odkrivanje zgrešenih odločitev.
- Neučinkovitost reševanja kriznih situacij.
- Siljenje ljudi k soočanju z novimi idejami.
- Spreminjanje organizacijskih razmerij.
- Vnašanje negotovosti med ljudi, podiranje utečenosti in zahteva po novih znanjih ter načinu dela.

---

<sup>10</sup> Status quo pomeni vzdrževati stvari, kakršne so trenutno.

Glavne ovire so sicer mišljene za dobičkonosne organizacije, a je večino ovir možno prenesti tudi v neprofitni sektor. Objektivno gledano je v nevladnih organizacijah odpor pri spreminjanju »statusa quo« zaradi neprofitnih motivov še toliko večji. A kakšne so koristi strateškega managementa, argumenti proti odporu? Bryson (1995) navaja naslednje koristi:

- Strateško razmišljanje prinaša skrbnejše zbiranje informacij o zunanjem in notranjem okolju organizacije, poveča se pozornost organizacijskemu učenju, smernice v prihodnosti so jasnejše, iz strateškega načrta pa so razvidne tudi prednosti za akcijo.
- Izboljšanje sprejemanja odločitev; strateški management pozornost osredotoča na ključna vprašanja in izzive organizacije, hkrati pa vodstvu pomaga ugotoviti, kaj je treba storiti na teh področjih.
- Povečanje uspešnosti organizacije pri odzivanju na notranje in zunanje pritiske ter izboljšanje izvajanja dejavnosti organizacije.
- Veliko lahko pridobijo uporabniki, ki sodelujejo pri izvajanju programa organizacije, tako da so bolj opredeljene njihove vloge in zadolžitve. Izrazijo se tudi timsko, projektno delo ter znanje in izkušnje članov organizacije.

Kljub ugotovljenim podobnostim s profitnim sektorjem, ugotavlja Badelt (1997) glavne značilnosti strateškega managementa v NVO:

- Večdimenzionalni, kompleksnejši, kakovostni cilji.
- Posebnosti na področju davkov in pravne odgovornosti.
- Svojevredna struktura in sistem vodenja, svojevredna oblika birokracije.
- Tudi nedobičkonosne organizacije imajo svoje odjemalce, konkurente, segmente, strategije.
- Management je iz različnih vrst sodelavcev (zaposleni, volonterji), struktur in pojavov (obremenitev, preobremenitev).
- Nedobičkonosne organizacije večinoma nimajo tržne vrednosti, zato imajo težave s pridobivanjem kapitala; imajo vrsto oblik financiranja, ki terja uravnoteženo upravljanje.
- Prevladovanje kakovostnih nad količinskimi cilji in obenem kompleksnost organizacije terjata učinkovito spremljanje in nadziranje.
- Za nedobičkonosne organizacije je značilen velik delež časovno in vsebinsko sklenjenih dejavnosti; za učinkovitost so primerni instrumenti projektnega upravljanja.
- Za obvladovanje sprememb je pomembno vodenje sodelavcev in obvladovanje nasprotij.
- Ponavljajoči se problemi: vzdrževanje kakovosti in učinkovito delovanje, sožitje plačanega in prostovoljnega dela, dolgoročni obeti nedobičkonosnega področja.

V nadaljevanju predstavljam tudi možne modele procesa strateškega planiranja v NVO.

## **2.2. MODELI PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANJA V NVO**

V teoriji in praksi obstaja veliko modelov procesa strateškega planiranja. Strateški načrt se v organizaciji razvija v odvisnosti od zmesi dejavnikov, kot je narava vodstvenih organov

organizacije, kultura organizacije,<sup>11</sup> kompleksnost organizacije in njenega okolja, znanja planerjev v organizaciji in drugih dejavnikov. Ni enega samega, popolnega modela procesa strateškega planiranja. Vsaka organizacija mora na koncu razviti svoj model in ga skozi proces sproti dopolnjevati. Kljub temu si lahko s teoretičnimi in praktičnimi modeli zelo pomagamo. McNamara (2003) predstavlja nekaj teoretičnih modelov procesov strateškega planiranja za NVO:

- Basic strategic planning ali začetno strateško planiranje.
- Issue or Goal-Based strategic planning ali problemsko/ciljno strateško planiranje.
- Alignment model ali model poravnave.
- Scenario planning ali planiranje s scenariji.
- Organic planning ali naravno strateško planiranje.

Za podrobnejšo razlago modelov McNamare glej Prilogo 1. V nadaljevanju te priloge predstavljam tudi nekaj zanimivih primerov modelov strateškega planiranja iz prakse (Martinelli, [www.mynonprofitplan.com](http://www.mynonprofitplan.com), Burkhart-Reuss). Na tem mestu bom predstavil zgolj model J. M. Brysona. Avtor je za nevladne organizacije na podlagi svojih bogatih izkušenj iz prakse v 90. letih prejšnjega stoletja razvil praktični model procesa strateškega planiranja in ga strnil v deset korakov. Znan je pod imenom **Strategy Change Cycle** ali cikel strategije sprememb in je v praksi najpogosteje uporabljen model procesa strateškega planiranja za nevladne organizacije. Bryson (1995) navaja naslednjih deset korakov tega procesa:

1. Začetni dogovor o procesu strateškega planiranja.
2. Opredelitev pristojnosti in pooblastil.
3. Ugotovitev poslanstva in vrednot organizacije.
4. Analiza zunanjega in notranjega okolja organizacije za ugotovitev prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti.
5. Identifikacija strateških vprašanj organizacije.
6. Razvijanje strategij za rešitev strateških vprašanj.
7. Prilagoditev in udejanjanje strateškega plana.
8. Postavitev učinkovite vizije organizacije.
9. Razvoj učinkovite implementacije strateškega plana.
10. Ocenjevanje strategij in strateškega procesa.

V nadaljevanju svojega diplomskega dela se bom osredotočil na razvoj lastnega procesa strateškega planiranja. Kot osrednjo metodo bom zaradi dostopnosti literature in pogostosti uporabe modela v praksi izbral Brysonov cikel strategije sprememb.

---

<sup>11</sup> Kultura organizacije je sistem vrednot in prepričanj ter navad, ki so značilne za ljudi v podjetju in ki so stalno prisotne v okviru procesov strateškega planiranja, uresničevanja in kontrole, kar ustvarja v podjetju tudi norme vedenja (Pučko, 2003).

### **2.3. RAZVOJ LASTNEGA MODELA PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANJA**

Brysonov model sem za obravnavano kulturno društvo dodatno prilagodil s teoretičnimi modeli McNamare (glej Prilogo 1). Zaradi lažje aplikacije sem želel proces v prvi vrsti poenostaviti. Lasten proces naj bi si tako sledil v naslednjih petih korakih, od katerih predstavljajo osrednji trije koraki proces strateškega planiranja:

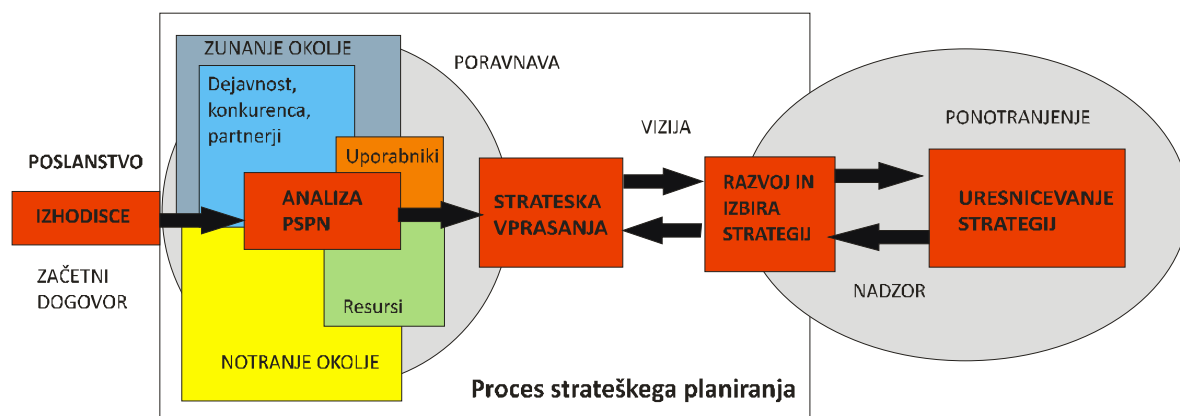
- 1. Izhodišča.*
- 2. Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.*
- 3. Strateška vprašanja.*
- 4. Razvoj in izbira strategij.*
- 5. Uresničevanje in nadzor strategij.*

Iz Brysonovega modela sem izpustil začetno opredelitev pristojnosti in pooblastil, saj velja to pretežno za javne zavode. Moja naloga tudi ni napraviti formalni dokument, temveč poglobljeno analizo s strateškimi usmeritvami. Poslanstvo organizacije in začetni dogovor sem zato združil v skupno začetno izhodišče. Tukaj gre za predstavitev organizacije, navedbo izvajalcev in ciljev procesa. Fazo analize sem zastavil široko. V ospredju je analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju PSPN ali SWOT analiza).

Poudarek v procesu je na poglobljeni analizi, ki lahko omogoči učinkovito sintezo ključnih vprašanj. Skozi celotno analizo je pomemben implementiran model poravnave po McNamari (2003) – ocenjevanje, kaj deluje dobro in kaj potrebuje prilagoditve; kako vpeljati prilagoditve. Alternativna analiza PSPN sta po literaturi predvsem portfeljska analiza in Porterjeva veriga vrednosti. Izbral sem izključno PSPN, ker je najbolj prepoznavna in ponuja oblikovan vpogled v okolje obravnavane organizacije. Za učinkovito uporabo analize v društvu je pomembna jasnost orodja.

Najpomembnejši del procesa strateškega planiranja, ki pride po analizi, je zastavljen ožje. S poenostavitvijo faze razvoja in izbire strategij želim priti od teoretičnih izhodišč prek podrobne analize spet na celovit nivo. Glavna koraka sta ugotavljanje strateških vprašanj in razvoj/izbira strategij. Jasnost strategij in ciljev je po mojem mnenju za društvo ključna. V nadaljevanju procesa je treba namreč cilje in strategije čim bolj uresničiti in jih ponotranjiti v organizacijsko kulturo. Tukaj je pomemben naravni vidik planiranja, kot ga nakazuje McNamara v modelu Organic planning (glej Prilogo 1). Na koncu procesa strateškega planiranja bom zato nakazal tudi uresničevanje in nadzor strateškega načrta. S tem se bom dotaknil nadaljevanja strateškega planiranja, ki je ključen za celoten proces strateškega managementa. Korake lastnega modela procesa strateškega planiranja prikazujem v slika 2, teoretični vidik razvitega modela procesa pa utemeljujem v nadaljevanju.

**Slika 2:** Model lastnega procesa strateškega planiranja



Vir: Lasten prikaz.

### 2.3.1. Teoretični vidik razvitega modela procesa strateškega planiranja

Za uspešnost procesa je pomembno, da se v izhodišču najprej doseže sporazum o osnovnih ciljnih procesa in koristnosti tega procesa. Določiti je treba odgovorne osebe, ki se jih v proces vključi. Evidentirati je treba dokumente, analize, poročila, ki jih bomo potrebovali v procesu. Nato je pomembno predstaviti poslanstvo, za katero je bilo društvo ustanovljeno in doseči dogovor o ciljnih strateškega planiranja in managementa. Pučko (2003) opredeli poslanstvo podjetja kot navajanje namena, filozofije, prepričanj, poslovnih načel ali navedbo poslovnih področij. Opredeljeno poslanstvo naj bi na zunaj diferenciralo organizacijo od drugih, jo delalo specifično, navznoter pa naj bi služilo prepoznavanju osnovnih smotrov organizacije za uporabnike, s čimer bi imelo motivacijsko funkcijo za njihovo delovanje znotraj organizacije.

Nadaljevanje procesa predstavlja analiza PSPN. Ta najprej vključuje analizo zunanjega okolja, ki nam mora ponuditi priložnosti, ki se za društvo odpirajo sedaj in v prihodnosti ter nevarnosti, ki utegnejo pomeniti nevarnost za njegov obstoj ali uspešnost. Ocenjevanje okolja je usmerjeno na ugotavljanje dejavnikov v najširšem okolju z analizo PEST<sup>12</sup>, ki pomaga pri identifikaciji dejavnikov analize PSPN.

Po Brysonu (1995) lahko vključimo tudi analizo uporabnikov, analizo konkurence in analizo partnerskih organizacij. Analiza uporabnikov vključuje pregled demografskih značilnosti sedanjih in potencialnih uporabnikov, njihovih profilov, predvsem pa analizo njihovih potreb. Konkurenco in partnerske organizacije je treba tudi podrobno preučiti, da bi na koncu dobili čim uporabnejše vhodne podatke za analizo PSPN. V omenjenih analizah je poudarek na ugotavljanju, kaj deluje dobro v društvu in kaj ter kako potrebuje prilagoditve. Rezultate analiz je po Pučku (2003) smiselno upodobiti v profilu poslovnih priložnosti in nevarnosti.

Drugi del analize PSPN – ocenjevanje notranjega okolja – je usmerjeno na ocenjevanje sedanje uspešnosti organizacije, na ocenjevanje njenih resursov in na oceno obstoječe strategije

<sup>12</sup> PEST - political, economical, socio-cultural and technological". ([http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_09.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm)).



organizacije (Pučko, 2003, str. 349). Ob tem ugotovimo prednosti in slabosti organizacije, ki jih potrebujemo za ugotovitev ključnih vprašanj. Oceniti uspešnost društva ni lahko, saj je odgovornost za rezultate zelo nedefinirana in se spreminja. Po Brysonu (1995) je pri tem najpomembneje ugotoviti merila, kazalce in metode za ocenjevanje uspešnosti.

Ocenjevanje resursov lahko izdelamo tudi v obliki profilov prednosti in slabosti organizacije, še zanesljivejšo oceno pa bomo dobili z razčlenitvijo organizacije na podstrukture in oceno posameznih podstruktur. Te so po Pučku (2003) številne, za obravnavano društvo pa sem izbral naslednje: podstruktura programa storitev, podstruktura kadrov, finančna podstruktura, organizacijska podstruktura, tehnološka podstruktura, tržna podstruktura in podstruktura sodelovanja. Zelo težko je tudi opredeliti in pojasniti, kakšno strategijo je organizacija doslej uresničevala, vendar če nimamo opredeljene dosedanje strategije, ne moremo o njej soditi in postavljati novih, hipotetično boljših strategij.

Rezultate zunanjega in notranjega okolja vključimo v matriko PSPN (ali SWOT), s katero izločimo strateška vprašanja in s tem kritična področja za organizacijo. Teoretični primer matrike SWOT predstavlja Hunger-Wheelenov primer v Prilogi 2, Tabela 1. Z analizo strateških vprašanj pridemo do najpomembnejše naloge strateškega planiranja. S tem delom procesa se dotaknemo tudi analize kritičnih dejavnikov uspeha<sup>13</sup>, ki definirajo glavna področja uspešnosti za doseganje poslanstva organizacije.

Po Caraliju (2004) morajo strategije in iniciative, ki jih izbere organizacija, zagotavljati visoko dejavnost na teh ključnih področjih, drugače je visoka verjetnost, da organizacija zastavljenih ciljev ne bo dosegla in s tem svojega poslanstva ne bo uresničila zadovoljivo. Definiranje vprašanj naj bi bilo po Pučku (2003) jedrnato, nanašalo naj bi se na problem, ki je rešljiv za organizacijo, vključeni in razloženi pa bi morali biti vsi pomembni dejavniki in ključne posledice za organizacijo, če se ta strateškega vprašanja ne loti. Pri tem je po Brysonu (1995) možnih več pristopov: direkten pristop, pristop s postavljanjem strateških ciljev ali pristop razvijanja scenarijev. Za obravnavano organizacijo sta zaradi nezahtevnosti izvedbe primerna prvi in drugi pristop. Izbral sem direktnega, saj je ustrezen takrat, ko ni soglasja o ciljih, ni jasno opredeljene vizije organizacije in ni dovolj močne hierarhične avtoritete, ki bi bila sposobna vsiliti cilje (Pučko, 2003, str. 354). Po tem pristopu se iz strateških vprašanj direktno razvije strategije.

Razvite strategije bodo pomagale razrešiti ugotovljena strateška vprašanja. Po hierarhiji Pučko (2003) razvrsti tri vrste strategij: celovite strategije, poslovne strategije ter funkcionalne strategije.<sup>14</sup> Glede na to, da gre v mojem primeru za nevladno organizacijo, ne bom dajal poudarka različnim zvrstem strategij, temveč strategiji sami. Poudarek bom dal procesu razvoja strategije, ki se začne z vizijo organizacije, nato ugotavljanjem možnih alternativnih usmeritev, sledi mu ugotavljanje ovir in izoblikovanje najustreznejših strategij. (Pučko, 2003, str. 354) Tudi

---

<sup>13</sup> Angleško »Critical success factors ali CSF.

<sup>14</sup> Celovita strategija je opredelitev osnovnih dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, potrebne za doseg ciljev. Bistvo poslovne strategije je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti organizacije. Funkcionalne strategije se osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti resursov podjetja, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja.

Porter (1996) definira strategijo kot »okvirno formulo« in ne kot »podroben načrt«. Šlo naj bi za splošno razlago idej, ki naj bi jim organizacija sledila.

### **3. STRATEŠKO PLANIRANJE V AKADEMSKI FOLKLORNI SKUPINI FRANCE MAROLT, DRUŠTVO**

Glede na teoretična izhodišča predstavljena v prvih dveh poglavjih, lahko sedaj apliciram razvit proces strateškega planiranja na AFS France Marolt. Akademsko folklorno skupino France Marolt Študentske organizacije Univerze v Ljubljani celostno predstavljam v Prilogi 2.

#### **3.1. IZHODIŠČA**

Vzajemnega začetnega dogovora znotraj društva ni in ga tudi ne predvidevam. Pri procesu bom namreč sodeloval zgolj osebno. Pomagal si bom z mnenji uporabnikov, ki se pridružujejo mnenju, da društvo ne deluje dovolj učinkovito glede na svoj potencial, in mnenji opozicijskih argumentov. Nujnost alternativnih usmeritev po mojem mnenju izziva prelomno obdobje, ki se mu društvo bliža po letu 2008. Zaradi nizkega dogovora glede sedanjih in prihodnjih usmeritev znotraj društva lahko diplomsko delo služi kot temeljni dokument prihodnjega razvoja društva ali vsaj spodbudi društvo v h konkretnjšemu začetnemu dogovoru.

Pri ocenjevanju notranjega in zunanjega okolja bodo opravljeni pogovori z notranjimi in zunanji uporabniki društva, s partnerji in konkurenti. V procesu bodo kot viri uporabljeni številni interni dokumenti, analize in poročila, zakoni, pravilniki društva, ankete o delovanju in računovodska poročila.

##### **3.1.1. Poslanstvo društva**

Ključno izhodišče procesa je poslanstvo društva. AFS France Marolt je po statutu<sup>15</sup> »samostojno, prostovoljno in nepridobitno združenje državljanov, ki z ljubiteljskim delovanjem uresničujejo svoje interese na področju kulture in s tem prispevajo k bogatenju kulturnega življenja v svojem ožjem in širšem okolju. Je skupina fizičnih oseb, predvsem študentov in dijakov, ki jih druži veselje do obujanja in ohranjanja ljudskih plesov, pesmi in narodnih kostumov.« (Statut AFS FM, 2007).

Osnovni namen društva je »gojiti slovensko ljudsko izročilo in ga predstavljati širšemu občinstvu doma in v tujini«. Ta namen 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; z rednimi akcijami vabi študente in dijake

---

<sup>15</sup> Tudi temeljni akt.

*k vključevanju v skupino; ohranja in dopolnjuje zbirko narodnih kostumov; 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; se vključuje v zveze kulturnih društev ipd.»(Statut AFS FM, 2007).*

AFS France Marolt se trudi, da odrske postavitve ostanejo »živi muzej«. Živi muzej razlaga Ramovš kot »poustvarjalnost folklornih skupin, lahko ironično kot dejavnost, ki se ukvarja z nečim zastarelim, v resnici pa zato, ker zamrle ljudske plese oživljajo in jih prikazujejo javnosti, enako kot muzeji razstavljajo predmete ljudske kulture; folklorne skupine pa so »živi muzej« v drugem pomenu samo takrat, kadar plesno dediščino poustvarjajo v obliki, ki je blizu njeni prvotni oblikovni in glasbeni podobi«. (Ramovš, Na križpotju, 2006).

### **3.2. ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI**

Končna vrednost rezultatov analize PSPN je odvisna od kakovosti vhodnih podatkov. Te bom v nadaljevanju ugotovil z analizo zunanjega in notranjega okolja AFS France Marolt.

#### **3.2.1. Ocena zunanjega okolja**

Pri analizi zunanjega okolja bom začel z analizo najširšega okolja ali analizo PEST, nadaljeval z analizo dejavnosti, uporabnikov, analizo konkurence in partnerskih organizacij.

##### ***3.2.1.1. Analiza PEST***

Analiza PEST s kratico predstavlja ocenjevanje dejavnikov v pravno-političnem, gospodarskem, socio-kulturnem in tehnološkem okolju. V omenjenih okoljih bom iskal glavne priložnosti in nevarnosti.

##### ***Pravno-politično okolje***

AFS France Marolt je kulturno društvo, ki deluje v javnem interesu na področju kulture.

V Sloveniji predstavlja temeljno pravno podlago za oblikovanje društev slovenska ustava, in sicer dva člena iz poglavja o človekovih pravicah in temeljnih svoboščinah. Pravni predpis, ki posebej ureja delovanje društev, je **Zakon o društvih** (s kratico ZDRU), ki opredeljuje ustanovitev društev, notranjo organizacijo in način delovanja. Nov Zakon o društvih je bil sprejet v letu 2006, v katerem je nekaj pomembnih sprememb. (ZDRU, 2006).

**Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo** (s kratico ZUJIK) opredeljuje javni interes na področju kulture.<sup>16</sup> Novi zakon je bil sprejet v letu 2007 in je relevanten za kulturna društva, med katere od leta 2003 prištevamo tudi AFS France Marolt. Status društva v javnem interesu na področju kulture podeli društvu Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije (s kratico MK), če društvo *»izpolnjuje poleg splošnih z zakonom, ki ureja društva, določenih pogojev, tudi poseben pogoj, da je ali osrednjega pomena, ali izvaja kulturne dejavnosti, ki so po kakovosti ali po pomenu primerljive s kulturno dejavnostjo javnih zavodov, ali izvaja kulturne dejavnosti, ki pomenijo dopolnjevanje mreže javnih zavodov po vsebini dela ali po načinu delovanja.«* (ZUJIK, 2007). Čeprav je društev s statusom na področju kulture za zdaj malo, se po novem zakonu pričakuje občutno povečanje društev s tem nazivom. Za AFS France Marolt predstavlja to izgubo pomembne konkurenčne prednosti.

Na delovanje društva pomembno vplivajo tudi nekateri pravni predpisi, ki urejajo davčne in finančne obveznosti društva. Posredne oblike financiranja NVO v obliki davčnih ugodnosti so opredeljeni v zakonu o dohodnini, zakonu o davku od dobička pravnih oseb, zakonu o davku na dodano vrednost in pravilniku o izvajanju DDV, davku na premoženje itd. V zadnjih letih je mogoče opaziti neuspešen trend poskusov spreminjanja davčne zakonodaje s strani NVO, z namenom doseganja stimulatивnejšega okolja za donacije in sponzorstvo. V letu 2006 sprejeti *»sistem odstotka«*, opredeljen v Zakonu o dohodnini naj bi koristil predvsem društvom v javnem interesu. Ta temelji na ideji, da lahko davkoplačevalec določen delež svojega plačanega davka od dohodka nameni nevladni organizaciji. Prednost za društva je v možnosti zbiranja dodatnih sredstev, slabost pa v preveliki konkurenci za ta sredstva (vključuje npr. vsa gasilska društva) in nezmožnost kalkuliranja teh sredstev vnaprej. (Zakon o dohodnini, 2006).

Poleg davčne in finančne zakonodaje problem predstavlja tudi sedanja praksa financiranja društev s strani države. Prevladujoč način financiranja je v Zakonu o javnih financah opredeljena dodelitev sredstev prek javnih razpisov,<sup>17</sup> vendar prihaja v teh primerih do velikih razlik med posameznimi resornimi organi. Država kulturnim društvom namenja zelo nizka proračunska sredstva. Zveza kulturnih društev Slovenije je v svojem manifestu zapisala: *»Pričakujemo in zahtevamo, da se v nastajajočem novem nacionalnem kulturnem programu ter v lokalnih kulturnih programih, ki jih večina občin sploh še ni sprejela, ustrezneje opredeli pomen kulturnih društev in da se njihov prispevek h kulturnemu dogajanju ovrednoti z bistveno višjim deležem v javnih sredstvih za kulturo, ki naj dosežejo vsaj 10 % (sedaj 3 %), pri čemer naj bistveno večji delež nameni tudi Javnemu skladu RS za kulturne dejavnosti. Pričakujemo, da bo neprofitno delovanje v javnem interesu v prihodnje deležno občutnejših davčnih olajšav.* (Manifest, 2007).

Resorni organ za kulturo je Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. Posredni organ, ki skrbi za množično ljubiteljsko kulturno dejavnost, je Javni sklad za kulturne dejavnosti Republike Slovenije (s kratico JSKD). Glavni namen javnega sklada je po Zakonu o JSKD *»zagotavljanje strokovne in organizacijske podpore za razvoj ljubiteljskih kulturnih dejavnosti, upravljanje in*

<sup>16</sup> Interes za ustvarjanje, posredovanje in varovanje kulturnih dobrin na državnih in lokalnih ravneh, ki se uresničuje z zagotavljanjem pogojev zanje.

<sup>17</sup> Postopek javnega razpisa je predpisan s Pravilnikom o postopkih za izvrševanje proračuna Republike Slovenije.

*razpolaganje z namenskim premoženjem in finančnimi sredstvi, ki jih ustanovitelj zagotavlja za sofinanciranje programov in projektov na področju dela sklada ter opravlja razdelitev in prenos nepovratnih sredstev proračuna Republike Slovenije in proračunov lokalnih skupnosti za izvedbo kulturnih programov in projektov različnih izvajalcev na podlagi javnih razpisov in javnih pozivov, ki jih sklad samostojno izvaja».* (Zakon o JSKD, 2002).

Občina, v našem primeru Mestna občina Ljubljana (s kratico MOL), zagotavlja najmanj tiste javne kulturne dobrine, kot določa posebni zakon. Občina po o ZUIJK »zagotovi tudi javne kulturne dobrine širšega pomena (uprizoritvene umetnosti, vizualne umetnosti, novi mediji ipd.), če je to mogoče glede na objektivne okoliščine, kot so število prebivalcev, ekonomska moč, prostorske in kadrovske zmogljivosti ipd., oziroma če to izhaja iz kulturne tradicije občine«. (ZUIJK, 2007). Problem predstavlja sprememba zakonodaje financiranja iz leta 2006, s katero je mesto Ljubljana izgubilo približno 57 milijonov evrov proračuna. Največji odtegljaj je šel na račun financiranja kulture. Trenutnemu županu Ljubljane Zoranu Jankoviču kulturno področje ni prednostno.

V EU je kultura ena od bistvenih sestavin njene identitete, vendar še zdaleč ni enotna. Sestavljena je iz mozaika tradicij in umetnosti njenih posamičnih držav in narodov. Na ravni EU obstajajo skupne regulative, vendar ostaja kultura v pristojnosti držav članic. Zaradi količinskih dokazov o velikem vplivu kulture na gospodarsko rast in zaposlovanje v okviru EU ter čedalje jasnejšega zavedanja o socialni in politični vlogi kulture so bili na ravni Unije v minulih letih sprejeti številni dokumenti, ki zadevajo kulturo. Slovenska nacionalna kulturna politika<sup>18</sup> naj bi se aktivneje vključevala v programsko obdobje v okviru kohezijske politike EU 2007–2013, hkrati pa v razvojno politiko Slovenije (Strategija razvoja Slovenije 2007–2013). Pri sprejemanju drugih predpisov, ki lahko vplivajo na stanje kulture in njen razvoj, je treba upoštevati javni interes za kulturo, določen z **nacionalnim programom za kulturo 2008–2012** (s kratico NPK).<sup>19</sup>

Po osnutku NPK 2008–2012 naj bi bila E-kultura oziroma digitalne kulturne vsebine ene od najpomembnejših splošnih prednosti. Razumeti jo je treba kot vključevanje informacijsko-komunikacijske tehnologije (s kratico IKT) v osnovne procese ustvarjanja. Nacionalna kulturna politika bo spodbujala povezovanje in prepletanje izobraževalnih in kulturnih vsebin na vseh stopnjah izobraževalnega procesa. Posebnega pomena bosta usposabljanje in vseživljenjsko učenje ustvarjalcev ter zaposlenih v sektorju kulture. Nujna bo dejavnejša vloga kulturne politike pri oblikovanju in izvajanju šolskih programov, ki izobražujejo za poklice v kulturi, ter pri izobraževanju tistih poklicev v kulturi, ki niso del šolskega sistema. Slovenija bo leta 2012 izvedla projekt EU – Evropska prestolnica kulture. Ustanovitev pokrajin in prenos pristojnosti

---

<sup>18</sup> Kulturna politika je izraz za skupek načel in vrednot, ki vodijo neko družbeno skupnost v kulturi. V Sloveniji je še vedno prisoten model dominacije države pri zagotavljanju dobrin in storitev državljanom. Tudi v kulturi država prek javnih zavodov producira večino kulturnih storitev, vendar se pojavljajo spremembe s procesoma deregulacije in deinstitucionalizacije. Z deregulacijo mislimo na zmanjšanje zakonskega poseganja v to dejavnost, z deinstitucionalizacijo pa na postopek prenosa dejavnosti od državnih na zasebne subjekte (Čopič, 1996, str. 176).

<sup>19</sup> Nacionalni oziroma lokalni program za kulturo je strateški dokument razvojnega načrtovanja države oziroma lokalne skupnosti, ki postavi cilje in prednosti kulturne politike. (ZUIJK, 2007) Leta 2003 je bil s strani Vlade Republike Slovenije sprejet Nacionalni program za kulturo 2004–2007. V nastajanju je nov NPK za obdobje od 2008 do 2012, ki naj bi se sprejel konec leta 2007.

nanje bosta tudi precej prispevala k preobrazbi sektorja na področju kulture. Posebna skrb kulturne politike bo namenjena povezovanju izvajalcev kulturnih programov in projektov v mreže, združenja in druge oblike povezav, ki je namenjeno izboljšanju storitev, boljši promociji in prenosu dobrih praks tudi k tistim udeležencem, ki sicer ne bi zlahka dosegli večje kakovosti (NPK 2008–2012).

Kratkoročno priložnost predstavlja predsedovanje Slovenije EU v prvi polovici leta 2008. Nevarnost predstavlja potencialna menjava politične oblasti v Sloveniji v letu 2008, saj bodo v jeseni tega leta potekale parlamentarne volitve. Možne so spremembe na zakonskem področju: Zakon o podpornem okolju za javnokoristno delovanje, Zakon o prostovoljnem delu, Sporazum o sodelovanju med nevladnimi organizacijami in Vlado RS, Zakon na področju mladinskih organizacij, Nacionalni program za kulturo 2008–2012.

### ***Gospodarsko okolje***

Kot izhodišče trendov gospodarskega okolja sem izbral podatke o makroekonomskih kazalcih. Podatki Ministrstva za finance (s kratico MF) temeljijo na ocenah in napovedih za gospodarsko gibanje od 2006 do 2010. Na podlagi napovedi naj bi v prihodnjih nekaj letih predvidevali stabilno gospodarsko rast. Napovedi dinamike zasebne in državne porabe kažejo tudi ohranjanje stabilne ravni, pri inflaciji naj v prihodnjih letih kljub gibanju cen nafte ne bi bilo večjih odstopanj. Stabilne gospodarske ocene tudi ne predstavljajo ovir za razvoj kulturnih društev v prihajajočem obdobju. (Proračunski priročnik 2006-2007, 2005)

Dejansko je stanje drugačno. Inflacija je v oktobra 2007 po podatkih Urada za makroekonomske analize in raziskave (s kratico UMAR) znašala kar 5,1 odstotka na letni ravni, najvišja znotraj območja EU-27. Vzroki za inflacijo so po mnenjih strokovnjakov predvsem podražitve naftnih derivatov in cen hrane<sup>20</sup>, posredno tudi uvedba nove monetarne valute z letom 2007. Gospodarska rast je na drugi strani v Sloveniji višja od predvidene, vendar ta ne obeta koristi za študentsko populacijo. Študentov se bo dotaknila predvsem visoka inflacija. Jesenska napoved UMAR pravi, da naj bi BDP na prebivalca za leto 2007 v Sloveniji znašal 16.532 EUR, pri 5,8-odstotni realni stopnji rasti (približno 90 odstotkov povprečja EU-27). Kljub nižji brezposelnosti to na študentsko populacijo tudi ne bo vplivalo pozitivno (dodatno zaposlovanje je vidno predvsem v gradbeništvu). Stopnja brezposelnosti je sedaj med mladimi, starimi 15 do 24 let, najvišja, skoraj 14-odstotna. (Ekonomsko ogledalo, 2007).

Slovenija je kljub zaostrenim gospodarskim razmeram po prehodu na tržni sistem, po vstopu v EU in po vstopu v evrsko območje sicer uspela vzpostaviti relativno uspešno ravnovesje med gospodarskimi dejavniki, a vendar se vplivi globalnih gospodarskih premikov čutijo na nivoju posameznika. Predvsem je čutiti vedno večji razkorak v blaginji prebivalcev.

---

<sup>20</sup> Cene storitev za rekreacijo in kulturo so se po UMAR v tretjem četrtletju leta 2007 povečale kar za 10,6 odstotka glede na leto 2005.

V glavnem mestu se akumulira več kapitala, delovne sile in poslovnih subjektov. Ljubljana se razvija tudi v smislu turistične ponudbe. Potencialnih naročnikov po kulturnih dobrinah je s tem vedno več, kar privablja konkurenco. Dokončno se po tranziciji uveljavlja tudi tržni način razmišljanja in vrednotenja, kjer šteje le konkurenčnost. S tem se ustvarja zahtevnejše okolje za nedobičkonosne organizacije, ki niso vajene modernega poslovanja. Na drugi strani se spet minimalno odpirajo dodatne možnosti financiranja in angažiranja novih uporabnikov.

Kljub visoki tržni gostoti v Ljubljani je največja tudi gostota društev, kar drobi kos finančnih sredstev za sponzorstva<sup>21</sup> in donacije. Nagnjenost k financiranju kulture je v Ljubljani in Sloveniji nasploh zelo nizka, saj so športne panoge tržno bolj zanimive. Kritična masa podjetij je premajhna.

Prihodki NVO so po Poročilu o položaju nevladnih organizacij 2003/2004 v Sloveniji leta 2004 predstavljali 1,91 % BDP. Kazalnik se med letoma 1996 in 2004 ni izboljšal in se tudi do leta 2007 ni. Slovenija po tem kazalniku močno zaostaja za drugimi državami, saj je že leta 1996 povprečen delež prihodkov podobnih nevladnih organizacij v 32 državah sveta znašal 4,7 % BDP. (Poročilo o položaju nevladnih organizacij, 2004). Po podatkih Ministrstva za javno upravo (s kratico MJU) Republike Slovenije so v letu 2004 kot najpomembnejši vir prihodkov društev v Sloveniji predstavljali prihodki s strani države (36,3 odstotka), nato prihodki lastne dejavnosti (30 odstotkov), prihodki od donacij (21 odstotkov), 12,6 odstotka prihodkov pa so predstavljali drugi prihodki. (Analiza – krepitev NVO, 2004) Primerjavo Slovenije z različno razvitimi državami na področju tretjega sektorja z vidika virov financiranja prikazujem v Prilogi 3, Tabela 1 in Slika 1.

### ***Socio-kulturno okolje***

V Sloveniji je bilo po UMAR na dan 30. 6. 2007 2.019.406 prebivalcev, od teh je bilo 98,4 odstotka prebivalcev Republike Slovenije. Predvidena rast prebivalstva je pri nas minimalna in gre predvsem na račun migracijskih tokov in prostega pretoka delovne sile iz držav članic EU. Po Statističnem uradu Republike Slovenije (s kratico SURS) je delovnega prebivalstva v skupnem prebivalstvu le za dobrih štirideset odstotkov, kar pravi o zelo zreli starostni strukturi prebivalstva in nakazuje na veliko obremenitev delovno aktivnih državljanov. Število mladih je v Sloveniji med letoma 1989 in 2006 upadlo za skoraj 43.000. Leta 2006 so mladi v Sloveniji predstavljali dobro petino prebivalstva, po projekcijah pa lahko že čez dve leti pričakujemo, da bo delež mladih med prebivalstvom obsegal manj kot petino. Takšno stanje in projekcije niso dober obet za pridobivanje novih (mladih) uporabnikov v društvu v prihodnosti. (Statistični podatki o Sloveniji, 2007)

V nevladne organizacije je po MJU v Sloveniji že sedaj vključenih več kot 900.000 ljudi, skoraj polovica državljanov Republike Slovenije (Analiza – krepitev NVO, 2004). Po podatkih pri nas redno deluje skoraj 4000 kulturnih društev in skupin, ki imajo skoraj 100.000 članov. (AJPES,

---

<sup>21</sup> Sponzoriranje je plačilo za opravljeno marketinško storitev.

2007) Tretji sektor pri nas zastopajo večinoma prostovoljci.<sup>22</sup> Mednarodno primerjavo prostovoljnega dela v NVO prikazujem v Prilogi 3, Tabela 2. Pričakuje se, da se bo delež zaposlenih v tretjem sektorju postopoma povečeval (proces profesionalizacije).

NVO pri nas skušajo vzpostaviti mrežo nevladnih organizacij, ki imajo interes za ureditev prostovoljnega dela. Za vzpodbujanje in razvoj prostovoljnega dela bi bilo nujno, seveda ob podpori države, kot jo predvideva osnutek predloga *Zakona o prostovoljnem delu*, energijo prostovoljskih organizacij združiti v mrežo ali subjekt, ki bi nasploh in nasproti državi zastopal interese prostovoljskih organizacij, oblikoval kodeks etičnih načel, pomagal prostovoljskim organizacijam pri izvajanju njihovih prostovoljskih programov in pridobivanju finančnih sredstev, varoval pravice prostovoljcev in predlagal državi ukrepe za pospeševanje, razvoj in prepoznavnost prostovoljnega dela. V letu 2004 je bil opazen premik v smislu vzpostavitve skupnega prostora za interese prostovoljstva. Nastala je spletna stran [www.prostovoljstvo.org](http://www.prostovoljstvo.org), ki je informacijski sistem, kjer se srečujeta ponudba prostovoljnega dela in povpraševanje po njem.

### ***Tehnološko okolje***

Septembra 2006 je bilo ocenjeno, da 16,7 odstotka svetovne populacije<sup>23</sup> uporablja internet. (Internet world stats, 2006) Po RIS je bilo v letu kar 46,7 odstotka Slovencev rednih uporabnikov interneta, približno 42 odstotkov jih uporablja internet za uporabo e-pošte in iskanja informacij, 23,8 odstotka pa jih bere novice. 75 odstotkov osnovnih storitev javne uprave za organizacije je dostopnih na internetu, skoraj tolikšen odstotek podjetij pa te storitve tudi uporablja. (RIS, 2006)

Anketa o uporabi informacijsko komunikacijskih tehnologij med študenti oktobra 2005 je pokazala, da ima kar 97,3 odstotka študentov svoj lasten mobilni telefon; da ima 86,6 odstotka osebni računalnik; da več kot 95 odstotkov študentov uporablja internet vsaj enkrat na teden, 79,5 odstotka pa jih uporablja internet skoraj vsak dan. (Anketa o IKT, 2005) Podatki o vse pogostejši uporabi interneta v širšem in ožjem okolju, predvsem pa med ciljnim uporabniki (študenti), je za študentsko folklorno skupino zelo obetajoč podatek.

NVO imajo po Celoviti analizi NVO (2006) relativno malo lastne opreme, kot so računalnik, faks, mobilni telefon, prevozna sredstva in druge opreme za opravljanje dejavnosti. Celo računalnik, ki je danes nepogrešljiv, ima v lasti manj kot tretjina organizacij. Sodobne oblike komuniciranja in pridobivanja informacij, kot so elektronska pošta in internet, uporablja le slaba polovica nevladnih organizacij, svojo predstavitevno spletno stran pa ima manj kot tretjina organizacij. AFS France Marolt ima v tem pogledu veliko priložnosti, saj poseduje zelo dobro tehnološko opremljenost, predvsem pa socialni kapital v svoji mladi populaciji.

Informacijska doba sedaj tudi nevladnim organizacijam, ki ne razpolagajo z veliko sredstvi in ponavadi ne posedujejo specializiranih znanj in kadrov na področjih, kot so marketing, odnosi z

---

<sup>22</sup> Prostovoljno delo je definirano kot produktivno delo, ki nima direktnega plačila v denarni obliki in katerega rezultate uporabljajo drugi ljudje. Pripisemo mu lahko tri ekonomske razsežnosti: je resurs, je vir osebne zadovoljitve in je naložba v človeški/socialni kapital.

<sup>23</sup> Internet World stats ([www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)).



javnostmi in informatika, odprl nova obzorja in priložnosti. Internet je odprl okno v ožji in širši svet. Informacijsko komunikacijske tehnologije sedaj ponujajo ogromno cenovno ugodnih in zelo učinkovitih orodij za domačo uporabo in polprofesionalne rezultate. Brez posebej specializiranih znanj, denarnih vložkov in porabljenega časa. IKT je tudi za kulturna društva izjemna priložnost, bodisi za trženje svojih storitev, dejavnosti, obveščanje in pridobivanje novih uporabnikov, partnerjev in še marsikaj drugega.

### **3.2.1.2. Analiza dejavnosti**

AFS France Marolt deluje na treh izrazitih področjih. Društvo je v prvi vrsti kulturna organizacija. Skupina je že od ustanovitve v tesni povezavi z Glasbenonarodopisnim inštitutom, ki deluje pod okriljem ZRC-SAZU.<sup>24</sup> Skupina nosi tudi naziv društva v javnem interesu na področju kulture, ki ji ga je podelilo Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije v letu 2003. Organizacija deluje na področju prostovoljnega in družbenokoristnega dela. Izobraževalni značaj si društvo krepi z neposredno partnersko povezavo s Študentsko organizacijo Univerze v Ljubljani. S tem nakazuje na ožji segment svojih uporabnikov – študentov v Ljubljani.

Vrsta dejavnosti, znotraj katere skupina deluje, je po slovenski klasifikaciji dejavnosti (s kratico SKD) dejavnost številka 92.310: dejavnost umetniškega ustvarjanja in poustvarjanja. V prvi vrsti gre za kulturno dejavnost. Kulturne dejavnosti so po ZUIJK »vse oblike ustvarjanja, posredovanja in varovanja kulturnih dobrin<sup>25</sup> na področju nepremične in premične kulturne dediščine, besednih, uprizoritvenih, glasbenih, vizualnih, filmskih, avdio-vizualnih, intermedijskih in drugih umetnosti na področju založništva in knjižničarstva, kinematografije in na drugih področjih kulture.« AFS France Marolt sega na različna področja kulturne dejavnosti: na področje uprizoritvene umetnosti, glasbene kulture in promocije slovenske kulture/mednarodnega sodelovanja. (ZUIJK, 2007)

Bojan Knific, svetovalec za folklorno dejavnost pri JSKD, oriše dejavnost umetniškega ustvarjanja in poustvarjanja ali folklorno dejavnost tako: »Folklorna dejavnost pokriva področje ljubiteljske kulturne ustvarjalnosti in poustvarjalnosti, ki se dotika interpretiranja preteklih načinov življenja. Profesionalne folklorne skupine, ki bi se ukvarjala s poustvarjanjem plesne, glasbene in oblačilne dediščine ter bi v sodobnost prenašala prvine preteklih šeg in navad, na Slovenskem nimamo, imamo pa vrsto uglednih ljubiteljskih folklornih skupin, ki dosegajo ugledno odmevnost v mednarodnem kulturnem prostoru. Poleg tega imamo na Slovenskem številne skupine in posameznike, ki se ukvarjajo z ohranjanjem in poustvarjanjem glasbenega izročila – tako skupine pevcev in pevk ljudskih pesmi kot tudi godčevske skupine, ki se glede na cilje delovanja bolj ali manj približujejo preteklim glasbenim izrazom. Na področju folklorne dejavnosti se skuša narediti premik v delovanju folklornih skupin. Odrasle folklorne skupine naj se bolj inovativno lotevajo interpretiranja ljudskih plesov, s čimer ne zadovoljujejo le ciljev po

<sup>24</sup> Znanstveno-raziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti.

<sup>25</sup> Kulturna dobrina je kulturni izdelek ali storitev, ki je namenjena zadovoljevanju človekovih potreb na področju kulture. (ZUIJK, 2007)

*približevanju svoje dejavnosti funkciji "živega muzeja", ampak vse bolj težijo k njuni nadgradnji.» (Knific, 2007).*

Mirko Ramovš, umetniški vodja AFS France Marolt, tudi strokovni sodelavec JSKD in eden najuglednejših strokovnjakov na področju folklorne dejavnosti pri nas interpretira sedanje trende v folklorni dejavnosti zadržano: *»Vse slovenske folklorne skupine so doslej v svojih odrskih postavitvah ohranjale razpoznavnost ljudskega plesa. V zadnjem času se pod vplivom pomislekov, da je slovenski ljudski ples premalo privlačen in učinkovit ter ostaja na mednarodnih folklornih festivalih zaradi sorodnosti s srednjeevropskim izročilom premalo opažen, pojavljajo težnje po njegovem nadgrajevanju. Nastajajo odrske postavitve, ki ljudske plesne preoblikujejo do nerazpoznavnosti, jih slogovno enotijo, tako da med plesi posameznih slovenskih pokrajin ni nobene razlike več, razen v kostumih. Bati se je, da bi take težnje v folklorni dejavnosti na Slovenskem prevladale in bi folklorne skupine sčasoma postale le še tržno blago v ceneni zabavljaki potrošnji.«*

Folklorna dejavnost je na križišču. Dejavnost in posamezna društva znotraj nje se bodo morali usmeriti in (re)identificirati. Kar se po mojem mnenju z dejavnostjo dogaja, je, da se ta popularizira in lokalizira ter s tem poenostavlja, enoti in degradira na ljubiteljski in narodnozabavni<sup>26</sup> nivo. Kulturno ljubiteljstvo ima sicer na Slovenskem dolgo tradicijo in je zlasti z vidika ohranjanja nacionalne kulturne identitete v državi, zamejstvu in po svetu tista dejavnost, ki povezuje kar največ Slovencev onstran vsakršnih meja, hkrati pa najširše plasti prebivalstva spodbuja in jim omogoča izražanje kulturnih potreb. Je tudi malodane neizčrpno področje, kjer se profilirajo potrebni kadrovske potenciali. Kljub temu je ljubiteljstvo kot tako profilirano nizko v očeh kulturne javnosti in je s tem obsojeno na finančno životarjenje. Nevarnosti za vstop novih konkurentov praktično ni, stopnja substitucije pa je visoka.

Nekaj praktičnih problemov, s katerimi se folklorna dejavnost sooča tudi v praksi, je problem zastarele infrastrukture in opreme, ki ne sledi standardom primerljivih gledališč v evropskem prostoru. Po usmeritvah JSKD naj bi mednarodna prepoznavnost slovenske umetnosti nasploh morala doseči višjo raven, zato naj bi se uprizoritvenim umetnostim, ki nastajajo v Sloveniji, omogočili potrditev in mednarodno primerljivost na območju Evropske unije in v drugih državah sveta. Podpiralo naj bi se projekte, ki z organizacijo gostovanj iz tujine in drugimi oblikami mednarodnega sodelovanja (na primer delavnicami) skrbijo za obveščanje o različnih oblikah uprizoritvenih umetnosti v svetovnih okvirih. Za razvoj občinstva in celovitost kulturne vzgoje naj bi se pomagalo oblikovati ustrezne vsebine s področja uprizoritvenih umetnosti, ki so namenjene predšolskim otrokom, osnovnošolcem in srednješolski mladini. Prednostno podporo naj bi imeli kakovostni projekti in programi, ki s sodelovanjem različnih strok (sodelovanje ustvarjalcev uprizoritvenih umetnosti s pedagoško stroko) ustrezajo različnim starostnim obdobjem, s poudarkom na pripravi ustreznih vsebin za najstniško občinstvo, ki je zdaj glede tega najbolj prikrajšano.

---

<sup>26</sup> Poplava lokalnih folklornih skupin, ki so sedaj pripravljene nastopati za vsako ceno, niso korak v pozitivno smer za zvišanje nivoja folklorne dejavnosti. JSKD je na ta račun celo pozval vse folklorne skupine naj ne sodelujejo v televizijskih oddajah z narodnozabavno glasbo. Ločevanje ljubiteljskega in narodnozabavnega nivoja je sicer možno, a je po mojem mnenju v smislu ruralnega okolja preveč prepleteno, da bi bilo smiselno.

Folklorna dejavnost se v mestnih okoljih predvsem stara. Ljubljanske skupine z ljubiteljsko politiko države izgubljajo največ. Izgublja tudi AFS France Marolt in mislim, da izgublja s tem posledično tudi dejavnost sama. Visoki profil v očeh slovenske javnosti, ki si ga je skupina skozi desetletja vzdrževala s svojim poslanstvom, počasi kopni. Članstvo raste v veteranskih folklornih skupinah, primer katere je folkorna skupina COF, ki je zrasla iz nekdanjih članov AFS France Marolt in članov ŽKUD Tine Rožanc. Skupina je na zavidljivem umetniškem nivoju, ker so njeni člani izkušeni plesalci. Kar jo dela posebno, je motiv, ki ga starejši plesalci vložijo v svoj ples in petje, motiv prostovoljstva je veliko višji kot pri mlajših skupinah. Veteranska društva imajo tudi večje notranje finančno zaledje, saj so njihovi člani bolj finančno preskrbljeni kot študentje.

Evidentiranih folklornih društev je bilo marca 2007 v Sloveniji 48. Število folklornih skupin ali sekcij je sicer še dosti večje, saj veliko teh deluje znotraj kulturno-umetniških in drugih društev. Subjektivna ocena je približno 150 folklornih skupin. Pevskih društev je evidentiranih veliko več, kar 245. (Baza podatkov o društvih, 2007)

### ***3.2.1.3. Analiza uporabnikov***

Preden se poglobim v vidik uporabnikov, jih velja najprej razdeliti na notranje in zunanje. Za notranje uporabnike imam tiste, ki so trenutno včlanjeni v društvo in aktivno sodelujejo pri njegovih dejavnostih; zunanji pa so tisti, ki v društvo niso včlanjeni, vendar z njim sodelujejo ali mu kako drugače pomagajo (strokovni sodelavci, donatorji, nekdanji člani).

Demografski profil notranjega uporabnika, ki se udeležuje v folklorni skupini, je v Sloveniji lahko ugotoviti. Gre za stereotipni profil o populaciji iz ruralnega okolja, kjer so folklorna društva eden od pogostih načinov za preživljanje prostega časa. Folklorne skupine so v kmečkih okoljih ponavadi tudi edini vir plesne, pevske in glasbene izobrazbe ter sproščenega druženja. Plesne in glasbene šole ter športna društva so koncentrirana predvsem v urbanih okoljih. Kljub pospešeni urbanizaciji Slovenije in sedaj že iz dneva v dan boljši informacijski in prometni infrastrukturi ostaja omenjeni profil v glavah ljudi.

Lokalne folklorne in pevske skupine so – tudi po zaslugi JSKD – prevladujoč pojav v Sloveniji. Njihov doseg in delovanje se veča, vendar organizacijsko in umetniško ostajajo na nizki ravni. S tega vidika AFS France Marolt za njih še vedno predstavlja kakovostni preskok. Glavne značilnosti teh skupin so geografska homogenost (člani so sorodstveno, prijateljsko ali lokalno povezani), starostna heterogenost (od otrok do upokojencev) in lokalna usmerjenost (poznavanje lokalnih plesov in običajev, nastopanje na lokalnih prireditvah). Skupine so manjše, manj formalizirane in umetniško nezahtevne (ni npr. avdicij). Njihove prednosti so po drugi strani njihova »ljudskost« v umetniškem smislu, lokalno zaledje prostovoljcev in finančna podpora.

AFS France Marolt deluje za razliko od lokalnih skupin na regionalnem in državnem nivoju. Po anonimni anketi članov (2005) so notranji uporabniki društva iz demografskega vidika prebivalci vseh slovenskih pokrajin, geografsko zelo heterogeni, stari pretežno od 17 do 32 let (starostno

homogeni). Vidna je neformalna polarizacija znotraj skupine – močna populacija štajerskega prebivalstva in članov iz ruralnih pokrajin ter na drugi strani razdrobljena populacija netipičnih mestnih mladostnikov iz Ljubljane in okolice – kar tudi ustvarja konflikte interesov. Lokalni uporabniki (s stalnim prebivališčem v Ljubljani) so v manjšini in prav pri teh beležimo negativni trend. Ta se bo glede na procese v okolju in ob nespremenjeni politiki društva po vsej verjetnosti v prihodnosti nadaljeval.

Bianchini (1995) navaja nekaj procesov v sodobnih družbah, ki spreminjajo mesta in vplivajo na porabo kulturnih vsebin ter morda vplivajo na omenjeni negativni trend. Navajam zgolj nekatere:

- ☉ Kriza lokalne razpoznavnosti – globalizacija, ki ogroža ohranjanje lokalnih posebnosti.
- ☉ Komodifikacija, deteritorializacija in standardizacija kulturnih vsebin – te dobivajo predznak porabe, postajajo samo dobrine; poenotenje form in vsebin; izgubljanje vezi med lokacijo, okoljem in ustvarjalci.
- ☉ »Nekraji« (les non -lieux) (zabaviščni, nakupovalni centri) so javni prostori, oblikovanje teh močno vpliva na našo izkušnjo teh prostorov.
- ☉ Časovni stroškovnik – ljudje imajo vedno manj prostega časa.
- ☉ Večja poraba kulturnih vsebin “doma” – domači kino, računalniki, IKT-tehnologije.

Psihološko lahko notranje uporabnike v grobem razdelim v nekaj tipov profilov. Najbolj so za preživetje društva potrebni pripadniki, najmanj rekreativci. Potencial predstavljajo prostovoljci. Omenjeni tipi so:

- ☉ Rekreativci – sodelovanje v skupini jim predstavlja zgolj rekreacijo in sproščeno druženje.
- ☉ Ljubitelji – motiv je predvsem zanimanje za ljudski ples in petje, druženje je interesno.
- ☉ Pripadniki – motiv je pripadnost skupini ali interesnemu krogu ljudi, poudarek je na prepoznavnosti v ožjem okolju, na samopotrjevanju.
- ☉ Prostovoljci (potencial) – zgolj prostovoljna pomoč, ne aktivno sodelovanje.

Zunanji uporabniki so tisti, ki pogosto obiskujejo nastope in prireditve AFS France Marolt, spremljajo njeno delovanje ali ji kakor koli pomagajo. Te predstavljajo predvsem nekdanji člani AFS France Marolt in drugih ljubljanskih ter slovenskih folklornih skupin. Vsi, ki so plesali v »zlatem času folklore za časa nekdanje Jugoslavije od leta 1970 do 1990«, so še sedaj prevladujoči podporniki in zvesta publika mlajšim generacijam. So geografsko lokalno koncentrirani (Ljubljana in okolica) in s tem tudi angažirani v lokalnih podjetjih (potencialnih donatorji, naročniki in obiskovalci).

Notranji člani so pogosto tudi potomci ali znanci zunanjih članov. Potencial predstavlja večja vključenost zunanjih uporabnikov v smislu podpornikov in simpatizerjev (prispevki). Ob pomoči IKT bi bilo možno te uporabnike bolj vključiti v delovanje društva. Sicer je drugih zunanjih uporabnikov vedno manj (predvsem zaradi procesov, ki jih omenja Bianchini), kar je potrdila raziskava o odnosu javnosti do kulturne problematike, ki jo je v decembru 2001 opravil Inštitut za civilizacijo in kulturo.

### 3.2.1.4. Analiza konkurence

Za oris konkurenčnega okolja AFS France Marolt je treba sprva postaviti obseg in merila tega okolja. Skupina se namreč srečuje s konkurenco z različnih vidikov. Vidik je lahko ciljna skupina notranjih ali zunanjih uporabnikov ter partnerjev. Vidik je lahko tudi širša in ožja dejavnost ali le segment folklornih skupin. Lahko je omejena na lokalno, regionalno ali državno okolje. Konkurenco lahko najdemo tudi iz operativnega, npr. finančnega vidika, ki vključuje kandidiranje za enaka sredstva na razpisih ipd.

Z vidika ciljne skupine uporabnikov, kar predstavljajo dijaki in študentje na območju Ljubljane, je okvir preširok. V tem smislu je skupini konkurenčna katera koli obštudijska ali zunajšolska dejavnost, ki jo imajo dijaki in študentje na območju Ljubljane v svojem prostem in študijskem času. Sem spadajo vse športne, družbene in kulturne aktivnosti. Na drugi strani je segment »folklor« preozek. Skupina deluje in se sooča s konkurenco veliko širše. Za neposredno konkurenco zaradi poenostavitve izbiram segment **»slovenska folklorna skupina na območju Ljubljane z večinsko mlado populacijo«**.

Konkurenčne skupine bom v nadaljevanju ocenjeval po kriteriju umetniškega programa (število in kakovost plesnih postavitev), organizacijske sposobnosti (število in kakovost državnih in mednarodnih gostovanj, število članstva, prostorska situacija) in finančne uspešnosti (pridobljena javna in zasebna sredstva). Po podatkih Ministrstva za notranje zadeve Republike Slovenije (2007) je za pridobitev širše podobe o lokalnem okolju 3737 društev v Upravni enoti Ljubljana. 256 je kulturnih društev, štiri so izključno folklorna, 22 pa je pevskih.

Med neposredne konkurente AFS France Marolt spada Železničarsko kulturno-umetniško društvo Tine Rožanc iz Ljubljane. Skupina je bila velik konkurent AFS France Marolt že od njene (skoraj sočasne) ustanovitve, tako po številčnosti kot po umetniškem programu. Folklorna skupina Tine Rožanc je bila v nekdanji Jugoslaviji v nekaterih vidikih celo močnejša, predvsem v prvinah jugoslovanskih ljudskih plesov,<sup>27</sup> medtem ko je AFS France Marolt zaradi preferenc njenih umetniških vodij raje temeljila na poglobljenem slovenskem izročilu. Poudariti je treba njihovega takratnega umetniškega vodjo, priznanega etnokoreologa dr. Bruna Ravnikarja. Z njegovim odhodom (pozneje je ustanovil folklorno skupino Emona) je skupina izgubila svojo pomembno konkurenčno prednost. Po osamosvojitvi Slovenije in do sedaj je FS Tine Rožanc zaradi notranjih trenj, pomanjkanja umetniškega vodenja, problemov s sredstvi (glavni pokrovitelj so še vedno Slovenske železnice) in prostori izgubila boj za vodstvo v Ljubljani. Še vedno gre za drugo največjo skupino v Ljubljani in spada med prvih pet v Sloveniji. Gre torej za državno folklorno skupino. Skupina sedaj ni močna v umetniškem programu, zaostaja pa tudi na organizacijskem in finančnem področju. Vprašanje je, kaj bo, ko (če) v takšno krizo zapade tudi

<sup>27</sup> V nekdanji državi so vse večje slovenske folklorne skupine predstavljale plesne vsebine vseh jugoslovanskih republik. Tudi v AFS France Marolt je od ustanovitve do leta 1991 jugoslovanski program predstavljal polovico celotnega umetniškega programa. Plesalo se je predvsem postavitve iz republike Hrvaške, Srbije, Bosne in Hercegovine. Pomembno pri tem je dejstvo, da je tak plesni program folklornih skupin zelo pester, privlačnejši in veliko zahtevnejši, kot je sedaj. Številne koreografije so zahtevale večje število članov z odličnim plesnim znanjem in večja sredstva (npr. za kostume). Manjše folklorne skupine številčno, finančno in umetniško niso bile dovolj sposobne za izvajanje tako zahtevnega programa, zato je bila konkurenca na folklornem področju v Sloveniji pred osamosvojitvijo številčno tudi s tega vidika veliko manjša.

AFS France Marolt. Na drugi strani se FS Tine Rožanc postopoma konsolidira in pomlajuje, s čimer je velik korak pred AFS France Marolt.

Tretjo ljubljansko folklorno skupino – folklorno skupino Emona – je konec šestdesetih let po odhodu iz FS Tine Rožanc ustanovil dr. Bruno Ravnikar. Veljala je za pretežno homogeno ljubljansko folklorno skupino, ki je bila znana predvsem po svojem »jugoslovanskem programu«. Sedaj je skupina zgolj posredni konkurent, saj vsebuje starostno že zelo mešano populacijo. Po osamosvojitvi je kmalu izgubila umetniško vodstvo in svoje stalne prostore v Šiški. Čeprav z izkušenim vodstvom in povezavami pri lokalni oblasti skuša priti na pota stare slave, ima premalo podmladka, da bi znova zaživela. Skupina umetniško (tehnično gledano) ni tako močna kot AFS France Marolt, ima pa organizacijske (malo manj finančne) zmogljivosti in se usmerja predvsem lokalno. Kljub delni konsolidaciji se skupina iz krize še ni izvlekla. V ospredju je konflikt starejše in mlajše generacije.

Akademsko folklorna skupina Študent iz Maribora je najbolj konkurenčna skupina AFS France Marolt z vidika umetniške kakovosti in organiziranosti. V nekaterih vidikih je celo boljša, vendar je geografsko dislocirana od AFS France Marolt in ji neposredno ne konkurira. Skupina ima izkušeno umetniško (Vasja Samec) in organizacijsko vodstvo, ki je v velikem sozvočju z lokalno kulturno politiko. Skupina je tudi začetnik sedaj že zelo priznanega mednarodnega festivala Lent. Ima tudi izdatno lokalno finančno podporo (ŠOU v Mariboru) in člansko zaledje v celotni štajerski regiji. Folklorna dejavnost je v štajerski regiji sicer najštevilčnejša v Sloveniji. Celotna regija je iz tega vidika demografsko veliko bolj narodno zavedna kot osrednjeslovenska regija. Regionalni položaj je načeloma zaradi centraliziranosti slovenskega kapitala v Ljubljani njihova slabost, vendar se morda prav zato vlaga v Mariboru veliko bolj v kulturo kot v npr. šport. Maribor je kulturno mesto, ki daje velik poudarek slovenski nacionalni identiteti, medtem ko skuša Ljubljana postati neke vrste globalno mesto. Maribor je zmagal tudi na natečaju za evropsko kulturno prestolnico v letu 2012, kar je velika priložnost za AFS Študent.

Z vidika konkurenčnosti je omembe vredna še gorenjska regija, ki je tudi bližje Ljubljani. Kranj s svojo okolico, kjer je koncentriranih kar nekaj regionalnih folklornih skupin (predvsem Akademsko folklorna skupina Ozara, FS Sava Kranj, IskraEmeco), predstavlja konkurenco tudi ljubljanskim folklornim skupinam. Pri tem gre predvsem za organizacijski (nastopi) in finančni vidik (donacije). Kot zanimivega predstavnika predstavljam tudi mlajšo folklorno skupino Val iz Pirana. Ta je tipični predstavnik folklorne skupine s tržno nišo v lokalnem turizmu. Uspešna je predvsem po finančni plati, saj pokriva večino predstavitev slovenskega ljudskega izročila po koncentriranih turističnih lokacijah na slovenski obali. Prav zato ji uspeva organizirati tudi vedno bolj priznan sredozemski mednarodni folklorni festival MIFF.

Konkurenca se je zelo razpršila in lokalizirala. Posledično so se razpršila tudi sredstva in članstvo. Folklorne skupine imajo lokalno člansko in finančno podporo ter pokrivajo lokalne tržne niše. S tem so državne skupine, kot je AFS France Marolt, izgubile velik delež na celotnem trgu prikazovanja ljudskih plesov in pesmi. Zanimiv primer je lokalna folklorna skupina Rožmarin z Brezovice pri Ljubljani, ki ima ogromno finančno zaledje v lokalnih podjetjih, a ima

na žalost članov veliko premalo za večjo dejavnost in uspešnost skupine. Je morda tukaj možnost za sodelovanje?

### **3.2.1.5. Analiza partnerskih organizacij**

AFS France Marolt sega na različna vsebinska področja in ima zato na teh področjih razvito tudi svojo mrežo partnerskih organizacij. Gre za kulturo, nevladne organizacije in turizem, kjer so pomembne naslednje organizacije:

1. Javni Sklad RS za ljubiteljske kulturne dejavnosti (JSKD), Ministrstvo za Kulturo RS ( MK) in Cankarjev dom (CD) na področju kulture na državnem nivoju.
2. Mestna občina Ljubljana (MOL), Zveza kulturnih društev Ljubljana (ZKDL) za kulturo na lokalnem nivoju.
3. Slovenska turistična organizacija (STO), Zavod za turizem Ljubljana (ZTL) in druge javne/zasebne NVO na področju turizma.
4. Študentska organizacija Univerze v Ljubljani (s kratico ŠOU) in druge javne/zasebne NVO na področju NVO.

Od JSKD društvo pridobiva sredstva na podlagi javnih programskih in projektnih razpisov ter pozivov. Do leta 2007 je društvo za svoj program in dejavnost črpalo lokalna sredstva Mestne občine Ljubljana neposredno iz naslova sredstev ZKDL, sedaj pa je tudi za občinska sredstva zadolžen JSKD s programskim razpisom. Pridobivanje sredstev je s tega vidika postalo bolj zapleteno, sredstva so se tudi nekoliko zmanjšala. Društvo kandidira s posameznimi projekti na JSKD tudi za državna sredstva, in sicer prek projektnih razpisov in pozivov. Prijavljeni projekti vključujejo zahtevnejše umetniške prispevke na področju folklorne dejavnosti (letni koncert v Cankarjevem domu, nove koreografije, razstave), mednarodna gostovanja na folklornih festivalih v tujini, obnova kostumov in inštrumentov, obnova prostorov. Pri projektih gre za največ polovično sofinanciranje sredstev, ki se lahko pridobivajo postopoma skozi leto na podlagi delnih poročil o opravljenih projektih. Projektna sredstva so v splošnem nezadovoljiva, nizko likvidna in preveč birokratizirana. Pozivi so redki.

Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije je v letu 2003 AFS France Marolt podelilo naziv društva v javnem interesu na področju kulture. Iz tega naslova ima to teoretično pred drugimi organizacijami v dejavnosti nekaj prednosti pri sofinanciranju. Društvo kandidira na programskih in projektih razpisih MK. Žal se prijavljeni projekti za državna sredstva Ministrstva za kulturo in JSKD med seboj izključujejo. AFS France Marolt je imela kot edina nevladna organizacija v svoji dejavnosti nedavno financiran tudi triletni kulturni program (od 2003 do 2006), iz naslova katerega je prejela visoka finančna sredstva. Pomembno je predvsem to, da so bila ta sredstva zagotovljena vnaprej. Sredstva iz projektih razpisov so precej nižja in negotova. Druga plat programskega financiranja so večje obveznosti v smislu delovanja skupine – enoletni program je vseboval letni koncert in pet ponovitev po Sloveniji, od dve do tri mednarodna gostovanja, od tega eno čezmorsko, in večje naložbe v kostume. Tak program je

poleg rednega delovanja (pre)velika obremenitev za zgolj prostovoljno skupino. Prednost tega je, da je skupina prisiljena delovati v visokem ritmu.

Pomembno je tudi dolgoletno sodelovanje s Cankarjevim domom v Ljubljani, ki se delno tudi financira prek Ministrstva za kulturo. AFS France Marolt spada s svojimi letnim koncertom kot edina folklorna skupina v Sloveniji v redni umetniški program te kulturne ustanove, ki je tudi edina ustanova v Sloveniji, primerna za dogodke vrhunškega nivoja. Ta konkurenčna prednost je tudi velika nevarnost, saj je ustanova preobremenjena in dotrajana, kar daje s tem društvu ultimat, da napolni svoje koncerte in ne spusti svojega umetniškega nivoja.

Mestna občina Ljubljana občasno objavi razpise na področju kulture. Predhodno je MOL skrbela za financiranje kulturnih društev prek ZKDL. Z MOL poteka sodelovanje tudi na področju protokola in turizma (predvsem prek ZTL). Pomemben projekt je poletno nastopanje za turiste v centru Ljubljane, imenovan Slovenski ljudski plesi ob Ljubljani.

V turizmu obstajajo povezave s STO, s katero se v manjših zasedbah AFS France Marolt udeležuje predstavitev Slovenije povsod po Evropi. Primer je predstavitev v Evropskem parlamentu v Bruslju 2006. Takšen način sodelovanja izrinjajo manjše zasedbe, predvsem glasbeniki in skupine iz etnoproročja, ki so predvsem bolj praktične.

Poleg že omenjenih projektov za turiste v Ljubljani je omembe vredno tudi sodelovanje z Mini teatrom (poulično gledališče v Ljubljani), z zasebnimi turističnimi agencijami (Kompas), hoteli (Grand hotel Union), podjetji za trženje in organizacijo dogodkov (Židana marela, Formitas) in Gospodarsko zbornico Slovenije. Žal je v protokolu in turizmu še veliko neizkoriščenega sodelovanja v javnem lokalnem okolju (Festival Ljubljana, Mestna hiša, Vlada Republike Slovenije, Protokol vlade RS). Problem je v nizkem interesu javnih organov, ki za državniške in mestne kulturne dogodke raje angažirajo novodobne ustvarjalce.

V nevladnem sektorju ima AFS France Marolt najpomembnejšo partnerico v ŠOU, ki je tudi njen najpomembnejši pokrovitelj. Vzajemno sodelovanje je v obojestransko korist in je določeno s pogodbo za nedoločen čas. Društvo prejema iz naslova pogodbe predvsem sredstva za pokrivanje najemnine svojih delovnih prostorov in ugodnosti pri promociji, ŠOU pa iz tega naslova koristi brezplačne nastope in druge storitve, določene v pogodbi. ŠOU ima iz tega naslova tudi veliko referenco v očeh javnosti in pri pogajanju z državo.

Društvo je včlanjeno v Zvezo ljudskih tradicijskih skupin (krajše ZLTSS), ki predstavlja slovensko predstavništvo CIOFF.<sup>28</sup> Zveza vsem članicam posreduje vabila tujih folklornih festivalov. AFS France Marolt se letno udeleži v povprečju dveh do treh mednarodnih festivalov v Evropi in po svetu. Osebnost sem v tej zvezi od leta 2006 član izvršnega odbora. Zveza je po mojem mnenju premalo dejavna predvsem v vidiku povezovanja folklornih skupin.

---

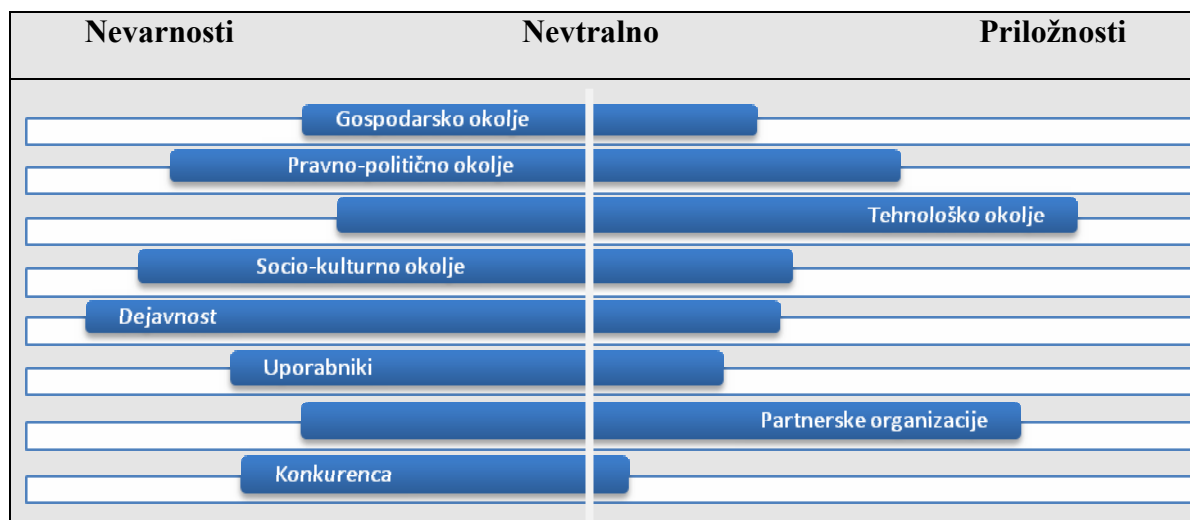
<sup>28</sup> CIOFF je svetovna organizacija folklornih festivalov, ustanovil jo je UNESCO.



### 3.2.1.6. Profil priložnosti in nevarnosti

Na koncu analize zunanjega okolja bom na podlagi ugotovitev ocenil profil priložnosti in nevarnosti za prihodnjo uspešnost AFS France Marolt. Profil je prikazan na Sliki 3 in prikazuje obseg nevarnosti in priložnosti po podokoljih ter področjih organizacije.

**Slika 3:** Profil priložnosti in nevarnosti AFS FM za prihodnjo uspešnost



Vir: Lasten prikaz.

### 3.2.2. Ocena notranjega okolja organizacije

Za ocenjevanje prednosti in slabosti AFS France Marolt potrebujemo oceno njenega notranjega okolja. Pomagamo si lahko z analizo uspešnosti delovanja organizacije, z analizo resursov in oceno obstoječe strategije organizacije.

#### 3.2.2.1. Analiza uspešnosti društva

Kriterij za merjenje uspešnosti je vezan na poslanstvo, katerega cilj je zadovoljstvo uporabnikov. Po Hrovatin (2002) sta zato meri uspešnosti, ki se poleg donosnosti najpogosteje uporabljata v profitnem sektorju – gospodarnost in produktivnost – manj primerni za merjenje uspešnosti nevladnih organizacij. Merjenje uspešnosti dodatno zapleta dejstvo, da so cilji v nevladnih organizacijah pogosto nejasni. V osnovi je končni cilj zadovoljevanje potreb določene skupine ljudi, ker pa je ta cilj presplošen, si mora organizacija zastaviti ožje definirane cilje, s katerimi bo lahko operativno presojala svojo uspešnost. To lahko meri na primer z neposrednim anketiranjem uporabnikov. Kriterij za presojo uspešnosti je lahko konkretna ciljna ocena, napredovanje glede na minula obdobja ali primerjava z drugimi organizacijami v dejavnosti.

Merjenje uspešnosti je neposredno povezano predvsem z evalvacijo dela. Z njo merimo zadovoljstvo uporabnikov, ki je v društvu najpomembnejše. Za merjenje zadovoljstva notranjih

uporabnikov AFS France Marolt se izpolnjuje ankete (spletne ankete), kjer se postavlja članom skupine vprašanja o uspešnosti delovnih področjih in projektih v organizaciji. Znotraj ankete lahko člani vrednotijo posamezne vidike z lestvico od najmanj do najbolj pomembno ali uspešno in podajajo vsebinska mnenja in predloge. Za primer ankete glej Prilogo 4. Ankete se izpolnjujejo ob koncu vsake sezone. Dajejo splošen vpogled v minulo delo, ki ga s poročilom predstavi na rednem volilnem zboru članov izvršilni odbor društva. Ta skuša razbrati iz podatkov uspešnost posameznih področij in uspešnost odgovornih oseb.

Kot začetnik evalvacij dela v društvu menim, da je treba ankete predvsem standardizirati. Za kakovostno ugotavljanje in merjenje kriterijev uspešnosti organizacije so pomembni njihovo kakovostno oblikovanje, analiza in pomen. Poudarek bi moral biti še na konkretnem in ciljnem postavljanju vprašanj. Pri tem je nujno ostati dovolj razumljiv za mlade izpolnjevalce, ki so v večini. Ankete morajo biti anonimne zaradi strahu mladih pred degradacijo s strani vplivnih ljudi v društvu. Anket se v društvu v smislu ukrepov za zdaj ne jemlje in se jih tudi noče jemati dovolj resno. V nadaljevanju Priloge 4, zaradi varčevanja s prostorom prikazujem poleg primera ankete zgolj dva primera ocenjevanja uspešnosti posameznega področja na podlagi rezultatov iz anket notranjih uporabnikov.

Ankete bi se za merjenje uspešnosti društva morale izvajati tudi za zunanje uporabnike, pri čemer bi se lahko merili odziv ciljne publike, ugled društva v javnosti, odnos do donatorjev, odnos do javnosti, mnenja strokovnjakov. V skladu z rezultati teh anket bi se lahko okrepilo ustrezna delovna področja v društvu in ga tako naredilo uspešnejšega. Z vidika uporabnikov in delovanja društva nasploh je pomemben in uporaben splošni kriterij število notranjih uporabnikov (članov). Brez uporabnikov društvo namreč ne more delovati in v njegovem interesu mora biti, da to število z leti zmerno povečuje. Merilo iz tega konteksta je lahko tudi število dejansko aktivnih članov, vpis (tudi starost in spol) novih članov, osip oziroma fluktuacija članov, višina zbrane članarine.

Nadalje bi bil lahko poslovni kriterij za uspešnost društva visoka plačilna sposobnost društva, višina naložb v osnovna sredstva, višina naložb v izobraževanje, zbrana finančna sredstva v eni sezoni. Kriterij je lahko tudi natančnejši, npr. odstotek zbranih sredstev iz zasebnih virov. Zelo uporabna pri zajemanju in obdelavi vseh teh podatkov je IKT-tehnologija. AFS France Marolt je kljub dobrim nastavkom pri učinkovitem merjenju uspešnosti šele na začetku poti, saj je celotni namen merjenja tudi ukrepanje. Tega za zdaj v pregledni in predvidljivi obliki še ni. Obstoječi kazalci kljub vsemu kažejo na prednosti in slabosti društva. Naj izmed njih omenim zgolj nekatere:

- Število notranjih uporabnikov (članov) je visoko v primerjavi s konkurenco, vendar pada.
- Zbrana sredstva so visoka glede na konkurenco in zmerno naraščajo, vendar predvsem na račun samofinanciranja (prispevki in višja članarina).
- Vodenje plesnih vaj nekaterih skupin je podpovprečno v primerjavi z drugimi in se ne spreminja.
- Vpis novih uporabnikov je dokaj visok, vendar nekakovosten. Beleži tudi visok osip.
- Število krajših nastopov v sezoni je zelo visoko, celovečernih nastopov je premalo ipd.

### **3.2.2.2. Analiza resursov (podstruktur)**

Da bi pridobili čim bolj zanesljivo oceno resursov, sem razčlenil organizacijo na naslednje podstrukture in ocenil prednosti ter slabosti znotraj njih: podstruktura programa storitev, kadrov, tehnološka, finančna, tržna, organizacijska podstruktura in podstruktura sodelovanja.

#### ***Podstruktura programa storitev***

Poleg storitev za notranje uporabnike, ki vključujejo izobraževanje članov o slovenskem ljudskem plesu in petju (vaje, delavnice in sofinanciranje seminarjev), organiziranje družabnih dogodkov, organiziranje gostovanj na mednarodnih festivalih in drugo, se društvo z znanjem in notranjimi uporabniki trži tudi navzven. Za podrobnejšo razlago storitev glej Prilogo 5.

Program storitev AFS France Marolt je v primerjavi s konkurenco raznolik in na višjem nivoju. Temu primerno je višja tudi cena storitev, bodisi višja članarina za notranje uporabnike ali višja cena nastopov za naročnike. Skupina poudarja predvsem svoj dodelan umetniški vtis in ima konkurenčno prednost v svojem širokem umetniškem repertoarju, bogatih nošah in kakovostnemu izboru plesalcev in plesalk. Repertoar AFS France Marolt zajema plesne in pesmi vseh območij slovenskega narodnostnega ozemlja, to je več kot 22 različnih spleto<sup>29</sup>. Na tem mestu se bom osredotočil bolj na storitve, ki jih društvo trži navzven, torej na nastope.

Prednosti skupine se izrazijo predvsem na celovečernih in zahtevnejših nastopih, vendar je povpraševanje po teh žal vedno manjše. Pred dvajsetimi leti je imela skupina tudi do sto celovečernih nastopov na leto, sedaj to število ne preseže številke deset. Naročniki želijo predvsem poceni in učinkovito komercialno storitev za domače in tuje goste, kar daje poudarek animacijam ali statiranju z glasbo. Slovenska folklorja je tako vedno bolj enačena tudi z narodnozabavno glasbo (glej analizo dejavnosti na str.19).

Prodaja storitev (prihodki iz dejavnosti) v društvu sicer v zadnjih nekaj letih stabilno raste, predvsem na račun stalnih in zahtevnejših naročnikov. Prodaja gre v smeri krajših animacijskih nastopov, ki so za skupino sicer lažje izvedljivi, a obremenjujejo redno delo skupine (vaje) in njene priprave na večje dogodke (letni koncert). Nastopi trenutno vendarle predstavljajo le dvajset odstotkov vseh prihodkov društva. S trenutnega stališča je za društvo težko tudi predvideti več kot 25-odstotni delež prihodkov iz nastopov. Količinsko je skupini namreč težko izvesti več kot 60–70 krajših ali daljših nastopov na sezono. Z določanjem terminov vnaprej je sicer možno optimizirati število nastopov tudi s sedanjimi zmogljivostmi, vendar je že samo obnašanje naročnikov preveč nepredvidljivo. Predvsem je na tem mestu omejujoče inferiorno stanje pri glasbenikih, ki so nujni za vsak nastop. Skupina nastopa le ob živi glasbeni spremljavi, glasbenikov, ki bi to redno zagotavljali, pa je iz leta v leto manj. Reševanje tega problema bi morala biti ena od prednosti za društvo.

---

<sup>29</sup> Splet predstavlja koreografijo plesov in pesmi is posameznega narodnostnega območja. Traja od osem do trinajst minut.

Pomembno je stremljenje k zahtevnejšim, dražjim in butičnim nastopom. Razlika v prihodkih iz nastopov gre lahko v prihodnosti le na račun povečevanja vrednosti in kakovosti nastopov, ne njihove količine. Za te potrebuješ v prvi vrsti kakovostno in popolno skupino plesalcev ter glasbenikov. To je vedno težko zagotoviti. Rešitev leži poleg idej v prejšnjem odstavku tudi v povečevanju notranjih uporabnikov in širjenju dejavnosti. Kratkoročno je najrealnejše tudi administrativno približanje cen kakovostnih folklornih storitev drugim dejavnostim. Dejavnost je podcenjena – zanimivo je namreč dejstvo, da lahko podpopvprečen glasbenik priljubljene zvrsti zasluži na koncert tudi nekajkrat več honorarja kot celotna folklorna skupina (petdeset nastopajočih). Predlogi poenotenja tarif znotraj dejavnosti so že bili, vendar neuspešni. Zakaj? Povprečnih folklornih skupin, ki bi nastopale tudi zastonj, je preveč. Ponudba je prevelika in tudi merila neizobraženih naročnikov so v večini primerov prenizka.

### ***Podstruktura kadrov***

Po statutu AFS France Marolt je članstvo v društvu osebno in prostovoljno. Član je lahko vsaka pravna<sup>30</sup> in fizična oseba (tudi tuji državljan). Več o članstvu je zapisano v temeljnem aktu AFS France Marolt v Prilogi 9. Člani ali notranji uporabniki folklorne skupine so pretežno študentje Univerze v Ljubljani in v skupini delujejo le med študijem v Ljubljani. Po podatkih spletne ankete iz leta 2006 so člani v dobrih dveh tretjinah stari od 21 do 27 let, od tega je približno šestdeset odstotkov žensk. Večina članov je na dobri poti do visokošolske izobrazbe, kar imamo lahko za intelektualni potencial društva za delovanje in napredek. S subjektivnega vidika morda manjkajo uporabniki naravoslovne, predvsem ekonomske veje izobrazbe. Problem je tudi pomanjkanje moških – tako kot v vsaki plesni dejavnosti.

Evidentiranih notranjih uporabnikov<sup>31</sup> je bilo v sezoni 2005/06 skupaj 147. Od tega je bila redno aktivnih le dobra polovica. Po spletni anketi iz leta 2007 ostane dobra polovica članov v društvu od dveh do šestih let, dobra četrtina pa vsega eno do dve leti. Študentje danes v povprečju študirajo manj časa, kot so včasih (spremenjen družbeni in izobraževalni sistem), zato se uporabniki hitreje menjajo. Večji izpad predstavlja problem, saj potrebuje povprečni uporabnik vsaj leto za osvojitve osnovnega plesnega programa skupine. Jedro skupine, ki ga tvorijo pretežno starejša skupina in tamburaši, ostane v skupini tudi deset in več let. Kljub prednostim jedra skupine predstavlja ta tudi oviro za uveljavljanje mlajših članov. Takšna jedra ponavadi družno razpadejo, kar bi se lahko v društvu zgodilo v letu 2008.

Kader skupine je po mojem mnenju v primerjavi s konkurenco kakovostnejši. Za to skrbi tudi avdicija za sprejem v folklorno skupino, ki jo ima v Sloveniji le AFS France Marolt. Opravi jo umetniški odbor ob vpisu na začetku in na koncu sezone. Vpisanega kadra je z leti sicer vedno manj, zato je tudi izbira manjša. Skupina ima velik osip pri novih članih, kar se bo poznalo pri jedru skupine šele čez nekaj let. Zakaj? Poleg nizke privlačnosti folklorne dejavnosti v mestih in manj zahtevne konkurence (ni avdicij, nižja članarina) gre po mojem mnenju velik osip pripisati tudi neustreznemu delu z mladimi. Zdi se tudi, da društvo (predvsem umetniški odbor) deluje kot

---

<sup>30</sup> Novost zakona o društvih iz leta 2006.

<sup>31</sup> Po statutu je to vsak, ki je uspešno opravil avdicijo, se strinjal s statutom društva in plačal članarino.

v zlatih časih, ko se je v skupino prijavilo tudi do sto petdeset članov na leto. Resnica je, da je v zadnjih letih številka padla na vsega 60–80 vpisanih članov. Od tega se jih dejansko udeleži prve avdicije največ štirideset, na koncu sezone pa jih ostane pičlih dvajset (po pisnih listih društva).

Strukturni problem predstavlja tudi to, da ima AFS France Marolt znotraj vedno manjši pevski potencial. Petje je namreč pri slovenskem ljudskem izročilu prav tako pomembno kot ples in je lahko velika konkurenčna prednost. Upad kakovosti gre pripisati splošno nizki pevski kulturi mladih ljudi v Sloveniji, veliki konkurenci v obliki pevskih zborov in zasedb ter prenizkim zahtevam pevskih vaj. Veliko folklornih skupin v Sloveniji je že izoblikovalo tudi posebne pevske sekcije, ki so na trgu celo bolj iskane v primerjavi s plesnimi skupinami. Dober primer za to je ženska pevska zasedba Katice, sestavljena iz nekdanjih članic AFS France Marolt.

AFS France Marolt je že od nekdanj izobraževal kakovosten kader, ki je svoje znanje prenašal v lokalna okolja in na druga področja (pevske in glasbene zasedbe), profitna ali neprofitna. Za izobraževanje svojih kadrov društvo drugače porabi do tri odstotke celotnega letnega proračuna. Izobraževanje, ki je usmerjeno predvsem v folklorno dejavnost, vključuje začetne seminarje za vodje odraslih folklornih skupin, nadaljevalne seminarje po področjih, folklorne taborne in druge seminarje iz folklorne dejavnosti, ki so organizirane s strani JSKD. Zaradi pomanjkanja interesa se izobraževanje udeležujejo večinoma isti člani. Postavlja se pomembno vprašanje o učinkovitosti izobraževanja za samo delovanje društva, saj večina teh udeležencev pridobljenega znanja ne posreduje drugim članom v društvu ali v dobrobit društva samega (izvajanje folklornih delavnic).

Umetniško vodstvo AFS France Marolt ima že štirideset let v rokah najpomembnejši slovenski etnokoreolog našega časa Mirko Ramovš. Zaradi njegovega poglobljenega znanja o slovenskem ljudskem izročilu, ki ga redno prenaša na člane skupine, in njegovih nepresahljivih umetniških idej, ima AFS France Marolt ogromno prednost pred drugimi skupinami. Mirko Ramovš sicer postavlja svoje koreografije tudi drugim slovenskim folklornim skupinam (eden redkih poleg dr. Bruna Ravnikarja), vendar so zahtevnejše in »ekskluzivnejše« vendarle rezervirane za AFS France Marolt. Mirko Ramovš je tudi strokovni sodelavec JSKD in upokojeni član Glasbenonarodobisnega inštituta pri SAZU.

### ***Finančna podstruktura***

Po ZDRU lahko premoženje društva sestavljajo *»denarna in druga sredstva, ki jih društvo pridobi s članarino, darili in volili, prispevki donatorjev, iz javnih sredstev, z opravljanjem dejavnosti društva in drugih virov, njegove nepremične in premične stvari ter materialne pravice«*. (ZDRU, 2006, 24. člen) V novem zakonu o društvih je na novo opredeljena predvsem pridobitna dejavnost, ki *»mora biti določena v temeljnem aktu, povezana z namenom in cilji, kot dopolnilna dejavnost nepridobitni in se lahko opravlja le v obsegu, potrebnem za uresničevanje namena in ciljev, oziroma za opravljanje nepridobitne dejavnosti«*. (ZDRU, 2006, 25. člen). Društvo mora po novem za poslovno leto izdelati tudi letno poročilo. *»Letno poročilo sestavljata bilanca stanja in izkaz poslovnega izida. Letno poročilo mora vsebovati tudi pojasnila k izkazom*

*ter poročilo o poslovanju društva.» (Statut AFS France Marolt, 37. člen) Za podrobnosti o finančnem področju društva glej statut AFS France Marolt v Prilogi 9, odsek premoženje društva in finančno poslovanje. Statut je bil že usklajen z novim zakonom o družtvih.*

Društvo za potrebe financ od leta 2003 uporablja zunanje računovodstvo, kar je velika prednost, saj je to področje vedno težje notranje obvladovati. Tudi zakonodaja in zahteve na tem področju se zelo hitro spreminjajo. Zunanje računovodsko podjetje društva je podjetje Ekofink, d. o. o., ki po principu dvostavnega knjigovodstva knjiži poslovne dogodke društva, zanj izdeluje bilance in izkaze, svetuje in oddaja uradne finančne dokumente pristojnim organom. Z računovodskimi izkazi sem izdelal analizo bilanc stanja in poslovnih izidov AFS France Marolt za zadnji dve leti in napovedal načrt za leti 2007 in 2008.<sup>32</sup> Analize so v Prilogi 6. V nadaljevanju besedila komentiram zgolj najpomembnejše postavke iz analize.

V bilanci stanja društvo izkazuje svoja sredstva, dolgove in društveni sklad. Konec leta 2006 je društvo razpolagalo s 5,825 milijona tolarjev (ali približno 24.300 EUR) sredstev oziroma obveznosti do virov sredstev. Društvo je imelo 2,9 milijona tolarjev (ali približno 12.000 EUR) osnovnih sredstev, kar je malo glede na to, da razpolaga s številnimi kostumi, ki imajo zgodovinsko in umetniško vrednost. Ker so bili starejši kostumi ročno izdelani pri domačih obrtnikih, sredstva pogosto niso bila zavedena uradno. Kljub temu se ta postavka iz leta v leto povečuje, saj skuša društvo s preglednejšim načinom nakupa kostumov in inštrumentov (tudi zaradi razpisov) te zavarovati pred morebitno izgubo in uničenjem. Gibljiva sredstva, kar predstavlja predvsem denar v vseh oblikah, predstavljajo preostalo polovico sredstev. Ker se stanje denarja spreminja skozi leto, je na podlagi izkušenj zelo priporočljivo, da denarno stanje nikoli ne pade pod rezervo 5.000 EUR.

Iz analize poslovnega izida lahko ugotovimo strukturo financiranja obravnavanega društva in njen proračun. Letni proračun AFS France Marolt se razlikuje po letih, v osnovi pa se giblje med 60.000 in 90.000 EUR. Proračunska leta je med seboj težko primerjati, saj je zelo odvisno od finančne zahtevnosti projektov znotraj leta. V letu 2006 je na primer viden porast prihodkov in odhodkov zaradi čezmorskega gostovanja v Mehiki. Trenutna sezona (leto 2007) naj bi bila priprava na prihajajočo sezono, ko bodo stroški predvidoma porasli. V letu 2008 društvo praznuje 60-letnico delovanja, za katero so predvideni bolj visokopotezni in stroškovno zahtevnejši projekti. Med te vključujem koncert v Gallusovi dvorani in protokolarni sprejem v veliki sprejemni dvorani Cankarjevega doma, morda celo mednarodno gostovanje po Avstraliji v začetku oktobra 2008.

Letni proračun društva gre v večini za redno delo skupine. V stroške rednega dela skupine spadajo visoka najemnina za prostore (približno četrtnino vseh stroškov), administrativni stroški, stroški prevozov (odvisno od zahtevnosti in števila predvsem mednarodnih gostovanj), stroški promocije in drugi stroški storitev. Fiksni stroški zaposlenih društvo nima, strokovni sodelavci so financirani z avtorskimi pogodbami, tajništvo pa je plačano prek študentske napotnice. Naložb v opremo je vsako leto približno od tri do pet odstotkov, zato amortizacije ni

---

<sup>32</sup> Poleg preglednih sredstev skoraj vsa društva razpolagajo (lahko tudi zelo visokim) s »črnim fondom. Ker so ta sredstva težko merljiva in povrh vsega še nelegalna, so izvzeta iz analize.

veliko. Ker sredstev načeloma primanjkuje, naložb v novo opremo (kostumi, inštrumenti, tehnologija) ni veliko. Oprema ima sicer arhivsko in umetniško vrednost, vendar ta ni ustrezno zabeležena. Oportunitetni stroški izgube ali uničenja opreme so lahko za društvo tako zelo visoki.

Finančni in drugi odhodki predstavljajo davke in prispevke, ki niso zelo visoki. Na tem mestu je pomembno to, da je bilo društvo do leta 2006 davčni zavezanec, kar za leto 2007 ne velja več. Obdavčljivih prihodkov ima društvo premalo, da bi se ji to obračunavanje izplačalo. Ali je to smotrna odločitev, zahteva dodatno analizo.

Društvo je leta 2006 približno četrtno vseh sredstev za pokritje svojih stroškov prejelo iz proračunskih in drugih javnih virov sredstev. Dvajset odstotkov je društvo prejelo kot direktno podporo svojemu delovanju iz naslova ŠOU v Ljubljani, kar se lahko posredno obravnava tudi kot javni vir. Dobrih deset odstotkov je društvo pridobilo iz naslova donacij<sup>33</sup> zasebnega sektorja. Fiksni vir članov (članarina) je v letu 2006 znašal približno 5 odstotkov, medtem ko je variabilni del (participacije članov za mednarodna gostovanja) znašal skoraj 14 odstotkov. Prihodki od prodaje storitev in blaga so v letu 2006 predstavljali skoraj 22 odstotkov vseh zbranih sredstev. Od tega je bilo skoraj 18 odstotkov zbranih z nastopi, preostanek pa gre na račun pokroviteljstev in izposoj noš. Finančni in drugi prihodki so zanemarljivi.

Skupina je od svojih članov zbrala v letu 2006 skoraj dvajset odstotkov celotnega proračuna. V povprečju ta postavka ne presega petih odstotkov vseh zbranih sredstev. Povečanje gre na račun soudeležbe članov za letalske vozovnice v Mehiko.

AFS France Marolt je imelo tri leta zapored izgubo, kar je črpalo iz naslova društvenega sklada. V letu 2007 se bo moralo društvo finančno okrepiti, če bo želelo leto 2008 pričakati v dobri formi. Povečati mora predvsem postavko donacij iz zasebnih virov, prostovoljnih prispevkov simpatizerjev in podpornikov ter najti nove vire na področju prodaje trgovskega blaga in storitev. Racionalizirati mora tudi svoje stroške. Ker znižanje stroškov najemnine kratkoročno ni verjetna opcija, je najboljša rešitev znižanje operativnih stroškov. Nujna je večja kontrola stroškov in financ nasploh. V društvu je premalo načrtovanja, usklajevanja proračuna, predračunavanja na področju financ.

### ***Organizacijska podstruktura***

Zakon o društvih neposredno ne določa nobenih organov društva, nakazuje pa na to, katere organe mora društvo imeti. Organi AFS France Marolt so po statutu zbor članov društva, izvršni odbor, umetniški odbor, nadzorni odbor in disciplinska komisija. Izvršni in umetniški odbor predstavljata osrednje delovanje društva, nadzorni odbor in disciplinska komisija ga nadzirata. Organi društva in njihovo delovanje so predstavljeni v Prilogi 9, odsek organi društva. Organigram društva je predstavljen v Prilogi 7.

---

<sup>33</sup> Donacija je namenski neodplačni prihodek, ki ga domača ali tuja pravna/fizična oseba prispeva za določen namen.

Člani so razdeljeni v tri plesne skupine, po plesnem znanju/stažu: mlajša, srednja in starejša. Godbeniki so razdeljeni v dva orkestra: alpskega in tamburaškega. Mlajša skupina se uči osnovnih ljudskih plesov in pesmi, srednja skupina osnovni program popolnoma osvoji, starejša pa ga nadgradi z zahtevnejšimi prvinami. Poudarek pri nižjih skupinah je na tehniki, pri starejši pa na izraznosti. Odnosi med skupinami so zelo slabi, preveč hierarhični. Ne spodbujajo zdrave konkurence. Pri glasbenikih ni razvrščanja, saj jih je že v osnovi premalo. Predstavljajo največje ozko grlo skupine, saj je malokateri glasbenik danes pripravljen igrati zastonj. Motivacijo predstavljajo le večji nastopi, kot je koncert v Cankarjevem domu.

Za redno vodenje AFS France Marolt sta zadolžena predsednik društva in izvršni odbor<sup>34</sup> (krajše IO), ki mu predseduje. Predsednik društva je poleg umetniškega vodje najpomembnejša oseba v društvu. Skrbi za organizacijski, finančni in protokolarni del društva, pogosto pa pri organiziranju nastopov posega tudi na strokovno področje. Delo vodje društva zahteva veliko časa in potrpljenja in je primerljivo vodenju majhnega podjetja, vendar je popolnoma prostovoljno in ne poseduje finančnih vzvodov za motiviranje. Velika slabost funkcije predsednika v AFS France Marolt, ki se pojavi zaradi preobremenjenosti in nestimuliranosti, je visoka fluktuacija in nizka kontinuiteta. Predsedniki se spreminjajo skoraj vsako sezono/vsak mandat. V povprečju niso starejši od 25 let, saj je pri mlajših prisotna večja ambicija za dokazovanje znotraj društva.

Odnosi znotraj društva in visok nivo profesionalnosti pri odnosih z javnostjo bi morali biti prednost društva. Temu žal ni tako. Kontrola notranjih odnosov je zaradi močnih mnenjskih skupin za predsednika preintenzivna in pogosto konfliktna. V veliko pomoč mu je lahko sposoben podpredsednik društva. Ta se lahko posveča notranjim odnosom, medtem ko predsednik deluje bolj navzven. V kontekstu organiziranja je zelo pomembna oseba tudi tajnik/-ica društva, ki opravlja administrativne posle. Za to funkcijo v društvu sta zelo pomembna kontinuiteta in objektivnost. Tajništvo lahko kot edina plačana funkcija organizacijska funkcija zelo razbremeni redno delo drugih prostovoljcev.

Izvršni odbor sestavlja od enajst do trinajst članov, ki imajo funkcijo organiziranja dela na posameznem področju in za opravljeno delo odgovarjajo Izvršnemu odboru in predsedniku. Od teh posameznikov je odvisno, da bodisi opravijo delo sami ali si pridobijo pomoč drugih prostovoljcev. V praksi žal vestno opravlja svoje delo v odboru le peščica članov. Vzroki za to so po mojem mnenju prostovoljnost dela, pomanjkanje odgovornosti in strokovnosti izvajalcev. Razumsko je gledati v smeri zmanjševanja rednih članov odbora na maksimalno šest vestnih članov, ki delegirajo prostovoljno delo po projektih naprej. Okrepljena mora biti vodstvena funkcija, razširjena in višje plačana tajniška funkcija, ki bi popolnoma obvladovala redno delo društva. Zelo smiselna bi bila predvsem organizacija dela. Primer lastne reorganizacije izvršnega odbora prikazujem v Prilogi 7, Slika 2. Nadaljevati bi se morala v smeri projektnega dela.

Sistem nagrajevanja ali razvrščanja se je v društvu razvil že pred časom. Glavna nagrada za delo odbornika prostovoljca so tako imenovane funkcijske ure, ki imajo v točkovnem sistemu društva visoko vrednost. Višjo vrednost pogojuje zaveza k odgovornemu in rednemu prostovoljnemu

---

<sup>34</sup> Tudi izvršilni, upravni.



delu. Nagrada za občasna dela v društvu so garderobne ure, ki imajo nižjo vrednost v točkovnem sistemu. Skupne ure posameznega člana so sestavljene iz rednega obiskovanja vaj, nastopov in sodelovanja pri delu društva (funkcijske in garderobne ure). Člani, ki za svoje delo prejemajo finančno stimulacijo, niso upravičeni do ur iz naslova prostovoljnega dela v društvu. Na podlagi točkovnega sistema, ki se po potrebi izračuna za interval od deset do dvanajst mesecev, se izbere člani, ki imajo prednost na mednarodnih gostovanjih in pomembnejših nastopih. S tem se zagotovi preglednost razvrščanja znotraj društva. To mora biti v prvi vrsti v skladu s umetniško kakovostjo članov. Pri tem se nemalokrat pojavijo pritožbe, saj so izkušenejši člani ponavadi manj prizadevni kot mlajši prostovoljci (ni pa pravilo), vendar izkušenejši plesalci. V preteklosti je imelo razvrščanje v društvu večjo težo kakor danes. Članom so včasih predstavljala mednarodna gostovanja pogosto edino možnost za izlete v tujino. Točkovni sistem je sedaj kljub dobri zasnovi neustrezen in tog. Sistem ne motivira novih članov za prostovoljno delo v društvu. Prej nasprotno, sistem razločuje in spodbuja egoizem, ne sodelovanja. Nujna je predelava.

Poleg umetniškega vodje imajo člani umetniškega odbora zgolj posredno vlogo v smislu kreativnega in strokovnega dela, kot so npr. postavljanje novih koreografij, nove umetniške ideje, strokovno in pedagoško poglobljeno delo. Poleg sicer odgovorne naloge vodenja vaj posamezne skupine, ki vključuje izobraževanje članov in spremljanje njihovega razvoja, je njihova naloga tudi priprava postav za nastope, izbira na avdicijah in sodelovanje na sestankih umetniškega odbora. Korepetitorji dobivajo avtorski honorar. Ta je po mojem mnenju še dokaj nizek v primerjavi s trgov, a primerljiv s konkurenco.

Mislím, da imajo korepetitorji zaradi zaledja v umetniškemu vodji in daljšem stažu v društvu, ob odsotnosti resnejših evalvacij dela, potencirano vlogo v društvu. Z njo vplivajo na vodenje in predvsem na ravnanje, obnašanje članov v društvu. Vsak prostovoljec je namreč tudi plesalec in vsak plesalec želi plesati na nastopih in turnejah. Na to zelo vpliva subjektivno mnenje korepetitorja. Ta mora biti hipotetično objektivni, kar se da. Temu v praksi pogosto ni tako, zato bi morali kadrovanje in ravnanje strokovnega kadra posodobiti. Moral bi biti pogosteje evalviran in objektivnejši, bolj pedagoški. Organizacijska kultura je zaradi privilegiranega statusa članov umetniškega odbora zelo nesorazmerna. Pomembna je izboljšana komunikacija znotraj društva in odborov.

### ***Tehnološka podstruktura***

AFS France Marolt se že desetletja nahaja na elitni lokaciji. Svoje delovne prostore in garderobo za kostume ima v stavbi Kazine na Kongresnem trgu v Ljubljani. Prednosti te lokacije so poleg prepoznavnosti z vidika uporabnikov in naročnikov koncentrirano kulturno dogajanje, razvita kulturna infrastruktura in bližina partnerskih organizacij. V centru mesta so Mestna hiša, parlament, Vlada Republike Slovenije, Cankarjev dom, večji hoteli, avditorij Križanke, muzeji. Slabost lokacije so na drugi strani visoki stroški najemnine in nedefiniran dolgoročni obstoj društva. Interes države in posredno kapitala po tej lokaciji in kulturni vrednosti stavbe je prevelik, da bi društvu iz folklorne dejavnosti omogočili dolgoročen obstoj. Lastnik stavbe je Ministrstvo za visoko šolstvo in znanost Republike Slovenije, upravnik pa je Inštitut za novejšo

zgodovino (s kratico INZ). V stavbi je po besedah direktorice INZ Jerce Vodušek Starič že načrtovana sprememba namembnosti stavbe, ki je bila sicer že desetletja obarvana s kulturo. Namesto plesnih in pevskih društev, ki so delovala v stavbi, naj bi se stavba preoblikovala v knjižnico in arhiv.

Prostori kljub visokim stroškom niso dovolj izkoriščeni. Dejavnosti društva bi bilo treba prerazporediti in po potrebi razširiti (plesne delavnice za mlade in stare). Skupina prilagaja termine vaj svojim članom, zato uporablja pretežno večerne termine. Dopoldanski termini so namenjeni le uradnim uram. Pomembni so tudi skupni dogodki in druženje celotnega društva, ki so z novim hišnim redom zelo omejeni.

Folklorna skupina je zadnja leta intenzivno vlagala v informacijsko tehnologijo za podporo delovanja društva. Ustrezna oprema je prvi pogoj za učinkovit pretok informacij med vsemi uporabniki društva in z javnostjo. Od leta 2005 si je društvo uredilo neomejeni širokopasovni dostop do interneta. Pri svojem poslovanju je začelo uporabljati e-bančne storitve ProKlik, ki zmanjšujejo stroške provizij banke pri plačilnem prometu in povečujejo finančno preglednost. Društvo je v letu 2006 kupilo novo večfunkcijsko napravo za lasersko tiskanje, hitro fotokopiranje in pošiljanje dokumentov po telefaksu. Posodobilo je konfiguracijo obstoječega računalnika in programskih paketov. Sedaj je v zadnji fazi izgradnje nove dinamične in oblikovno zanimivejše spletne strani [www.marolt.si](http://www.marolt.si). Pripravlja se tudi na prenavo baze podatkov in vpeljavo novega informacijskega sistema za poslovanje. Nov informacijski sistem z relacijsko bazo podatkov je nujen temelj za uspešno poslovno delovanje društva v prihodnosti. Informacijski sistemi sedaj omogočajo večjo preglednost nad uporabniki in področji (finance, odnosi z javnostmi, trženje) v društvu in s tem lažje planiranje in posledično odločanje. Vse to je društvo storilo brez pomoči države in si s tem ustvarilo kakovostno prednost pred konkurenco.

### ***Tržna podstruktura***

AFS France Marolt je najprepoznavnejša folklorna skupina na slovenskem trgu. Dejanski položaj in prepoznavnost skupine bi bilo treba za objektivnejšo sliko trga sicer še natančneje izmeriti. Društvo si je ustvarilo prepoznavno ime na folklornem in širšem kulturno-umetniškem področju, ki je hipotetično zelo vezano na strokovnost njenega dolgoletnega umetniškega vodje Mirka Ramovša. Dolgoletni mentor skupine, ki je tudi avtor večine plesnih postavitvev AFS France Marolt, se zavzema za sledenje strategiji prikazovanja »živega muzeja« na najvišjem strokovnem nivoju, zaradi katerega je bila skupina v letu 1947 tudi ustanovljena. Kljub tej izredni prednosti imam simbiozo z umetniškim vodjem tudi kot (pre)veliko odvisnost in neprilagodljivost. Nove strateške usmeritve in njihovo dosledno izvajanje so prav zaradi tega dejstva za zdaj zelo onemogočene.

Največji konflikt je v sicer državotvornem, a konservativnem poslanstvu, stanju in razvojih na trgu. Kljub visokemu statusu društva z vidika javnega interesa ta ne dobiva dovolj (vedno manj) pomoči iz državnih sredstev. Društvo ni profesionalizirano, temveč vedno bolj prostovoljno, kar zahteva svoj davek. Sama dejavnost je s strani države označena kot nezanimiva za višji nivo

kulture in tako neprimerljiva s področji, v katera se vlagajo večje vsote denarja, recimo gledališče in balet. Tukaj bo društvo moralo sprejeti odločitev za svojo nadaljnjo usmeritev: Ali skušati priti bližje državi, bližje javnim financam ali se konsolidirati, komercializirati, približati trgu? Razvoj nevladnih organizacij gre večinoma v smeri etatizacije in komercializacije.

Trženje se v sedanjih nevladnih organizacijah ne konča s prodajo storitve. Proces ne gre od storitve k uporabniku, temveč obratno. Najprej je treba prepoznati potrebe potencialnih uporabnikov in šele nato oblikovati individualizirano storitev, ki bo kar najbolje zadovoljila potrebe uporabnikov. Pri tem niso pomembne splošne družbene potrebe, temveč ugotavljanje posebnih potreb individualnih uporabnikov. Primerna metoda za njihovo identifikacijo je v aktivnem sodelovanju med uporabniki in izvajalci, ki se lahko oblikuje v partnerskem odnosu. Organizacija mora najprej razčleniti trg in oblikovati ciljne skupine s podobnimi značilnostmi in potrebami. Ciljne skupine za npr. kulturno področje, turizem ali študentsko področje so za nevladno organizacijo pravzaprav različni trgi z različnimi značilnostmi povpraševanja.

Individualizirane potrebe pravzaprav zahtevajo iskanje tržnih niš, ki so osnovna značilnost trženja neprofitnih organizacij. Zaradi individualizacije storitev je tudi večja potreba po nudenju neposrednih informacij uporabniku po telefonu, elektronski pošti, internetnih informacij, posebej izdelanih brošur za posamezne segmente uporabnikov in podobno. V procesu pritegnitve uporabnikov in sponzorjev oziroma donatorjev ali darovalcev je zelo pomembno tudi, da organizacija skuša diferencirati svojo storitev, ponuditi storitev, ki je različna od storitev podobnih ustanov. Trženje mora prispevati k večji stopnji prepoznavnosti in zavedanja o obstoju organizacije, k širjenju njene kulture in poslanstva med uporabniki. Zato je ena izmed metod, s katero lahko preverjamo uspešnost trženja, ugotavljanje, koliko ljudi ve, da določena organizacija obstaja. Trženje je lahko uspešno, le če se ne izvaja le kot ena izmed poslovnih funkcij, temveč kot ena izmed temeljnih obvez vseh znotraj nje, ki so neposredno usmerjeni k zadovoljitvi uporabnika. To je uresničljivo le, če organizacija natančno določi svoj cilj, motivira vse za doseg tega cilja in če skuša ta cilj doseči na kar najbolj stroškovno učinkovit način. Gre za ponotranjenje strategij.

### ***Podstruktura sodelovanja***

Skupina je skozi desetletja delovala na osnovi lastnega znanja. Bila je skupina, po kateri so se zgledevale vse manjše slovenske skupine. Vsako sodelovanje znotraj dejavnosti je bilo v večini primerov nadrejeno do drugih. Narava teh je bila v zadnjem desetletju vedno bolj lokalna in za ozek krog zunanjih uporabnikov. Pri takšnem sodelovanju skupina s finančnega in tržnega vidika ni prav veliko pridobila. Pomembni za skupino so umetniško zahtevni projekti, kot je nastop v Cankarjevem domu, in medijsko odmevnejša sodelovanja, kot je bil v 70. letih prejšnjega stoletja nastop pred Josipom Brozom in tujimi državniki. Pomembna sodelovanja v preteklosti so bila pretežno posledica povabil ali kratkoročnih obveznosti do države. Občasno je bila skupina povabljen tudi v večje projekte s strani pomembnih ustvarjalcev s področja kulture, etnologije, MOL in javnih zavodov (urad za Slovence po svetu, Izselska matica). V prihodnosti se bo morala skupina organizacijsko in umetniško angažirati čim več tudi sama.

V zadnjih nekaj letih se skupina trudi sodelovati. Sodelovala je s folklornimi skupinami v Sloveniji, z izseljenskim društvi na Madžarskem, Hrvaškem, v Italiji in Srbiji. Sodeluje tudi na področjih, ki niso neposredno povezana s folkloro. Zanimiv primer je prepletanje z moderno umetnostjo pri projektu Dance Macabre ali Ples življenja.<sup>35</sup> Skupina mora po mojem mnenju krepiti sodelovanja tudi na področju študentske populacije, v evropskem merilu. Ples že kot medij sam po sebi med seboj povezuje kulture. Primer poskusa mednarodnega študentskega sodelovanja je soudeležba na kulturni izmenjavi januarja 2006 v Makedoniji.<sup>36</sup> Zametek podobnega projekta, tokrat v režiji skupine France Marolt, so skupni nastop in plesne delavnice v sodelovanju s študentsko skupino iz Karlovca (Hrvaška) v juniju 2007 in s študentsko skupino iz Bitole (Makedonija) v juniju 2006.

Trend gre v smeri povezovanja, mreženja in grozdenja. Veliko več energije bi bilo treba vložiti v smeri sodelovanja z lokalnimi in državnimi oblastmi in ustanovami, ki so na svoje ljudsko izročilo skoraj pozabile. Gre predvsem za sprejeme tujih državnikov in gospodarstvenikov v parlamentu, vladi, uradu predsednika, mestni hiši, ki so bili predvsem za časa nekdanje Jugoslavije redna praksa. Tudi festivalsko dogajanje v Ljubljani na čelu s Festivalom Ljubljana se dobesedno izogiba folklorni dejavnosti in vlaga ogromna sredstva v klasične in džezovske izvajalce s celega sveta.

Še največ interesa za sodelovanje na področju slovenskega ljudskega izročila ima zasebni sektor (npr. hotel Union, turistična agencija Kompas), predvsem pri kongresnem turizmu. To je pomembna tržna niša, v katero so se že usmerila tudi že posamezna podjetja, ki so specializirana za trženje »slovenskih večerov«. Slaba stran teh je nizka kakovost standardizirane storitve, ki poudarjajo predvsem animacijo in zabavljaštvo. AFS France Marolt bi se morala usmeriti v trženje najvišje umetniške kakovosti na tem področju. Pomembno referenco predstavlja že sodelovanje z Gospodarsko zbornico Slovenije na Brdu pri Kranju in na njihovem sedežu v Ljubljani, kjer je skupina v letu 2006 in 2007 naredila umetniški program, prilagojen profilu tujih gostov, in organizirala vse vzporedne dejavnosti (scena, fotograf, govornik itd.). Takšne storitve bi poimenoval »kreativni in individualizirani nastopi«, ki so vrednoteni več kot standardizirani nastopi, saj zahtevajo višji nivo umetniškega znanja in več vložka.

### **3.2.2.3. Ocena sedanje strategije**

Zadovoljevanje potreb med uporabniki kroži skozi dejavnosti organizacije. Če je organizacija uspešna, so uporabniki bolj zadovoljni, produktivnejši in ohranjajo svoje članstvo dalj časa. Osnovni cilj nedobičkonosne organizacije je sebe uspešno ohranjati – potrebe čim bolje zadovoljevati. Trenutno gre v AFS France Marolt zgolj za ohranjanje in kratkoročno vodenje v učinkovitosti. V statutu sta formalno opredeljena poslanstvo in namen društva, kar usmerja zadovoljevanje potreb le v splošnem. V društvu ni dokumentov in ravnanja, ki bi usmerjali ravnanje v društvu bolj strateško. Ni tudi jasnih kriterijev za nadzor uspešnosti društva. Zbor

<sup>35</sup> Združenjem za avantgardo plesne umetnosti.

<sup>36</sup> Organizator je bilo na novo ustanovljeno društvo Mozaik, ki se ukvarja prav s študentskimi izmenjavami.

članov na letni ravni sicer sprejema poročila odborov za minulo obdobje in okvirne načrte za naprej, vendar se v delovanje nima velikega interesa vključevati. So morda notranji uporabniki premladi in premalo odgovorni za konkretni napredek?

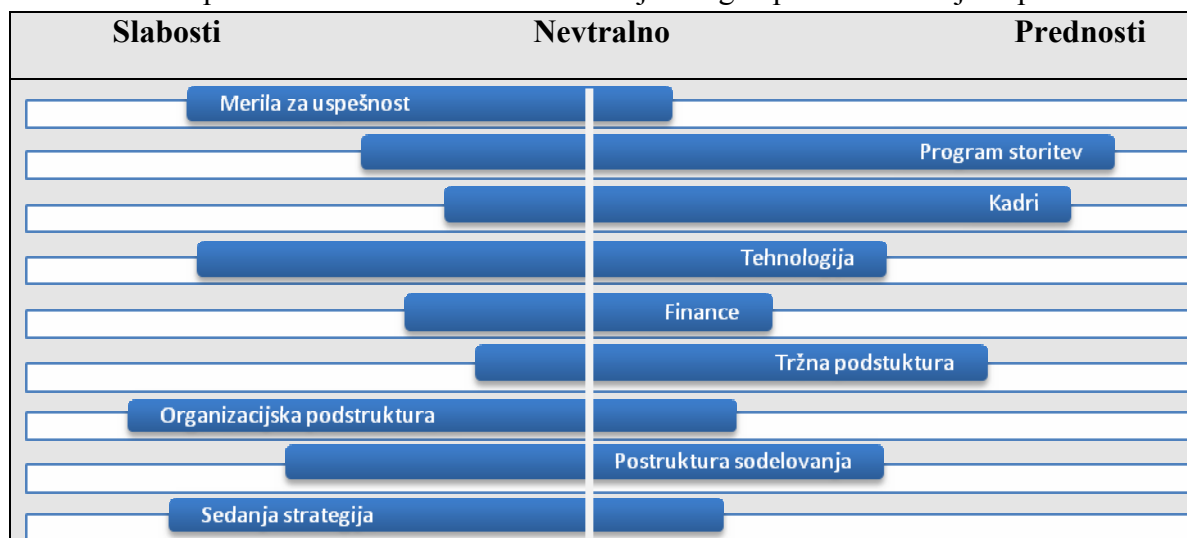
Nadzorni odbor, ki opravlja glavno funkcijo nadzora v društvu, se opira zgolj na statut društva in na subjektivna mnenja njegovih članov, ki so pogosto premalo izkušeni za opravljanje te funkcije (dolga staž ni nujno pogoj za dobrega nadzornika). Predsednik in izvršni odbor imajo premalo moči za večje premike v društvu. Strokovni odbor ima moč, vendar nima ambicij za premike in strategije. In kaj sedaj?

Treba je tudi priznati, da je AFS France Marolt tudi ob ohranjanju stanja še vedno na zelo visokem položaju znotraj dejavnosti. Društvo je že sedaj zelo napredno tako z organizacijskega kot strokovnega vidika. Ne moremo pa govoriti o uspešnem managementu, kaj šele strateškemu managementu.

### 3.2.2.4. Profil prednosti in slabosti

Cilj analize notranjega okolja je bilo razjasniti v stanje v društvu. Oceno podajam v obliki profila prednosti in slabosti društva in njihovega vpliva na uspešnost (glej sliko 4).

**Slika 4:** Profil prednosti in slabosti AFS FM in njihovega vpliva na sedanjo uspešnost



Vir: Lasten prikaz.

### 3.2.3. Matrika PSPN

Na podlagi analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti lahko v matriki PSPN zberemo vhodne podatke za ugotovitev strateških vprašanj. V Tabeli 2 na strani 41 prikazujem zgolj najpomembnejše.

**Tabela 2: Matrika PSPN**

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ strokovnost in status umetniškega vodje,</li> <li>☉ kakovosten, razpoložljiv kader,</li> <li>☉ prostovoljno delo, nizki stroški kadrov,</li> <li>☉ uspešno sodelovanje s Cankarjevim domom,</li> <li>☉ status društva v javnem interesu na področju kulture,</li> <li>☉ elitna lokacija delovnih prostorov,</li> <li>☉ širok repertoar postavitvev in kostumov,</li> <li>☉ sodelovanje s ŠOU v Ljubljani,</li> <li>☉ partnerji na področju turizma in organizacije dogodkov,</li> <li>☉ IKT-tehnologija, nova spletna stran, e-informiranje,</li> <li>☉ napredna organizacijska struktura,</li> <li>☉ zunanje računovodstvo,</li> <li>☉ visok nivo storitev (visoka cena glede na dejavnost).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ visoki stroški prostorov, brez dolgoročne rešitve,</li> <li>☉ tog nagrajevalni sistem,</li> <li>☉ zrel kader, pomanjkanje podmladka,</li> <li>☉ nekontinuirano in nestimulirano prostovoljno delo ter vodenje,</li> <li>☉ močne mnenjske skupine, nehomogenost skupine, slab pretok informacij,</li> <li>☉ ni konkretne vizije,</li> <li>☉ ni evalvacij in meril uspešnosti,</li> <li>☉ ni kompetentnega nadzornega organa,</li> <li>☉ razpoložljivost in nizka količina godbenikov,</li> <li>☉ finančna odvisnost od ŠOU,</li> <li>☉ obrabljeni in nezavarovani kostumi,</li> <li>☉ ni strokovnega kadra, slab izloček izobraževanja članov v korist društva, nestrateško kadrovanje,</li> <li>☉ slab pevski potencial in pevsko vodenje</li> <li>☉ nekonsistentni odnosi z zunanjimi uporabniki, odnosi z javnostmi,</li> <li>☉ pomanjkljivo notranje in zunanje sodelovanje,</li> <li>☉ visoka članarina.</li> </ul>
<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ predsedovanje Slovenije EU v letu 2008, podpora kulturi v EU,</li> <li>☉ potenciali prostovoljnega dela, velika vključenost prebivalstva v prostovoljno delo</li> <li>☉ prijemi za učinkovitejše zbiranje finančnih sredstev, sistem odstotka,</li> <li>☉ izobraževanja v kulturi,</li> <li>☉ novi nacionalni program za kulturo,</li> <li>☉ IKT, E- kultura,</li> <li>☉ lojalni zunanji uporabniki,</li> <li>☉ kongresni turizem, kongresni grozdi,</li> <li>☉ zahtevni projekti, mednarodni projekti,</li> <li>☉ mreženje, sodelovanje znotraj in zunaj dejavnosti,</li> <li>☉ majhna neposredna konkurenca</li> <li>☉ potencial dejavnosti (ples, nacionalna identiteta).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☉ umik Mirka Ramovša,</li> <li>☉ izrazita pomladitev skupine,</li> <li>☉ izguba obstoječih prostorov, višji stroški, strožji hišni red,</li> <li>☉ degradacija skupine na ljubiteljski, lokalni nivo,</li> <li>☉ umik financiranja ŠOU v Ljubljani,</li> <li>☉ birokracija pri razpisih, nizka finančna likvidnost ob večjih projektih,</li> <li>☉ nizka blaginja, nestabilno stanje gospodarstva, tržne vrednote,</li> <li>☉ omejujoča zakonodaja, menjava oblasti,</li> <li>☉ kulturna industrija,</li> <li>☉ staranje dejavnosti in prebivalstva,</li> <li>☉ spreminjanje urbanih središč</li> <li>☉ velika posredna konkurenca,</li> <li>☉ nizka privlačnost dejavnosti.</li> </ul>

Vir: Lasten prikaz.

Pri ugotavljanju strateških vprašanj si lahko pomagamo tudi z izpeljano matriko PSPN, ki jo predlagata Hunger in Wheelen. V Prilogi 8, Tabela prikazujem matriko SWOT Hunger in Wheelena. Na podlagi njunega pristopa sem izdelal podobno matriko PSPN tudi za AFS France Marolt. Ker sem prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti prikazal že v posebni preglednici, sem omenjeno matriko uporabil za možne kombinacije strategij SWOT (glej Tabela 2 v Prilogi 7).

### 3.3. STRATEŠKA VPRAŠANJA

Analiza in matrika PSPN sta v veliko pomoč pri postavljanju ključnih strateških vprašanj in razvijanju strategij. Strateška vprašanja naj bi izpostavila kritična področja. Kritična področja organizacije so po Martinelliju tista, ki se nanašajo na najpomembnejše dejavnosti oziroma stanja, ki imajo lahko bistvene vplive na organizacijo v prihodnosti (Martinelli, 1999, str. 17). Ključni strateški vprašanji za AFS France Marolt sta po mojem mnenju naslednji (za lažjo konkretizacijo strateških vprašanj navajam tudi nekaj podvprašanj):

#### 1. *Kako ohraniti društvo in njegove konkurenčne prednosti po letu 2008?*

- *Kako ohraniti visok strokovni nivo storitev, kadrov in tržni status po umiku pomembnih uporabnikov?*
- *Kako obdržati elitno lokacijo prostorov?*
- *Kako razpršiti finančno tveganje?*

#### 2. *Kako posodobiti društvo in kakšno vizijo razviti za prihodnost?*

- *Ali uvesti v društvo strateški management? Kako reorganizirati tokove in odnose v društvu? Ali posodobiti organizacijsko kulturo in politiko?*
- *Ali se usmeriti k državi ali k trgu povpraševanja zunaj države? V katere dejavnosti se usmeriti?*
- *Kako obdržati uporabnike dalj časa, kako pridobiti nove uporabnike glede na negativne odnose do folklorne dejavnosti, katere uporabnike pridobiti?*
- *Kje, s kom in kako sodelovati v prihodnosti?*

### 3.4. RAZVOJ IN IZBIRA STRATEGIJ

Mintzberg (1994) označuje strategijo kot razvojni proces, ki je kreativen in ne analitičen. Pri strategiji je pomemben predvsem strateški način mišljenja, ne sama analitična rešitev. Bistven je proces odkrivanja, razvijanja, predvidevanja strategije, saj s tem vpeljuje komponento strateškega mišljenja v celoten proces strateškega načrtovanja, ki je imel do sedaj bolj kot ne analitični pomen. Strategijo lahko praktično razumemo kot usmeritev za doseganje ustreznih odgovorov na ključna strateška vprašanja. Za vsako posamezno strateško vprašanje lahko razvijemo več alternativnih strategij in ciljev. S selektivnim pristopom in navedbo ključnih ovir za uresničitev strategij izmed alternativ na koncu izberemo tisto, ki ponuja optimalna razmerja za želeno stanje. To pa je treba najprej opredeliti v osnovni viziji.

#### 3.4.1. Osnovna vizija

Vizija naj bi po Pučku (2003) kratko in jedrnato orisala obete organizacije v idealnih okoliščinah, njeno zadovoljevanje osnovnih socialnih potreb, njeno filozofijo in vrednote, povezave s ključnimi udeleženci, ciljne segmente, uporabnike, naročnike ipd. Kljub veliki

negotovosti gre za želeno subjektivno sliko AFS France Marolt konec leta 2012, torej po izteku strateškega obdobja petih let. Osnovna vizija društva je naslednja:

*»Akademska folklorna skupina France Marolt bo najbolj aktivna slovenska kulturno-izobraževalna prostovoljna organizacija na področju poustvarjanja slovenskega ljudskega plesnega, pevskega in oblačilnega izročila, ki ga bo samostojno ali v sodelovanju s partnerskimi organizacijami prikazovala lokalni, državni in mednarodni javnosti na najvišjem strokovnem in organizacijskem nivoju.«*

Če želi AFS France Marolt uresničiti osnovno vizijo, mora v nadaljevanju strateškega načrtovanja najprej razviti ustrezno celovito strategijo.

### **3.4.2. Celovite strategije**

V literaturi ni moč zaslediti definiranih univerzalnih strategij za nevladne organizacije. Vsaka organizacija v končni fazi razvije svoje strategije, ki jih ni možno zgolj preslikati v okolje obravnavane organizacije. Pomagamo si lahko z naborom celovitih strategij, ki so razvite tako za nedobičkonosne kot za dobičkonosne sektorje. V obeh primerih gre predvsem za splošne kreativne usmeritve organizacij v prihodnosti. Na podlagi osnovne vizije sem za AFS France Marolt izbral naslednje tri možne celovite strategije:

- 1. Strategija preobrata.*
- 2. Strategija stabilizacije.*
- 3. Strategija razvoja.*

V nadaljevanju bom skušal ugotoviti, katera izmed celovitih strategij je glede na želeno stanje in predhodno analizo najbolj smiselna in realna. Vključil bom predvsem lastno predvidevanje stanja v prihodnosti. Predvidevanja so tako znotraj stroke kot znotraj managementa podobnih društev zelo deljena. Umetniški vodja prof. Ramovš vidi prihodnost same folklorne dejavnosti v ljubiteljstvu in veteranstvu, kot se to dogaja drugod po Evropi. Čeprav gleda na spremembe kot nekaj neizbežnega, je mnenja, da mora skupina ostati »živi muzej« in se ne sme prilagajati in spreminjati. Moj pogled na AFS France Marolt in na folklorno dejavnost je kljub delni konservativnosti bolj ambiciozen in normativen. V svojem pogledu ne izključujem radikalnejših sprememb v organizaciji in politiki društva za prilagajanje trenutnim potrebam. Konservativen ostajam glede statusa društva, ki ima s poslanstvom »živega muzeja« na nek način tudi svojo konkurenčno prednost.

### **3.4.3. Strategija preobrata**

Strategija preobrata je izpeljanka strategije krčenja, ki je relevantna predvsem za organizacije, ki zaidejo v akutno krizo. Organizacije v takem stanju so po Pučku tiste, katerih obstoj je že danes resno ogrožen in morajo takoj uporabiti sistem kriznega managementa. Uveljavljanje strategije preobrata pomeni umik podjetja na področja, kjer ima organizacija osrednje sposobnosti,



konkurenčne prednosti. To pomeni tudi zaustavitev naložb, uvajanje novih trženjskih strategij, poostren nadzor financ, odločno racionalizacijo stroškov, nove veje sodelovanj in spremembe organizacijske strukture. (Pučko, 2003, str. 188).

Kljub majhni verjetnosti resno akutnega društvenega stanja v bližnji prihodnosti bi strategija preobrata prišla v poštev tudi za doseg želenega stanja brez dogovora preostalih uporabnikov oziroma z neke vrste notranjim preobratom. Takšna strategija bi bila potrebna tudi v primeru nenadnega odstopa vodstvenega in strokovnega kadra. Preobrat bi bil nujen tudi ob nenadni izgubi delovnih prostorov ali izgubi glavnega pokrovitelja (ŠOU v Ljubljani). Umik umetniške vodje bi prav tako lahko postavil društvo v akutno stanje, če ta ne bi predhodno poskrbel za ustreznega naslednika.

V društvu bi vodenje strategije preobrata lahko prevzel usposobljen in zagnan nadzorni odbor ali odbor za krizni management, sestavljen iz izkušenih notranjih in zunanjih uporabnikov. Krizni management bi moral imeti čim več pooblastil in jasno vizijo.

Preobrat bi se moral aktivno začeti z izrednim zborom članov. Po izvoljenem kriznem odboru bi se moralo v nekaj mesecih vzpostaviti začasno stabilno stanje (vsaj do naslednjega volilnega zbora). Delovanje kriznega odbora bi vključevalo racionalizacijo stroškov v društvu, planiranje investicij in deficitarnih projektov; poiskati bi bilo treba začasne vire financiranja pri obstoječih donatorjih ali najeti kredite; ob izgubi prostorov bi se iskaločasne delovne prostore ipd. Veliko naporov bi moralo društvo vložiti tudi v prikaz akutnosti situacije pri partnerjih in v širši javnosti. AFS France Marolt je ustanova, ki ima velik pomen za Slovenijo in Ljubljano, zato je lahko polemiziranje akutne krize v medijih možnost za rešitev društva iz krize. S podobnimi akcijami bi se v prvi vrsti aktiviralo sedanje in nekdanje uporabnike AFS France Marolt, katerih število ni majhno (zagotovo nekaj tisoč). S tem bi se zbrali dodatni finančni in politični vzvodi.

Za akutne primere je kljub vsemu boljše preventivno ravnanje. Poleg spodobnih denarnih rezerv, ki jih mora imeti društvo za akutne primere vedno na voljo, je strateško delovanje najboljša preventiva. Strategija preobrata ima zelo kratkoročno značilnost. Lahko je tudi dobra predpriprava za temeljito prenovo društva, vendar je s tem tveganje, da bi društvo zašlo v daljšo krizo, večje. Cilji strategije preobrata so torej lahko:

- *Aktiviranje in homogeniziranje notranjih in zunanjih uporabnikov.*
- *Aktiviranje lokalnega in širšega okolja.*
- *Nastavitev usposobljenega kriznega managementa in njegovo hitro ukrepanje.*
- *Priprava na strategijo stabilizacije ali razvoja.*

#### **3.4.4. Strategija stabilizacije**

Strategija stabilizacije zajema na eni strani strategijo ohranitve in na drugi strategijo konsolidacije. V prvem primeru želimo po Pučku (2003) le obdržati »status quo«, pri konsolidaciji pa skušamo s povečano učinkovitostjo dejavnosti društva odpraviti glavne težave. To zajema na primer zniževanje stroškov in izločanje nepotrebnih dejavnosti ipd.

Strategija ohranitve je primerljiva sedanji strategiji društva. Pravzaprav večina kulturnih društev in prostovoljnih organizacij zgolj ohranja svoj namen in poslanstvo, zapisano ob ustanovitvi. Vzrok je bil do sedaj v tem, da društva po v svoji politiki niso bila zelo razvojno naravnana. AFS France Marolt tako že desetletja ohranja svoje poslanstvo in svoj razvoj (spontano) prilagaja spremembam v okolju. Pri sedanji strategiji gre za postopno prilagajanje in ukrepanje, ki temeljijo predvsem na osebnih odločitvah vodij. Matjaž Kogoj, nekdanji predsednik društva in dolgoletni svetovalec izvršnega odbora, razloži, da je bilo društvo v veliki krizi pred in po 50. obletnici obstoja v letu 1998, pri kateri je sam uspešno sodeloval. Ker mu je pri njegovih idejah nasprotoval predvsem strokovni kader, je kmalu izstopil kot aktivnejši član in od takrat dalje društvu pomaga kot neuradni sodelavec.

Menjave vodstva so bile v zadnjem desetletju prepogoste zaradi neustreznega pretoka informacij in konfliktnosti med izvršno in strokovno oblastjo v društvu. Čeprav se je društvo do sedaj uspejo stabilizirati, se predvsem delovno okolje ni izboljšalo. Vodstvena pooblastila so zaradi nekontinuitete predsednikov (nizko zaupanje v ta položaj) vedno za neformalnimi pooblastili strokovnih vodij. Problem sedanje strategije je pomanjkanje strateškega, bolj homogenega delovanja društva, ki bi lahko spremenilo slabo stanje. Strategija stabilizacije v obliki nove celovite strategije kot najpomembnejše dejstvo predvideva strateško ravnanje za ohranitev stanja in ne spontano ravnanje v skladu z osebnimi motivi in zmožnostmi. Strategija konsolidacije nadalje ponuja društvu poleg ohranjanja stanja tudi reševanje kritičnih strateških vprašanj bolj postopno kot strategija preobrata na eni in strategija razvoja na drugi strani. S tem je tudi manj tvegana od preostalih dveh. Konsolidacija je tudi prilagodljivejša od toge ohranitve.

Strateško razmišljanje kot glavna sprememba sedanje strategije ohranitve lahko vpelje v društvo le vplivni vodstveni organ z visokim deležem prisotnosti vseh drugih organov (predvsem umetniškega vodje). Začetni dogovor bi bil s tega vidika najpomembnejši. Tega bi lahko dosegli na zboru članov, kjer bi se podelila pooblastila nosilcev in njihovih odgovornosti. Glavni nosilec bi bil v obstoječi organizacijski shemi najverjetneje izvršni odbor s predsedstvom na čelu, v povezavi z umetniškim odborom. Nadzorni odbor bi skušal odigrati vlogo nadzora. Glavni prednosti tega načina sta zmernost in nizko tveganje posega, glavne slabosti pa so zaradi velikih nasprotij interesov in nizke izobrazenosti izvajalcev strateškega ravnanja nizka učinkovitost in dolgotrajnost procesa. Strategija konsolidacije bi lahko naredila korak naprej v odpravljanju glavnih slabosti strategije ohranitve, vendar bi se s tem povečalo tveganje konfliktnosti procesa. S konsolidacijo bi imeli sicer izvajalci naloge in pooblastila za povečanje učinkovitosti društva in odpravljanje ključnih težav, kar bi lahko zadostovalo za doseg osnovne vizije. Osebnostno menim, da manjši popravki niso zagotovilo za dolgoročno uspešnost organizacije in doseganje vizije. V nadaljevanju navajam nekaj ciljev strategije stabilizacije:

- *Vpeljava strateškega razmišljanja z obstoječo organizacijsko strukturo.*
- *Srednjeročni dogovor glede delovnih prostorov, dogovor o oddaji nekaterih terminov, npr. pevskim sestavam, za večje izkoriščanje prostorov.*
- *Srednjeročna ohranitev partnerstva s Študentsko organizacijo in Univerzo v Ljubljani.*
- *Širše delovno področje in večja kontinuiteta tajništva. Standardizirani poslovni procesi.*

- *Centraliziran nadzor financ, sistem letnega načrtovanja, usklajevanja proračuna. Predračunavanje.*
- *Aktiviranje notranjih in zunanjih uporabnikov (podpornikov).*
- *Večje angažiranje na področju zbiranja zasebnih (donatorji) in javnih sredstev (razpisi).*
- *Več skupnih naporov za vpis in asimilacijo novih članov.*
- *Sprememba sistema nagrajevanja v smeri spodbujanja sodelovanja in prostovoljnega dela.*
- *Kakovostnejše pedagoško delo. Kadrovske spremembe med korepetitorji. Evalvacija dela. Izboljšanje pevskega vodenja.*
- *Vzdrževati visok nivo storitev. Povečevati vrednost storitev.*
- *Ciljano izobraževanje in vključevanje mladega kadra v delovanje društva (umetniško in organizacijsko). Večje možnosti za napredovanje.*
- *Angažiranje društva za pozicioniranje v lokalnem in državnem okolju (MOL, MK, JSKD) z neposrednimi akcijami (program za predsedovanje Slovenije EU leta 2008) in prepoznavnejšimi projekti (poleg Cankarjevega doma predvsem sodelovanje s kulturnimi in študentskimi organizacijami). Etaticizacija.*
- *Kakovostnejše trženje in odnosi z javnostmi z izobraženimi kadri in cenejšo IKT. Smer večje komercializacije.*
- *Vzajemno vodenje med odbori in konstruktivnejši pretok informacij. Omilitev »strokovne birokracije«.*

### **3.4.5. Strategija razvoja**

Strategije razvoja so strategije, naravnane na rast organizacije. Služijo predvsem uvajanju novih storitev, novih metod ali novih trgov. Na temelju teorije rasti in razvoja organizacije in na temelju njenih potreb lahko razvijemo veliko različnih celovitih strategij razvoja. Teorije rasti in razvoja predstavljajo sicer široko področje, ki se tiče predvsem profitne dejavnosti in se ga v svojem diplomskem delu ne bom posebej lotil, v njih pa lahko vendarle najdemo ugotovitve, uporabne tudi za nedobičkonosni sektor.

Pri iskanju strategij razvoja se lahko opremo na znani koncept Ansoffa in njegove »matrike rasti«. Ta s kombinacijami novih ali obstoječih izdelkov/storitev in novih ali obstoječih trgov predlaga štiri različne strategije: razvoj trga, razvoj storitve, operativni razvoj in diverzifikacijo. (Pučko, 2003, str. 177) Pri vsaki izmed strategij gre za določen fokus razvoja organizacije. Čeprav smo okolje AFS France Marolt dokaj podrobno analizirali, je brez širšega nabora mnenj in večjega dogovora o smeri razvoja težko opredeliti, katera strategija bi bila za društvo najustreznejša. Sam se s posameznimi tipi strategij razvoja na tem mestu ne bom ukvarjal.

Glavni cilj strategije razvoja je po mojem mnenju vpeljava strateškega managementa. Vodstveni organ, ki bi lahko vpeljal strateški način dela v društvo (strateški management), bi bil lahko t. i. »strateški svet«, organ z najvišjimi pooblastili v društvu. Svet bi bil sestavljen iz zunanjih uporabnikov društva (predstavnikov stroke, partnerjev, izkušenih uporabnikov, vplivnežev) in iz glavnih notranjih izvajalcev (predvsem predsednik, umetniški vodja). Strateški svet bi kot

neodvisen zunanji organ upravljal strateške usmeritve in kontroliral delovanje društva v skladu osnovno vizijo. Glavni izvajalec strategij bi bil lahko stalno zaposleni, izkušeni in izobraženi menedžer/predsednik, ki bi s projektnim managementom usmerjal delovno ekipo in prostovoljno delovno silo. Notranji nadzorni odbor bi izgubil pomen, umetniški odbor bi predstavljal zgolj najete strokovne kadre. Strategija razvoja zahteva od vseh navedenih celovitih strategij najbolj korenite in zahtevne spremembe, zato je tudi tveganje za delovanje društva veliko višje.

Tovrstna strategija je možna le po umiku sedanjega umetniškega vodje in nastavitvi ustrezne vodstvene ekipe, ki bi izvedla potrebne spremembe za izvajanje omenjene strategije. V nadaljevanju navajam nekaj glavnih ukrepov te celovite strategije:

- *Vpeljati strateški način razmišljanja in managementa s spremembo organizacijske strukture (vpeljava strateškega sveta).*
- *Postavitev mlajšega umetniškega vodje, s strokovnim predznanjem etnološkega področja in znanstvenim pedigrejem. Vzpostaviti sistem pridobivanja in nagrajevanja strokovnega kadra. Izboljšati pogoje in možnosti za delo mlajšemu strokovnemu kadru, ga afirmirati in zavezati. Pridobivanje kadrov iz manjših folklornih skupin. (Akademija folklore).*
- *Pridobitev lastnih delovnih prostorov.*
- *Segmentirati zunanje okolje in se pozicionirati glede na uporabnike, konkurente in partnerje v skladu s svojimi prednostmi in slabostmi. (CRM)<sup>37</sup>*
- *Posodobiti organizacijsko strukturo v smeri timskega dela in projektnega vodenja, v smeri prilagodljivosti. Okrepiti vidik poslovanja (profesionalizacija) in pospešiti informacijske tokove. Vpeljati kakovosten informacijski sistem.*
- *Iskati in stimulirati prostovoljni kader (omejiti začetno selekcijo in dajati poudarek različnim sekcijam v društvu – plesna, pevška, projektna).*
- *Razviti mreže stalnega sodelovanja na tržnih segmentih, vstopiti v grozde (kultura, turizem).*
- *Razširiti dejavnost (umetniški in mednarodni projekti, izobraževanje v kulturi). Etatizacija.*
- *Komercializacija v smeri kreativnih nastopov, izobraževalnih delavnic in tečajev. Nadgradnja storitev in poprodajnih storitev.*

### **3.4.6. Izbrana strategija**

Objektivno gledano je strategija razvoja edina usmerjena v pravo strateško delovanje društva in obenem ustvarja realno podlago za doseg bolj visokopotezne osnovne vizije v prihodnosti. Preostale strategije ne prevzemajo kontrole v svoje roke, niso strategije napada, temveč so strategije branjenja. Obrambni načrt, ki ga predstavlja predvsem strategija stabilizacije, res lahko uspešno deluje tudi do deset let, vendar je strateško delovanje v fazi nenehnega branjenja oteženo in nima dolgoročne perspektive. Obrambni načrt je kratkoročno manj tvegan in lažje izvedljiv.

---

<sup>37</sup> Upravljanje odnosov s strankami.

Katera strategija je za AFS France Marolt najustreznejša, je odvisno od posameznika ali skupine posameznikov v društvu in njihove subjektivne slike vrzeli med realno in želeno sliko organizacije v prihodnosti. Ljudje ocenjujemo realna stanja drugače in imamo različne ambicije. Tudi nagnjenost k tveganju je pri ljudeh različna. Izvedljivost strategij je tako odvisna od vodstvene strukture in mnenjskih vodij, ki ustvarjajo trenutni vrednotni sistem in ambicije društva. Pogoj za začetek strategije razvoja je tako predvsem podobno misleča, drzna in angažirana struktura v društvu. Zavedati se je treba, da mlajši ljudje, ki prihajajo v društvo, bolj stremijo k tveganju in ambicijam, kar nakazuje na bolj razvojno naravnano delovanje društva v prihodnosti. Osebnostno menim, da bi bila za AFS France Marolt po koncu leta 2008 do leta 2013 najustreznejša celovita strategija razvoja. Za doseg osnovne vizije navajam v skladu s izbrano strategijo nekaj glavnih ciljev, ki bi jih društvo moralo vsaj deloma, če ne že v celoti realizirati. Akademska folklorna skupina France Marolt naj bi bila tako do leta 2013:

- *razpršeno in stabilno financirana s proračunom v višini 100.000 evrov (sedaj približno 60.000 evrov), od katerih prihodki od prodaje ne bodo manjši od 40 odstotkov;*
- *uporabljala bo delovne prostore s pisnim zagotovilom uporabe do leta 2022, po možnosti optimizirane z vidika pogojev, lokacije in stroškov;*
- *imela znanstveno-raziskovalno ozadje in s tem primerne mlade umetniško vodjo, zavezanega za obdobje vsaj petih let, ki bo postavil v tem času vsaj dve novi plesni postavitvi;*
- *imela razvite mreže partnerskih organizacij na področju izobraževanja, turizma in protokola.*
- *imela jasno zastavljene strateške cilje in izdelane strategije do leta 2017 ter kot kontrolni organ pooblaščen in delujoč strateški svet;*
- *vodena z izobraženim in izkušenim menedžerjem/predsednikom, vezanim na razdobje od treh do petih let; imela administrativnega delavca s polnim delovnim časom, vezanim za nedoločen čas;*
- *pridobivala, izobraževala in sofinancirala bo lasten strokovni in glasbeni kader;*
- *štela bo vsaj 250 uporabnikov prostovoljcev (od tega vsaj 100 redno aktivnih, od teh pa vsaj 50 s stalnim prebivališčem v Ljubljani);*
- *zadovoljstvo uporabnikov, partnerjev in naročnikov v analizah letnega dela v povprečju ne bo padlo pod oceno prav dobro – 4,0 (1,0 – nezadostno, 5,0 – odlično);*
- *izvedla bo vsaj en zahtevnejši kulturno-umetniški projekt s proračunom nad 10.000 evrov, en projekt mednarodnega sodelovanja s proračunom nad 10.000 evrov in dva projekta izobraževanja na leto.*

Za pomoč pri dosegu zastavljenih ciljev predlagam tudi okvirno poslovno strategijo razvoja AFS France Marolt do leta 2013: »Konkurenčne prednosti AFS France Marolt bodo predvsem v visokem nivoju storitev, partnerskem sodelovanju ter v modernem in odgovornem tržnem komuniciranju. Te bo vzdrževala s pridobivanjem najkvalitetnejšega vodstvenega, strokovnega in plesno-pevskega kadra ter s zanesljivimi partnerskimi organizacijami in prostovoljci v ožjem in širšem okolju. Poudarek bo organizacija dajala organiziranju in izvajanju zahtevnejših projektov prikazovanja, izobraževanja in mednarodnega sodelovanja na področju ljudske

*kulture in z njo povezanim turizmom, državnim in lokalnim protokolom ter študentsko dejavnostjo. Ogrodje delovanja organizacije bo učinkovita, projektno-organizirana struktura, s kakovostnim strateškim managementom in poslovanjem, ki bo spodbujala izobraževanje, ustvarjanje in odgovorno prostovoljno delo.«*

#### **4. URESNIČEVANJE IN NADZOR STRATEGIJ**

S tem ko sem za društvo izbral najustreznejšo usmeritev oziroma strategijo, sem fazo strateškega načrtovanja končal. Strateški management se od tukaj naprej nadaljuje s fazo uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij. V diplomskem delu se zaradi usmerjenosti na strateško planiranje te faze ne bom lotil, čeprav je faza uresničevanja strategije nujna za uspešno strateško ravnanje v društvu. Z njo operacionaliziramo strateške usmeritve, ki smo si jih do sedaj zamislili.

Uresničevanje strategij je teoretično zasnovano kot organiziranje, kadrovanje in usmerjanje ljudi. Procesi, ki spadajo v okvir uresničevanja strategij, so po Pučku programiranje in predračunavanje, ciljno in projektno vodenje, taktično planiranje, akcijsko planiranje, kadrovanje in usmerjanje. Faza uresničevanja je v nevladnih organizacijah po mojem mnenju kljub uporabnosti Pučkovih procesov bolj organska kot faze pred njo. Šlo naj bi za umeščanje izbranih strategij v delokrog organizacije. Cilj je, da strateške usmeritve postanejo opora živega dela organizacije. Sprejeta strategija mora postati stalnica mišljenja in dela članov organizacije, ki morajo poznati svoje vloge in odgovornosti. Uspešna realizacija te faze je odvisna od nagovarjanja članov organizacije in učenja udeležencev o izvajanju in sledenju strategije. V tej fazi je najpomembnejši menedžer/predsednik in druga izvršilna oblast v društvu. Govorim o ponotranjenju izbrane vizije in strategije.

Ob tem se mora vzpostaviti tudi sistem nadzora uresničevanja strategije. Za to bi po moji zamisli skrbel predvsem strateški svet. Glavni problemi, ki se po Pučku pojavljajo v fazi nadzora uresničevanja strategij, so problemi merjenja dosežkov, pomanjkanje informacijskega sistema, ki bi dajal pravočasne in resnične informacije, ter problem povezovanja kratkoročnih učinkov z dolgoročnimi in poročanje o dosežkih z veliko zamudo. Vsem tem problemom bi se bilo treba izogniti z ukrepi, ki sem jih omenjal že med fazo strateškega načrtovanja. Ključni naj bi bili učinkovita organizacijska struktura in informacijski tokovi znotraj nje ter moderniziran informacijski sistem in izobraženi uporabniki.

#### **SKLEP**

V diplomskem delu sem skušal (majhni) nedobičkonosni organizaciji ponuditi strateški pogled na stanje v njej in okoli nje. Kot prostovoljec sem v obravnavanem kulturnem društvu zelo aktivno deloval nekaj let in ob tem dobil številne izkušnje in uporabna spoznanja. Ker bo skupina po svoji šestdeseti obletnici prihodnje leto na pomembni prelomnici, sem si zadal kot osnovni cilj analizirati organizacijo po uporabni metodologiji, ki bi pomagala poiskati društvu usmeritve za uspešno delo naprej.

V zasebnem sektorju zelo uveljavljena metoda procesa strateškega planiranja je v praksi uspešno našla pot tudi med NVO. Čeprav je strateški pristop po zgledu zasebnega sektorja za slovenska društva še nekaj popolnoma novega, je Slovenija z nedavnim vstopom v Evropsko unijo odprla novo poglavje na področju tretjega sektorja, kar je že prineslo nekaj korenitih sprememb.

Slovenija je glede položaja nevladnih organizacij v razvojnem zaostanku s primerljivimi državami po vseh merilih in kriterijih ocenjevanja položaja. Procesi razvoja, ki ga poznajo države z učinkovitejšim tretjim sektorjem, so profesionalizacija, etatizacija in komercializacija. Procesi so vidni tudi že pri nas. Z novimi zakonodajami in vladnimi strategijami na področju nevladnih organizacij se Sloveniji piše nemirna prihodnost. Področje, ki je znotraj tretjega sektorja še posebej ranljivo, je kultura. Kulturne dejavnosti prav z etatizacijo in komercializacijo za zdaj izgubljajo največ. Z diplomskim delom sem naredil analizo uporabno tako za AFS France Marolt kot za podobna kulturna društva. Društva želim usmeriti v strateško razmišljanje in delovanje. Na primeru AFS France Marolt sem pokazal, da je strateška pot pravilna pot.

V teoretičnem delu dela sem poleg NVO predstavil proces strateškega planiranja v NVO. Kot osnovo za praktičen primer AFS France Marolt sem iz teorije prilagodil uporaben Brysonov proces strateškega načrtovanja in ga po korakih apliciral na AFS France Marolt. Široko sem zastavil analizo okolja, da bi delovanje društva in vplive okolja prikazal čim boljše. Z analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti sem nato prepoznal ključna strateška vprašanja za društvo in predlagal celovite strategije. Ker menim, da društvo potrebuje predvsem spremembe, sem na koncu izbral strategijo razvoja kot najprimernejšo izmed celovitih strategij. Objektivno gledano je strategija razvoja edina usmerjena v strateško delovanje društva in obenem ustvarja realno podlago za doseg osnovne vizije v prihodnosti. Alternativi, strategija preobrata in strategija stabilizacije, ne prevzemata kontrole v svoje roke, temveč sta strategiji branjenja. Kljub njihovi uporabnosti je strateško delovanje v obliki nenehnega branjenja oteženo in nima dolgoročne perspektive.

Glede na to, da je prostor v diplomskem delu omejen, sem v fazi poleg razvoja strategij podal predvsem svoje ideje. Prvič sem uradno zapisal osnovno vizijo AFS France Marolt, ki se glasi: *»Akademska folklorna skupina France Marolt bo najaktivnejša slovenska kulturno-izobraževalna prostovoljna organizacija na področju poustvarjanja slovenskega ljudskega plesnega, pevskega in oblačilnega izročila, ki ga bo samostojno ali v sodelovanju s partnerskimi organizacijami prikazovala lokalni, državni in mednarodni javnosti na najvišjem strokovnem in organizacijskem nivoju.«* Za vsako strategijo sem navedel nekaj pomembnejših ukrepov in s tem posegel tudi na operativni nivo, za izbrano strategijo pa sem zastavil tudi glavne planske cilje in okvirno poslovno strategijo.

Diplomsko delo bi se moralo v krogih društva v letu 2008 nadaljevati z razvijanjem operativnega strateškega načrta, v smeri uresničevanja in kontrole izvajanja izbrane strategije. Čeprav tega ne morem zagotoviti, lahko s svojim prispevkomna to vplivam. Diplomsko delo daje zelo poglobljen vpogled in strokovno osnovo za spremembe v smeri uvedbe strateškega managementa v AFS France Marolt in je lahko v pomoč množici majhnih društev, ki jih čakajo še pomembni izzivi.

## LITERATURA

1. Allisson M., Kaye J.: Strategic Planning for Nonprofit Organizations, A Practical Guide and Workbook. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997. 340 str.
2. Ansoff I.H.: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 11 (1990), str.171-190.
3. Badelt C.: Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management. Stuttgart: Schaeffer-Poeschl, 1995. 388 str.
4. Bianchini F., Landry C.: Creative City. London: Earthscan Publications, 2000. 300 str.
5. Bryson John M.: Strategic Planning For Public And Non-profit Organisations. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. 205 str.
6. Burkhart Patrick J., Reuss S.: Successful Strategic Planning – A Guide For Nonprofit Agencies And Organisations. Newbury Park : Sage Publications, 1993. 149 str.
7. Carali R. A.: The Critical Success Factor Method, Establishing a Foundation for Enterprise Security Management. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2004. 134 str.
8. Cetinski Aljoša: Strategija razvoja sabljaške sekcije Duel Tabor. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 48 str.
9. Čopič Vesna: Zakonske možnosti za delovanje nepridobitnega nedržavnega sektorja na področju družbenih dejavnosti, Teorija in praksa. Ljubljana : FDV, 1996. 200 str.
10. David, F: Strategic Management. Columbus: Merrill Publishing Company, 1989. 368 str.
11. Drucker P. F.: Managing the Non-Profit Organization. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1990, 187 str.
12. Holloway, R.: Towards Financial Self-Reliance. London:Aga Khan Foundation, 2001. 160 str.
13. Hrovatin Nevenka: Kako jadрати čez nemirne vode managementa, Ekonomski vidiki managementa nevladnih organizacij.[URL: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Hrovatin.html>]. 8.1.2001.
14. Knapp M.: Are Voluntary Agencies Really More Effective? Billis D. in Harris M.: Voluntary Agencies Challenges of Organisation & Management. London: MacMillan Press, 1996. Str. 166-186.
15. Kolarič Zinka., Črnak-Meglič Andreja, Vojnovič Maja: Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi. Ljubljana: Založba FDV, 2002. 186 str.
16. Kolarič, Zinka: Neprofitno-volonterske organizacije in njihov razvoj - od volontarizma k profesionalizmu. Teoretična praksa, 40 (2003), 1, str. 37-56.
17. Lovrak Kristjan: Oblikovanje strategije nedobičkonosne organizacije – primer Varuha človekovih pravic. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 72 str.
18. Martinelli Frank.: Strateško planiranje v javni neprofitni organizaciji. Neprofitni management, Prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju, Nova Gorica, 1999. Str. 11-20.
19. McNamara C.: Field guide to Non-profit Strategic Planning and Facilitation. Minnesota: Authenticity Consulting , 2003. 243. Str.
20. Mintzberg, H., Quinn, J.B.: The Strategy Process. Oxford: Prentice-Hall, Harlow, 1988. 1036 str.
21. Mintzberg, H.: The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994. 458 str.



22. Mrak B.: Management nepridobitnih – nevladnih organizacij na začetku tretjega tisočletja in njihove vloge v Evropski uniji in v partnerskih državah, Management v evropskem okolju. Koper: Zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management, 2001, 264 str.
23. Nutt Paul C., Backoff Robert W.: Strategic Management For Public And Third Sector Organisations. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 450 str.
24. Porter, M. E.: What is Strategy? Boston: Harvard Business Review, November-December, 1996. 18 str.
25. Pučko Danijel.: Strateško upravljanje, 3. natis Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003. 390 str.
26. Šporar Primož., Divjak T., Verbajs M., Klenovšek T., Strojan T., Vrbica S.: Celovita analiza pravnega okvira za delovanje nevladnih organizacij. Maribor: Pravno informacijski center nevladnih organizacij – PIC, Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta, 2006. [URL: [http://www.pic.si/nvo/Celovita\\_analiza\\_pravnega\\_okvira\\_za\\_delovanje\\_nevladnih\\_organizacij-analiza.pdf](http://www.pic.si/nvo/Celovita_analiza_pravnega_okvira_za_delovanje_nevladnih_organizacij-analiza.pdf)]
27. Trunk-Širca Nada, Tavčar M.: Management nepridobitnih organizacij. Koper: Visoka šola za management, 2000. 136 str.
28. Wheelen T.L., Hunger J.D.: Strategic Management. New York: Addison Wesley Publishing Company. 1996. 441 str.

## VIRI

1. Agencija RS za javnopravne evidence in storitve. Ljubljana: Register poslovnih subjektov na dan 31.3.2007. [URL: <http://ajpes.si>], 1.12.2007.
2. Akt o ustanovitvi Javnega slada RS za kulturne dejavnosti (Uradni list RS, št. 96/00).
3. Analiza – krepitev NVO. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, 2004.
4. Analiza stanja na področju glasbene umetnosti. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo RS. 1.11.2007.
5. Analiza stanja na področju ljubiteljskih kulturnih dejavnosti. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo RS. 1.11.2007.
6. Analiza stanja na področju mednarodnega sodelovanja. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo RS. 1.11.2007.
7. Anketa o uporabi IKT med študenti. Ljubljana: RIS, 2005.
8. Anonimna anketa članov AFS France Marolt, 7.11.05.
9. Baza podatkov o društvih. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS. 29.11.2007
10. Črnak-Meglič A.: Presentacija »Ekonomika zasebnih neprofitnih/nevladnih organizacij.« [URL: [http://miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti3plus2/192029/ACM2007-Ekonomikazasebnihneprofitnihorganizacij.ppt](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/192029/ACM2007-Ekonomikazasebnihneprofitnihorganizacij.ppt)], 1.12.2007.
11. Ekonomsko ogledalo. Ljubljana: UMAR, junij 2007, št. 6, Vol. XIII, 2007.
12. Internet World stats [URL: <http://www.internetworldstats.com>], 10.10.2007
13. Interni računovodski dokumenti AFS France Marolt od leta 2003 do leta 2007.
14. Izdelava koncepta kulturne prestolnice v Sloveniji leta 2012. [URL: [http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/raziskave-analize/umetnost/Prestolnica\\_Bunker.pdf](http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/raziskave-analize/umetnost/Prestolnica_Bunker.pdf)], 4.11.2007

15. Knific B.: Folklorna dejavnost.[URL [http://www.jskd.si/dejavnosti/folkloradej\\_folkloradej.htm](http://www.jskd.si/dejavnosti/folkloradej_folkloradej.htm)], 20.10.2007
16. Manifest. Ljubljana: Zveza kulturnih društev Slovenije, 2007.
17. Odnos javnosti do kulturne problematike. Ljubljana: Inštitut za civilizacijo in kulturo, 2001.
18. Osnutek nacionalnega programa za kulturo 2008 do 2012. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo RS. 1.11.2007.
19. Pogovor dr. Jerca Vodušek Starič, direktorica INZ, 25.8.2007.
20. Pogovor Matjaž Kogoj, član umetniškega odbora AFS France Marolt, 1.9.2007
21. Pogovor Miha Borič, član NO AFS France Marolt, 20.5.2006.
22. Pogovor Mirko Ramovš, umetniški vodja AFS France Marolt, 6.6.2007.
23. Pomembnejši statistični podatki o Sloveniji. Ljubljana: Statistični urad RS, letnik II, št.7, 2007.
24. Proračunski priročnik 2006-2007. Ljubljana: Ministrstvo za finance RS, 2005.
25. Raba interneta v Sloveniji. [URL:<http://www.ris.org>]. 4.10.2007.
26. Ramovš Mirko: Pomen AFS France Marolt. J2007.
27. Ramovš Mirko: Programski list »Na križpotju«. 2006.
28. Spletna anketa AFS France Marolt 2005/06.
29. Spletna anketa AFS France Marolt 2006/07.
30. Statut Akademске folklorne skupine France Marolt ŠOU v Ljubljani, društvo. 13.6.2007
31. Strategija razvoja RS. Ljubljana: UMAR, 2004. Strategija vlade RS za sodelovanje z nevladnimi organizacijami. Ljubljana: Ministrstvo za Javno upravo RS. 2005.
32. Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003 do 2008. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo RS, 2003.
33. SWOT analysis method and examples. [URL:<http://www.businessballs.com>], 5.11.2007
34. Ustava RS (Uradni list RS, št. 33/1991).
35. Zakon o dohodnini (Uradni list RS 117/06).
36. Zakon o društvih (Uradni list RS 61/2006).
37. Zakon o financiranju občin (Ur.l. RS, št. 123/2006, 101/2007).
38. Zakon o javnih finančah (Uradni list RS, št. 79/99, 124/00, 79/01, 30/02, 56/02).
39. Zakon o Skladu RS za ljubiteljske kulturne dejavnosti (Uradni list RS, št. 1/96).
40. Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Ur.l. RS, št. 77/2007)

## **PRILOGE**

Priloga 1: Modeli procesa strateškega planiranja.

Priloga 2: Predstavitev Akademske folklorne skupine France Marolt .

Priloga 2: Analiza financiranja in delovne sile NVO.

Priloga 4: Evalvacije v AFS FM.

Priloga 5: Opis nastopov in poslovni proces »nastop« v AFS FM.

Priloga 6: Finančna analiza AFS FM.

Priloga 7: Organizacijska struktura v AFS FM.

Priloga 8: Matrike PSPN za AFS FM.

Priloga 9: Statut Akademske folklorne skupine France Marolt ŠOU v Ljubljani.

Priloga 10: Seznam uporabljenih kratic.

## **PRILOGA 1: MODELI PROCESA STRATEŠKEGA PLANIRANJA**

**1. Začetno strateško planiranje** - namenjeno majhnim, strateško nerazvitim organizacijam. V to skupino spadajo tudi manjše NVO. Planiranje ponavadi izvaja vodstveni kader in vsebuje naslednje faze:

1. Identifikacija smotra organizacije (izjava o poslanstvu).
2. Izbira ciljev, ki jih mora organizacija doseči, da zadovolji svoje poslanstvo.
3. Identifikacija pristopov ali strategij za doseg ciljev.
4. Razvoj akcijskih planov za uspešno implementacijo izbranih strategij.
5. Nadzor in prilagajanje planov.

**2. Problemsko ali ciljno strateško planiranje** - nadaljevanje začetnega strateškega planiranja, z namenom bolj strukturiranega in usmerjenega planiranja. V grobem vsebuje naslednje faze:

1. Ocenjevanje zunanjega in notranjega okolja organizacije za identifikacijo prednosti/slabosti in priložnosti/nevarnosti organizacije.
2. Identifikacija in postavljanje prioritet ključnih strateškim vprašanj in ciljev organizacije
3. Razvoj celovitih strategij in programov organizacije za reševanje ključnih strateških vprašanj.
4. Razvoj/posodobitev vizije, poslanstva in smotrov.
5. Opredelitev akcijskih planov za implementacijo.
6. Zapis problemov, ciljev, strategij in programov, vizije in poslanstva, akcijskih planov v strateški plan z dodatkom analiz kot je PSPN analiza in druge.
7. Razvoj letnih operativnih planov na podlagi večletnega strateškega plana.
8. Razvoj in avtorizacija letnega proračuna za operativni plan.
9. Izvedba operativnega plana.
10. Nadzor in hkrati uskladitev, posodobitev strateškega plana.

**3. Model poravnav** - ni tako celovit kot prva dva. Namenjen je zagotavljanju močnejše poravnosti vizije organizacije z njenimi resursi za bolj učinkovito delovanje organizacije. Namenjen je organizacijam, ki morajo prilagoditi svoje strategije za večjo učinkovitost, ugotoviti njihovo neučinkovitost. Na splošno so za omenjeni model značilni naslednji koraki:

1. Vodstvo opredeli smotre in poslanstvo organizacije, njene programe, resurse in podporo.
2. Ugotoviti kaj deluje dobro in kaj potrebuje prilagoditve.
3. Ugotoviti kako vpeljati prilagoditve.
4. Prilagoditve vključiti kot strategije v strateški plan.

**4. Planiranje s scenariji** - uporaba v povezavi z ostalimi modeli. Model je uporaben predvsem za identifikacijo ključnih strateških vprašanj in ciljev, vključuje pa:

1. Izbira najpomembnejših zunanjih dejavnikov in predvidevanje njihovih vplivov in sprememb za organizacijo (npr. spremembe v regulativah, demografske spremembe).

2. Za vsako spremembo dejavnika navedba treh različnih možnih scenarijev spremembe organizacije v prihodnosti (najboljši, najslabši in razumni primer). Najslabši možni scenariji so ponavadi povod za večje spremembe v organizaciji.
3. Predloge za ukrepe proti potencialnim zunanjim vplivom v organizaciji in strategije za vsak scenarij posebej.
4. Med vsemi izluščiti pogosto predlagane strategije glede zunanjih sprememb.
5. Izbrati najbolj verjetne zunanje vplive na organizacijo v roku treh do pet let in izbira najbolj razumnih izbranih strategij.

**5. Naravno strateško planiranje** – procesi strateškega planiranja veljajo za »mehanske« in »linearne« modele, ki delujejo večinoma od zgoraj navzdol, od celovitega k podrobnemu in predvsem vzročno-posledično. Naravno strateško planiranje je na drugi strani bolj podobno razvoju organizmov, evoluciji, in poudarja samoorganiziranje. Le-to potrebuje kontinuirano osveščanje o skupnih vrednotah, dialog o teh vrednotah in skupno pregledovanje procesov v organizaciji. Koraki organskega planiranja naj bi bili naslednji:

1. Izpostavljati vrednote in povzdigovati kulturo organizacije z dialogom in nagovarjanjem.
2. Predstavljati ustrezno vizijo za organizacijo z dialogom in nagovarjanjem.
3. Redno predstavljati in učiti o procesih, ki so pomembni za uresničitev vizije in kaj bo organizacija storila glede teh procesov v prihodnosti.
4. Opominjati sebe in druge, da je naravna vrsta planiranja »nikoli dokončana zgodba«, ki se jo morajo v organizaciji venomer učiti.
5. Potrpežljivost.
6. Poudarek je na učenju in manj na metodah.

Uporaben praktični primer je tudi naslednji, ki sem ga našel na svetovnem spletu. Gre za Allissonov (1997) model strateškega planiranja, po kateremu je prirejen programski paket za lažje strateško planiranje v majhni organizaciji »MyNonprofitPlan«<sup>38</sup>:

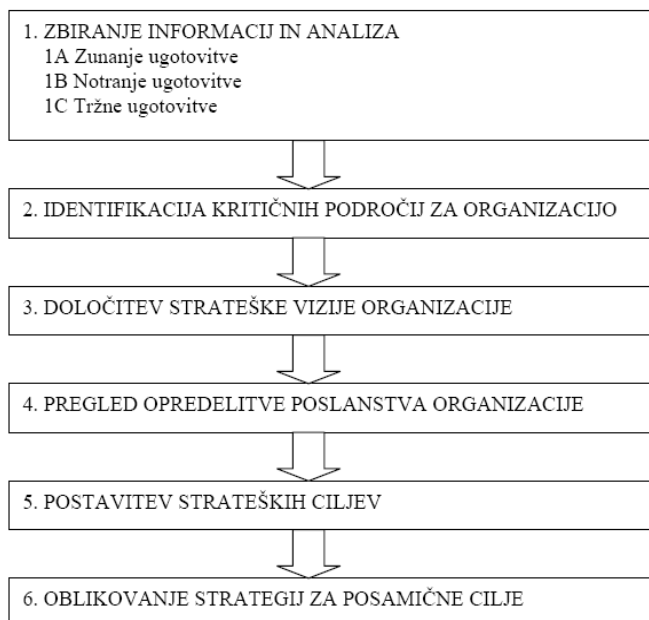
1. Začetek: ugotovitev ključnih vprašanj in odločitev, katerih naj se proces strateškega planiranja dotika; določitev vlog nosilcev v procesu; določitev odbora za planiranje; razvoj profila organizacije in ugotovitev informacij, ki jih je potrebno za planiranje zbrati.
2. Vizija in poslanstvo: zagotovitev konsenza o obstoju in smotrih organizacije, določitev primarnega poslanstva, ugotovitev vrednot in postavitev vizije oz. oris slike uspešne organizacije v prihodnosti.
3. Ocena okolja: Zbiranje ažurnih informacij o notranjih prednostih in slabostih in zunanjih priložnostih in nevarnostih za ugotovitev kritičnih vprašanj. Uporaba SWOT orodja.
4. Dogovor o prioritetah: Izluščiti splošne pristope oziroma strategije za iskanje odgovorov na kritična vprašanja. Postaviti dolgoročne in kratkoročne cilje in naloge.
5. Strateški plan: Zbrati vse koščke skupaj v strateški plan (dokument).
6. Implementacija: Poravnava strateškega plana z dnevnimi aktivnostmi s pomočjo operativnih planov in programov, proračunov itd.

---

<sup>38</sup> [www.mynonprofitplan.com](http://www.mynonprofitplan.com)

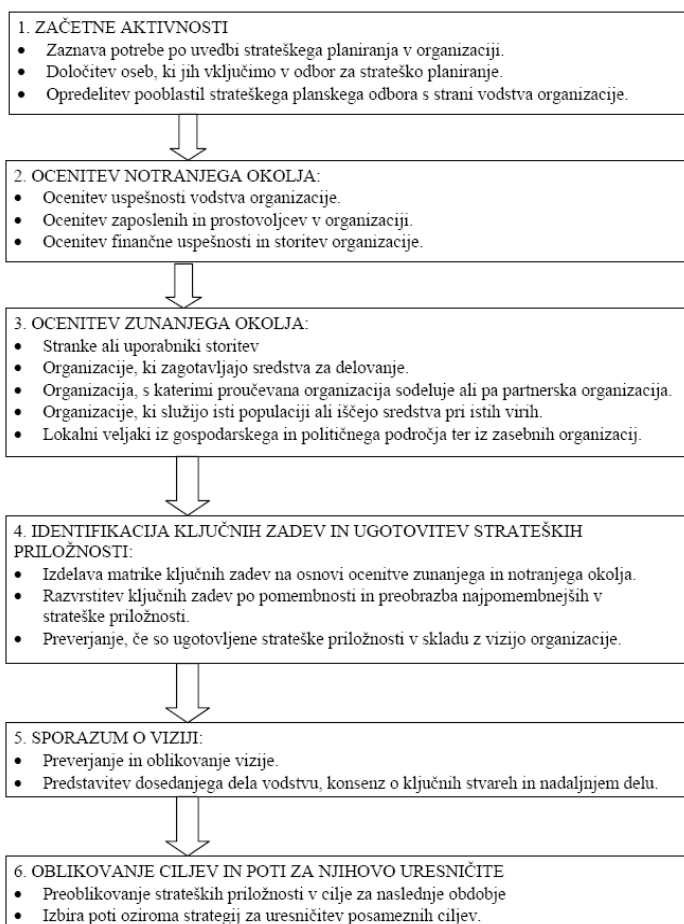
7. Strategije spremeni v navade: Redno spremljanje napredka in ocenjevanje sprejetih odločitev skozi proces uresničevanja strateškega plana.

**Slika 1:** Proces strateškega planiranja Martinellija



Vir: Martinelli, 1999, str.20.

**Slika 2:** Model procesa strateškega planiranja Burkhart-Reussa.



Vir: Burkhart-Reuss, 1993, str.94.

## PRILOGA 2: PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE



### **AKADEMSKA FOLKLORNA SKUPINA »FRANCE MAROLT«**

Študentske Organizacije Univerze v Ljubljani

Kongresni trg 1, 1000 Ljubljana

Slovenija

*»Akademska folklorna skupina France Marolt je nastala iz strokovne folklorne skupine, ki jo je pri Glasbenonarodopisnem inštitutu ustanovil France Marolt. Skupina nekaj parov mladincev se je javnosti prvič predstavila 22. julija 1945. V to Skupino folklornih plesov in iger je vodstvo pozneje pritegnilo srednješolsko mladino, leta 1948 pa so se pridružili člani Študentskega kulturnega društva Tone Tomšič in je skupina od tedaj že nastopala pod tem imenom. Prav pritegnitev študentske mladine pomeni resnično rojstvo skupine, kakršno poznamo danes. Po smrti Franca Marolta leta 1951 si je skupina v spomin in počastitev nadela njegovo ime. France Marolt je skupino vodil le idejno, medtem, ko je glasbeno vodstvo poveril svoji ženi Tončki, plesno pa etnokoreologinji inštituta Mariji Šuštar. Do leta 1960 jima je pomagal Marjan Kralj. Tončka Marolt je pri skupini delovala do svojega 80. leta, strokovno in umetniško vodstvo pa je od Marije Šuštar že leta 1965 prevzel Mirko Ramovš, ki je na podlagi svojega raziskovalnega dela izpopolnil in preoblikoval program skupine, ne da bi zašel iz začrtane poti, to je poustvarjati slovensko ljudsko izročilo in ga predstavljati javnosti.« (Ramovš, Pomen AFS FM, 2007)*

Program skupine je do začetka devetdesetih let obsegal plese vseh slovenskih pokrajin, kot tudi plese drugih narodov v Jugoslaviji. V letih od ustanovitve do danes je AFS FM s svojimi nastopi uspešno predstavljala slovenski ljudski ples doma in na tujem. Gostovala je v vseh evropskih državah, v Alžiriji, Tunisu, Egiptu, Izraelu, Siriji, Združenih Arabskih Emiratih, v Kanadi, Združenih državah Amerike, Argentini in Mehiki. Pogosto je nastopala na televiziji. Njeni celovečerni nastopi ali nastopi na številnih mednarodnih festivalih so vedno bili deležni priznanj, predvsem za študiozno in strokovno neoporečno oblikovan prikaz plesnega izročila. Po vzgledu AFS FM so začele nastajati folklorne skupine po vsej Sloveniji. Njeni vsebinsko zaokroženi celovečerni letni nastopi pa odkrivajo, da je izročilo mogoče prikazati na več načinov in s tem dajejo smernice drugim skupinam za njihovo delo.

Leta 1968 je skupina od tedanjega predsednika SFR Jugoslavije Josipa Broza Tita prejela Red bratstva in enotnosti s srebrnim vencem. Ob 25-letnici je skupina prejela srebrno častno plaketo Univerze v Ljubljani, leta 1974 pa Evropsko nagrado za ljudsko umetnost (Europa preis für Volkskunst). Skupina je v času svojega delovanja prejela tudi Nagrado mesta Ljubljane in Župančičevo nagrado. Posebej je ponosna na ZLATI ČASTNI ZNAK REPUBLIKE SLOVENIJE, s katerim jo je leta 1998 odlikoval tedanji predsednik RS Milan Kučan, in sicer za petdesetletno kulturno poslanstvo pri ohranjanju slovenskega ljudskega plesnega in glasbenega izročila. Konec devetdesetih let je skupina stopila pod okrilje Študentske organizacije Univerze v Ljubljani. Od tedaj nosi poleg svojega tudi njeno ime. Leta 2003 je skupina od Ministrstva za kulturo RS prejela naslov statusa društva v javnem interesu. (Interni dokumenti društva).



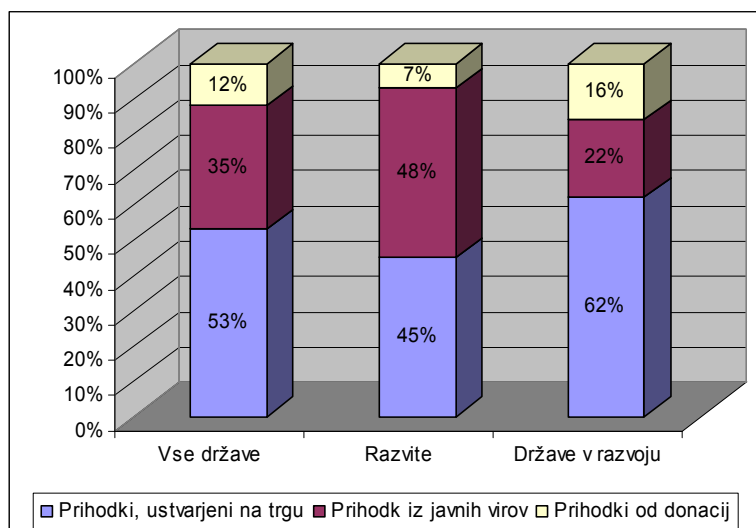
### PRILOGA 3: ANALIZA FINANCIRANJA IN DELOVNE SILE NVO

**Tabela 1:** Mednarodna primerjava virov financiranja NVO

Viri prihodkov	VB	ZDA	Francija	Nemčija	Irska	Italija	Češka	Madžarska	Slovenija
Prihodki, ustvarjeni na trgu	45%	56,6%	34,6%	32,3%	15,8%	60,6%	46,6%	54,6%	30,0%
Prihodki iz javnih virov	46,7%	30,5%	57,8%	64,3%	77,2%	36,6%	39,4%	27,1%	36,3%
Prihodki od donacij	8,8%	12,9%	7,5%	3,4%	7,0%	2,8%	14,0%	18,4%	20,9%
Delež prihodkov NVO v BDP	6,6%	6,9%	3,8%	3,9%	8,2%		1,6%	2,8%	1,9%

Vir: Črnak-Meglič, 2007.

**Slika 1:** Struktura prihodkov NVO v mednarodni primerjavi



Vir: Črnak-Meglič, 2007.

**Tabela 2:** Mednarodna primerjava prostovoljnega dela v NVO

Delovna sila NVO v deležu od vseh zaposlenih	VB	ZDA	Avstrija	Francija	Nemčija	Irska	Italija	Češka	Madžarska	Slovenija
Zaposleni	4,8%	6,3%	3,8%	3,7%	3,5%	8,3%	2,3%	1,3%	0,9%	0,7%
Prostovoljci	3,6%	3,5%	1,1%	3,7%	2,3%	2,1%	1,5%	0,7%	0,2%	0,9%
Skupaj	9%	9,8%	4,9%	7,6%	5,9%	10,4%	3,8%	2,0%	1,1%	1,6%

Vir: Črnak-Meglič, 2007.

## PRILOGA 4: EVALVACIJE V AFS FM

### Anonimna anketa članov AFS FM

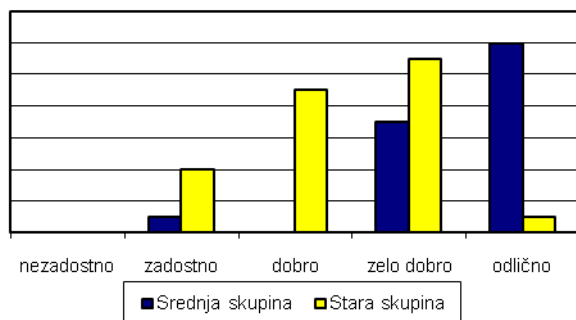
Evalvacija delovanja skupine in njenih sklopov z namenom odkrivanja slabosti in prednosti ter s tem postavljanje realnejših ciljev za napredek skupine v prihajajočih letih.

Član katere skupine si?: srednja\* stara\* godba tamburaši

<b>O skupini:</b>					
Zakaj prihajaš na Marolta (razvrsti od 1 do 5):	druženje izkušnje	plesa/petje	nastopi	rekreacija	
Ustreznost delovnih in vadbenih prostorov:		1	2	3	4 5
Možnosti za izobraževanje članov:		1	2	3	4 5
Ustreznost nagrajevalnega/točkovnega sistema članov:		1	2	3	4 5
Odnosi med skupinami znotraj društva:		1	2	3	4 5
Ugled skupine v folklornem okolju:		1	2	3	4 5
Kakovost izvedbe plesno-pevskega programa v primerjavi z drugimi/konkurenčnimi skupinami:		1	2	3	4 5
Navedi predlog(e) za izboljšanje delovanja skupine/društva:					
<b>Organizacija:</b>					
Si zadovoljen z organizacijskim vodenjem skupine:		1	2	3	4 5
Vloga predsednika v društvu po pomembnosti:		1	2	3	4 5
Si zadovoljen z umetniškim vodenjem skupine (raznovrstnost in kakovost programa):		1	2	3	4 5
Ali spremljaš spletno stran skupine (www.marolt.si):		1	2	3	4 5
Ti koristijo informacije na spletni strani:		1	2	3	4 5
Kaj pogrešaš na spletni strani?					
Kako se ti zdi organizirano zabavno življenje v skupini?		1	2	3	4 5
Tvoj predlog popestritve zabavnega življenja:					
Kakšna se ti zdi prepoznavnost skupine v javnem okolju:		1	2	3	4 5
Kaj predlagaš za izboljšanje:					
<b>Nastopi in turneje:</b>					
Motiv za nastop (razvrsti od 1 do 5):	lokacija izkušnje	program	hrana/pijača	odmevnost	
Količina kratkih nastopov:		1	2	3	4 5
Količina celovečernih nastopov:		1	2	3	4 5
Motiv za turnejo (razvrsti od 1 do 5):	lokacija izkušnje	program	hrana/pijača	odmevnost	
Kolikšen najvišji znesek si pripravljen/a odšteti za t. i. klasično turnejo (bus-bus):					(EUR)
Kolikšen najvišji znesek si pripravljen/a odšteti za t. i. čezoceansko turnejo:					(EUR)
Predlog za turnejo (država, regija, mesto, kraj):					
<b>Kako bi ocenil vaje svoje skupine:</b>		1	2	3	4 5
- pripravljenost korepetitorja		1	2	3	4 5
- strokovnost korepetitorja		1	2	3	4 5
- zanimivost vaj		1	2	3	4 5
Ali plesno napreduješ*:		1	2	3	4 5
Kaj bi posebej pohvalil na vajah:					
Kaj na vajah zelo pogrešaš:					
Kako bi ocenil pevske vaje*:		1	2	3	4 5
Ali pevsko napreduješ*:		1	2	3	4 5
Kaj meniš o intenzivnih vajah:	Premalo	dovolj	preveč		

Vir: Interno gradivo društva.

**Slika 1:** Analiza rezultatov ocene vodenja plesnih vaj po skupinah



Vir: Anonimna anketa članov AFS FM, 2005.

**Slika 2:** Poglobljena vrednostna ocena vodenja skupine

	nezadostno	zadostno	dobro	zelo dobro	odlično	Rating Average
Pripravljenost plesnega korepetitorja	8.7% (2)	34.8% (8)	<b>43.5% (10)</b>	13.0% (3)	0.0% (0)	2.61
Strokovnost plesnega korepetitorja	0.0% (0)	<b>39.1% (9)</b>	30.4% (7)	26.1% (6)	4.3% (1)	2.96
Korepetitorjev na in vodenja plesnih vaj	12.5% (3)	<b>45.8% (11)</b>	29.2% (7)	12.5% (3)	0.0% (0)	2.42
Zanimivost plesnih vaj	20.8% (5)	<b>37.5% (9)</b>	29.2% (7)	12.5% (3)	0.0% (0)	2.33
Plesni napredek	26.1% (6)	21.7% (5)	<b>34.8% (8)</b>	17.4% (4)	0.0% (0)	2.43
Pripravljenost pevskega korepetitorja	17.4% (4)	13.0% (3)	<b>52.2% (12)</b>	17.4% (4)	0.0% (0)	2.70
Strokovnost pevskega korepetitorja	4.2% (1)	33.3% (8)	<b>45.8% (11)</b>	12.5% (3)	4.2% (1)	2.79
Korepetitorjev na in vodenja pevskih vaj	29.2% (7)	29.2% (7)	<b>37.5% (9)</b>	4.2% (1)	0.0% (0)	2.17
Zanimivost pevskih vaj	25.0% (6)	<b>37.5% (9)</b>	29.2% (7)	4.2% (1)	4.2% (1)	2.25
Pevski napredek	26.1% (6)	<b>43.5% (10)</b>	21.7% (5)	4.3% (1)	4.3% (1)	2.17
Delo predstavnika starejše skupine v umetniškem odboru društva	13.0% (3)	26.1% (6)	<b>34.8% (8)</b>	21.7% (5)	4.3% (1)	2.78

Vir: Spletna anketa članov AFS FM, 2007.

## PRILOGA 5: OPIS NASTOPOV IN POSLOVNI PROCES »NASTOP«

**Celovečerni nastop** obsega navezujočih se pet do osem plesnih postavitev . Vsaka plesna postavitve traja približno deset minut. Celovečerni program je moč obogatiti tudi s samostojnimi glasbenimi točkami alpskega in tamburaškega orkestra in pevskimi točkami. Nastop traja največ devetdeset minut (brez vmesne pavze).

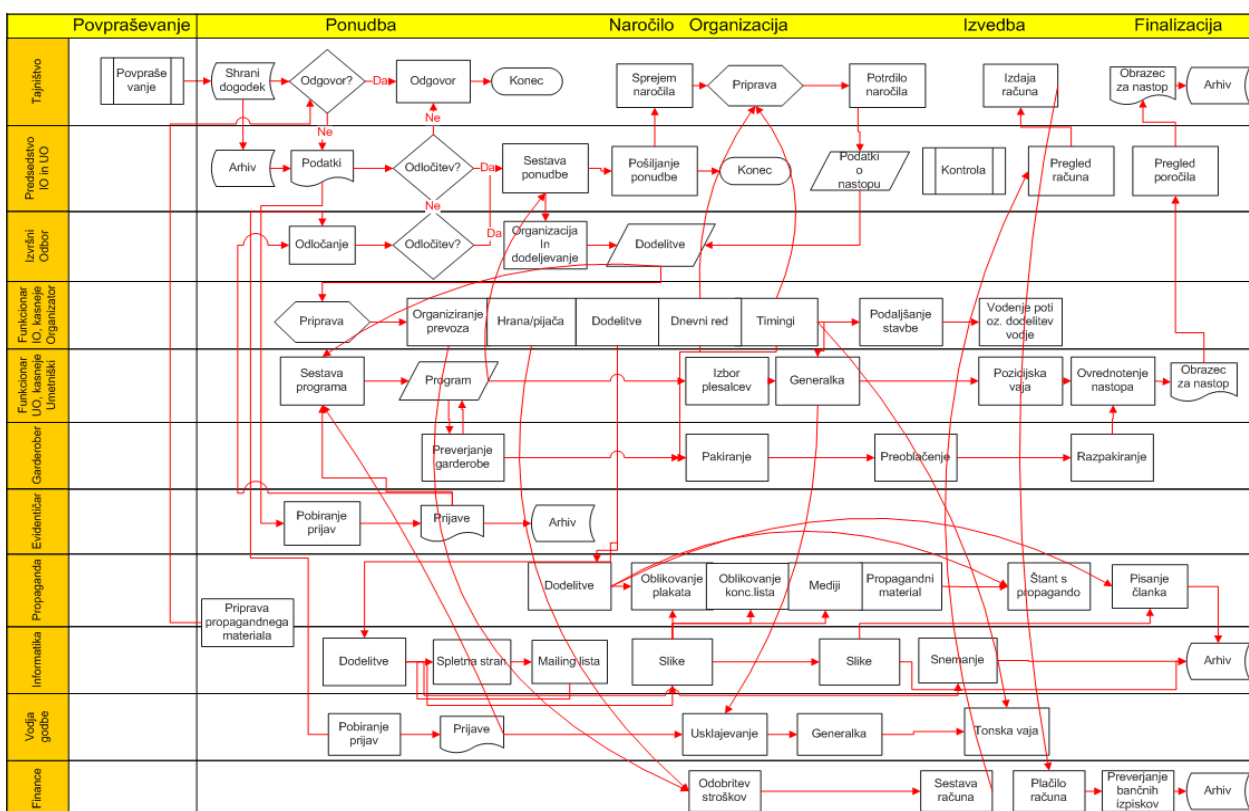
**Krajši nastop z vezanim programom** obsega navezujoči se dve do štiri plesne točke. Nevezani program tudi obsega dve do štiri plesne točke, le da je med posameznimi plesnimi točkami premor za preoblačenje in ga lahko izvede le ena plesna postava .

**Animacija gostov** predstavlja ljudske igre, na primer ples z metlo, »pouštranc«, igro s klobuki. Poleg animacije gostov lahko skupina ponudi tudi ples z gosti.

**Statiranje ob spremljavi godbenikov** obsega možnost statiranja dveh do štirih parov plesalcev v enakih ali različnih ljudskih kostumih, odvisno od namena in vrste prireditve.

**Folklorne delavnice** vodi izkušeni član AFS FM, ki je pridobil naziv Strokovni vodja folklorne skupine (seminar in izpit izvaja JSKD). Vodji delavnice pomagajo plesne in pevske veščine ter oblačilno kulturo demonstrirati plesalci in godbeniki. Njihovo število je odvisno od velikosti ciljne skupine. Oblika in vsebina delavnice sta vedno prilagojena ciljni publiki, glede na velikost, starost, želje, motivacijo ali namen. Načeloma pa je z demonstracijo značilnih delovnih noš, svatbenih noš, šeg, iger, pesmi in posameznih plesov iz spletov predstavljena ena ali več slovenskih pokrajin (izbor naročnika). Posebnost plesne delavnice je aktivno vključevanje občinstva, ki s preplesavanjem in ob pomoči članov osvoji znanje tipičnih slovenskih plesov.

**Slika 1:** Poslovni proces »nastop« v AFS FM



Vir: Lasten prikaz.

## PRILOGA 6: FINANČNA ANALIZA AFS FM

**Tabela 1:** Analiza izkazov poslovnega izida leta 2005 in 2006 ter načrt za leto 2007 in 2008

ANALIZA IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA POSTAVKA	v SIT		Indeks doseženo 06/05	v SIT		Indeks dos06/nač06	v EUR	
	Doseženo 2006	Doseženo 2005		Načrt za leto 2006	Načrt za leto 2007*		Načrt za leto 2008**	
1. Nabavna vrednost nabavljenega materiala in trgovskega blaga	642.000	804.000	0,7985	500.000	1,2840	2.086	30.000	
2. Zmanjšanje vrednosti zalog materiala in trgovskega blaga	0	0	0	0	0	0	0	
3. Povečanje vrednosti zalog materiala in trgovskega blaga	0	0	0	0	0	0	0	
4. Stroški porabljenega materiala in prodanega trgovskega blaga	642.000	804.000	0,7985	500.000	1,2840	2.086	2.500	
5. Stroški storitev	18.652.000	15.955.000	1,1690	17.700.000	1,0538	50.000	60.000	
6. Stroški dela	0	0	0	0	0	0	0	
7. Dotacije drugim pravnim osebam	16.000	0	16	0	0	0	0	
8. Stroški naložbenja (investiranja)	0	0	0	0	0	0	0	
9. Amortizacijski stroški	663.000	385.000	1,7221	500.000	1,3260	2.504	2.200	
10. Finančni odhodki	6.000	10.000	1	10.000	0,6000	50	50	
11. Drugi odhodki	147.000	451.000	0,3259	400.000	0,3675	835	900	
12. Davek od dohodkov pravnih oseb	122.000	106.000	1,1509	100.000	1,2200	0	0	
<b>CELOTNI ODHODKI</b>	<b>20.248.000</b>	<b>17.711.000</b>	<b>1,1432</b>	<b>19.710.000</b>	<b>1,0273</b>	<b>57.561</b>	<b>95.650</b>	
13. Presežek prihodkov	84.493	73.907	1,1432	82.248	1,0273	57.561	95.650	
14. Prihodki od dejavnosti	0	0	0	0	0	0	5.314	
a dotacije iz proračunskih in drugih javnih sredstev	19.798.000	16.994.000	1,1650	19.200.000	1,0311	62.800	79.550	
občinski razpisi	5.333.000	5.143.000	1,0369	5.000.000	1,0666	16.250	24.000	
državni razpisi	2.300.000	2.855.028	0,8056	2.500.000	0,9200	8.250	10.000	
donacije drugih pravnih in fizičnih oseb	3.333.000	2.287.987	1,4567	2.500.000	1,3332	8.000	14.000	
b ŠOU	6.600.000	5.112.000	1,2911	5.400.000	1,2222	22.500	22.500	
donatorji	4.170.000	4.170.000	1,0000	4.170.000	1,0000	18.000	18.000	
članarine in prispevki članov	2.430.000	942.000	2,5796	1.230.000	1,9756	4.500	7.000	
c Zgolji članarine	3.596.000	997.000	3,6068	4.200.000	0,8562	6.000	15.000	
d prihodki od prodaje trgovskega blaga in storitev	902.000	327.000	2,7584	750.000	1,2027	5.100	5.100	
sponzorstva	4.269.000	5.742.000	0,7435	4.600.000	0,9280	18.050	18.050	
nastopi	450.000	1.200.000	0,3750	500.000	0,9000	1.800	3.000	
izposoja noš	3.563.310	3.900.000	0,9137	3.850.000	0,9255	16.000	18.000	
17. Donosi od dejavnosti	133.833	460.900	0,2904	250.000	0,5353	1.050	1.200	
18. Finančni prihodki	19.798.000	16.994.000	1,1650	19.200.000	1,0311	62.800	79.550	
19. Drugi prihodki	5.000	5.000	1	5.000	1	25	25	
	22.000	0	0	0	0	50	50	
<b>CELOTNI PRIHODKI</b>	<b>19.825.000</b>	<b>16.999.000</b>	<b>1,1662</b>	<b>19.205.000</b>	<b>1,0323</b>	<b>62.875</b>	<b>79.625</b>	
20. Presežek odhodkov	82.728	70.936	1,1662	80.141	1,0323	62.950	79.700	
Presežek prihodkov	423.000	712.000	0,5941	505.000	0,7093	5314	16.025	

Vir: Interno gradivo društva.

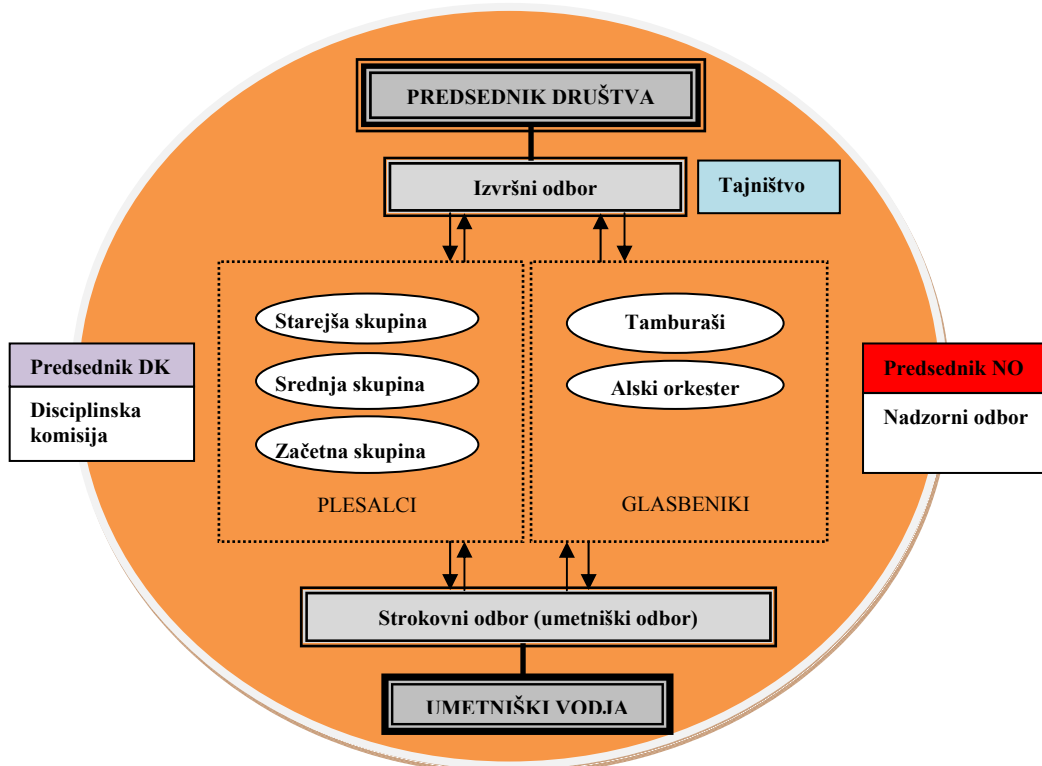
**Tabela 2: Analiza bilance stanja za leti 2005 in 2006**

ANALIZA BILANCE STANJA		v SIT		v SIT		%
POSTAVKA	31.12.2006	%	31.12.2005	%	Indeks 06/05	
<b>SREDSTVA</b>	<b>5.825.000</b>	100,00	<b>5.898.000</b>	100,00	<b>0,9876</b>	
A. STALNA SREDSTVA	2.899.000	49,77	1.889.000	32,03	1,5347	
1. Osnovna sredstva po knjigovodski vrednosti	2.899.000	49,77	1.889.000	32,03	1,5347	
Oprema	1.579.127	27,11	803.685	13,63	1,9649	
Drobni inventar	1.320.123	22,66	1.085.436	18,40	1,2162	
2. Dolgoročne terjatve in finančne naložbe	0	0,00	0	0,00	0	
B. GIBLJIVA SREDSTVA	2.794.000	47,97	3.347.000	56,75	0,8348	
3. Zaloge	0	0,00	0	0,00	0	
4. Terjatve do članov in kupcev	528.000	9,06	822.000	13,94	0,6423	
5. Druge kratkoročne terjatve in kratkoročne finančne naložbe	0	0,00	232.000	3,93	0,0000	
6. Denarna sredstva	2.266.000	38,90	2.293.000	38,88	0,9882	
TRR	2.027.799	34,81	2.287.000	38,78	0,8867	
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	132.000	2,27	662.000	11,22	0,1994	
7. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	132.000	2,27	662.000	11,22	0,1994	
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>5.825.000</b>	100,00	<b>5.898.000</b>	100,00	<b>0,9876</b>	
A. KAPITAL	3.689.000	63,33	4.112.000	69,72	0,8971	
8. Društveni sklad	3.689.000	63,33	4.112.000	69,72	0,8971	
B. REZERVACIJE	0	0,00	0	0,00	0	
9. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0	0,00	0	0,00	0	
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	2.136.000	36,67	1.786.000	30,28	1,1960	
11. Kratkoročni dolgovi do članov in dobaviteljev	1.710.000	29,36	1.242.000	21,06	1,3768	
12. Drugi kratkoročni dolgovi	426.000	7,31	544.000	9,22	0,7831	
Č. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0,00	0	0,00	0	
13. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	0	0,00	0	0,00	0	

Vir: Interno gradivo društva.

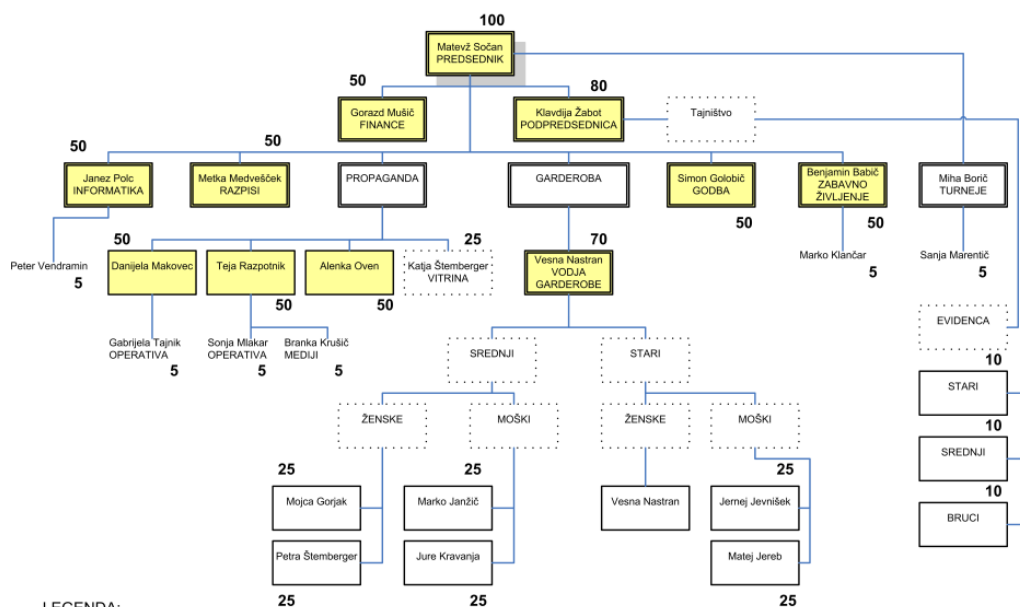
## PRILOGA 7: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Slika 1: Organigram društva



Vir :Lasten prikaz.

Slika 2: Organizacija Izvršnega odbora



LEGENDA:

odborniki (11 članov)

100 max število funkcjskih ur

Funkcijske ure se ovrednotijo vsake tri mesece!

**IZVRŠNI ODBOR**  
AFS France Marolt  
2005/2006

Vir: Lasten prikaz.

## PRILOGA 8: MATRIKE PSPN (SWOT)

**Tabela 1:** Hunger-Wheelenov primer PSPN ali SWOT matrike

Zunanji dejavniki	Notranji dejavniki	PREDNOSTI S ----- - seznam 5-10 notranjih prednosti	NEVARNOSTI W ----- - seznam 5-10 notranjih slabosti
PRILOŽNOSTI O ----- -- seznam 5-10 zunanjih priložnosti	SO strategije ----- - izdelava strategij, ki vsebujejo prednosti za izrabo priložnosti	WO strategije ----- -- izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti s premagovanjem slabosti	
NEVARNOSTI T ----- -- seznam 5-10 zunanjih nevarnosti	ST strategije ----- -- izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti z odpravljanjem nevarnosti	WT strategije ----- -- izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti	

Vir: Hunger-Wheelen, 1996, str.159

**Tabela 2:** Matrika SWOT strategij za AFS FM

<b>SO strategije (izkoriščanje prednosti za priložnosti)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Prostovoljno delo, nizki stroški kadrov, majhna neposredna konkurenca, kvaliteten in izobražen in razpoložljiv kader, partnerji na področju turizma in organizacije dogodkov, širok repertoar postavitve in kostumov, napredna organizacijska struktura, elitna lokacija delovnih prostorov, podpora kulturi v EU, zanimiva dejavnost (ples, nacionalna identiteta) <b>ZA</b> sodelovanje pri predsedovanju Slovenije EU v 2008, za kongresni turizem, za zahtevne in mednarodne projekte, za visok nivo storitev</li> <li>☛ Mreženje, sodelovanje znotraj in zunaj dejavnosti, uspešno sodelovanje s Cankarjevim domom, visoka strokovnost umetniškega vodje, status društva v javnem interesu na področju kulture; kvaliteten, izobražen in razpoložljiv kader <b>ZA</b> področje izobraževanja v kulturi</li> <li>☛ Velika vključenost prebivalstva v prostovoljno delo, potenciali prostovoljnega dela, IKT in E- kultura (nova spletna stran in e-informiranje članov, javnosti), sodelovanje s ŠOU v Ljubljani <b>ZA</b> pridobivanje novih uporabnikov, vzdrževanje zunanjih uporabnikov</li> <li>☛ Nova zakonodaja, novi nacionalni program za kulturo, sistem odstotka, prostovoljno delo, organizacijska struktura, lojalni zunanji uporabniki <b>ZA</b> učinkovitejše zbiranje finančnih sredstev</li> </ul>
<b>WO strategije (premagovanje slabosti za večje priložnosti)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Fleksibilnejša organizacijska struktura, boljši pretok informacij, večje notranje sodelovanje in konsenz, dvig nivoja prostovoljnega dela, boljši motivacijski in nagravelni sistem, strateško kadrovanje, boljši nadzor in evalvacije, stimulirano vodenje, konkretna vizija in strategije, razvrednotenje mnenjskih skupin, konsistentno trženje in odnosi z javnostjo <b>ZA</b> izkoristek potencialov prostovoljnega dela, za pridobivanje in zadržanje uporabnikov, za učinkovitejše zbiranje finančnih sredstev, za pridobivanje strokovnega in vodstvenega kadra, za področje izobraževanja v kulturi, za predsedovanje Slovenije EU v 2008, za sistem odstotka, za mreženje in sodelovanje znotraj in zunaj dejavnosti, za razvoj IKT, in E- kulture, za novo zakonodajo in nov nacionalni program za kulturo, za zahtevnejše in mednarodne projekte, za kongresni turizem, za lojalne zunanje uporabnike, za boljše pevsko vodenje ipd.</li> </ul>



**ST strategije (razvoj prednosti za zmanjšanje ranljivosti na nevarnosti)**

- ☞ visoka strokovnost umetniškega vodje, visok nivo storitev, kvaliteten in izobražen študentski kader, širok repertoar postavitev in kostumov, uspešno sodelovanje s Cankarjevim domom, status društva v javnem interesu na področju kulture, nova spletna stran in e-informiranje članov, javnosti, nove IKT **ZA** preprečitev degradacije skupine na ljubiteljski nivo, za preprečitev zaostritve prostorske problematike, za preprečitev umika ŠOU v Ljubljani;
- ☞ napredna organizacijska struktura in večji izkoristek kvalitetnega in izobraženega kadra **ZA** primer umika dolgoletnega umetniškega vodje, skupinskega umika izkušenejših članov;
- ☞ nižja članarina v primeru nižje blaginje in nestabilnega stanja gospodarstva;
- ☞ prostovoljno delo, nizki stroški kadrov, kvaliteten in izobražen, razpoložljiv kader, visok nivo storitev **ZA** reševanje financiranja - nizke finančne likvidnosti ob večjih projektih, za nove restriktivne zakonodaje;
- ☞ napredna organizacijska struktura, uporaba statusa društva v javnem interesu na področju kulture, dobrega imiža, sodelovana s ŠOU v Ljubljani, sodelovanja spartnerji, nove spletne strani in e-informiranja javnosti **ZA** ublažitev vpliva velike posredne konkurence, za preprečitev vplivov kulturne industrije, za preprečitev vpliva staranja dejavnosti in prebivalstva, kot prilagoditev na spreminjanje urbanih središč, spreminjanje vrednot uporabnikov in v okolju, za dvig dejavnosti v visoko kulturo;
- ☞ nova spletna stran in e-informiranje članov, napredna organizacijska struktura, kvaliteten kader **ZA** nevtralizacijo notranjih konfliktov;

**WT strategije (obrambni plan za preprečitev vplivov nevarnosti iz vidika slabosti)**

- ☞ nižanje stroškov delovnih prostorov, dolgoročnejša prostorska rešitev, strategije **ZA** rešitev prostorske problematike;
- ☞ konkretna vizija in strategije, boljši motivacijski in nagrajevalni sistem, večja homogenost in kontinuiteta, boljše trženje, PR in sodelovanje **ZA** primer nenadne pomladitve članov, za kljubovanje staranja dejavnosti, spreminjanja urbanih središč, vrednot uporabnikov,
- ☞ konkretna vizija in strategije, bolj stimulirano delo vodenja, modernejša organizacijska struktura, strateško kadrovanje in izobraževanje, angažiranje znanstvenega kadra, boljše trženje, PR in sodelovanje **ZA** primer večje finančne varnosti, višja vrednost storitev, za ukrepe na posledice umika umetniškega vodje, za omejitev degradacije skupine na ljubiteljsko, lokalni nivo s strani MK in JSKD, za primer umika ŠOU, za primer uničenja/izgube kostumov, za primer nove restriktivne zakonodaje, v izogib notranjih konfliktov, izgubo protovoljnih in stalnih godbenikov.

Vir: Lasten prikaz.

## **PRILOGA 9: STATUT AFS FM**

Na podlagi 4. člena Zakona o društvih (Uradni list RS, št. 61/2006) je bil na skupščini društva dne **11. 6. 2007**, sprejet statut, usklajen z Zakonom o društvih (ZDru – 1).

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

#### **I. TEMELJNA NAČELA DRUŠTVA**

##### 1. člen

(pojem in načelo delovanja društva)

“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.

Društvo deluje v javnem interesu na področju kulture.

##### 2. člen

(naziv in sedež društva)

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

Sedež društva: Kongresni trg 1, 1000 Ljubljana.

V pravnem prometu s tujino društvo uporablja ime »Students' folk dance group »France Marolt« of Students' Organisation of University of Ljubljana«.

##### 4. člen

(razpoznavnost)

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.

##### 5. člen

(pravna osebnost in zastopanje)

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

##### 6. člen

(načelo javnosti)

Društvo zagotavlja javnost delovanja tako, da svojim članom omogoči vpogled v delovanje društva z objavljanjem vabil, obvestil in zapisnikov na oglasni deski v društvenih prostorih.

Širšo javnost društvo obvešča o svojem delovanju tako, da na svoje sestanke vabi predstavnike zainteresiranih ustanov in predstavnike javnih medijev in z objavljanjem člankov v sredstvih javnega obveščanja.

##### 7. člen

(odgovornost)

Za zakonito poslovanje društva odgovarjata društvo in zastopnik društva. Društvo odgovarja za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem.

Za obveznosti, ki nastanejo v škodo društva nasproti tretji osebi, solidarno odgovarja tudi član, ki je s svojim ravnanjem povzročil društvu premoženjsko škodo.

Društvu odgovarja tudi član, ki s svojim naklepnim ali malomarnim ravnanjem povzroči društvu premoženjsko škodo. V tem primeru je član dolžan društvu povrniti celotno vrednost nastale škode. Odgovornost člana presoja zastopnik društva v soglasju z disciplinsko komisijo.

## **II. NAMEN IN NALOGE DRUŠTVA**

### 8. člen

(pravica do združevanja)

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

### 9. člen

(dejavnost društva)

Osnovni namen iz 7. 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 kostumov,
- 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,
- spodbuja druženje članov, bivših članov in ljubiteljev slovenskega ljudskega izročila,
- skrbi za arhiv društva,
- se vključuje v zveze kulturnih društev.

### 10. člen

(pridobitna dejavnost)

Pridobitna dejavnost v društvu se opravlja le v obsegu, potrebnem za uresničevanje namena društva.

Namen društva je povečanje strokovnega znanja na kulturnem področju. Društvo v ta namen prodaja publikacije in druge izdelke, pobira vstopnino za svoj kulturni program, zaračunava storitve na področju izobraževanja, izposoja opremo, organizira družabne prireditve s pogostitvijo, in strokovne ekskurzije.

Društvo se lahko ukvarja s katerimi koli zakonitimi gospodarskimi, poslovnimi ali komercialnimi dejavnostmi za podporo svojih neprofitnih dejavnosti, ne da bi bilo za to potrebno posebno pooblastilo, vendar vedno v skladu z zahtevanimi dovoljenji in predpisi, ki veljajo za takšne dejavnosti.

## **III. ČLANSTVO V DRUŠTVU**

### 11. člen

(pogoji za članstvo)

Članstvo v društvu je osebno. Članstvo v društvu je prostovoljno.

Član društva je lahko vsaka pravna in fizična oseba. Član društva lahko postane tudi tuji državljan.

Pravna oseba lahko postane član društva, če sledi ciljem in namenom društva, določenim s tem statutom, in če pravna oseba sodeluje v organih društva preko svojega zakonitega zastopnika oziroma pooblaščenih oseb. Pravna oseba, ki je registrirana za dejavnost, kot jo po tem statutu opravlja društvo, ne morejo biti člani društva.

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

Člani društva so lahko tudi osebe, mlajše od 15 let. V tem primeru podpišeta pristopno izjavo bodoči član društva in njegov zakoniti zastopnik (starš, skrbnik, varuh ...). Člani, mlajši od 15 let, so glede sodelovanja pri upravljanju društva izenačeni z ostalimi člani, razen v primerih, ko jih omejuje že zakon.

#### 12. člen

(prenehanje članstva)

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. Člana, ki ne želi več delovati v društvu, k spoštovanju statuta ni mogoče prisiliti, vendar pa zanj tudi po izstopu iz društva veljajo vse obveznosti, ki so zanj nastale do poteka odpovednega roka.

O izključitvi člana iz društva odloča disciplinska komisija.

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

#### 13. člen

(pravice in dolžnosti člana)

Dolžnosti in pravice člana društva so:

- redno obiskuje vaje in sodeluje na nastopih in delavnicah,
- spoštuje statut društva,
- uresničuje sklepe organov društva,
- sooblikuje in uresničuje program društva,
- po svojih zmožnostih pridobiva finančna in materialna sredstva za delo društva in sprejema letno poročilo društva,
- redno plačuje članarino,
- voli, je izvoljen in deluje v organih društva,
- vestno opravlja sprejete funkcije in naloge v društvu,
- skrbi za prostore, v katerih društvo deluje, in za druga sredstva, s katerimi društvo razpolaga,
- skrbi za ugled društva,
- varuje poslovne skrivnosti društva,
- predlaga in sprejema nagrade in priznanja s strani društva ali drugih organizacij.

#### 14. člen

(organizacija društva)

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 ali izvršni odbor lahko ustanovita tudi dodatne delovne skupine, ki delujejo v okviru osnovnih dejavnosti društva.

#### 15. člen

(častni člani)

Društvo ima tudi častne člane. Naziv častnega člana lahko pridobi član društva, ki ima v društvu 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 zbor članov na predlog izvršnega odbora.

Častni član ima posebne pravice ali ugodnosti, nima pravice glasovanja na skupščini, vendar lahko na skupščini izrazi svoje mnenje.

#### 16. člen

(podporni člani in simpatizerji)

Društvo ima lahko tudi podporne člane in simpatizerje.

Podporni član postane vsak, ki društvu finančno ali strokovno pomaga pri delovanju. Naziv podpornega člana podeljuje izvršni odbor na svojih sestankih. Podporni član nima pravice glasovanja na skupščini, lahko pa na skupščini izrazi svoje mnenje.

Simpatizer lahko postane vsaka fizična in pravna oseba. Simpatizer mora v skladu s sprejetim statutom skrbeti za ugled društva.

#### 17. člen

(nagrade članom)

Za svoje delo v organih društva člani praviloma ne prejema plačila. Le za izredne dosežke in požrtvovalnost, ki jo član društva pokaže pri svojem delu, lahko izvršni odbor prizna takemu članu ustrezno nefinančno nagrado.

### **IV. ORGANI DRUŠTVA**

#### 18. člen

(organi društva)

Organi društva so:

- zbor članov društva,
- izvršni odbor,
- umetniški odbor,
- nadzorni odbor,
- disciplinska komisija.

### **ZBOR ČLANOV DRUŠTVA**

#### 19. člen

(zbor članov)

Najvišji organ društva je zbor članov društva, ki ga sestavljajo vsi člani društva.

Pristojnosti zbora članov so:

- sprejema statut društva in druge potrebne akte,
- voli in razrešuje organe društva,
- sprejema program, finančni načrt in letno poročilo 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 zbora članov se piše zapisnik, ki ga podpišejo: predsednik delovnega predsedstva zbora članov, zapisnikar in dva overovitelja.

20. člen

(način zbora članov)

Zbor članov je lahko redni volilni, redni nevolilni ali izredni.

Redni volilni zbor članov sklicuje izvršni odbor ob izteku delovnega leta, najkasneje do 31. 10. v tekočem letu. Za eno delovno leto šteje čas med dvema zaporednima rednima volilnima zboroma članov. Na rednem volilnem zboru članov člani volijo organe društva in zastopnika društva.

Redni nevolilni zbor članov sklicuje izvršni odbor do 31. 3. v tekočem letu za potrebo sprejetja letnega poročila društva in ostalih tekočih zadev.

Izredni zbor članov skliče po potrebi predsednik društva, izvršni odbor na svojo pobudo, na zahtevo nadzornega odbora ali na zahtevo 1/4 članov društva. Izvršni odbor je dolžan sklicati izredni zbor članov v roku 30 dni od prejema zahteve za sklic. Če izvršni odbor izrednega zbora članov ne skliče v predpisanem roku, ga skliče predlagatelj, ki mora predložiti tudi dnevni red z ustrežno dokumentacijo. Izredni zbor članov sklepa izključno o zadevi, za katero je bil sklican.

21. člen

(sklic zbora članov)

Sklic zbora članov mora biti objavljen najmanj 14 dni pred dnevom zasedanja zbora članov na način, ki zagotavlja, da se lahko s sklicem seznanijo vsi člani društva. V objavi sklica mora biti objavljen tudi dnevni red zbora članov.

22. člen

(sklepčnost zbora članov)

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

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

## **REDNI VOLILNI ZBOR ČLANOV**

23. člen

(liste kandidatov)

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 rednega volilnega zbora članov. Predlagatelj mora pridobiti od kandidatov pisna soglasja, da sprejemajo kandidaturo.

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

24. člen

(glasovanje)

Zbor članov glasuje o listah kandidatov. Če je predlaganih 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 zbora članov, 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

### 25. člen

(organizacija in sestava izvršnega odbora)

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

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

- predsednik (1),
- podpredsednik (1),
- referent za finance (1),
- referent za razpise (1),
- referent za informatiko (1),
- vodja propagande (1),
- garderober stare skupine oz. vodja garderoberjev (1),
- predstavnik godbe (1),
- referent za družabno življenje (1),
- dodaten član propagande (1),
- dodaten član garderoberjev (1),
- po potrebi še dva dodatna člana (2).

Člane izvršnega odbora izvolijo člani društva na rednem volilnem zboru članov za dobo enega leta. V primeru odstopov in neopravljanja funkcije posameznih članov izvršnega odbora lahko izvršni odbor sam sprejme v svoj sestav največ 3 nadomestne člane ter poda disciplinski komisiji predlog za ukrep zoper odstopnega člana.

Sestanke izvršnega odbora sklicuje in vodi predsednik društva, v njegovi odsotnosti pa podpredsednik društva. Izredni sestanek lahko skliče tudi kateri koli član izvršnega odbora. 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.

### 26. člen

(naloge izvršnega odbora)

Izvršni odbor izpolnjuje naslednje naloge:

- organizira uresničevanje nalog društva,
- izvršuje sklepe zbora članov,
- skrbi za materialno-finančno poslovanje društva,
- upravlja s premoženjem društva,
- pripravlja predlog finančnega načrta in finančno poročilo o poslovanju društva,
- vodi evidenco članov,
- pripravlja pravilnike za delovanje društva,
- na podlagi pravilnika o točkovanju sestavlja predloge postav za gostovanja in jih predloži umetniškemu odboru,
- na podlagi pravilnika o točkovanju vrednoti, odvzema in dodaja točke za pomoč pri organizaciji društva,
- imenuje tajnika društva,
- sklicuje zbor članov in zanj pripravi potrebno gradivo,
- ustanavlja in ukinja delovne komisije društva, določa naloge in število njihovih članov,
- ustanavlja in ukinja projektne, delovne skupine društva, določa naloge in število njihovih članov ter jih vrednoti po točkovnem sistemu društva,
- imenuje podporne člane.

27. člen

(predsednik društva)

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 Republike Slovenije.

Predsednika društva volijo člani društva na rednem volilnem zboru za obdobje enega leta.

Predsednik društva je hkrati tudi predsednik izvršnega odbora in član umetniškega odbora. Sklicuje sestanke izvršnega odbora in zbor članov.

Za svoje delo je odgovoren zboru članov in izvršnemu odboru.

28. člen

(tajnik društva)

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

## **UMETNIŠKI ODBOR**

29. člen

(umetniški odbor)

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.

30. člen

(naloge umetniškega odbora)

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.

31. člen

(umetniški vodja)

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



Umetniški vodja imenuje svojega naslednika.

## **NADZORNI ODBOR**

32. člen

(nadzorni odbor)

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 izredni zbor članov.

Pred sprejetjem letnega poročila mora nadzorni odbor društva pregledati poslovne knjige in letno poročilo.

Nadzorni odbor mora pred sprejetjem letnega poročila s strani zbora članov društva opraviti tudi notranji nadzor nad finančnim in materialnim poslovanjem društva in podati letno oceno, ali so bili presežki prihodkov porabljeni za doseganje namena in ciljev oz. za opravljanje nepridobitne dejavnosti društva.

Nadzorni odbor o svojem delu poroča na zboru članov, ki mu je neposredno odgovoren.

## **DISCIPLINSKA KOMISIJA**

33. člen

(disciplinska komisija)

Člani društva na rednem volilnem zboru članov 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 zboru članov, ki mu je neposredno odgovorna.

34. člen

(disciplinske kršitve)

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

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

35. člen

(disciplinski ukrepi)

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 zboru članov.

## V. PREMOŽENJE DRUŠTVA IN FINANČNO POSLOVANJE

### 36. člen

(premoženje društva)

Premoženje društva sestavljajo denarna sredstva, premičnine in nepremičnine ter materialne pravice. Premičnine in nepremičnine, ki so last društva, so vpisane v inventurno knjigo društva. S premoženjem upravlja izvršni odbor društva. O nakupu ali odtujitvi nepremičnin odloča zbor članov društva.

### 37. člen

(letno poročilo)

Društvo mora za poslovno leto izdelati letno poročilo, ki ga zakon enači s koledarskim letom. Letno poročilo sestavljata bilanca stanja in izkaz poslovnega izida. Letno poročilo mora vsebovati tudi pojasnila k izkazom ter poročilo o poslovanju društva.

Društvo mora letno poročilo izdelati tudi med letom, če preneha. Prav tako je potrebno letno poročilo izdelati zaradi spojitve ali pripojitve k drugemu društvu.

Na rednem nevolilnem zboru članov člani vsako leto obravnavajo in sprejmejo letno poročilo društva. Letno poročilo se oddaja pristojnemu organu najkasneje do 31. 3. v tekočem letu.

Poslovne knjige in letno poročilo mora pred sprejetjem pregledati nadzorni odbor društva.

### 38. člen

(pristojnost za podpisovanje listin)

Finančne in materialne listine podpisujeta vedno dva podpisnika. To sta predsednik in referent za finance. V odsotnosti enega ali drugega pa je drugi podpisnik podpredsednik ali tajnik društva.

Ostale listine, ki se tičejo delovanja društva, podpisuje izključno zastopnik društva, v njegovi odsotnosti pa njegov namestnik.

### 39. člen

(prihodki društva)

Prihodki društva so:

- sredstva, pridobljena s kandidiranjem na javnih natečajih in razpisih,
- sredstva, pridobljena od državnih organov in lokalnih skupnosti,
- članarina,
- darila, volila,
- prispevki posameznikov, sponzorjev in donatorjev,
- prispevki z opravljanjem dejavnosti društva,
- sredstva iz naslova materialnih pravic.

### 40. člen

(sponzorji in donatorji)

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 občnem zboru. Razmerje med društvom in sponzorjem se uredi v posebni pogodbi.

### 41. člen

(računovodstvo)

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.

Poslovne knjige morajo biti vodene, letno poročilo pa sestavljeno tako, da lahko društvo oceni, ali so bili presežki prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti društva porabljeni za uresničevanje namena in ciljev društva.

Poslovne knjige in letno poročilo ureja in pripravi računovodski servis, ki za pravilnost in ažurnost tudi odgovarja.

42. člen

(finančno poslovanje društva)

Finančno poslovanje društva se odvija preko transakcijskega računa. Poslovanje mora društvo voditi v skladu z računovodskimi standardi za društva.

## **VI. PRENEHANJE DRUŠTVA**

43. člen

(prenehanje društva)

Društvo preneha po volji članov, s spojitvijo z drugimi društvi, s pripojitvijo k drugemu društvu, s stečajem, na podlagi sodne odločbe o prepovedi delovanja ali po samem zakonu.

Sklep o prenehanju društva sprejme zbor članov z večinskim glasovanjem in o tej odločitvi se glasuje tajno. Društvo mora po odločitvi o prenehanju poravnati vse obveznosti. Društvo lahko preostalo premoženje prenese na drugo društvo, zavod, ustanovo ali drugo nepridobitno pravno osebo s podobnimi cilji kot o cilji društva. Ta sklep sprejmejo člani društva na zboru članov, kjer glasujejo o prenehanju društva.

Člani društva oz. odgovorne osebe ne jamčijo za dolgove društva.

Zastopnik društva obvesti o prenehanju društva registrski organ v 30-ih dneh od sprejetja sklepa o prenehanju društva.

## **VII. KONČNE DOLOČBE**

44. člen

(veljavnost statuta)

Ta statut začne veljati z dnem, ko ga sprejme zbor članov društva. Uporabljati se začne z dnem, ko pristojni organ za notranje zadeve pisno sporoči, da je statut usklajen z Zakonom o društvih in v skladu s pravnim redom Republike Slovenije ter je tako vpisan v register društev.

S sprejetjem tega statuta preneha veljati dosedanji statut.

## **PRILOGA 10: SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC**

AFS FM - Akademsko folklorna skupina France Marolt  
AJPES - Agencija za javnopravne evidence in storitve Republike Slovenije  
CD - Cankarjev dom v Ljubljani  
CIOFF - Conseil International des Organisations de Festivals de Folklore et d'Arts Traditionnels  
CRM - Customer Relationship Management  
EU - Evropska Unija  
EUR – Valuta za Evro  
GNI - Glasbenonarodopisni inštitut  
IKT – Informacijsko-komunikacijske tehnologije  
INZ - Inštitut za novejšo zgodovino  
IO – Izvršni odbor AFS France Marolt  
JSKD - Javni sklad za kulturne dejavnosti Republike Slovenije  
MIFF - Mediterranean International Folklore Festival, Slovenia  
MJU - Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije  
MK - Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije  
MNZ - Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije  
MOL - Mestna občina Ljubljana  
NPK - Nacionalni program za kulturo  
NO – Nadzorni odbor AFS France Marolt  
NDO – Nedobičkonosna organizacija  
NVO – Nevladna organizacija  
PEST - Political, Economic, Social, Technological  
PSPN - Prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti  
RIS - Raba interneta v Sloveniji  
RS - Republika Slovenija  
SKD - Slovenska klasifikacija dejavnosti  
STO - Slovenska turistična organizacija  
SURs - Statistični urad Republike Slovenije  
SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats  
ŠOU - Študentska organizacija Univerze  
UMAR - Urad za makroekonomske analize in razvoj Republike Slovenije  
UNESCO - United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation  
UO – Umetniški odbor AFS France Marolt  
ZDRU - Zakon o društvih  
ZKDL - Zveza kulturnih društev Ljubljana  
ZKDS - Zveza kulturnih društev Slovenije  
ZLTSS - Zveza ljudskih tradicijskih skupin  
ZRC SAZU - Znanstveno-raziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti  
ZTL - Zavod za turizem Ljubljana  
ZUIJK - Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo  
ŽKUD – Železničarsko kulturno-umetniško društvo