**UNIVERZA V LJUBLJANI**

**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**URŠKA BRADAŠKJA**

**Mentorica: red. prof. dr. Zinka Kolarič**

# OBLIKOVANJE UPRAVLJALSKO – ORGANIZACIJSKEGA MODELA ZA DRUŠTVO - STUDIO ZA IGRALSKO UMETNOST

**DIPLOMSKO DELO**

**LJUBLJANA, 2003**

**KAZALO:**

**UVOD 1**
**I. DEL: TEORETIČNE OPREDELITVE 3**
**1. UMESTITEV ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ V DRUŽBENI PROSTOR 3**
*1.1. RAZVOJ ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ 5*
*1.2. RAZVOJ NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI 6*
**1.2.1. Obseg, struktura in vloga zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij v Sloveniji 10**
**1.2.2. Odnos med državo in zasebnim neprofitno-volonterskim sektorjem v Sloveniji 12**
*1.3. TIPOLOGIJA ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ 14*
*1.4. KLASIFIKACIJA ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ 15*
*1.5. DRUŠTVA KOT TIP ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI 16*
**1.5.1. Klasifikacija društev v Sloveniji 17**
*1.6. SMERNICE RAZVOJA ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI 18*
**2. KULTURNA POLITIKA V ODNOSU DO ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ NA PODROČJU KULTURE V SLOVENIJI 20**
*2.1. CILJI KULTURNE POLITIKE 20*
*2.2. DOMINACIJA JAVNIH ZAVODOV NA PODROČJU UPRIZORITVENIH UMETNOSTI 21*
*2.3. DEREGULACIJA IN DEINSTITUCIONALIZACIJA 23*
*2.4. PROCES MODERNIZACIJE JAVNEGA SEKTORJA NA PODROČJU KULTURE, V SLOVENIJI, PO VZORU DRŽAV EVROPSKE UNIJE 25*
**3. MENEDŽMENT ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ 27**
*3.1. AKTERJI V ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJAH 28*
*3.2. POSLANSTVO (MISIJA) IN VIZIJA RAZVOJA ORGANIZACIJ 31*
*3.3. STRATEŠKO NAČRTOVANJE 33*
*3.4. PROCES STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA 34*
**3.4.1. Strategija za mobilizacijo človeških virov 37**
**3.4.2. Strategija trženja dobrin in storitev 42**
**3.4.3. Strategija nabiranja finančnih in materialnih sredstev (fundrising) 44**
*3.5. VODENJE V ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJAH 47*

**II. DEL: ŠTUDIJA PRIMERA: OBLIKOVANJE UPRAVLJALSKO-ORGANIZACIJSKEGA MODELA ZA DRUŠTVO - STUDIO ZA IGRALSKO UMETNOST 51**
**1. IGRALSKI STUDIO KOT NEFORMALNA SKUPINA 51**
**2. PROCES FORMALIZACIJE: USTANOVITEV DRUŠTVA – STUDIA ZA IGRALSKO UMETNOST 52**
*2.1. UPRAVLJALSKO-ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DRUŠTVA – STUDIA ZA IGRALSKO UMETNOST 53*
*2.2. MISIJA DRUŠTVA – STUDIA ZA OGRALSKO UMETNOST 55*
*2.3. CILJI, PROGRAMI IN VIZIJA DRUŠTVA – STUDIA ZA IGRALSKO UMETNOST 57*
*2.4. PROCES STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA 59*
**2.4.1. Strategija za mobilizacijo človeških virov 60**
**2.4.2. Strategija trženja storitev 64**
**2.4.3. Strategija nabiranja finančnih in materialnih sredstev (fundraising) 65**
**SKLEP 70**
**LITERATURA IN VIRI 72**
**PRILOGE**

**Shema 1.1.: Zasebne neprofitne organizacije – entitete v sferi civilne družbe 3**

**Tabela 1.1.: Korelacija med višino prihodkov in zaposlenostjo v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah 11**

**Tabela 1.2.: Tipi odnosov med vlado in neprofitno-volonterskimi organizacijami 14**

**Tabela 1.3.: Številčni pregled društev v Sloveniji (stanje na dan 31.12.2002) 17**

**Tabela 2.4.: Viri prihodkov Društva – Studia za igralsko umetnost 69**

**Tabela 2.5.: Odhodki oz. stroški Društva – Studia za igralsko umetnost 69**

# UVOD

V Sloveniji prevladuje model dominacije države glede produkcije dobrin in storitev za državljane, zato imajo javne institucije še vedno glavno vlogo pri zagotavljanju le-teh in tako ostane zasebnemu neprofitno-volonterskemu sektorju le obrobna vloga kot producentu dobrin in storitev. Država ne zaupa tem organizacijam, da bi lahko nudile kvalitetne dobrine in storitve državljanom. Marsikaj bi se v naši državi, pri produkciji dobrin in storitev lahko spremenilo, če bi država dopustila, da stečejo procesi, ki omogočajo produkcijo višje kvalitete storitev v zasebnem neprofitno-volonterskem sektorju, in to so proces profesionalizacije, etatizacije in komercializacije.

Kdor bi se v Sloveniji rad učil dramske igre in želel profesionalno delati kot poklicni igralec v Sloveniji, se mora učiti igralske veščine v javni izobraževalni instituciji, Akademiji za gledališče, radio, film in televizijo (AGRFT). Tudi tisti, ki si želijo učiti drugačnih igralskih tehnik in veščin kot jih poučujejo na AGRFT, bi prav tako morali imeti možnost postati poklicni igralci. Zato bi rada ustanovila zasebno neprofitno-volontersko organizacijo v obliki društva, katere poslanstvo bi bilo poučevanje sodobnih alternativnih igralskih tehnik ter kreativnega pristopa h gledališkemu in filmskemu ustvarjanju. Skupina, ki je neformalno združenje ljudi, s takim poslanstvom, že obstaja v Sloveniji, »člani« to združenje imenujemo Igralski studio. Na podlagi Igralskega studia bom oblikovala upravljalsko-organizacijski model za bodoče društvo z imenom Studio za igralsko umetnost.

Moj predmet analize je vsebinsko opredeljen v vprašanju: **Katere so temeljne spremembe, ki se pojavijo, če se neformalno združenje ljudi, ki se združuje na podlagi skupnega interesa, registrira kot formalno-pravna organizacija, društvo?** V pričujočem delu postavljam tri hipoteze:

1. Ustrezno oblikovana strategija za upravljanje s človeškimi viri vpliva na večjo učinkovitost organizacije.
2. Ustrezno oblikovana strategija nabiranja sredstev prinaša organizaciji več sredstev za izvajanje dejavnosti.
3. Ustrezno oblikovana strategija trženja vzpostavlja pogoje za optimalno komuniciranje z javnostmi.

Metoda dela: Osnovna metoda je analitična primerjava virov. Kjer je bilo mogoče, so uporabljeni primarni viri, predvsem pri navajanju empiričnih podatkov ter razlaganju hipotez avtorjev in podobno. Sekundarne vire sem uporabljala v primerih kritičnega preverjanja rezultatov in teorij avtorjev, da bi nakazala na pozitivne ali negativne točke posameznih problemov in njihove ustrezne umestitve v analitični okvir. Poleg analitične primerjave virov sem uporabila metodo intervjuja s štirimi osebami, ki so ključne pri oblikovanju upravljalsko-organizacijskega modela za Društvo - Studio za igralsko umetnost. Moj cilj opredeljujem kot poskus analize in sintetiziranja. Analizirala bom relacije med posameznimi pojavi in jih skušala kreativno povezati v neko celoto. V ta namen bom uporabljala postopke indukcije in dedukcije, sinteze in analize ter abstrakcije in konkretizacije.

Zgradba dela: moje diplomsko delo je razdeljeno na dva dela. Prvi del je sestavljen iz treh poglavij, drugi pa iz dveh. V prvem delu bom teoretično preučila zasebne neprofitno-volonterske organizacije in njihov razvoj v Sloveniji, posebej društva, in kulturno politiko v odnosu do teh organizacij, ki delujejo na področju kulture. Na zadnje bom opisala proces oblikovanja upravljalsko - organizacijskega modela za zasebne neprofitno-volonterske organizacije. V nadaljevanju diplomskega dela, v drugem delu, bom vse teoretične opredelitve uporabila v študiji primera. Preučila bom Igralski studio, ki je neformalna skupina posameznikov s skupnim interesom izobraževanja na področju dramske igre, natančno bom opisala, kaj je danes Igralski studio in kaj bi bil, če bi pridobil formalno pravni status društva in kakšen bi bil idealni upravljalsko-organizacijski model za to društvo, ki ga bom poimenovala Studio za igralsko umetnost. Da bi lahko oblikovala ta model, sem morala napisati statut tega društva (glej priloge).

# I. DEL: TEORETIČNE OPREDELITVE

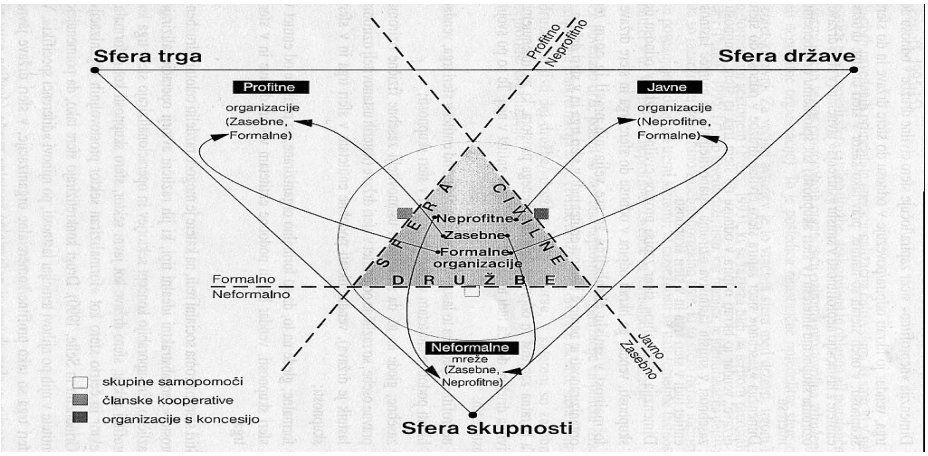
## 1. UMESTITEV ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ V DRUŽBENI PROSTOR

*Prostovoljne neprofitne organizacije so tiste organizacije, katerih poslanstvo je delovanje v javno dobro (kar ne izključuje pridobivanja profita, določa pa njegovo uporabo), katerih ustanovitelji so privatni akterji (kar ne pomeni, da so iz njih izključeni vsi elementi javnega, npr. financiranja in kontrole) in ki svojo dejavnost izvajajo s pomočjo prostovoljcev, vendar ne nujno v celoti. Delujejo lahko v javnem interesu ali v interesu članov. K temu velja dodati, da gre za organizacije, ki so formalno ustanovljene in ki so samostojno vodene in upravljane.* (Salamon in Anheier v Kolarič, 1997, 18).

Bistvo zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij ni to, da ne ustvarjajo profita, ali da bi maksimizirale profit, ampak to, da delujejo v skladu s svojim poslanstvom ali misijo in tako delujejo v splošno družbeno dobro, javno dobro. Na podlagi tega jim država priznava bonitete, največkrat v obliki davčnih olajšav.

Z analizo **koncepta trikotnika blaginje** ugotovimo, **kje v družbi se nahajajo zasebne neprofitno-volonterske organizacije.**

***Shema 1.1.:*** *Zasebne neprofine organizacije – entitete v sferi civilne družbe*




Vir: Kolarič, Zinka; Črnak-Meglič, Andreja; Vojnovič, Maja (2002): Neprofitno-volonterske organizacije, Založba FDV, Ljubljana.

Družbeni prostor razdelimo na štiri sfere. Sfero trga, sfero države, sfero skupnosti in sfero civilne družbe. Privatni profitni sektor konkretizira sfero trga, javni sektor sfero države in

neformalni sektor skupnost. Zanimivo je, da imajo sfere trga, države in skupnosti neko samo svojo značilnost, »diferenco specifiko« (Kolarič, Vojnovič, Černak-Meglič, 2002, 16). »Diferenca specifika« trga je profitnost, »diferenca specifika« države je javnost in »diferenca specifika« skupnosti je neformalnost. »Za vsako od teh sfer veljajo specifični načini in instrumenti, preko katerih se zagotavljajo resursi: instrument trga je denar, instrument države je moč in instrument civilne družbe (civilna družba je mišljena kot skupnost) je solidarnost.« (Abrahamson v Kolarič, 1997:17) Sfera civilne družbe nima svoje »diference specifike«. V tej sferi so integrirane značilnosti ostalih treh sfer. Označujejo jo neprofitnost, zasebnost in formalnost. Torej, s sfero trga jo povezujeta zasebnost in formalnost; s sfero države jo povezujeta formalnost in neprofitnost in s sfero skupnosti jo povezujeta zasebnost in neprofitnost.

Te štiri sfere, so abstraktni idealni tipi. »Sfera civilne družbe je tako tisti del 'družbenega prostora', ki je vmes med sferami, v katerih se nahajajo entitete z 'diferenco specifiko'; to so sfera trga, sfera države in sfera skupnosti.« (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002, 16). V sfero civilne družbe sodijo zasebne neprofitne-volonterske organizacije, ki »skozi tako sposobnost kombiniranja logik in načinov delovanja, sredstev in potencialov postajajo zasebne neprofitne organizacije hibridne, polivalentne, mešane entitete« (Evers, Pestoff v Kolarič, Černak-Meglič, Vojnovič, 2002:22).

Torej, zasebni neprofitno-volonterski sektor je najbolj integrativni sektor, ker zajema različne vrste organizacij, nekatere so po svojem delovanju usmerjene bolj proti državi, druge proti trgu in tretje v smer proti skupnosti in ravno ta raznovrstnost je njihova **temeljna značilnost**.

**Osnovne značilnosti zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij (ali entitet v civilni družbi):** Salamon tem organizacijam s pomočjo strukturalno-operacionalne definicije tako dodeli značilnosti (Salamon, Anheier v Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:20):

1) *formalnosti*
2) *zasebnosti/nevladnosti:* so institucionalno ločene od države, njihovi ustanovitelji so zasebne fizične in pravne osebe, vendar jih lahko hkrati financira država in imajo lahko vključene v svoje upravne odbore predstavnike vladne in državne administracije.

3) *Neprofitne distributivnosti:* smisel obstoja ni usmerjena v povečevanje profita, ampak v delovanje v splošne družbeno koristne namene. Pridobivanje profita ni izključeno, izključena je le disribucija le-tega med ustanovitelje in člane.
4) *samostojnega vodenja in upravljanja:* so organizacije z izoblikovano organizacijsko strukturo in pravili.
5) *volonterstva:* pritegnejo določen časovni ali denarni vložek prostovoljcev. Četudi so prostovoljci samo člani upravnega odbora, že kvalificira organizacijo kot volontersko.

Delo v teh organizacijah opravljajo tako zaposleni profesionalci kot volonterji (so ljudje, ki so vpleteni v delovanje neke organizacije, njihovo delo ni plačano). Odvisno od organizacije, je vložek volonterjev pri izvajanju dejavnosti lahko sorazmerno velik, obstajajo pa tudi organizacije, katere dejavnost je izvajana pretežno z zaposlenimi profesionalci. Pomembna značilnost zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij so tudi vrednote, ki so uresničevane skozi dejavnost teh organizacij, najpomembnejši sta solidarnost in altruizem.

Prav tako je značilnost zasebnih neprofitno-volonterskih organizacije njihova pluralna struktura in pluralnost njihovih virov finansiranja. Meglič- Črnak navaja, da neprofitne organizacije pridobivajo finančne vire iz lastne dejavnosti, državnih sredstev, drugih finanserjev (donacije podjetij itd.), od drugih finanserjev, članarin (donacija člana organizaciji), drugih virov (prihodki iz obresti, prodaje stalnega premoženja, najemnine, subvencije itd.) in iz presežkov preteklega leta. (Meglič-Črnak v Kolarič, 1997: 20)

## 1.1. RAZVOJ ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ

Raziskovalci so ugotovili, da so zasebne neprofitno-volonterske organizacije obstajale že dolgo preden so sami začeli raziskovati to področje. Sistematično in znanstveno raziskovanje (najprej na ekonomskem, kasneje na politološkem in sociološkem področju) se je začelo v poznih 70-ih letih, zaradi krize držav blaginje v razvitih zahodnih državah. Intenzivno so iskali načine, kako bi zmanjšali odgovornost države pri zagotavljanju kolektivnih dobrin in stortev. Ugotovili so, da lahko poleg države, proizvajajo storitve in dobrine tudi drugi akterji. Takrat se je pojavil koncept sistema blaginje, ki vključuje različne sektorje, javni sektor, zasebni profitni sektor, zasebni neprofitno-volonterski sektor in neformalni sektor, pri produkciji storitev.

"Tako leve kot desne politične sile so prepoznale v neprofitnih organizacijah priložnost za zmanjševanje odgovornosti države ter blažitev izrazito negativnih učinkov privatizacije." (Kolarič, 1994:108). *Desne, liberalno-konservativne politične stranke* so uvidele, da bi te organizacije lahko zamenjale državo v zagotavljanju storitev in dobrin in tako povečale odgovornost in odločitve posameznikov za svojo blaginjo. To bi dosegli tako, da bi ponovno opredelili klasične funkcije države, s tem pa zmanjšali njene socialne funkcije; hkrati pa naj bi spodbujali občutek solidarnosti znotraj sfere skupnosti. *Leve politične stranke* so videle rešitev v dopolnjevanju državnih služb in neprofitnih organizacij pri zagotavljanju storitev in dobrin za posameznike. Na ta način bi akterji neprofitnih organizacij postavili ogledalo javnim službam, njihovi neučinkovitosti, birokratizaciji, standardizaciji in rutinizaciji. Menili so, da bi tak sistem spodbudil posameznike k večjemu sodelovanju na vseh področjih javnega življenja.

Tako po mnenju mnogih avtorjev predstavljajo zasebne neprofitno-volonterske organizacije pomemben instrument demokratizacije in pluralizacije odnosov, razširitev individualnih možnosti in svobodne izbire posameznikov ter povečanje aktivne participacije v moderni družbi.

## 1.2. RAZVOJ ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI

Po načinu ustanavljanja zasebnih neprofitno-volonterskih oranizacij in glede na stopnjo avtonomije ločimo organizacije, ustanovljene pred in po letu 1974, ko je bil sprejet prvi Zakon o društvih. Druga taka prelomnica je leto 1995, ko je bil sprejet novi Zakon o društvih. Največ organizacij je bilo ustanovljenih po sprejetju Zakona o društvih, leta 1974, ko so se te organizacije pospešeno ustanavljale. Organizacije, ki so bile ustanovljene pred tem datumom, so se ustanavljale "od zgoraj navzdol" v skladu z državnimi ali lokalnimi partijskimi pobudami in direktivami. Po letu 1974 so se te organizacije ustanavljale "od spodaj navzgor" (Kolarič, 1994:116), ker se je s sprejetjem nove ustave leta 1974, velik del odgovornosti zagotavljanja javnih storitev prenesel na občinsko raven.
Razvoj zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij po drugi svetovni vojni delimo na tri obdobja (glej v Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:99): obdobje državnega socializma, obdobje samoupravnega socializma in obdobje novih družbenih gibanj. Prvi dve obdobji sta

značilni za vse socialistične države, medtem ko je obdobje samoupravnega socializma značilnost Slovenije oz. takratne Jugoslavije.

Za **prvo obdobje, obdobje državnega socializma**, je tako značilen totalitaren politični sistem in dominacija političnega sistema oz. enopratijske države nad ekonomskim sistemom in civilno družbo. Uničen je tudi avtonomni profitni sektor. Delovanje zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij je bilo pod strogim političnim in državnoadministrativnim nadzorom. Državni etatizem je imel nizko stopnjo tolerance do pluralizma, bolj je bil toleranten do sive ekonomije in črnega trga kot do ustanavljanja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij. Pravni okvir je dovoljeval samo en tip volonterskih asociacij, to so bila društva. Če je bila pred vojno močna tradicija ustanavljanja teh organizacij, je to tradicijo zatrl totalitarni politični sistem. Velik del zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij je bilo prepovedanih ali vključenih v javni sektor. Tako so se ohranila samo društva na lokalni ravni, ki niso ogrožala nove politične oblasti (gasilska, kulturnoumetniška, športna, planinska itd.) (glej v Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:100). Bila so odvisna od prispevkov svojih članov, dejavnost so izvajali prostovoljci, le redka so imela profesionalno strukturo. Delovanje cerkve, ki je imela pred drugo svetovno vojno pomembno vlogo pri dobrodelnih akcijah, je bilo v teh akcijah prepovedano in omejeno zgolj na verske zadeve. Cerkev je tako izgubila svojo vlogo v družbi, dobrodelne organizacije pa so bile vključene v javni sektor. Prav tako je bilo prepovedano politično delovanje delavskim sindikalnim organizacijam glede organiziranja stavk in pogajanja z državo, ostala jim je samo vloga organiziranja socialnih aktivnosti v korist članom. Dobrodelne in humanitarne organizacije, ki so pred drugo svetovno vojno delovale izven okvirov cerkve so imele možnost ponovne registracije, vendar je država podprla samo eno organizacijo, Rdeči križ, preko katerega je državni vrh imel kontrolo nad tem delom civilne družbe. Podobna organizacija je bila Zveza prijateljev mladine, ki je delovala na občinski ravni. Od javnih organizacij jih ločuje le volontersko delo. Vsa društva so bila torej ustanovljena na pobudo države, »od zgoraj navzdol«. Organizacijska struktura društev je enaka strukturi političnega sistema, organizacije se združujejo po vertikalni liniji, občinski, regionalni in nacionalni ravni v krovne organizacije, preko katerih ima država kontrolo nad njimi. Izjema so bile invalidske organizacije, ki so zametki pravih avtonomnih zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij. Na ustanavljanje so vplivali zainteresirani, v teh društvih so se ustanavljala profesionalna jedra, saj so profesionalci skušali uveljavljati nova dognanja. Tako so bile te organizacije edini producent storitev na

svojem področju. Država jih je financirala preko državne loterije. Skupno število društev v tem obdobju je nižje kot med obema vojnama. Največ društev deluje na lokalni ravni.

**Drugo obdobje** razvoja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, predstavlja **obdobje samoupravnega socializma**, v 70-ih letih, ko se nadaljuje decentralizacija političnega sistema, zaradi katerega se je težilo k lokalni samozadostnosti in k zagotovitvi čim širše mreže javnih organizacij. Po letu 1974 so se zasebne neprofitno-volonterske organizacije ustanavljale od "od spodaj navzgor" (Kolarič, 1994:116), ker se je s sprejetjem nove ustave leta 1974, velik del odgovornosti zagotavljanja javnih storitev prenesel na občinsko raven. Ustava je določala, da mora biti politični sistem odprt do interesnih združenj. Tako so društva in druge tipe zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij državljani ustanavljali na lastno pobudo, na lokalni ali kar na nacionalni ravni in ne več le na pobudo države. Na podlagi ustanovljene organizacije, na lokalni ravni, so člani oblikovali krovna telesa (kjer je bil zaposlen vsaj en profesionalec) na občinski in državni ravni, preko katerih so komunicirali z državo (tudi za finančno podporo). Zakon je postavil SZDL (socialistično zvezo delovnega ljudstva) kot krovno organizacijo, preko katere so se usklajevali interesi posameznikov in skupin. »Tako je dejansko samoupravni socializem predstavljal le kvazipolitični pluralizem, le navidezno prevzemanje demokratičnih prvin in je v njem dirigirana in nadzorovana politična aktivnost s strani partije še naprej v veliki meri preprečevala dejansko spontano in neodvisno interesno idr. samoorganiziranje ljudi oziroma oblikovanje avtonomne civilne družbe.« (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002: 104) V tem obdobju je bilo ustanovljeno veliko novih društev, ki so bolj avtonomna. To so predvsem društva z nizko profesionalno strukturo in brez množičnega članstva. Čeprav so organizirana na lokalni ali nacionalni ravni, nimajo razvite mreže vertikalne povezanosti in se tako v majhni meri vključujejo v sistem državnega financiranja. Komunikacije med organizacijami samimi in med njimi in državo so oddaljene, saj jih država pomanjkljivo vključi v sistem javnih dobrin in storitev. Najbolj se razvijajo društva na področju športa, kulture in socialnega varstva. Nova društva se ustanavljajo predvsem na področju ekonomskega in prostorskega razvoja (turistična društva), tehnična društva (avto-moto), skupine samopomoči in vzajemne pomoči in na področju izobraževanja in raziskovanja. Pomembno je ustanavljanje društev, ki so združevale ljudi z istimi težavami, ki jih javni sektor ni zadovoljivo reševal, zato so organizacije javnega sektorja tem organizacijam zagotavljale najnujnejše pogoje za delovanje (prostor, strokovnjaki). Nova zakonodaja omogoča tudi samostojno zasebno delo na področju kulture in združevanje samostojnih kulturnih delavcev v trajne delovne skupnosti (Equrna), kar je

prva oblika zasebnih civilnopravnih oseb na področju zagotavljanja javnih dobrin in storitev z neprofitnim statusom in kar je vplivalo na širjenje podobnih statusnih oblik v drugih poklicih.

**Tretje obdobje, obdobje novih družbenih gibanj** je časovno postavljen v okvir prehoda v novi družbenopolitični in ekonomski sistem, v obdobje po letu 1989. V večini postsocialističnih držav je šele v tem obdobju začelo naraščati število zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, ker je večina teh držav novo društveno zakonodajo sprejela šele konec 80-ih, v Sloveniji pa se je ta pojav dogajal po letu 1974 z novim Zakonom o društvih. Civilna družba se je v tem obdobju razvijala kot alternativa (alternativna scena) in ne kot opozicija uradni politični strukturi. Prvo novo družbeno gibanje je bilo punk gibanje, konec 70-ih let. Ker tega gibanja država s svojimi represivnimi ukrepi ni uspela zatreti, je odprlo prostor drugim avtonomnim družbenim gibanjem. Nova družbena gibanja so se razvijala kot mirovna, feministična, duhovna, subkulturna itd. gibanja. Sredi 80-ih se je oblikovala alternativna medijska mreža. Akterjem te mreže je uspelo inicirati javno razpravo in s tem doseči vpliv na širšo javnost. Ker se nova družbena gibanja, v začetku svojega delovanja, niso imela možnosti legalizirati in tako registrirati, so delovala kot kolektivni član, znotraj mirovne delovne skupine (RR ZSMS) in sekcije za kulturo in miru (SKUC-Forum), ki sta bili ustanovljeni v tem obdobju. Tako so dobila nova družbena gibanja legalnega predstavnika v političnem sistemu. Postopoma so se projektne skupine začele osamosvajati, tako so postale društva v sferi civilne družbe. »V prvem obdobju razvoja novih družbenih gibanj je torej prevladovala komponenta spontane alternativne produkcije na škodo njihove druge temeljne komponente, to je politične aktivnosti.« (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:110) Ustanavljajo se delno neformalne in delno formalne različne organizacijske oblike, kar je pomembno za nadaljnji razvoj zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja. Konec 80-ih upade avtonomno delovanje novih družbenih gibanj, ker se premaknejo njihove delovne aktivnosti od politično neodvisnih do politično odvisnih aktivnosti. Ker nova družbena gibanja niso imela podpore množic, ampak se jih je udeleževalo premalo ljudi, to ni bilo dovolj za razvoj same civilne družbe in procese politične transformacije. Ker se leta 1988, ko so se formirale prve politične stranke, glavni akterji novih družbenih gibanj integrirajo v strankarski sistem in kasneje v državni establishment, izgine ločitev med civilno družbo in državo. D. Fink-Hafner pravi, da so ostanki novih družbenih gibanj prešli iz sfere političnosti nazaj v sfero družbenosti. (glej Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:111) Obnovljena je dejavnost katoliške cerkve in njenih organizacij. Ker je cerkev v socializmu ves čas nelegalno delovala, so akterji teh skupin, z začetkom 1990, začeli ustanavljati na podlagi Zakona o

društvih cerkvene organizacije (Karitas). Novost v tem obdobju je tudi ustanavljanje prvih ustanov oz. fundacij.

*Značilnost* slovenskih zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij je njihov "članski" značaj. V zakonu iz leta 1974 je bilo določeno, da se društva ustanavljajo zato, da zadovoljijo potrebe in interese svojih članov, kar pa niso delale vse ustanovljene organizacije, saj so tiste, ustanovljene v humanitarne namene, proizvajale storitve tudi za neko skupino uporabnikov, ki niso bili nujno člani društva. Zato je bil leta 1995 sprejet nov Zakon o društvih, "z določilom, da je društvo pravna oseba, ki lahko deluje tudi v javnem interesu." (Kolarič, 1997:19).

### 1.2.1. **Obseg, struktura in vloga zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij v Sloveniji**

Slovenija sodi med države z *majhnim obsegom* in *nizko vlogo* zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, torej je v Sloveniji zasebni neprofitno-volonterski sektor slabo razvit, slabe so tudi komunikacije in sodelovanja med tem sektorjem in državo. Država ima majhen vpliv na zasebni neprofitno-volonterski sektor in slabe komunikacije s tem sektorjem. Kazatelja, ki »merita« obseg zasebnih nerpofitno-volonterskih organizacij, sta delež zaposlenih in obseg sredstev v zasebnem neprofitno-volonterskem sektorju. Majhen obseg in nizka vloga zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij pri produkciji javnih dobrin in storitev v Sloveniji je posledica slabih finančnih spodbud in subvencij države in majhnega prostora za delovanje (storitve pokriva večinoma javni sektor).

»Eden najpomembnejših kazalcev razvitosti zasebnega neprofitno volonterskega sektorja je **zaposlenost** in povečanje le-te.« (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:117) Zaposlenost v teh organizacijah je kazatelj profesionalizacije zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja. Slovenija ima v primerjavi zahodnoevropskimi državami (6,9%), v zasebnem neprofitno-volonterskem sektorju najmanj zaposlenih( 0,73%), manj zaposlenih na tem področju ima samo še Romunija (0,3%). (glej Salamon, Anheier v Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:120) V Sloveniji je podatke v zvezi z zaposlenostjo mogoče pridobiti samo za društva. Leta 1996 je bilo v njih zaposlenih 2930 delavcev, kar predstavlja 0,4% vseh zaposlenih v Sloveniji, leto kasneje pa samo 92 več. Za vse tipe zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, lahko delež zaposlenosti v le- teh le ocenimo in to je 0,7%. Večina organizacij, 85,3% nima zaposlenih. Enega zaposlenega ima 4,9% organizacij, dva 3%, več kot dva

zaposlena pa 6,8% organizacij. V povprečju je v teh organizacijah zaposlenih 0,4 delavca. Najmanj zaposlenih je v društvih in fundacijah. 91% društev nima nobenega zaposlenega. Na podlagi teh podatkov ugotovimo, da je slovenski zasebni neprofitno-volonterski sektor zelo nizko profesionaliziran, večino dela opravljajo volonterji.

**Prostovoljsko delo** sodi med temeljne značilnosti zasebnih neprofitno-volontreskih organizacij. Na podlagi ankete (glej Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:120) je ocenjeno, glede na število ur, ki jih opravijo prostovoljci v slovenskih zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah, da ustreza 53% dela, ki ga opravijo zaposleni, ki za svoje delo prejemajo plačilo. S takšnim deležem opravljenega prostovoljskega dela v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah, se Slovenija lahko primerja z zahodnoevropskimi državami, saj je mednarodna raziskava pokazala, da delavci opravijo 45% dela, ki ga opravijo zaposleni.

Podatki o **obsegu prihodkov** so pomemben vir, ki priča o odnosu države do tega sektorja in o razmerah sektorja samega. Po raziskovanjih je bilo ugotovljeno, da ima velika večina zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, v Sloveniji, zelo nizke prihodke in da je korelacija med višino prihodkov in zaposlenostjo, visoka. (glej Tabelo 1.1.) V tekočem letu je bila brez prihodkov petina organizacij, 60% organizacij je imelo do tri milijone tolarjev prihodkov in petina je imela prihodek, večji od treh milijonov. (glej Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:122)

***Tabela 1.1.***: *Korelacija med višino prihodkov in zaposlenostjo v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah*

| **Višina prihodkov v tekočem letu** | **Niti eden zaposlen** |
|---|---|
| Do 3 milijone | 95,4 % |
| Od 3 do 10 milijonov | 75,4% |
| Več kot 10 milijonov | 36,7% |

Vir: Kolarič, Zinka; Črnak-Meglič, Andreja; Vojnovič, Maja (2002): »Neprofitno-volonterske organizacije«, Založba FDV, Ljubljana.

Skupni prihodek zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij znaša 1,92%DBP. Ta delež je napram drugim državam (v povprečju deležev držav je bil ta delež leta 1995 4,7%, ki so bila zajeta v mednarodno raziskavo leta 1990) zelo majhen. ( Salamon , Anheier v Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:122)

**Struktura prihodkov** zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, se po mednarodni primerjalni raziskavi razvršča v tri kategorije. To so:

1) plačila za storitve (prihodki iz profitne in neprofitne dejavnosti, članarine),
2) dotacije in subvencije države( subvencije države, občin in skladov-loterije),
3) zasebne donacije in prispevki posameznikov, podjetij in fundacij (tudi dotacije iz sorodnih organizacij in zapuščine).

Glede na strukturo virov prihodkov so teoretično možni trije poglavitni modeli financiranja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij:

4) model dominacije prihodkov iz lastne dejavnosti,
5) model dominacije državnega financiranja,
6) model dominacije zasebnih donacij.

Podatki za Slovenijo iz leta 1996 kažejo (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:124), da so organizacije dobile največ prihodkov iz plačil za storitve (43,8%), od donacij posameznikov, podjetij in fundacij so dobile 28,8% delež in najmanjši delež v strukturi prihodkov prispevajo dotacije in subvencije države.

Statistični podatki, glede **strukture zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji**, so na voljo le za društva. Natančno klasifikacijo bom navedla v poglavju 1.5.1. Struktura tega sektorja je podobna kot pri vseh nekdanjih socialističnih državah. Prevladujejo športne in kulturne organizacije. Ker je Slovenija imela specifičen razvoj tega sektorja in je podpirala predvsem članske organizacije, ki so delovale predvsem v interesu svojih članov, je danes manj organizacij, ki delujejo na področju zdravstva, socialnega varstva in izobraževanja. V Sloveniji je tako manj institucionalno zahtevnejših zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, ker je v obdobju socializma za potrebe in storitve skrbela država, preko javnih zavodov.

### 1.2.2. Odnos med državo in zasebnim neprofitno-volonterskim sektorjem v Sloveniji

V nekdanjih socialističnih družbah, kamor štejemo tudi Slovenijo, je imela država dominantno vlogo, s prevladujočim javnim sektorjem pri zagotavljanju storitev. Profitni sektor, trg, ni bil razvit, ker legalno ni obstajal, tako, da so velik del storitev producirali akterji

znotraj sfere skupnosti. Tako so se društva in drugi tipi organizacij osnovali predvsem v smeri neformalnih socialnih mrež. Te zasebene neprofitno-volonterske organizacije so bile nizko profesionalizirane, dejavnost so izvajali predvsem prostovoljci. Sredstva za delovanje so dobila iz članarin, od državnih dotacij in sponzorskih sredstev podjetij. Največ je bilo športnih in kulturnih društev, kar ostaja enako tudi danes.

V Sloveniji ima država primarno vlogo pri financiranju in produkciji javnih dobrin in storitev. Tako zasebnim neprofitno-volonterskim organizacijam ostaja omejena, suplementarna vloga, kar pomeni, da »krpa luknje« v storitvah javnega sektorja. Prav tako pri financiranju, država favorizira javne zavode, zasebne nerpofitno-volonterske organizacije imajo le obrobno vlogo. »Država zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij ne obravnava kot resnega partnerja pri zadovoljevanju potreb ljudi, oziroma ne upošteva njihovega prispevka k splošni družbeni blaginji.« (Kolarič v Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:131)

V Sloveniji, način financiranja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij vpliva na destabilizacijo tega sektorja. 16% organizacij ne prejema, ne rednih in ne občasnih državnih subvencij. Le 30% organizacijam so glavni vir prihodkov, državni prihodki. 49,6% organizacij meni, da je premajhno financiranje od države ovira za njihovo izvajanje dejavnosti. Država in občine podpirajo delovanje teh organizacij z letnimi subvencijami ali financiranjem posamičnih projektov, redko, 7,9% pa na podlagi dolgoročnejših finančnih aranžmajev. Tako bi večina organizacij želela, da bi država financirala njihovo dejavnost na podlagi letnih subvencij. (glej Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:128)

Na osnovi dveh dimenzij, bližine in oddaljenosti med vlado in zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami (v smislu komunikacije in stikov) ter odvisnosti in neodvisnosti z njimi (v smislu financiranja in kontrole), sta Kuhnle in Selle (Kolarič, 1994:119) oblikovala tipologijo odnosov med državo in zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami (glej Tabelo 1.2.). Tako je mogoče identificirati štiri idealne tipe odnosov med vlado in zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami. V Sloveniji ima država visoko kontrolo nad zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami, srednjo stopnjo financiranja in nizko stopnjo komuniciranja in stikov s temi organizacijami. Kolarič tako ugotavlja, da Slovenija sodi v tip *ločene odvisnosti* med državo in zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami in meni, da bi bil za Slovenijo najboljši odnos *integrirane odvisnosti*, kar bi pripeljalo do želenega preoblikovanja javnega sektorja, saj je za tak odnos med državo in zasebnimi

neprofitno-volonterskimi organizacijami značilna nizka stopnja kontrole, srednja stopnja financiranja ter visoka stopnja komunikacij in stikov.

***Tabela 1.2.**: Tipi odnosov med vlado in zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami*

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

Vir: Kolarič, Zinka (1994) Neprofitno-volonterske organizacije v Sloveniji. Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo, let.22, št.168-169, str. 107-120

Vzorec glede obsega neprofitno-volonterskega sektorja in pogostost komunikacij je enak kot v predhodnem, socialističnem obdobju, le da se je nadzor države nad delovanje zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij bistveno zmanjšal.

## 1.3. TIPOLOGIJA ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ

Da bi lahko ugotovili, kakšne vrste organizacija je neka proučevana organizacija, potrebujemo tipologijo, na podlagi katere identificiramo različne tipe neprofitnih organizacij.
Kolarič je osnovala tipologijo vseh organizacijskih entitet v družbi (glej v Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002: 27):

**1. Kriterij** *cilja, misije ali poslanstva organizacije*. Na podlagi tega kriterija ločimo med profitnimi in neprofitnimi organizacijami. Poslanstvo profitnih organizacij je povečevanje ali maksimiziranje profita lastnikom. Namen neprofitnih organizacij pa je delovati v splošno družbeno koristne namene. Seveda tudi neprofitne organizacije smejo ustvarjati profit, vendar si profita člani in ustanovitelji ne smejo deliti med sabo. Profit se mora reinvestirati v osnovno dejavnost organizacije, v celoti se uporabi za realizacijo misije organizacije.
Na podlagi **2. Kriterija** (*kriterij ustanovitelja*) ločimo vladne/javne in nevladne/privatne neprofitne organizacije. Ustanovitelji so torej lahko vlada oz. država ali privatni akterji.
**3. Kriterij** *je kriterij formalno pravnega statusa*
Organizacija lahko deluje v javnem interesu ali v interesu svojih članov. V javnem interesu delujejo storitveni servisi, zagovorniške funkcije in fundacije, medtem ko v interesu svojih

članov oz. skupnem interesu delujejo članski klubi, poklicna in strokovna združenja, sindikati, politične stranke, kooperative.

**4. kriterij** je *kriterij izvajalcev aktivnosti organizacije*.

Izvajalci so lahko polno ali delno zaposleni profesionalci, prostovoljci ali oboji. Tako ločimo med čistimi profesionalnimi, čistimi volonterskimi in mešanimi zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami ali strokovneje, poznamo profesionalizirane, volonterske in mešane zasebne neprofitno-volonterske organizacije.

## 1.4. KLASIFIKACIJA ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ

Za empirično raziskovanje je pomembno, da so organizacije znotraj zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, na podlagi določenega kriterija, razvrščene v posamezne skupine oz. klasificirane. Tako ICNPO (International Classification of Nonprofit Organizations) navaja 12 področij, po katerih so razvrščene zasebne neprofitno-volonterske organizacije. (Glej Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:29)

Ta področja so:

1. področje kulture/umetnosti in rekreacije/športa,
2. področje izobraževanja in raziskovanja,
3. področje zdravstva,
4. področje socialnega varstva,
5. področje zaščite okolja/varstva živali,
6. področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanja,
7. področje prava, zagovorništva in politike,
8. področje nabiranja sredstev/financiranja neprofitnih organizacij in promocije volontarizma,
9. področje mednarodnega delovanja,
10. področje religij,
11. področje poslovnega in poklicnega združevanja,
12. drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno od področij.

V Sloveniji je kriterij razvrščanja organizacij v skupine nekoliko različen. Slovensko različico klasifikacije zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij je oblikovala Kolarič. Opredelila je osemnajst področij delovanja slovenskih zasebnih neprofitno-volonterskih

organizacij: 1) kultura in umetnost, 2) šport in rekreacija, 3) socialna in zdravstvena varnost/blaginja, 4) ekonomski, socialni in prostorski razvoj, 5) izobraževanje in raziskovanje, 6) okolje, 7) živali, 8) pravo in zagovorništvo, 9) mednarodno področje, 10) poslovno, menedžersko področje, 11) poklicno področje, 12) tehnično področje, 13) področje nabiranja finančnih sredstev, 14) področje požarne varnosti, 15) vojaško področje, 16) versko področje, 17) etnično področje, 18) ostalo.

## 1.5. DRUŠTVA KOT TIP ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI

Na podlagi strukturalno-opearcionalne definicije uvrščamo v Sloveniji med zasebne neporfitno-volonterske organizacije **1) društva**, **2) fundacije**, **3) zasebne zavode**, **4) stanovanjske zadruge** in **5) cerkvene organizacije**. (glej Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:115) 95% vseh registriranih zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, v Sloveniji, predstavljajo društva, izmed katerih jih kar 40% deluje le v korist svojih članov, in ne v javno korist oz. v korist vseh ali večjega števila članov družbe. Tako se zmanjša število zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, ki predstavljajo potencialno produkcijo javnih dobrin in storitev. (glej v Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:116)

»Društvo je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu in v skladu z Zakonom o društvih (Ur. list RS, št. 60/95), ki ureja ustanavljanje in delovanje društev.« (http://www.ljubljana.si/podjcenter/ustanovitevfirme/drustvo/index.html) Za delovanje društva zakon (Zakon o društvih, ur.l.RS, št. 60/95) določa temeljna načela. *Prostovoljnost*; pomeni pravico do svobodnega združevanja, ni obveznega združevanja. *Samostojnost;* samostojnost pri določanju namenov in ciljev, načinu delovanja v skladu zagotavljanja pravic tretjih oseb in v okviru pravnega reda. Tretje načelo je *nepridobitnost*, kar pomeni, da društvo lahko opravlja pridobitno dejavnost, vendar mora profit reinvestirati v osnovno dejavnost. Zadnje načelo je načelo *javnosti*. Zagotoviti je potrebno javnost delovanja društva tako glede notranjih razmerij kot tudi delovanja društva kot celote v širši družbi. Javnost delovanja se zagotavlja z javnostjo podatkov, vpisanih v register društev.

### 1.5.1. **Klasifikacija društev v Sloveniji**

***Tabela 1.3.**: Številčni pregled društev v Sloveniji(stanje na dan 31.12.2002)*

| Šifra | VRSTA DRUŠTEV | Registrirana društva na dan 31.12. 2002 |
|---|---|---|
| 1 | **KULTURNO PROSVETNA** | **2471** |
| 2 | STROKOVNA IN POKLICNA | 1319 |
| 3 | GASILSKA | 1550 |
| 4 | AVTO-MOTO | 341 |
| 5 | ŠPORTNA | 5257 |
| 6 | PLANINSKA | 253 |
| 7 | TABORNIŠKA | 155 |
| 8 | TURISTIČNA IN HORTIKULTURNA | 723 |
| 9 | POČITNIŠKA IN POPOTNIŠKA | 57 |
| 10 | ŠAHOVSKA | 109 |
| 11 | STRELSKA | 383 |
| 12 | LOVSKA | 453 |
| 13 | RIBIŠKA | 105 |
| 14 | ČEBELARSKA | 220 |
| 15 | DRUŠTVA RDEČEGA KRIŽA | 121 |
| 16 | INVALIDSKA | 210 |
| 18 | JAMARSKA | 46 |
| 19 | DRUŠTVA PRIJATELJEV MLADINE | 257 |
| 20 | DRUŠTVA LJUBITELJEV ŽIVALI | 336 |
| 21 | DRUŠTVA ZBIRATELJEV | 55 |
| 22 | DRUŠTVA UPOKOJENCEV | 524 |
| 23 | DRUŠTVA ZA VARSTVO OKOLJA | 123 |
| 24 | DRUŠTVA RADIOAMATERJEV | 189 |
| 25 | DRUŠTVA ZA TEHNIČNO KULTURO | 168 |
| 26 | DRUŠTVA LJUBITELJEV IGER S KARTA | 22 |
| 27 | DRUŠTVA OBOLELIH | 126 |
| 28 | DRUŠTVA ZA POMOČ IN SAMOPOMOČ | 330 |
| 29 | DRUŠTVA MEJNIH ZNANOSTI | 30 |
| 30 | DRUŠTVA VETERANOV | 126 |
| 31 | DRUŠTVA ČASTNIKOV | 127 |
| 99 | DRUGA DRUŠTVA | 1462 |
| | **SKUPAJ** | **17666** |

Vir: Register o društvih: (2002) Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana.

Največ društev je torej športnih (5257), po številu pa jim takoj za njimi sledijo kulturno prosvetna društva z 2471 predstavniki (glej Tabelo 1.3.). Zaradi teme moje diplomske naloge, sem raziskala število kulturnih društev, žal pa nisem dobila podatka za število društev na področju igralstva. Vseh društev, ki delujejo na področju kulture (kulturno prosvetnih društev)

v Sloveniji, registriranih na Ministrstvu za notranje zadeve, do 31.12.2002, je **2471**. Podatka o tem, koliko društev opravlja svojo dejavnost na vsakem posameznem kulturnem področju (plesenem, igralskem, pevskem itd.) nisem dobila, ker so na Ministrstvu za notranje zadeve to šele začeli urejati, kar bo gotovo šele leta 2004.

## 1.6. SMERNICE RAZVOJA ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI

Država še vedno vztraja pri modelu močnega javnega sektorja, čeprav bi bilo prav, da bi država naročala dobrine in storitve ne le v privatnem profitnem sektorju, temveč tudi v zasebnemu neprofitno-volonterskemu, kar bi vplivalo na to:
*Javni zavodi bi se morali zaradi konkurence preoblikovati, da bi zmanjšali administrativno in organizacijsko entropijo ter povečali dostopnost in kakovost storitev 'po meri ljudi', zasebne neprofitno-volonterske organizacije pa bi se morale bolj profesionalizirati ter strokovno in organizacijsko razviti.* (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:136)

Razvoj zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji je tak, ker je država večinoma podpirala razvijanje organizacij, ki delujejo le v interesu svojih članov, manj pa tistih, ki delujejo v javno korist.

Razvoj, kot ga poznajo države z bolj učinkovitim zasebno neprofitnim-volonterskim sektorjem, je odvisen od prepleta treh procesov. Ti procesi so:

- proces profesionalizacije,
- proces etatizacije,
- komercializacije.

Težnja procesa **profesionalizacije** je, da bi organizacija izvajala svoje dejavnosti z zaposlenimi, plačanimi profesionalci. Pokazatelj stopnje profesionaliziranosti organizacije je število delavcev, zaposlenih v njej. Pri **etatizaciji** gre za proces, pri katerem zasebne neprofitno-volonterske organizacije postajajo producentke storitev za državo. Pokazatelj stopnje etatiziranosti je dominanten delež javnih sredstev v strukturi letnih prihodkov organizacije. Proces **komercializacije** teži k temu, da bi tržni odnosi prodrli med zasebne neprofitno-volonterske organizacije, kar bi spodbudilo konkurenco med zasebnimi neprofitno-

volonterskimi organizacijami in neko profitno organizacijo in konkurenco med zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami samimi. Pokazatelj stopnje komercializiranosti organizacije je prevladujoč delež tržnih sredstev, to je s prodajo pridobljenih sredstev, v strukturi letnih prihodkov organizacije. (glej Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:153)

Stopnja profesionaliziranosti v Sloveniji je nizka (0,7%) (glej v Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:120), zato pa bi bilo potrebno pospešti razvoj etatizacije, stopnja komunikacije med državo in zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacije bi se tako zvišala, vedno več posameznikov bi se zaposlilo v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah, vendar je še daleč do tega, da bi v Sloveniji zasebni neprofitno-volonterski sektor postal enakovreden partner javnemu sektorju, pri produkciji dobrin in storitev. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije se komercializirajo takrat, ko sredstva iz zasebnih donacij (tudi članarine) ne zadoščajo, javna sredstva pa jim niso na razpolago. Tako tudi komercializacija načenja proces profesionalizacije, saj je potrebno vedno več specialistov, tako se povečuje konkurenca na socialnih trgih ali kvazitrgih med zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami samimi, kar jih sili k dvigu kvalitete storitev.

*S takim razvojem bi slovenske zasebne neprofitno-volonterske organizacije ohranile povezanost tako s sfero skupnosti kakor tudi s sfero države in trga ob hkratni 'distanci' v odnosu do vseh treh; vzpostavile bi se zares kot vmesne/ intermediarne strukture, ki so sposobne kombinirati logike delovanja, sredstva in potenciale iz svojega okolja.* (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:177)

Dejstvo pa je, da državna uprava vidi možnost zmanjševanja modela močnega javnega sektorja bolj v privatizaciji, komercializaciji. Na zasebni neprofitno-volonterski sektor kot na producenta dobrin in storitev pa državna uprava gleda skeptično, ta sektor je glede produkcije storitev za državo še marginalen.

# 2. KULTURNA POLITIKA V ODNOSU DO ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ NA PODROČJU KULTURE, V SLOVENIJI

**Kulturna politika** je skupek načel in vrednot, ki vodi neko družbeno entiteto v kulturnih zadevah; je nov pojav 20. in 21. stoletja, pomeni urejanje zadev na področju kulture prek pristojnosti, ki jih imajo javne oblasti: zakonodaja, določanje javnih služb, na področju kulture in strokovni nadzor nad njihovim izvajanjem, distribucija javnega denarja za kulturo, vzdrževanje kulturi namenjenih prostorov in ustanavljanje kulturnih organizacij. Kultura je predmet in cilj kulturne politike.

V prejšnjih poglavjih sem povedala, da **v Sloveniji** obstaja model dominacije države na področju zagotavljanja storitev in dobrin državljanom. Prav tako na področju kulture, država, preko javnih zavodov producira večino storitev, vendar prihaja do sprememb s procesoma deregulacije in deinstitucionalizacije. Ta dva procesa prinašata večje možnosti za zasebne neprofitno-volonterske organizacije pri produkciji storitev za državo. Ker se kot država vključujemo v Evropsko unijo, v kateri pospešeno potekajo procesi modernizacije javnega sektorja na področju kulture in privatizacije kulture, se tudi Slovenija »počasi« prilagaja njenim trendom. Ministrstvo za kulturo si prizadeva izboljšati trenutne razmere na tem področju, zato je leta 2002 izdalo nov predlog Zakona o uresničevanju javnega interesa na področju kulture (http://www.sigov.si/mk/slo/zakon.htm). Javni interes za kulturo temelji na zagotavljanju kulturnih dobrin, s katerimi se uresničuje kulturni razvoj v Sloveniji in to je: z zagotavljanjem pogojev za kulturno ustvarjalnost, za dostopnost kulturnih dobrin, za omogočanje kulturne raznolikosti, za razvoj kulturne identitete in za skupen slovenski kulturni prostor.

## 2.1. CILJI KULTURNE POLITIKE

Da bi se zagotavljal skladen kulturni razvoj v Sloveniji, da bi se podpirala ustvarjalnost, da bi bil omogočen čim širši dostop do kulture, da bi se varovala kulturna dediščina in uveljavljala kulturna identiteta doma in v tujini, je bil leta 1994 sprejet Zakon o uresničevanju javnega interesa na področju kulture. (UL RS št.75/94) Med tremi **cilji**

(http://www.sigov.si/mk/slo/zakon.htm), ki so za uresničitev tega namena zastavljeni, sta za nastajanje pričujočega dela, zanimiva dva, in sicer:

1) Povečati učinkovitost in uspešnost zagotavljanja kulturnih dobrin in storitev v javni režiji (modernizacija javnega sektorja).
2) Zagotoviti enakopravnejši dostop do javnih sredstev, tj., da lahko poleg javnih institucij, konkurirajo za javna sredstva tudi drugi izvajalci kulturnih programov (deinstitucionalizacija financiranja).

Na podlagi teh ciljev, so predvidene spremembe na področju kulturnega javnega sektorja v prid zasebnim neprofitno-volonterskim organizacijam, s področja kulture. Ker javni interes ni statična kategorija, ki bi jo enkrat za vselej normirali, ampak dinamična, se mora prilagajati družbenim potrebam. Družbene potrebe v Sloveniji pa so iz dneva v dan bolj povezane z družbenimi potrebami, katere se ustvarjajo v državah Evropske unije, zato se mora zakonodaja v Sloveniji prilagajati trendom in zahtevam le-te. Tako se lahko zahvalimo tudi zahtevam Evropske unije, da se začenjajo procesi privatizacije kulture, katere podprocesa sta deinstitucionalizacija in deregulacija.

## 2.2. DOMINACIJA JAVNIH ZAVODOV NA PODROČJU UPRIZORITVENIH UMETNOSTI

*Če je bila v enopartijskem režimu v osemdesetih letih kulturna politika zožena tako rekoč le še na ključne* kadrovske *rešitve v kulturnih ustanovah, v demokratični družbi tako stanje označujemo kot odsotnost kulturne politike. Indiferentnost države omogoča samozadostnost kulturnih ustanov, odtujenost od uporabnikov in zaprtost pred novimi ustvarjalnimi izzivi.* (Čopič, 1998:68) Podržavljanje kulturnih institucij se je v Sloveniji začelo leta 1991 z Zakonom o zavodih.

Velika večina gledališč so javni zavodi, ki jih financira država. Igralci oz. igralski ansambel in umetniški sodelavci so v nacionalnih gledališčih redno zaposleni. Tako so nacionalna gledališča neodvisna od okolja, to je neodvisna od trga. Taki standardi zagotavljajo minimum in niso stimulativni. Vse to vodi do določenih neodgovornosti v gledališču. Gledališča postanejo samozadostna, ni motivacije, ni konkurence med igralci, ni ustvarjalnosti, ustanovitelji, ki so razbremenjeni financiranja, jim je za delovanje gledališč skoraj vseeno,

zanemarja se želje in potrebe publike itd. »Ali naj država v nedogled vzdržuje gledališki sistem, v katerem so vsi igralci državni uslužbenci?« (Čopič, Tomc, 1997: 167) Prevelika državna kontrola nad kulturnimi institucijami ni smiselna, ker onemogoča ustvarjalno svobodo, ki je potrebna, da so ustvarjalci odprti do novih umetniških praks in usmeritev. V preteklosti je prihajalo do absurdnih situacij, saj je bilo le ljubiteljstvo odprto do avantgardnega gledališča in dosegalo vrhunske rezultate. Situacija vendar ni bila tako absurdna, saj nam vse govori v prid temu, da ustvarjalnost ne prenese visoke kontrole pri izvajanju umetniških del. Prav tako ni prav, druga skrajnost zgodbe, da prepustimo kulturo zgolj trgu. Potrebno je najti neko vmesno pot. »Po naravi ustvarjalna kultura ne prenese visoke regulacije v obliki standardizacije in normiranja storitev, se je ne da brez škode uokviriti v toga proračunska pravila in je tista, ki ji status javnega uslužbenca predstavlja kvečjemu zlato kletko.« (Čopič, 1998:67) »Prehod kulturnih ustanov iz oblastne sfere v civilno neprofitno javnokoristno sfero je edini način, kako omogočiti ustvarjalni kulturi avtonomijo, ki jo potrebuje za lastno dihanje in predvsem zato, da bo lahko proizvajala kisik tudi za druge.« (Čopič, 1998:67)

Za devetdeseta leta je aktualno, da država opusti vlogo lastnika in producenta kulturnih dobrin in storitev ter prevzame vlogo naročnika. Osnova za novo razmerje je tako pogodba med državo in kulturno organizacijo. Skupaj določita programske cilje, ki pomenijo uresničitev kulturnega poslanstva te organizacije, in potrebna javna sredstva. Izvajalec je avtonomen pri izvajanju programa. Pomembno je, da le-ta prevzema vso umetniško in poslovno odgovornost. Kulturne ustanove lahko preko programskega financiranja, postanejo znova samostojne, če so pripravljene prevzeti tveganje za odločitve. Država bi na ta način financirala *output*, ni pa važno, kdo ga izvede. Kvaliteta kulturnih dobrin in storitev se na ta način dviguje. (glej Čopič, 1998:68)

Idealna rešitev bi bila torej, da bi država zaupala del produkcije storitev zasebnemu neprofitno-volonterskemu sektorju, na področju kulture. Taka rešitev bi vzpodbudila konkurenco na kvazitrgih med zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami samimi ter med njimi in javnimi institucijami za pridobivanje javnih sredstev. Dvignila bi se kvaliteta storitev, za kar je potrebno nenehno izobraževanje in »vzdrževanje« veščine, pojavljale bi se avdicije za igralce, sprožil bi se proces profesionalizacije zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij in obseg le-teh, na področju kulture.

Idealni tip za tak odnos med državo in zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami na področju kulture bi tako bil že omenjen odnos *integrirane odvisnosti* (nizka stopnja kontrole, srednja stopnja financiranja s strani države in visoka stopnja komunikacij med državo in temi organizacijami), kar sem razložila že poglavju 1.2.2.

## 2.3. DEREGULACIJA IN DEINSTITUCIONALIZACIJA

Deregulacija in deinstitucionalizacija, ki sta podprocesa privatizacije kulture, omogočata, da se produkcija storitev iz dominantnega javnega sektorja delno prenese na zasebni neprofitno-volonterski sektor. Proces privatizacije (izvajanje družbenih dejavnosti s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb) poteka torej preko teh dveh procesov.

"Z **deregulacijo** na področju družbenih dejavnosti mislim zmanjšanje zakonskega poseganja v te dejavnosti."(Čopič, 1996:176) V prejšnjem, samoupravnem sistemu so imele zadeve v zdravstvu, socialnem varstvu, kulturi, znanosti in izobraževanju poseben družbeni pomen. V celoti so bile regulirane s strani države. V današnjem družbenopolitičnem sistemu, demokraciji, pa ni potrebno, da so v celoti regulirane s strani države, pa čeprav so javno koristne. "Družbene dejavnosti je utemeljeno regulirati le, če gre za sistem javnih služb in koncesij ter dovoljenj oz. licenc. Sicer je treba le podpirati njihov obstoj in pospeševati njihov razvoj."(Čopič, 1996:178) Dejavnosti kulturnoumetniškega ustvarjanja in posredovanja imajo ustavno zajamčeno svobodo umetniškega ustvarjanja in so tako podrejena le splošnemu pravnemu redu. Država ne namerava regulirati tega področja.

»**Deinstitucionalizacija** pomeni postopek prenosa dejavnosti od državnih na zasebne subjekte. Vodilo samega procesa deinstitucionalizacije mora biti: Ni bistveno, kdo opravlja družbeno dejavnost, ampak kako jo opravlja.« (Čopič, 1996:186) Ukrepi, s katerimi bi se morala deinstitucionalizacija izvajati so enakopravna dostopnost do javnih sredstev producentom dobrin in storitev, zagotavljanje prostorskih možnosti za delo in uvajanje mehanizmov tržne regulacuje v javne programe.

**Deinstitucionalizacija financiranja** na področju kulture je eden od ciljev, ki si ga je Ministrstvo za kulturo zastavilo ob predlogu novega Zakona o uresničevanju javnega interesa na področju kulture (http://www.sigov.si/mk/slo/zakon.htm). Vladajoča kulturna ideologija se

uveljavlja tako, da se določa kulturno okolje preko organiziranja kulturnih procesov, ki niso naključno, ampak zavestno izbrani. Zato je toliko bolj pomembno, da se produkcija kulturnih dobrin in storitev delno prenese iz javnega v zasebni neprofitno-volonterski sektor. Če naj bi se država, ki se odloča za sodobno kulturno politiko, umikala kot javni producent, bi morala zagotoviti pravico dostopa do javnih sredstev vsem tistim, ki so pripravljeni to odgovornost prevzemati, kar lahko stori le z deinstitucionalizacijo javnega financiranja. Status javnih zavodov onemogoča programsko financiranje, saj je pravni naslov za pridobivanje sredstev, ustanoviteljsko razmerje. Sama pogodba, na podlagi javnega razpisa, ki jo skleneta javni zavod in Ministrstvo za kulturo, je samo tehnika za izpeljavo transferja sredstev iz enega na drugi račun. Glede na to, ni mogoče govoriti o konkurenci med institucionalnimi in neinstitucionalnimi orgnizacijami za pridobitev sredstev preko javnih razpisov in programskega financiranja. Lahko pa rečemo, da so določena sredstva iz teh razpisov namenjena tudi neinstitucionalnim organizacijam. Na področjih, kjer je javno organizirana ponudba skromna (sodobni ples), so zasebne-neprofitno volonterske organizacije že prevzele vlogo producenta storitev za državo.

Dokler obstajajo ustanoviteljske dolžnosti do javnih zavodov, se ne more razviti konkurenca za pridobivanje sredstev preko javnih razpisov med institucionalnimi in neinstitucionalnimi akterji. Izenačenje pravice med institucionalnimi in neinstitucionalnimi izvajalci, za pridobivanje javnih sredstev, bi se lahko doseglo z zagotavljanjem več javnih sredstev neinstitucionalnim izvajalcem ali s statusno preobrazbo javnih zavodov v take pravne osebe, ki bodo vstopale z drugimi v enakopravno konkurenco, brez razlik v izhodiščnem položaju.

V Predlogu novega Zakona o uresničevanju javnega interesa na področju kulture, Ministrstvo za kulturo vidi rešitev v pospeševanju deinstitucionalizacije financiranja v tem, da se zgoraj omenjeni nastavki razvijejo v rešitve, ki bodo dovolj instrumentalne, da bodo omogočile doseganje tega cilja. V novem zakonu je treba razdelati sofinanciranje pravnih oseb, ki niso javni zavodi, izvajajo pa programe s področja kulture, ki so po javnem interesu primerljivi s programi javnih zavodov. Tako bi bila tem pravnim osebam omogočena enaka dostopnost do javnih sredstev kot javnim zavodom.

## 2.4. PROCES MODERNIZACIJE JAVNEGA SEKTORJA NA PODROČJU KULTURE, V SLOVENIJI, PO VZORU DRŽAV EVROPSKE UNIJE

V vseh državah Evropske unije (v nekaterih bolj, v drugih manj) poteka modernizacija javnega sektorja v kulturi, v okviru celovite reforme javne uprave, katere namen je povečati njeno učinkovitost in uspešnost. Proces poteka na področju kulture pod oznako avtonomizacija oz. »privatizacija« (v narekovajih zato, ker gre samo za privatizacijo izvajanja dejavnosti, medtem ko država ostaja pretežni financer). Kaže se v obliki prehoda iz javnega sektorja v zasebni sektor nepridobitnega značaja. Sprememba je v tem, da je prej država nastopala kot producent kulturnih storitev, sedaj pa stopa v položaj naročnika. Ta prehod izvajalci modernizacije utemeljujejo s tem, da potrebujejo kulturne ustanove samostojnost in fleksibilnost tako glede upravljanja organizacije kot glede upravljanja s človeškimi viri znotraj nje. V ta namen se bodo morale te organizacije organizirati tako, da bodo lahko uveljavljale moderna menedžerska znanja in metode za učinkovito upravljanje s kadrovskimi in materialnimi sredstvi. Organizacije, ki jim bo država zaupala sredstva, bodo morale biti vešče s strateškim načrtovanjem.

Prehod so v različnih državah izpeljevali različno. »Zadnji najbolj odmeven primer pa je preobrazba nizozemskih nacionalnih muzejev kot pravne osebe zasebnega prava, ki jih je ustanovil po pooblastilu parlamenta minister, pristojen za kulturo.« (http://www.sigov.si/mk/slo/zakon.htm) Odločitev za ustanovitev muzejev na podlagi take pravne oblike je v tem, da po ustanovitvi, njihov ustanovitelj izgubi oblast nad njimi, organizacije pa tako začnejo živeti svoje avtonomno življenje. Podrejene so samo ustanovitvenemu poslanstvu. Ustanove vstopajo v pogodbeno razmerje z državo in prevzemajo za uspešno izvajanje teh pogodb poslovno tveganje. V Franciji, Veliki Britaniji in Skandinaviji so bila gledališča in kulturni centri že prej pravne osebe zasebnega prava, v različnih tipih organizacij, od delniških družb do gospodarskih družb z omejeno odgovornostjo, društev, zadrug in ustanov. V zadnjem času se ta proces pospešeno odvija tudi v Nemčiji.

V Sloveniji, je *najpomembnejša naloga javnih oblasti zagotavljanje kulturnih dobrin kot javnih dobrin, torej organizacija kulturne preskrbe, ki je v javnem interesu. Razdelana sta oba mehanizma, to so po eni strani javni zavodi, prek katerih javne oblasti samostojno organizirajo kulturno ponudbo in po drugi pogodbeno zagotavljanje kulturnih dobrin, ko*

*država ni več producent storitev, ampak njen naročnik* (http://www.sigov.si/mk/slo/zakon.htm). Določbe Zakona o uresničevanju javnega interesa na področju kulture (UL RS št.75/94), ki so bile namenjene modernizaciji javnega sektorja v kulturi, so se nanašale predvsem na *načine financiranja* in *načine upravljanja javnih zavodov.*

Do **spremembe financiranja** naj bi prišlo z uvedbo tako imenovanega programskega financiranja, ki naj bi nadomestilo pokrivanje vhodnih stroškov s plačilom pogodbeno dogovorjenih rezultatov. Tako naj bi tudi plače postale odvisne od programa, kar naj bi pripeljalo do sprememb na področju zaposlovanja v obliki prehoda iz delovnih razmerij za nedoločen čas v delovna razmerja za določen čas, torej vezana na odločitev o programu. Hkrati s tem (neodvisno od tega) je država izoblikovala plačni sistem, v katerega je bil vključen tudi sektor kulture, s čimer se je tudi na tem področju ponovno spustila v neposredno urejanje notranjih razmer javnih zavodov. Tako je **plačni sistem eden od dejavnikov, ki v Sloveniji preprečuje modernizacijo javnega sektorja na področju kulture**, »saj je pravo nasprotje ideji programskega financiranja oziroma njegovemu osnovnemu namenu, da zagotovi vodstvu zavodov večjo samostojnost oz. maneverski prostor za sprejemanje poslovnih in kadrovskih odločitev« (http://sigov.si/mk/slo/zakon.htm). **Drugi dejavnik, ki preprečuje modernizacijo javnega sektorja v kulturi je nedosledno izpeljana izvedba programskega financiranja**. Namesto, da bi se financirali cilji, so se financirali posamični projekti. Program pa se je razumel kot njihov seštevek. S tem se je programsko financiranje spremenilo v financiranje letnega programa dela javnih zavodov. Ne glede na vse te pomanjkljivosti in nedoslednosti, je uvedba pogodb o financiranju tako določenih programov pomenila bistveno večjo preglednost razmerja med ustanoviteljem in izvajalcem.

Ključnega pomena je, da se proces modernizacije javnega sektorja na področju kulture v Sloveniji nadaljuje po vzoru držav Evropske unije, kar bi vplivalo na to, da bi zasebne neprofitno-volonterske organizacije na področju kulture imele več možnosti za pridobivanje javnih sredstev in s tem večjo možnost za produkcijo kvalitetnejših storitev na področju kulture. Po takem postopku bi te organizacije producirale velik del storitev za državo.

# 3. MENEDŽMENT ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ

»Menedžment je način organiziranja, načrtovanja, vodenja in nadzorovanja poslovnih aktivnosti v formalni ali neformalni instituciji, kjer posameznik oziroma poslovna skupina čimbolj učinkovito dosega svoje poslanstvo in cilje.« (Kovač, 1997:6). Menedžment nepridobitnih organizacij zahteva poleg racionalnega znanja o managementu tudi dodatna znanja, ki zadevajo izključno vodenje nepridobitnih organizacij. »Obstaja vrsta tako pomembnih posebnosti na področju neprofitnih dejavnosti, da zahtevajo prevetritev same menedžerske teorije in hkrati tudi razvoj posebnih teoretskih pristopov.« (Kovač, 1997:5) Kovač (glej Kovač,1997:5) navaja razloge, zakaj zasebni neprofitno-volonterski sektor potrebuje menedžerska znanja. Prvi razlog je naraščanje pomembnosti tega sektorja v postsocialističnih državah. Drugi razlog je kriza socialne države, ki potrebuje nove in veliko bolj racionalne mehanizme reševanja problemov na področju neprofitnih dejavnosti. Tretjič, ljudje zahtevajo kakovostnejšo ponudbo proizvodov in storitev klasičnega zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, zaradi boljšega zadovoljevanja svojih potreb, in četrtič, ker v informacijski družbi narašča potreba in interes posameznikov, gibanj in institucij za uveljavljanje kakovosti življenja, humane cilje in človekoljubne dejavnosti.

Drucker je raziskal tri **specifičnosti glede upravljanja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij.** Pravi, da se »neprofitne organizacije razlikujejo od profitnih na treh področjih. To so *poslanstvo*, *strateško odločanje na posameznih poslovnih področjih* ter *pri poslovnih rezultatih in merjenju učinkov neprofitne dejavnosti.«* (Drucker v Kovač, 1997:6) S poslanstvom zasebna neprofitno-volonterska organizacija določi svojo humanitarno ali neekonomsko usmeritev. Osrednja težava zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij pa je ravno iskanje ravnovesja med poslanstvom (humanitarno usmerjeno) in logiko poslovanja, ki je ekonomske oz. tržne narave. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije sočasno s ponujanjem dobrin, dobrine tudi soustvarjajo. Tako so te organizacije oblikovalci določene dejavnosti ljudi, zato je zelo pomembna usmerjenost k uporabniku. »Pri neprofitnih ustanovah je prav analiza uporabnikov in njihovih želja ključ za uspešno izpolnitev poslanstva.« (Kovač, 1997:7). Zelo pomembno je, da imamo v organizaciji zaposlenega dobrega menedžerja, ki razume poslanstvo in ponotranji vrednote določene zasebne neprofitno-volonterske organizacije.

Za menedžment zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij je izredno pomembna organizacija in poslovno načrtovanje, način izpeljevanja načrtovanih poslovnih akcij in uveljavljanje učinkovitega notranjega nadzora nad odstopanji od načrtovanih ciljev. (glej Kovač,1997: 7) V te namene mora menedžment izvajati ustrezno strateško načrtovanje (oblika poslovnih sprememb, kjer pridobimo prednosti pred konkurenti) in finančno trženje ter motiviranje in obvladovanje ljudi.

Vsaka organizacija, tako profitno kot neprofitno usmerjena, mora imeti tudi svojo **politiko** upravljanja (glej Tavčar, 1999:43), v kateri so opredeljeni misija in vizija zasebne neprofitno-volonterske organizacije, iz katerih so izvedeni smotri ter smotrom podrejeni cilji. Za vsak cilj mora imeti politika upravljanja organizacije strategijo, ki obsega dejavnosti, urejenost in sredstva za doseganje le-teh.

## 3.1. AKTERJI V ZASEBNIH NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJAH

Tavčar opredeli tri temeljne vloge akterjev v zasebni neprofitno-volonterski organizaciji (Tavčar, 1999:121):

1) *Upravljanje:* je naloga upravljalcev: upravnega odbora, skupščine, nadzornega sveta. Obsega izvirne odločitve, ki zadevajo predvsem smotre in koncepte o vseh vidikih temeljne, razvojne in tekoče politike organizacije.
2) *Menedžment:* je naloga menedžerjev, ki so poslovodniki in/ali vodje. Vrhovnega menedžerja postavljajo neposredno organi upravljanja. Menedžment obsega izvedene, izvršilne odločitve v razvojni in tekoči politiki.
3) *Izvajanje:* opravljajo izvajalci (zaposleni in volonterji), ki jih kadruje in razporeja menedžer ali za to določen poslovodja. Delo izvajalcev obsega izvajalne odločitve.

»Poslovodniki sicer pričakujejo, da bodo temeljne usmeritve za organizacijo dobili od upravljalcev – vendar praviloma tesno sodelujejo z njimi pri snovanju pomembnih ciljev in strategij organizacije.« (Tavčar, 1999:122) Za učinkovitost in uspešnost organizacije je ključnega pomena, da vsak opravlja svoje naloge. Upravljalci torej postavljajo osnovne politike, poslovodstvo (menedžerji) pa to politiko izvajajo tako, da organizacija dosega cilje, ki vodijo do izpolnjevanja smotrov organizacije. Strateške odločitve (temeljne, pomembne,

usodne) so predvsem v rokah upravljalcev, taktične (izvajalne) odločitve pa v rokah poslovodstva, menedžerjev.

Tako so akterji, ki delujejo znotraj zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij upravni odbor, menedžer(ji), zaposleni in volonterji.

Upravni odbor (UO) je najvišji organ upravljanja organizacije. »Upravni odbor je tisti, ki je odgovoren, da se misija organizacije izpolnjuje. Prav tako je njegova naloga, da ohranja in ščiti premoženjsko stanje organizacije ter zagotavlja, da organizacija z izvajanjem dejavnosti ne krši državnih zakonov.« (Axelrod, 1994:119) Temeljna odgovornost upravnega odbora je, da organizacija v javnosti uživa zaupanje in ugled. V ta namen pa mora delovati v dobro drugih. *Ene pomembnejših odgovornosti upravnega odbora* (glej Axelrod, 1994:121-124) so:

1) *Določiti misijo in namen organizacije*, torej, zakaj organizacija obstaja in kaj bi akterji v njej radi dosegli. Upravni odbor mora redno preverjati, ali politika in programi organizacije izpolnjujejo misijo. Misija organizacije tako ni statična, ampak jo upravni odbor spreminja glede na spremembe v okolju.
2) *Izbrati in podpirati menedžerja*, saj je izpolnitev misije organizacije odvisna tudi od njegovega izvajanja politike in vodenja organizacije.
3) *Redno analizirati menedžerjevo delo*, saj le-to omogoča menedžerju, da izboljšuje svoje delo.
4) *Načrtovati prihodnost*, da bi predvideli, v katero smer gre organizacija in kako bo do te prihodnosti prišla, v ta namen preveriti primernost misije, spremembe v zunanjem okolju in načine spoznavanja novih priložnosti in izzivov.
5) *Odobriti in preverjati programe organizacije*.
6) *Zagotoviti dober finančni menedžment:* člani upravnega odbora morajo zagotoviti, da se s finančnimi vložki dobro upravlja in da je organizacijsko premoženje v »dobrih rokah«.
7) *Našteti finančne vire:* upravni odbor je odgovoren, da sprejme ustrezno strategijo nabiranja sredstev, da bi organizacija imela zadostno količino sredstev, s katerimi bi se posredno, preko programov, uresničevala misija. Od upravnega odbora se tako pričakuje aktivna vloga v nabiranju sredstev, za tiste organizacije, ki so za opravljanje dejavnosti odvisne od prispevkov, donacij in sponzorskih sredstev.
8) *Izboljšati javno podobo organizacije:* upravni odbor mora sprejeti tako strategijo stikov z javnostjo, da organizacija lahko sporoča javnosti namene in dosežke le-te.

9) *Spodbujati učinkovitost upravnega odbora samega*, v ta namen izbirati kvalificirane člane in se neprestano izobraževati.

Nekateri avtorji navajajo še dodatne naloge upravnega odbora: razvija in potrjuje strategije in politike organizacije, oblikuje sistem vrednot in pravil v organizaciji, definira pričakovane rezultate. (Kolarič, predavanja pri predmetu Upravljanje neprofitnih organizacij, 2000).

Menedžerjeva odgovornost je, da učinkovito izvaja politiko organizacije na podlagi načrtovanih in sprejetih (s strani upravnega odbora) strategij, v ta namen izbira in vodi volonterje in zaposlene, ki v organizaciji izvajajo dejavnost. Menedžer ustvarja s svojim delom v organizaciji organizacijsko kulturo. »Vodje v neprofitni organizaciji se pogosto srečujejo z izzivom, kako integrirati misijo, denar (in pridobivanje drugih sredstev) in strategijo.« (Herman, 1994:150) Da bi take in podobne izzive v organizaciji lahko reševal, mora imeti menedžer naslednje **lastnosti** (glej Tavčar, 1999: 13):

- strokovna znanja in veščine (podjetniško inoviranje, delo z ljudmi),
- vedenjska znanja in veščine (za vodenje in vplivanje oz. obvladanje menedžerskih tehnik),
- etičnost odločanja in moralnost delovanja (pridobitev zaupanja pri vseh akterji zunaj in znotraj organizacije).

Osnovne **dejavnosti in naloge** menedžerjev so načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje.

Izvajalci dejavnosti (programov) v organizaciji so zaposleni in volonterji. Zaposleni so posamezniki, ki za plačilo izvajajo dejavnost neke organizacije, pripravljajo gradiva za upravni odbor ali komiteje upravnega odbora, povezujejo organizacijo navzven, so lahko mentorji in organizatorji dela prostovoljcev. Zaposluje jih menedžment. Volonterji ali prostovoljci so posamezniki, ki izvajajo dejavnost neke organizacije in njihovo delo ni plačano. Prostovoljsko delo v organizaciji je formalno, kar pomeni redno udejstvovanje v organizaciji. V prostovoljsko delo vodijo ljudi različni interesi, ki jih mora organizacija zadovoljivo spodbujati. **Vzgibe za prostovoljsko delo** ločimo na nesebične ali altruistične, osebne ali egoistične in menjalne (glej Badelt v Trunk-Širca, Tavčar, 1998:99). *Nesebični ali altruistični* so tisti vzgibi, ki povečujejo koristi drugih ljudi, zaradi etičnega, verskega ali drugega prepričanja. Posebej so dragoceni ljudje, ki prebijejo vse življenje v prostovoljski dejavnosti, ker verjamejo v to kar počnejo. *Osebni ali egoistični vzgibi* so zadovoljevanje potreb po varnosti, socialnem priznanju in samouresničenju, vključevanje v družbene in družabne dejavnosti, pridobivanje statusa. Prostovoljec si pridobi znanje, izkušnje,

zadovoljstvo v interakciji s prejemniki storitev. *Menjalni vzgibi*: za prostovoljsko dejavnost ni neposrednega plačila. Koristi so v obliki storitev in naravnanosti drugih. Druge koristi, ki izhajajo iz prostovoljskega dela so informacije in vpliv, vključenost v dejavnosti, napredovanje in odločanje.

Predstavila sem akterje v organizaciji, ki upravljajo, vodijo in izvajajo dejavnosti v organizaciji, vendar morajo le-ti delovati znotraj okvirjev določene strategije, saj morajo natančno poznati svoje pristojnosti in naloge, da bo organizacija uspešna in učinkovita. V naslednjih poglavjih se bom posvetila **strateškemu managementu**, katerega sestavine so strateško načrtovanje (snovanje in določanje ciljev organizacije ter strategij za določanje teh ciljev) in izvajanje strateških načrtov (načrtovanje, spodbujanje, usmerjanje in nadzorovanje dejavnosti zaposlenih in volonterjev v organizaciji). Predstavila bom torej, kako se upravlja zasebne neprofitno-volonterske organizacije in kako menedžerji izvajajo strategije za uresničitev ciljev v njej ter čemu se le-ti morajo posvetiti, da bodo uspešni vodje. Opisala bom postopek oblikovanja misije oz. poslanstva organizacije in vizije razvoja, ki iz misije izhaja. Enkrat, ko sta misija in vizija formulirani (okvir znotraj katerega deluje organizacija), lahko spregovorimo o strateškem načrtovanju zasebne neprofitno-volonterske organizacije, ki se izvaja s pomočjo treh strategij: 1) Strategija za mobilizacijo človeških virov (deli se na tri strategije, strategijo mobilizacije upravnega odbora, zaposlenih in volonterjev oz. prostovoljcev). 2) Strategija trženja. 3) Strategija nabiranja sredstev. (Kolarič, predavanja pri predmetu Upravljanje neprofitnih organizacij, 2000)

## 3.2. POSLANSTVO (MISIJA) IN VIZIJA RAZVOJA ORGANIZACIJ

Profitne organizacije se ločujejo od zasebnih neprofitno-volonterskih ravno v tem, da je glavni cilj prvih ustvarjanje dobička, glavni cilj drugih pa izpolnjevanje določenega **poslanstva**. **Misijo** ali poslanstvo organizacije oblikuje upravni odbor skupaj z izvršilnim-vodilnim, menedžerjem. S poslanstvom zasebna neprofitno-volonterska organizacija določi svojo humanitarno ali neekonomsko usmeritev. »Poslanstvo organizacije je okvir, ki zajema vse pomembne programe za doseganje ciljev organizacije. Organizacija napaja s sredstvi za delovanje samo dejavnosti, ki so v tem okviru.« (Tavčar, 1999:42) V ta namen »mora upravni odbor neprestano preverjati ali se politične odločitve organizacije in izvajanje njenih programov skladajo z misijo.« (Axelrod, 1994:119) Tako je treba misijo prilagajati nenehnim

spremembam v okolju. Brez ustrezno izoblikovane misije, organizacija ne more jasno postaviti ciljev ter razviti vizije razvoja organizacije. V misiji se opredeli namen zaradi katerega je organizacija ustanovljena, dejavnost organizacije oz. to, kar organizacija dejansko počne. Definirati misijo pomeni postaviti standard oz. povedati kaj organizacija dela in kako to dela. Misija mora biti formulirana jasno in enostavno, »naj bo zelo kratka – najbolje v obliki slogana« (Bryson, 1994:161) ter biti formulirana tako, da jo je mogoče operacionalizirati v cilje oz. programe. *Osnovo za oblikovanje misije* predstavljajo (Kolarič, predavanja pri predmetu Upravljanje neprofitnih organizacij, 2000):

- potrebe v določeni lokalni skupnosti,
- potenciali s katerimi skupnost in organizacija razpolagata,
- prepričanje in motivacija.

Da bi lažje formulirali misijo, je najbolje, da najprej opredelimo udeležence (»stakeholderse«) organizacije, saj misija izhaja iz prevladujočih interesov. Pomagamo si z odgovorom na šest vprašanj (glej Bryson, 1994:161):

1) Kdo smo kot organizacija?
2) Katere so osnovne družbene in politične potrebe, ki naj bi jih izpolnili?
3) Kako prepoznamo in se odzivamo na te potrebe ali probleme?
4) Kako naj ugodimo ključnim »stakeholdersom« (vsi udeležnci organizacije)?
5) Kakšna je naša filozofija in katere so naše temeljne vrednote?
6) Kaj nas razlikuje od drugih organizacij in zakaj smo edinstveni?

Ustrezno formulirana misija organizacije je pogoj za opredelitev **vizije razvoja** le-te. »Vizija je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje za novo stvarnost.« (Hinterhuber v Tavčar, 1999:83-84) Vizija mora biti tako izpeljana iz misije in prav tako kot ta, naj bo enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna. Formulirana mora biti pozitivno in inspirativno, kar pomeni, da so spremembe obravnavane kot priložnost in možnost in ne kot grožnja. Oblikovana mora biti na osnovi anticipacije in poznavanja sprememb v okolju (potrebe, klienti, konkurenca, možnosti za pridobivanje resursov). »Osredotoča se na boljšo prihodnost; spodbuja uresničitev upanj in sanj, naslanja se na skupne vrednote; zagovarja pozitivne izide; poudarja moč zedinjene skupine, je slikovita in metaforična; sporoča navdušenost.« (Bryson, 1994:173) *Značilnosti dobre vizije* (glej Tavčar, 1999:39) so:

1) *Odprtost*: iskanje in razumevanje drugačnih stališč, presojanje s stališča drugih, aktivno poslušanje v stikih z odjemalci, sodelavci in drugimi, pridobivanje informacij tudi izven osebnega strokovnega področja, izobraževanje in usposabljanje, negovanje odnosov z ustvarjalnimi ljudmi.
2) *Spontanost in ustvarjalnost.*
3) *Realnost:* ne sanjaštvo, ampak presojanje realnih možnosti in izgledov.

»Ustrezno formulirana vizija pomaga organizaciji, da se nenehno uči in izboljšuje, ker daje usmeritev, ima simbolični značaj: posreduje podobo organizacije, ki privlači sposobne ljudi, ima vzgojne lastnosti: olajšuje pozicioniranje sodelavcev, povezovanje, usklajevanje. Vizija sprošča energije, ker spodbuja podjetniško obnašanje.« (Tavčar, 1999:39)

## 3.3. STRATEŠKO NAČRTOVANJE

»Strategije so sistem pripomočkov ali instrumentov za doseganje smotrov in ciljev podjetja, delov ali programov podjetja oz. druge organizacije.« (Hinterhuber v Tavčar, 1999:58) Strateško načrtovanje je »usmerjeno prizadevanje za osnovne odločitve in dejanja, ki oblikujejo in vodijo to, kar organizacija je, to kar dela in zakaj to dela, zajema široko politično in vodstveno strukturo, pozornost do ključnih udeležencev (»stakeholderjev«: oseb, skupine ali organizacije, ki kakor koli vplivajo na organizacijo in/ali ji koristijo, lahko pa organizacija nanje vpliva, koristi itd.), identifikacijo ključnih vprašanj, razvijanje strategij za obdelavo vsakega vprašanja posebej, odločanje, ukrepanje in konstantno nadziranje rezultatov« (Bryson, 1994:155). Tako je strateško načrtovanje inovacija menedžmenta, ki deluje po principu političnega odločanja in skuša zagotoviti, da bi bila vprašanja postavljena in razrešena tako, da so v korist zasebnim neprofitno-volonterskim organizacijam in ključnim udeležencem (»stakeholderjem«).

<u>Zakaj strategija?</u>

»Vsaka organizacija deluje na podlagi poslovne teorije ali skupine predpostavk o tem, kaj je njeno področje poslovanja, kaj so njeni cilji, kako opredeljuje rezultate, kdo so njene stranke in kaj te stranke cenijo ter za kaj so pripravljene plačati.« (Drucker, 2001:50) Naloga strategije je: udejanjiti poslovno teorijo in pomagati organizaciji dosegati zaželene rezultate. »Strategija pomaga organizaciji namensko iskati priložnosti« (Drucker, 2001:50). Kaj

priložnost pravzaprav je, lahko odločamo samo, če imamo strategijo. Če organizacija nima izoblikovane strategije, ni nobenega načina, ki bi akterjem v organizaciji pomagal ugotoviti, kaj žene organizacijo k doseganju želenih rezultatov.

Učinkovito strateško planiranje pomaga akterjem znotraj zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij: razmišljati strateško, razjasniti bodočo usmeritev, sprejeti odločitve z zavedanjem na posledice, razvijati osnovo za sprejemanje odločitev, soočati se s spremembami hitro in učinkovito, delati v skladu s pooblastili, ki jih ima organizacija in v skladu z njeno nadaljnjo realizacijo misije, usmerjati se na večje zadeve in reševati večje organizacijske probleme, izboljšati storitve, ustvariti timsko delo in graditi na strokovnem znanju, izboljšati verodostojnost organizacije in poudarjati njeno legitimnost. (glej Bryson, 1994:155)

Strateško načrtovanje ni namenjeno samemu sebi, sestavljeno je iz več konceptov, postopkov in orodij, ki pomagajo odločevalcem odločati in ustrezno ukrepati. Nameni strategije so: smernica za skladno delovanje sodelavcev, načrt dejavnosti in usmeritve za doseganje ciljev, oblikovanje vzorca (načrtovanje niza dejavnosti, ki združujejo načrtovane zamisli v strategijo, katere so v skladu z misijo organizacije), izbiranje segmentov/kotičkov na tržišču in delovanje v njih ter usmeritev (kultura, ideologija, svetovni nazor organizacije). (glej Tavčar, 1999:50)

## 3.4. PROCES STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

Vsako strateško načrtovanje se začne s pogovorom med upravljalci in menedžmentom, snovalci politike, o temah, ki so ključnega pomena za organizacijo, »saj je dialog osnovna tehnika strateškega planiranja.« (Bryson, 1994:156) Pogovor o ključnih problemih in izzivih organizacije, vodi upravljalce in menedžment v snovanje strategij. **Obstaja pet osnovnih akcij, ki jih menedžerji uporabljajo:** ***analiza, načrtovanje, izvajanje, kontroliranje, ocenjevanje***. Bryson gl(ej Bryson, 1994:156-172) predlaga osem stopenjski proces načrtovanja strategije, ki spodbuja strateško razmišljanje in izvajanje :

***Oblikovanje začetnega sporazuma:*** sporazum o tem, kdo so ključni odločevalci, kdo naj bo vključen v snovanje strategije, vloga pri tem za vsakega posameznika ter kaj skušamo s strategijo doseči.

***Identifikacija in zjasnitev pooblastil:*** proučiti zakonodajo, statut in vse dokumente v zvezi s snovanjem strategije, da bo delovanje legitimno in legalno.

***Oblikovanje in zjasnitev misije in vrednot***: z misijo in zakonodajo skupaj je obstoj organizacije družbeno upravičen. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije raziskujejo in zadovoljujejo družbene ali politične potrebe in naj bi bile sredstvo za doseganje ciljev, ne pa namen same sebi. Pomembna in družbeno upravičena misija je vir inspiracije ključnih udeležencev, posebno zaposlenih. Oblikovanje misije naj vznikne iz dialoga in odgovorov na šest vprašanj (že predstavljana v poglavju 3.2.).

***Analiza zunanjega okolja:*** snovalci strategije identificirajo priložnosti in nevarnosti za organizacijo. »Zunanji« dejavniki so tisti, na katere organizacija nima vpliva, »notranji« pa tisti, ki so pod vplivom organizacije. Z opazovanjem političnih, ekonomskih, družbenih in tehnoloških trendov, zaznamo priložnosti in nevarnosti za našo organizacijo, saj se mora organizacija prilagajati spremembam na teh področjih. Večina organizacij se osredotoča večinoma na nevarnosti, ki jih prinašajo spremembe na teh štirih področjih in tako ne zaznajo priložnosti, ki se jim ponujajo. Poleg sprememb na teh štirih področjih, naj organizacija opazuje in naj je pozorna na ključne udeležence organizacije (stakeholderje). Pozorna naj bo tudi na sile, ki favorizirajo tako tekmovalnost kot tudi sodelovanje. Za uspešno analizo okolja se moramo vprašati, kaj se dogaja v širšem svetu, kar bi lahko imelo vpliv na našo organizacijo in s tem na izpolnitev naše misije.

***Analiza notranjega okolja:*** da bi identificirali notranje nevarnosti in priložnosti, mora organizacija opazovati vire (inpute), sedanje strategije (proces) in učinke (output). Najmanj podatkov ima večina organizacij o učinkih (outputih) organizacije, to pa zato, ker je output zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij težko meriti. Odsotnost le-teh predstavlja težavo tako za organizacijo (brez teh informacij in podatkov ne moremo ocenjevati učinkovitost strategije, ki smo jo oblikovali, razporeditve moči…) kot za ključne udeležence (stakeholderje). Če organizacija ne more dokazovati svoje učinkovitosti glede na kriterij, ki ga *stakeholderji* postavijo, lahko le-ti odklonijo svoje sodelovanje. Kot rezultat takega stanja prihaja do vse večjih konfliktov v organizaciji.

***Identifikacija strateških zadev:*** so temeljna politična vprašanja, ki se nanašajo na zakone in statut, misijo, in vrednote, storitve, kliente, uporabnike ali plačnike, financerje in menedžment. Z analizo okolij smo na tej stopnji po vsej verjetnosti naleteli na oviro pri načrtovanju strategije, ki se tiče zgoraj naštetih vprašanj, npr. primernost oblikovane misije (če misija ni primerna, ker so snovalci strategije prišli do ključnih novih spoznanj glede situacije organizacije, je potrebno misijo reformulirati). Reševanje strateških zadev neizogibno pripelje do konfliktov. Za identifikacijo teh spornih zadev je smiselno uporabljati določene pristope, eden od teh je tudi SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*)

ali slovensko SPIN (slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti) analiza, ki je pomembna pri analiziranju notranjega in zunanjega okolja organizacije. Na podlagi te analize proučimo, kaj organizaciji daje trdnost, v čem je močna (*Strenghts*), katere so njene slabosti (*Weaknesses*), kakšne možnosti se nam odpirajo v okolju in organizaciji sami (*Opportunities*) in nazadnje, kakšne nevarnosti/tveganja obstajajo zunaj in znotraj organizacije (*Threats*). Drugi pristop temelji na podlagi vizije razvoja. Organizacija ugotavlja sporne zadeve v analizi sedanjega stanja organizacije napram stanja, definiranega v viziji.

***Razvijanje strategije****:* Eden od mnogih pristopov k razvijanju strategije zagovarja pet delni proces. Začne se z identifikacijo alternativ, sanj ali vizij za reševanje strateške zadeve. Na drugi stopnji je treba uvideti ovire na poti do teh alternativ, sanj in vizij. Na tretji stopnji tim zbere predloge za dosego cilja preko ovir (najpogostejša ovira v teh organizacijah je slaba organizacijska struktura). Na četrti stopnji je treba določiti akcije za dosego ciljev. Na zadnje je potrebno natančno opredeliti delovni program, da se bodo izbrane akcije izvajale. Učinkovita strategija je tista, ki deluje, ki je politično sprejeta s strani ključnih udeležencev in tista, ki deluje v skladu s filozofijo organizacije in njenimi temeljnimi vrednotami.

***Opis organizacije v bodočnosti****:* organizacija opiše svoje želeno stanje v prihodnosti z vizijo, vanjo so zajeti pojmi, kot so misija, osnovne strategije, kriteriji učinkovitosti, pravila odločanja in etični standardi za zaposlene. Formulirana vizija, ki motivira člane, omogoča mobilizacijo in usmerjenost le-teh k namenom organizacije (glej poglavje 3.2.).

Čeprav so koraki strateškega planiranja našteti linearno, ni nujno, da se izvajajo po vrstnem redu. So samo orodje, s katerim si pomagamo, da bi dosegli želeno stanje. »Večkrat se sam proces ne začne z začetka.« (Bryson, 1994: 177) Največkrat se začne strategija izvajati še preden je proces njenega načrtovanja zaključen, kar je tudi prav. Kot sem že povedala, načrtovanje strategije ne sme biti samemu sebi namen. Če so določeni deli strategije, ki bi se jih že lahko izvedlo, preden se načrtovanje celotne strategije dokončno konča, ni smiselno čakati, lahko zamudimo priložnost itd. Strateško razmišljanje in izvajanje sta ključnega pomena za snovanje strategije. Preden začnemo strateško razmišljati, moramo imeti nekaj, o čemer bomo razmišljali, v ta namen, naj se v organizaciji najprej nekaj izvede.

*Katerakoli zasebna neprofitno-volonterska organizacija, ki bi se rada lotila strateškega načrtovanja, bi morala imeti: v upravnih odborih sponzorje in ljudi, ki imajo moč in avtoriteto v družbi, osebo, ki bi gnala proces dan za dnem, tim, ki bi se ukvarjal s strateškim načrtovanjem, pričakovanje, da ne bo potekalo vse tekoče in gladko, fleksibilnost glede tega, kar je napisano v strateškem planu, sposobnost uvideti ključni problem ter napeljati pogovor in akcije v zvezi s tem, dobro zgrajene koncepte glede analiziranja rezultatov: tehnična izvedljivost, politična sprejemljivost s strani udeležencev (stakeholderjev), etičnost in legalnost.* (Bryson, Roering v Bryson, 1994:181)

Vsaka organizacija mora imeti definirane **kriterije učinkovitosti**. Osnovna tri vprašanja, katere odgovori povejo, ali je bilo strateško načrtovanje učinkovito ali ne so: Ali je bila usmerjena pozornost na ključne odločevalce, ko se je ugotavljalo, kaj je res pomembno za organizacijo? Ali so bile postavljene prioritete glede izvajanja? V kolikšni meri so se dejavnosti izvedle?

### 3.4.1. **Strategija za mobilizacijo človeških virov**

Strateško načrtovanje v zasebni neprofitno-volonterski organizaciji je odvisno in prilagojeno mnogim dejavnikom. Ker izvajajo dejavnost v teh organizacijah tako zaposleni kot volonterji, morajo snovalci strategij pri oblikovanju strategij za mobilizacijo človeških virov usklajevati različne interese notranjih udeležencev organizacije.

1) <u>STRATEGIJA ZA MOBILIZACIJO UPRAVNEGA ODBORA (UO)</u>

Kot sem že povedala, je upravni odbor najvišji organ upravljanja. Vsak član upravnega odbora ima svoje zadolžitve. Lahko deluje sam ali ustanovi komiteje za razna področja, ki se tičejo upravljanja organizacije (npr. skrb za izvajanje programov, nabiranje sredstev, skrb za odnose z javnostmi). Dober menedžer je tisti, ki svetuje in izvaja cilje politike organizacije in se tako zaveda, da je tudi za delovanje upravnega odbora potrebno imeti dobro načrtovano strategijo za mobilizacijo le-tega: od upravnega odbora se pričakuje, da ima pomembno vlogo v prinašanju sredstev za izvajanje dejavnosti v organizacijo in iskanju ljudi, ki bodo pripomogli v dobrobit organizacije. Naloge in odgovornosti upravnega odbora sem naštela v poglavju 3.1., ko sem spregovorila o akterjih v organizaciji. »Odgovornosti upravnega odbora so odvisne glede na starost, velikost in namen organizacije, glede na metodo selekcioniranja

članov UO, sestavo UO, stil vodenja in odnosa med menedžerjem in predsednikom UO.« (Axelrod, 1994:135)

Povzela bom nekaj Burkhartovih ugotovitev glede učinkovitosti upravnega odbora (Burkhart v Trunk Širca, Tavčar, 1998:73)

1) Da bi bil upravni odbor (UO) učinkovit si morajo člani upravnega odbora vzeti dovolj časa, da bi skrbeli za potrebe organizacije.

2) Na dejavnost organizacije morajo gledati iz širšega zornega kota, da se ne vpletajo v samo nekatere dejavnosti in tako ne vidijo težav na ostalih področjih.

3) Člani UO morajo razumeti in sprejeti potrebe organizacije glede sredstev in programov.

4) Ko se voli člane v UO, je potrebno razmisliti o razlogih in posledicah (ne dojamejo širših potreb organizacij, povezani so z drugimi koristnimi organizacijami, imajo moč in ugled v družbi, lahko zagotovijo sponzorje in donatorje itd.).

5) Da bi UO načrtoval in uvajal uspešne programe, so potrebna določena znanja in izkušnje med člani in nenehno izobraževanje.

6) UO mora biti ravno prav velik, da zavzetost ne preseže zmožnosti članov, po drugi strani pa, če je UO prevelik se člani počutijo tujci in ne čutijo potrebe po osebni zavzetosti.

Upravni odbor je torej tisti, ki oblikuje in potrjuje strategije v organizaciji.Več dejavnikov vpliva na to, ali je upravni odbor usposobljen za izvedbo svojih odgovornosti. Menedžment mora poskrbeti, da bodo člani ustrezno usposobljeni in izobraženi v te namene. »Board developement« (usmerjene aktivnosti v razvoj članov UO in UO kot celote, ki pomagajo UO pri izvajanju njegovih nalog) obsega procese izbiranja, izobraževanja in zadrževanja članov v upravnem odboru. »Board developement« so torej izobraževalne aktivnosti, ki zvišujejo kvaliteto opravljenih nalog upravnega odbora. Značilnosti programa »Board developement« (glej Axelrod, 1994:126): je *kontinuirani proces in ne le enkratno srečanje*; *predsednik upravnega odbora in menedžer sta zadolžena za izvajanje tega »programa«*, saj je naloga menedžerja, da konstantno skrbi za izobraževanje (tako za svoje kot za UO) v organizaciji, upravni odbor pa lahko ustanovi poseben komite, ki je zadolžen za izobraževanje; *upravni odbor mora biti voljan investirati v svoj razvoj.* »Board developement« se izvaja preko specifičnih programov (glej Axelrod, 1994:127-129): Usmerjanje za nove člane upravnega odbora; Delavnice in konference z različno tematiko; Redno pregledovanje opisa delovnih mest; Razvijanje procesa sistematičnega izbiranja novih članov upravnega odbora; Ohranjanje informacijskega sistema; Vodenje periodičnega samoocenjevanja (ugotavljanje pomembnih področij, ki potrebujejo izboljšanje, merjenje procesa glede na plane in cilje UO, definirati

kriterije učinkovitega UO, graditi na posameznih članih UO, da bodo delovali kot tim); Ponujanje priložnosti upravnemu odboru za opazovanje in direktno sodelovanje v organizacijskih poslih.

Za organizacijo je ključnega pomena, da ima dobro izobražen, informiran in usposobljen upravni odbor. Menedžerji v večini organizacij ne dajejo, čeprav bi bilo potrebno, potrebnega poudarka na izobraževanje, ker so (tako sami kot UO) preveč usmerjeni v reševanje vsakodnevnih problemov. Pri oblikovanju politike in njeni izvršitvi sodelujeta upravni odbor in menedžment. Večina upravnih odborov najbolje služi organizaciji, da se osredotoči na identificiranje strateških rešitev, kar bo imelo velik vpliv za organizacijo v bodočnosti.

2) STRATEGIJA ZA MOBILIZACIJO ZAPOSLENIH

Menedžer zaposluje posameznike v organizacijo glede na potrebe po delovni sili (potrebno število zaposlenih in potrebni posebni poklicni profili) pri izvajanju programov strategij organizacije. Izbiranje posameznikov, ki bodo zaposleni v organizaciji je menedžerjeva najpomembnejša funkcija. »Uspeh organizacije temelji na prepletanju različnih energij in talentov ljudi v organizaciji.« (Sturgeon, 1994:555) Za uspeh potrebuje organizacija različne ljudi z različnimi pogledi na isto zadevo. Organizacija je sposobna privlačiti visoko kvalificirane posameznike samo, če ima dobro razvite tehnike pridobivanja zaposlenih. »Da bi pridobili »pravo osebo« za določeno delovno mesto, mora biti menedžer objektiven, mora v to vložiti veliko energije in mora imeti jasne misli.« (Sturgeon, 1994:555) Dober opis delovnega mesta (tak, ki zajame in opredeli vse značilnosti, zahtevnosti in naloge) je osnova za zakonsko, etično in praktično menedžersko razmišljanje, poleg tega si menedžer v postopku zaposlovanja skrajša delo, če je opis delovnega mesta jasno formuliran. Opis delovnega mesta je potreben tudi za določitev plače. »Pravo osebo« za določeno delovno mesto menedžer najde, če dobro izpelje postopek za pridobivanje delovnega mesta (testiranje, intervijuvanje, pregledovanje referenc itd.).

*Za snovanje te strategije* je potrebno pridobiti informacije (s SWOT analizo) glede stopnje *profesionalizacije* organizacije, oceniti je potrebno *razmerje med številom zaposlenih in možnostmi realizacije ciljev,* kakšne *poklicne profile* potrebuje organizacija za realizacijo postavljene vizije, *skladnost med misijo organizacije in interesi zaposlenih* (profesionalna rast, nagrajevanje), *metode vodenja* (odnos izvršilni menedžment /zaposleni, za kakšno obliko

vodenja gre, ali menedžer pozna svoje odgovornosti). (Kolarič, predavanja pri predmetu Upravljanje neprofitnih organizacij, 2000)

3) STRATEGIJA ZA MOBILIZACIJO VOLONTERJEV

Zasebne neprofitno-volonterske organizacije so vedno nanašajo na pomoč neplačanih volonterjev pri izvajanju dejavnosti. Prostovoljsko delo je ključna sestavina zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij in je pomemben ekonomski in socialni dejavnik, zato ga večina razvitih družb spodbuja. Ker vodijo v prostovoljsko delo ljudi različni interesi, jih mora organizacija zadovoljivo spodbujati, če bi rada zadržala prostovoljce v organizaciji. Badelt je naštel bistvene značilnosti prostovoljskega dela (Badelt v Trunk-Širca, Tavčar, 1998: 100):

Kakšne so zmožnosti prostovoljcev?

V proučevanju idealnega tipa se ugotavlja nadpovprečno kakovost zavzetega in ustvarjalnega dela prostovoljcev. Pri izbiri prostovoljcev ne odloča le zavzetost. Pomembno je izbiranje dovolj zmožnih in usposobljenih prostovoljskih sodelavcev, kar se kasneje odraža na kakovosti, torej, na uspešnosti zasebne neprofitno-volonterske organizacije.

Razpoložljivost prostovoljcev

Ko se prostovoljci enkrat odločijo, da bodo pod določenimi pogoji izvajali dejavnost v zasebni neprofitno-volonterski organizaciji, se morajo te odločitve držati in sprejeti vso odgovornost. »Želje in osebna neodvisnost prostovoljcev se morata podrejati neodložljivim potrebam nepridobitne organizacije.« (Badelt v Trunk Širca, Tavčar, 1998:100)

Zanesljivost prostovoljcev

Plačani sodelavci so bolj zanesljivi kot prostovoljci. Če plačani sodelavci opravljajo enako delo kot prostovoljci, ki za opravljeno delo niso plačani, občutijo to kot socialni pritisk. S prostovoljci se ne sme upravljati kot da so samoumevni v organizaciji. Treba jih je spoštovati in obravnavati kot vse ostale plačane sodelavce, če ne še bolj. Treba jim je nuditi določene ugodnosti, da se bodo v organizaciji počutili pomembne, zadovoljne in zaželene. Razložiti jim je potrebno, kdo ima katero vlogo v organizaciji in zakaj jo ima.

Pravni vidiki

»Zaposlovanje prostovoljcev odpira vrsto pravnih vprašanj, zlasti s področja delovnega in socialnega prava, odgovornosti organizacije itd.

Uspešno vključevanje volonterjev v organizacijo se ne zgodi samo od sebe. Prav tako kot pri vseh drugih nalogah v organizaciji, je tudi v tem primeru potrebno imeti strategijo. V ta

namen je najprej potrebno raziskati potrebo po volonterskem delu v organizaciji (koliko volonterjev potrebujemo, katere značilnosti morajo imeti itd.), najbolje s SWOT analizo. (glej v Kolarič, predavanja pri predmetu Upravljanje neprofitnih organizacij, 2000)

Oceniti je potrebno:

- seznam in opis nalog, ki jih izvajajo volonterji,
- način rekrutiranja ali izbiranja volonterjev (izbira se volonterje, ki verjamejo v vrednote in namen organizacije),
- sistem mentorstva/vodenja volonterjev (mentorji so zaposleni, lahko pa tudi menedžer),
- sistem nagrajevanja volonterjev.

Elementi načrtovanja strategije za mobilizacijo volonterjev so (glej McCurley, 1994:513):

1) *Potrebe po volonterskem delu*: organizacije se morajo vprašati, zakaj potrebujejo pomoč volonterjev ter narediti seznam prednosti in slabosti glede izvajanja dela z njihove strani.
2) *Opis in »Design« delovnega mesta*: determinirati je potrebno, kje in kako zaposliti volonterje, da bodo vedeli, kaj in katera znanja se od njih zahteva, da bo njihova učinkovitost visoka.
3) *Izbiranje volonterjev:* volonterje je potrebno najprej pozvati, v ta namen se oblikuje poziv. Sporočilo v pozivu naj motivira volonterje, da se navdušijo za sodelovanje. V ta namen morajo organizacije zelo široko opredeliti koga in kaj potrebujejo, da se na poziv odzove čimveč posameznikov, ki bi radi sodelovali z organizacijo.
4) *Intervijuvanje in izbiranje*: tehnike intervijuvanja in izbiranja volonterjev se razlikujejo od tistih za zaposlene. Pri izbiranju volonterjev se moramo vprašati, kdo bi lahko opravljal določeno delo, pri izbiranju zaposlenih pa, kako nam lahko ta oseba pomaga. Pri izbiri moramo biti pozorni, da uskladimo znanja in veščine volonterjev z zahtevami določenega delovnega mesta in vrednotami organizacije.
5) *Usmerjanje in izobraževanje*: informirati volonterje o organizaciji (njeni zgodovini, opisih vseh programov, ki se izvajajo v organizaciji, o storitvah, ki jih organizacija producira, znanjih, politiki in procedurah, opisu sistema menedžmenta volonterjev). Namen usmerjanja je priskrbeti volonterjem kontekst v okviru katerega bodo delovali. Potrebno je tudi izobraževati volonterje za specifično delo, ki ga bodo opravljali. Naučiti jih je potrebno, kako izvajati njihovo delo, kaj se od njih pričakuje, da bodo počeli in kaj storiti, če se pojavi nepričakovana situacija.

6) *Nadzor in motivacija*: volonterji morajo biti vodeni, nadzorovani in obravnavani prav tako kot zaposleni, da ne bi nakazovali, da obstajata dva različna »razreda« delavcev v organizaciji. Da se bodo volonterji zadržali v organizaciji, morajo biti zadovoljni s svojim delovnim mestom, glede odnosa z zaposlenimi (med volonterji in zaposlenimi prihaja pogosto do konfliktov).
7) *Analiza* naj bo izpeljana na dveh ravneh: na ravni posameznega volonterja in na ravni organizacije.

Menedžment se mora zavedati, da obstaja vrsta prednosti in slabosti v vključevanju volonterjev v izvajanje dejavnosti. »*Prednosti* so nižji stroški za organizacijo, boljši stiki s skupnostjo, boljša asistenca klientom, *slabosti* pa pomanjkanje kontrole in nižja zanesljivost volonterjev, potreben dodaten čas za nadziranje dela volonterjev, možen slab vpliv na plačano delo, težave pri izbiranju dovolj kvalificiranih volonterjev.« (McCurley, 1994:517) Da bi bila organizacija uspešna, mora imeti v programih za volonterje načrt za razvoj in usklajevanje potreb organizacije s potrebami volonterjev.

### 3.4.2. **Strategija trženja dobrin in storitev**

»Trženje je proces, ki povezuje organizacijo s ključnimi elementi v okolju.« (Moyer, 1994:251) Pomembni partnerji, ki sodelujejo z organizacijo v menjalnih procesih so donatorji, vlada, mediji in ostali ključni udeleženci.
Tako je *trženje proces skozi katerega poteka pozitivna izmenjava vrednot med organizacijo in javnostmi: klienti/ uporabniki /člani, političnimi akterji, finanserji/donatorji, širšo javnostjo. Z drugimi besedami, je trženje vzpostavljanje odnosov med zgoraj naštetimi segmenti (javnostmi, tako notranjimi kot zunanjimi) in je proces v katerem, na eni strani identificiramo potrebe in želje, na drugi strani pa ustvarjamo takšne produkte/storitve, ki te potrebe in želje zadovoljujejo. Je zmeraj dvosmeren proces, ki temelji na sposobnosti postaviti prava vprašanja in prisluhniti odgovorom.* (Kolarič, predavanja pri predmetu Upravljanje neprofitnih organizacij, 2000)
Take vrste odnosov poimenujemo odnose z javnostmi. Z javnostmi komuniciramo zato, da bi vzpostavili komunikacijske kanale z vsemi javnostmi, da bi bili človeški viri v organizaciji dobro informirani, da bi ohranili ugodne pogoje za nabiranje sredstev (ohranjati je treba odnose s sponzorji in donatorji in člani, kar povečuje možnost, da donator ne bo samo enkrat

vložil sredstev v organizacijo) , da bi komunikacija z državo dosegla višjo stopnjo in da bi širša javnost vedela o dejavnosti organizacije (preko odnosa z mediji: z novinarji treba ohranjati dober odnos zaradi dobrega ugleda, ki ga želimo ohranjati, ko se govori o naši organizaciji). »Trženje tako ni samo povečevanje prodaje z reklamiranjem organizacije« (Moyer, 1994:276), ampak je pomembna funkcija menedžmenta, saj je od le-tega odvisna povezanost organizacije z okoljem in njenimi ključnimi udeleženci. V ta namen je treba **strateško načrtovati strategijo za trženje dobrin in storitev**. Model za pripravo strategije trženja je lahko izražen v različnih korakih in različnih poteh. Narava procesa načrtovanja strategije trženja je oblikovana glede na različne javnosti, ki sodelujejo pri njenem razvoju, v ta namen je potrebno analizirati, najbolje na podlagi SWOT analize, okolje organizacije in kvaliteto že obstoječih ali neobstoječih načinov komuniciranja (s klienti, z lokalno in nacionalno politično sfero, s financerji in donatorji in širšo javnostjo). **Osnovni elementi za oblikovanje strategije trženja so** (glej Moyer, 1994:252-271):

*Raziskovanje trga* je pridobivanje informacij glede trenutnih klientov, razvijanje profilov trenutnih klientov organizacijskih programov, ugotavljanje prednosti glede storitev, ki jih nudi organizacija napram drugim organizacijam, ugotavljanje kakšno je mnenje o organizaciji s strani javnosti.

*Izbiranje ciljnega trga* : na tej stopnji izbiramo ciljno občinstvo, ki bi najbolj potrebovalo naše storitve ali bi preko naših storitev rado zadovoljevalo svoje potrebe (npr. klienti, odločevalci, vplivneži). Začeti moramo že z jasno izoblikovano podobo o ciljnem občinstvu. V ta namen je potrebno najprej opredeliti in segmentirati trg. »Trg sestavljajo vsi potencialni klienti, ki jim je skupna določena potreba ali želja in so pripravljeni zadovoljiti to potrebo oz.željo.« (Kotler, 1998:11) Segmentacija trga pomeni obravnavati vsako skupino potencialnih klientov, ki se razlikujejo glede na različne dejavnike, vsakega posebej, in se osredotočiti na tisto skupino, ki bi bila lahko potencialni klient organizacije.

*Oblikovanje storitev:* storitve ne morejo biti tako kot dobrine ustvarjene vnaprej in pakirane, ker je pri oblikovanju storitve vključen človeški faktor. Zato mora imeti menedžment pripravljen proces ali model po posameznih korakih, preko katerega se storitve ustvarjajo.

*Oblikovanje cene storitve*

*Oblikovanje trženjskih kanalov:* Ko je produkt organizacije storitev, je ta največkrat konzuimirana na mestu, kjer je ustvarjena (npr.učitelj-učenec). Tako je ustvarjalec storitve postavljen v direkten stik s porabnikom.

*Program oglaševanja:* Večkrat akterji v organizaciji ne razločujejo med trženjem in oglaševanjem, ki sta dva različna pojma. Preden začnemo z oblikovanjem programa

oglaševanja, moramo vedeti kdo je naše ciljno občinstvo ( poleg starih klientov, nas zanimajo tudi potencialni). Koraki oblikovanja programa so: ugotoviti kakšen je budžet namenjen programu oglaševanja, ugotoviti, kaj bi radi sporočili javnostim, način sporočanja (pošta, mediji itd.) in ocenjevanje rezultatov oglaševanja.

### 3.4.3. **Strategija nabiranja finančnih in materialnih sredstev (fundraising)**

»Financiranje je nujno za delovanje zasebne neprofitno-volonterske organizacije, je sredstvo za zagotavljanje obstoja te vrste organizacije, je strateški dejavnik uspešnosti in rasti le-te.« (http://www.artservis.org/prirocnik/prirocnik_financiranje.htm) Zasebne neprofitno-volonterske organizacije pridobivajo sredstva za izvajanje dejavnosti iz različnih virov (pluralni sistem financiranja). Sredstva so torej temelji na katerih se lahko izvaja dejavnost organizacije »Mednarodna primerjalna raziskava strukture prihodkov upošteva naslednjo klasifikacijo virov prihodkov: 1) plačila za storitve, 2) dotacije in subvencije države ter 3) zasebne donacije in prispevki posameznikov, podjetij in fundacij.« (Kolarič, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:123)

Zadnjih nekaj let prevladuje med nevladnimi organizacijami doktrina, imenovana **stabilno financiranje** »Gre za strateško načrtovanje pridobivanja finančnih sredstev, ki naj bi organizaciji zagotavljalo 'neodvisno' (čim manj odvisno) delovanje in razvoj.« (http://www.artservis.org/prirocnik/prirocnik_financiranje.htm ) Stabilnost se v neprofitnem sektorju nanaša na stopnjo, do katere se delovanje in učinek projektov in programov organizacij ohranjata tudi po prenehanju podpore enega ali več financerjev. Zagovorniki te doktrine zato poudarjajo pomen lastnih virov prihodkov (prodaja izdelkov, storitev, članarine itd.).

**Vrste sredstev** so: finančna sredstva (*nepovratna*: financiranje iz državnega, občinskega itd. proračuna, pomoč raznih organizacij, združenj in *izposojena:* krediti bank, posojila organizacij ali posameznikov), jamstva za izposojanje (za najemanje posojila), materialna sredstva (*darila v naravi*: materiali, izdelki, naprave, objekti, zemljišča, *brezplačna upo*raba: zemljišč, stavb, prostorov, opreme, infrastrukture), nematerialna sredstva *(fizično delo*: izvajalsko delo prostovoljcev, *umsko delo*: strokovno delo prostovoljcev, *pravice*: imena, avtorske pravice, *ugled in vpliv*: pri financerjih).

**Viri sredstev:**

1) Javna sredstva

Ker lastna sredstva neprofitnih organizacij niso zadostna za "preživetje" teh organizacij, je povezanost z državo nujna, tako da so v določeni meri odvisne od države, torej niso v celoti samostojne. Oblike finančne podpore (glej v Kolarč, Črnak-Meglič, Vojnovič, 2002:128) zasebnim neprofitno-volonterskim organizacijam na občinski in državni ravni so: letne subvencije, financiranje projektov, koncesijska pogodba.

2) Sponzorstvo

Pogodba o sponzorstvu zavezuje obe pogodbeni stranki. Svoje obveznosti imata tako sponzor kot tisti, ki je sponzoriran. Sponzor prispeva v pogodbi določena sredstva, sponzoriranec pa se obveže, da bo oglaševal sponzorja in njegove izdelke ali storitve. Sponzorstvo je obojestranska koristna dejavnost, je dvosmerna poslovna dejavnost. Cilji sponzorstva so različni, vendar je končni cilj sponzorstva povrnitev vloženih sredstev. Področja, ki jih sponzorji najraje pokrivajo so skoraj enaka kot pri donacijah: šport, kultura, znanost, izobraževanje. *Oblike sponzorstva* so različne. Sponzorji pomagajo z denarnimi sredstvi, s tehnično pomočjo in z opredmetenimi sredstvi (avtomobil, računalnik itd.).

3) Donacije

»Donacija je dajanje sredstev brez morebitnega povračila. Če se gospodarska družba odloči za izplačilo donacije, ima to izplačilo povsem določen, negospodarski namen. Gospodarska družba lahko pričakuje samo zahvalo tistega, ki je sprejel prispevek v obliki donacije.« (Krušič, 1997:1) Zakaj se donatorji odločajo za donacije? Donator, ki je istočasno tudi davčni zavezanec, bo v tem primeru lahko utemeljil zmanjšane davčne osnove. V Sloveniji so prispevki donatorjev v skoraj neobičajni in zelo redki. Davčne olajšave so v Sloveniji za donatorje premalo spodbudne. V drugih državah, v poslovnem svetu, npr. ZDA, so običajen način pridobivanja sredstev za opravljanje dejavnosti. Donatorji se najpogosteje odločajo s svojimi prispevki na področju kulture, vzgoje in izobraževanja, športa in humanitarnega področja.

**»Finančni proračun (budžet)** zasebne neprofitno-volonterske organizacije prikazuje finančno ravnovesje med viri (sredstvi) in različnimi načini uporabe sredstev. Finančni proračun opredeljuje sredstva, ki jih potrebujemo za izpolnitev načrtovanih ciljev in poslovnih projektov.« (Kovač, 1998:10) Uporabljamo ga za merjenje in nadzor poslovnih rezultatov (običajno v letu dni ali za posamezen projekt). Zasebna neprofitno-volonterska organizacija ima lahko več podrejenih proračunov za posamezne cilje, dejavnosti, programe, poslovne

funkcije ipd. S **finančnimi sredstvi** mora menedžer razumno gospodariti, da bo plačilna sposobnost organizacije trajna, ker so navadno viri, iz katerih se zasebne neprofitno-volonterske organizacije oskrbujejo, večkrat negotovi. Načela za oskrbovanje s finančnimi sredstvi (Lauffer v Trunk-Širca, Tavčar, 1998:102): financerjev naj bo čim več in čim več vrst; organizacija naj si poišče zaveznike (povezana z drugimi organizacijami bo uspešnejša pri pridobivanju sredstev); dejavnosti za pridobivanje sredstev naj bodo usklajene z drugimi dejavnostmi organizacije; ne pretiravajmo pri spodbujanju financerja z obeti in napovedmi ter pri poudarjanju sebe ali organizacije; vsi, ki pomembno sodelujejo pri pridobivanju sredstev zaslužijo nagrado; narobe se je lotevati pridobivanja sredstev v upanju, da se pokaže idealni financer; dajalci naj vedo, da so njihovi prispevki zares potrebni; akcije in prireditve za pridobivanje sredstev so lahko občasne, načrtovati jih je treba pa celo leto.

»**Stopnje oblikovanja strategije nabiranja sredstev**: analiziranje, načrtovanje, izvajanje, kontroliranje in ocenjevanje.« (Fogal, 1994:372) Preden začnemo načrtovati je potrebno *analizirati* višino potrebnih sredstev in vrsto vseh potencialnih sredstev ter natančno proučiti možne načine za dostop do teh virov. Identificirati je treba dejavnosti za katere se nabirajo sredstva in oceniti vire iz katerih organizacija pridobiva sredstva. V procesu *načrtovanja* se moramo vprašati, koliko?, katera? in čigava? sredstva potrebujemo, preveriti je treba načine preko katerih pristopamo k virom; oceniti osebo ali team, ki nabira sredstva, ugotoviti v čigavi pristojnosti je in kaj bi bilo za organizacijo idealno. Če je potrebno, je treba dodatno izobraževati kader na tem področju. Določiti moramo osebo ali tim, ki je najprimernejša za komuniciranje z donatorji. V procesu *izvajanja* strategije so naloge in vloge akterjev v organizaciji dodeljene. Menedžer vodi zaposlene s tem vprašanjem: »Kaj naj storimo, da bodo vsi udeleženci, ki so vključeni v načrt za pridobivanje sredstev zadovoljni in ponosni nad izvedbo le-tega?« (Fogal, 1994:373) Naslednja stopnja je *kontroliranje* nad izvajanjem procesa. Z *ocenjevanjem* samega procesa (kaj smo storili dobro in kaj pomanjkljivo?) se nudi možnost organizaciji, vodjem in izvajalcem (zaposlenim in volonterjem) strategije za nabiranje sredstev, da napredujejo in postanejo še bolj učinkoviti.

Prikazala sem, da je potrebno skrbno načrtovati finančna sredstva. Proučiti je potrebno vse financerje in potencialne vire za opravljanje dejavnosti, delo pa si v praksi olajšamo tako, da si odgovorimo na šest temeljnih vprašanj (glej http://www.artservis.org/prirocnik.htm )

1) KATERI so potencialni financerji in kako jih najdem?

2) KAJ financirajo (npr. posamezne projekte, programe-operativne stroške, investicije, izobraževalne programe, letni program, mednarodne – lokalne projekte…)?
3) KOGA financirajo (npr. javne zavode – nevladni sektor; posameznike – organizacije…)?
4) KDAJ lahko kandidiramo za sredstva (razpisni roki…)? Kakšen je časovni okvir posamezne finančne podpore (npr. koliko časa poteče od prijave – kontakta – do odgovora; kdaj pride do nakazila odobrenih sredstev)?
5) KAKO kandidiramo (kakšen je postopek, potrebne priprave – stiki, gradivo)?
6) KOLIKO denarja si lahko obetamo (je razmerje med porabljenim časom za prijavo in sredstvi, ki si jih obetamo, sprejemljivo)?

Menedžer organizacije razporeja sredstva, s katerimi le-ta razpolaga v skladu s pričakovanimi koristmi za društvo, hkrati pa upošteva nekaj dejavnikov: kako določene koristi ocenjujejo vplivni udeleženci (člani upravnega odbora in ostali), kako bodo koristi razporejene v času (vrednost koristi se lahko v času zniža), tveganje uporabe sredstev. (Kolarič, predavanja pri predmetu Upravljanje neprofitnih organizacij, 2000)

## 3.5. VODENJE V ZASEBNI NEPROFITNO-VOLONTERSKI ORGANIZACIJI

Vodenje v organizaciji je tudi del strateškega načrtovanja in upravljanja organizacije, saj predstavlja komunikacijo menedžerja s človeškimi viri znotraj nje. Pomembno je ohranjati čiste komunikacijske kanale med akterji v organizaciji, saj le v takem duhu lahko ustvarimo pogoje za ustvarjalno in motivirano delo. V zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah je vodenje bolj pomembno kot v katerikoli pridobitni organizaciji. Vzroki so v »močno idejno obarvanih izhodiščih in vizije nepridobitne organizacije, zaradi participativnih odnosov, zaradi raznolikosti navzkrižnih interesov udeležencev in še posebej zaradi posebnosti interesov prostovoljskih sodelavcev.« (Trunk-Širca, Tavčar, 1998:80)

»Vodje v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah morajo integrirati misijo, vire in strategijo. Njihove odločitve glede strategij morajo biti v okviru misije ter etičnimi vrednotami organizacije (Heimovics, 1994:137)« Obstajajo štiri temeljne strategije vodenja (glej Heimovics, 1994:151), ki so visoko medsebojno povezane: 1*) Odgovornost menedžerjev za usposabljanje upravnega odbora*: sposobni izvršilni menedžerji so odgovorni, da

usposobijo upravni odbor za učinkovito upravljalsko funkcijo v organizaciji, 2) *Sposobni menedžerji skrbijo za učinkovit upravni odbor:* ena izmed menedžerjevih funkcij je, da na osnovi svoje psihološke centralnosti služi upravnemu odboru (jih izobražuje in izvaja politiko, ki jo upravni odbor sprejema). Temeljne funkcije menedžerja v zvezi z upravnim odborom so: a) poenostavljanje interakcij med člani upravnega odbora samega ter med člani upravnega odbora in menedžerjem, b) spoštovanje članov upravnega odbora in odbora kot celote, c) uvidenje sprememb in inovacij glede organizacije in glede upravnega odbora, d) pridobivanje uporabnih informacij za upravni odbor, e) zagotovljanje in ohranjanje strukture upravnega odbora, f) skrb za produktivnost upravnega odbora. 3) *Uspešni vodje skrbijo, da se organizacija povezuje s svojim okoljem,* da ustvarja komunikacije z zunanjimi udeleženci, ki ji koristijo pri morebitnih reševanjih konfliktov. 4) *Uspešni menedžerji razmišljajo politično*: so realisti, prepoznajo in sprejemajo, da je svet v organizaciji in izven nje sestavljen iz posameznikov z različnimi potrebami, vrednotami in interesi, zato morajo biti pripravljeni na to.

Funkcija menedžmenta je tudi načrtovanje **slogov in načinov vodenja,** ki se osnovno delijo na tradicionalne in sodobne. Tradicionalni se ne ukvarjajo s človeškim faktorjem, ki je še posebej pomemben pri upravljanju zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij. Timski vodstveni slog, ki sodi med sodobne, je po mnenju mnogih avtorjev najprimernejši v večini zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah. »Zgleduje se po načelu 'prvi med enakimi', s čimer se poudarja vzajemno delovanje za doseganje skupnega cilja.« (Bizjak, 1998:14) Ta vodstveni slog je učinkovit pri ustvarjalnih nalogah, izobrazbena struktura sodelujočih je visoka. Vodja mora imeti avtoriteto (le-ta temelji na ustreznem znanju in kolegialnem obnašanju), je predstavnik skupine navzven in koordinira delo.

Kakovost in odličnost v organizaciji

Pomembno je, da vodja v organizaciji **vzpodbuja ustvarjalnost**, ki je osnovni **pogoj za kakovost**. To »pomeni iskanje novega, boljšega, bolj individualnega« (Možina, 1998:5). Biti ustvarjalen je danes esencialno. Ustvarjalnost je pogoj za spremembe, ideje, novosti in odličnost v organizaciji. Vsaka uspešna in sodobna organizacija je odprta zanjo. Za doseganje **odličnosti** v delovanju organizacije je najprej potrebno zastavljati prava vprašanja, da dobimo točen odgovor, ali natančneje, treba je uvideti v vzrok ali korenine težave. Samo pri koreninah lahko kaj spremenimo. Če ima vodja **vizijo**, zna ustvarjati prihodnost organizacije na podlagi dejstev, želja, podatkov, priložnosti, interesov, vidi vplive in delovanje okolja, zraven pritegne

zaposlene, ki tudi sami »iščejo pot svojega razvoja« (Možina, 1998:5). Ni dovolj in ni edini pogoj za uspešnost organizacije, da menedžer opredeli cilje in smernice, organizira delo, usmerja zaposlene, kontrolira doseženo in prevzame mere za večjo rast. Če se bo menedžer osredotočal le na »ekonomsko« stran, kajkmalu organizacija ne bo več uspešna. Oboje je pomembno, splošna strategija dela in kultura organizacije (delovanje in način življenja zaposlenih). Povezovati je treba znati človeške vire in dosežke v organizaciji, kar pomeni ustvarjati **kulturo.** V ta namen uporabljamo nehierarhično komuniciranje, usposabljanje, sistem nagrajevanja. »Treba je najti kompromis med usmerjenostjo k delovnim nalogam in usmerjenostjo k ljudem, da bo organizacija učinkovita in uspešna« (Blake in Mount v Bizjak, 1998:11)

Motiviranje so ukrepi, ki usmerjajo človeka k določenemu cilju. Človek se ne bo spravil k nobenemu delu, če za to ne bo motiviran. »Motiviranje sodelavcev oz. zaposlenih je pogoj 'conditio sine qua non' za doseganje kakovostnih ciljev na poti k odličnosti.« (Možina, 1998:8) Vsak menedžer mora biti občutljiv in sprejemljiv glede potreb in ciljev sodelavcev. Če jih ne bo spodbujeval, bodo ti postali pasivni, nemotivirani, počutili se bodo izkoriščene. Torej, če želi vodja doseči katerikoli cilj mora biti predvsem spodbujevalec. »Motiviranje pomeni vešče spodbujanje sodelavcev k sproščanju njihovih zmogljivosti in zamisli, da pridemo do ustvarjalnega delovnega ozračja. Obenem to pomeni osnovo za njihovo neposredno osebno in strokovno rast.« (Možina, 1998:7) Prva naloga vodje, motivatorja, je seznaniti svoje zaposlene s **poslanstvom organizacije, vizijo razvoja, cilji in potmi**, ki vodijo k odličnosti. Zaposleni postanejo radovedni, in prav ta radovednost je osnovni vir motivacije. Vsak posameznik je zainteresiran za svoj osebni razvoj, izobraževanje, delovno kariero. Za uspešno motiviranje moramo imeti razvit informacijski sistem, preko katerega bomo ugotovili s čim bomo najbolj spodbudili posameznika ali celotno skupino. Na podlagi tega izberemo primerno motivacijsko metodo.

Pot k odličnosti – vodenje na osnovi razvoja in sodelovanja

Če je vedenjski sistem zaposlenih (motiviranosti, pripadnosti, sožitja z organizacijo, pripravljenosti na spremembe v odnosu do kulture in kakovosti dela) dobro razvit, je pot do odličnosti odprta. Vodja mora razvijati sebe in sodelavce, razviti sposobnosti, doseči učinkovitost pri delu in prevzemati odgovornost za sprejete akcije. Glavna značilnost tega vodenja je usmerjenost k spreminjanju obstoječega stanja, v smeri neprestanega izboljševanja.

Uspešen vodja

Vodja mora za uspešnost organizacije obvladati temeljna znanja iz vedenjskih znanosti, mora imeti izkušnje in veščine. Razumeti in prisluhniti mora interesom, na podlagi katerih se oblikuje vedenje posameznikov in skupin ter te posameznike ali skupine tudi ustrezno motivirati za boljše dosežke. V zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah so včasih možnosti za materialno nagrajevanje omejene, spodbujevanje temelji na nematerialnih spodbudah. Pomembno je, kakšen zgled daje vodja, kako se obnaša in kako se sam angažira v organizaciji, saj je bolj pomembno od vseh besed, ki jih izgovori. Pomembno je, da je vodja aktiven in nikakor pasiven. Vodja mora biti dejaven. Njegova vloga je nenadomestljiva pri ustvarjanju odličnosti in kakovosti v organizaciji. Vodja se vedno sprašuje: »Kako naj rešim(o) problem ali poiščem(o) spremembo, ki bo zagotavljala neprekinjen razvoj sposobnosti in znanja sodelavcev ter njihovo kontinuirano uresničevanje pri delu, v smeri neprestanega izboljševanja.« (Možina, 1998:6) S sodelavci vodja preučuje delovno situacijo, skupaj pridejo do rešitve, vodja ne zgolj poučuje ali usmerja, to ni dovolj! Vodja mora imeti zaupanje in spoštovanje do sodelavcev in s tem do organizacije. Daje čim več avtonomije sodelavcem, hkrati pa vzpostavi tudi več (samo)kontrole. Pridobil bo na moči, če jo bo čim več dajal sodelavcem. Bolj mora skrbeti za potrebe drugih kot za svoje lastne potrebe in mora imeti vero v možnost stalnega napredovanja in doseganja višje stopnje kakovosti, verjeti mora v svojo organizacijo in biti pozitivno usmerjen. Uspešen vodja razvija sebe, vlaga v svoj osebni razvoj in razvoj sodelavcev.

# II. DEL: ŠTUDIJA PRIMERA: OBLIKOVANJE UPRAVLJALSKO-ORGANIZACIJSKEGA MODELA ZA DRUŠTVO - STUDIO ZA IGRALSKO UMETNOST

## 1. IGRALSKI STUDIO KOT NEFORMALNA SKUPINA

Igralski studio je neformalno prostovoljno združenje posameznikov. Kot v vsaki neformalni skupini se posamezniki združujemo na podlagi neke skupne dejavnosti, interesov in ciljev ter tako znotraj skupine zadovoljujemo določene potrebe. Združujemo se (dvakrat na teden) zato, da bi se izobraževali na področju dramske igre (glej priloge), konkretno igralskih tehnik Sistema (glej Stanislavski, 1983) in Metode (glej Strasberg, 1988).

Delovanje Igralskega studia sta v Ljubljani spodbudila Janez in Andrej Vajevec, ki sta tudi mentorja – učitelja (volonterja) in idejna vodji v Igralskem studiu. Ker odnose v neformalni skupini označuje neformalnost, brata Vajevec ne moreta biti tudi formalna vodji. Na podlagi sedemletnega študija (Janez Vajevec) in enoletnega študija (Andrej Vajevec) pri Lee Strasbergu in drugih učiteljih na Strasbergovem inštitutu v Los Angelesu, sta hotela prenesti svoje znanje v Slovenijo. Ker javne izobraževalne institucije, Akademije za gledališče radio film in televizijo, nista zanimali ti dve igralski tehniki, sta se odločila, da bosta sama prenašala svoje znanje dalje. Igralski studio kot tak obstaja v Ljubljani od leta 1980. Do leta 1997 so se »člani« dobivali enkrat tedensko. Od tega leta dalje se dobivamo najmanj dvakrat na teden, saj se je Tomi Janežič, režiser, dolgoletni učenec bratov Vajevec, odločil, da bo tudi sam mentor v Igralskem studiu.

Elementi, ki povezujejo **»člane«** Igralskega studia v neformalno družbeno skupino, so občutek pripadnosti skupini (prijateljske vezi, delitev igralskih izkušenj, podpora), skupna stališča glede pojmovanja dramske igre in skupne vrednote (gojiti ustvarjalnost, umetniško svobodo in svobodo združevanja). Struktura **»članov«** tega združenja je zelo raznovrstna, tako glede na starost kot na spol, izobrazbo in državljanstvo. Za osvajanje teh igralskih tehnik je zaželeno, da ima posameznik že izoblikovano osebnost, zato so »člani« v Igralskem studiu stari najmanj 19 let, zgornje meje starosti za udeleževanje v Igralskem studiu ni. Najstarejša »članica« je stara 82 let. »Člani« smo tudi enakomerno porazdeljeni po spolu. Najmanj polovica »članov« Igralskega studia je po izobrazbi poklicni igralec(ka), prav tako Janez

Vajevec, ki izpopolnjujejo svoja znanja in pomagajo kot volonterji pri izvajanju izobraževanja. V Igralskem studiu se izobražujejo tudi igralci iz Hrvaške in Italije.

Izobraževanje v Igralskem studiu **ni samo sebi namen**, dokaz je ta, da nas večina prenaša naučene igralske veščine v zunanje okolje tega združenja. S temi znanji, »člani« ustvarjamo igralske vloge: profesionalni igralci(ke) v javnih gledališčih, največ jih igra v Maldinskem gledališču, ostali pa v neinstitucionalnih kulturnih organizacijah (zasebnih zavodih, društvih). Prav tako nas je nekaj, ki se udejstvujemo na področju filma, tako v Sloveniji kot v tujini.

## 2. PROCES FORMALIZACIJE: USTANOVITEV DRUŠTVA – STUDIA ZA IGRALSKO UMETNOST

Za razliko od neformalne skupine je formalna skupina organizirana in ima točno določene funkcije. Vodenje je formalno, obstaja hierarhija odnosov. Dolžnosti in pravice članov so urejene s statutom in pravilnikom, opredeljeni so vstopni in izstopni pogoji. Formalna skupina mora imeti posebno ime in razpoznavne znake. Društvo - Studio za igralsko umetnost bo formalna oblika Igralskega studia s točno določenim poslanstvom.

»Društvo je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu in v skladu s tem zakonom.« (ZDru, Ur. List RS, št.60-2789/1995) Društvo lahko ustanovijo osebe, ki so dopolnile 18 let. Ustanovitelji na ustanovnem zboru sprejmejo sklep o ustanovitvi in temeljni akt društva. Zahtevi za registracijo društva mora vlagatelj priložiti zapisnik ustanovnega zbora, dva izvoda temeljnega akta (glej priloge), seznam s podatki ustanoviteljev, overjene podpise ustanoviteljev, osebno ime ter naslov stalnega prebivališča zastopnika društva in dokazilo o plačilu upravne takse. Pristojni organ je dolžan o zahtevi za registracijo društva odločiti v roku 30 dni od njenega prejema. Z registracijo postane društvo pravna oseba zasebnega prava. (glej ZDru, Ur. List RS, št. 60-2789/1995)

Dejavnost Društva – Studia za igralsko umetnost se bo, glede na dejavnost Igralskega studia (izobraževanje na področju dramske igre dvakrat na teden po štiri ure), razširila v okviru izobraževanja na področje organiziranja seminarjev, ukvarjali se bomo tudi s pripravljanjem

in izvajanjem projektov (predstave, filmi itd.). Prav tako se bo razširilo tudi področje izobraževanja. Poleg dramske igre, bomo izvajali izobraževanje tudi na področju režije in pisanje scenarijev. To pomeni, da bo Društvo - Studio za igralsko umetnost, ohranilo osnovno dejavnost Igralskega studia, hkrati pa bo izvajalo tudi dodatne dejavnosti.

## 2.1. UPRAVLJALSKO - ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DRUŠTVA – STUDIA ZA IGRALSKO UMETNOST

Da bi bila dejavnost v društvu uspešno in učinkovito izvajana, je za to potrebno imeti osnovno politiko in strategije, s katerimi se izvaja politika. Tako moramo imeti v društvu upravljalce (upravni odbor), menedžment (menedžerja, ki je izvajalec strategij) in izvajalce programov (zaposlene in volonterje).

Upravni odbor

V statutu Društva - Studia za igralsko umetnost (glej priloge) piše, da ima upravni odbor šest članov, vključno s predsednikom društva. Ključnega pomena je, da ustanovitelji društva izberemo take člane v upravni odbor, ki bodo v korist društvu. Vsak član društva ima pravico biti izbran v članstvo upravnega odbora. Ker ima upravni odbor razne odgovornosti, ki sem jih naštela že v teoretičnem delu, med drugimi skrbeti za finančne vire in odgovornost za javno podobo organizacije, bomo izbrali člane upravnega odbora glede na moč in vpliv, ki jih imajo na področju kulture (uprizoritvene umetnosti in film), glede na ugled v družbi (npr. slavni slovenski igralec(ka)), glede na znanja in izkušnje, glede na povezave, ki jih vežejo z možnimi sponzorji in donatorji. Ko je upravni odbor sestavljen, mora ta najprej oblikovati misijo društva, da bo snovanje politike društva usmerjeno. Pri snovanju le-te mora biti pozoren, da deluje v skladu z zakoni in statutom in da politika kot taka izpolnjuje misijo društva. Da bi člani upravnega odbora oblikovali in izvajali učinkovite strategije, potrebujejo pomoč menedžerja, ki ga sami izberejo in zaposlijo. Strategije v glavnem oblikuje menedžer, upravni odbor jih pregleda, ugotovi, če se skladajo s cilji (izvedeni iz misije društva) društva in jih sprejme.

Menedžer

Menedžer bo zaenkrat edini v Društvu - Studiu za igralsko umetnost, ki bo zaposlen. Izbere in zaposli ga upravni odbor na podlagi strokovnih znanj in veščin, vedenjskega značaja in veščin etičnosti odločanja in delovanja ter delovnih izkušenj. Njegova naloga je, da pomaga upravnemu odboru pri snovanju strategij, njegova »prava« naloga pa je, da te strategije uspešno izvaja. V ta namen oblikuje ustrezne programe, s katerimi se izvajajo strategije ter poišče in izbere volonterje (zaenkrat ni zaposlenih) in zunanje plačane sodelavce (svetuje mu Upravni odbor), ki bodo izvajali programe Društva - Studia za igralsko umetnost, trži storitve in komunicira z javnostmi, s pomočjo upravnega odbora nabira sredstva za izvajanje dejavnosti v društvu, išče nove partnerje in zaveznike, usklajuje urnike volonterjev in bodočih zaposlenih. Naloga menedžerja je tudi, da poskrbi za ustrezno informiran upravni odbor in za izobraževanje le-tega, prav tako pa mora poskrbeti, da Društvo - Studio za igralsko umetnost ustvarja informacijske kanale tako znotraj organizacije, kot v povezavi med organizacijo in njegovim zunanjim okoljem.

Izvajalci programov

Izvajalci programov Društva - Studio za igralsko umetnost so volonterji in plačani zunanji sodelavci. Menedžerjeva naloga je izbrati ustrezne volonterje. **Volonterji** v Društvu - Studiu za igralsko umetnost bodo profesionalni igralci, ki se že leta učijo v Igralskem studiu in tisti igralci, ki nimajo formalne izobrazbe, ampak so kvalificirani za izobraževanje članov društva. Zakaj bi to počeli? To počnejo že nekaj let kot mentorji, ki pomagajo v Igralskem studiu bratoma Vajevec in Tomiju Janežiču, med drugim za pridobitev lastnih izkušenj in pridobivanja dodatnega znanja. S pridobivanjem več sredstev za izvajanje dejavnosti in širjenjem dejavnosti Društva - Studia za igralsko umetnost bi lahko zaposlili vedno več posameznikov, prednost bi imeli izkušeni volonterji. Ker Društvo - Studio za igralsko umetnost predvideva širjenje dejavnosti v okviru izobraževanja, na organiziranje seminarjev, bodo le-te izvajali tudi **zunanji sodelavci**, nekateri so državljani Republike Slovenije, ostali pa državljani različnih držav, ki bodo za opravljeno delo dobili plačilo. Ti zunanji sodelavci so vsi strokovnjaki na svojih področjih in poučujejo igralski tehniki in njune različice, ki jih bomo poučevali tudi v Društvu - Studiu za igralsko umetnost.

Predsednik društva

V statutu društva Studio za igralsko umetnost piše, da »predsednik zastopa in predstavlja društvo proti tretjim osebam, državnim in upravnim organom in organizacijam doma in v

tujini.« (glej priloge) Predsednik društva je hkrati predsednik upravnega odbora Društva - Studia za igralsko umetnost in tako koordinira delo upravnega odbora, predstavlja organizacijo na »trgu«, v medijih, v raznih govorih, podeljuje razne nagrade itd.

Skupščina

Skupščino sestavljajo vsi člani Društva – Studia za igralsko umetnost. Skupščina ima pristojnost sprejemati program dela društva za predvideno dobo, voliti predsednika in člane upravnega odbora, sprejemati letna in finančna poročila, odločati o združitvi z drugimi društvi, sprejemati zaključni račun, sprejemati in spreminjati statut in odločati o nakupu in prodaji nepremičnin. (glej priloge)

Nadzorni odbor

Nadzorni odbor spremlja delo upravnega odbora in drugih organov društva ter opravlja nadzor nad finančno – materialnim poslovanjem društva. Nadzoruje delo skupščine in upravnega odbora pri sprejetih sklepih, nadzoruje, če vse poteka v skladu z zakonom in pravili v skladu s statutom Društva – Studia za igralsko umetnost. (glej priloge)

## 2.2. MISIJA DRUŠTVA – STUDIA ZA IGRALSKO UMETNOST

Bryson (Bryson, 1994:161) pravi, da si je potrebno odgovoriti na šest ključnih vprašanj, da bi ustrezno formulirali **misijo** organizacije.

Kdo smo kot organizacija?

Studio za igralsko umetnost je društvo, ki deluje na področju kulture (uprizoritvene umetnosti in film). Osnovni namen tega društva je izobraževanje sodobnih igralskih tehnik »Sistem« in »Metoda« ter njunih različic, izobraževanje na področju pisanja scenarijev in režije. Poleg izobraževanja se v okviru društva izdelujejo posamezni projekti, gledališke predstave in filmi.

Katere so osnovne družbene in politične potrebe, ki naj bi jih izpolnili?

Društvo - Studio za igralsko umetnost izpolnjuje potrebo po raznovrstnosti igralskih tehnik, načinov in metod. »Naloga današnjih državnih oblasti je spodbujati javno in zasebno raziskovanje kulture v vseh njenih oblikah in različicah.«. (Mundy, 2001:12) V vseh modernih družbah lahko posamezniki, ki jih zanima dramska igra, izbirajo glede na to, katero

izmed igralskih tehnik se bodo učili, zato moramo ustvariti tudi v Sloveniji take pogoje. Poleg tega v Sloveniji še nimamo primernega izobraževanja za filmske poklice, takega, ki bi posebej izobraževalo igralsko tehniko za igro na kamero. Igralsko tehniko »Metoda« največ uporabljajo prav pri ustvarjanju vlog za film (uporabljajo jo Al Pacino, Meryl Streep, Marlon Brando, Harvey Kheitel itd.), saj mora igralec, če hoče biti resničen, naraven in prepričljiv pred kamero, na ta način ustvarjati (glej priloge). Poleg tega se v takem »duhu« izobražuje tudi režiserje in pisce scenarijev. Zakaj ne bi izkoristili kadrovskega potenciala, ki ga imamo v Sloveniji na voljo za učenje igralske tehnike »Metoda«? Janez in Andrej Vajevec sta se učila igralske tehnike »Metoda« pri samem Lee Strasbergu, ki je njen »oče«. V Sloveniji ni drugih igralcev, ki bi se učili igralske veščine pri temu učitelju.

Kako prepoznamo in se odzivamo na potrebe in probleme?

Potrebe in probleme skušamo predvideti že preden se pojavijo, zato smo v »koraku s časom«, sledimo spremembam in potrebam ključnih udeležencev, sprejemamo jih in se nanje odzivamo.

Kako naj ugodimo ključnim udeležencem, »stakeholderjem«?

»Stakeholderji« so vsi tisti, ki kakorkoli vplivajo na Društvo - Studio za igralsko umetnost in tisti, na katere to društvo vpliva. To so vsi člani tega društva, sponzorji, donatorji, Ministrstvo za kulturo, Javni sklad za kulturne in ljubiteljske dejavnosti, Mestna občina Ljubljana, občinstvo itd. Ugodimo jim tako, da skušamo zadovoljiti njihove potrebe. Potrebe in zahteve javnih institucij so podane že ob sklenitvi pogodbe, potrebe članov, občinstva pa je potrebno raziskati.

Kakšna je naša filozofija in naše vrednote?

Tako kot je ključna vrednota Igralskega studia solidarnost, velja enako za Društvo - Studio za igralsko umetnost. Poleg te vrednote, se v našem društvu neguje vrednoto umetniške svobode, ki je ključno potrebna pri kakršnemkoli umetniškem ustvarjanju. Naša filozofija je spodbujati ustvarjalnost pri izobraževanju, pri pripravljanju projektov ter upravljanju in vodenju celotnega društva.

Kaj nas razlikuje od drugih organizacij in zakaj smo edinstveni?

Od drugih institucij, društev in javnih ter zasebnih zavodov, ki delujejo na področju kulture (uprizoritvene umetnosti in film) nas razlikuje to, da se v Društvu - Studiu za igralsko

umetnost učimo in uporabljamo za oblikovanje igralske vloge različne igralske tehnike in veščine kot jih uporabljajo v drugih institucijah. V Sloveniji nimamo še društva, zasebnega ali javnega zavoda, ki bi poučevala in uporabljala v praksi zgoraj omenjeni igralski tehniki.

Po analiziranju ključnih dejavnikov Društva - Studia za igralsko umetnost, lahko formuliram misijo. Misija se glasi: **Društvo – Studio za igralsko umetnost je zasebna neprofitno – volonterska organizacija, ki poučuje sodobne igralske tehnike in razvija kreativni pristop h gledališkemu in filmskemu ustvarjanju v Sloveniji.**

## 2.3. CILJI, PROGRAMI IN VIZIJA DRUŠTVA - STUDIA ZA IGRALSKO UMETNOST

Naloga menedžerja je, da konvertira misijo v cilje. **Cilji** Društva - Studia za igralsko umetnost so:

a. pridobiti status društva, ki deluje v javnem interesu,
b. izpeljati najmanj en projekt na leto,
c. izpeljati vse zadane seminarje,
d. pošiljati člane na avdicije za filme in predstave (vključevanje društva v okolje, ključni udeleženci opazijo kvaliteto dela),
e. izobraziti najmanj deset začetnikov na leto,
f. nadgrajevati znanje nadaljevalcev,
g. zaposliti vsaj enega posameznika, ki trenutno deluje kot volonter.

**S programi društva** dosegamo cilje in izvajamo dejavnost društva. Programe organizira menedžer, izvajajo ga volonterji in plačani zunanji sodelavci. V Društvu - Studiu za igralsko umetnost imamo začrtane tri programe.

Osnovni program

(2 krat na teden po štiri ure ) sestoji iz relaksacije, dela na čutnemu in čustvenemu spominu ter na improvizacijah oz. delu na sceni. Ta program bodo izvajali že izkušeni mentorji, ki bodo delali kot volonterji.

Seminarji

Poleg osnovnega programa, društvo organizira vsak mesec en seminar, ki bo trajal sedem dni ali več. Seminarje iz dramske igre, giba, glasu, govora, scenaristike in režije, bodo vodili domači in tuji zunanji plačani sodelavci.

Delo na projektih

Čez celo leto se bo delalo na enem večjem ali več manjših projektih, predstavah ali filmih. Ta program se izvaja tako, da se ustvarjalci predstav ali filmov dobivajo vsaj dvakrat na teden.

**Vizija** je želeno stanje v prihodnosti. Oblikujemo jo tako, da si odgovorimo na vprašanja, kdaj in kako dosežemo cilje. Spodbujati mora uresničitev zadanih ciljev, skupne vrednote, navdušenost in moč enotne skupine.

Vizija Društva - Studia za igralsko umetnost se glasi: **V roku pet let izboljšati raven ponudbe izobraževanja na področju dramske igre v Sloveniji, tako da bomo uresničili vse zadane cilje.**

Utemeljitev vizije

Namen Društva - Studia za igralsko umetnost, glede njegovega razvijanja, je ustvariti pogoje, da bo društvo pridobilo status društva, ki deluje v javnem interesu. Tak status si bo pridobilo, če bo društvo kvalitetno izobraževalo igralce za filmske poklice, če bo pripomoglo k zvišanju kvalitete dramske igre, režije in scenaristike v slovenskem prostoru in če bo ustvarilo čim več kvalitetnih projektov. Na ta način bo društvo postalo producent storitev za državo, obseg sredstev v društvu se bo povečal in bo tako možno zaposliti več posameznikov, kar bo prispevalo k višji stopnji profesionalizacije Društva – Studia za igralsko umetnost in s tem zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij v Sloveniji. Z večjim obsegom sredstev lahko društvo začne širiti svojo dejavnost na ustvarjanje filmov.

## 2.4. PROCES STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA

Strategije za Društvo - Studio za igralsko umetnost bom oblikovala na podlagi teoretičnih opredelitev strateškega načrtovanja iz prvega dela mojega diplomskega dela in na podlagi SWOT ali slovensko SPIN analize, ki jo bom opravila. **Slabosti:** ne vemo še, če tako načrtovana organizacijska struktura deluje. Na začetku delovanja bomo imeli zelo malo sredstev za izvajanje dejavnosti. **Prednosti:** smo edini v Sloveniji, ki na področju dramske igre nudimo izobraževanje igralske tehnike »Metoda«. Ker v Sloveniji nimamo primernega izobraževanja za filmske poklice, nudi Društvo - Studio za igralsko umetnost kvalitetno izobraževanje za te poklice v okviru učenja in dopolnjevanja znanja iz »Sistema« in »Metode«. Na voljo imamo učitelja, brata Vajevec, ki sta se učila »Metode« pri Lee Strasbergu (»očetu« *method actinga*), kar je izjemna dragocenost in redkost v Evropi. Glede na to, da bo društvo šele začelo delovati, imamo že bodoče člane tega društva, saj želijo vsi, ki so do sedaj redno obiskovali Igralski studio nadaljevati svoje izobraževanje in želijo delati v projektih. **Izzivi:** na področju izobraževanja dramske umetnosti deluje že kar nekaj organizacij (Dramska šola Barice Blenkuš, seminarji v okviru Sklada za kulturne in ljubiteljske dejavnosti itd.), kar vzpodbuja konkurenco in s tem nenehno izboljševanje Društva - Studia za igralsko umetnost. Poleg tega je izziv pridobiti poleg že pridobljenih članov, nove člane. **Nevarnosti:** majhen ciljni trg, potrebno bo širiti zanimanje za učenje v Društvu - Studiu za igralsko umetnost tudi v tujino. Ker o tem, kaj je kvalitetno glede dramske igre, v Sloveniji, odločajo profesionalni igralci in režiserji, ki podpirajo način dramske igre, kakršnega poučujejo na javni izobraževalni instituciji AGRFT, obstaja možnost, da Društvu – Studiu za igralsko umetnost, ne bodo priznavali kvalitetnega izobraževanja dramske igre in s tem kvalitetnega izobraževanja za filmske poklice. To bi imelo za posledico, da društvo ne bi dobilo statusa društva, ki deluje v javnem interesu. Zaradi naštetega predvidevam, da se bo Društvo – Studio za igralsko umetnost moralo dokazovati z izjemno visokimi rezultati (nagrade v tujini na posameznih festivalih itd.).

### 2.4.1. Strategija za mobilizacijo človeških virov

Dejavnost v Društvu - Studiu za igralsko umetnost bodo opravljali tako volonterji kot plačani profesionalci, tako domači, kot tuji državljani. Zunanji sodelavci, profesionalci, ki ne bodo zaposleni v društvu, bodo vodili seminarje, ki se bodo izvajali enkrat mesečno. V društvu bo zaposlen samo menedžer.

**1) Strategija za mobilizacijo upravnega odbora**

Ugotovili smo že, da je funkcija upravnega odbora upravljati Društvo - Studio za igralsko umetnost. Skupaj z menedžerjem bodo člani upravnega odbora snovali strateške načrte za organizacijo. Menedžer mora poznati sestavo upravnega odbora po izobrazbi, starosti in spolu in ugotoviti ali je upravni odbor s tako sestavo sposoben realizirati cilje društva. Člane upravnega odbora je potrebno zadolžiti, da so odgovorni za posamezne programe (osnovni program, organiziranje seminarjev, delo na projektih). Strategijo začnejo (upravni odbor skupaj z menedžerjem) oblikovati po osmih stopnjah ( glej Bryson, 1994:156-172).

*Oblikovanje začetnega sporazuma*

V oblikovanje strategij so vključeni vsi člani upravnega odbora Društva - Studia za igralsko umetnost. Menedžer je s svojim znanjem in izkušnjami svetovalec pri oblikovanju strategij. Strategije bodo oblikovali zato, da bodo dosegli učinkovitost pri izvajanju vseh programov, za kar je potrebno uspešno načrtovati strategijo za mobilizacijo zaposlenih in volonterjev. Poleg tega bi radi dosegli tudi to, da bi imeli na razpolago več sredstev za izvajanje programov in drugih dejavnosti v organizaciji, k čemer bo pripomogla strategija za nabiranje sredstev. Kot tretje bi radi ustvarili čim več stikov z različnimi javnostmi, kar bomo dosegli z oblikovanjem strategije trženja.

*Identifikacija in zjasnitev pooblastil*

Natančno je potrebno preučiti statut Društva - Studia za igralsko umetnost in vse ostale zakone, ki lahko kakorkoli vplivajo na načrtovanje, to sta Zakon o uresničevanju javnega interesa na področju kulture (Uradni list RS, št. 75/94) in Zakon o društvih (Uradni list RS, št. 60-2789/95).

*Oblikovanje misije in zjasnitev vrednot*

Misijo Društva - Studia za igralsko umetnost sem oblikovala že v poglavju 2.2., glasi se: »Društvo – Studio za igralsko umetnost je zasebna neprofitno – volonterska organizacija, ki poučuje sodobne igralske tehnike in razvija kreativni pristop h gledališkemu in filmskemu

ustvarjanju v Sloveniji.« Pri postopku oblikovanja misije, sem predstavila tudi vrednote organizacije (solidarnost in negovanje umetniške svobode pri ustvarjanju).

*Analiza zunanjega in notranjega okolja*

Zunanje in notranje okolje Društva - Studia za igralsko umetnost najbolje analiziramo s SWOT ali slovensko, SPIN analizo, ki sem jo že opravila.

*Razvijanje strategij*

Strategije se bo razvijalo vsako posebej, kar bom preučila v tem in naslednjih poglavjih (poglavji 2.4.2. in 2.4.3.).

*Opis organizacije v bodočnosti*

Za opis organizacije v bodočnosti se zahteva oblikovanje vizije razvoja, ki se glasi: »V roku pet let izboljšati raven ponudbe izobraževanja na področju dramske igre v Sloveniji, tako, da bomo uresničili vse zadane cilje.«

Menedžer bo skrbel za konstantno izobraževanje upravnega odbora Društva Studia – za igralsko umetnost, v okviru programa »board developement« (glej I. del, poglavje 3.4.1.). Ker je organizacija na začetku svojega delovanja, mora usmeriti delo upravnega odbora na pridobivanje možnih sponzorjev in donatorjev za pridobivanje sredstev in na trženje tega društva. Prav zato mora menedžer organizirati delavnice za upravni odbor na ti dve temi.

**2) Strategija za mobilizacijo zaposlenih**

V Društvu - Studiu za igralsko umetnost bo zaposlen samo menedžer, ki mora imeti ustrezno visoko izobrazbo in izkušnje. Edini bo zaposlen zato, ker bo imelo društvo na začetku opravljanja dejavnosti premajhen obseg sredstev, s katerimi bi lahko zagotovilo redno zaposlitev še kateremu drugemu. V društvu bodo izvajali dejavnost tudi plačani zunanji sodelavci. Da bi v bodoče zaposlili več posameznikov, je treba natančno opisati delovno mesto ter slediti korakom rekrutiranja zaposlenih. Poleg tega je potrebno analizirati še dodatne dejavnike.

*Razmerje med številom zaposlenih in možnostmi realizacije ciljev*

Ker bo društvo šele začelo z izvajanjem programa, je to mlada organizacija, torej bo zaenkrat en zaposleni menedžer uspešno vodil Društvo - Studio za igralsko umetnost. Poleg njega bodo za plačilo delali tudi zunanji sodelavci, ki imajo dolgoletne izkušnje z izobraževanjem.

*Katere poklicne profile potrebujemo za realizacijo ciljev*

Za realizacijo ciljev potrebujemo menedžerja z najmanj visoko izobrazbo in delovnimi izkušnjami na področju kulture, ki je že delal na področju zasebnih neprofitno-volonterskih

organizacij. Volonterji in bodoči zaposleni, ki bodo izvajali programe društva morajo biti vsi ustrezno izobraženi s področja igralskih tehnik »Metode« in »Sistema«. Učitelji, ki bodo poučevali v Osnovnem programu se morajo učiti tih dveh igralskih tehnik najmanj sedem let in imeti izkušnje glede izobraževanja. Tisti, ki bodo poučevali scenaristiko morajo poleg izobrazbe iz »Sistema« in »Metode« (najmanj tri leta učenja) imeti tudi znanje (formalna izobrazba ali dolgoletni samouki – na podlagi seminarjev) in izkušnje glede pisanja scenarijev. Mentorji, ki bodo učili režijo, morajo prav tako imeti znanje iz omenjenih igralskih tehnik (najmanj tri leta intenzivnega učenja) in formalno izobrazbo (lahko tudi izobrazba na podlagi seminarjev – aktivnega samoizobraževanja) iz režije, poleg tega pa morajo imeti dolgoletne izkušnje na tem področju.

Kakšni *so interesi zaposlenih*

Interes menedžerja je pridobivanje dragocenih izkušenj in znanj z vodenjem zasebne neprofitno – volonterske organizacije in vseh znanj, ki so vezana na to.

**3) Strategija za mobilizacijo volonterjev**

Vključevanje volonterjev v društvo ali katerokoli organizacijo zahteva strategijo. Vprašati se moramo, kakšna je potreba po volonterskem delu, kaj volonterje žene pri opravljanju volonterskega dela in kakšne ugodnosti jim bomo nudili, da bodo še naprej opravljali volontersko delo. Treba je poznati natančno potrebo po tem delu.

Vaje, ki so v programu društva, bodo izvajali volonterji dvakrat na teden po štiri ure. V zameno za prostovoljsko delo bodo imeli v društvu določene ugodnosti, npr. brezplačno udeležitev na seminarjih. Volonterji, ki so na voljo imajo zelo različno formalno izobrazbo, najmanj polovica je takih, ki imajo diplomo iz Akademije za gledališče radio film in televizijo in so znanje iz »Metode« dopolnili na Igralskem studiu, nekaj pa takih, ki so se izobraževali na seminarjih pri nas in v tujini (neformalna izobrazba), vendar jih druži to, da so dolgoletni učenci Igralskega studia in so sposobni širiti znanje. Med drugim imajo že vsi tako odrske kot filmske izkušnje.

Volonterji bodo imeli v Društvu - Studiu za igralsko umetnost tudi mentorja. Vodilna *mentorja,* za vse volonterje, bosta Janez in Andrej Vajevec. Kakšna je motivacija, da bodo ti posamezniki opravljali prostovoljsko delo v Društvu - Studiu za igralsko umetnost? V največjem interesu jim je to, da »pilijo« svojo igralsko tehniko, torej se bo njihovo delo spodbudilo tako, da bodo nagrajeni z določenimi ugodnostmi pri članarini in izobraževalnih

seminarjih. Poleg tega si na tak način pridobijo reference in veze. Ravnokar sem opredelila *menjalne vzgibe*. (glej Baldet v Trunk-Širca, Tavčar, 1998:100) Baldet, kot sem že navedla, navaja nesebične, egoistične in menjalne vzgibe za prostovoljsko delo, katere bom sedaj proučila na mojem primeru. *Nesebični ali altruistični* razlogi: volonterji želijo zvišati kvaliteto igralske tehnike v Sloveniji, največ kar lahko naredijo je, da izobražujejo člane društva in sami napredujejo v tem. *Osebni ali egoistični* vzgibi za opravljanje prostovoljskega dela sta, v mojem primeru, potreba po samouresničenju in pridobivanje statusa (mentor, učitelj). Poleg vsega si prostovoljec, mentor, pridobi izkušnje v zvezi z učenjem, spozna pomanjkljivosti in prednosti glede svoje igralske tehnike. Učenci mu služijo kot ogledalo.

Na podlagi intervijuja s Tomijem Janežičem (režiserjem) in Barbaro Krajnc (dramsko igralko), volonterjema v Igralskem studiu, sem ugotovila, da bi bila pripravljena še naprej volontirati, če bi se Igralski studio preoblikoval v Društvo – Studio za igralsko umetnost. Pravita, da je bil do sedaj osnovni namen Igralskega studia druženje za izmenjavo igralskih izkušenj in za izobraževanje. Torej, je bilo izobraževanje produkt tega druženja. Če bi prišlo do ustanovitve Društva – Studia za igralsko umetnost, bi bil primarni namen izobraževanje in ne več druženje. Zato bi bila pripravljena delati za plačilo ali volontirati za nekaj v zameno. Ko sem jima ponudila brezplačno udeležbo na seminarjih s priznanimi mentorji, sta povedala, da bi bila pripravljena to početi. To pa potrjuje moje hipoteze glede *menjalnih vzgibov* (Badelt v Trunk – Širca, Tavčar, 1998:100), ki bi vodili dolgoletne člane Igralskega studia v volontersko delo v Društvu – Studiu za igralsko umetnost. Povedala sta še en razlog, zakaj rada volontirata. Pri poučevanju se sam dosti naučiš in se zavedaš svojih prednosti in pomanjkljivosti glede znanja omenjenih igralskih tehnik.

Volonterje je potrebno redno usmerjati in skrbeti za njihovo nadgrajevanje znanja, natančno jih je potrebno seznaniti o vseh treh programih, še posebej o Osnovnem programu, ki ga bodo izvajali. Volonterje je potrebno tudi nadzirati. V ta namen bosta mentorja redno preverjala delo volonterjev tako, da bosta opazovala razvoj članov (izobraževancev) v znanju omenjenih igralskih tehnik.

### 2.4.2. Strategija trženja storitev

Pri trženju gre za trženje storitev Društva - Studia za igralsko umetnost. Tržimo jih preko komunikacij z različnimi javnostmi. Člani Društva - Studia za igralsko umetnost si želijo, da bi bilo to društvo pozitivno sprejeto s strani vseh javnosti in si prizadeva, da bi čim več posameznikov postalo član tega društva. Za to je zelo pomembna komunikacija s ciljno skupino, mediji, pogovori in prijaznost s financerji, političnimi akterji, člani društva. Članov društva ne smemo zanemarjati pri trženju društva, saj prenašajo informacije naprej v širšo javnost.

Strategijo trženja načrtujemo po korakih. Najprej je potrebno raziskati trenutni trg. Trenutnim članom Igralskega studia je skupno to, da želijo nadgrajevati svoje znanje in ustvarjati igralske vloge. Ko smo raziskali trenutni trg, moramo izbrati ciljni trg. Ta ciljni trg predstavljajo vsi potencialni člani, ki imajo skupno potrebo ali željo izobraziti se na področju dramske igre, pisanja scenarijev in režije. Prav tako je pomembno, da so pripravljeni to željo oz. potrebo zadovoljiti. Ciljno občinstvo so predvsem mladi, stari od 19 do 35 let, čeprav obstajajo tudi izjeme. Ciljno občinstvo so prav tako posamezniki, ki bi radi postali filmski igralci. Člani lahko postanejo tako profesionalni igralci kot taki, ki se prvič srečajo z dramsko igro. Da bi sporočili ciljni skupini glede obstoja našega društva, moramo najprej vedeti, kaj bi radi sporočili javnosti: »Društvo - Studio za igralsko umetnost išče nove, ustvarjalne člane, ki bi se radi izobraževali na področju dramske igre na tak način, kot so se izobraževali vrhunski ameriški igralci (Marlon Brando, Al Pacino, Meryl Streep, Harvey Kheitel itd.) ter člane, ki bi se radi naučili in izpopolnili v pisanju scenarijev in režiji.« Do ciljne skupine pridemo tako, da uporabljamo različne načine komunikacij. Ena od komunikacij je oglaševanje. Glede na to, da je ciljna skupina stara od 19 do 35 let, lahko oglašujemo preko interneta, v časopisih, lepimo plakate na mestih, kjer se največ druži ciljna skupina, to so razni bari, fakultete, kulturne ustanove, smo gostje v televizijskih oddajah itd. Oglaševanje je odvisno tudi od budžeta Društva - Studia za igralsko umetnost, ki je namenjen trženju. Zadnji korak načrtovanja strategije trženja je ocenjevanje rezultatov trženja., na podlagi katerega določimo ali je bila strategija uspešna ali ne.

Strategija trženja in stretegija nabiranja sredstev sta tesno povezani, zato bom o tem, kako menedžer vzpostavi komunikacije z vsemi možnimi financerji organizacije, sponzorji in donatorji , spregovorila v naslednjem poglavju.

### 2.4.3. Strategija nabiranja finančnih in materialnih sredstev (fundraising)

Tudi ta strategija se izvaja po določenih korakih. Najprej je potrebno I) *analizirati višino potrebnih sredstev*, v naslednjem koraku definiramo II) *dejavnosti za katere se nabira sredstva v Društvu - Studiu za igralsko umetnost*: za organiziranje seminarjev in za pripravljanje projektov (materiali za scenografijo, kostumi, prostor za predstavo itd.) in III) *oceniti vire, iz katerih bo Društvo - Studio za igralsko umetnost pridobivalo sredstva*. Večina društev z lastno dejavnostjo ustvari le manjši del sredstev, vsa druga pa skuša pridobivati iz zunanjih virov. Skoraj vsa sredstva, ki jih društvo dobi iz teh virov, terja protivrednost v menjalnih procesih. Za uspešno delovanje društva je potrebno, da društvo ustvarja dobiček, ki zadošča za obnavljanje in širjenje dejavnosti v skladu z interesi in smernicami pomembnih udeležencev. Prihodke in porabo teh prihodkov prikazuje računovodski izkaz uspeha društva. Po zakonu (Zakon o društvih, Uradni list RS, št.60-2789/1995) društvo lahko pridobiva sredstva za svoje delovanje: s članarino, iz naslova materialnih pravic, z darili in volili, s prispevki donatorjev in sponzorjev iz javnih sredstev, iz drugih virov. "Če društvo pri opravljanju svoje dejavnosti ustvari presežek prihodkov nad odhodki, ga mora porabiti za izvajanje dejavnosti, za katero je bilo ustanovljeno." (ZDru, Uradni list RS, št. 60-2789/1995). Nikakor se ustvarjeni presežek ne sme deliti med člane društva.

1) Financiranje iz javnih sredstev

"**Kulturne organizacije** so med vsemi prostovoljnimi organizacijami in društvi v največji meri financirane iz sredstev države." (Kolarič, 1997, 20) V kulturi se finančna podpora v večini nudi v obliki letnih subvencij in financiranja projektov. Finančna podpora v obliki letne subvencije je bolj zanesljiva oblika kot financiranje na podlagi projektov.

Društvo - Studio za igralsko umetnost lahko kandidira za določena občinska sredstva, kar sem proučila na podlagi ***Javnega razpisa za sofinanciranje projektov / programov v MOL za leto 2002*** (napisano na podlagi Pravilnika o postopkih za izvrševanje proračuna RS – Uradni list RS, št. 66/01) za področje kulture, pod določenimi pogoji, eden izmed teh je, da se predstavi projekt v Ljubljani. V prijavnici je treba navesti kakovost in zahtevnost kulturnega programa oz. projekta, uveljavljenost prijavitelja doma in v tujini, reference prijavitelja za kakovostno izvedbo programa oz. projekta, nekomercialen značaj, pomembnost programa oz. projekta k

uveljavljanju mesta kot kulturnega središča, ugoden odmev preteklih programov oz. projektov s strani strokovne javnosti.

Pomemben vir sredstev je ***Javni sklad za kulturne in ljubiteljske dejavnosti***. Društvo - Studio za igralsko umetnost kot tudi ostala kulturna društva ali zveze društev, se lahko prijavi na Javni razpis za zbiranje predlogov za financiranje in sofinanciranje kulturnih programov in projektov s področja ljubiteljskih kulturnih dejavnosti. Na razpis se lahko prijavijo le neinstitucionalne organizacije, ki delujejo na področju ljubiteljske dejavnosti. Merila, ki jih mora društvo izpolnjevati so, da projekt presega lokalni pomen, da ima realno finančno konstrukcijo. Lahko se sofinancira tudi projekte na mednarodni ravni (tudi izobraževanje).

Kulturna društva in druge oblike zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij se lahko obrnejo za nabiranje sredstev tudi na ***Ministrstvo za kulturo RS***. Ministrstvo enkrat letno objavi razpis za (so)financiranje *programov* in razpis za (so)financiranje posameznih *projektov*. Na razpis za programe se prijavijo javni zavodi, ki finance vsako leto dobijo, (razložila sem v poglavju o kulturni politiki, 1. del, poglavje 2). Poleg javnih zavodov se lahko prijavijo na razpis za programe tudi zasebne neprofitno-volonterske organizacije, pod pogojem, da delujejo že nekaj časa in imajo določene dosežke na kulturnem področju. Drugače je s prijavo na razpis za posamezne projekte. Prijavi se lahko vsak ustvarjalec s statusom samostojnega delavca v kulturi, javni zavodi in zasebne neprofitno-volonterske organizacije (niso potrebne predhodne izkušnje).

Za sredstva za filmske projekte, se lahko Društvo - Studio za igralsko umetnost - prijavi na razpis ***Filmskega sklada***. Ministrstvo za kulturo je leta 1994 ustanovilo Filmski sklad, ki je nosilec filmskega programa, sofinanciranja in predstavljanja. Pri realizaciji projektov sodelujejo zasebna podjetja in projektne skupine. Na razpise filmskega sklada se lahko prijavi kdorkoli. Sklad nadzoruje in skrbi za promocijo filma doma in v tujini. »Filmski sklad je bil ustanovljen za izvajanje nacionalnega kulturnega programa v delu, ki pokriva filmsko proizvodnjo in reproduktivno kinematografijo ter izvajanje filmskih festivalov in podeljevanje strokovnih nagrad za področje kinematografije.« (www.film-sklad.si/slo/sklad/)

2) Donacije

Kaj je donacija sem predstavila v teoretičnem delu (glej I. del, poglavje 3.4.3.) Izbrati je potrebno ciljno skupino možnih donatorjev, ki jih izberemo na podlagi tega, če so že v

preteklosti prispevali donacijo kakšni drugi kulturni zasebni neprofitno – volonterski organizaciji.

3) Sponzorstvo

Program mora biti skrbno načrtovan in izpeljan, ker le tako prinaša koristi vsem, ki so vanj vključeni. Menedžer Društva - Studia za igralsko umetnost mora dobro vedeti, ali so poslovni partnerji zadovoljni z medsebojnimi razmerji in na drugi strani mora menedžment, znati koristno uporabiti finančna sredstva za financiranje kulturnih dejavnosti. Če želimo, da ne prihaja do nevšečnosti, morata obe strani, ponudnik sredstev in povpraševalec, *opredeliti cilje*, *interese* in *načine izpeljave* financiranja kulture. Težave pri sponzoriranju nastopajo na obeh straneh. Obe strani morajo opredeliti »jasne opredelitve ciljev sponzoriranja, iskanja in usklajevanja vzajemnih koristi, formalne opredelitve medsebojnih razmerjih in dolgoročnega poslovnega sodelovanja in globalnega partnerstva«. (Kovač, 1998:35) Optimalen »sponzorski načrt« se oblikuje, ko obe strani odgovorita na vprašanji: »Kaj lahko storimo za vas? Kako vam lahko čim bolj koristimo?« (Kovač, 1998:35) Pomembno je, da menedžer v Društvu - Studiu za igralsko umetnost, dobro pozna podjetje, ki ga spoznzorira, da je sponzoriranje oblika investiranja za podjetje in da menedžment v podjetju dobro pozna osnovno misijo, cilje kulturnega društva, odjemalce storitev (npr. gledalce na predstavi, katere vrste publika zahaja na take predstave itd), saj sponzoriranje zahteva projektni pristop, načrtovanje tržne in finančne funkcije kulturnega projekta. Povpraševalci sponzorskih sredstev morajo poznati naslednje informacije: »povezanost s sponzorjevimi proizvodi in storitvami, poudrajanje sponzorjevega imidža, primerjava možnih sponzorjevih ciljev, dosedanja sponzorstva in njihovi rezultati, koristi in škode sponzoriranja ipd.« (Kovač, 1998:36) *Menedžiranje sponzorstva potemtakem zahteva v kulturnih institucijah: programsko zasnovo kulturnega projekta, opredelitev možnih sponzorjev, opredelitev ciljev sponzoriranja, organizacijo projekta sponzoriranja in določitev tima, opredelitev projekta v okviru poslovnega načrta in prospekta, pripravo strategije informiranja in trženja, oblikovanje pogajalskih pogojev in pogodbenih razmerij s sponzorji.* (Kovač, 1998:36)

IV) *<u>način izvajanja strategije:</u>* Menedžer se pri načrtovanju in izvajanju strategije za nabiranje sredstev sprašuje: »Kaj naj storimo, da bodo vsi udeleženci, ki so vključeni v ta načrt zadovoljni in ponosni nad izvedbo le-tega?«

Primer komunikacije s financerji (sponzorji, donatorji, javnimi skladi): V Društvu - Studiu za igralsko umetnost pripravljamo projekt, za katerega potrebujemo določeno vsoto denarja. Poiskati je potrebno različne financerje, ki bi bili pripravljeni pomagati pri izvedbi projekta.

1) Pripraviti si moramo terminski načrt glede na razpisne roke, načrtovano dinamiko prilivov in odlivov itd.
2) Pripraviti moramo predstavitev projekta. Financer zahteva, da projekt opišemo, pripravimo spremno gradivo, prijavnice, priporočila, priloge, CV (*curricullum vitae* ali življenjepis) vseh sodelavcev v projektu.
3) V sami izvedbi projekta je potrebno biti pozoren na izpolnjevanje pogodbenih obveznosti: navedbe, objave itd.
4) Ko je projekt zaključen ne smemo pozabiti na poročilo in zahvalo financerju. Mora nas ohraniti v dobrem spominu, da nam bo tudi v prihodnje na voljo.

Zapomniti si je potrebno, da so za vsemi papirji ljudje, dobro je, če poizvemo po imenu tistega s katerim se bomo pogovarjali. Redno ga je potrebno obveščati o dejavnosti, dogodkih. Spomniti se jih je potrebno tudi, ko ne potrebujemo denarja. Če nam vlogo financer zavrne, ne smemo obupati nad svojim delom. Zelo pomembna je reakcija na zavrnitev za bodoče sodelovanje (http://www.artservis.org/prirocnik/prirocnik.htm).

V) zadnji korak je *ocenjevanje*, na podlagi katerega ocenimo, kako smo bili uspešni pri komunikaciji s financerji.

**Finančni načrt Društva – Studia za igralsko umetnost**

Finančni načrt, prikazuje predvidene prihodke in stroške oz. odhodke društva ter vire sredstev (glej Tabeli 2.4. in 2.5.). Finančni načrt Društva – Studia za igralsko umetnost sem oblikovala na podlagi finančnih načrtov podobnih kulturnih društev.

***Tabela 2.4.**: Viri prihodkov Društva – Studia za igralsko umetnost*

| **Sofinancerji programov** | **Predvidena sredstva sofinancerjev v %** |
|---|---|
| Mestna občina Ljubljana | 20 |
| Ministrstvo za kulturo | 30 |
| Sponzorji | 20 |
| Donatorji | 10 |
| Lastna sredstva (članarine, prodaja vstopnic, prodaja produkcij) | 20 |
| Javni sklad RS za kulturne dejavnosti | Izključuje se s sofinanciranjem iz Ministrstva |
| Skupaj | 100 |

***Tabela 2.5**.: Odhodki oz. stroški Društva – Studia za igralsko umetnost*

| **Zbirna tabela strukture odhodkov** | **Odhodki v %** |
|---|---|
| **Stroški dela redno zaposlenih** – plače, prispevki delodajalcev za socialno varnost ter drugi izdatki za redno zaposlene | 10 |
| **Stroški dela izven redne zaposlitve** (plačilo vseh oblik dela izven zaposlitve, tudi morebitne nagrade prostovoljcev | 10 |
| **Materialni stroški** | |
| - Materialni stroški izvajanja programa oz. projekta in avtorski honorarji | 45 |
| - Materialni stroški povezani z opremo programa oz. projekta | 10 |
| - Drugi stroški prostora (npr. najemnina) | 5 |
| - Stroški administracije (PTT storitve, pisarniški material, računovodske storitve…) | 3 |
| **Drugo** | |
| - potni stroški, hotelske storitve | 12 |
| - tiskarske storitve in oglaševanje | 5 |
| - servisne storitve | 5 |
| **Skupaj** | 100 |

# SKLEP

Akterji v kulturnih zasebnih neprofitno – volonterskih organizacijah, v Sloveniji, si prizadevajo, da bi jih država resneje obravnavala glede produciranja storitev za državo. Le – ta jih ne obravnava kot resne konkurente javnim zavodom za pridobivanje državnih sredstev. Vsaka zasebna neprofitno- volonterska organizacija, ki je pripravljena sprejeti odgovornost za produciranje storitev za državo, bi morala imeti to možnost. Z več sredstvi za delovanje bi se zasebne neprofitno- volonterske organizacije vedno bolj profesionalizirale in ustvarjale vedno bolj kvalitetna »dela«. Posledica tega bi bila, da bi tudi javni zavodi občutili potrebo po izboljševanju kvalitete svojega dela, saj ne bi imeli več izhodiščne prednosti za pridobivanje državnih sredstev. Tako se na področju kulturne politike dogajajo spremembe, ki jih z eno besedo poimenujemo privatizacija kulture. Pod privatizacijo kulture sodijo proces deinstitucionalizacije financiranja in modernizacija javnega sektorja. Ker kulturna politika ni sama sebi namen, mora poskrbeti za ustrezen razvoj tudi na področju uprizoritvenih umetnosti in filma ter za kvalitetno in raznovrstno izobraževanje na tem področju. Kot pravi Mundy, (glej Mundy, 2001:12) je eden od ciljev evropske kulturne politike ta, da le-ta spodbuja raznovrstnost v kulturi, kar pomeni, da bi kulturna politika tudi v Sloveniji morala vzpodbujati, da se vzpostavijo pogoji za izobraževanje različnih igralskih tehnik in veščin.

V uvodu sem si zastavila vprašanje: Katere so temeljne spremembe, ki se pojavijo, če se neformalno združenje ljudi, ki se združuje na podlagi skupnega interesa, registrira kot formalno-pravna organizacija, društvo? Društvo - Studio za igralsko umetnost bi imelo veliko prednost pred današnjo obliko Igralskega studia, saj lahko kot formalno pravna oblika izpelje vse strateške načrte, ki so jih oblikovali člani upravnega odbora s pomočjo menedžerja. Tako so natančno določene vloge akterjev v društvu in delo poteka organizirano. Na podlagi tega, lahko potrdim tudi v uvodu zastavljene hipoteze.

**Ustrezno oblikovana strategija za upravljanje s človeškimi viri vpliva na večjo učinkovitost organizacije.** Ko vsi v organizaciji vedo, kaj so njihove odgovornosti in naloge in te naloge ustrezno izvajajo, je uspešnost organizacije zagotovljena. K temu pripomore ustrezno izbiranje zaposlenih in volonterjev v organizacijo in vodenje menedžerja, ki ima tudi odgovornost, da vzpodbuja in motivira zaposlene, volonterje in upravni odbor pri opravljanju svojih nalog. **Ustrezno oblikovana strategija trženja vzpostavlja pogoje za**

**optimalno komuniciranje z javnostmi,** saj so v strategiji načrtovani vsi koraki s katerimi pridemo do ciljne skupine, kateri bo organizacija tržila storitve, in načini s katerimi se izvaja komunikacija. **Ustrezno oblikovana strategija nabiranja sredstev prinaša organizaciji več sredstev za izvajanje dejavnosti,** saj ima kot zasebna neprofitno – volonterska organizacija pravico kandidirati za določena javna sredstva na podlagi razpisov. V taki formalni obliki lahko zaprosi za sponzorska sredstva in donacije. To pa ni dovolj. Da bi ta sredstva tudi dobila, mora znati komunicirati z »lastniki« sredstev. Ravno v tem sta strategija trženja storitev in strategija nabiranja finančnih in materialnih sredstev v tesni povezavi. Ne moremo nabirati sredstev, če ne znamo komunicirati s financerji.

Društvo - Studio za igralsko umetnost bi lahko uživalo vse privilegije in obveznosti, ki jih prinaša tak status. Z načrtovanjem vseh treh strategij bi postalo bolj vidno med podobnimi društvi, sklepalo zavezništva in prispevalo h konkurenci na področju izobraževanja dramske igre, režije in pisanja scenarijev. Večina družboslovcev vidi ustanavljanje zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, ki delujejo v splošnem družbenem interesu, kot rešitev krize socialne države in kot pogoj ustvarjanja demokracije v državi, ki temelji tudi na svobodi izbiranja organizacij in področij, v katere bi se bil posameznik voljan vključiti. Društvo - Studio za igralsko umetnost bi bilo tako ena izmed »mravljic«, ki to svobodo ustvarja in zagotavlja.

## LITERATURA IN VIRI

Axelrod, Nancy R. (1994): »Board Leadership and Board Developement«. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Management, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Bizjak, Franc (1998): »Kako voditi neprofitne organizacije«. Neprofitni management, 1, 1, str. 11-15.

Bryson, John M. (1994): »Strategic planning and Action Planning for Nonprofit Organizations«. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Management, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Čopič, Vesna (1998): » O kulturni politiki«. Neprofitni management, 1, 2-3, str.67-70.

Čopič, Vesna (1996): " Zakonske možnosti za delovanje nepridobitnega nedržavnega sektorja na področju družbenih dejavnosti".Teorija in praksa, Privatizacija šolstva zdravstva in kulture, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Čopič, Vesna; Tomc, Gregor (1997): Kulturna politika v Sloveniji. Založba FDV, Ljubljana.

Črnak-Meglič, Andreja; Vojnovič, Maja (1998): »Ponovno odkritje neprofitno- volonterskega (tretjega) sektorja«. Neprofitni management, 1, 2-3, str. 45-46.

Drucker, Peter F. ( 2001): Managerski izzivi v 21. stoletju. GV Založba, Ljubljana.

Fogal, Robert E. (1994): »Designing and Managing the Fundraising Program«. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Management, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Herman, Robert D. (1994): »Executive Leadership«. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Management, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Herman, Robert D. (1994): »Preparing fot the Future of Nonprofit Management«. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Management, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Horvat, Mitja (1994): »Ob novem Zakonu o društvih«. Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in antropologijo, XII, 168-169, str.135-142.

Hrovatič, Danica (1998): »Neprofitne nevladne organizacije-nov prostor za socialno delo«. Socialno delo: Časopis za teorijo in prakso, 37, 3-5, str. 181-188.

Jeavons, Thomas H. (1994): »Ethics in Nonprofit Management: Creating a Culture of Integrity«. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Management, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Kolarič, Zinka (2000): Upravljanje neprofitnih organizacij. Predavanja pri predmetu, FDV v Ljubljani.

Kolarič, Zinka (1994): »Neprofitno-volonterske organizacije v Sloveniji«. Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo, XXII, 168-169, str. 107-120.

Kolarič, Zinka (1997): »Prostovoljne neprofitne organizacije v Sloveniji«. Neprofitni management, 1, 1, str. 17-20.

Kolarič, Zinka (1994): »Vloga humanitarnih neprofitno-volonterskih organizacij v slovenskem sistemu blaginje v 90-ih«. Časopis za kritiko znanosti, XXII, 168-169, str.143-150.

Kolarič, Zinka; Črnak-Meglič, Andreja; Vojnovič, Maja (2002): Neprofitno-volonterske organizacije. Založba FDV, Ljubljana.

Kotler, Philip (1996): Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice Hall, Harlow.

Kovač, Bogomir (1997): »Menedžment neprofitnih organizacij«. Neprofitni management, 1, 1, str. 5-7.

Kovač, Bogomir (1998): »Menedžerske tehnike za neprofitne organizacije«. Neprofitni management, 1, 2-3, str. 9-12.

Kovač, Bogomir (1998): »Sponzorstvo kot način podjetniškega financiranja kulture«. Neprofitni management, 1, 2-3, str. 33-36.

Krušič, Nenka (1997): »Donacije, oglaševanje, sponzorstvo«. Izobraževalno središče Miklošič, Ljubljana.

McCurley, Stephen (1994): »Recruiting and Retaining Volunteers«. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Management, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Možina, Stane (1998): »Vodenje v neprofitnih organizacijah«. Neprofitni management, 1,2-3, str. 5-8.

Moyer, Mel S. (1994): »Marketing for Nonprofit Managers«. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Management, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Mundy, Simon (2001): Kulturna politika, kratek vodnik. Založništvo Sveta Evrope, Ljubljana.

Ograjenšek, Irena (1998): »Strateško poslovodenje izobraževalnega zavoda«. Neprofitni management, 1, 4, str.17-21.

Stanislavski, Konstantin Sergejevič (1983): Sistem. Knjižnica Mestnega gledališča ljubljanskega, Ljubljana.

Sturgeon, M.Sue (1994): »Finding and Keeping the Right Employees«. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Management, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Strasberg, Lee (1988): A dream of passion. Plume Book, New York.

Tavčar, Mitja I. (1999): Strateški management v nepridobitnih organizacijah. Študijsko gradivo za podiplomski študij, FDV, Ljubljana.

Težak, Andreja (1997): Novosti zakona o društvih. Izobraževalno središče Miklošič, Ljubljana.

Trstenjak, Verica (1998): »Pravne podlage nevladnih organizacij v Sloveniji«. Neprofitni management, 1, 2-3, str. 59-62.

Trunk-Širca, Nada; Tavčar, Mitja (1998): Management nepridobitnih organizacij. Visoka šola za management, Koper.

Ude, Lojze (1994): »Javno dobro«. Časopis za kritiko znanosti, XXII, 168-169, str. 121-134.

## VIRI:

http://www.artservis.org/prirocnik/prirocnik.htm

http://www.theatrgroup.com/method/

http://www.ljubljana.si/podjcenter/ustanovitevfirme/drustvo/index.html

http://www.slkd.si

http://www.actors-studio.com

http://www.film-sklad.si/slo/sklad/

http://www.wwcd.org/policy/

http://www.mirovni-institut.si/ckp/

http://www.mnz.si/si/

http://www.sigov.si/mk/slo/zakon.htm

Business, the ultimate resource, Bloomsbury Publishing Plc, 2002.

Interviju z Janezom in Andrejem Vajevcem, učiteljema iz Igralskega studia.

Interviju z Barbaro Krajnc, dramsko igralko (volonterko iz Igralskega studia).

Interviju s Tomijem Janežičem, učiteljem iz Igralskega studia.

Javni razpis za sofinanciranje projektov/programov v MOL za leto 2002, Mestna občina Ljubljana, Mestni trg 1, Ljubljana, 2002.

Ministrstvo za notranje zadeve, Štefanova 2, 1000 Ljubljana.

Pravilnik statusa društva, ki deluje v javnem interesu (Uradni list RS, št.80, 2001).

Zakon o društvih, (Uradni list RS, št.60-2789 / 1995).

Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o društvih (Zdru-A), (Uradni list RS, št. 89, 1999).

Zakon o uresničevanju javnega interesa na področju kulture (Uradni list RS, št. 75/94).

## PRILOGE

PRILOGA A: Idealni model statuta Društva - Studia za igralsko umetnost

# STATUT STUDIA ZA IGRALSKO UMETNOST

Ime društva

1. člen

Ime društva je Studio za igralsko umetnost (v nadaljnjem besedilu društvo). Društvo je nepolitično in nepridobitno združenje fizičnih oseb, pri kateri se ustvarjeni presežek nad odhodki porabi za nadaljnje projekte (delovanje društva) in ne za druge namene. Poleg osnovne dejavnosti opravlja društvo tudi pridobitno dejavnost (predstave: zaslužek od prodanih vstopnic)

Namen društva

2. člen

Primarni **namen** društva je učenje in osvajanje igralskih tehnik "Metode", »Sistema« in njenih različic. Seveda temu namenu sledi ustvarjanje projektov, gledaliških predstav, snemanje kratkih in celovečernih filmov. **Namen** je ustvariti najmanj en projekt na leto.

Naloge in cilji društva

3. člen

Najpomembnejši **cilj** je, da se posameznik preko društva uveljavi na umetniškem področju gledališča in filma. *Naloge in cilji društva so torej*:

- Dvakrat na teden imeti vaje iz relaksacije, čutnega in čustvenega spomina ter vaj na sceni,
- dvakrat na teden imeti vaje z osvajanjem in učenjem teksta,

- organiziranje seminarjev (vsaj en seminar na mesec); za dramsko igro, glas, gib, govor, pisanje scenarijev in za režijo,
- prirejanje gledaliških predstav, kjer se igralci, igralke, režiserji in scenaristi uveljavljajo v slovenskem prostoru,
- produkcija filmov v skladu s predpisi, in sicer snemanje filmov, distribucija filmov (lastne produkcije),
- skrbi za dvig strokovnega znanja svojih članov,
- priskrbeti ustrezno usposobljene in strokovne mentorje, tako domače kot tuje.

Sedež

4.člen

Sedež društva je v Ljubljani, Glavarjeva 12.

Žig društva

5.člen

Temeljna načela

6.člen

Spoštovanje statuta društva

Javnost dela

7.člen

Delo društva in njegovih organov je javno, in sicer s tem, da so zapisniki vseh organov društva na vpogled vsem članom društva. Širšo javnost društvo obvešča tako, da na seje organov društva vabi novinarje in druge osebe, ki izkažejo tak interes in prek drugih sredstev javnega obveščanja. Za zagotovitev javnosti dela in dajanja informacij je odgovoren predsednik upravnega odbora društva.

Članstvo

8.člen

Član društva lahko postane domača ali tuja fizična oseba, ki se želi učiti in izpopolnjevati na področju dramske igre, režije in pisanju scenarijev. Član društva lahko postane oseba, ki je ali bo v tekočem letu izpolnila 19 let. Članstvo v društvu je prostovoljno. Kdor želi postati član, mora upravnemu odboru predložiti pristopno izjavo, v kateri izrazi željo postati član društva in se zaveže, da bo deloval v skladu s statutom društva in drugimi predpisi, ki urejajo to področje, ter plačeval članarino. Član društva lahko pod enakimi pogoji postane tuj državljan, če je ali bo v tekočem letu izpolnil 19 let. Članstvo je redno.

9.člen

Ob rednem včlanjevanju v društvo se plača članarina, ki se lahko poveča v skladu z inflacijskim količnikom. Plačuje se mesečna članarina.

10. člen

Redni člani so fizične osebe, ki izpolnjujejo pogoje, naštete v 8. členu statuta.

11. člen

O sprejemu v redno članstvo odloča upravni odbor. Status rednega člana velja od vplačila članarine dalje. Redno članstvo je osebno in se ne more prenašati.

12. člen

Pravice članov so:

- da volijo in so izvoljeni v organe društva,
- da uresničujejo svoje interese na področju dejavnosti društva,

- da so seznanjeni s programom in poslovanjem društva ter njegovim finančno-materialnim poslovanjem,
- da sodelujejo pri delu in soodločajo v organih društva,
- da uporabljajo materialna sredstva društva oz. koristijo opremo društva pod pogoji, ki jih določa upravni odbor,
- da sodelujejo v akcijah, ki jih organizira društvo, pod pogoji, ki jih določa upravni odbor.

13.člen

Dolžnosti članov so:

- da spoštujejo statut in druge akte ter sklepe organov društva,
- da s svojim delom prispevajo k uresničevanju ciljev in nalog društva,
- da redno plačujejo članarino v višini, ki jo letno določi upravni odbor društva,
- da prenašajo svoje izkušnje in znanje na mlajše člane,
- da varujejo ugled društva,
- da s svojim delovanjem ne ogrožajo sebe ali drugih.

14. člen

Članu se preneha članstvo v društvu, kadar krši statut društva. Redno članstvo se avtomatično preneha s smrtjo.

15.člen

Član, ki preneha s članstvom po pretekli polovici pričetega projekta (neopravičeni izostanki pri vajah, neprofesionalno obnašanje, neskrbnost pri posameznikovem delu- odgovornost za svoje delo) ne more več postati član društva.

## Organi društva

## 16.člen

Organi društva so:

- skupščina,
- predsednik društva,
- upravni odbor,
- nadzorni odbor.

Člani organov skupščine imajo pravico do nadomestila stroškov, razen za zasedanje skupščine. Posameznim članom upravnega odbora se lahko izplačajo nagrade za delo. O višini nagrade določa skupščina.

## Skupščina

## 17. člen

Skupščina je najvišji organ društva, ki ga sestavljajo vsi člani.
Sestanki so lahko redni in izredni. Redni sestanki so praviloma enkrat letno, ponavadi v tretjem trimesečju leta. Redne sestanke sklicuje predsednik društva, izredne sestanke lahko sklicuje katerikoli član upravnega odbora. Pisno vabilo za redno sejo mora biti poslano članom najmanj dva tedna pred sestankom, pisno vabilo za izredne sestanke mora biti poslano najmanj en teden pred sestankom. Vabilo mora vsebovati dnevni red sestanka. Skupščina društva je sklepčna, če je na zasedanju prisotnih 30% članov. Sklepi postanejo pravnomočni v roku 30 dni, v kolikor v tem času ni bila sklicana ponovna skupščina.

## 18. člen

Skupščina društva ima izključno pristojnost:

- da sklepa o dnevnem redu,
- sprejema program dela društva za predvideno dobo,
- odloča o nakupu in prodaji nepremičnin,
- da voli predsednika in člane upravnega odbora,

- da sprejme letna in finančna poročila,
- da odloča o prenehanju društva,
- da odloča o združitvi z drugimi društvi,
- da sprejema zaključni račun, da sprejema in spreminja statut.

19. člen

Sestanke vodi predsednik upravnega odbora.

20. člen

Skupščina lahko odloča o vseh vprašanjih, sklepi so sprejeti, če za njih glasuje večina navzočih glasov. Vsak član ima na sestanku (zasedanju) en glas. V primeru enakega števila glasov za in proti odloča glas predsednika; to velja le pri ekonomskih in organizacijskih vprašanjih. Glasovanje je javno. Glasovanje je tajno le v primeru, če tako zahteva najmanj tretjina prisotnih članov. Za sklep o prenehanju društva je potrebna dvotretjinska večina in če je navzočih 80% rednih članov.

Upravni odbor

21. člen

Upravni odbor je izvršilni organ skupščine in opravlja organizacijska, strokovno tehnična in administrativna dela ter vodi delo društva med dvema skupščinama po programu in sprejetih sklepih skupščine.Upravni odbor je za svoje delo odgovoren skupščini.Upravni odbor sestavljajo predsednik upravnega odbora (je hkrati predsednik društva) in pet članov. Če član iz kateregakoli razloga ne more nadaljevati opravljanja svoje funkcije, mora skupščina izvoliti novega člana upravnega odbora. Predsednik je odgovoren za zakonito delo društva. Vsak član upravnega odbora ima en glas. Zastopanje odsotnega člana ni možno.

22. člen

Sestanke upravnega odbora vodi predsednik.

23. člen

Pristojnosti upravnega odbora:

- odloča o sprejemu članov in ugotavlja pogoje za prenehanje rednega in članstva,
- sklicuje redno in izredno skupščino,
- skrbi za izvrševanje programa društva,
- pripravlja predloge aktov društva,
- pripravi predlog finančnega plana in zaključnega računa,
- skrbi za finančno in materialno poslovanje društva,
- upravlja s premoženjem društva,
- skrbi za strokovno in varno delo na akcijah, ki jih organizira društvo,
- zahteva uvedbo disciplinskega postopka zoper člane, ki kršijo predpisani red,
- vodi evidenco prostovoljnega dela v društvu in določa višino, rok in način plačila članarine: v ta namen določi članarino aktivnim članom in znižuje članarine članom, ki se udeležujejo prostovoljnega dela,
- Sprejema odločitve o izdajanju priznanj, pohval, častnih znakov in nagrad zaslužnim članom društva.

24.člen

Sestanke upravnega odbora lahko skliče katerikoli član upravnega odbora s predhodnim obvestilom ostalim članom upravnega odbora. Upravni odbor je za svoje delo odgovoren skupščini društva.

Predsednik društva

25. člen

Predsednik zastopa in predstavlja društvo proti tretjim osebam, državnim in upravnim organom in organizacijam doma in v tujini. Predsednika izvoli skupščina za dobo 4 let. Predsednik je lahko izvoljen večkrat zapored. Za svoje delo je odgovoren neposredno skupščini in upravnemu odboru.

26. člen

Naloge predsednika društva:

- sklicuje sestanke upravnega odbora,
- poda zahtevo za uvedbo disciplinskega postopka,
- koordinira delo upravnega odbora in organov društva,
- odloča samostojno o zadevah, v katerih je nujno hitro odločanje,
- odloča o nakupu in prodaji premičnin manjše vrednosti,
- predlaga podelitev nagrad, pohval in častnih znakov ter nagrad zaslužnim članom društva.

Nadzorni odbor

27.člen

Nadzorni odbor spremlja delo upravnega odbora in drugih organov društva ter opravlja nadzor nad finančno-materialnim poslovanjem društva. Nadzoruje delo skupščine in upravnega odbora pri sprejetih sklepih, nadzoruje, če vse poteka v skladu z zakonom in pravili v skladu s statutom društva. Nadzorni odbor enkrat letno poroča skupščini ki ji je odgovoren za delo. Nadzorni odbor sestavljajo trije redni člani društva, ki jih izvoli skupščina za dobo 4 let. Nadzorni odbor lahko odstavi kateregakoli člana upravnega odbora, če le-ta ne opravlja svoje funkcije v skladu s statutom in v skladu dela društva, njegovo nadomestitev pa mora izglasovati skupščina.

28. člen

Funkcija člana nadzornega odbora ni združljiva s funkcijo v upravnem odboru.

Disciplinski postopek

29. člen

Disciplinski postopek se vodi po Pravilniku o disciplinskem postopku društva. Za kršitev se šteje vsako nespoštovanje oz. kršitev statuta, neopravljanje dolžnosti (nestrokovnost, neznanje) katerekoli funkcije v društvu. Ukrep zoper vsako večjo nespoštovanje in kršitev statuta in opravljanje funkcije je avtomatična izključitev iz društva. Disciplinski postopek vodi upravni odbor na prvi stopnji. Za pritožbe na drugi stopnji je pristojna skupščina.

Finančno poslovanje društva

30. člen

Viri dohodkov društva so:

- članarine,
- donacije,
- prispevki sponzorjev,
- darila,
- dohodek iz dejavnosti društva in naslova materialnih pravic,
- javna sredstva,
- drugi viri.

Premoženje društva predstavljajo premičnine in nepremičnine, ki so vpisane v inventarno knjigo. Premično in nepremično premoženje se lahko kupi ali odtuji le na podlagi upravnega odbora.

31. člen

Če društvo pri opravljanju svoje dejavnosti ustvari presežek prihodkov nad odhodki, ga mora porabiti za izvajanje dejavnosti, za katero je bila ustanovljeno. Vsaka delitev premoženja med njegove člane je nična.

32. člen

Finančne in materialne listine podpisuje predsednik društva.

33. člen

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

34. člen

Vsak član lahko zahteva, da dobi na vpogled finančno poročilo.

Predstavljanje

35. člen

Društvo zastopajo predsednik upravnega odbora in menedžer, ki skrbi tudi za stike z javnostjo. Zastopnik za stike z javnostjo, menedžer, je odgovoren za dajanje informacij o društvu javnosti in obveščanju javnosti o dejavnostih (za projekte v procesu in za končane projekte), ki jih društvo opravlja in jih bo tudi javno izvajalo in predstavilo (kraj, čas predstave).

## Prenehanje

### 36. člen

Društvo preneha:

- po sklepu skupščine z dvotretjinsko večino,
- po samem zakonu,
- če se spoji z drugim društvom,
- če se pripoji k drugemu društvu.

### 37. člen

V primeru prenehanja društva preide po poravnavi vseh obveznosti premoženje društva pravnemu nasledniku ali drugi sorodni organizaciji, ki se navede v sklepu, v katerem se ugotavlja, da je društvo prenehalo obstajati. Proračunska sredstva se vrnejo proračunu.

## Končne določbe

### 38. člen

Ta statut so sprejeli ustanovni člani Studia za igralsko umetnost dne

PRILOGA B: Metoda in Sistem (pojmovanje dramske igre po Strasbergu in Stanislavskem)

POJMOVANJE IGRE IN TEŽAVE IGRALCA

Bistvena vprašanja, ki zadevajo igro-ali igralec resnično »čuti« ali to zgolj imitira, ali bi moral biti njegov govor naraven ali zboren in kaj naravnanost sploh je – so stara prav toliko, kot je staro gledališče samo. Skozi celotno zgodovino gledališča se ponavlja vprašanje, ali je igralec ustvarjalni umetnik ali zgolj interpret. Kadar obvelja, da je igralska umetnost zgolj interpretativna, se poudarja zunanje elemente igralčeve veščine, kadar pa se na igralsko umetnost gleda kot na kreativno, to neizogibno pripelje do iskanja globljih virov, ki vzpodbujajo igralčevo domišljijo in odzivnost. Pri takšnem iskanju pa se pojavijo težave. Igralec se mora naučiti vzgajati ter obvladovati najbolj občutljiv material, ki je na voljo: živ organizem človeškega bitja v vseh oblikah njegove pojavnosti; mentalni, fizični in čustveni. Igralec je klavir in pianist hkrati.

Igre ne smemo zamenjevati s pantomimo ali imitatorstvom, ki s pomočjo zunanjih gibov in gest opisuje nek predmet ali dogodek, ne pa tudi njegovega simbolnega pomena. Igranja se prav tako ne sme zamenjevati s pretvarjanjem, ki je samo način samoizražanja. Igra prav tako ni ekshibicionizem – važenje in spravljanje v smeh ljudi na zabavah nima nič skupnega s talentom, ki ga mora imeti igralec- s sposobnostjo, da samega sebe postavi v čisto drugi lik, da ustvari neobstoječ dogodek in ga pripelje do njegove logične izpolnitve, da vse to ponovi ne samo takrat, ko je za to najbolje razpoložen, pač pa tudi na točno določenem mestu ob točno določenem času, ne glede na svoje lastne trenutne občutke - z drugimi besedami s sposobnostjo ustvariti in se odzivati na imaginarne predmete in okoliščine.

Tovrstna vprašanja v zadnjem času postajajo vedno bolj pereča, saj danes gledališke, filmske in televizijske produkcije zahtevajo ogromno vloženega časa, truda in denarja. V večini primerih je preživetje takšne produkcije odvisno od igralčeve sposobnosti, da na ukaz in prepričljivo oživi globoko čustvena stanja ter ne dovoli, da bi mu ostalo dogajanje prišlo do živega. Pri snemanju filmov se včasih zgodi, da mora igralec zaradi tehničnih težav posamezno sceno odigrati tudi po desetkrat – vsakič s težnjo po popolnosti – takoj nato pa se lotiti druge, ki zahteva čisto nov pristop, saj pripada drugemu delu zgodbe. V takšnih okoliščinah igralčeva veščina torej ni razkošje, pač pa nujnost.

Problem igralca je sredi 18. stoletja izpostavil nemški kritik in dramatik Gotthold Ephraim Lessing, ko je dejal, da imamo igralce, nimamo pa igralske umetnosti. Pri vseh drugih umetnostih, slikarstvo, učenje glasbenega inštrumenta, petju, je tehnika in proces učenja, nekaj popolnoma samoumevnega. Tudi igralec mora po nekem procesu »uglasiti« svoj inštrument, da bo »zaigral« tako kot bo igralčeva volja hotela.

Marsikdo predpostavlja, da je dovolj nadarjenost, inteligenca in senzibilnost igralca in igralec bo naredil vlogo po intuiciji. Nadarjenost, inteligenca, divergentno mišljenje, senzibilnost so nujen ne pa zadosten pogoj. Senzibilnost so tiste zmožnosti navdušenja, ki vzdražijo igralca, se polastijo njegovih čutov in mu omogoči, da vstopi v najbolj tragične situacije, v sredino najpodlejših strasti in da se počuti, kot da bi bilo vse to njegovo. Inteligenca, ki spremlja senzibilnost, sodi vtise, ki jih je ta na nas naredila: izbira jih, ureja in pretehtava.

Že Strasberg je opazoval igro velikih igralcev v začetku stoletja. Nekega večera je imel neki igralec blazno velik navdih, igra je bila veličastna, gledalci so bili navdušeni nad igro igralca in tudi sam igralec ni vedel od kod mu ta navdih. Naslednji večer si je Strasberg spet ogledal isto predstavo. Igralec tistega večera ni imel niti četrtino navdiha, ki ga je imel prejšnji večer in spet igralec niti sam ni razumel zakaj.

Igralec je inštrument in interpret hkrati, zato je toliko bolj pomembno, da je kreativni proces pri igralcu ozaveščen. Na take trenutke na odru ni treba čakati. Z ozaveščanjem kreativnih procesov v sebi lahko pridemo do zgoraj opisanega rezultata na vsaki predstavi, na vsakem snemanju. In takrat točno vemo, od kod prihaja ta »navdih«. Tisti igralec, ki misli, da to lahko doseže čez noč se moti in to ni metoda zanj. To je delo nekaj let, Strasberg je rekel, vsaj sedmih. Ste mogoče že videli pianista, ki bi čez noč postal Dubravka Tomšič?

Lee Strasberg pravi, da igra ni preprosto ponarejanje, mimikrija, ekshibicionizem ali oponašanje. Igra je zmožnost odzivanja na imaginarne okoliščine. Igralec mora biti resničen in prepričljiv v imaginarnih okoliščinah. (glej Strasberg, 1988) Metoda je igralska tehnika, ki temelji na resničnem doživljanju. To doživljanje pa izvira iz čutnega in čustvenega spomina. To so spomnjene emocije in spomnjeni čutni dražljaji. Najprej je take vrste igra zanimala Konstantina Stanislavskega, ki je napisal »Sistem«, v katerem v obliki dnevnika študenta razčleni sistem igre, vaje in opisuje izkušnje. (glej Stanislavski, 1983) Lee Strasberg je proučeval delo Stanislavskega in razvil nadalje svoje delo tako, da je še natančneje razvil

metodo in razčlenil ter razvil vaje, po katerih se je igralec učil dramske igre. Razvil je sistem vaj, ki razvijajo igralčev inštrument.

SPOSOBNOSTI IN URJENJE IGRALCEV

Splošno mnenje je, da med igralčeve sposobnosti sodijo dober zgled, zanesljiv spomin, bister um, jasen, zvonek in dobro artikuliran glas in obvladovanje tehnike dihanja. Čeprav sta zgled in osebnost, ki je še bolj pomemben dejavnik, nedvomno dva od elementov, pa je njune karakteristike težko opredeliti; navadno sta pripoznana šele potem, ko je igralec že uspel, le redko poprej. Precej igralcev pridobi ti dve kvaliteti šele ko stopi na oder. Osrednji element igralčevega talenta je posebna občutljivost, teoretiki iz 18. stoletja bi to opredelili kot »ogenj«, »duh«, »entuziazem«, sposobnost se odzivati na imaginarne dražljaje in situacije – ta mu omogoča, da vstopi v doživljanje in čustva karakterja, ki ga predstavlja; te elemente so velikim igralcem vedno priznavali, veljalo pa je, da so izven dosega običajnega igralca; ti elementi naj bi bili igralcu »prirojeni« in ne takšni, ki bi se jih moglo pridobiti z urjenjem. Natanko to pa je področje sodobnega igralskega urjenja, kot ga poznata Stanislavski in Strasberg.

**Na kratko bom prikazala shemo Strasbergove Metode (glej www.theatrgroup.com/methodA/) Daniel E. Young, učitelj na Strasbergovem inštitutu v Los Angelesu, pravi, da so sproščanje ali relaksacija temelji hiše na kateri stoji »hiša metode« ali pa ključ, ki to hišo odklepa. V tej hiši pa bivajo čutni spomin, čustveni spomin in vsi ostali elementi, ki se jih igralec s svojo voljo zavestno nauči uporabljati.**

## Sproščanje

Prva stopnja igralčevega urjenja v nadzorovanju fizičnih, mentalnih in psiholoških sredstev, je sposobnost, da se sprosti. Ker ta sposobnost na prvi pogled nima kaj dosti opraviti s končnim igralskim dosežkom, se jo dostikrat spregleda, je pa ključna, če hoče igralec za svojo vlogo uporabljati kakršnokoli voljo ali energijo. V stanju fizične ali mentalne napetosti, ali obeh igralec ne more misliti, ne more sprejeti ukazov, ki si jih daje, občutki so zadušeni in ekspresivnost potlačena. Proces sproščanja služi temu, da igralca očisti nepotrebnih napetosti, da ga osvobodi blokov in motenj, ki bi lahko ovirale njegovo čutno odzivanje.Fizično in mentalno energijo je sorazmerno lahko izuriti, ko pa pride na vrsto kontroliranje čutov, se

stvar zaplete. Sproščanje ni statično stanje ali napor. Sproščanje je povezano z urjenjem igralčeve volje. Vse kar igralec počne zahteva zbranost.

## Urjenje na imaginarnih predmetih, urjenje čutnega in čustvenega spomina

V prvi stopnji urjenja, igralec lahko dela tudi z resničnimi predmeti, jih raziskuje z vsemi svojimi čutili, da bo kasneje imaginarne predmete raziskoval z enako predanostjo. Igralec se mora naučiti, kako naj se s celotnim bitjem odziva nanje in kako naj te odzive prenese na delo z imaginarnimi predmeti, ki so resnični medij gledališča tako, kot da bi bili pravi. Sposobnost odzivanja na dražljaje, ki niso rezultat zunanje realnosti, pač pa izhajajo iz tega, kar igralcu prišepetava lastna imaginacija. Če si igralec izostri čutno zavest in če vzpodbuja čute, da se ti v življenju močneje odzivajo, potem si pridobi sposobnost v domišljiji rekreirati katerikoli predmet, občutek ali doživetje. Tu pa igra čustveni spomin temeljno vlogo. Pri brušenju svoje zbranosti igralec ne uporablja le volje, pač pa tudi proces ozaveščanja, s pomočjo katerega opazuje, kaj se dogaja in preko katerega uri svoj inštrument tako, da se bo odzival njegovim ukazom. Sam proces zbranosti, posvečanja predmetu pozornosti in vpletenosti vanj, mora vključevati zavest. Tem bolje zna igralec obvladovati zbranost, tem širša je njegova zavest.

*Razvijanje igralčevega občutka za resnično*

To sposobnost je posebej poudarjal Stanislavski v Sistemu (glej Stanislavski, 1983). Igralec, ki želi razviti spontanost, logično obnašanje in občutek za resnično in ki se želi naučiti, kako poslušati partnerja in se mu odzivati, se mora vaditi v improvizaciji, dramatizirati izmišljene situacije brez scenarija. Improvizacija je pri procesu urjenja, pa tudi pri samem nastopanju, izjemno pomembna. Igralca nauči, da svoje besedilo govori in ne zgolj bere, poleg tega pa razbija njegovo podzavestno nagnjenje h konvencionalnim vzorcem načina obnašanja. Prisili ga, da uporablja svoja čutila, pogosto pa mu tudi razjasni logiko in pomen scene. Igralca prisili, da deluje kreativno in mu preprečuje, da bi se oprijel spretnega, vendar mehaničnega ponavljanja. Prisili ga, da se posveča vsakemu trenutku posebej, da sledi svojim notranjim impulzom, da gre za njimi, ne pa da jih potlači. Tako nikamor ne hiti, ampak uživa in izrazi polno vsak trenutek. Tako je igralcu omogočeno, da obvladuje svojo privrženost avtomatičnim, privajenim oblikam obnašanja in manirizmom in da pridobi nova sredstva izražanja, ki so v skladu z resnično naravo in močjo impulzov. Tako je v njegovi moči, da razvije obsežnejšo izrazno lestvico, kot pa jo v življenju dovoljujejo običajni vzorci obnašanja.