

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katarina Cerar

**ANALIZA MODELOV UPRAVLJANJA NEPROFITNIH  
ORGANIZACIJ.**

**PRIMER: TURISTIČNA ZVEZA SLOVENIJE**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katarina Cerar

Mentorica: red. prof. dr. Zinka Kolarič

**ANALIZA MODELOV UPRAVLJANJA NEPROFITNIH  
ORGANIZACIJ.**

**PRIMER: TURISTIČNA ZVEZA SLOVENIJE**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. NEPROFITNE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>3</b>
1.1 OPREDELITEV NEPROFITNIH ORGANIZACIJ .....	3
1.2 TIPI DEFINICIJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	5
1.3 UMEŠTITEV NEPROFITNIH ORGANIZACIJ V DRUŽBENI PROSTOR .....	6
1.4 KRATKA ZGODOVINA IN RAZVOJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJ.....	7
1.4.1 Razvoj neprofitnih organizacij v ZDA .....	8
1.4.2 Razvoj neprofitnega sektorja v Sloveniji .....	9
1.5 TIPOLOGIJA IN KLASIFIKACIJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ .....	11
<b>2. ANALIZA IDEALNEGA MODELA UPRAVLJANJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ</b> .....	<b>18</b>
2.1 ČLOVEŠKI VIRI V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH .....	23
2.1.1 Zaposleni v neprofitnih organizacijah .....	23
2.1.2 Volonterji kot dragocen vir neprofitnih organizacij .....	24
2.2 FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ .....	28
2.2.1 Značilnosti financiranja neprofitnih organizacij .....	28
2.2.2 Viri financiranja neprofitnih organizacij .....	30
2.2.2.1 Viri financiranja neprofitnih organizacij v tujih državah .....	31
2.2.2.2 Viri financiranja neprofitnih organizacij v Sloveniji .....	32
2.2.3 Metode zbiranja sredstev neprofitnih organizacij .....	34
2.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH .....	36
2.3.1 Značilnosti tržnega komuniciranja v neprofitnih organizacijah .....	36
2.3.2 Splet tržnega komuniciranja neprofitnih organizacij .....	37
2.3.3 Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah .....	38
2.3.3.1 Vloga odnosov z javnostmi v neprofitnih organizacijah .....	38
2.3.3.2 Programi odnosov z javnostmi v neprofitnih organizacijah .....	40
2.3.3.2.1 Odnosi z mediji .....	41
2.3.3.2.2 Odnosi z državnimi institucijami (public affairs) .....	41
2.3.3.2.3 Odnosi s finančnimi javnostmi .....	42
2.3.3.2.4 Odnosi z lokalno skupnostjo .....	43
2.3.3.2.5 Odnosi z notranjimi javnostmi .....	43
2.3.3.2.6 Odnosi z uporabniki .....	44

<b>3. ŠTUDIJA PRIMERA: ANALIZA MODELA UPRAVLJANJA TURISTIČNE ZVEZE SLOVENIJE .....</b>	<b>45</b>
3.1 KRATEK ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA IN DELOVANJA TURISTIČNE DRUŠTVENE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI.....	45
3.2 OPREDELITEV TURISTIČNE ZVEZE SLOVENIJE .....	47
3.3 PROGRAMI TURISTIČNE ZVEZE SLOVENIJE .....	48
3.3.1 Način uresničevanja programa Turistične zveze Slovenije .....	50
3.4 RAZVOJNA VIZIJA ORGANIZACIJE .....	51
3.5 ČLOVEŠKI VIRI V TURISTIČNI ZVEZI SLOVENIJE .....	52
3.5.1 Organi v Turistični zvezi Slovenije .....	52
3.5.2 Zaposleni v Turistični zvezi Slovenije .....	55
3.5.3 Volonterji v Turistični zvezi Slovenije .....	57
3.6 FINANCIRANJE TURISTIČNE ZVEZE SLOVENIJE .....	58
3.6.1 Finančni prihodki Turistične zveze Slovenije .....	58
3.6.2 Finančni odhodki Turistične zveze Slovenije .....	60
3.6.3 Oseba ali tim za nabiranje sredstev v organizaciji .....	61
3.7 ODNOSI Z JAVNOSTMI V TURISTIČNI ZVEZI SLOVENIJE .....	62
3.7.1 Programi odnosov z javnostmi v Turistični zvezi Slovenije .....	62
3.7.1.1 Odnosi z mediji .....	63
3.7.1.2 Odnosi z državnimi institucijami .....	64
3.7.1.3 Odnosi s finančnimi javnostmi .....	65
3.7.1.4 Odnosi z lokalno skupnostjo .....	65
3.7.1.5 Odnosi z notranjimi javnostmi .....	66
3.7.1.6 Odnosi z uporabniki .....	67
3.8 MODEL UPRAVLJANJA TURISTIČNE ZVEZE SLOVENIJE.....	68
 <b>ZAKLJUČEK .....</b>	 <b>71</b>
 <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	 <b>73</b>
 <b>PRILOGA .....</b>	 <b>77</b>

## UVOD

V današnjem času zavzemajo neprofitne organizacije vedno pomembnejšo vlogo v družbi in njihovo število in pomen še naraščata. Neprofitne organizacije so zelo raznolike, najdemo jih skoraj na vseh področjih družbenega delovanja – na področju kulture in umetnosti, socialne in zdravstvene blaginje, na šolskem področju, verskem, vojaškem itd.

Neprofitne organizacije so v družbi nujno potrebne, saj zagotavljajo tiste proizvode in storitve, ki jih profitne organizacije ne morejo ali nočejo zagotavljati, ker pri tem ni možnosti doseči ustreznega dobička. Neprofitne organizacije proizvajajo dobrine in storitve v splošno družbeno dobro. Cilj njihove dejavnosti ni dobiček, ampak povečati kvaliteto življenja človeka.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti specifične lastnosti neprofitnega sektorja, analizirati idealni model upravljanja neprofitne organizacije in podrobneje predstaviti upravljanje s človeškimi viri, način financiranja neprofitnih organizacij in upravljanje odnosov z javnostmi, ki je pomembno, da lahko organizacija doseže učinkovito komuniciranje v notranjosti organizacije in z ostalimi javnostmi. V ospredje bom postavila analizo modela upravljanja neprofitne organizacije Turistične zveze Slovenije.

Turistična zveza Slovenije je organizacija, katere cilji so usmerjeni v korist javno dobremu ali večanju socialne blaginje. Zveza vzpodbuja razvoj turizma kot možnost gospodarskega, socialnega in civilizacijskega napredka krajev in države. Skrbi za ohranjanje okolja, za osveščanje prebivalstva, posebej mladine, za turizem in deluje v smeri, da bo turizem postal učinkovitejši dejavnik v uveljavljanju Slovenije v svetu. Na izkušnjah dosedanjega usmerja svoje delovanje v učinkovit razvoj turistične društvene dejavnosti in s tem prispeva k pospešenemu in kakovostnemu razvoju turizma.

Diplomsko delo bo razdeljeno na tri sklope. Naloga bo v prvem in drugem poglavju obsegala teoretični del, ki bo temeljil na proučevanju domače in tuje literature s področja neprofitnih organizacij, v zadnjem poglavju pa bo obsegala praktični del, v katerem bom obravnavala konkreten primer neprofitne organizacije - Turistično zvezo Slovenije.

V prvem poglavju bom predstavila značilnosti in pomen neprofitnih organizacij, tipe definicij in umeščenost neprofitnih organizacij v družbeni prostor. Na kratko bom predstavila

zgodovino teh organizacij v Sloveniji in ZDA, na koncu tega poglavja pa bom opredelila različne tipe organizacij in njihovo klasifikacijo.

V drugem poglavju bom analizirala idealni model upravljanja neprofitnih organizacij. Osredotočila se bom na upravljanje s človeškimi viri, saj zaposleni in volonterji predstavljajo največjo vrednost neprofitnih organizacij. Osnovni problem neprofitnih organizacij predstavlja njihovo financiranje, zato bom natančneje predstavila problem pridobivanja finančnih sredstev. Analizirala bom vire sredstev neprofitnih organizacij tako v Sloveniji kot v svetu in predstavila različne metode zbiranja sredstev, ki so pomembna za uresničitev poslanstva organizacije. V tem poglavju bom obravnavala tudi odnose z javnostmi, saj so tovrstne organizacije odvisne od priznavanja javnosti, ki jim pomaga pri njihovi uspešnosti delovanja. Analizirala bom vlogo ter posebnosti vodenja odnosov z javnostmi in se osredotočila na tiste programe ter tehnike izvajanja odnosov z javnostmi, ki se neposredno nanašajo na študijski primer Turistične zveze Slovenije. Delovanje in uspeh organizacije je odvisno od njenih javnosti, se pravi okolja v katerem deluje, zato mora z javnostmi vzpostaviti dobre odnose.

V tretjem poglavju bom uporabila teoretski okvir, ki ga bom razvijala v predhodnih poglavjih, za analizo delovanja Turistične zveze Slovenije. Predstavila bom kratko zgodovino Turistične zveze Slovenije, opredelila dejavnost in organiziranost zveze ter njeno razvojno vizijo. V nadaljevanju se bom osredotočila na upravljanje s človeškimi viri v zvezi, analizirala bom sistem financiranja in tako grafično predstavila strukturo finančnih prihodkov in odhodkov zveze, prikazala pa bom tudi izvajanje odnosov z javnostmi in predstavila tehnike in orodja, ki jih uporabljajo pri komuniciranju s posameznimi javnostmi. Na koncu poglavja bom analizirala model upravljanja Turistične zveze Slovenije.

V zaključku bom povzela glavne ugotovitve in možne rešitve, do katerih bom prišla pri pisanju diplomskega dela.

# 1. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

## 1.1 OPREDELITEV NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

V vsaki družbi deluje vrsta organizacij, ki se med seboj razlikujejo po lastninski strukturi, velikosti ter po svojih ciljih. Vsaka organizacija opravlja svojo dejavnost z določenimi cilji in prav temeljni cilji poslovanja posamezne organizacije so tisto, kar omogoča razlikovanje organizacij na podjetja oziroma gospodarske družbe, katerih temeljni cilj poslovanja je dobiček in neprofitne organizacije, katerih cilj delovanja ni vedno pridobitna dejavnost.

Neprofitna organizacija se torej opredeljuje kot nasprotje profitni tj. podjetju. Po Rusu (1994: 959) je neprofitna organizacija skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček, če pa do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vraga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razrešitev te dejavnosti ali pa za dvig kvalitete storitev. Cilj neprofitne organizacije so spremembe v kvaliteti življenja človeka: ozdravljen človek, otrok, ki dobi nove priložnosti za svoj razvoj, ohranjeno okolje, spoštovanje človekovih pravic in podobno.

Za neprofitne organizacije so značilni naslednji dejavniki (Tricker, 1994: 422):

- odsotnost pridobitnega motiva,
- tendenca k produkciji storitev,
- omejenost izbire strategij in ciljev,
- problem zbiranja sredstev,
- specifičnost vodenja, organizacije in odgovornosti ter
- pomembnost političnih vplivov.

Neprofitne organizacije so praviloma pravne osebe. Dopustne so tudi neprofitne organizacije, ki niso pravne osebe, vendar takšne organizacije v praksi težje uveljavljajo svoje pravice, ne morejo odpreti svojega računa, ne morejo samostojno tožiti itd.

Ustanavljanje, prenehanje in delovanje neprofitnih organizacij določajo različni zakoni. To so Zakon o društvih (Uradni list RS, št. 60/95), Zakon o ustanovah (Uradni list RS, št. 60/95), Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91), Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93) in drugi. Poleg statusne zakonodaje pa je za neprofitne organizacije pomembna tudi druga zakonodaja, zlasti tista, ki ureja posamezne dejavnosti in določa pogoje za

opravljanje te dejavnosti. Seveda so velikega pomena tudi naslednje zakonodaje – davčna zakonodaja, s katero je opredeljeno področje davčnega sistema, ki zagotavlja davčne oprostitve oziroma olajšave za neprofitne organizacije, zakonodaja, ki predvideva možnosti podeljevanja koncesij za izvajanje javne službe ter zakonodaja, ki določa nadzor (Trstenjak, 1998: 59-61).

Za označevanje organizacij neprofitnega sektorja se uporabljajo različni izrazi: nevladne, neprofitne, javne, dobrodelne, neodvisne, iz davkov izvzete, nedobičkonosne, nepridobitne ali volonterske organizacije. Vsaka izmed poimenovanj izpostavi eno od karakteristik teh organizacij in zanemari druge. Tako v praksi kot tudi v raziskovanju se često uporabljata izraza nevladne in neprofitne organizacije (Kolarič, Črnak Meglič, Vojnovič, 2001).

Izraz *nevladne* organizacije pomeni, da gre za organizacije, ki so v lasti in upravljanju privatnih fizičnih in pravnih oseb, torej so privatne organizacije.

V primerjavi z neprofitnimi organizacijami naj bi izraz »nevladnost« po mnenju Vesne Leskošek (1997: 3) pomenil mnogo več. Neprofitnost po mnenju avtorice loči organizacije le glede na pridobivanje dobička in ničesar ne pove o naravi razlik med organizacijami, izraz nevladen pa je po njenem mnenju političen in pove, da so te organizacije del civilne družbe, neodvisne od uradnih stališč, kriterijev, mnenj in mnogo bolj svobodne v odločanju o lastnem programu in delu. S svojim aktivizmom in avtonomnostjo lahko te organizacije vplivajo na državo, da spreminja in prilagaja svoje delo glede na dejanske potrebe ljudi. Nevladne organizacije so lahko torej ob pravilni uporabi svojih potencialov regulativ volje in moči države.

Izraz *neprofitne* organizacije pa označuje organizacije, katerih osnovni cilj ni profit, temveč delovanje v splošnem družbenem interesu in v splošno družbene koristne namene. Ta izraz je po mnenju Kolaričeve, Črnak Megličeve in Vojnovičeve (2001) ustrežnejši od drugih poimenovanj, ker je dovolj širok, da pokrije:

- tako tiste organizacije, ki »služijo« splošnemu družbenemu interesu operacionaliziranemu s strani javnih avtoritet kot javnemu interesu, kot tudi tiste, ki »služijo« splošnemu interesu kot skupnemu interesu članov skupine, kooperative, kluba;
- tako tiste organizacije, ki implementirajo javni ali skupni interes skozi solidarno ravnanje (razne dobrodelne, človekoljubne, prostovoljne organizacije), kot tudi tiste, ki jih implementirajo skozi komercialno ravnanje (članske kooperative, socialna podjetja, vzajemni skladi);
- tako javne, torej s strani javnih avtoritet ustanovljene organizacije, ki »služijo« prvenstveno javnemu interesu, kot tudi privatne, ki so ustanovljene s strani privatnih



fizičnih in pravnih oseb, ki »služijo« tako javnemu kot tudi skupnemu interesu (Kolarič, Črnak Meglič, Vojnovič, 2001).

V svoji diplomski nalogi bom uporabljala izraz *neprofitne organizacije*. Ta izraz opredeljuje organizacijo, ki sem si jo izbrala kot študijski primer in tudi vse pogosteje se uporablja v slovenski literaturi.

## 1.2 TIPI DEFINICIJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Salamon in Anheier navajata naslednje tipe definicij organizacij v neprofitnem sektorju (1997: 33-36):

- **pravna definicija:** zapisana je v zakonih različnih držav; posamezne države pa imajo specifične pravne sisteme in pravno ureditev, zato takšna definicija otežuje primerjavo na mednarodni ravni;
- **ekonomska definicija:** opredeljuje organizacije glede na vir prihodkov; organizacija je neprofitna, če so glavni vir njenih prihodkov prispevki donatorjev, članarine itd.;
- **funkcionalna definicija:** poudarja funkcijo organizacije, ki je v produkciji dobrin in storitev v skupno dobro (javno korist);
- **strukturalno – operacionalna:** ta definicija poudarja osnovno strukturo in delovanje organizacij; sem spadajo organizacije, ki:
  - so *ustanovljene formalno* in imajo *določeno stopnjo organizacijske nepretrganosti*, s čimer so izključene oblike povsem neformalnega, občasnega združevanja ljudi;
  - so *privatne/nevladne* v svoji osnovni strukturi, kar pomeni, da so ustanovljene s strani privatnih/nevladnih akterjev, vendar so istočasno lahko financirane s strani države in imajo lahko v svoje upravne odbore vključene predstavnike vladne in državne administracije;
  - so *neprofitno distributivne*, kar pomeni, da morebitne presežke prihodkov nad odhodki uporabljajo le za uresničevanje svojega poslanstva in programa;
  - so *samostojno vodene in upravljane*, kar pomeni, da nimajo zunanje kontrole, ampak same vodijo in kontrolirajo svoje dejavnosti;
  - *vključujejo pomemben del prostovoljnega dela*; vsaj delno mora biti v delovanju organizacij navzoče volonterstvo, četudi le v delovanju izvršilnega odbora.

Vsaka od naštetih definicij ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, vendar pa naj bi bila po mnenju mnogih avtorjev strukturalno – operacionalna definicija najbolj ekonomična in uporabna. Ta definicija naj bi omogočala tudi lažje empirično določevanje sektorja,

zaobjemala najširšo množico organizacij ter zagotavljala ustrezno podlago za komparativne razlage (Črnak Meglič, 1998: 20).

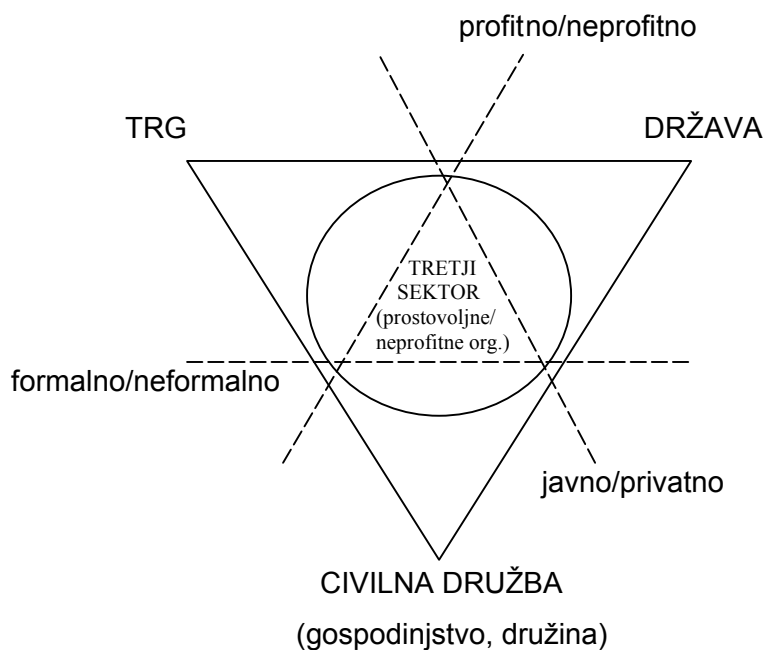
### **1.3 UMESTITEV NEPROFITNIH ORGANIZACIJ V DRUŽBENI PROSTOR**

V neprofitni sektor spadajo vse tiste organizacije, ki ne sodijo v javni sektor, ki se ne konstituirajo na trgu kot privatne profitne organizacije in ki niso plod neformalnega združevanja ljudi (Vojnovič, 1996: 4). Prav zaradi te raznolikosti je težko določiti njegove skupne lastnosti, umestitev v družbeni prostor in pa enotno definicijo.

V literaturi se kot osnova za opredelitev in umestitev neprofitnih organizacij v družbeni prostor uporablja koncept »trikotnika blaginje«, ki ga je v začetku devetdesetih let 20. stoletja oblikoval V. Pestoff (glej shema 1.1). Ta koncept se nanaša na to, da v modernih družbah obstajajo tri sfere, iz katerih pridobivamo resurse za zadovoljitev potreb. Te tri sfere so: trg, država in civilna družba. Blaginja posameznika je tako odvisna od obsega in kombinacij njegovih povezav s temi tremi sferami. Za vsako od treh sfer veljajo specifični načini in instrumenti, preko katerih se zagotavljajo resursi: instrument trga je denar, instrument države je moč in instrument civilne družbe je solidarnost. Znotraj presečišča teh treh sektorjev, torej trga kot privatnega profitnega sektorja, države kot javnega sektorja in civilne družbe kot neformalnega sektorja, pa je sektor, v katerem se nahajajo tako skupine samopomoči in kooperative kot tudi prostovoljne in nevladne neprofitne organizacije (Kolarič, 1997:17). Prostor, ki ga zavzema ta sektor, je v odnosu do javnega, komercialnega in neformalnega sektorja nejasno razmejen. Sestavljajo ga številne dejavnosti in organizacijske oblike, katerih specifičnost je njihova mešana narava. Organizacije, ki se uvrščajo v ta sektor, imajo v večji ali manjši meri organizacijske lastnosti drugih treh sektorjev. Različni deli neprofitnega sektorja so bolj ali manj oddaljeni ali približani tem drugim sektorjem s tem, da kažejo večjo ali manjšo privatnost ali javnost, profitnost ali neprofitnost, formalnost ali neformalnost. Mešanje različnih principov delovanja in heterogenost organizacij povzroča problematičnost koncepta neprofitnega sektorja in njegovega definiranja. Neprofitne organizacije se od entitet, ki sodijo v neformalni sektor, razlikujejo po večji stopnji formalnosti; od organizacij, ki sodijo v komercialni sektor, po neprofitnem principu svojega delovanja; od javnih organizacij pa po tem, da so njihovi ustanovitelji privatne osebe. Značilnost tega sektorja je tudi tesna povezanost z drugimi sektorji. Povezanost med državo in neprofitnimi organizacijami se kaže v pretoku virov oziroma dohodkov. Ti so lahko neposredni (dotacije, nakupi servisov ali storitev) ali posredni (davčne olajšave, refundacije plačil za storitve). Primer takšnih organizacij so organizacije, ki imajo koncesijsko pogodbo z državo. Povezave s komercialnim sektorjem se kažejo v

prostovoljnih prispevkih in sponzoriranju kot pomembnemu viru prihodkov neprofitnih organizacij. Kot primer takšnih organizacij so socialna podjetja in kooperative. S sfero civilne družbe oziroma sfero skupnosti pa se neprofitna organizacija povezuje prek volonterskega inputa (prispevka volonterjev) in virov prihodkov (donacij). Povezave med obema sektorjema potekajo tudi prek nakupa storitev neprofitnih organizacij. Primer takšnih organizacij pa so lahko skupine samopomoči in društva, ki pomagajo revnim družinam ali posameznikom, družinam s prizadetimi otroki itn. (Kolarič, Črnak Meglič, Vojnovič, 2001).

Shema 1.1: Umestitev tretjega sektorja v sistem blaginje



Vir: Kolarič, Zinka (1997): Prostovoljne – neprofitne organizacije v Sloveniji. *Neprofitni management*, let. 1, št. 1, str. 17-20.

#### 1.4 KRATKA ZGODOVINA IN RAZVOJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Znanstveno raziskovanje neprofitnih organizacij se je začelo v času, ko so politiki in ekonomisti pospešeno iskali rešitve krize države blaginje. Odgovornost za preskrbo ljudi s kolektivnimi dobrinami so skušali prenesti z države na neke druge akterje – na neprofitne organizacije. Na takšne organizacije so ljudje gledali kot na neke mejne tvorbe, ki jih je kontrolirala država. Toda sposobnost države, da izvaja določene socialne naloge, je precej omejena (Drucker, 1993: 9-10).

Raziskovanje je pokazalo, da so neprofitne organizacije obstajale in obstajajo dejansko v vseh družbah. Po mnenju ljudi so posvečene »delanju dobrega«, ponašajo se s svojo neodvisnostjo od bremena komercialnosti in se ne pehajo za profitom. Dobri nameni pa ne morejo biti substitut za organizacijo, odgovornost, delovanje in rezultate, zato jih je potrebno raziskovati in jim s tem dati možnost njihovega nadaljnjega razvoja in uspešnosti (Wheelen, Hunger, 1993: 386).

#### **1.4.1 Razvoj neprofitnih organizacij v ZDA**

V ZDA je razvoj neprofitnih organizacij potekal skozi štiri obdobja:

1. Prvo obdobje (začetek 20. stoletja) imenujemo »faza volonterstva«. Storitve, ki jih ni zagotavljala država, so se velikokrat izvajale po principu »sosed sosedu« (npr. volonterski gasilski oddelek). Takšen model je bil seveda primeren le za skupnosti s homogenimi interesi in splošno nizko stopnjo ekonomske blaginje. Neprofitne organizacije so dobivale podporo od posameznikove pripravljenosti, da je delil svojo blaginjo z drugimi.
2. Z industrijsko revolucijo v zgodnjih letih 20. stoletja je prišlo do koncentracije velikega bogastva in ekstremno bogatih družin (npr. družine Morgan, Rockefeller, Carnegie), ki so vpeljale t. i. človekoljubno pokroviteljstvo, predvsem na področju izobraževanja in kulture. Podpora za neprofitne organizacije je prihajala s strani teh bogatih družin in njihove radodarnosti.
3. V letih 1940 – 50 je hkrati z gospodarsko depresijo in hitro rastjo socialnih institucij in programov, ki jih je podpirala država, v ZDA prišlo do »neprofitnega modela pravičnosti«. Veliko ljudi, ki so delali v takšnih in podobnih institucijah, je želelo pridobiti pravice do določenih davčnih koncesij predvsem zato, ker so »služili« splošnemu socialnemu interesu. Neprofitne organizacije je financirala država.
4. Zadnje in hkrati današnje obdobje lahko imenujemo »konkurenčna tržna faza«. Neprofitne organizacije se soočajo z dvema problemoma: prvič, ne morejo se zanesti na tradicionalne vire podpore kot v prvih treh obdobjih; drugič, ker se v iskanju podpore vse bolj obračajo k trgu in jih je veliko, postaja trg vse bolj konkurenčen (Kotler, Andreasen, 1991: 10-11).

## 1.4.2 Razvoj neprofitnega sektorja v Sloveniji

V slovenski zgodovinski literaturi sta razvoj in vloga neprofitnega sektorja slabo raziskana, saj ni zaslediti celovitejših študij na to temo. Vendar pa kljub temu lahko že z manj podrobnim vpogledom ugotovimo, da ima slovenska družba dolgo in obsežno tradicijo samoorganiziranja in prostovoljnega združevanja ljudi (Vojnovič, Črnak Meglič, Čopič, Poropat, 1996: 5). Določene zasnove neprofitnih organizacij na Slovenskem najdemo že v 7. in 8. stoletju (fantovske in dekliške združbe, moške zveze idr), vendar pa so te v današnjem pomenu predvsem meščanskega izvora (Črnak Meglič, Vojnovič, 1997). Najpomembnejšo prelomnico v avtonomnem interesnem združevanju in samoorganiziranju ljudi v društvih in drugih oblikah neprofitnih organizacij predstavlja buržoazna revolucija 1848, ki je prinesla svobodo združevanja ter pravne norme, ki so urejale ustanavljanje društev in drugih oblik interesnega združevanja ljudi. Na razvoj neprofitnega sektorja pred drugo svetovno vojno, ki ponovno predstavlja prelomnico na tem področju, je vplivalo več dejavnikov. Enega najpomembnejših dejavnikov razvoja društvenega življenja v obdobju avstro – ogrske monarhije so predstavljala narodno prebujevalna gibanja. V čitalnicah, iz katerih so se kasneje razvila številna društva, je potekalo politično in kulturno delovanje slovenskega srednjega in višjega sloja.

Dinamika ustanavljanja neprofitnih organizacij v Sloveniji je bila ves čas po drugi svetovni vojni dokaj velika in kontinuirana (glej graf 1.2). Ločimo dve obdobji razvoja neprofitnih organizacij: obdobje pred sprejetjem Zakona o društvih leta 1974 in obdobje po sprejetju tega zakona.

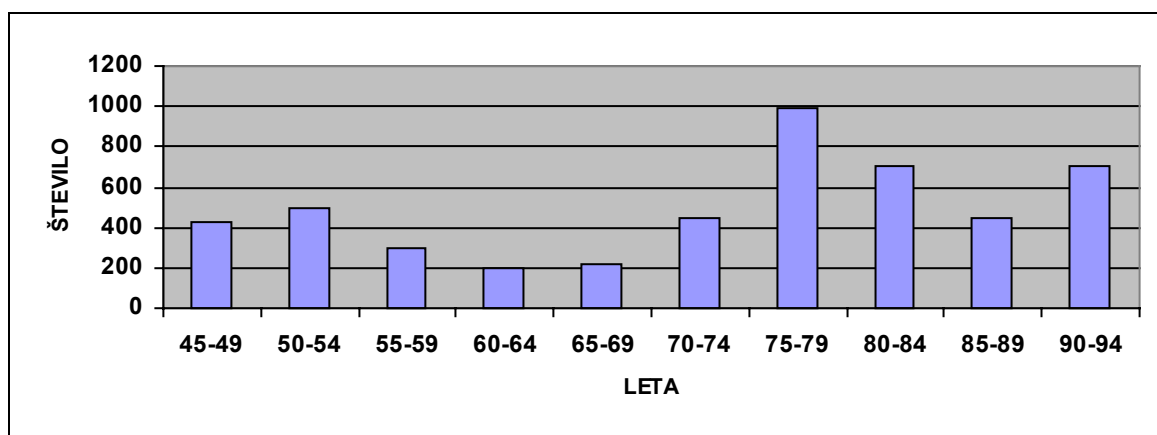
1. V obdobju pred sprejetjem zakona je bila tradicija močnega in razvitega neprofitnega sektorja prekinjena, le del teh organizacij je lahko nadaljevalo svoje delo, vendar je bilo njihovo delovanje pod strogim političnim in državnim nadzorom. Javni sektor je prevzel praktično vse funkcije. Neprofitne organizacije so se ustanovljale »od zgoraj navzdol« v skladu z državnimi pobudami in direktivami. To je veljalo predvsem za krovne organizacije na republiških in občinskih (regionalnih) ravneh, ki so imele zaposlene in plačane profesionalce. Prav tako pa je poleg krovnih organizacij ta zakon večinoma veljal tudi za kulturno – posvetna društva, športna društva, za Rdeči križ, lovske družine in do neke mere tudi gasilska društva. Te organizacije pa so bile na ravni izvajanja dejavnosti volonterske organizacije.
2. V obdobju po sprejetju Zakona o društvih leta 1974 je prišlo do pomembne spremembe na področju delovanja neprofitnih organizacij. V tem obdobju se je pospešila rast in ustanavljanje neprofitnih organizacij »od spodaj navzgor« v skladu z

inicativami in interesi ljudi in ne več le države. Nastajale so na lokalnih ravneh in so bile v osnovi namenske. Kot take so skušale postopoma izoblikovati svoja krovna telesa na občinski in državni ravni. Preko teh teles so komunicirale z državo pri iskanju finančne podpore, vendar jih država ni enakovredno vključevala v produkcije kolektivnih dobrin in storitev, pa tudi ne v procese uveljavljanja interesov. Delovale so le na obrobju in bolj za zadovoljevanje potreb in interesov članov.

V 80-ih letih je intenzivnost ustanavljanja novih organizacij na republiški ravni upadla. Po družbenih in političnih spremembah v začetku 90-ih let pa Slovenija tako kot druge vzhodnoevropske države doživlja obsežne institucionalne spremembe v gospodarstvu in družbi, ki posredno ali neposredno vplivajo tudi na razvoj neprofitnih organizacij. Nastalo je veliko izobraževalnih in raziskovalnih organizacij, organizacij s področja prava in odvetništva, poslovnih in mednarodnih organizacij. Nastale so številne verske in etične organizacije. To izrazito dinamiko nastajanja novih organizacij lahko po mnenju Zinke Kolarič (1997: 17-20) pripišemo naslednjim dejavnikom:

- odstranjene so bile nekatere formalne ovire za registriranje organizacij (npr. verske organizacije),
- spremenili so se tako ekonomski kot tudi drugi pogoji, iz katerih je izšla potreba po novih organizacijah (npr. etnične organizacije),
- močni vplivi od zunaj in težnja po posnemanju izkušenj drugih.

Graf 1.2: Število neprofitnih organizacij po letih registracije v obdobju od leta 1945 do 1994



Vir: Kolarič, Zinka (1997): Prostovoljne – neprofitne organizacije v Sloveniji. *Neprofitni management*, let. 1, št. 1, str. 17 - 20.

Statistični podatki o neprofitnih organizacijah v Sloveniji so težko dostopni, saj uradna statistika ne izbira podatkov posebej za neprofitni sektor. Dostopne pa so raziskave, ki so bile opravljene posebej za neprofitne organizacije.

Slovenija ima manjši obseg neprofitnih organizacij kot Amerika in se z njo ne more primerjati, vendar pa kot smo že videli, Slovenija na tem področju tudi ni povsem brez tradicije. V preteklosti je bilo najbolj uveljavljeno darovanje podjetij, ki so podpirala športne klube, kulturne ustanove in v manjših krajih posebej komunalno infrastrukturo. Znani so samoprispevki, ki so pripomogli h gradnji otroških vrtcev, kulturnih in zdravstvenih domov, telefonskih napeljav in javnih razsvetljav itd. Na podoben način so se gradile in vzdrževale tudi cerkve. Nekateri pa so sodelovali tudi z dobrodelnimi organizacijami, kot so Rdeči križ in gasilska društva ali pri zbiranju pomoči za ljudi, ki so jih prizadele razne nesreče (Svetlik, 1995: 35).

## **1.5 TIPOLOGIJA IN KLASIFIKACIJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

Neprofitne organizacije je mogoče razvrščati na različne načine, vendar pa je to v veliki meri odvisno od konkretnega razumevanja širine pojma neprofitne organizacije in njenih razločevalnih kriterijev.

Če prikažemo shemo neprofitnih in profitnih organizacij v skladu z našo statusno pravno ureditvijo, lahko razvrstimo organizacije glede na ustanovitelje. Organizacije, ki jih ustanavlja država oziroma lokalna skupnost, bomo šteli za javne, druge za zasebne. Obstaja pa še tretja skupina, ki jo bomo poimenovali napol javne, saj gre za sodelovanje zasebnega in javnega sektorja (glej tabelo 1.3).

Tabela 1.3: Razvrstitev nepridobitnih in pridobitnih organizacij

NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE	PRIDOBITNE ORGANIZACIJE
<b>JAVNE ORGANIZACIJE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države</li> <li>• Organi lokalnih skupnosti</li> <li>• Javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje ipd.</li> <li>• Javni gospodarski zavodi: Agencija za radioaktivne odpadke, Center za promocijo turizma ipd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Javno podjetje</li> </ul>
<b>NAPOL JAVNE ORGANIZACIJE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gospodarske zbornice</li> <li>• Obrtne zbornice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala</li> <li>• Zasebna podjetja s koncesijo</li> </ul>
<b>ZASEBNE ORGANIZACIJE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavodi</li> <li>• Zadruga</li> <li>• Gospodarska interesna združenja</li> <li>• Politične stranke</li> <li>• Društva</li> <li>• Ustanove</li> <li>• Verske skupnosti</li> <li>• Sindikati</li> <li>• Poklicna združenja</li> <li>• Dobrodelne organizacije</li> <li>• Organizacije potrošnikov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podjetja</li> <li>• Samostojni podjetniki</li> <li>• Gospodarske družbe                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- osebne</li> <li>- kapitalske</li> </ul> </li> <li>• Povezane družbe</li> <li>• Banke</li> <li>• Zavarovalnice</li> </ul>

Vir: Trunk Širca in ostali (2000): Management nepridobitnih organizacij. Visoka šola za management, Koper.

Neprofitne organizacije lahko tako delimo na različne tipe glede na formalno-pravni status:

### **Društva**

Društva so prostovoljna, samostojna, neprofitna združenja fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu. So pravne osebe zasebnega prava. Po zakonu lahko pridobijo tudi poseben status delovanja v javnem interesu. Ta status jim na podlagi posebej določenih kriterijev dodelijo posamezna ministrstva, ki so pristojna za področje delovanja društva (Zakon o društvih, Uradni list RS, št. 60/95).



### **Ustanove in fundacije**

So privatne, nečlanske organizacije, ustanovljene za upravljanje namensko vezanega premoženja, namenjenega trajnemu, splošno koristnemu ali dobrodelnemu namenu na področju znanosti, kulture, športa, vzgoje in izobraževanja, zdravstva, otroškega, invalidskega in socialnega varstva, varstva okolja, varstva naravnih vrednot in kulturne dediščine ter za verske namene. So prav tako kot društva pravne osebe zasebnega prava, organizirane kot premoženjske ali operativne fundacije. Za njihovo ustanovitev mora pristojno ministrstvo ugotoviti, da so ustanovitvena sredstva fundacije zadostna za uresničevanje namena ustanovitve (Zakon o ustanovah, Uradni list RS, št. 60/95).

### **Zasebni zavodi**

Zavodi so organizacije za opravljanje dejavnosti s področja vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega, invalidskega in socialnega zavarovanja ter drugih dejavnosti, katerih cilj delovanja ni pridobivanje dobička. Če zavod ustanovijo zasebne pravne ali fizične osebe in v ustanovnem aktu opredelijo neprofitno delovanje, jih lahko uvrščamo med neprofitne organizacije. Po zakonu so torej neprofitne organizacije, v kolikor pa imajo v svojem ustanovitvenem aktu opredeljeno dejavnost, katere namen je pridobivanje dobička, se uvrščajo med zasebne profitne organizacije (Zakon o zavodih, Uradni list RS, št. 12/91, 8/96).

### **Zadruge**

Zadruge so organizacije, ki so ustanovljene z namenom pospeševanja gospodarskih koristi svojih članov ter temeljijo na prostovoljnem združevanju ter enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov. Zadruge so pravne osebe zasebnega prava. Zakon določa, da lahko člani zadruge ustvarjeni presežek razdelijo med člane v sorazmerju z njihovim vrednostnim deležem, zato praviloma sodijo v privatne profitne organizacije. V kolikor zadruga ali druga pravila določajo drugače, pa so lahko zadruge tudi neprofitne. V Sloveniji zaenkrat obstajajo le stanovanjske neprofitne zadruge (Črnak Meglič in ostali, 1996: 90). Člani stanovanjskih zadrug pa imajo omejeno pravico razpolaganja z dobičkom in morajo v skladu s posebnim pravilnikom celoten dobiček uporabiti izključno za namen, za katerega je bila zadruga ustanovljena (Zakon o zadrugah, Uradni list RS, št. 13/92, Pravilnik o delovanju stanovanjskih zadrug, Uradni list RS, št. 64/93).

### **Cerkvene organizacije**

Cerkvene organizacije so v Zakonu o položaju verskih skupnosti omenjene le posredno. Verske skupnosti so prostovoljna neprofitna združenja fizičnih oseb, ki se združujejo predvsem zaradi enakega verskega prepričanja in veroizpovedi. Na podlagi neprofitnih

kriterijev pa lahko opravljajo tudi dejavnosti, ki jih zakonodaja opredeljuje kot dejavnosti splošnega oziroma posebnega družbenega pomena. Verske skupnosti praviloma nimajo statusa pravne osebe, izjemoma ga lahko pridobijo z vpisom v register kot pravne osebe zasebnega prava, vendar večina teh organizacij te možnosti ne uporablja (Zakon o položaju verskih skupnosti, Uradni list RS, št. 15/76).

### **Družbe z omejeno odgovornostjo**

Predstavljajo eno izmed oblik gospodarskih družb, ki praviloma opravljajo profitno dejavnost. Lahko pa v skladu z zakonom deloma ali v celoti opravljajo dejavnost, ki ni profitna. V tem primeru se uvrščajo med neprofitne organizacije. Gospodarsko družbo lahko ustanovi domača fizična ali pravna oseba (Črnak Meglič, 1998: 13 - 14).

V Sloveniji lahko neprofitne organizacije delujejo v zgoraj navedenih pravno – organizacijskih oblikah, vendar veliko večino, kar 95% vseh neprofitnih organizacij v Sloveniji predstavljajo društva (Kolarič, Črnak Meglič, Vojnovič, 2002: 116).

V stvarnosti obstajajo različni tipi organizacij. Kolaričeva (1997: 17-18) je izdelala tipologijo neprofitnih organizacij, ki nam omogoča boljšo predstavo neprofitnih organizacij (glej tabelo 1.4). Na osnovi petih kriterijev je identificirala različne tipe neprofitnih organizacij, ki obstajajo v družbi, in sicer:

#### **1. Kriterij ciljev, namenov in poslanstva organizacije**

Ta kriterij je najsplošnejši. Na osnovi tega kriterija je mogoče vse organizacijske entitete v družbi razdeliti na profitne in neprofitne. Poslanstvo profitnih organizacij je povečanje profita njihovim lastnikom, medtem ko je poslanstvo neprofitnih organizacij delovanje v javno dobro. Bistvo javnega dobra je v pravici vseh, da ga v skladu s pogoji, določenimi z zakonom ali predpisom lokalne skupnosti, uporabljajo. Tako definirano poslanstvo ne izključuje pridobivanje dobička, izključuje le njegovo distribucijo med ustanovitelje in člane. Dobiček se v celoti uporablja za uresničitev poslanstva organizacije.

#### **2. Kriterij ustanovitelja oziroma lastnika**

Ustanovitelj je lahko bodisi vlada, država, bodisi so to privatni akterji. Na osnovi tega kriterija se neprofitne organizacije delijo na vladne oziroma javne in nevladne oziroma privatne.

#### **3. Kriterij izvajalcev aktivnosti organizacije**

V organizaciji lahko nastopajo polno ali delno zaposleni profesionalci, dejavnost organizacije lahko v celoti izvajajo prostovoljci, lahko pa jo izvajajo oboji – profesionalci in prostovoljci. Tako dobimo tri tipe privatnih neprofitnih organizacij: čiste profesionalne, čiste volonterske in mešane neprofitne organizacije.

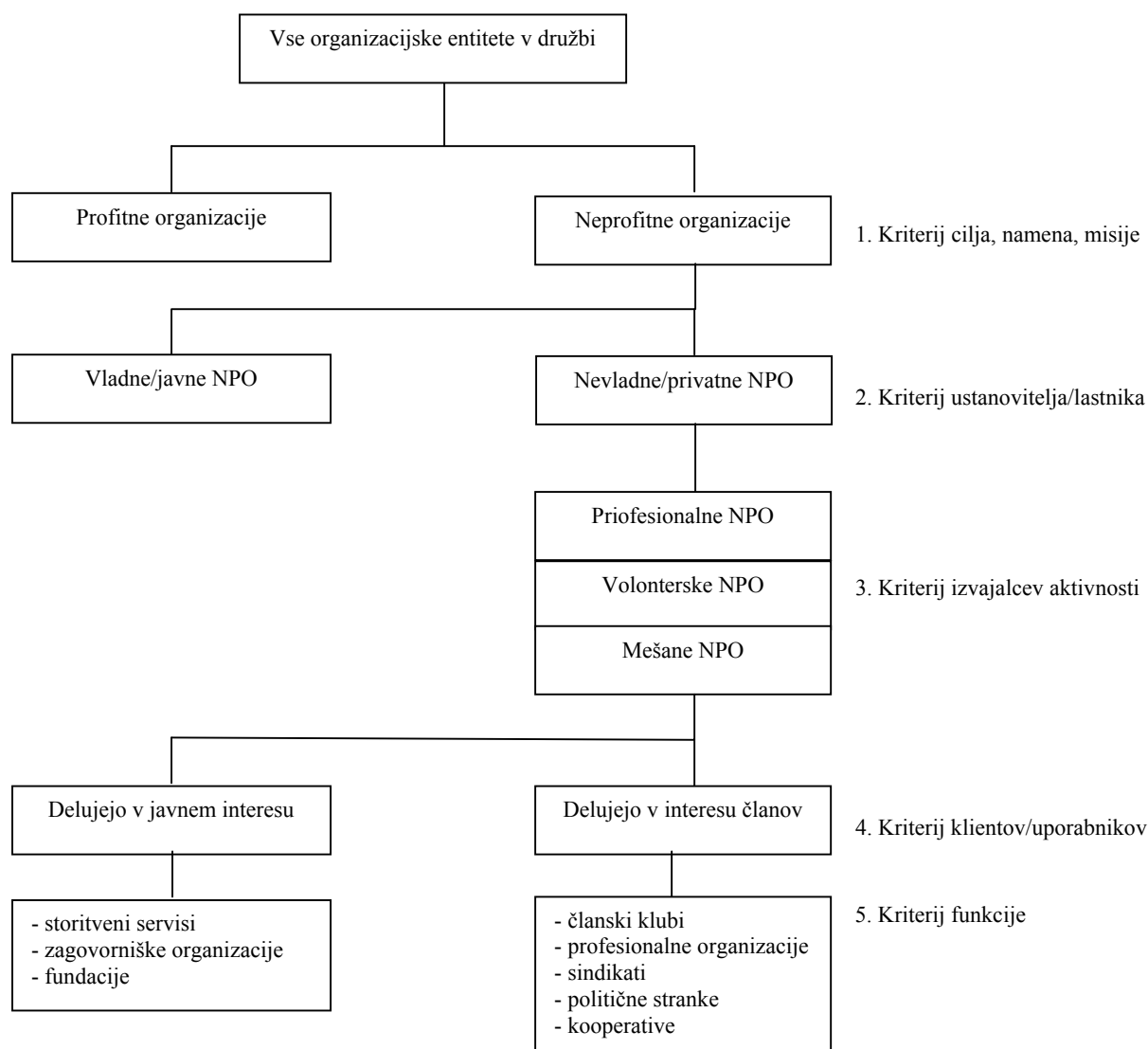
#### 4. Kriterij ciljne skupine oziroma uporabnikov

Zasebne neprofitne organizacije lahko delujejo v korist članov celotne družbe, torej v javno korist, ali pa v korist članov določene skupine.

#### 5. Kriterij funkcije

Med zasebne neprofitne organizacije, ki delujejo v korist vseh članov družbe (javni interes), lahko uvrstimo storitvene servise, zagovorniške organizacije in fundacije, medtem ko lahko kot primer organizacij, ki delujejo v interesu članov, navedemo članske klube, poklicna in strokovna združenja, kooperative/zadruge, pa tudi politične stranke in sindikate.

Tabela 1.4: Tipologija neprofitnih organizacij



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

Na osnovi predstavljenih razdelitev lahko neprofitne organizacije definiramo na sledeči način: neprofitne organizacije so tiste organizacije, katerih poslanstvo je delovanje v splošno družbeno dobro (kar ne izključuje pridobivanja dobička, 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.

Najbolj razdelana in tudi najbolj uporabna za mednarodno komparativno proučevanje neprofitnih organizacij je Mednarodna klasifikacija neprofitnih organizacij (ICNPO – International Classification of Nonprofit organizations), ki opredeljuje dvanajst področij delovanja neprofitnih organizacij (Kolarič, Črnak Meglič, Vojnovič, 2001):

1. Kultura/umetnost in rekreacija/šport
2. Izobraževanje in raziskovanje
3. Zdravstvo
4. Socialno varstvo
5. Zaščita okolja in varstvo živali
6. Razvoj lokalnih skupnosti in stanovanje
7. Pravo, zagovorništvo in politika
8. Nabiranje sredstev/financiranje neprofitnih organizacij in promocija volontarizma
9. Mednarodno delovanje
10. Religije
11. Poslovno in poklicno združevanje
12. Ostalo, česar ni mogoče razvrstiti v nobeno od področij

Kolaričeva (1997: 18) je na podlagi klasifikacijske sheme ICNPO, kriterij področja delovanja organizacij prilagodila slovenskim razmeram. Tako dobimo 18 področij delovanja slovenskih neprofitnih 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 ter 18) ostalo.

Podatki v tabeli 1.5 nam kažejo, da je bilo v zadnjih 50-ih letih (do leta 1995) v Sloveniji registriranih 12.224 neprofitnih organizacij. Od teh je bilo na občinski ravni registriranih 11.168, na republiški ravni pa 1.056.

Raziskava je pokazala, da je bilo največ neprofitnih organizacij registriranih na področju športa in rekreacije. Na drugem mestu so organizacije, ki skrbijo za socialno in zdravstveno varnost (humanitarne organizacije in društva). Na tretjem mestu so kulturna in umetniška društva, nato gasilska društva itd. (Kolarič, 1994: 114-115).

Tabela 1.5: Društva neprofitnih organizacij v Sloveniji po področjih (razen občine Jesenice)

KULTURA IN UMETNOST	1429
ŠPORT IN REKREACIJA	3769
SOCIALA IN ZDRAVSTVENA VARNOST/BLAGINJA	1965
EKONOMSKI, SOCIALNI IN PROSTORSKI RAZVOJ	457
IZOBRAŽEVANJE IN RAZISKOVANJE	170
OKOLJE	625
ŽIVALI	449
PRAVO IN ZAGOVORNIŠTVO	18
MEDNARODNO PODROČJE	30
POSLOVNO, MENEDŽERSKO PODROČJE	44
POKLICNO PODROČJE	816
TEHNIČNO PODROČJE	404
PODROČJE NABIRANJA FINANČNIH SREDSTEV	7
PODROČJE POŽARNE VARNOSTI	1395
VOJAŠKO PODROČJE	500
VERSKO PODROČJE	17
ETNIČNO PODROČJE	39
OSTALO	90
<b>SKUPAJ</b>	<b>12.224</b>

Vir: Kolarič, Zinka (1994): Neprofitno – volonterske organizacije v Sloveniji. Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo, let. 22, št. 168/169, str. 114-115.

V državah OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) neprofitni sektor zavzema 3 – 8% BDP, v njem dela 2 – 7% vseh zaposlenih, strukturno pa so v civilni sferi najmočneje zastopani zdravstvo, šolstvo, humanitarne dejavnosti, kultura in ekologija, v karitativni dejavnosti pa cerkvene institucije. Strukturni deleži so pri posameznih državah različno razporejeni. V ZDA in Nemčiji ima največji delež zdravstvo, v Veliki Britaniji in na Japonskem izobraževanje, Francija in Italija imata razvit socialni servis itd. (Kovač, 1997: 5).

Wheelen (1993: 386) ugotavlja, da neprofitne organizacije v ZDA:

- zaposlujejo približno 25% vseh zaposlenih,
- posedujejo približno 15% zasebnega imetja,

- približno 10.000 je bolnišnic in sanatorijev (84% vseh bolnišnic),
- 4600 kolidžev in univerz, preko 100.000 zasebnih javnih osnovnih in srednjih šol,
- skoraj 350.000 cerkva in sinagog,
- več tisoč dobrodelnih in storitvenih organizacij.

## **2. ANALIZA IDEALNEGA MODELA UPRAVLJANJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

Idealni model upravljanja neprofitnih organizacij mora imeti ustrezno definirano misijo in vizijo organizacije, pri svojem delovanju mora upoštevati temeljne etične vrednote, za upravljanje organizacije je pomembno strateško in akcijsko planiranje, ustrezno upravljanje s človeškimi viri (upravni odbor, zaposleni in volonterji), trženje svojih produktov oziroma storitev ter svoje vloge in pomena, organizacija pa mora tudi oblikovati in upravljati programe za nabiranje sredstva. Predstavila sem tudi upravljanje neprofitne organizacije v pogojih sklenjene koncesijske pogodbe z državo (Herman, Robert D. in drugi, 1994).

### **Misija**

Ustrezno formulirana misija je osnovni vzvod oziroma izhodišče za mobiliziranje vseh resursov v organizaciji, tako tistih za funkcioniranje kot tistih za spreminjanje organizacije. Misija organizacije je opredelitev namena, zaradi katerega je organizacija ustanovljena. Pove nam, kaj je dejavnost organizacije oziroma kaj organizacija dela in kako to dela. Osnovo za oblikovanje misije predstavljajo: potrebe v določeni lokalni skupnosti, potenciali s katerimi skupnost in organizacija razpolagata ter prepričanje/motivacija. Misija mora biti formulirana jasno in enostavno. Formulirana mora biti tako, da jo je mogoče operacionalizirati v cilje/programe.

Naloge izvršilnega menedžerja so konvertirati misijo v cilje/programe in zmeraj znova preverjati ali misija, tako kot je formulirana še ustreza in ali jo je potrebno formulirati zato, ker so nastale spremembe v okolju, v katerem organizacija deluje oziroma zato, ker so bile vnešene inovacije in spremembe v programe, ki jih organizacija izvaja.

### **Vizija organizacije**

Vizija organizacije mora biti izpeljana iz misije. Formulirana mora biti pozitivno in inspirativno (spremembo obravnavamo kot priložnost in možnost in ne kot grožnjo). Oblikovana mora biti na osnovi: anticipacije in poznavanja sprememb v okolju (potrebe – klienti, konkurenca, možnosti za pridobivanje resursov) ter mobilizacije notranjih potencialov in kompetenc

organizacije. Iniciator procesa oblikovanja vizije je izvršilni vodilni, ki mora pritegniti celotni vodstveni tim.

### **Etika vodenja in upravljanja neprofitnih organizacij**

Med najpomembnejše etične vrednote neprofitnih organizacij vključujemo odprtost, odgovornost, delati v javno dobro in dobrodelnost.

Dejstvo, da *odprtost* tretiramo kot moralno vrednoto temelji na socialnih vrednotah in pričakovanjih. Z vidika tistih, ki so znotraj organizacije in ki vedo, da je zaupanje bistveno za obstoj, je delovanje na odprt način tako najboljši način, da se ustvari zaupanje. V želji ustvariti podporno in predano osebje, prostovoljce in donatorje je nepogrešljiva lastnost menedžerja, da o projektih in tudi o nastalih problemih spregovori odprto in iskreno. Odprtost tako predstavlja eno ključnih etičnih vrednot in je tako tudi predispozicija za odgovornost.

Temeljna etična dolžnost vseh neprofitnih organizacij je izostren čut za *odgovornost*, ki jo tako nazorno izkazujejo tudi svojim članom in donatorjem. Za neprofitne organizacije je izrednega pomena pripravljenost dajati razna pojasnila in odgovarjati na vprašanja njenih članov kot tudi širše javnosti ter biti odgovoren za morebitne posledice svojih odločitev. Vodje neprofitnih organizacij morajo biti odgovorni do svojega odbora in nenazadnje do vseh, ki delujejo v neprofitni organizaciji. Vodja mora biti dober vzor svojim podrejenim in z njimi negovati poln in vitalen odnos, kar je bistvenega pomena za učinkovito vodenje neprofitnih organizacij.

*Delati v javno dobro* je glavna funkcija neprofitnih organizacij. Menedžerji neprofitnih organizacij naj bi tako na prvem mestu vso svojo pozornost usmerili v uresničevanje misije organizacije, ki jo vodijo in ne lastnim interesom in karieri. Hotenje menedžerjev in vodilnih, da sebe vidijo kot osebe, ki služijo drugim, je lahko ključnega pomena za pridobitev pozornosti drugih, da bi tudi sami sodelovali in pomagali na takšen način.

Pomembno področje etične dolžnosti je tudi *dobrodelnost*. Mnoge neprofitne organizacije so za svoj obstoj odvisne od darežljivosti svojih podpornikov in se trudijo, da takšno radodarnost izvajajo tudi same. Večina podpornikov, ki prispevajo denar, vodi prepričanje, da bodo te organizacije poskrbele za druge in da bodo tako ustvarile pravičnejšo družbo, h kateri pa na nek način prispevajo tudi sami (Herman, Robert D. in drugi, 1994).

## **Strateško in akcijsko planiranje v neprofitnih organizacijah**

Učinkovito strateško in akcijsko planiranje pripomore k temu, da organizacija razmišlja strateško, postavi smernice za prihodnost in postavlja današnje odločitve v luči posledic v prihodnosti, spozna obveznosti organizacije, obvlada hitro spreminjajoče se okoliščine, gradi na tinskem delu in strokovnosti itd.

*Strateško planiranje* ima lahko v organizaciji tri različne pomene: lahko predstavlja namen razvoja strategije, ki bo potem vodila organizacijo skozi daljši čas, lahko ima pomen strateškega planiranja na letni osnovi in tako razpravlja o aktualnih vprašanjih, ki morajo biti razrešena, lahko pa nastopi tudi kot rešitev oziroma odgovor na krizna vprašanja, da lahko organizacija preživi in uspe. Ponavadi se organizacije lotijo strateškega planiranja ravno zato, ker so postavljene pred resne in nepričakovane težave, ki jih morajo uspešno premagati. Če je rezultat le-tega pozitiven, se ponavadi usmerijo na letno strateško planiranje.

S strategijami pretvorimo misijo in vizijo v delovanje. Oblikovanje strategij se začne pri misiji, pripelje do delovnih načrtov in se konča pri izbiri sredstev za doseg ciljev. Prvi korak v procesu oblikovanja strategije je SWOT analiza oziroma določitev prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti organizacije.

*Akcijsko planiranje* pride na vrsto, ko je strateško planiranje končano in zagotovi, da so sprejeti predlogi in načini rešitev res izvajani in implementirani. Ponavadi zajema pet faktorjev oziroma korakov: potrebno je definirati specifične naloge in korake, določiti kdo bo odgovoren za resnično udejanjanje teh nalog, kdaj bodo ti koraki opravljeni, kateri resursi bodo potrebni za njihovo uresničitev ter kateri mehanizmi so potrebni za sprotno preverjanje vsakega akcijskega koraka.

Vsaka organizacija, ki se odloči za strateško in posledično za akcijsko planiranje mora imeti: sponzorje in pobudnike procesa na visokih pozicijah moči in avtoritete, osebo, ki bo proces spremljala iz dneva v dan, tim strateškega planiranja, organizacija mora pričakovati, da bo prišlo do zamud in zapletov, biti mora pripravljena na fleksibilnost, zmožna dobiti informacije, potrebne za sprejemanje odločitev in akcij, ter biti pripravljena na doseg argumentov.

## **Upravljanje s človeškimi viri v neprofitnih organizacijah: upravni odbor, zaposleni in volonterji**

### *1. Upravni odbor*

Upravni odbor je najvišji organ upravljanja organizacije. Naloge upravnega odbora so:



- oblikovanje misije in vizije ter delovanje v skladu z njima,
- razvijanje strategije in politike,
- oblikovanje sistema vrednot in pravil v organizaciji,
- definiranje pričakovanih rezultatov,
- izbiranje in nadziranje izvršilnega menedžmenta,
- skrb za finančno stabilnost organizacije,
- delovanje kot »ambasador dobre volje« v odnosu do akterjev v okolju organizacije in
- predstavljanje razsodišča za pritožbe zaposlenih.

Vsak član upravnega odbora ima svoje zadolžitve. Deluje sam ali ustanovi komiteje oziroma sekcije, kamor pritegne še druge (skrb za sestavo in delovanje ter razvijanje samega upravnega odbora, skrb za izvajanje programov, skrb za nabiranje sredstev, skrb za marketing in povezave navzven, skrb za organizacijo posebnih dogodkov, skrb za profesionalce in volonterje v organizaciji itn). Člani upravnega odbora imajo definirane še druge obveznosti kot npr. obvezna prisotnost na sejah, direktna finančna podpora organizaciji, osebno ali na njegovo iniciativo s strani drugih donatorjev.

## *2. Zaposleni*

Zaposleni organizirajo izvajanje oziroma izvajajo programe organizacije, pripravljajo gradiva za upravni odbor ali za njegove komiteje, so mentorji in organizatorji dela volonterjev in povezujejo organizacijo navzven. Izvršilni menedžer jih zaposluje, ocenjuje in vodi.

## *3. Volonterji*

Volonterji izvajajo programe organizacije in opravljajo različna pomožna dela in naloge. Njihovo sodelovanje je časovno omejeno. Njihovo sodelovanje je učinkovito, če so naloge vnaprej opredeljene in če je vzpostavljen mentorski odnos med zaposlenimi in volonterji. Delovanje volonterjev je praviloma tako ali drugače nagrajevano.

## **Trženje v neprofitnih organizacijah**

Trženje je proces skozi katerega poteka pozitivna izmenjava vrednot med organizacijo in naslednjimi segmenti:

- klienti/uporabniki/člani,
- politični akterji,
- financerji/donatorji in
- širšo javnostjo.

Trženje je proces, v katerem na eni strani identificiramo potrebe in želje, na drugi strani pa kreiramo takšne produkte/storitve, ki te potrebe in želje zadovoljujejo. Trženje je zmeraj dvosmeren proces, ki temelji na sposobnosti postaviti prava vprašanja in prisluhniti odgovorom.

### **Nabiranje sredstev v neprofitnih organizacijah**

Pri nabiranju sredstev v neprofitnih organizacijah je potrebno:

- natančno preučiti vse potencialne vire,
- preučiti možne načine za dostop do teh virov,
- izbrati najprimernejšo osebo (tim) za komuniciranje z donatorji,
- izoblikovati predloge dejavnosti za katere se nabirajo sredstva in
- oceniti višino potrebnih sredstev.

### **Upravljanje neprofitnih organizacij v pogojih sklenjene koncesijske pogodbe z državo**

Večina družbenih težav se rešuje preko neprofitnih organizacij, ki imajo koncesije, katere podeljuje država. Zahteve in pričakovanja do neprofitnih organizacij tako ne prihajajo le iz strani odbora organizacije, ampak tudi s strani države. Koncesije so namreč povezane z vpletanjem politike v delovanje neprofitnih organizacij, saj je včasih lahko s sprejemanjem oziroma zavračanjem določene politike povezano tudi podaljšanje koncesije. Koncesija pa ne vpliva le na politiko organizacije, ampak tudi na njeno strukturo. Ta postane bolj formalizirana in bolj strokovna. Koncesije obvezujejo k dolgoročnejšemu planiranju.

Pri odnosu med vlado in organizacijo gre za skupek pravil, norm in principov, kako naj bi se sprejemale odločitve na določenem področju. Značilnosti odnosa med državo in neprofitno organizacijo so naslednje: načini reševanja sporov so točno določeni, vlada s koncesijo pridobi oblast tudi nad organizacijo, ki ima stališča, ki nasprotujejo vladnim predpisom, velja vzajemna odvisnost vpletenih strani in v tem odnosu prevladuje država. Zaradi teh značilnosti se stalno pojavljajo dileme s katerimi se ukvarjajo menedžerji neprofitnih organizacij: ali ogroziti finančno stabilnost organizacije ali pa ogroziti moto organizacije.

Koncesijsko pogodbenišтво je pripomoglo k temu, da je danes menedžment neprofitnih organizacij prepleten s političnim procesom. Pomembne politične in administrativne odločitve ter zakonodaja imajo lahko temeljne vplive na uspeh menedžerjev neprofitnih organizacij. Izvrševalci neprofitnih organizacij naj bi se trudili pridobiti podporo lokalnih političnih osebnosti, kar vključuje občinske voditelje in državne zakonodajalce. Pomembno je, da izvrševalci neprofitnih organizacij preko neprofitnih združenj ustvarijo močno politično

bazo in tako lažje spreobrnejo za njih neugodne politične odločitve (Herman, Robert D. in drugi, 1994).

V nadaljevanju svoje diplomske naloge se bom zaradi omejitve obsega naloge osredotočila predvsem na upravljanje s človeškimi viri v neprofitnih organizacijah, financiranje in tržno komuniciranje.

## **2.1 ČLOVEŠKI VIRI V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH**

### **2.1.1 Zaposleni v neprofitnih organizacijah**

V sestavi zaposlenih v neprofitnih organizacijah so določene posebnosti, ki jih v profitnih organizacijah ne najdemo, saj v njih sodelujejo (Trunk Širca in ostali, 2000: 93):

- prostovoljci,
- delno ali v celoti plačani zaposleni in
- sodelavci na služenju civilnega vojaškega roka.

Pri načrtovanju kadrovske politike se pojavljajo določeni problemi (Trunk Širca in ostali, 2000: 93):

- neprofitne organizacije tekmujejo za omejeno število prostovoljcev, delno plačanih in »civilnih« zaposlenih, kar omejuje možnosti za poljubno strukturiranje,
- usposobljenost je pogosto neprimerna,
- prostovoljci opravljajo pogosto preveč enostavna dela, kar jih demotivira,
- usposabljanje prostovoljcev je sorazmerno dražje od usposabljanja redno zaposlenih plačanih sodelavcev,
- pogosto menjavanje prostovoljcev na eni nalogi povzroči preveliko porabo časa in izgub informacij,
- težavno je tudi doseganje primerne starostne strukture in razmerja med spoloma.

Postopki za zbiranje in zaposlovanje imajo zaradi zgoraj navedenih problemov svoje posebnosti za vsako skupino zaposlenih:

- za plačane zaposlene veljajo standardni postopki (preko oglasov, priporočil, preko posebnih institucij, z lastnim razvojem itd.),
- pri prostovoljcih je izbiranje omejeno z razpoložljivostjo in s potrebami neprofitne organizacije,

- za posebno zahtevna delovna mesta so poleg razgovorov potrebni še posebni preizkusi.

Zaposlenost v neprofitnih organizacijah je eden izmed najpomembnejših kazalcev obsega neprofitnega sektorja. Statistični podatki, na podlagi katerih bi lahko pridobili podatke o vseh zaposlenih v neprofitnem sektorju v Sloveniji, ne obstajajo. Pridobiti jih je mogoče le za društva. V društvih je bilo leta 1996 zaposlenih 2.930 delavcev oziroma 0,4% vseh zaposlenih v Sloveniji (Črnak Meglič, 2000: 142).

Največ zaposlenih je bilo v športnih in gasilskih društvih, torej na področjih, na katerih deluje tudi največ društev. Delež zaposlenih v socialnem varstvu (v invalidskih in humanitarnih društvih) znaša kar 15,6% vseh zaposlenih v društvih, čeprav njihov delež v strukturi vseh društev znaša le 3,3%. To je izraz posebnega položaja humanitarnih in invalidskih organizacij tako v preteklosti kot tudi še v današnjem času, saj se je ohranil poseben način financiranja preko loterijskih sredstev.

Da je bilo lahko ocenjeno tudi število zaposlenih v preostalih vrstah neprofitnih organizacij, je bila izdelana ocena na podlagi posplošitve podatkov, pridobljenih na reprezentativnem vzorcu. Ta kaže, da je število zaposlenih za polni delovni čas v vseh neprofitnih organizacijah v Sloveniji v letu 1996 znašalo 3.750 oziroma 0,45% vseh zaposlenih v Sloveniji. Če k temu prištejemo še delno zaposlene in honorarne delavce, lahko rečemo, da imajo neprofitne organizacije 5.110 delavcev oziroma 0,73% glede na vse zaposlene v Sloveniji. Ti podatki nas uvrščajo med države, ki imajo v neprofitnem sektorju najmanj zaposlenih, celo če se primerjamo z državami srednje in vzhodne Evrope, kjer se delež zaposlenih v povprečju giblje na ravni 1,4% (Črnak Meglič, 2000: 143).

Prostovoljsko delo spada med temeljne značilnosti neprofitnih organizacij, zato bom to obliko dela podrobneje predstavila.

### **2.1.2 Volonterji kot dragocen vir neprofitnih organizacij**

Pomembna komponenta delovanja neprofitnega sektorja je prostovoljno delo posameznikov. Ljudje se zanj odločijo sami, da bi pomagali reševati težave posameznika, skupine ali skupnosti. Prostovoljno delo združuje vrednote solidarnosti, človečnosti in hkrati omogoča posamezniku, da oblikuje svoj socialni prostor in mu s tem nudi možnost uresničevanja lastnih iniciativ.

Anica Mikuš Kos v svojem delu (1996: 18) obravnava načela prostovoljstva. Prostovoljno delo je lahko opredeljeno na različne načine, toda vsebovati mora naslednje prvine:

- gre za dejavnost v interesu drugih ljudi ali družbe,
- dejavnost nima finančnih interesov,
- poteka v bolj ali manj organiziranem lokalnem ali nacionalnem okviru,
- izbor dejavnosti je prostovoljen,
- način delovanja je miroljuben.

Volonterji so ljudje, ki so člani volonterskih organizacij oziroma posamezniki, ki prostovoljno opravljajo neko dejavnost, ne da bi bili za to na kakršenkoli način plačani ali pa v to na kakršenkoli način prisiljeni (Rus, 1994: 962). Ochmanova in Jordan (1997: 6) pravita, da naj bi bil volonter zrela oseba, ki je sposobna, odgovorna ter pripravljena posvečati svoj prosti čas za prostovoljno delo. Kje je lahko volonter aktiven oziroma kam se lahko vključi, je odvisno od sposobnosti, ki jih zahteva posamezen program, lokacije organizacije in od sposobnosti prostovoljca. Kvalitete, ki se omenjajo, kadar govorimo o dobrem volonterju so: odprt duh, čutnost, sposobnost sodelovanja, profesionalen odnos, pripravljenost kvalitetno delati, čeprav delo ni plačano, tolerantnost, motivacija in nesebičnost.

Naloge, ki naj bi jih opravljali volonterji so ponavadi določene z delom, ki ga opravljajo že zaposleni v organizaciji in volonterji jim služijo kot pomočniki oziroma asistenti. To niti ni tako slabo, vendar lahko tudi omejuje pomen prostovoljnega dela v organizaciji. Organizacija naj bi bila kreativna v določanju področij in nalog, ki naj bi jih opravljali volonterji. Daje jim lahko naloge, ki niso povezane z nalogami, ki jih opravljajo zaposleni v organizaciji, npr. kot je obiskovanje pacientov v bolnišnici, razdeljevanje hrane v domovih, lahko delajo z otroci v šoli itd. Delo prostovoljcev naj bi bilo organizirano na učinkovit in profesionalen način. Mnogi volonterjev ne smatrajo kot profesionalce, ker niso plačani za delo ali zato, ker za delo, ki ga opravljajo ni potrebno kakšno posebno znanje. Tak pogled na volonterje je zelo ozek. Volonter ni samo »dobrodušen človek«, pomagač ali socialno orientiran skrbeč državljan, ampak je lahko na primer učitelj, strokovnjak za računalništvo, politik, inženir ali oblikovalec (Ochman, Jordan, 1997: 8).

Tudi če gledamo na izkušnje zaposlenih v organizaciji, lahko ugotovimo, da pri njihovem delu obstajajo določene pomanjkljivosti, volonterji pa s svojimi sposobnostmi in izkušnjami lahko prispevajo k zmanjševanju le-teh. Zato je dobro imeti volonterje, ki so različnih starosti, z različnimi izkušnjami in znanji.

Zelo pomembno za organizacijo je, da natančno ve, zakaj potrebuje volonterje in na kakšen način naj bi bili vključeni v organizacijo. Prav tako morajo biti potrebe organizacije usklajene s potrebami prostovoljcev. Organizacija mora natančno definirati, kaj pričakuje od volonterjev. Zelo pogosta napaka, ki jo delajo organizacije je, da svojih potreb po volonterjih ne ugotovijo natančno. Rezultat tega je, da dajejo prostovoljcem kakršnokoli delo, le da so zaposleni. Pomembno je analizirati vlogo volonterja. V organizaciji si lahko pomagajo z ljudmi, s katerimi bodo bodoči volonterji delali. Če organizacija te analize ne opravi in ne vključi ljudi v procese odločanja, navadno sledijo negativne posledice. Prva nevarnost po Ochmanovi in Jordanu (1997: 11) je, da tisto kar naj bi volonter počel, ljudje vidijo in gledajo drugače. Drugič, če se ne bodo posvetovali, se lahko zgodi, da volonterji ne bodo vključeni v določen delovni tim in da lahko pride do zavrnitve sodelovanja med zaposlenimi in volonterji. Torej, bolj ko bo natančna opredelitev vloge volonterja, boljši bodo rezultati, ki jih od njega pričakujemo.

Organizaciji ni potrebno, da sprejme vsakogar, ki se javi za prostovoljno delo. Mnoge organizacije mislijo, da morajo sprejeti kogarkoli. Niti ne preverjajo, ali je oseba prava ali so njegove vrednote podobne vrednotam organizacije. Najbolj je pomembno dobiti pravo osebo in ji dati pravo mesto v organizaciji. Mnogokrat tudi volonter ne ve, kaj bi rad počel. Ključ, kako rešiti ta problem, je v natančnem opisu del, ki naj bi jih opravljal (Ochman, Jordan, 1997: 12).

Schinder – Rainmann in Lippitt (v Kotler in Andreassen, 1998: 318) ugotavljata, da se način udeležnosti in motivacija za udeležbo volonterjev v organizacijah spreminja ter navajata trende na tem področju:

1. Ljudje opravljajo volontersko delo zaradi prepričanja, da je to nekaj dobrega. Vendar to ni edini razlog, zaradi katerega ljudje opravljajo volontersko delo, na tem področju se pojavljajo še druge, nove motivacije. To so želja po spreminjanju družbe, želja po pridobivanju izkušenj, ki bi bile v prihodnosti koristne pri opravljanju plačanega dela, želja po podpori določene zadeve (na primer varovanje okolja), želja po izboljšanju kvalitete lastnega življenja, želja po vstopu v pomembne organizacije (na primer družbena ali vladna gibanja), zato da bi preverili, kaj tam počnejo, ter da bi se prepričali, ali izpolnjujejo dane obljube.
2. Volontersko delo opravlja vedno širši spekter ljudi. Poleg srednjega sloja najdemo med volonterji tudi tiste, ki spadajo v kategorije »streženih« (kot so na primer starejši ljudje in invalidi) ter profesionalce.

3. Volonterji postajajo vedno bolj zahtevni, želijo imeti vedno večjo kontrolo nad svojim delom ter niso več pripravljeni sprejemati nižjih vlog, ki v organizaciji nimajo posebne vrednosti.
4. V javnosti so se začele razprave o družbeni zaželenosti volonterskega dela. Delavske sindikate skrbi, da bi se zaradi prostovoljnega dela zmanjšalo število plačanih delovnih mest. Feminističnega gibanja pa opozarjajo na vpliv prostovoljnega dela k legitimaciji prepričanja, da tisto, kar počnejo ženske (gospodinjska dela, prostovoljne aktivnosti), nima realne vrednosti zato, ker ni plačano.

Navedli bi še kvantitativni vidik prostovoljnega dela (Trunk Širca in ostali, 2000: 97):

- v Nemčiji je v zadnjih letih sodelovalo v prostovoljnem delu 10 – 13% odraslega prebivalstva, to pomeni 680.000 delovnih mest s polnim delovnim časom,
- v Nemčiji odpade več kot 50% dejavnosti prostovoljnega dela na umetnost, kulturo in prosti čas, 12% na dejavnosti v organizacijah državljanov in potrošnikov, približno po 7% na dejavnost v zdravstvu, socialni ter varstvu okolja in narave, približno 6% na gospodarska in poklicna združenja itd,
- nemška dobrodelna organizacija Karitas ocenjuje, da prostovoljci delajo v neprofitnih organizacijah povprečno po 2,3 do 2,5 ur tedensko,
- v Avstriji je po raziskavi v začetku 80-ih let sodelovalo v kakršnikoli prostovoljni dejavnosti 53% vseh Avstrijcev med 16. in 70. letom starosti (skupaj 2,7 milijona ljudi), kar ustreza 537.000 delovnim mestom,
- v Švici so zanesljivi podatki težje dosegljivi, obseg prostovoljne dejavnosti ocenjujejo na ekvivalent 12.800 do 84.900 delovnih mest.

Za neprofitne organizacije v ZDA (Weisbrod, 2000: 13) je značilna visoka stopnja volonterskega inputa. Leta 1994 je velika večina od devetih milijonov volonterjev opravljala prostovoljno delo za neprofitne organizacije, v katerih so predstavljali 36% vseh zaposlenih, v državnih neprofitnih organizacijah so predstavljali volonterji le 9% vseh zaposlenih, medtem ko so v profitnih organizacijah volonterji predstavljali zanemarljiv delež vseh zaposlenih.

V Sloveniji so v letu 1996 prostovoljci v neprofitnih organizacijah na podlagi posplošitve podatkov iz ankete opravili število ur, ki znaša toliko, kot če bi to delo opravilo 2.722 redno zaposlenih delavcev. To pomeni skoraj 53% obsega dela, ki ga opravijo zaposleni oziroma delavci, ki za svoje delo prejmejo plačilo.

Največje število prostovoljcev je zopet na tistih področjih, na katerih deluje največ organizacij, to je v športu (17,2%) in gasilski dejavnosti (22,2%). To sta tudi področji, na katerih je povprečno število ur, ki jih opravijo prostovoljci, najvišje (Črnak Meglič, 2000: 147).

Mednarodna primerjava kaže, da v povprečju prostovoljni delavci opravijo 45% dela zaposlenih (L.M., Salamon, H.K., Anheier in drugi, 1998: 5). Prispevek prostovoljcev je največji v državah Vzhodne in Srednje Evrope (85% v primerjavi s prispevkom zaposlenih). V Sloveniji je prispevek prostovoljcev približno na ravni prispevka prostovoljcev v zahodnoevropskih državah.

Volontersko delo je s svojimi ekonomskimi ter socialnimi razsežnostmi koristno za celotno družbo. Organizacijam, ki se ga poslužujejo, znižuje stroške poslovanja, volonterjem pa nudi različne oblike zadoščenja ter obogatitev njihovih življenj.

## **2.2 FINANCIRANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

### **2.2.1 Značilnosti financiranja neprofitnih organizacij**

Finančni viri so po mnenju mnogih raziskovalcev tisti element, po katerem se neprofitne organizacije najbolj razlikujejo med sabo in od profitnih organizacij.

Temeljni cilj delovanja neprofitnih organizacij niso ekonomski rezultati, temveč izpolnjevanje poslanstva organizacije. Neprofitne organizacije načeloma nudijo storitve, ki so pomembne za povečanje splošne blaginje družbe, vendar pa s prodajo svojih storitev še zmeraj ne dobijo dovolj sredstev za delovanje, saj se navadno storitve prodajajo pod dejansko ceno. Da bi preživele in pokrile svoje stroške, posegajo še po drugih sredstvih.

Vsaka neprofitna organizacija potrebuje za svoje delovanje primerna finančna sredstva, ki z ene strani odražajo zmožnost neprofitne organizacije, da krije stroške, ki nastajajo s poslovanjem in na drugi strani omogoča neprofitni organizaciji širjenje obsega in vsebine delovanja (Trunk Širca in ostali, 2000: 101).

Način financiranja neprofitnih organizacij se je skozi čas spreminjal. Kotler govori o štirih stopnjah razvoja (Kotler, Andreasen, 1991: 66):

- volonterski, ko neprofitno dejavnost podpirajo posamezniki in jim vlada ne nudi pomoči;



- patronažni, ko neprofitne dejavnosti podpirajo kapitalske družbe oziroma skoncentriran kapital v rokah privatnih družb;
- pravice in upravičenosti, ko vlada podpira neprofitno dejavnost na stopnji pravic in upravičenosti programa;
- marketinško tekmovalni, pri katerem so viri finančne podpore relativno stalni; v tej fazi so organizacije odvisne od svojih javnosti, priljubljenosti ter podpore, ki jo uživajo.

V preteklosti je v Sloveniji večino neprofitnih organizacij financirala država oziroma vlada, manjši del pa posamezniki z individualnimi prispevki, danes pa je vse več neprofitnih organizacij odvisnih od privatnih virov financiranja.

Proces pridobivanja sredstev je kreativni proces. Obstaja veliko načinov pridobivanja sredstev, vendar mora vsaka neprofitna organizacija najti zase najbolj primeren način. Poleg tega je potrebno vedeti, kje in kako dobiti donatorje, kako jih prepričati, da nas bodo podprli, kako jih vprašati za denar, kako zagotoviti, da bodo vsi sponzorji dobili obljubljeno. V bistvu gre za »znanost«, kako prepričati druge, da so aktivnosti, ki jih določena neprofitna organizacija izvaja, vredne njihove podpore (Ledvinova, 1997: 5).

Obseg finančnih sredstev se bo prej krčil kot povečeval, zato se bo zaostroval konkurenčni boj tudi na tem področju. Neprofitne organizacije bodo potrebovale vedno več znanja, fleksibilnosti, ustvarjalnosti, izvernih marketinških pristopov in kakovostne tehnike zbiranja finančnih sredstev. Hkrati z zmanjševanjem dotacij in donacij potrebe po storitvah, ki jih izvajajo neprofitne organizacije, vedno bolj naraščajo. Tako stanje jih sili v doslednejše poslovno obnašanje, v iskanje strateških prednosti, v aktivno promoviranje svoje zunanje podobe, v spodbujanje razvoja sposobnosti njihovih zaposlenih in v poslovno partnerstvo z drugimi akterji sistema blaginje, zlasti z uporabniki njihovih storitev.

Neprofitne organizacije naj bi se ob procesu pridobivanja finančnih sredstev držale določenih načel (Lauffer, 1984: 251–271):

1. Čim širši portfelj financerjev in posameznih vrst financerjev (državni proračun, sponzorstvo, privatne donacije itd.), saj je odvisnost od le enega ali dveh lahko usodna. Organizacija se tako zavaruje pred občasnimi nihanji, ki bi lahko prizadela njeno delovanje.
2. Dobro je imeti zaveznike, saj je organizacija, ki je povezana z drugimi organizacijami, uspešnejša pri pridobivanju sredstev in vplivanju na financerje.
3. Oskrbovanje s finančnimi sredstvi naj bo usklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije.

4. Predhodna sistematična priprava, ki vključuje spremljanje financerjev iz preteklosti, pripravo predlogov za financiranje itd., predstavlja nujno podlago pred učinkovitim obdelovanjem financerjev.
5. Akcije za pridobivanje sredstev je potrebno načrtovati skozi vse leto. Spremlja naj jih negovanje stikov z javnostmi in prosvetljevanje okolja.

## **2.2.2 Viri financiranja neprofitnih organizacij**

Za neprofitne organizacije je značilen pluralen sistem financiranja. Neprofitne organizacije lahko pridobivajo sredstva na tri načine (Salamon in Anheier, 1996: 61-62):

### **1. Zasebne donacije in prispevki**

V to skupino so uvrščene donacije podjetij, posameznikov, fundacije, dotacije sorodnih organizacij in zapuščine. Donator ali darovalec je pravna ali fizična oseba, ki daje prostovoljne prispevke za različne dejavnosti. Odločilno vlogo pri velikosti deleža zasebnih donacij imata višina in obseg davčnih olajšav. Z davčnimi olajšavami država nekako priznava neprofitnemu sektorju, da deluje v javno korist in zmanjšuje njeno breme. Če neprofitni sektor ne bi opravljal dejavnosti v javno korist, bi jih morala v večji meri prevzeti in organizirati država preko svojih javnih služb. Namen take davčne politike oziroma instrumenta davčnih olajšav je, da spodbuja posameznike in podjetja k prispevanju svojega delnega prihodka neprofitnemu sektorju in tako tudi dejavnostim v javnem interesu.

### **2. Dotacije in subvencije države**

Državne prispevke predstavljajo prihodki iz javnih virov, to so državne in občinske subvencije in plačila na podlagi koncesijskih in drugih pogodb ter subvencije skladov – loterije. Za neprofitno organizacijo pomenijo vladna sredstva veliko stopnjo zanesljivosti, ki je običajno povezana tudi z veliko stopnjo nadzora. Uporabniki državnega proračuna morajo poročati ministrstvu pristojnemu za finance, ki je pristojno za nadzor državnega proračuna, o prejemkih in izdatkih, stanju na računu in naložbah prostih denarnih sredstev (Zakon o javnih financah, Uradni list RS, 124/00). Do subvencij države niso upravičene vse neprofitne organizacije. Vlada namenja sredstva v obliki subvencij in dotacij tistim neprofitnim organizacijam, za katere ima poseben interes za njihovo delovanje. Tako imajo prednost neprofitne organizacije iz področja sociale in zdravstva. Nekatere za državo sicer nezanimive, vendar splošno družbeno potrebne neprofitne organizacije, ne dobijo sredstev iz državnega proračuna neposredno, temveč se morajo same izredno truditi (javni razpisi) za naklonjenost vlade, da jim dodeli sredstva v določeni višini.

### 3. Plačila za storitve in izdelke

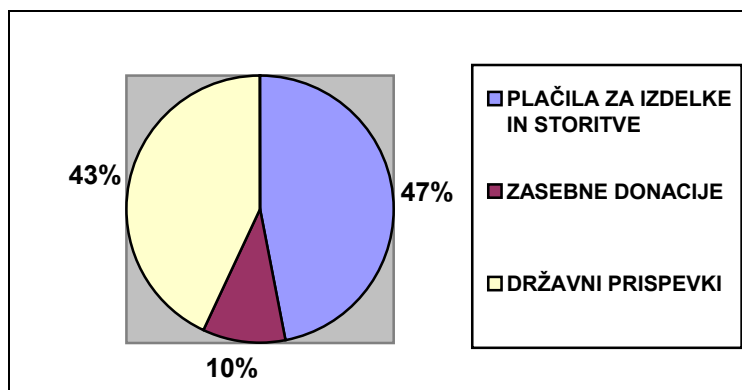
Sem uvrščamo prihodke iz neprofitne dejavnosti, prihodke iz profitne dejavnosti, članarine in druge prihodke. Članarine predstavljajo prihodke predvsem v društvih, v katera so včlanjeni posamezniki. Plačilo članarine jim omogoča določene pravice in ugodnosti. Neprofitne organizacije se lahko ukvarjajo tudi s prodajo proizvodov in storitev, ki jih same proizvedejo. Na ta način dobijo določena sredstva, ki pa še zdaleč ne zagotavljajo poslovanja. Pogosto je prodajna cena kar lastna cena proizvoda ali storitve, ki omogoča le enostavno reprodukcijo.

#### 2.2.2.1 Viri financiranja neprofitnih organizacij v tujih državah

Pri analizi virov prihodkov neprofitnih organizacij v sedmih državah, ki so bile zajete v mednarodno komparativno analizo (Italija, Francija, Japonska, Madžarska, Nemčija, Velika Britanija in ZDA), so ugotovili naslednjo strukturo virov prihodkov (glej graf 2.1):

- v povprečju je glavni vir prihodkov neprofitnih organizacij prodaja storitev in izdelkov (47%),
- na drugem mestu se nahajajo državni prispevki (43%),
- tretje mesto pa zasedajo zasebne donacije (10%).

Graf 2.1: Povprečje virov prihodkov neprofitnih organizacij v sedmih državah



Vir: L.M., Salamon in H.K., Anheier (1996): The emerging nonprofit sector. Manchester and New York: Manchester University Press.

Salamon in Anheier (1996: 62-71) opozarjata, da prevladujoči način financiranja močno vpliva na strukturo in položaj neprofitnih organizacij, ter glede na to, kateri vir financiranja prevladuje, navajata tri glavne modele financiranja neprofitnih organizacij:

- model dominacije prihodkov iz lastne dejavnosti,
- model dominacije državnega financiranja,

- model dominacije zasebnih donacij.

Model dominacije lastnih sredstev prevladuje kar v petih od sedmih držav, vključenih v raziskavo (Madžarska, Italija, Japonska, Velika Britanija in ZDA). Morda še najbolj preseneča položaj v ZDA, kjer vlada splošno prepričanje, da predstavljajo glavni vir prihodkov neprofitnih organizacij zasebne donacije, kar pa ne drži, saj le-te predstavljajo samo 19% vseh prihodkov, medtem ko prihodki iz lastnih sredstev predstavljajo kar 52%. Model dominacije državnih prispevkov je prevladujoč le v dveh državah, zajetih v raziskavi, in sicer v Nemčiji in Franciji. Model dominacije zasebnih donacij v praksi, kot je pokazala raziskava, ne obstaja. Največji delež prihodkov od zasebnih donacij najdemo na Madžarskem (20%), vendar velik del tega prispevajo podjetja, ki so še vedno del javnega sektorja. Na drugem mestu se nahajajo ZDA z 19% sredstev, pridobljenimi z zasebnimi donacijami. V drugih državah predstavljajo zasebne donacije še manjši delež celotnega prihodka neprofitnih organizacij.

Salamon in Anheier (1996: 125) pravita, da bi morale neprofitne organizacije težiti k povišanju stopnje zasebnih donacij, kajti po njunem mnenju so ravno zasebne donacije tisti dejavnik, ki bi lahko neprofitnemu sektorju zagotovile samostojnost in avtonomijo. Razlog za relativno nizko stopnjo zasebnih donacij v državah, zajetih v raziskavo, avtorja iščeta v davčni politiki, saj ugotavljata, da v državah z izredno nizko stopnjo zasebnih donacij so tudi davčne olajšave za le-te nizke. Kljub temu avtorja menita, da bi samo liberalizacija davčnih olajšav težko pripomogla k povečanju zasebnih donacij, istočasno bi morali še na druge načine v javnosti povečevati občutek odgovornosti do neprofitnih organizacij, in sicer v obliki izobraževalnih programov v šolah ter z uporabo množičnih medijev.

### **2.2.2.2 Viri financiranja neprofitnih organizacij v Sloveniji**

V Sloveniji predstavljajo glavne vire prihodkov neprofitnih organizacij (Črnak Meglič, 2000: 150):

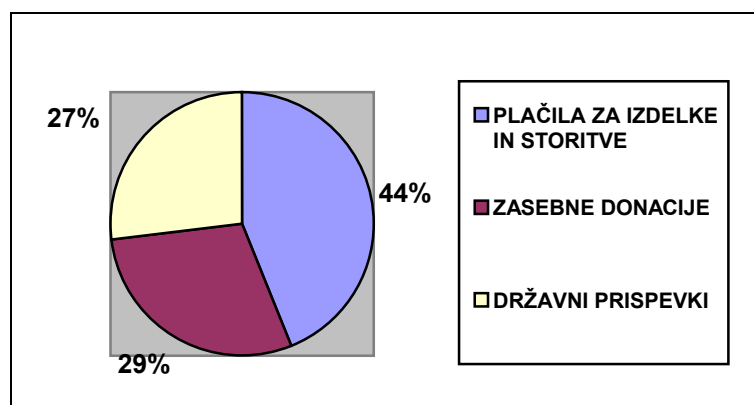
- članarine (19,7%),
- država (6,7%),
- subvencije občin (18,9%),
- donacije občanov (9,6%),
- donacije podjetij (14,3%),
- donacije sorodnih organizacij (1,6%),
- donacije fundacij (1,6%),
- donacije drugih skladov (0,7%),

- zapuščine (0,7%),
- prihodki iz neprofitne dejavnosti (10,5%),
- prihodki iz profitne dejavnosti (5,7%),
- prenos iz predhodnega obdobja (3,6%),
- drugo (6,4%).

Črnak Meglič (2000: 151 – 152) je vse vire prihodkov združila v skupine prihodkov, na osnovi katerih je lahko izvedla mednarodno primerjavo ter dobila naslednjo strukturo virov prihodkov v neprofitnih organizacijah v Sloveniji leta 1996 (glej graf 2.2):

- največji vir prihodkov predstavljajo plačila za izdelke in storitve (44%),
- drugi najpomembnejši vir so zasebne donacije posameznikov, podjetij in fundacij (29%),
- tretji vir predstavljajo državni prispevki (27%).

Graf 2.2: Povprečje virov prihodkov neprofitnih organizacij v Sloveniji



Vir: Črnak Meglič, Andreja (2000): Vpliv (tipov) države na obseg in vlogo neprofitno – volonterskega sektorja v sodobnih družbah. Doktorska disertacija. FDV, Ljubljana.

Glede na strukturo prihodkov lahko Slovenijo uvrstimo med države, v katerih prevladuje model dominacije lastnih virov, saj med viri prihodkov prevladujejo prihodki iz dejavnosti organizacij (45% prihodkov iz lastne dejavnosti predstavljajo prihodki iz članarin, ostalo pa so prihodki iz profitne dejavnosti in pa drugi prihodki).

Lastna društvena dejavnost predstavlja številnim društvom edino možnost za preživetje in obstoj, čeprav imamo v primerjavi s tujimi neprofitnimi organizacijami trženje nezadostno razvito in zasnovano na amaterski ravni, saj imajo društva v Sloveniji zelo malo profesionalnega, zaposlenega kadra. Slovenske neprofitne organizacije, natančneje društva, so ponavadi majhna in temeljijo na delu prostovoljcev. Vsaka izmed njih ima približno 0,8 zaposlenega.

Takšen model financiranja je v veliki meri posledica odnosa države do neprofitnega sektorja, ki se kaže tudi v finančni podpori le-temu. Tudi na ravni financiranja iz občinskih proračunov so sredstva, namenjena neprofitnim organizacijam, majhna. V povprečju prispevajo občine 3,3% svojih odhodkov za subvencije društvom (Črnak Meglič, 1998: 25).

Zadnja leta je tudi v Sloveniji opazen trend zmanjševanja vpliva države na neprofitne organizacije, kar predvsem pomeni manj finančnih sredstev z njene strani za posamezno neprofitno organizacijo. Neprofitne organizacije bodo ta primanjkljaj morale nadomestiti z drugimi vrstami financiranja, torej lahko v naslednjih letih pričakujemo nadaljevanje sprememb v strukturi finančnih virov slovenskih neprofitnih organizacij, ki se od državnih preusmerjajo v tržno naravnane. Pričakovati je povečanje že obstoječega financiranja iz donacij in prostovoljnih prispevkov ter tržnega delovanja neprofitnih organizacij, morda nekoliko manj financiranja iz pokroviteljstva in sponzorstva, saj razmere v slovenskem gospodarstvu tema oblikama niso naklonjene.

V Sloveniji ima velika večina neprofitnih organizacij zelo nizke prihodke. V letu 1996 je bila kar petina organizacij brez prihodkov, do 3 mio SIT prihodkov je imelo 60% organizacij, 12% organizacij od 3 do 10 mio SIT in samo 9% jih je imelo nad 10 mio SIT prihodkov. Ob posplošitvi rezultatov iz reprezentativnega vzorca vseh neprofitnih organizacij v Sloveniji je bilo ocenjeno, da so skupni prihodki v letu 1996 znašali približno 50 milijard SIT, delež teh prihodkov v DBP pa 1,92% (Črnak Meglič, 2000: 149).

Primerjava podatkov o deležu prihodkov neprofitnega sektorja v DBP v Sloveniji z drugimi državami kaže, da je le-ta v Sloveniji zelo majhen. Ta delež je v državah, zajetih v mednarodno raziskavo v letu 1990 v povprečju znašal 4,5%, v letu 1995 pa 4,7% (L.M., Salamon in H.K., Anheier, 1994, 1998).

### **2.2.3 Metode zbiranja sredstev neprofitnih organizacij**

Tabela 2.3 kaže različne metode zbiranja sredstev in njihovo ustreznost za različne skupine in tipe donatorjev.

Tabela 2.3: Metode zbiranja sredstev in osnovne skupine donatorjev

METODA \ DONATORJI	FUNDACIJE	DRUŠTVA, CERKVE IN OSTALE NEPROFITNE ORGANIZACIJE	PODJETNIKI, PROIZVAJALCI, TRGOVSKE ORGANIZACIJE	VLADA	POSAMEZNI ČLANI, PODPORNIKI
PISNA PROŠNJA	*	?	!	*	0
OGLAS	?	?	!	?	*
DOGODKI	?	!	!	?	*
POŠTA	0	!	?	0	!
TELEFON	0	!	!	0	*
ČLANSTVO	0	!	!	0	*
OSEBNI STIK	!	!	*	!	*
SUBVENCija	!	!	!	0	*
ZAPUŠČINA	0	0	*	!	?
PRISPEVEK ZAPOSLENIH	0	0	*	!	?
POSOJILA - DENAR ALI ČAS	?	!	*	!	?
MATERIALNA PODPORA	?	!	*	!	?
OGLASNA LITERATURA	0	!	*	0	?
MARKETING	0	!	*	0	?
DOGOVOR	0	!	*	*	0

\* NAJBOLJ UČINKOVITO

! SPREJEMLJIVO UČINKOVITO

? MANJ UČINKOVITO

0 NEUČINKOVITO

Vir: Ledvinova, Jana (1997): Denar, denar vsepovsod. The Johns Hopkins university institute for policy studies.

Velja pravilo: *bolj je metoda zbiranja sredstev osebna, bolj je učinkovita* (Ledvinova, 1997: 18). Ledvinova rangira različne metode zbiranja sredstev od najbolj do najmanj učinkovitih:

**Osebni stik:** Od vseh metod je najučinkovitejša. Nudi vse prednosti osebne komunikacije, zahteva znanje in izkušnje. Ta metoda zahteva več časa.

**Članstvo:** Ima veliko prednost kar zadeva dolgoročnejši odnos med osebo in organizacijo. Zelo koristno je srečati člane osebno, jim napisati pismo ali jih poklicati po telefonu.

**Telefon:** Z ljudmi lahko neposredno govorimo, kar je že zelo blizu osebnemu kontaktu. Ta metoda je lahko zelo uspešna, saj se po telefonu lahko pogovorimo z veliko več ljudmi kot preko osebne stika.

**Pošta:** Kontakt obstaja le preko pisma in ne osebno, vendar pa lahko pišemo veliko večjemu številu ljudi, kot pa jih lahko neposredno srečamo.

**Dogodki:** Z morebitnimi donatorji se lahko vidimo in pogovorimo neposredno. Običajno je ob dogodkih preveč ljudi in premalo časa, da bi se lahko posvetili vsakemu od njih, zato je tak kontakt lahko prekratek.

**Oglaševanje:** Je najmanj učinkovita metoda. Ne vidimo osebe, na katero se obračamo s prošnjo za sredstva, ampak vzpostavljamo stik z neznano skupino ljudi. Prednost metode je, da lahko zelo hitro vključimo veliko število ljudi.

## **2.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH**

### **2.3.1 Značilnosti tržnega komuniciranja v neprofitnih organizacijah**

Tržno komuniciranje je konkretizacija procesa komuniciranja med tržnimi subjekti. Usmerjeno je v potrošnika, namen njegovih dejavnosti je vzpostavitev zveze med ponudniki, organizacijo in potrošniki. V sodobnem tržnem gospodarstvu, ki ga spremlja huda konkurenca ni dovolj, da organizacija le ponudi neko tržno storitev, ampak mora javnost oskrbeti s pomembnimi informacijami, ki naj bi potrošnike privabile k nakupu storitve. Zaradi tega vsako sodobno podjetje, kakor tudi organizacija, razvije sistem tržne komunikacije in komunikacijsko strategijo, ki sta eni izmed ključnih sestavin marketinškega spleta.

Tržno komuniciranje je tudi proces skozi katerega poteka pozitivna izmenjava vrednot med organizacijo in njenimi javnostmi. V tem procesu identificiramo potrebe in želje, poleg tega pa kreiramo takšne produkte oziroma storitve, ki te potrebe in želje zadovoljujejo.

Namen tržnega komuniciranja je vzpostavitev zveze med proizvajalcem in potrošnikom, pri čemer se podjetje ne sme opirati le na enosmerno komuniciranje, temveč mora ciljni skupini



dati možnost odgovora. Z razvitjem dialoga podjetje lažje določa cilje komuniciranja, oblikuje sporočilo in izbira komunikacijska sredstva in medije.

Načrtovanje komunikacijske strategije poteka v podjetjih po enakem vzorcu, organizacija pa mora, preden začne ponujati ali opravljati določene storitve, natančno določiti komu, katere, kje in kakšne storitve ponuditi ter opredeliti trg, na katerem bo delovala.

Glavni cilji tržnega komuniciranja so (Potočnik, 1998: 112):

- informiranje o dejavnostih podjetja, njegovih proizvodih in storitvah;
- ponavljanje že znanih obvestil o samem podjetju in izdelkih ter storitvah, ki jih ponuja;
- prepričevanje porabnikov, da nakup reklamiranega proizvoda ali storitve daje večje koristi kot nakup drugega podobnega izdelka oziroma storitve;
- miselno povezovanje porabnikov z določenimi podjetji, izdelki in storitvami.

Vsaka organizacija, ki želi biti prepoznavna in uspešna, se poslužuje različnih prijemov tržno komunikacijskega spleta. Katerim daje poudarek je odvisno od strategije poslovanja same organizacije, dejavnosti s katero se ukvarja, konkurence na trgu, prepoznavnosti v javnosti ter od finančnih sredstev, ki jih ima na razpolago. Njena naloga je informiranje, opominjanje in prepričevanje preteklih, sedanjih in bodočih porabnikov, da bi se lahko lažje in hitreje odločili za nakup določenega izdelka ali storitve. Gre torej za medsebojno obveščanje in izmenjavo mnenj med podjetjem in subjekti na trgu o izdelkih ali storitvah in o podjetju kot celoti, tako da je v korist tako prodajalca kot tudi kupca (Devetak, 1999: 116).

### **2.3.2 Splet tržnega komuniciranja neprofitnih organizacij**

Splet trženjskih komunikacij sestavlja pet poglavitnih orodij (Kotler, 1998: 596):

- *oglaševanje* vključuje vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin ali storitev s strani znanega plačnika;
- *neposredno trženje* je komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način in ugotavljanje, kako se odzivajo;
- v *pospeševanje prodaje* spadajo kratkoročne dejavnosti za spodbujanje hitrejšega ali večjega nakupa določenega izdelka oziroma storitve;
- *odnosi z javnostmi* so razni programi za promocijo in/ali ohranjanje podobe organizacije, izdelkov ali storitev;
- pri *osebni prodaji* gre za osebni stik (»iz oči v oči«, po telefonu itd.) z enim ali več možnimi kupci.

Vsako izmed teh petih komunikacijskih orodij ima svoje značilnosti in ceno. Tržnik jih mora dobro poznati, da lahko pravilno določi najučinkovitejši splet. Pri oblikovanju komunikacijskega spleta se vsakemu posameznemu orodju določi vlogo, ki jo bo le-ta imel v procesu komuniciranja. Na podlagi tega in glede na vse okoliščine, lahko oblikuje komunikacijski splet z ustreznimi kombinacijami komunikacijskih orodij.

Neprofitne organizacije so vpletene v tržno komuniciranje vsakič, ko želijo ljudem prikazati določen program, problem, dogodek ali njegove posledice. Tudi na trgu neprofitnih organizacij se oblikujejo celoviti komunikacijski in promocijski programi. Vsaka organizacija mora jasno določiti svoje ciljno občinstvo, opredeliti cilje komunikacije, oblikovati sporočilo, izbrati komunikacijske kanale in določiti proračunska sredstva, potrebna za promocijo.

V tem diplomskem delu se omejujem predvsem na odnose z javnostmi, saj so za tržno komuniciranje neprofitnih organizacij eno izmed najpomembnejših orodij za promocijo, programe in ohranjanje pozitivne podobe o organizaciji in njenih storitvah. V organizacijsko komunikacijski mreži so največkrat na najvidnejšem mestu. Orodja odnosov z javnostmi ne zahtevajo velikega obsega sredstev (gledano relativno glede na ostala orodja). To je zelo pomembno, saj vemo, da neprofitne organizacije običajno ne razpolagajo z velikim obsegom sredstev. Seveda to ne pomeni, da lahko enostavno nadomestimo npr. drago plačano oglaševanje s cenejšimi odnosi z javnostmi in tudi če ima neprofitna organizacija dovolj sredstev za uporabo drugih orodij, je do njih morala priti preko sponzorstva, donatorstva, lobiranja ipd. Uspešnost teh pa je povezana tudi z uspešnostjo komunikacij oziroma odnosov z javnostmi.

### **2.3.3 Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah**

»Spoznanje o pomenu in vlogi neprofitnih organizacij v družbi kliče po uspešnih odnosih z javnostmi v neprofitnem sektorju« (Cutlip in ostali, 2000: 520). Odnosi z javnostmi lahko veliko pripomorejo pri doseganju ciljev na različnih področjih delovanja neprofitnih organizacij. Pri tem osnovna logika odnosov z javnostmi ostaja nespremenjena, praksa odnosov z javnostmi pa je prilagojena specifičnim potrebam neprofitnih organizacij, kar bo pojasnjeno v pričujočem poglavju.

#### **2.3.3.1 Vloga odnosov z javnostmi v neprofitnih organizacijah**

Cutlip, Center in Broom (1994: 6) so mnenja, da različne opredelitve odnosov z javnostmi odražajo razvoj profesije in njeno borbo oziroma iskanje svoje identitete. Ta razvoj in številni

opisi pa pripeljejo do naslednje konceptualne definicije: odnosi z javnostmi so upravljavska funkcija, ki vzpostavlja in vzdržuje koristne odnose med organizacijo in njenimi javnostmi, od katerih je odvisen tako uspeh kot poraz.

Odnosi z javnostmi predstavljajo pomembno organizacijsko funkcijo za neprofitne organizacije. Večina neprofitnih organizacij si v sklopu odnosov z javnostmi zastavi naslednje cilje (Cutlip in ostali, 2000: 526):

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

Odnosi z javnostmi pomagajo neprofitnim organizacijam ustvarjati kredibilnost in pridobivati zaupanje javnosti v poslanstvo organizacije. Poslanstvo organizacije je tako v veliki meri odvisno od dobrih odnosov s svojo javnostjo (Cutlip in ostali, 1994: 496).

Cutlip in ostali (2000: 524) opredeljujejo odnose z javnostmi v neprofitnih organizacijah kot funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja odnose, ki so potrebni za zagotavljanje organizacijske avtonomije in sredstev, potrebnih za doseganje organizacijskih humanitarnih ciljev. Iz takšne opredelitve je razvidno, da je najpomembnejši vidik odnosov z javnostmi v neprofitnih organizacijah vloga, ki jo imajo le-ti v procesu pridobivanja sredstev. Vendar so tudi ostali vidiki odnosov z javnostmi ključni za uspešno delovanje neprofitnih organizacij.

Učinkoviti odnosi so tudi pogoj, da organizacije pridobijo več potencialnih sponzorjev in donatorjev, ki lahko omogočajo njihovo delovanje, saj zbiranje denarja predstavlja enega največjih problemov, s katerim se srečujejo neprofitne organizacije.

Težave neprofitnih organizacij nastajajo predvsem pri opozarjanju javnosti nase. Organizacije želijo vplivati na vedenje različnih javnosti. Od javnosti pričakujejo odziv, udeležbo in podporo. Odziv želijo od strank, donatorjev, dobaviteljev in posrednikov. Udeležbo pri odločanju dobivajo s strani menedžmenta, zaposlenih in prostovoljcev. Podporo pri svojem delovanju pa si želijo predvsem od medijev ter drugih organizacij, kar pa je pogoj za podporo splošne javnosti. Mediji posvečajo delovanju neprofitnih organizacij vse večjo pozornost. Dobri odnosi z mediji in ostalimi javnostmi so odgovor na vprašanja o kredibilnosti in odgovornosti delovanja neprofitne organizacije. Odnosi z javnostmi imajo

torej pomembno vlogo pri opozarjanju javnosti (predvsem potencialnih sponzorjev in donatorjev) z dejavnostjo in poslanstvom neprofitne organizacije. Naloga odnosov z javnostmi je, da z veliko mero ravnotežja med raziskovanjem, načrtovanjem, komuniciranjem in ocenjevanjem dosežejo dolgoročni uspeh in zaupanje javnosti v poslanstvo organizacije (Cutlip in ostali, 1994: 496).

Pri praksi odnosov z javnostmi v neprofitnih organizacijah naletimo na različne pristope in kvaliteto storitev. En ekstrem predstavlja en sam praktik, ki izvaja preprosto, nestrukturirano promocijsko kampanjo, po drugi strani pa v nekaterih neprofitnih organizacijah najdemo velike profesionalne oddelke odnosov z javnostmi, ki delujejo na upravljavskem nivoju in sledijo na podlagi raziskav izdelanim strateškim načrtom, ki so primerno finančno podprti, in poleg tega lahko računajo na pomoč zunanjih sodelavcev (Cutlip in ostali, 2000: 527).

V Sloveniji skoraj polovica večjih podjetij še nima organiziranih odnosov z javnostmi, četrtnina ima na področju odnosov z javnostmi zaposlenega posameznika, ki je zadolžen za celotno področje, le nekaj odstotkov pa ima samostojen oddelek za odnose z javnostmi (Raziskava leta 1996, PR Inštitut).

S pomočjo odnosov z javnostmi neprofitne organizacije lažje obvladujejo svoje okolje ter na ta način odstranijo mnoge ovire na poti k izpolnjevanju svojih poslanstev.

### **2.3.3.2 Programi odnosov z javnostmi v neprofitnih organizacijah**

Organizacije delujejo v različnih okoljih, kar pomeni, da pri tem niso same, ampak so obkrožene z različnimi javnostmi. Načini, kako s temi javnostmi vzpostavljati in ohranjati dobre odnose, se med seboj razlikujejo, tako kot se med seboj razlikujejo same javnosti. Da pa organizacije vzpostavijo komunikacijo s temi različnimi in za organizacijo pomembnimi javnostmi, uporabljajo različne vrste programov.

Ena izmed delitev programov odnosov z javnostmi je delitev glede na deležnike. Možne so tudi drugačne delitve, ki bi obravnavale posebnosti odnosov z javnostmi po posameznih panogah ali po posameznih orodjih. Programe odnosov z javnostmi bom v diplomskem delu opredelila glede na deležnike. Zaradi prostorske omejitve bom v nadaljevanju podrobneje prikazala samo tiste programe odnosov z javnostmi, ki so pomembni za delovanje neprofitne organizacije, ki sem jo izpostavila kot študijski primer. To so odnosi z mediji, z državnimi institucijami, s finančnimi javnostmi, z lokalno skupnostjo, z interno javnostjo (zaposleni in prostovoljci) ter odnosi z uporabniki.

### **2.3.3.2.1 Odnosi z mediji**

Mediji predstavljajo kanal za doseganje ciljne publike. Pot do cilja neprofitne organizacije je težavna, dosežejo pa ga le tiste, ki z mediji kot glasniki javnosti odgovorno, načrtovano in dejavno gradijo medsebojne odnose, ki po eni strani prispevajo k zadovoljevanju potreb medijev po pridobivanju informacij, po drugi strani pa k utrjevanju ugleda organizacije v javnosti. Gre za prizadevanje k ugledu in podobi najboljšega v javnosti (Black, 1993).

Mediji so storitveno naravnani in ker je poslanstvo organizacije družbena blaginja, mediji čutijo dolžnost za objavo zgodbe neprofitne organizacije. Programi odnosov z mediji omogočajo organizacijam relativno poceni dostop do množičnih medijev. Mediji tako predstavljajo najbolj pogosto in praktično dejavnost odnosov z javnostmi.

Za praktike odnosov z javnostmi se novinarji in uredniki pojavljajo v vlogi »vratarjev«, ki lahko sporočila organizacije objavijo ali ne, ter pri tem o organizaciji poročajo naklonjeno ali kritično. Za delovanje na področju odnosov z mediji je treba najprej poznati organizacijski in uredniški ustroj posameznih medijev, vsebine njihovih poročil in vratarje, ki na te vplivajo. Za delo z mediji je treba izuriti organizacijske govorce, ki so sposobni izvajati različne tehnike osebnih odnosov z novinarji, voditi tiskovne konference in na njih sodelovati, pisati sporočila za medije in nastopati v javnosti. Pogosta orodja, ki jih uporabljajo neprofitne organizacije na področju odnosov z mediji so: priprava tipskega sporočila za objavo, pisna osebna izkaznica organizacije, razlagalna gradiva, tiskovna konferenca, intervjuji in drugi nastopi v medijih, redni osebni stiki z novinarji in spletne strani organizacij, ki imajo poseben kotiček za novinarje. Na koncu pa nam analiza medijskih objav omogoča kvalitativno in kvantitativno spremljanje medijske podobe o nas, spremljanje sprememb skozi čas in primerjavo z našimi tekmeci (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 113 – 117).

Neprofitne organizacije preko odnosov z mediji ustvarjajo svojo podobo v očeh javnosti in kar je pri tem zanje še posebej pomembno, to dosegajo brez večjih finančnih izdatkov ter na nevsiljiv, kredibilen način.

### **2.3.3.2.2 Odnosi z državnimi institucijami (public affairs)**

Programi odnosov z državnimi institucijami so pomembni za neprofitne organizacije, ker jim omogočajo, da lahko vplivajo na vladne in parlamentarne odločitve, ki jih prizadevajo ter si skušajo ustvariti ugodnejšo politično okolje, v katerem delujejo. Za slovenski neprofitni

sektor je na žalost značilno, da je fragmentiran, nepovezan ter nima vzpostavljenih mehanizmov in kanalov za delovanje v političnem sistemu (Kolarič in ostali, 2002: 137).

Državne institucije bolj kot katere druge skupine v okolju vplivajo na pogoje uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Na organizacije vplivajo z obdavčenjem, s prerazporejanjem z davki zbranega denarja, s podeljevanjem pomoči, koncesij, subvencij, z zakonskim urejanjem proizvodnje, trženja, distribucije in uporabe izdelkov in storitev, z uravnavanjem pogojev poslovanja in zaposlovanja, s splošnim urejanjem odnosov med ljudmi in z nadzorom okolja. Najpomembnejši del odnosov z državnimi institucijami je opazovanje dogajanj v ustreznih okoljih, predstavljanje svojih stališč, spodbijanje nasprotnih in zagovarjanje svojih stališč, pritisk na funkcionarje, uradnike in zakonodajalce pa je skrajni ukrep, ki ga je potrebno izvajati v mejah zakona in običajev (Haywood, 1990: 128 – 135).

Eno izmed posebnih tehnik dela z državnimi institucijami je lobiranje (osebno vplivanje). Lobiranje je del aktivnosti odnosov z javnostmi, ki gradi in ohranja odnose s temi institucijami z namenom vplivati na njeno odločanje, delovanje, predvsem pa gre za vplivanje na oblikovanje zakonodaje, parlamentarnih in vladnih odločitev. Lobisti morajo dobro poznati delovanje vlade in parlamenta, predvsem pa morajo imeti dobro vzpostavljene odnose z uradniki in sestavljavci zakonov (Cutlip in ostali, 1994).

Ostale tehnike dela z državnimi institucijami so: sodelovanje pri delu vladnih in paravladnih teles, pravna dejanja (tožbe, spodbijanje zakonitosti), osebno delo vodilnih na humanitarnih in drugih splošno priznanih področjih, opredelitev in utrjevanje samostojne politične baze, ki pritiska na vlado, parlament ali javno upravo (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997: 108).

#### **2.3.3.2.3 Odnosi s finančnimi javnostmi**

Praktiki odnosov z javnostmi poskušajo ustvarjati čimbolj učinkovito komunikacijo z institucionalnimi vlagatelji kot so zavarovalnice, pokojninski in investicijski skladi, borzni posredniki, banke, računovodje in odvetniki, zasebni vlagatelji in delničarji (Haywood, 1990: 145 – 148).

Organizacije morajo za pridobitev sponzorjev in donatorjev poznati finančno poslovanje, PR tehnike in učinkovito predstaviti samo organizacijo, saj lahko le s tem pritegnejo financerje, ki so sposobni in pripravljeni vložiti denar v neprofitno dejavnost. To skupino financerjev se lahko pridobiva predvsem s pomočjo posebnih pisem darovalcem ali z neposrednim dogovarjanjem s sponzorji za posamezne projekte.

#### **2.3.3.2.4 Odnosi z lokalno skupnostjo**

W. J. Peak (v Baskin in Aronoff, 1988: 218) pravi, da so odnosi z lokalno skupnostjo načrtovano, aktivno in stalno sodelovanje organizacije z lokalno skupnostjo in znotraj nje, z namenom vzdrževanja in izboljšanja okolja v korist tako organizacije kot tudi skupnosti.

Odnosi z lokalno skupnostjo morajo temeljiti na dvosmernem simetričnem procesu komuniciranja, ki mora potekati kot dialog in ne monolog. Praktiki odnosov s skupnostjo morajo komunicirati z voditelji skupnosti, komunikacija pa se mora nanašati na sporne in pereče probleme in mora razviti ter ohraniti mehanizme za usmerjanje informacij (Grunig in Hunt, 1984: 276).

Tako kot je skupnost pomembna za organizacijo, tako je tudi organizacija pomembna za skupnost. Organizacija vpliva na razvoj in rast skupnosti (pospešuje gospodarski razvoj, podpira lokalne izobraževalne ustanove itd). Istočasno je tudi skupnost pomembna za podjetje. Podpora in volja ljudi, ki živijo v skupnosti podjetja je bistvena za uspešnost delovanja podjetja, le to pa si mora podjetje tudi zaslužiti.

Cilji odnosov z lokalno skupnostjo so informiranje skupnosti o delu organizacije, ustvarjanje pozitivnih odnosov vseh članov skupnosti do organizacije, sodelovanje z ostalimi organizacijami v skupnosti, sodelovanje s skupnostjo v smislu zadovoljevanja želja in potreb, vzpodbujanje športnih in kulturnih dejavnosti ipd. Vse to pozitivno vpliva na podporo, ki jo organizacija dobi od skupnosti (Sudar, 1984: 560).

#### **2.3.3.2.5 Odnosi z notranjimi javnostmi**

Upravljanje odnosov z notranjimi javnostmi razumemo kot vzdrževanje dobrih odnosov med organizacijo in njenimi zaposlenimi. V neprofitnih organizacijah poleg zaposlenih med interne javnosti prištevamo tudi volonterje. Volontersko delo je pomemben ekonomski dejavnik, saj znižuje stroške poslovanja, zato je naloga vsake neprofitne organizacije pridobivanje volonterjev, njihov razvoj ter njihovo konstantno usposabljanje za uspešno delovanje.

Programi odnosov z notranjimi javnostmi so ponavadi usmerjeni k (Gruban in ostali, 1997: 99):

- socializaciji zaposlenih,
- posredovanju informacij o odločitvah v organizaciji,

- upravljanju konfliktov v organizaciji sami in
- nagrajevanju zaposlenih.

V organizaciji poteka formalno (organizirano) in neformalno (neorganizirano) komuniciranje. Neformalnega komuniciranja ni mogoče nadzorovati in poteka po svoje, to so govorice, ki opravljajo dvojno nalogo: razlagajo tisto, kar je bilo izpuščeno iz formalnega komuniciranja oziroma sproščajo čustveno napetost ljudi. Najučinkovitejše orodje internega komuniciranja so interni časopisi, kjer se zaposleni seznanjajo s poslanstvom, s pravili in običaji, varstvom pri delu, delovanjem sindikata itd. (Gruban in ostali, 1997: 98 – 100).

Programi internega komuniciranja imajo veliko vrednost za neprofitne organizacije, z njihovo pomočjo organizacija zaposlene in volonterje informira, izobražuje, jih usmerja ter prepričuje, da sledijo poslanstvu organizacije.

#### **2.3.3.2.6 Odnosi z uporabniki**

Posebej pomembna naloga odnosov s potrošniki je skrb za zadovoljstvo uporabnikov izdelkov ali storitev in zato tudi obravnavanje njihovih pritožb, pripomb, predlogov, spremljanje stalnih uporabnikov itd. (Gruban in drugi, 1997: 118). S potrošniki se primarno ukvarja marketing, kjer skrbijo za učinkovitost ustvarjanja dogodkov pri pospeševanju prodaje, gradijo bolj osebne odnose s potrošniki, vplivajo na pomembne mnenjske voditelje itd. (Škerlep, 1998: 755).

Kako delujejo neprofitne organizacije in kako uspešne so, bom v nadaljevanju skušala prikazati na študijskem primeru organizacije Turistične zveze Slovenije, kjer bom podrobneje analizirala njeno delovanje. Splošne značilnosti neprofitnih organizacij sem opisala že v prejšnjih poglavjih, v nadaljevanju pa jih bom prikazala na primeru Turistične zveze Slovenije.



### **3. ŠTUDIJA PRIMERA: ANALIZA MODELA UPRAVLJANJA TURISTIČNE ZVEZE SLOVENIJE**

#### **3.1 KRATEK ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA IN DELOVANJA TURISTIČNE DRUŠTVENE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI**

Konec 19. stoletja je povečevanje števila različnih turističnih organizacij narekovalo potrebo po koordinaciji njihovega dela in združevanja na nacionalni ravni. Društva so večinoma slabo delovala ali pa so se ukvarjala samo z olepševanjem svojih krajev in med seboj niso bila povezana. Tako smo Slovenci na pot širše organiziranega turizma stopili leta 1905, ko je bila na podlagi prostovoljnega združenja zainteresiranih subjektov ustanovljena Deželna zveza za pospeševanje tujskega prometa na Kranjskem. To je tudi tisto jedro iz katerega je kasneje izšla TZS. Prva naloga Deželne zveze za pospeševanje tujskega prometa na Kranjskem je bilo ustanavljanje novih društev in izvajanje sistematične turistične reklame za vso Kranjsko (Lipov list, 1995: 24).

Tik pred prvo svetovno vojno je zveza doživela spremembo statusa. Takratna oblast, ki prej ni kazala posebnega zanimanja za tujski promet, je vztrajala, da se zveza spremeni v zavod. Zavod je uspešno deloval tudi med prvo svetovno vojno.

Po prvi svetovni vojni, ko se je zamenjala oblika države in državna oblast, se je 1924 tudi na novo organizirala Zveza za tujski promet v Ljubljani. To je bila avtonomna samoupravna organizacija javnega pomena, ki je temeljila na prostovoljnem članstvu. Statut je odobrilo Ministrstvo za notranje zadeve.

Vrh turistične zakonodajne regulative je predstavljala Uredba o pospeševanju turizma iz leta 1936. Uredba je vprašanje pospeševanja turizma po upravni liniji dodelila v pristojnost občin, ki so bile dolžne pomagati in podpirati dejavnost turističnih društev in zvez. Uredba je to organizacijo civilnega prava tako tudi v zakonskem smislu vključila v celovit sistem organiziranosti turizma.

Dogovorjeno je bilo, da je potrebno turistično društveno organizacijo obnoviti. Tokrat je dala pobudo za obnovo in tudi ustanavljanje novih društev neposredno država. Leta 1946 je Ministrstvo za notranje zadeve LRS potrdilo pravila novoustanovljene zveze, ki se je imenovala Turistično društvo Slovenije. Društva so postala kolektivni člani TDS. Leta 1950 se je Turistično društvo Slovenije preimenovalo v Turistično zvezo Slovenije. Država je

naloge s področja pospeševanja turizma poverila TZS z obljubo, da bo zvezo financiral republiški državni proračun. Statusni profil je bil po statutu 1950 naslednji:

*Turistična zveza Slovenije je republiško združenje za pospeševanje turizma, ki združuje lokalne turistične organizacije, določene republiške osrednje ustanove, organizacije in gospodarske enote ter določene posameznike na območju LRS (1. člen).*

Nova ustava SFRJ iz leta 1974 je prinesla vsebinske spremembe. Status organizacije se je spremenil in zožilo se je področje delovanja. Članstvo t.i. juridičnih članov je avtomatično prenehalo. Od tedaj dalje je bila zveza svojih društev in regionalnih zvez. Koherentne organiziranosti oziroma organizma za celovito izvajanja nalog s področja pospeševanja turizma ni bilo. Od leta 1975 se je turistično društveno organizacijo obravnavalo kot obrobno in nepomembno za nadaljnji razvoj (Sršen, 2000).

Z osamosvojitvijo Slovenije je zveza pričela delovati kot samostojna nacionalna turistična organizacija. Svoje delovanje je uresničevala v pogojih uveljavljanja javnega in zasebnega sektorja, lastninskih sprememb, uveljavljanja ekonomskih zakonitosti in tržišča. Novembra 1994 je bil na skupščini sprejet nov statut. Leta 1997 pa je bil sprejet Zakon o pospeševanju turizma, ki v praksi zaradi njegovih slabosti in neprimernih rešitev v njegovem izvajanju, ni dosegel pričakovanih rezultatov. V letu 1998 je bil spremenjen statut iz leta 1994. V njem je definirano delovanje zveze, članstvo, organizacija zveze, finančno in materialno poslovanje zveze. Opredeljeni so tudi cilji in vsebina dela zveze:

#### *1. člen*

*Turistična zveza Slovenije (v nadaljnjem besedilu zveza) je zveza društev, v katero se prostovoljno združujejo turistična društva, občinske in območne turistične zveze (v nadaljnjem besedilu člani) ter druga društva in zveze zaradi uresničevanja skupnih ciljev pri razvijanju in pospeševanju turizma.*

#### *6. člen*

*Zveza je samostojna nepolitična, prostovoljna, interesna, nevladna in neprofitna društvena organizacija. Osrednji cilj zveze je skrb za usklajeno delovanje in usmerjenost delovanja turističnih društvenih organizacij v Sloveniji na področju pospeševanja in razvoja turizma. Zveza sooblikuje pogoje za razvoj turizma in turistično politiko Slovenije ter sodeluje pri njunem uresničevanju.*

### 8. člen

*Člani zveze so turistična društva, občinske in območne ali regijske turistične zveze in druga društva ter zveze, ki sodelujejo v prizadevanjih za razvoj turizma v Sloveniji. Člani zveze so lahko tudi tuja društva in zveze (Statut TZS, 1998).*

Turistično društvena organizacija tako predstavlja društveni sektor in je civilna družba v turizmu. V začetku leta 2000 je bilo v zvezi skoraj petsto turističnih društev in zvez, tako da organizacija počasi prerašča v turistično gibanje prebivalstva. Njena široka razpredenost in prostovoljno vključevanje članov v društva in v zvezo, ki bo kmalu slavila 100 let obstoja, nam kažeta, da je skrb za lepo okolje in privabljanje turistov v Slovenijo skrb skoraj vseh Slovencev, ki na ta način prostovoljno delujejo v zvezi in za zvezo.

## **3.2 OPREDELITEV TURISTIČNE ZVEZE SLOVENIJE**

Turistična zveza Slovenije je bila ustanovljena leta 1905. TZS je nacionalna turistična društvena organizacija - prostovoljna, interesna, neprofitna, nevladna in nestrankarska. V zvezi, ki deluje kot ustanova civilne družbe, je združenih več kot 580 turističnih društev, 30 občinskih in območnih turističnih zvez, 170 turističnih podmladkov in 58 turističnih informacijskih centrov. V njej sodeluje tudi 15 kolektivnih članov (Skupnost slovenskih gradov, Društvo turističnih vodnikov, Društvo za okolje varstveno vzgojo Evrope v Sloveniji, Slovenski kozolec – društvo, Skupnost Julijskih Alp, Združenje slovenskih žičničarjev – GIZ, Združenje igralnic Slovenije, Zveza društev naturistov, Zveza plesnih organizacij Slovenije, Treking zveza Slovenije, Združenje turističnih kmetij Slovenije, GIZ – turistične jame in Esperantska zveza Slovenije).

Misija Turistične zveze Slovenije je povečati prepoznavnost Slovenije in jo predstaviti kot zanimivo, atraktivno, varno in gostoljubno deželo. Zveza skrbi za kakovost in konkurenčnost turistične ponudbe in vzpodbuja hitrejši razvoj slovenskega turizma kot možnost gospodarskega, socialnega in civilizacijskega napredka krajev ter države. Skrbi za ohranjanje okolja, kar je temelj kakovostnega turizma. TZS se tudi zaveda, kako pomembno je izobraževanje zaposlenih in prebivalstva, posebej mladine, saj sta znanje in inovativnost ljudi ključni za razvoj turizma. TZS si prizadeva, da s svojim delovanjem uveljavlja sporočilo slogana *Turizem smo ljudje*.

Izhodišča za delo Turistične zveze Slovenije so predvsem naslednji dokumenti in načela (Program dela TZS za leto 2004):

- programska izhodišča TZS v obdobju 2002 – 2006, ki jih je sprejela skupščina TZS novembra 2002;
- zakon o društvih;
- statut TZS;
- zakon o spodbujanju razvoja turizma;
- strategija slovenskega turizma 2002 - 2006;
- smeri razvoja turistične društvene organizacije (TDO) kot civilne družbe v turizmu, ki jih je sprejela skupščina TZS decembra 2002;
- turistična politika vlade RS za leto 2004;
- etični kodeks turizma Svetovne turistične organizacije (WTO);
- nadaljevanje uresničevanja nalog in obveznosti začelih v preteklih letih;
- pobude, predlogi in zahteve v TZS združenih društev, zvez in drugih organizacij ter organov.

Turistična društva so v 185 od 192 slovenskih občin, kar pomeni veliko splošno podporo razvoju turizma v Sloveniji. TZS je dejavno prisotna na celotnem ozemlju Slovenije. Velja ugotoviti, da bi njen neobstoj ali nedejavnost pomenil mnogo belih lis na turističnem zemljevidu. Dejavnost TZS lahko zagotavlja vključevanje praktično vseh, zlasti človeških potencialov, v sodobno turistično ponudbo Slovenije (<http://www.turisticna-zveza.si>).

### **3.3 PROGRAMI TURISTIČNE ZVEZE SLOVENIJE**

TZS izvaja naslednje programe:

- oblikovanje, povezovanje, koordiniranje, trženje in razvoj slovenske turistične ponudbe na lokalni, regijski in nacionalni ravni;
- povečevanje vloge znanja in izboljšanje izobrazbene strukture zaposlenih in prebivalstva na vseh področjih in ravneh razvoja slovenskega turizma;
- skrb za ohranjanje okolja, ohranjanje kakovosti naravnih vrednot in kulturne dediščine;
- usklajeno in povezano delovanje zasebnega, javnega in društvenega sektorja v turizmu;
- prizadevanje, da se s turizmom oblikujeta slovenska narodna in turistična zavest doma in v tujini;
- sodelovanje pri razvoju turističnih dejavnosti na podeželju, v starih mestnih jedrih, po gradovih, v jamskem svetu, gozdnem prostoru in drugih področjih;
- sooblikovanje bolj aktivne turistične politike RS in vztrajanje, da država (zlasti vlada) z ukrepi ekonomskega sistema in gospodarske politike spodbuja in usmerja razvoj na področjih, kjer zaostajamo (infrastruktura, žičnice, prenočitvene zmogljivosti, sobodajalstvo, kolesarske steze, pešpoti, mladinski turizem itd.);

- zagotavljanje vseh vidikov varnosti turista – potrošnika;
- organizacija turističnih prireditev, natečajev za turistične spominke in drugo.

Program *Znanje, mladi in turizem* 2003/2004 je TZS predlagala kot usmeritev za delovanje vseh, ki sooblikujejo razvoj turizma. Z njim spodbuja izvajanje strategije slovenskega turizma in usmerja nastajanje ter izvajanje konkretnih projektov na lokalni, regionalni in državni ravni. Turistična zveza Slovenije s tem programom vabi vse, ki sooblikujejo turistični razvoj, da sodelujejo v njemu tako, da pripravijo, sprejmejo in izvajajo svoje projekte. Pričakujejo sodelovanje državnih organov, strokovnih ustanov, podjetij, društev, občin, zbornic, osnovnih, srednjih, višjih in visokih šol, univerz in drugih v javnem, zasebnem in nevladnem sektorju. Znanje in inovativnost ljudi sta ključni in gonilni ustvarjalni energiji razvoja turizma (*Znanje, mladi in turizem*, 2004).

### **Projekti Turistične zveze Slovenije**

Turistična zveza Slovenije s projektnim načinom delovanja zagotavlja večjo kakovost, profesionalnost, interdisciplinarnost, strokovnost in učinkovitost svojega delovanja. Prek projektov povezuje zainteresirane posameznike, državne organe, strokovne in znanstvene ustanove, podjetja, šole, lokalne skupnosti in druge društvene organizacije ter sredstva informiranja.

V ospredju delovanja Turistične zveze Slovenije je 35 različnih projektov (Program dela TZS za leto 2004). Naštela bom samo nekaj pomembnejših projektov, vsi projekti pa so predstavljeni v prilogi diplomske naloge. V ospredju delovanja so naslednji dolgoročni projekti:

- Moja dežela – lepa in gostoljubna (MDLG),
- Pomladansko čiščenje in urejanje okolja,
- Za odprtost, urejenost in gostoljubje na mejnih prehodih Slovenije,
- Turistično ekološki drobnogled,
- Turizmu pomaga lastna glava (TPLG),
- Turistični spomenik Slovenije,
- Slovenski kozolec – dediščina za turizem,
- Turistične prireditve,
- Turistično informacijski in promocijski sistem,
- Varnost v turizmu in drugi.

### **3.3.1 Način uresničevanja programa Turistične zveze Slovenije**

Za uresničevanje programa skrbijo predsednik, podpredsedniki, izvršni odbor, predsedstvo, komisije – stalne in občasne, projektni sveti, skupnosti, združenja in druga delovna telesa TZS.

Pri uresničevanju programa TZS in strategije slovenskega turizma sodelujejo z državnim zborom, državnim svetom, vlado, resornim in ostalimi ministrstvi, Gospodarsko zbornico Slovenije, Obrtno zbornico Slovenije, Slovensko turistično organizacijo, PCMG, Kmetijsko gospodarsko zbornico Slovenije, zavodi, SAZU, znanstvenimi ustanovami, univerzami in drugimi.

Program dela TZS ovrednotijo po projektih in akcijah. Osnovna naloga delovne skupnosti TZS je uresničevanje programa. K sodelovanju vabijo strokovnjake za področja, ki so bistvena za uspešnejše delo turističnih društev, zvez in TZS.

Finančna sredstva za uresničevanje programa so zagotovljena s sofinanciranjem iz proračuna RS, natečajev ministrstev, prispevki partnerjev in sponzorjev, državnih organov, podjetij in drugih ter z razširjanjem dejavnosti, ki zagotavljajo lastne prihodke.

K uresničevanju programa so povabljeni tudi drugi organi, organizacije, ustanove in posamezniki, ki delujejo na področju turizma. K sodelovanju vabijo medije, strokovnjake in druge, ki sooblikujejo turizem na Slovenskem (Program dela TZS za leto 2004).

Turistična zveza Slovenije bo leta 2005 dopolnila 100 let svojega obstoja. V tem času se je marsikaj spremenilo, tako v okolju, kjer deluje, kot samo delovanje organizacije. V tem obdobju je prišlo do spremembe državnega sistema in sicer smo iz socializma prešli v tržni kapitalizem. To je vplivalo na večji poudarek marketinga v organizaciji in na donatorstvo. Skozi čas je prihajalo do sprememb tudi v programih organizacije, predvsem so se spreminjali projekti, ki jih oblikujejo glede na potrebe v organizaciji in v okolju, kjer TZS deluje.

Z vključitvijo Slovenije v EU bo slovenski turizem na eni strani oplajal in bogatil evropski turizem, na drugi strani pa uporabljal njegove dosežke in usmeritve pri lastnem razvoju. Članstvo bo prineslo nekatere nove priložnosti za hitrejši in kakovostnejši razvoj turizma. Prisotnost Slovenije v EU in prek meje v svetu bo gotovo zagotovila boljšo prepoznavnost in večji ugled. Država bo praviloma postala bolj privlačna za tuja vlaganja. Turizem bo deležen

neposrednih in posrednih učinkov dodatnih finančnih virov iz proračuna EU in od mednarodnih finančnih ustanov (npr. EIB). Sredstva za regionalni razvoj, za razvoj podeželja, za zagotavljanje delovnih mest, razvoj prometne infrastrukture idr. bodo neposredno in posredno omogočila hitrejši razvoj turizma. Za turizem bo zelo pomembna vključitev Slovenije v evro območje in uvedba evra kot plačilnega sredstva. Ugodne neposredne in posredne učinke bo imel tako imenovani »politični turizem«, ki ga bo vse več. Že zdaj ugotavljajo, da povečanje obiska številnih predstavnikov EU in držav članic ter drugih, ne pomeni le večjega števila tujih obiskovalcev v naših hotelih, restavracijah in trgovinah, ampak je to najboljša promocija za Slovenijo. S članstvom se bo čezmejno in medregionalno sodelovanje še bolj okrepilo (Lipov list, 2004).

### **3.4 RAZVOJNA VIZIJA TURISTIČNE ZVEZE SLOVENIJE**

Na začetku tretjega tisočletja turistična društvena organizacija (TDO) Slovenije z dokumentom o dolgoročnih usmeritvah razvoja civilne družbe v turizmu, ki ga sprejema skupščina Turistične zveze Slovenije (TZS), zasnovanega na strategiji slovenskega turizma, sprejeti v vladi RS julija 2002, opredeljuje programska izhodišča delovanja TZS za naslednje mandatno obdobje 2002/2006.

Programska izhodišča so osnova štiriletnega delovanja turistične društvene organizacije – posebej turističnih društev (TD), turističnih podmladkov, turističnih informacijskih centrov, regijskih turističnih zvez, kolektivnih članov in organizacij civilne družbe, ki v svoje delovanje vključujejo turizem. Posebej predstavljajo osnovo delovanja Turistične zveze Slovenije kot asociacije organizirane civilne družbe v turizmu. Programska izhodišča temeljijo na gospodarskih, socialnih in okoljskih značilnostih turizma, vsebovanih v strategiji slovenskega turizma. Vsakoletni program TZS bo zasnovan na programskih izhodiščih.

TZS si bo tudi v letih 2002 - 2006 posebej prizadevala:

- da bo TDO na lokalni, regionalni in državni ravni delovala kot samostojna, prostovoljna, nepolitična, nevladna, nestrankarska, ljubiteljska in interesna organizacija, kot dejavna institucija civilne družbe v turizmu;
- da bo TDO z nadaljevanjem zastavljenih dejavnosti in novimi pobudami, vsebinami in projekti pomagala uveljavljati sporočila slogana *Turizem smo ljudje*. Tako bomo prispevali k tržni učinkovitosti turizma, oblikovanju celovite turistične ponudbe, rasti narodnega dohodka, zaposlovanju, skladnejšemu regionalnemu razvoju, socialni varnosti, ozaveščanju prebivalstva, uveljavljanju Slovenije kot »zelene oaze Evrope« in ustvarjalnemu sodelovanju v evropskih integracijah;

- da bo TDO kot društveni sektor skupaj z javnim in zasebnim sektorjem sodelovala kot enakopraven in ustvarjalen sooblikovalec vedno bogatejših dogajanj v turizmu na načelih partnerstva na lokalni, regionalni in državni ravni.

Mladi so osnova turizma in turistične društvene organizacije ter ustvarjalni dejavnik turizma. Ozaveščanje mladih za turizem, pomlajevanje turističnih društev in organizacije v celoti, možnosti za zaposlovanje v turizmu, sodelovanje mladih v turističnih dejavnostih, so najvažnejše usmeritve Turistične zveze Slovenije v obdobju 2002 - 2006.

Delovanje turistične društvene organizacije je vedno odprto za nove zamisli, pobude in zahteve sodobnega časa. Smeri delovanja s tekočimi programi dela dopolnjujejo in prilagajajo novim razmeram. Izvršni odbor TZS vsako leto pripravi, sprejme in uresničuje letni program dela, ki je zasnovan na teh smernicah in štiriletnem programu TZS 2002/2006 (Programska izhodišča TZS za obdobje 2002/2006).

### **3.5 ČLOVEŠKI VIRI V TURISTIČNI ZVEZI SLOVENIJE**

#### **3.5.1 Organi v Turistični zvezi Slovenije**

Organi Turistične zveze Slovenije so naslednji:

- skupščina,
- izvršni odbor,
- nadzorni odbor in
- disciplinsko razsodišče.

#### **Skupščina**

Skupščina je najvišji organ zveze in voli vse druge organe zveze, ki so ji tudi odgovorni, sestavljajo pa jo zastopniki članov zveze.

Zastopnike za skupščino zveze volijo člani po pravilih svojega društva, in sicer območne turistične zveze volijo v skupščino zveze na štiri turistična društva po enega zastopnika. Občinske turistične zveze, ki niso združene v območno turistično zvezo, volijo na štiri turistična društva po enega zastopnika. Po štiri turistična društva, ki so neposredno vključena v zvezo, imajo v skupščini zveze enega zastopnika, ki ga sporazumno izberejo. Druge društvene organizacije, ki se združujejo v zvezo, imajo v skupščini po enega



zastopnika in turistična društva, ki imajo več kot tisoč članov, lahko delegirajo v skupščino zveze enega zastopnika (Statut TZS, 1998).

Skupščina je lahko redna ali izredna, in sicer redno volilno skupščino sklicuje izvršni odbor zveze na vsaka štiri leta, medtem ko se izredna skupščina skliče po potrebi na pobudo izvršnega odbora.

Skupščina sprejema svoje sklepe z večino glasov navzočih zastopnikov. Glasovanje je praviloma javno, volitve organov zveze pa so praviloma tajne, če skupščina ne določi drugače (v obeh primerih).

Naloge skupščine so sledeče:

- sklepa o dnevnem redu;
- sklepa o delu in letnih poročilih izvršnega in nadzornega odbora ter disciplinskega razsodišča in potrjuje zaključni račun za preteklo mandatno obdobje;
- sprejema smernice in delovni program zveze za naslednje poslovno obdobje;
- voli iz vrst članov turističnih društev predsednika zveze, enega ali več podpredsednikov zveze in člane izvršnega odbora, predsednika in člane nadzornega odbora, člane disciplinskega razsodišča in glavnega tajnika ter ustanavlja stalne komisije in voli njihove predsednike;
- sprejema, spreminja in dopolnjuje statut in druge splošne akte zveze;
- odloča o pritožbah zoper sklepe izvršnega odbora, disciplinskega razsodišča in nadzornega odbora;
- določa višino članarine, ki jo plačujejo člani za delovanje zveze;
- opravlja vse druge zadeve, ki spadajo v pristojnost skupščine in sklepa o zadevah, ki jih predlagajo izvršni odbor, nadzorni odbor, disciplinsko razsodišče in zastopniki (Statut TZS, 1998).

V letih, ko ni skupščine, sklepa o delu Turistične zveze Slovenije, sprejema delovni program, finančni načrt in zaključni račun zveze, njen izvršni odbor. Način dela skupščine določa poslovnik, ki ga sprejme skupščina zveze.

### **Izvršni odbor**

Izvršni odbor je izvršilni organ skupščine in upravlja zvezo po smernicah in sklepih, sprejetih na skupščini.

Skupščina izvoli 20 članov izvršnega odbora, po svojem položaju pa so člani izvršnega odbora še predsednik, podpredsedniki, glavni tajnik in predsedniki stalnih komisij. Slednji sodelujejo v njegovem delu brez pravice glasovanja. Člane izvršnega odbora voli skupščina za dobo štirih let in so lahko ponovno izvoljeni.

Izvršni odbor Turistične zveze Slovenije opravlja svoje funkcije do izvolitve novega izvršnega odbora oziroma razrešnice na redni ali izredni skupščini. Izvršni odbor je sklepčen, če je na seji več kot polovica članov in svoje sklepe sprejema z večino glasov navzočih članov.

Izvršni odbor opravlja naslednje naloge:

- sklicuje skupščino, pripravlja poročila o delu in predloge za skupščino ter izvršuje sklepe skupščine;
- pripravlja in sprejema delovni program in projekte zveze za naslednje poslovno leto;
- sprejema pravilnike in predpise, ki so potrebni za nemoteno delovanje zveze v obdobju med dvema skupščinama in pripravlja predloge splošnih aktov zveze;
- izvaja finančni načrt zveze in je kolektivno odgovoren za finančno in materialno poslovanje zveze;
- imenuje glavnega in odgovornega urednika revije, predsednika in člane sveta revije;
- ustanavlja začasne komisije in imenuje njihove predsednike in člane;
- neposredno skrbi za uresničevanje ciljev in nalog;
- sklepa o organizaciji strokovne službe, sistematizaciji delovnih mest v strokovni službi in sprejema delavce v delovno razmerje;
- imenuje predstavnike zveze, da kot njeni zastopniki sodelujejo pri delu državnih, društvenih, strokovnih in drugih organov;
- odloča o častnih članih, simpatizerjih in donatorjih;
- odloča o kooptiranju članov v izvršni odbor zveze med dvema skupščinama do največ  $\frac{1}{4}$  članov (Statut TZS, 1998).

### **Nadzorni odbor**

Nadzorni odbor sestavljajo predsednik, dva člana in dva namestnika, ki jih izvoli skupščina za dobo štirih let.

Naloge nadzornega odbora so:

- spremljanje dela vseh organov zveze,
- ugotavljanje zakonitosti sprejetih sklepov in

- stalno nadzorovanje finančnega poslovanja zveze (Statut TZS, 1998).

Nadzorni odbor poroča o vseh ugotovitvah skupščini zveze. Veljavni so le tisti sklepi, ki so sprejeti, če so navzoči trije člani in če zanje glasujeta vsaj dva člana. Omeniti velja, da člani nadzornega odbora ne morejo biti hkrati člani izvršnega odbora ali disciplinskega razsodišča.

### **Disciplinsko razsodišče**

Disciplinsko razsodišče sestavlja pet članov, ki jih voli skupščina za dobo štirih let in le-ti iz svojih vrst izvolijo predsednika.

Disciplinsko razsodišče lahko izreče članom zveze naslednje ukrepe:

- opomin,
- javni opomin in
- izključitev (Statut TZS, 1998).

### **3.5.2 Zaposleni v Turistični zvezi Slovenije**

V Turistični zvezi Slovenije, ki deluje kot nacionalna, nevladna, krovna društvena organizacija, je združenih več kot 580 prostovoljno združenih turističnih društev, 30 občinskih in območnih turističnih zvez ter 15 kolektivnih članic.

Glede na to, da je zelo veliko ljudi združenih na različnih področjih turizma, obstaja kodeks etike v turizmu, v katerem je med drugim zapisano: »Bistvo etike je enakopravno sodelovati, graditi in ustvarjati, ne škoditi drugim ali naravi, zadovoljevati upravičene interese in tudi vse opravljati kulturno, z znanjem in spoštovanjem. Uspeh turizma ni v geslu daj - dam, temveč v gostoljubnosti, kulturnosti, kakovosti, varnosti in umetnosti gospodarjenja« (Etični kodeks v turizmu, 2001).

V TZS je zaposlenih 7 ljudi: glavni tajnik, tajnica, 4 sodelavke v strokovni službi in urednica Lipovega lista. Vsi stremijo k čim boljši dosegi zgoraj omenjenih ciljev.

V nadaljevanju bomo predstavili funkcije in naloge vodilnih oseb pri Turistični zvezi Slovenije. Predsednika in podpredsednike zveze bomo opisali na tem mestu, ker so po statutu lahko redno zaposleni. Vendar je trenutni predsednik TZS volonter, prav tako tudi podpredsedniki zveze. Izjema je le glavni tajnik, ki svoje delo opravlja v rednem delovnem razmerju.

## **Predsednik zveze**

Predsednik Turistične zveze Slovenije je Marjan Rožič. Njegove naloge so zastopanje zveze in opravljanje tekočih nalog zveze in nalog, ki mu jih določita skupščina in izvršni odbor. Za svoje delo je odgovoren skupščini in izvršnemu odboru. Predsednika zveze, ki je po svojem položaju predsednik izvršnega odbora, in največ tri podpredsednike zveze voli skupščina za štiri leta. Po tej dobi so lahko ponovno izvoljeni. Za svoje delo lahko prejema mesečno nagrado, ki mu jo določi izvršni odbor, vendar je Marjan Rožič volonter in svoje delo opravlja brez kakršnegakoli plačila.

## **Podpredsedniki zveze**

Podpredsedniki Turistične zveze Slovenije so: Alojz Šoster, Dino Pucer, Anton Rous, Jože Kandolf in Štefan Dravec. Podpredsedniki zveze prihajajo iz različnih krajev po Sloveniji (Velenje, Ljubljana, Koper, Murska Sobota, Kranj, Maribor) in svoje delo prav tako kot predsednik opravljajo prostovoljno. Podpredsedniki zveze so podpredsedniki izvršnega odbora. Nadomeščajo predsednika v njegovi odsotnosti, mu pomagajo pri njegovem delu, opravljajo pa tudi opravila, za katere jih pooblasti izvršni odbor. Za svoje delo so odgovorni izvršnemu odboru in za delo, ki ga opravljajo, lahko prejemajo nagrado, ki jim jo določi izvršni odbor.

## **Glavni tajnik zveze**

Naloge glavnega tajnika Damjana Jaklina so:

- organizacija strokovne službe zveze (pod strokovno službo sodijo strokovne, administrativne in finančne zadeve),
- pomoč predsedniku in podpredsednikom zveze ter drugim organom in telesom skupščine pri uresničevanju njihovih nalog, sestavljanju dnevnega reda za seje ter priprava gradiva in zapisnike sej,
- izvrševanje nalog, ki mu jih določijo predsednik in ostali organi zveze.

Glavni tajnik je za svoje delo odgovoren skupščini, izvršnemu odboru in predsedniku zveze.

## **Strokovna služba zveze**

Deluje kot delovna skupnost in ureja notranja razmerja v okviru svojih pravic s splošnimi akti, ki jih sprejema izvršni odbor zveze v skladu z veljavnimi pravnimi predpisi in kolektivno pogodbo. Strokovna služba opravlja naloge, katere ji nalagajo organi zveze. Dela po navodilih glavnega tajnika, ki je po svojem položaju njen vodja.

V strokovni službi Turistične zveze Slovenije je zaposlenih 5 ljudi in sicer tajnica, ki skrbi za administrativne zadeve in 4 strokovne sodelavke, ki opravljajo strokovna dela (delo na projektih: npr. projekt Moja dežela - urejena in čista ter drugi). Poleg tega je na TZS zaposlena tudi urednica Lipovega lista.

### **3.5.3 Volonterji v Turistični zvezi Slovenije**

Število volonterjev, ki delujejo pod okriljem TZS oziroma v okviru turističnih društev v Sloveniji, naj bi bilo približno 300.000 (ta podatek je lahko varljiv, ker ni nujno, da so vsi člani turističnih društev tudi aktivni člani). To so povečini ljudje, ki želijo prispevati k ohranjanju kulturne in etnološke dediščine ter obujati stare navade in običaje svojega kraja. Kraj, v katerem živijo, želijo predstaviti tudi ostalim ljudem - turistom. Vsako turistično društvo ima postavljene cilje, ki jim želijo slediti in jih tudi uresničiti. Ti cilji se razlikujejo od naravnih danosti (npr. ob obmorskih krajih lahko izkoristimo morje, medtem ko v gorskih predelih lahko izkoriščamo naravno bogastvo gora).

Volonterji v turističnih društvih želijo kraj, v katerem prebivajo narediti ljudem prijaznega. S tem, ko sodelujejo pri dejavnostih društva tudi sebi in svojim najbližjim delajo dobro. Najbolj pogoste dejavnosti društev so: skrb za zgledno urejenost in vzdrževanost objektov, delovanje društva v javnem interesu, razvoj turizma in promocija kraja, pestra in aktualna turistična ponudba, delovanje TIC (turistično - informacijskih centrov), organizacija turističnih prireditev itd.

Turistična zveza Slovenije se prizadeva, da je prostovoljno delo v vsakem okolju učinkovito in objektivno vrednoteno kot prispevek k turističnemu razvoju. Volonterji so za svoje prostovoljno delo nagrajeni z izgledom in razvojem kraja oziroma regije v kateri sodelujejo. Napredek kraja in širša prepoznavnost med ljudmi ter povečevanje števila turistov in obiskovalcev kraja je nagrada in pohvala za dobro delo volonterjev v turističnih društvih. Turistična zveza Slovenije se prizadeva pri vseh projektih uveljavljati prostovoljno delo, promovirati rezultate in s priznanji spodbujati prostovoljce.

Turistična društva po Sloveniji organizirajo razna srečanja volonterjev. Svetovni dan prostovoljcev je 5. decembra in ob tem dogodku turistična društva in občine podelijo priznanja najboljšim prostovoljcem. Prav tako pa se srečujejo tudi tajniki občinskih in regijskih zvez ter predstavniki turističnih zvez in si izmenjujejo dragocene izkušnje za nadaljnje delo (Program dela TZS za leto 2004).

### **3.6 FINANCIRANJE TURISTIČNE ZVEZE SLOVENIJE**

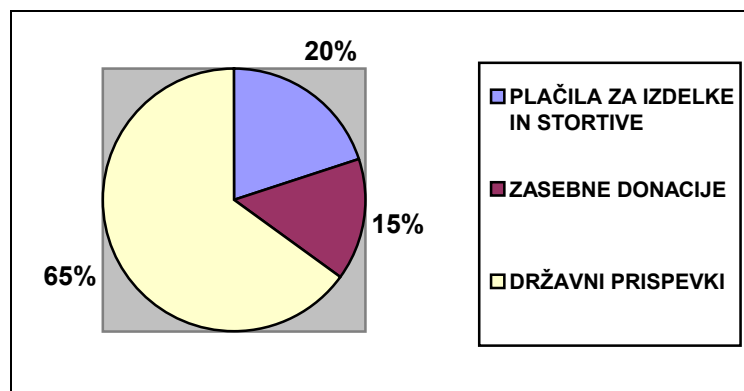
Nabiranje sredstev je v neprofitnih organizacijah bistvenega pomena, saj predstavlja glavni vir dohodka organizacije. Zbiranje sredstev je uporaba različnih metod in tehnik, ki zagotavljajo financiranje zmogljivosti, ki jo neprofitno prostovoljne organizacije izvajajo. Ne obstajajo splošna pravila za zbiranje sredstev, upoštevati je potrebno predvsem dejstvo, da je proces zbiranja sredstev kreativni proces izmenjave, ki zahteva resnično znanje o darovalcih in poznavanje okolja. V procesu zbiranja sredstev naj bi veljalo le eno pravilo, in sicer bolj ko je metoda zbiranja osebna, bolj je učinkovita.

#### **3.6.1 Finančni prihodki Turistične zveze Slovenije**

Turistična zveza Slovenije pridobiva sredstva na vse tri načine, ki so značilni za neprofitne organizacije, to je preko zasebnih donacij, državnih prispevkov ter plačil za izdelke in storitve.

V Turistični zvezi Slovenije so leta 2003 celotni prihodki znašali 58.235.000 SIT. Najpomembnejši in največji vir prihodkov predstavljajo državni prispevki, ki znašajo 38.000.000 SIT (65% vseh prihodkov). Na drugem mestu so plačila izdelkov in storitev, ki prispevajo 11.600.000 SIT (20%), zasebne donacije pa so na tretjem mestu in znašajo 8.635.000 SIT oziroma 15% vseh prihodkov zveze (glej graf 3.1).

Graf 3.1: Finančni prihodki Turistične zveze Slovenije v letu 2003



Vir: Bilanca uspeha Turistične zveze Slovenije za leto 2003.

Turistična zveza Slovenije se je v letu 2003 v največji meri financirala iz državnih prispevkov, ki znašajo kar 65% vseh prihodkov. Denar dobijo od razpisov za izvajanje projektov. Državni organi, ki financirajo projekte so: Ministrstvo za okolje in prostor, Ministrstvo za gospodarstvo, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Ministrstvo za kmetijstvo ter Urad za mladino. TZS je pri pridobivanju sredstev od države uspešna. Vzrok temu lahko pripisujemo dejstvu, da zveza izvaja programe, ki so v javnem interesu, zato jih država podpira, ter spretnosti in iznajdljivosti zveze, da se dokoplje do državnega denarja. Glede na to, da država predstavlja daleč največji vir sredstev, kaže na to, da se TZS še vedno opira na državo v pričakovanju finančne opore, kar pomeni odvisnost od državnih prispevkov.

Plačila za izdelke in storitve (20%) v TZS predstavljajo večinoma prihodki od strokovne turistične revije Lipov list. Revija prinaša prihodke od naročnine in oglaševanja v sami reviji. Publicistična dejavnost ima dvojno vlogo: predstavlja vir prihodkov zveze in hkrati promovira zvezo.

V TZS med zasebne donacije uvrščajo donacije podjetij in sponzorjev za projekte, kot so Moja dežela – lepa in gostoljubna, Turizmu pomaga lastna glava in drugi projekti. Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo, da zveza ta sredstva pridobi iz turističnega gospodarstva in so vsako leto bolj vprašljiva.

Stopnja zasebnih donacij je v TZS nizka (15% vseh prihodkov). Zveza je na tem področju precej pasivna, zato mislim, da bi z načrtnim delovanjem v te smeri lahko povečali stopnjo zasebnih donacij. Zaenkrat država dodeljuje zvezi več kot polovico sredstev, vendar se to

lahko spremeni in takrat bodo morali iskati alternativne vire prihodkov, kar pomeni zvišati stopnjo zasebnih donacij oziroma prihodke od prodaje izdelkov in storitev. V zvezi bi morali težiti k povečanju deleža prihodkov od zasebnih donacij, saj je pluralnost virov financiranja tisti dejavnik, ki neprofitnim organizacijam zagotavlja avtonomijo.

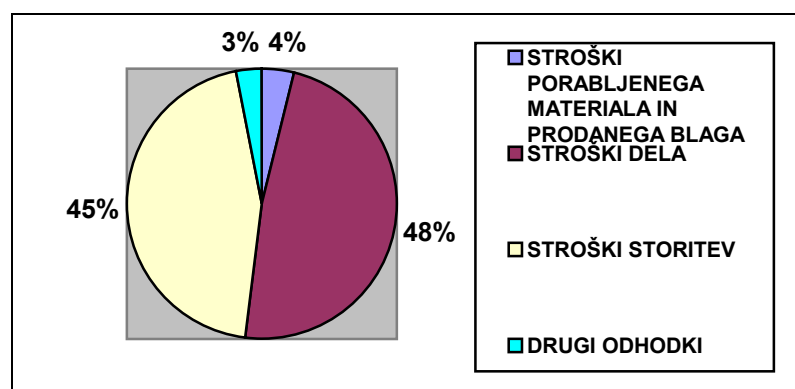
Glede na strukturo prihodkov spada Turistična zveza Slovenije med neprofitne organizacije z modelom dominacije državnega financiranja, saj predstavljajo državni prispevki kar 65% celotnih prihodkov.

V Turistični zvezi Slovenije se tudi zavedajo, da uspešno financiranje, ki predstavlja relativno stalna sredstva, zagotavlja ali vsaj vzpodbuja poleg izvajanja dejavnosti tudi večjo profesionalizacijo na tem področju, v smislu novega zaposlovanja (polno ali delno zaposlovanje). Samo prostovoljno delo ne zadostuje zagotavljanju trdne strukture.

### 3.6.2 Finančni odhodki Turistične zveze Slovenije

Celotni odhodki so v Turistični zvezi Slovenije leta 2003 znašali 69.838.000 SIT. Če primerjamo celotne prihodke s celotnimi odhodki v letu 2003 opazimo, da so celotni odhodki za 11.603.000 SIT večji od celotnih prihodkov. To razliko TZS krije iz presežka prihodkov iz prejšnjih obračunskih obdobj, ki so zbrana v društvenem skladu. Struktura finančnih odhodkov Turistične zveze Slovenije je bila v letu 2003 naslednja (glej graf 3.2): največ stroškov predstavljajo stroški dela, ki znašajo 33.292.000 SIT (48% vseh odhodkov). Drugo mesto zasedajo stroški storitev, ki povzročijo zvezi 31.752.000 SIT stroškov (45%), sledijo jim stroški porabljenega materiala in prodanega blaga, ki predstavljajo 2.824.000 SIT (4%) ter drugi odhodki, ki znašajo 1.970.000 SIT (3%).

Graf 3.2: Finančni odhodki Turistične zveze Slovenije v letu 2003



Vir: Bilanca uspeha Turistične zveze Slovenije za leto 2003.



Turistična zveza Slovenije je v letu 2003 največ finančnih sredstev porabila za stroške dela (48% vse odhodkov), ki predstavljajo bruto plače zaposlenih. Tudi stroški storitev zavzemajo velik delež celotnih odhodkov (45%) in med te stroške TZS vključuje zunanjo računovodsko službo, čistilni servis, fotokopiranje in vse ostale storitve. Stroške porabljenega materiala in prodanega blaga (4%) predstavljajo stroški pisarniškega materiala, stroški povezani z izdajo revij in zbirk itd. Drugi odhodki pa znašajo 3% vseh odhodkov, kamor TZS vključuje tudi investicije v obnovo centralne kurjave v prostorih, kjer ima Turistična zveza Slovenije svoj sedež.

### **3.6.3 Oseba ali tim za nabiranje sredstev v organizaciji**

Zelo pomembno je, da za nabiranje sredstev skrbijo pravi ljudje. Običajno se v ta namen v neprofitnih in prostovoljnih organizacijah formira poseben odbor za financiranje. Priporočljivo je, da ga sestavljajo vsaj vodja upravnega odbora, vodja razvojnega odbora, vodja zaposlenih in menedžer fundraisinga. Pomembno je, da imajo osebe, ki delajo na tem področju, dovolj znanja (na področju ekonomije, trženja in oglaševanja) in tudi poznanstev, saj slednje pripeljejo do marsikaterega vira sredstev.

Pri Turistični zvezi Slovenije se tudi glede nabiranja sredstev pozna, da gre za organizacijo s tradicijo, saj nima pripravljene enotne strategije za nabiranje sredstev, ki bi sledila trenutnim potrebam. Skozi celotno stoletno delovanje organizacije in glede na njeno obsežnost se je le-ta financirala v skladu s trenutnimi političnimi interesi gospodarstva in državno ureditvijo turizma.

Trenutno stanje v Turistični zvezi Slovenije odraža močno potrebo po timu ali posamezniku, ki bi skrbel za nabiranje sredstev, vendar ji trenutna organiziranost in razporejenost finančnih sredstev tega ne dopušča. Posameznik, ki bi skrbel za trženje programov in dodatna donatorska sredstva je v prvem planu, ko bodo interesi za to dovolj močni oziroma ko se bo financiranje zveze uredilo tudi na državni ravni.

Glede na to, da se sami močno zavedajo potrebe po timu ali posamezniku, ki bi zbiral dodatna sredstva, ne morem predlagati ničesar novega, podprem jih lahko le v te nameri in počakam, da se interesi uskladijo tudi v smeri nabiranja sredstev.

### **3.7 ODNOSI Z JAVNOSTMI V TURISTIČNI ZVEZI SLOVENIJE**

V Turistični zvezi Slovenije predstavljajo odnosi z javnostmi najpomembnejši trženjski element. Odnosi z javnostmi so za tržno komuniciranje neprofitnih organizacij eno izmed najpomembnejših orodij za promocijo, programe in ohranjanje pozitivne podobe o organizaciji in njenih storitvah. Neprofitne organizacije si morajo pri izvajanju odnosov z javnostmi prizadevati za zaupanje različnih javnosti v njihovo poslanstvo in pri tem ustvarjati kredibilnost.

Odnosi z javnostmi so v Turistični zvezi Slovenije, ki sicer nima klasificiranega predstavnika za tovrstno delo, dobro organizirani, saj se njihovi predstavniki trudijo sodelovati z različnimi javnostmi in pri tem uporabljati različne načine komuniciranja. Za Turistično zvezo Slovenije je pomembno, da neguje in še izboljša odnose z različnimi javnostmi, predvsem z novinarji, ki v glavnem pripomorejo k pojavljanju organizacije v množičnih medijih, z darovalci, ki jih organizacija potrebuje predvsem zaradi finančnega dotoka in prostovoljci, ki jim nudijo brezplačne storitve in pomoč.

Pomembno je, da ima Turistična zveza Slovenije dobro vzpostavljene komunikacijske kanale. Druga stran mora biti vedno dobro obveščena o dogajanju v zvezi, saj to v veliki meri prispeva k ugledu (če seveda deluje v skladu s svojimi načeli), posledično pa tudi na donatorje. Višina donacij oziroma pridobljenih sredstev je dober »feedback« zveze.

#### **3.7.1 Programi odnosov z javnostmi v Turistični zvezi Slovenije**

V nadaljevanju bom poskušala delovanje funkcije odnosov z javnostmi v Turistični zvezi Slovenije razvrstiti v programe ter predstaviti tehnike, ki jih pri tem uporabljajo. V zvezi so razvili naslednje programe odnosov z javnostmi: program odnosov z mediji, program odnosov z državnimi institucijami, finančnimi javnostmi, lokalno skupnostjo, notranjimi javnostmi in program odnosov z uporabniki.

Nekatere programe izvajajo v večjem, druge v manjšem obsegu, vendar v zvezi menijo, da je težko določiti, kateri program je za zvezo najpomembnejši, ker se med seboj prepletajo in so zato vsi pomembni.

### **3.7.1.1 Odnosi z mediji**

Komuniciranje z mediji je pomembno, da javnost najprej spozna delovanje organizacije in se seznanji z njenimi programi, poleg tega pa se lahko tako privabijo tudi potencialni donatorji in volonterji.

V Turistični zvezi Slovenije se trudijo vzdrževati odprta, zaupljiva in dolgoročna razmerja z mediji. S pomočjo množičnih medijev skušajo graditi podobo v javnosti. Za delovanje na področju odnosov z mediji je treba najprej poznati organizacijsko in uredniško politiko posameznih medijev ter vsebino njihovih poročil. Turistična zveza Slovenije ima tako izdelano bazo novinarjev, ki jim prikazuje katero področje pokriva posamezni novinar. Z novinarji, ki so zanimivi za TZS, imajo večinoma stalne in direktne stike. TZS kot neprofitna organizacija ima prednost pri sodelovanju z novinarji, saj se pri medijih takoj ne vzpostavi poslovni interes za poročanje o dogodku in mediji radi poročajo o domačem dogajanju, zaradi večje poslušnosti.

Program odnosov z mediji Turistična zveza Slovenije izvaja s pomočjo tehnik, kot so tiskovne konference, sporočila za medije in dogodki.

Zveza tedensko organizira vsaj eno tiskovno konferenco, s katero medije seznanja o svojem delovanju. Poleg rednih konferenc so priložnostno organizirane tudi izredne konference, na katerih so mediji seznanjeni z izrednimi projekti. Večina dela z mediji sledi konferencam z dajanjem intervjujev in podatkov novinarjem.

Sporočila za medije TZS uporablja kadar ima aktualno informacijo in jo pošilja tistim novinarjem, za katere je informacija relevantna.

Veliko pozornost zveza namenja prirejanju dogodkov, ki jih organizira ob zaključku projektov. Prirejajo pa tudi večje dogodke, to so eno do dvodnevni posveti, kjer se srečajo predstavniki TZS in drugih organizacij, ki so povezane s turistično dejavnostjo. V okviru posvetov skličejo na koncu tiskovno konferenco, kjer predstavijo namen in sklepe dogodkov. Namen dogodkov je ponavadi dvojen: zveza poskuša na dogodkih utrditi svojo podobo v javnosti in hkrati pridobiti potencialne donatorje in sponzorje.

Turistična zveza Slovenije se je predstavila tudi na televiziji in radijskih postajah, kjer so se preko okroglih miz in pogovornih oddaj v živo pogovarjali o delovanju zveze in njihovih projektih. Televizijski vizualni in slušni učinek je primeren za sporočanje imidža ustanove ter za čustveno vplivanje na (potencialne) stranke. Pri kompleksnejših storitvah pa je za posredovanje podrobnejših informacij primernejši tisk (Rijavec v Gruban, Verčič, Zavrl, 1998: 191).

S širšo javnostjo zveza stopa v stik preko brošur in publikacij kot so Lipov list, Turistična misel, Novice in preko novega interaktivnega portala, kjer se prav tako nahajajo bistvene informacije o delovanju Turistične zveze Slovenije.

Strokovna turistična revija Lipov list izhaja v okviru Turistične zveze Slovenije, ki opravlja pomembno izobraževalno, strokovno in promocijsko vlogo pri razvoju slovenskega turizma. Revija prispeva k izmenjavi izkušenj v turizmu in posebej v turistični društveni organizaciji. Turistična zveza Slovenije izdaja tudi zbirko Turistična misel, ki vključuje publikacije in strokovna gradiva, ki nastajajo na osnovi posvetovanj (npr. gradivo Slovenski kozolec – dediščina za turizem, knjižica slovenske celinske vode in turizem, gradivo posvetovanja v Škocjanskih jamah, gradivo o ekoturizmu itd).

TZS se zaveda, da so odnosi z mediji eni najpomembnejših pri odnosih z javnostmi, saj s pomočjo množičnih medijev vzgajajo in oblikujejo javno mnenje. Moje mnenje je, da se TZS dovolj in dobro ukvarja z obveščanjem javnosti preko medijev. Širša javnost je skozi medije lahko dobro seznanjena s posameznimi delujočimi programi. Te programe zveza ponavadi organizira preko lokalnih društev, ki so odgovorna za obveščanje lokalne javnosti.

### **3.7.1.2 Odnosi z državnimi institucijami**

Sodelovanje in komuniciranje s političnimi akterji lahko imenujemo tudi kot lobiranje, kar predstavlja neformalno institucionalno mrežo, s pomočjo katere se vpliva na odločitve subjektov v politično ekonomskih procesih. V tem procesu se skuša odpraviti s tržnimi nepravilnostmi in omejenostjo državnega intervencionizma. Temeljni cilj sodelovanja s političnimi akterji je vpliv na proces odločanja v imenu posebnih splošnih koristi ali koristi posameznih skupin ljudi.

Med nalogami vodstva TZS je tudi sodelovanje s političnimi akterji. Preko tega sodelovanja poskušajo vplivati na pospeševanje sprejetja sprememb Zakona o pospeševanju turizma. Zakon o pospeševanju turizma, ki je bil sprejet leta 1998, je na področje organiziranosti in financiranja turizma vnesel veliko zmedo, zato so napor Turistične zveze Slovenije usmerjeni predvsem v predloge za spremembo členov o financiranju društev in same zveze.

### **3.7.1.3 Odnosi s finančnimi javnostmi**

Donatorji in financerji so za neprofitne organizacije velikega pomena, saj te organizacije nimajo lastnega financiranja oziroma če ga imajo, je to v zelo majhnem obsegu in nikakor ne zadostuje za delovanje organizacije.

Turistična zveza Slovenije se na donatorje in financerje obrača neposredno preko poslovnih vezi. Uporabljajo najbolj učinkovito tehniko zbiranja sredstev, to je osebni stik. Velja namreč pravilo, da bolj kot je tehnika osebna, bolj je učinkovita. Na raznih dogodkih in srečanjih prihajajo z njimi v osebni stik in jih tako poskušajo motivirati za financiranje različnih projektov. Težava pa je v tem, ker turistično gospodarstvo ni več tako voljno podpirati in investirati v projekte, od katerih ne vidijo neposredne uporabne vrednosti za njihovo poslovanje.

TZS se na donatorje oziroma financerje obrača tudi s prošnjami za donacije, katere ne pošiljajo na slepo, ampak kontaktirajo z že znanimi donatorji ali pa iščejo nove donatorje preko poznanstev. V zameno za donacije jim dajo svoje glasilo, letno poročajo o svojem delu, vabijo na dogodke in tiskovne konference in se jim seveda zahvalijo za vsako donacijo. TZS skuša z donatorji graditi trajne odnose, saj predstavljajo pomemben vir financiranja zveze.

Oblike pomoči za doseganje stabilnega financiranja se nanaša tudi na izobraževanje v neprofitnih organizacijah. Z dobro informiranostjo in znanjem si znajo poiskati različne donatorske vire in zmanjšujejo odvisnost od enega samega donatorja.

### **3.7.1.4 Odnosi z lokalno skupnostjo**

Programi odnosov z lokalno skupnostjo zajemajo razumevanje neželenih okoljskih vplivov organizacije in lokalne sprejemljivosti teh neželenih okoljskih vplivov, zemljevid lokalnega prebivalstva, neposredne stike z občani, sodelovanje s predstavniki krajevnih skupnosti in mnenjskimi voditelji.

Turistična zveza Slovenije poskuša z dopisi in pismi vzpodbude motivirati predstavnike lokalnih skupnosti, da se vključijo v različne projekte. Turistična društva na lokalni ravni, ki so nosilci izvajanja projektov, spodbujajo domače prebivalstvo za sodelovanje pri turističnih akcijah. Tako na primer pri projektih kot sta *Pomladansko čiščenje in urejanje okolja* in *Moja dežela – lepa in gostoljubna* spodbujajo domače prebivalstvo k urejanju okolja, olepševanju

krajev in jih usmerjajo pri ohranjanju dediščine ter naravnih vrednot. Pri motiviranju lokalnih prebivalcev za udeležbo v projektih si pomagajo s plakati, objavami na lokalnih televizijah in v lokalnih časopisih, pri čiščenju okolja organizirajo malico in priskrbijo vreče za odvoz smeti itd. Turistična društva sodelujejo tudi pri spodbujanju turistične kulture mladih v osnovnih in srednjih šolah. Šole (profesorje in mentorje) spodbujajo k sodelovanju pri izvajanju in dograjevanju projektov ter sodelovanju v različnih turističnih dejavnosti na šoli, v lokalnem okolju in turističnih podjetjih (dan turizma na šoli ali v kraju, delavnice ob svetovnem dnevu turizma itd.).

Pomembno vlogo igrajo tudi mreže regijskih turističnih zvez, ki motivirajo lokalno javnost, da aktivno sodelujejo pri projektih skupnosti, katerih namen je izboljšanje okolice in skupnosti, v kateri organizacija deluje ter jih vzpodbujajo, da sodelujejo pri izobraževalnih, kulturnih in drugih dejavnostih v skupnosti.

### **3.7.1.5 Odnosi z notranjimi javnostmi**

Ena od bolj pomembnih javnosti za organizacijo so njeni zaposleni. Odnosi z internimi javnostmi so del funkcije odnosov z javnostmi ter vzpostavljajo in ohranjajo odnose med organizacijo in njenimi zaposlenimi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije (Cutlip in drugi, 2000: 21). Odnosi z zaposlenimi predstavljajo posebne programe, s katerimi organizacija zaposlene informira o pomembnih zadevah in jih interpretira, zaposlene izobražuje ter jih usmerja in prepričuje, da sledijo poslanstvu, ciljem in namenu organizacije (Škerlep, 1998: 752).

V Turistični zvezi Slovenije se dobro zavedajo, kako pomembno je obojestransko in uspešno komuniciranje z zaposlenimi in volonterji. Programi internega komuniciranja so usmerjeni na višanje identificiranja zaposlenih in volonterjev z organizacijo, na spodbujanje njihove lojalnosti, na krepitev motivacije in zadovoljstva z delom ter na razvijanje pozitivnih medosebnih odnosov med zaposlenimi in volonterji. Vsak ponedeljek se zaposleni zberejo na kolegiju, kjer se pogovorijo o zadevah preteklega in tekočega tedna. Seznanijo se tudi s projekti, ki so ena izmed najpomembnejših dejavnosti Turistične zveze Slovenije, saj projektni način delovanja zagotavlja večjo kakovost, strokovnost in učinkovitost delovanja zveze. Zaposleni pa z volonterji komunicirajo s pomočjo različnih publikacij, kot so strokovna turistična revija Lipov list, zbirka Turistična misel itd, ki prispevajo k izmenjavi izkušenj v turizmu in obveščajo o aktualnih dogodkih ter o pomembnih dejavnostih in načrtih zveze. Vsak mesec jim pošiljajo obvestila in dopise o akcijah in projektih, ki se izvajajo. Komunikacija, tako med zaposlenimi kot tudi med volonterji, poteka tudi preko pošte, telefona in elektronske pošte.

Člani TZS vzpostavljajo Elektronsko poslovanje Turistične zveze Slovenije (EPTZS), da bi se še bolje povezali in vsakemu članu dali možnost neposredne vključitve lastne turistične ponudbe v skupno turistično ponudbo Slovenije. Kot komunikacijski medij so izbrali internet, saj je ta najširše dostopen, najcenejši in trenutno tudi najboljši.

Turistična zveza Slovenije tudi izobražuje svoje zaposlene in volonterje. TZS izvaja program izobraževanja z namenom strokovnega usposabljanja in ozaveščanja turističnih delavcev, ki delajo v vodstvih turističnih društev in zvez. Zveza organizira seminarje, delavnice, predavanja, posvetovanja, okrogle mize za pridobivanje znanj za vodenje društev in zvez ter pri tem sodeluje z razvojnimi agencijami, kmetijsko svetovalnimi službami in drugimi strokovnimi ustanovami.

#### **3.7.1.6 Odnosi z uporabniki**

Turistična zveza Slovenije skrbi za zadovoljstvo uporabnikov njenih storitev, zato sodeluje z njimi na različne načine in si tako pridobi povratne informacije, ki lahko prispevajo k izboljšanju storitev zveze.

Turistična zveza Slovenije in Telekom sta poskrbela za brezplačen turistični telefon 080 1900. Po telefonu so uporabnikom na voljo aktualne in objektivne informacije. Turisti lahko tudi preko telefona 24 ur na dan sporočajo svoje pritožbe, kritike in predloge, ki jih zveza nato posreduje pristojnim v reševanje in ukrepanje ter na ustrezen način o tem obvešča javnost.

Pobude in kritike turistov turistična društva zbirajo tudi s pomočjo turističnih nabiralnikov, ki predstavljajo pomembno možnost sodelovanja s prebivalci in turisti. Posebno pozornost namenjajo reševanju pobud in kritik iz nabiralnikov.

Turistična zveza Slovenije je predstavljena tudi na internetni strani (<http://www.turisticna-zveza.si>), tako je omogočen vpogled v celotno delovanje zveze vsem, ki jih zanima turistična dejavnost.

Zveza vzpostavlja stik z uporabniki tudi preko revije Lipov list in zbirke Turistična misel, s katerima zveza opravlja pomembno izobraževalno, strokovno in promocijsko vlogo pri razvoju slovenskega turizma.

### 3.8. MODEL UPRAVLJANJA TURISTIČNE ZVEZE SLOVENIJE

Turistična zveza Slovenije opravlja svoje delo kot nacionalna, nevladna, krovna društvena organizacija prostovoljno združenih turističnih društev, občinskih in območnih turističnih zvez, kolektivnih članic in drugih organizacij. V njej se združuje preko 580 turističnih društev, 30 občinskih in območnih turističnih zvez ter 15 kolektivnih članov.

Pri modelu upravljanja Turistične zveze Slovenije sem definirala misijo in vizijo zveze, predstavila upravljanje s človeškimi viri, financiranje in upravljanje odnosov z javnostmi.

**Misija** Turistične zveze Slovenije je povečati prepoznavnost Slovenije kot zanimive, atraktivne, varne in gostoljubne turistične destinacije, s pestrimi doživetji in raznovrstnimi oblikami turistične ponudbe. TZS skrbi za splošno kakovost in konkurenčnost turistične ponudbe in vzpodbuja hitrejši razvoj slovenskega turizma. Skrbi za ohranjanje okolja, kar je temelj kakovostnega turizma. TZS si prizadeva, da z opravljanjem svojih dejavnosti in novimi projekti uveljavlja sporočilo slogana *Turizem smo ljudje*.

**Razvojna vizija** Turistične zveze Slovenije je, da bo s svojim delovanjem uveljavljala sporočilo slogana *Turizem smo ljudje* in tako prispevala k tržni učinkovitosti turizma, oblikovanju turistične ponudbe, zaposlovanju, večjemu regionalnemu razvoju, ozaveščanju prebivalstva in boljši prepoznavnosti Slovenije v tujini. Turistična zveza Slovenije bo v partnerskem odnosu skupaj z javnim in zasebnim sektorjem in v sodelovanju z državnimi organi, delovala pri sooblikovanju in razvijanju sodobnega, učinkovitega ter kakovostnega slovenskega turizma.

**Upravljanje s človeškimi viri** v Turistični zvezi Slovenije vključuje organe zveze, zaposlene in volonterje. Organi Turistične zveze Slovenije so skupščina, izvršni odbor, nadzorni odbor in disciplinsko razsodišče. Skupščina je najvišji organ zveze in voli vse druge organe zveze, ki so ji tudi odgovorni, sestavljajo pa jo zastopniki članov zveze. Skupščina je lahko redna (vsake štiri leta) in izredna. V letih, ko ni skupščine prevzame vodenje zveze njen izvršni odbor, ki upravlja zvezo po smernicah sprejetih na skupščini. Nadzorni odbor spremlja dela vseh organov zveze, ugotavlja zakonitosti sprejetih sklepov in nadzoruje finančno poslovanje. Disciplinsko razsodišče pa lahko izreče članom zveze opomin, javni opomin in izključitev.

V Turistični zvezi Slovenije je zaposlenih sedem ljudi: glavni tajnik, tajnica, štiri sodelovke v strokovni službi in urednica Lipovega lista. Glavni tajnik je vodja strokovne službe. Izvršuje naloge, ki mu jih določi predsednik zveze in ostali organi zveze, pomaga pri sestavljanju



dnevnega reda in pripravi gradiva za seje ter skrbi za zapisnike sej. Strokovna služba opravlja naloge, katere ji nalagajo organi zveze in dela po navodilih glavnega tajnika. V strokovni službi je zaposlena tajnica, ki skrbi za administrativne zadeve in štiri strokovne sodelovke, ki delajo na projektih.

Volonterji predstavljajo pomembno vlogo v Turistični zvezi Slovenije, saj jih je približno 300.000. Volonterji želijo prispevati k ohranjanju kulturne dediščine in naravnih vrednot, obujati stare navade in običaje ter predstaviti kraj, v katerem živijo, ostalim ljudem. Turistična zveza Slovenije se prizadeva pri vseh projektih promovirati rezultate dela volonterjev in zaposlenih ter s priznanji spodbujati njihovo delo.

**Nabiranje sredstev** je v Turistični zvezi Slovenije bistvenega pomena, saj predstavlja glavni vir dohodka organizacije. Viri iz katerih zveza pridobiva sredstva so naslednji:

- zasebne donacije,
- državni prispevki in
- plačila za izdelke in storitve.

V zvezi so leta 2003 celotni prihodki znašali 58.235.000 SIT. Najpomembnejši in največji vir prihodkov predstavljajo državni prispevki, saj znašajo 65% vseh prihodkov. Denar dobijo od razpisov za izvajanje projektov. Na drugem mestu so plačila izdelkov in storitev, ki prispevajo 20% vseh prihodkov. To so večinoma prihodki od naročnine in oglaševanja v strokovni turistični reviji Lipov list. Najmanj prihodkov pa zvezi prinašajo zasebne donacije podjetij in sponzorjev za projekte, in sicer predstavljajo samo 15% vseh prihodkov. Turistična zveza Slovenije bi morala povečati stopnjo zasebnih donacij in sredstva, ki jih pridobi iz lastne dejavnosti, saj bi to zagotovilo večjo avtonomijo zveze in manjšo odvisnost od državnih prispevkov.

V procesu zbiranja sredstev se v zvezi zavedajo, da bolj ko je metoda zbiranja sredstev osebna, bolj je učinkovita. Zveza se na donatorje in financerje obrača neposredno preko poslovnih vezi. Na raznih dogodkih in srečanjih jih poskušajo osebno motivirati za financiranje različnih projektov, pošiljajo pa jim tudi prošnje za donacije.

Turistična zveza Slovenije nima osebe ali tima, ki bi skrbel za nabiranje sredstev, ker ji trenutna organiziranost in razporejenost finančnih sredstev tega ne omogoča. Zveza se močno zaveda potrebe po timu ali posamezniku, ki bi pripomogel k zbiranju dodatnih sredstev, zato bodo poskušali to realizirati takoj, ko bodo razmere v zvezi to omogočale.

**Upravljanje odnosov z javnostmi** je za Turistično zvezo Slovenije pomembno, saj javnost tako spozna delovanje zveze in se seznanja z njenimi programi, poleg tega pa lahko privabijo potencialne donatorje in volonterje, ki lahko s sodelovanjem pri projektih prispevajo k razvoju slovenskega turizma. V zvezi so razvili naslednje programe odnosov z javnostmi: program odnosov z mediji, z državnimi institucijami, finančnimi javnostmi, lokalno skupnostjo, notranjimi javnostmi in program odnosov z uporabniki. V odnosih z javnostmi zveza uporablja različne načine komuniciranja oziroma tehnike, s katerimi dosega ciljne javnosti, od posamezne situacije pa je odvisno katero tehniko uporabi. Najpomembnejše tehnike odnosov z javnostmi v TZS so: PR pisanje (katalogi, poročila zaposlenih, informacijski plakati itd.), sporočilo za javnost, tiskovne konference, interne publikacije (Lipov list, Turistična misel), letna poročila, javni mediji (televizija, radio, video), direktna pošta in dogodki.

## ZAKLJUČEK

V obdobju krize razvoja držav blaginje so se neprofitne organizacije znašle v središču pozornosti. Vzrok za začetek raziskovanja neprofitnega sektorja v zadnjih dvajsetih letih je potrebno iskati v razlikah v strukturi, obsegu in vlogi teh organizacij v različnih socialnih, ekonomskih, političnih in kulturnih okoljih. Realna je postala možnost, da lahko neprofitne organizacije pomagajo zapolniti praznino, ki nastane med vladnim in profitnim sektorjem.

Primer neprofitne organizacije Turistične zveze Slovenije, ki sem jo predstavila v svojem diplomskem delu, je pokazal, da so te organizacije v družbi pomembne, saj skušajo zadovoljiti tiste potrebe ljudi, ki jih država s svojimi javnimi službami ne more.

Za uspešnost Turistične zveze Slovenije in njenega trženja je izrednega pomena predvsem delovanje ljudi samih v zvezi. Pomemben vir neprofitnih organizacij so volonterji, saj tako Turistična zveza Slovenije kot večina drugih neprofitnih organizacij svoje dejavnosti sploh ne bi mogle opravljati brez velikega deleža prostovoljnega dela. Volonterji tudi zmanjšujejo lastne stroške in stroške države. V neprofitni organizaciji morajo biti tako zaposleni kot volonterji predani postavljenim ciljem in le z njihovo predanostjo lahko organizacija uspeva.

V analizi virov prihodkov neprofitnih organizacij v državah, ki so bile zajete v mednarodno komparativno analizo (Italija, Francija, Japonska, Madžarska, Nemčija, Velika Britanija in ZDA), je v povprečju glavni vir prihodkov prodaja izdelkov in storitev, na drugem mestu se nahajajo državni prispevki, najnižji vir prihodkov organizacij pa v povprečju predstavljajo zasebne donacije. Analiza primera Turistične zveze Slovenije je pokazala, da so državni prispevki (65%) največji vir prihodkov zveze, drugo mesto zasedajo prihodki od prodaje izdelkov in storitev (20%), prihodki od zasebnih donacij pa predstavljajo samo 15% vseh virov prihodkov.

V Turistični zvezi Slovenije se zavedajo, da je potrebno vlagati več napora v pridobivanje finančnih virov. Pri tem lahko odigrajo pomembno vlogo odnosi z javnostmi, ki predstavljajo najbolj uspešno orodje tržnega komuniciranja, kar se je pokazalo tudi v sami zvezi. Organizacija mora več pozornosti posvečati odnosom z javnostmi, še zlasti odnosom z donatorji in financerji, ki prispevajo TZS najmanjši delež finančnih sredstev (15%) in pa tudi odnosom s širšo javnostjo, ki bi lahko omogočili večje prihodke od prodaje izdelkov in storitev. Pomembno je, da Turistična zveza Slovenije še naprej sodeluje s političnimi akterji

in tako vpliva na pospešitev sprejetja sprememb Zakona o pospeševanju turizma, saj bi sprememba člena o financiranju olajšala delovanje društev in same zveze.

Odnosi z javnostmi odigrajo v zvezi pomembno vlogo pri pridobivanju sredstev, vendar je namen odnosov z javnostmi tudi motivirati in vzpodbuditi širšo javnost (strokovne in znanstvene ustanove, podjetja, šole, lokalne skupnosti itd.), da sodelujejo pri izvajanju projektov in drugih dejavnosti ter tako s skupnimi močmi prispevajo k razvoju slovenskega turizma.

Odnosi z javnostmi predstavljajo pomembno organizacijsko funkcijo v neprofitnih organizacijah. V večini organizacij so cilji odnosov z javnostmi predvsem doseganje sprejemanja organizacijskega poslanstva, vzpostavljanje komunikacijskih kanalov z uporabniki izdelkov ali storitev organizacije, ustvarjanje ter ohranjanje ugodnih pogojev za pridobivanje sredstev, informiranje ter motiviranje človeških virov v organizaciji in podpora razvoju ter ohranjanju javne politike, ki je ugodna za organizacijo. Vendar pa dejavnost na področju odnosov z javnostmi ni edina, ki bi neprofitnim organizacijam pomagala ohranjati in spodbujati njeno poslanstvo, saj pomembno funkcijo pri tem predstavlja tudi oglaševanje in z njim povezana promocija organizacije, vendar pa je to že novo področje raziskovanja.

Članstvo Slovenije v EU bo prineslo nekatere nove priložnosti za hitrejši in kakovostnejši razvoj turizma. Prisotnost Slovenije v EU in prek meje v svetu bo zagotovila boljše prepoznavnost in večji ugled. Država bo praviloma postala bolj privlačna za tuja vlaganja. Turizem bo deležen neposrednih in posrednih učinkov dodatnih finančnih virov iz proračuna EU in od mednarodnih finančnih ustanov (npr. EIB). Za turizem bo zelo pomembna vključitev Slovenije v evro območje in uvedba evra kot plačilnega sredstva. Potrebno pa bo okrepiti promocijsko dejavnost na vseh ravneh: povečati njen obseg, kakovost in ofenzivnost. Seveda ob vseh teh novih možnostih še bolj pridobiva na pomenu celovita kakovost v vseh dejavnostih, s katerimi se srečuje turist vključno z urejenim okoljem in prijaznimi ljudmi. V teh novih razmerah bo še bolj dragocena in potrebna dejavnost Turistične zveze Slovenije.

## LITERATURA:

Andreasen, Alan R., Kotler, Philip (1996): Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Prentice Hall, New Jersey.

Baskin, W. Otis, Aronoff, E. Craig (1988): Public Relations – The Profession and the Practice. Second edition. Wm C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa.

Bizjak, Franc (1999): Kako voditi neprofitne organizacije. II. del. Neprofitni management, let. 1, št. 5/6, str. 7-13.

Black, Sam (1993): The Essentials of Public Relations. Kogan page, London.

Cutlip, Scott M., Center, Allen H., Broom, Glen M. (1994): Effective Public Relations. Prentice Hall International Editions, London.

Cutlip, Scott M., Center, Allen H., Broom, Glen M. (2000): Effective Public Relations. Eight Edition. Prentice Hall, New Jersey.

Črnak Meglič, Andreja (1998): Obseg, struktura in financiranje neprofitno – volonterskih organizacij v Sloveniji. Zbornik strokovnih prispevkov: Vloga in financiranje NVO, 19 – 26. REC (Regionalni center za okolje za srednjo in vzhodno Evropo), Ljubljana.

Črnak Meglič, Andreja (2000): Vpliv (tipov) države blaginje na obseg in vlogo neprofitno – volonterskega sektorja v sodobnih družbah. Doktorska disertacija. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Črnak Meglič, Andreja, Vojnovič, Maja (1997): Vloga in pomen neprofitno – volonterskega sektorja v Sloveniji. Družboslovne razprave, let. 13, št. 24/25, Ljubljana.

Črnak Meglič, Andreja, Čopič, Vesna, Poropat, Klavdija (1996): Vloga, obseg in struktura neprofitno – volonterskega sektorja v Sloveniji. Sinco – Center za razvoj neprofitno – volonterskega sektorja, Ljubljana.

Devetak, Gabrijel (1999): Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja. Visoka šola za management, Koper.

Drucker, Peter F. (1993): Managing the Non- Profit Organization: Practices and Principles. Butterworth – Heinemann, Oxford.

Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.

Grunig, E. James, Hunt, Todd (1984): Managing Public Relations. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Fort Worth itd.

Haywood, Roger (1990): All About Public Relations. McGraw-Hill, UK.

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

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

Kolarič, Zinka (1997): Prostovoljne – neprofitne organizacije v Sloveniji. *Neprofitni management*, let. 1, št. 1, str. 17-20.

Kolarič, Z., Črnak Meglič, A., Vojnovič, M. (2001): Slovenske privatne neprofitno – volonterske organizacije v mednarodni perspektivi. Gradivo za knjigo.

Kolarič, Z., Črnak Meglič, A., Vojnovič, M. (2002): Zasebne neprofitno - volonterske organizacije v mednarodni perspektivi. Založba FDV, Ljubljana.

Kotler, Philip (1998): *Marketing management - trženjsko upravljanje*. Slovenska knjiga, Ljubljana.

Kotler, Philip, Andreasen, Alan R. (1996): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Fifth Edition. Prentice Hall, New Jersey.

Kotler, Philip, Andreasen, Alan R. (1998): *Marketing per le organizzazioni non profit*. Milano: Il sole 24 ore.

Kovač, Bogomir (1997): Menedžment neprofitnih organizacij. *Neprofitni management*, 50, 1, str. 5 - 7.

Lauffer, Armand (1984): *Strategic Marketing for Not-for-profit Organizations: Program and Resource Development*. The Free Press London, New York.

Ledvinova, Jana (1997): Denar, denar vsepovsod. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

Leskošek, Vesna (1997): Odnos države in nevladnih organizacij. Bilten Festivala nevladnih organizacij. Društvo za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela, Ljubljana.

Mikuš Kos, Anica (1996): Prostovoljno delo danes in jutri. Zbornik prispevkov. 1. Slovenski Kongres prostovoljcev. Slovenska fondacija in socialna zbornica, Ljubljana, str. 77

Ochman, Malgorzata, Jordan, Pawel (1997): Prostovoljci: dragocen vir. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

Potočnik, Vekoslav (1998): Komericalno poslovanje z osnovami trženja 2. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Rijavec, Petja (1998): Odnosi z mediji. V: Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci (1998): Preskok v odnose z javnostmi. Pristop, Ljubljana.

Rus, Veljko (1994): Management v neprofitnih organizacijah. V: Možina Stane (ur.): *Management (883-972)*. Didakta, Radovljica.

Salamon, L.M., Anheier, H.K. (1994): Caring Sector or Caring Society – Discovering Nonprofit Sector Cross – nationally. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, w.p.

Salamon, L. M., Anheier, H. K. (1996): *The Emerging Nonprofit Sector*. Manchester University Press, Manchester and New York.

Salamon, L. M., Anheier, H. K. (1997): *Defining the Nonprofit Sector*. Manchester University Press, Manchester and New York.

Salamon, L.M., Anheier, H.K. and Associates (1998): The Emerging Sector Revisited. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II, w.p.

Sudar, Josip (1984): Promotivne aktivnost udruženog rada na tržištu. »Informator«, Izdavačka kuća, Zagreb.

Svetlik, Ivan (1995): Kako upravljati odvečno premoženje: Fundacije. Delo, let. 37, št. 64, str. 35.

Škerlep, Andrej (1998): Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. Teorija in praksa, let. 35, št. 4, str. 752.

Tricker, Robert I. (1994): International Corporate Governance: Text, Readings and Cases. Prentice Hall, New York.

Trstenjak, Verica (1998): Pravne podlage nevladnih organizacij v Sloveniji. Neprofitni management, let. 1, št. 2/3, str. 59-61.

Trunk Širca, Nada, Tavčar, Mitja, Abrahamsberg, Niko (2000): Management nepridobitnih organizacij. Visoka šola za management, Koper.

Vojnovič, Maja (1996): Vloga neprofitno – volonterskega sektorja v pluralnem sistemu blaginje. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Vojnovič, Maja, Črnak Meglič, Andreja, Čopič, Vesna, Poropat, Klavdija (1996): Vloga, obseg in struktura neprofitno – volonterskega sektorja v Sloveniji, SINCO. Center za razvoj neprofitnega – volonterskega sektorja. Raziskovalno poročilo.

Weisbrod, Burton A. (2000): To profit or not to profit. Cambridge University Press, Cambridge, New York.

Wheelen, Thomas L., Hunger, David J. (1993): Strategic Management. Fourth Edition. Addison – Wesley Publ. Comp., Reading, Massachusetts, New York.

## **Pravni viri**

Pravilnik o delovanju stanovanjskih zadrug (Uradni list RS, št. 64/93).

Zakon o društvih (Uradni list RS, št. 60/95).

Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 124/00).

Zakon o položaju verskih skupnosti (Uradni list RS, št. 15/76).

Zakon o ustanovah (Uradni list RS, št. 60/95).

Zakon o zadrugah (Uradni list RS, št. 13/92).

Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91 in 8/96).

## **Viri Turistične zveze Slovenije**

Bilanca uspeha Turistične zveze Slovenije za leto 2003.

Etični kodeks v turizmu 2001, Ljubljana.

Lipov list, let. 46, št. 2 (februar 2004), Turistična zveza Slovenije, Ljubljana.

Lipov list, let. 37, jubilejna številka (september 1995), Turistična zveza Slovenije, Ljubljana.

Program dela Turistične zveze Slovenije za leto 2004.

Programska izhodišča Turistične zveze Slovenije za obdobje 2002/2006.

Spletna stran Turistične zveze slovenije: <http://www.turisticna-zveza.si> (5.3.2004).

Sršen, V. (2000): Zgodovina turistične društvene organizacije v Sloveniji.

Statut Turistične zveze Slovenije (1998), Ljubljana.

Znanje, mladi in turizem (2004) - brošura Turistične zveze Slovenije.

Informacije, ki sem jih pridobila na TZS v pogovoru z gospodom Damjanom Jaklinom in gospo Marjetico Gregorčič Novak.



## PRILOGA

### DOLGOROČNI PROJEKTI TZS

1. Projekt **Moja dežela – lepa in gostoljubna** (MDLG) bomo uresničevali kot sestavino ekoturizma, del Nacionalnega programa varovanja okolja, gibanje za urejeno, gostoljubno in napredujočo Slovenijo, ga vsebinsko bogatili in z njim prispevali k večji kakovosti in kulturi življenja, v sožitju s turisti. Večjo pozornost bomo posvetili dejavnemu odnosu do prostora, kakovosti okolja, urejenosti okolice industrijskih objektov, morskih, rečnih in jezerskih obrežij, okolja v večjih mestih, spomenikov in gora. Spodbujali bomo komunalno urejenost okolja in ravnanje z odpadki in s tem k trajnostnemu razvoju.
2. Projekt **Pomladansko čiščenje in urejanje okolja** bomo uresničevali kot spomladansko akcijo in celoletno dejavnost. Projekt bo tudi v prihodnje povezoval aktivnosti krajevnih skupnosti, hišnih svetov, turističnih in drugih društev, komunalnih in drugih profesionalnih organizacij, zadolženih za urejanje okolja. Omenjeno in drugo kot del dejavnosti povezanih z dnevom voda, zemlje, verskimi in prvomajskimi prazniki.
3. Projekt **Pomladansko čiščenje in urejanje okolja** bomo prilagajali razmeram na mejah v skladu s šengenskim sporazumom in obogatili z novo vsebino. Prizadevali si bomo za izboljšanje urejenosti mejnih prehodov, pogojev za informiranje, različnih storitev, opremljenosti s prometno signalizacijo in sanitarijami. Sodelovali bomo pri izvajanju maloobmejnih sporazumov s sosednjimi državami in spodbujali turistični razvoj ob meji. Pri tem bomo sodelovali z organi za notranje zadeve, carino, lokalno samoupravo, ponudniki storitev in drugimi.
4. Projekt **Pomladansko čiščenje in urejanje okolja** bomo obogatili z novimi vsebinami, k sodelovanju pa povabili prebivalce in sredstva informiranja. Odzivali se bomo na opozorila turistov in krajanov, predstavljali dobre primere turistične prakse in opozarjali na slabosti. Pri tem bomo sodelovali s sredstvi informiranja, inšpekcijami in pristojnimi organi in organizacijami.
5. Projekt **Turizmu pomaga lastna glava** (TPLG) bomo razvijali med otroci in mladostniki v vrtcih, osnovnimi in srednjimi šolami. Prispeval bo k turistično okoljski vzgoji mladih, ustanavljanju novih turističnih podmladkov in pomagal, da bodo turistične vsebine vključene v učni proces ter spodbujal pozornost mladih za turistična dogajanja kraja. Vsako leto bomo organizirali festival z določeno temo povezano s turizmom, projekt bomo uveljavljali tudi v mednarodnem merilu.
6. Projekt **Turistični spominek Slovenije** bomo razširili in uresničevali v okviru Združenja spominkarjev Slovenije z zagotavljanjem ugodnejših pogojev za razvoj te dejavnosti in z vsakoletnim natečajem. Večjo pozornost bomo posvečali kakovosti spominkov, njihovi proizvodnji, promociji in trženju. Projekt bo spodbujal nastajanje kakovostnih spominkov, s katerimi bi obogatili turistično ponudbo. Zavzemali se bomo za stalno zbirko in borzo turističnih spominkov in sodelovali pri izdaji katalogov, pripravami razstav in drugih oblik promocije.
7. Projekt **Slovenski kozolec** bomo uresničevali v okviru občin in TD v sodelovanju s strokovnimi organizacijami. Uveljavljati želimo kozolec kot del dediščine, krajinske arhitekture in turistične ponudbe ter spodbujati rešitve naklonjene turizmu.
8. Projekt **Turistične prireditve** bomo uresničevali z usmerjanjem, spodbujanjem in strokovnim svetovanjem organizacije turističnih prireditev s kulturno, športno in drugo

vsebino. Koledar prireditve bomo pripravili skupaj s STO. Javnosti doma in v tujini bomo predstavili važnejše turistične prireditve v Sloveniji, ki so pomemben del ponudbe. Prireditve bodo predstavljene na spletnih straneh. K pripravi koledarja bomo povabili širši krog strokovnjakov in pri tem zagotavljali interdisciplinarnost.

9. Projekt **Turistično informacijski in promocijski sistem** pomeni na osnovi strategije in zakona o pospeševanju turizma nadaljevanje turistično informacijske dejavnosti: razvoj obstoječe mreže TIC in ustanavljanje novih, strokovno izpopolnjevanje, nastajanje novih programov, računalniška oprema, sodelovanje v okviru Skupnosti TIC, ki delujejo pri Turistični zvezi Slovenije in se vključujejo v projekt TiPS in razvoj informacijskih dejavnosti v vseh turističnih društvih.
10. Projekt **Varnost v turizmu** prispeva k sistematičnemu in usklajenemu delovanju pri uresničevanju vseh vidikov varnosti. To je nova dejavnost turističnih društev in zvez, povezana s kakovostjo turističnih storitev, počutjem turista v kraju dopustovanja, obveznostmi do mednarodnih konvencij in z novo zakonodajo o varstvu potrošnikov. Ozaveščali bomo svoje člane in krajanje o pravicah in varstvu turistov kot potrošnikov, turistu pa v pomoč, tako, da bo lahko uveljavil varstvo na pristojnem mestu. Sodelovali bomo s policijo, z organi inšpekcije, Uradom za varstvo potrošnikov RS in drugimi.
11. Projekt **Knjižnica Turistične zveze Slovenije** je prispevek k pridobivanju znanja, povezan z knjižnim fondom, ki ga je treba obnavljati. Projekt želimo uresničevati v sodelovanju z založniki turistične literature in publikacij. V tem okviru bomo zbirali tudi vse prospekte, promocijska gradiva, video kasete in drugo gradivo. Zagotovili bomo računalniško obdelavo in se vključili v enoten knjižnični sistem ter skrbeli za študijsko izobraževalni značaj knjižnice.
12. Projekt **Kolesarjenje kot turizem** bomo uresničevali s spodbujanjem in koordinacijo razvoja kolesarskih poti v sodelovanju z društvenimi, državnimi in lokalnimi dejavniki, sodelovali pri razvoju potrebne infrastrukture in si prizadevali za pospeševanje te zvrsti turizma.
13. Projekt **Od izvira do morja** prispeva k trajnostnemu vrednotenju voda v turizmu. Njegov cilj je varovanje voda in njihova usmerjena uporaba za potrebe turizma in kakovost življenja. Uresničevali ga bomo kot celoletno dejavnost v sodelovanju s strokovnimi ustanovami, šolami in podjetji ter pridobivali, da TD dobijo koncesije za upravljanje vodnih površin. Sodelovali bomo pri uveljavljanju mednarodnega projekta Modra zastava.
14. Projekt **Turistična kartografija** bo povezoval dejavnost strokovnih organizacij (Geodetskega zavoda, Inštituta za geodezijo in fotogrametrijo, Geodetske uprave, Slovenske turistične organizacije, TZS in TD) in je namenjen uveljavljanju kartografije v turistični ponudbi ter obogatitvi turistične promocije. Pospeševali bomo izdajanje turističnih kart, uveljavljali in promovirali dosežke na tem področju ter si prizadevali, da turisti turistično karto prejmejo kot del storitve. V turistične karte je treba vnašati novosti, zlasti turistične poti, kolesarske steze in druge novosti v turizmu.
15. Projekt **Slovenija – dežela aktivnega oddiha** prispeva k uveljavljanju športnih aktivnosti. Namenjen je razvoju vseh športnih aktivnosti in povezovanju teh v turistično ponudbo z željo, da turizem postaja aktivno doživljanje okolja, prispeva k zdravemu življenju in povezuje ponudbo v vseh letnih časih za vse ciljne skupine. Zavzemali se bomo, da bodo športne vsebine sestavni del turistične ponudbe.
16. Projekt **Slovenska kulinarika in vino v turizmu** je trajno področje delovanja TDO povezano z dediščino in turizmom. Z začetimi dejavnostmi bomo nadaljevali. Predvsem

bomo spodbujali kakovostno ponudbo domače kulinarike in vina, organizacijo prireditelj, ozaveščanje prebivalstva, tekmovanja, strokovna srečanja, sodelovanje turističnih in vinogradniških društev, aktivov kmečkih žena, nastope na sejmi in trženje.

17. Projekt **Naravne vrednote, kulturna dediščina in turizem** bomo nadaljevali z novimi vsebinami in projekti. Njegov cilj je trajna projektna povezanost razvoja turizma z naravnimi vrednotami, kulturno in tehnično dediščino, z namenom, da širimo in bogatimo kakovost turistične ponudbe in kakovost življenja z našimi vrednotami.
18. Projekt **Turistični telefon** 080 1900 bomo uresničevali na novih temeljih. Skupaj s STO ga bomo dvignili na višjo raven, uresničevali kot stalni vir posredovanja pripomb in pobud ter informacij in ga dograjevali, da bo postal del turistično informacijskega sistema.
19. Projekt **Prostovoljno delo v turizmu** je eden temeljev za delovanje ljudi v TDO. Pospešeno bomo uveljavljali delovne in moralne vrednote in rezultate prostovoljnega dela. Prostovoljno delo bomo povezovali z javnimi deli.
20. Projekti mednarodnega sodelovanja **Entente Florale, Nations in Bloom in drugi** imajo svojo osnovo v projektu Moja dežela – lepa in gostoljubna. Pomenijo vključevanje slovenskih krajev v mednarodno tekmovanje v urejanju okolja in promocijo države in turizma.
21. Projekt **Predmet turizem v devetletni osnovni šoli** je strokovna zasnova za turistično vzgojo kot izbirni predmet v 8. razredu devetletne osnovne šole. Nudi izjemne priložnosti za pridobivanje znanja o turizmu. Prizadevali si bomo za sodoben pristop spoznavanja turizma da sedanja turistična vzgoja postane del pedagoškega procesa in da je predmet turizem v šolah v turističnih krajih.
22. Projekt **Slovenski jezik in turistično izrazoslovje** je aktualen in trajen ter namenjen stalnemu uveljavljanju slovenskega jezika v turizmu in strokovnih turističnih terminov v slovenščini.
23. Projekt **Ozaveščanje prebivalstva za turizem in sožitje s turisti** bomo uresničevali kot trajno in eno najvažnejših nalog celotne TDO. Vsako društvo ima izjemno vlogo. Uresničevali ga bomo prek predavanj, delovanja med ljudmi, sredstev informiranja z namenom, da prebivalci sprejmejo turizem in turiste, da so pripravljeni živeti v sožitju z njimi.
24. Projekt **Ozaveščanje prebivalstva za turizem in sožitje s turisti** je del razvoja turizma v gozdnem prostoru in ima namen povezovati razvoj obstoječih in novih turističnih učnih poti, jih vključevali v turistično ponudbo, zagotovili njihov razvoj in uveljavljanje ekoloških in turističnih vrednot.
25. Projekt **Nakupovalni turizem** je potreba pospešenega razvoja turizma in trgovine povezane z razvojem mest, zlasti starih jeder in turističnih krajev, in trženjem kakovostne domače proizvodnje.
26. Projekt **Turistična prometna signalizacija** je nujna sestavina turističnega razvoja. Pomanjkljiva prometna signalizacija je večkrat razlog, da so mnogi kraji neprimerno označeni in jih turisti le s težavo odkrijejo.
27. Projekt **Slovenske turistične ceste** postaja vedno bolj pomemben in povezuje pobude in dejavnosti za posebno turistično ponudbo na določenih cestah (kulturne, sadne,

steklarske idr.) Posamezne tematske ceste postopoma preraščajo v samostojne turistične projekte in se uresničujejo v okviru TD.

28. Projekt **Izletniški turizem** bomo uresničevali kot perspektivno in široko zasnovano izletniško dejavnost za vse kategorije turistov. Izletništvo se kot del turizma širi in prispeva k druženju in zbliževanju ljudi, spoznavanju manj znanih krajev doma in v tujini, seznanjanju z zgodovino, kulturo, dediščino in okoljem.
29. Projekt **Vinogradniško–vinarski turizem** je posebej aktualen in dolgoročno zanimiv. Ni vezan samo na vinsko turistične ceste, temveč na področje celotnih vinogradniških pokrajin in okolja, zgodovino vinarstva, zidanice, vinske kleti, negovanje vinske dediščine in tradicije in drugo.
30. Projekt **Turizem v gozdnem prostoru** je izziv za turistični razvoj v gozdovih, namenjen spodbujanju turističnih dejavnosti in ponudbe v gozdnem prostoru. Povezan je tudi z razvojem naravnih parkov, razvojem turizma na podeželju in ekoturizmom.
31. Projekt **Dopustovanje domačega gosta** je skupna zasnova organizacij in organov zainteresiranih za ustvarjanje pogojev, spodbujanje in promocijo dopustovanja zaposlenih, upokojencev, otrok in mladine in družin. Vprašanje je v strategiji slovenskega turizma podcenjeno in zato mu je treba posvetiti posebno pozornost.
32. Projekt **Turistični nabiralnik** bomo uresničevali kot novo možnost, da krajan in turisti s svojimi predlogi, pripombami in kritikami sodelujejo pri urejanju razmer v turizmu svojega kraja in širšem okolju, ter z njegovo pomočjo prispevali k uveljavitvi TD.
33. Projekt **Turistična misel** bomo nadaljevali in objavljali knjižice na aktualne teme iz turizma na osnovi vnaprej pripravljenega programa kot prispevek k strokovnosti.
34. Projekt **Ekoturizem – ključ trajnostnega razvoja** – bomo uresničevali kot del strategije slovenskega turizma z uveljavljanjem novih produktov, ozaveščanjem prebivalstva in drugimi dejavnostmi, upoštevajoč Quebeško deklaracijo in program o razvoju ekoturizma, pripravljen v naši organizaciji.
35. Projekt **Sto let Turistične zveze Slovenije** vključuje priprave na jubilej, ki ga bomo obeležili leta 2005 delovno in svečano.

