

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Ingrid Trobec

Mentor: dr. Andrej Škerlep

**ODNOSI Z JAVNOSTMI V NEPROFITNO-VOLONTERSKIH
ORGANIZACIJAH: PRIMER SLOVENSKEGA DRUŠTVA
HOSPIC**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

KAZALO

SEZNAM SHEM IN TABEL	4
UVOD	5
1. NEPROFITNO-VOLONTERSKE ORGANIZACIJE	7
1.1. OPREDELITEV IN TIPOLOGIJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	7
1.2. OPREDELITEV NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ	9
1.3. KLASIFIKACIJA NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ	10
1.4. VRSTE NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI	11
1.5. POSLANSTVO NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ	12
1.6. VOLONTERJI	13
1.7. DRUŽBENI KONTEKST NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ	15
1.7.1. Odnosi med državo in neprofitno-volonterskimi organizacijami	17
1.7.2. Odnosi med profitnim in neprofitno-volonterskim sektorjem	20
1.8. FINANCIRANJE NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ	21
2. ODNOSI Z JAVNOSTMI	25
2.1. OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI	25
2.2. JAVNOST	26
2.3. PROCES ODNOSOV Z JAVNOSTMI	28
2.4. MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI	30
2.5. PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI	32
3. RAZMERJE MED MARKETINGOM IN ODNOSI Z JAVNOSTMI TER KONCEPT INTEGRIRANEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA	34
3.1. RAZMERJE MED MARKETINGOM IN ODNOSI Z JAVNOSTMI	34
3.2. INTEGRIRANO TRŽNO KOMUNICIRANJE	37
3.3. SOCIALNI IN NEPROFITNI MARKETING	37
4. ODNOSI Z JAVNOSTMI V NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJAH	39
4.1. VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJAH	39

4.2. PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI V NEPROFITNO-VOLONTERSКИH ORGANIZACIJAH.....	41
4.2.1. Odnosi z mediji	41
4.2.2. Odnosi z notranjimi javnostmi	42
4.2.3. Odnosi z državnimi institucijami (public affairs)	43
4.2.4. Krizno upravljanje in krizno komuniciranje	45
4.2.5. Korporativno oglaševanje	46
4.2.6. Program pridobivanja sredstev	47
5. ŠTUDIJA PRIMERA: SLOVENSKO DRUŠTVO HOSPIC.....	51
5.1. HOSPIC: IDEJA IN TEMELJNA DEJAVNOST	51
5.2. SLOVENSKO DRUŠTVO HOSPIC	52
5.2.1. Poslanstvo društva.....	53
5.2.2. Struktura društva	54
5.2.3. Obseg društva.....	55
5.2.4. Financiranje društva	56
5.3. ODNOSI Z JAVNOSTMI V SLOVENSKEM DRUŠTVU HOSPIC.....	57
5.3.1. Razvoj odnosov z javnostmi v društvu	57
5.3.2. Vloga in cilji odnosov z javnostmi v društvu.....	58
5.3.3. Programi odnosov z javnostmi v društvu	58
5.3.3.1. <i>Odnosi z mediji</i>	59
5.3.3.2. <i>Korporativno oglaševanje</i>	60
5.3.3.3. <i>Program pridobivanja sredstev</i>	61
5.3.4. Komunikacijska kampanja za hišo hospica.....	63
5.3.5. Vrednotenje funkcije odnosov z javnostmi v društvu	64
ZAKLJUČEK.....	66
SEZNAM VIROV	68

SEZNAM SHEM IN TABEL

Shema 1.1.1: Tipologija neprofitnih organizacij.....	8
Shema 1.7.1: Trikotnik blaginje	16
Tabela 1.7.1.1: Tipi odnosov med vlado in neprofitno-volonterskimi organizacijami.....	19
Shema 1.8.1: Povprečje virov prihodkov neprofitno-volonterskih organizacij v sedmih državah državah	22
Shema 1.8.2: Povprečje virov prihodkov neprofitno-volonterskih organizacij v Sloveniji.....	23
Shema 2.4.1: Modeli odnosov z javnostmi, umeščeni na dveh kontinuumih	31
Shema 5.2.4.1: Viri prihodkov v Slovenskem društvu hospic v letu 2001	56

UVOD

Neprofitno-volonterske organizacije so entitete, ki zavzemajo prav poseben položaj v družbi, saj niso niti državne institucije, niti profitno usmerjene organizacije, prav tako jih zaradi formalnega značaja ne moremo uvrstiti v sfero civilne družbe. So entitete, ki združujejo lastnosti vseh navedenih akterjev z namenom delovanja v skupno dobro. Neprofitno-volonterske organizacije so zelo raznolike, najdemo jih skoraj na vseh področjih družbenega delovanja – na področju kulture in umetnosti, socialne in zdravstvene blaginje, na managerskem, verskem, vojaškem področju itd. Ena izmed tovrstnih organizacij je tudi Slovensko društvo hospic.

Slovensko društvo hospic je humanitarna organizacija, ki opravlja človekoljubno dejavnost, izvaja program oskrbe za umirajoče in njihove svojce. Bolnikom skuša omogočiti, da lahko v obdobju umiranja “živijo”, pri tem pa ne pozablja na svojce ter jim nudi oporo v času bolezni bližnjega ter po njegovi smrti. Hospic je ideologija, ki sprejema proces umiranja in smrt kot naravni dogajanje. Slovensko društvo hospic si prizadeva odstraniti predsodke ter tabuje na temo smrti v slovenski družbi, da bi lahko omogočili umirajočim čim bolj dostojno ter kakovostno življenje v obdobju umiranja.

V pričujočem delu utemeljujem tezo, da neprofitno-volonterske organizacije potrebujejo funkcijo odnosov z javnostmi. Organizacije so soodvisne s svojim okoljem – s svojo prisotnostjo vplivajo nanj in ravno tako okolje vpliva na delovanje organizacij. Organizacije morajo vzpostavljati mehanizme, ki jim omogočajo komuniciranje z okoljem. Neprofitno-volonterske organizacije pogosto uporabljajo odnose z javnostmi kot komunikacijsko funkcijo organizacije. V strokovni literaturi je vidik odnosov z javnostmi v neprofitno-volonterskih organizacijah poudarjen predvsem v povezavi z pridobivanjem donacijskih sredstev, vendar pa so za neprofitno-volonterske organizacije pomembni tudi drugi vidiki vodenja odnosov z javnostmi.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet sklopov. Od prvega do četrtega poglavja razvijam teoretski okvir, ki ga uporabim v zadnjem poglavju za analizo primera.

V prvem poglavju opredeljujem neprofitno-volonterske organizacije, umeščam jih v družbeni kontekst ter raziskujem njihove značilnosti ter posebnosti v odnosu do drugih organizacijskih entitet. K temu pristopam dvodimenzionalno: iz mednarodnega vidika ter vidika slovenskih neprofitno-volonterskih organizacij.

V drugem poglavju podajam splošno teorijo odnosov z javnostmi. Opredeljujem funkcijo odnosov z javnostmi, njihovo vlogo v organizaciji ter prikazujem proces odnosov z javnostmi in področja delovanja discipline.

Tretje poglavje je namenjeno opredeljevanju razmerja med disciplinama odnosov z javnostmi in marketinga. Na podlagi različnih argumentov pristopam k problematiki samostojnosti discipline odnosov z javnostmi oziroma podrejenosti le-te marketinški funkciji.

V četrtem poglavju analiziram vlogo ter posebnosti vodenja odnosov z javnostmi v neprofitno-volonterskih organizacijah.

V petem poglavju uporabim teoretski okvir, ki sem ga razvijala v predhodnih poglavjih ter ga uporabim za analizo odnosov z javnostmi v Slovenskem društvu hospic. Na začetku predstavim Slovensko društvo hospic, opredelim njegovo poslanstvo, strukturo in obseg ter analiziram sistem financiranja društva. V nadaljevanju analiziram razvoj, vlogo in cilje odnosov z javnostmi v društvu.

1. NEPROFITNO-VOLONTERSKE ORGANIZACIJE

1.1. OPREDELITEV IN TIPOLOGIJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

V družbi delujejo raznovrstne organizacije, vsaka izmed njih pa deluje z določenimi cilji. Prav temeljni cilji delovanja posamezne organizacije (Žnidaršič Kranjc, 1996: 9), omogočajo razlikovanje ter delitev organizacij na podjetja oziroma gospodarske združbe, za katere predstavlja temeljni cilj delovanja profit ter neprofitne organizacije, katerim temeljni cilj delovanja ni vedno ali izključno pridobitna dejavnost.

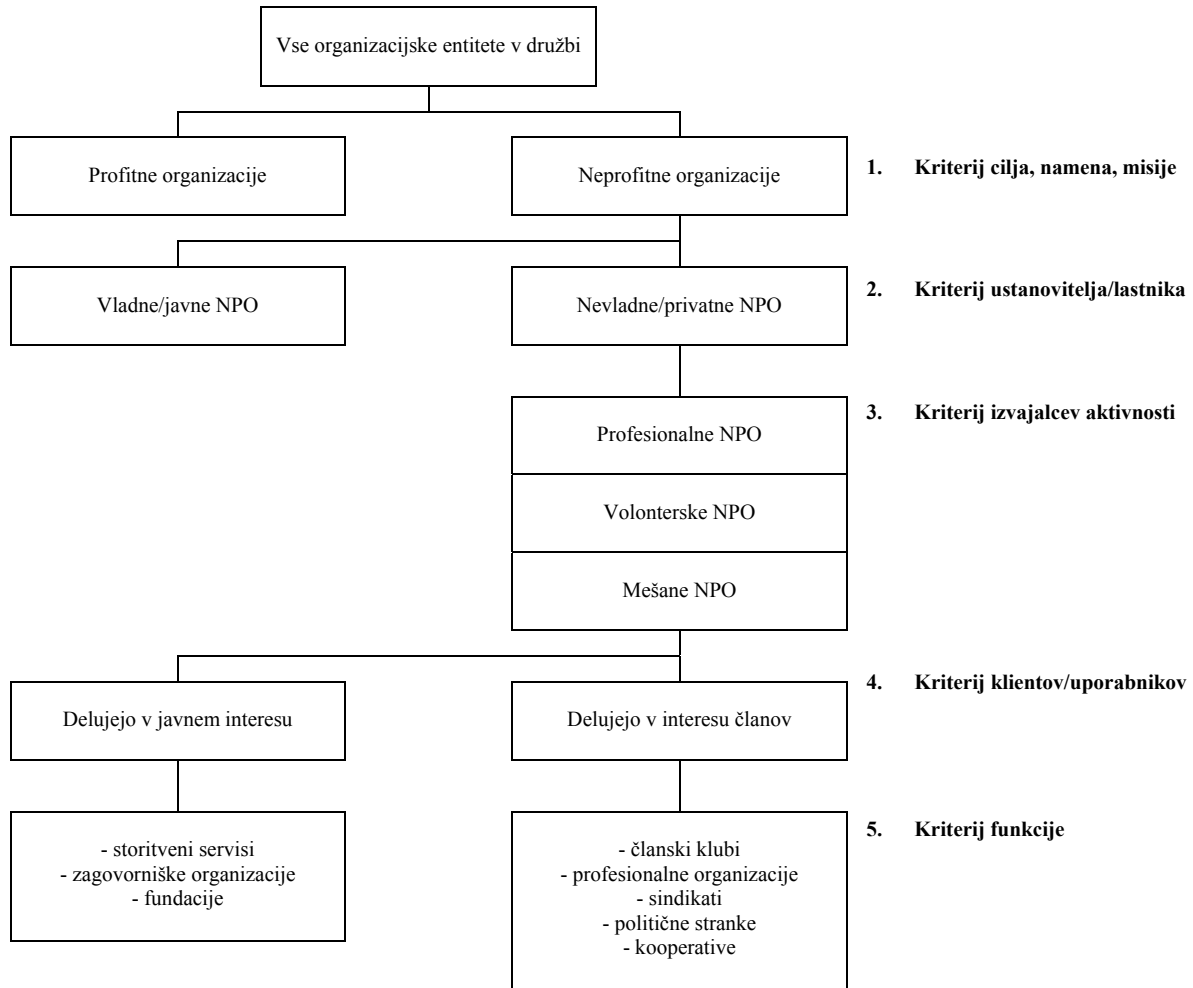
»Neprofitne oziroma nedobičkonosne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti, ali pa za dvig kvalitete storitev.« (Rus, 1994: 959)

Iz zgornje opredelitve je razvidno, da koncept neprofitnih organizacij zajema širok spekter raznolikih organizacij. Kolaričeva (1997: 17-18) je izdelala tipologijo neprofitnih organizacij (glej shemo 1.1.1), s pomočjo katere je na osnovi petih kriterijev identificirala različne tipe neprofitnih organizacij, ki obstajajo v družbi, in sicer:

1. **kriterij ciljev, namenov in poslanstva organizacij** – na tej osnovi delimo vse organizacijske entitete v družbi, na profitne in neprofitne. Poslanstvo profitnih organizacij je povečevanje profita njihovim lastnikom, poslanstvo neprofitnih organizacij je delovanje v javno dobro;
2. **kriterij ustanovitelja oziroma lastnika** – vse neprofitne organizacije razdelimo na javne oziroma vladne in na nevladne oziroma zasebne neprofitne organizacije;
3. **kriterij izvajalcev aktivnosti** – na osnovi tega, kdo so izvajalci dejavnosti neprofitnih organizacij, lahko zasebne neprofitne organizacije razdelimo na profesionalne, prostovoljne oziroma volonterske ter mešane;
4. **kriterij ciljne skupine oziroma uporabnikov** – zasebne neprofitne organizacije lahko delujejo v korist članov celotne družbe ali pa v korist članov določene skupine;
5. **kriterij funkcije** – na podlagi kriterija funkcije lahko med zasebne neprofitne organizacije, ki delujejo v korist vseh članov družbe (javni interes), uvrstimo storitvene servise, zagovorniške organizacije in fundacije; med tiste, ki pa delujejo v interesu članov,

uvrščamo razne klube, profesionalne in strokovne organizacije, sindikate, politične stranke, kooperative in podobno.

Shema 1.1.1: Tipologija neprofitnih organizacij



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

S pomočjo zgornje tipologije lahko identificiram tip neprofitnih organizacij, ki so predmet preučevanja pričujočega dela, to so neprofitno-volonterske organizacije, ki niso niti državne institucije in prav tako ne profitno usmerjene organizacije. Kaj neprofitno-volonterske organizacije pravzaprav so, bo pojasnjeno v naslednjem poglavju.

1.2. OPREDELITEV NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ

Salamon in Anheier (1997) sta poskušala oblikovati skupen koncept in terminologijo, ki bi označevala tretji oziroma neprofitno-volonterski sektor, kar bi omogočilo sistematično mednarodno zbiranje podatkov o neprofitno-volonterskih organizacijah.

Izraz neprofitno-volonterski sektor tako označuje organizacijski kompleks¹, ki se nahaja med trgom in državo. Salamon in Anheier (1997: 33-34) sta neprofitno-volonterske organizacije opredelila s pomočjo strukturalno-operacionalne definicije. Strukturalno-operacionalna definicija poudarja osnovno strukturo in delovanje organizacij. S to definicijo lahko označimo neprofitno-volonterski sektor kot skupek organizacij, ki so formalne, zasebne, neprofitno distributivne, samostojno vodene in volonterske oziroma prostovoljne.

1. Formalne

Organizacija mora biti formalno ustanovljena, kar pomeni, da mora imeti svoj statut, ustanovitveni akt ali kakršenkoli drugi dokument, ki ureja članstvo ter odnose med člani organizacije. Jasno razvidna mora biti organizacijska konsistentnost in časovna permanentnost organizacije. V neprofitno-volonterski sektor ne spadajo razna *ad hoc*, neformalna, začasna združevanja ljudi.

2. Zasebne

Organizacija mora biti institucionalno ločena od države, ne sme biti del javnega sektorja, prav tako njeno delovanje ne sme biti predmet državnega nadzora, lahko pa pridobiva sredstva od države ter vključuje predstavnike države v svoje upravne odbore. Ključnega pomena je, da mora biti neprofitno-volonterska organizacija v svoji osnovni strukturi zasebna institucija.

3. Neprofitno distributivne

Neprofitno-volonterska organizacija ne sme na nikakršen način deliti ustvarjenega dobička med lastnike, člane ali upravo, ampak se dobiček lahko uporabi le za financiranje dejavnosti oziroma namena, za katerega je bila ustanovljena organizacija. Prav to loči neprofitno-volonterske organizacije od profitno usmerjenih organizacij.

¹ Za označevanje tega kompleksa organizacij se poleg izraza neprofitno-volonterski sektor uporabljajo tudi druga poimenovanja. Najpogosteje se entitete, ki se nahajajo med državo in trgom, označuje kot dobrodelni sektor, neodvisni sektor, prostovoljni sektor, neobdavčeni sektor, nevladne organizacije ter socialna ekonomija. Takšna poimenovanja so vsaj delno zavajajoča, zato ker poudarjajo le en vidik tovrstnih organizacij, pri tem pa zanemarjajo ostale, ki so prav tako pomembni (Salamon in Anheier, 1997: 12-13).

4. Samostojno vodene

O delovanju neprofitno-volonterske organizacije ne smejo odločati entitete iz javnega ali zasebnega profitnega sektorja, temveč mora o tem odločati neprofitno-volonterska organizacija sama.

5. Volonterske oziroma prostovoljne

Neprofitno-volonterska organizacija mora vključevati pomemben del volonterskega oziroma prostovoljnega dela pri opravljanju, tako operativnih kot managerskih funkcij v organizaciji.

Strukturalno-operacionalna definicija je po mnenju avtorjev (Salamon in Anheier, 1997: 38) najboljša za opredeljevanje neprofitno volonterskih organizacij, saj z samo petimi značilnostmi zajame veliko število organizacij, ki imajo skupne strukturalne in operacionalne značilnosti, ne glede na področje njihovega delovanja in ne glede na geografsko lokacijo.

1.3. KLASIFIKACIJA NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ

Neprofitno-volonterski sektor tvorijo organizacije, ki delujejo na mnogih različnih področjih, zato je te organizacije treba klasificirati oziroma identificirati sistematične razlike med njimi ter jih na podlagi primernega kriterija razvrstiti v skupine.

Salamon in Anheier (1996: 45) sta razvila klasifikacijsko shemo za neprofitno-volonterske organizacije, ki sta jo poimenovala ICNPO (International Classification of Nonprofit Organizations). V njej sta neprofitno-volonterske organizacije glede na področje delovanja razvrstila v 12 večjih skupin: a) kultura in rekreacija, b) izobraževanje in raziskovanje, c) zdravstvo, d) socialno varstvo, e) okolje in živali, f) razvoj lokalnih skupnosti in stanovanj, g) pravo, zagovorništvo in politika, h) filantropični posredniki in promocija volonterizma, i) mednarodne dejavnosti, j) religija, k) poslovno in poklicno združevanje ter l) ostalo (Salamon in Anheier, 1996: 136-40).

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

V Sloveniji je bilo od konca druge svetovne vojne do konca marca 1994 registriranih 12.224 neprofitno-volonterskih organizacij, od tega jih je bilo na občinski ravni registriranih 11.168, na republiški ravni pa 1.056. Raziskava je pokazala, da je bilo največ neprofitno-volonterskih organizacij registriranih na področju športa in rekreacije, na drugem mestu so neprofitno-volonterske organizacije, ki delujejo na področju zagotavljanja socialne varnosti in blaginje (humanitarne organizacije in društva), na tretjem mestu so organizacije s področja kulture in umetnosti, na četrtem mestu najdemo gasilska društva, sledijo jim profesionalna, tehnična in poslovna društva itd. (Kolarič, 1994a: 115).

1.4. VRSTE NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI

Na podlagi strukturalno-operacionalne definicije lahko med neprofitno-volonterske organizacije v Sloveniji prištevamo društva, ustanove in fundacije, zasebne zavode, stanovanjske zadrage in cerkvene organizacije (Črnak Meglič, 2000: 139-140).

1. Društva

Društvo je prostovoljno, samostojno, neprofitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov. Delovanje društev ureja Zakon o društvih (Ur. l. RS št. 60/95).

2. Ustanove in fundacije

Ustanova² je na določen namen vezano premoženje ter je pravna oseba zasebnega prava. Namen ustanove mora biti splošnokoristen ali dobrodelen in praviloma trajen. Delovanje ustanov ureja Zakon o ustanovah (Ur. l. RS, št. 60/95).

3. Zasebni zavodi

Zavod je organizacija 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 neprofitno-volonterske organizacije. Delovanje zavodov ureja Zakon o zavodih (Ur. l. RS, št. 12/91, 8/96).

² V praksi pogosto zasledimo zamenjevanje izrazov ustanova in fundacija, v obeh primerih gre za pravna izraza, ki ju opredeljuje Zakon o ustanovah. Kot fundacijo lahko v skladu s 34-im členom Zakona o ustanovah opredelimo vsako pravno osebo, ki je ustanovljena za splošnokoristne ali dobrodelne namene in tega ne opravlja kot pridobitno dejavnost ter take pravne osebe lahko uporabljajo besedo fundacija tudi v imenu organizacije (Trstenjak, 1998: 38).

4. Stanovanjske zadruge

Stanovanjske zadruge so oblika zadrug, organizacij, ki jih ustanovijo zasebne fizične osebe, da bi pospeševale gospodarske koristi svojih članov, temeljijo na prostovoljnem združevanju ter enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov. Zakon o zadrukah (Ur. l. RS, št. 13/92) sicer določa, da člani zadruge ustvarjeni presežek lahko razdelijo med svoje člane, poseben pravilnik, ki ureja delovanje stanovanjskih zadrug, pa določa, da imajo člani stanovanjskih zadrug omejeno pravico razpolaganja z dobičkom, kajti morajo ga uporabiti izključno, za namen za katerega je bila zadruga ustanovljena.

5. Cerkevne organizacije

Cerkvene organizacije so v Zakonu o položaju verskih skupnosti (Ur. l. RS, št. 15/76) 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, pridobijo ga lahko z vpisom v register kot pravne osebe zasebnega prava, vendar večina teh organizacij te možnosti ne uporablja.

Neprofitno-volonterske organizacije v Sloveniji lahko delujejo v 5-tih zgoraj navedenih pravno-organizacijskih oblikah, vendar veliko večino, kar 95 % vseh neprofitno-volonterskih organizacij v Sloveniji predstavljajo društva (Kolarič in ostali, 2002: 116).

1.5. POSLANSTVO NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ

»Smisel obstoja neprofitnih organizacij je izpolnjevanje nekega poslanstva.« (Drucker, 1993: 33)

Poslanstvo organizacije se nanaša na dolgoročno vizijo organizacije v smislu, kaj želi biti ter komu želi služiti. S poslanstvom organizacije naj bi opredeljevali poslovni predmet, trge, odjemalce ali porabnike, pogosto pa tudi lokacijo. S poslanstvom so lahko določeni tudi tehnologija organizacije, družbena odgovornost in njena želena podoba v javnosti, kakor tudi odnos organizacije do zaposlenih. S poslanstvom se organizacija ločuje od ostalih organizacij in ostaja prepoznavna navzven, navznoter pa zaposlenim omogoča prepoznavanje smotra svojega delovanja, na podlagi opredeljenega poslanstva organizacija oblikuje planske cilje, ki imajo še zlasti veliko motivacijsko moč na zaposlene (Možina, 1998: 9).

Poslanstvo organizacije je opredeljeno v organizacijski poslanici. Organizacijska poslanica (Gruban in ostali, 1997: 96) je izjava o poslanstvu organizacije, ki vsebuje zapis videnja in upravljalskih namer glede prihodnosti organizacije in temeljnih pravil vedenja, s spoštovanjem katerih naj bi bila takšna prihodnost uresničljiva. Poslanica mora biti kratka, prilagodljiva in razpoznavna, razumljiva mora namreč biti vsem v organizaciji in čim številnejšim zunaj nje.

Za profitne organizacije je osnovni cilj in smisel njihovega obstoja ustvarjanje dobička, medtem ko je glavni cilj ter smisel obstoja neprofitnih organizacij izpolnjevanje določenega poslanstva. To ne pomeni, da neprofitne organizacije ne smejo ustvarjati dobička, pravzaprav nasprotno, zaželeno je, da ustvarijo dobiček, vendar ga ne smejo izplačevati lastnikom oziroma drugim udeležencem organizacije, temveč ga morajo nameniti financiranju dejavnosti oziroma namena, zaradi katerega je bila organizacija ustanovljena ali drugače povedano, uporabiti ga morajo v namene izpolnjevanja poslanstva organizacije.

1.6. VOLONTERJI

Zaradi posebnega položaja, ki ga imajo neprofitno-volonterske organizacije v družbi, ker delujejo v javnem ali skupnem interesu ter je njihov temeljni cilj izpolnjevanje določenega poslanstva, so ljudje pogosto pripravljeni brezplačno delati zanje, pripravljeni so podariti svoje delo neprofitno-volonterskim organizacijam.

Volontersko delo je pomemben ekonomski in socialni dejavnik v družbi, saj znižuje stroške poslovanja neprofitno-volonterskih organizacij in hkrati omogoča ljudem, da se posvečajo zadevam, v katere verjamejo (Kotler in Andreassen, 1998: 315).

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).

Za neprofitno-volonterske 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 neprofitno-volonterske organizacije, v katerih so predstavljali 36 odstotkov vseh zaposlenih, v državnih neprofitnih organizacijah so predstavljali volonterji le devet odstotkov vseh zaposlenih, medtem ko so v profitnih organizacijah volonterji predstavljali zanemarljiv delež vseh zaposlenih.

Schinder-Rainmann in Lippitt (v Kotler in Andreassen, 1998: 318) ugotavljata, da se način udeležnosti in motivacija za udeležbo volonterjev v organizacijah spreminjata 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 oziroma ideala (na primer varovanje okolja), želja po izboljšanju kvalitete lastnega življenja, želja po tem, da si pripravljajo "kariero" za obdobje po upokojitvi, 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, feministična 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.

Baldet (v Trunk Širca in Tavčar, 1998: 99) meni, da so razlogi za vključevanje ljudi v volontersko dejavnost lahko altruistični, egoistični ali menjalni.

Pri altruističnih razlogih gre za povečevanje koristi drugih ljudi zaradi etičnega, političnega, verskega ali drugega prepričanja. Takšni volonterji so sicer dragoceni za neprofitno-volonterske organizacije, vendar slaba stran tega je, da so lahko enostranski.

Pri egoističnih razlogih gre za zadovoljevanje posameznikovih potreb po varnosti, socialnem priznanju in samouresničevanju. Obsegajo lahko vključevanje v družbene in družabne dejavnosti, pridobivanje statusa, dostop v ciljne družbene ali poslovne kroge, smiselno uporabo prostega časa in podobno. Volonterji lahko pridobijo znanje, izkušnje, zadovoljstvo iz interakcij s prejemniki storitev.

Pri menjalnih razlogih so ključne posredne koristi, ki jih lahko prinaša volonterska dejavnost, čeprav ni neposredno plačana. Takšne koristi so informacije in vpliv, vključenost v dejavnosti in odločanje.

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.

1.7. DRUŽBENI KONTEKST NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ

»Neprofitno-volonterski sektor je zadnje čase zavzel osrednje mesto v razpravah o družbeni blaginji in razvoju socialne politike po vsem svetu.« (Salamon in Anheier, 1996: 19)

Ekspanzija neprofitno-volonterskih organizacij naj bi bila posledica dvojega neuspeha: države in trga. Zamangi (v Kotler in Andreasen, 1998: IX) meni, da »kamor ne seže država in kjer se profitnim organizacijam ne izplača delovati, tam se ustvari tržna niša za neprofitne organizacije« ali z drugimi besedami, neprofitno-volonterske organizacije naj bi tvorile tretji sektor, ki je integrativen in subsidiaren v odnosu do zasebnih profitnih organizacij (prvi sektor) ter v odnosu do javnega sektorja (drugi sektor).

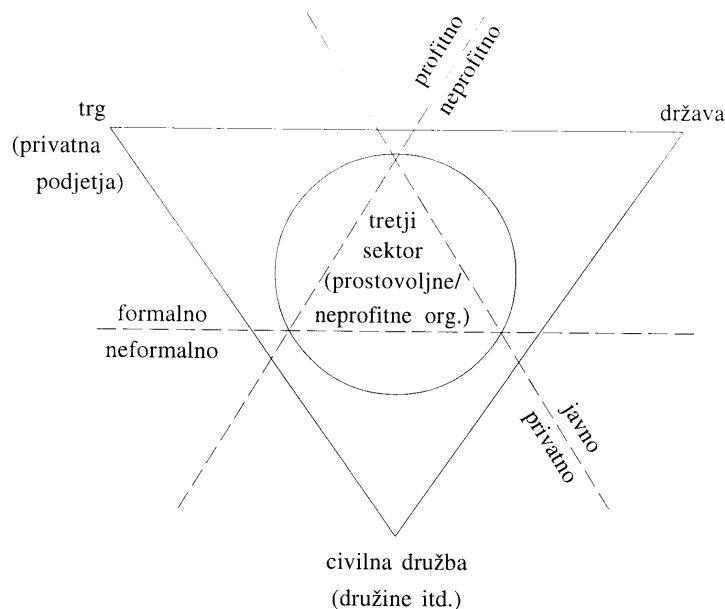
V drugi polovici 80-tih let je bila v razprave o krizi in izhodih iz krize sodobnih držav blaginje vpeljana sintagma sistem blaginje, ki naj bi presegla ozkost pojmov, kot sta država blaginje in socialna država ter socialna politika, kajti država ni edini akter, ki je odgovoren za blaginjo državljanov, poleg nje so še akterji iz civilne družbe. Sistem blaginje je odprt in univerzalen koncept, ki vključuje različne sektorje (javni sektor, zasebni profitni sektor, neprofitno-volonterski sektor, neformalni sektor), znotraj katerih poteka produkcija storitev, producente in uporabnike storitev, njihove vrednote in norme, kot tudi odnose med njimi, ki nastajajo pri upravljanju, financiranju, proizvodnji in distribuciji storitev (Kolarič, 1994b: 143-44).

Pestoff (v Kolarič, 1997: 17) je znotraj trikotnika blaginje (shema 1.7.1) identificiral prostor za še en sektor, to je tretji sektor oziroma neprofitno-volonterski sektor, ki se nahaja v vmesnem prostoru med zasebnimi, profitno orientiranimi organizacijami, javnimi, neprofitnimi organizacijami in neformalnimi socialnimi mrežami (družina, sorodstvo, sosedstvo, skupine prijateljev).

Evers in H. Winterberger (v Črnak Meglič in Vojnovič, 1998: 4) sta s soavtorji razvila koncept mešane blaginje (welfare mix), v katerem pozornost usmerjata predvsem na odnose

in medsebojno učinkovanje sektorjev, mešanje različnih načel in delovanja (varnost, pravičnost, izbira, svoboda, altruizem, solidarnost), mešanje različnih alokacijskih mehanizmov (trg, prisilna moč države in obveznosti, oblike neformalne menjave), različnih tipov dela (zaposlenost, samozaposlenost, prostovoljno delo)... Evers in H. Winterberger (*ibidem*) menita, da je neprofitno-volonterski sektor najbolj mešan in v tem smislu najbolj inovativni in integrativni sektor, ki vključuje različne vrste organizacij. Le-te se pojavljajo na različnih točkah trikotnika – nekatere so po svojem delovanju bliže javnim servisom, druge so bolj usmerjene na trg, tretje pa so bližje neformalnim oblikam delovanja.

Shema 1.7.1: Trikotnik blaginje



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

Za Kolaričevo in ostale (2002: 16) pomeni koncept trikotnika blaginje le izhodišče za analizo, kje se v družbi nahajajo zasebne neprofitne organizacije. Družbeni prostor je mogoče, po njihovem mnenju, razdeliti na štiri in ne na tri sfere oziroma družbene rede: sfera trga, sfera države, sfera skupnosti in sfera civilne družbe. Sfera civilne družbe je tisti del "družbenega prostora", ki je med sferami, v katerih se nahajajo entitete z "diferenco specifik", te so sfera trga, sfera države in sfera skupnosti. Dimenzija neprofitnosti razmejuje

sfero civilne družbe od sfere trga, dimenzija zasebnosti razmejuje sfero civilne družbe od sfere države in dimenzija formalnosti jo razmejuje od sfere skupnosti.

Pri takšni delitvi družbenega prostora na štiri sfere oziroma sektorje, za razliko od koncepta trikotnika blaginje, ki ločuje tri družbene sfere, gre poleg ločitve na sfero trga ter sfero države še za razmejitev sfere civilne družbe oziroma sfere skupnosti, na podlagi dimenzije formalnosti pa na dve ločeni sferi: sfero civilne družbe ter sfero skupnosti. Po takšni definiciji (Kolarič in ostali, 2002: 19) je sfera civilne družbe tisti del družbenega prostora, v katerem se nahajajo neprofitno-volonterske organizacije.

1.7.1. Odnosi med državo in neprofitno-volonterskimi organizacijami

V poznih sedemdesetih letih je bilo konec "zlate dobe" evropske države blaginje. Takrat so se vse države, ki so razvijale model države blaginje, soočile s krizo njenega razvoja, kar je vzpodbudilo iskanje novih oblik in metod, ki bi te potrebe reševale učinkoviteje (Črnak Meglič, 1998: 19). Desne, liberalno-konservativne politične sile, so poudarjale potrebo po redefiniranju klasičnih funkcij države ter zmanjševanju njenih socialnih funkcij z oživljanjem retrogardnega tipa solidarnosti v najožjih okoljih ter obnavljanjem liberalnega vzorca o večji odgovornosti posameznika za svojo blaginjo. Zanje naj bi neprofitno-volonterske organizacije pomenile zapolnitev prostora, ki bi ga zapustila država. Leve politične sile so v neprofitno-volonterskih organizacijah videle možnosti za zmanjševanje funkcijske in stroškovne neučinkovitosti javnih služb, izziv njihovi rutinizaciji, standardizaciji, specializaciji in birokratizaciji ter priložnosti za večjo participacijo ljudi na vseh področjih družbenega življenja. Zanje naj bi neprofitno-volonterske organizacije pomenile komplementarno dopolnilo javnim službam pri zagotavljanju blaginje za ljudi (Kolarič 1994a: 108).

Weisbrod in Kapur (2000) navajata tri poglede na delovanje neprofitno-volonterskih organizacij iz stališča javne ekonomije:

1. Neprofitno-volonterske organizacije so posledica neučinkovitosti vlade na trgih kolektivnih dobrin v družbah, kjer so potrebe potrošnikov heterogene. Po tem modelu, neprofitno-volonterske organizacije zadovoljujejo potrebe po kolektivnih dobrinah, ki jih javne institucije ne morejo. Obe vrsti organizacij pokrivata različne, toda komplementarne tržne niše. Iz tega vidika neprofitno-volonterske organizacije preskrbujejo dodatne količine kolektivnih dobrin ali različno kvaliteto teh dobrin oziroma preprosto drugačne dobrine od tistih, ki jih ponuja javni sektor.

2. Država lahko zaradi objektivnih in finančnih prednosti pooblasti neprofitno-volonterske organizacije, da izvajajo proizvodnjo določenih storitev, ki bi jo sicer opravljala država. Neprofitno-volonterske organizacije naj bi bile bolj fleksibilne od državnih agencij. Državne agencije in neprofitno-volonterske organizacije se razlikujejo po uporabi inputa, kar vodi do razlik v kvaliteti outputa.
3. Nekatere izmed neprofitno-volonterskih organizacij so v resnici "profitne organizacije pod krinko". Zaradi šibkega uveljavljanja pravnih omejitev lahko profitno usmerjeni podjetniki obrnejo javna finančna sredstva, namenjena neprofitno-volonterskim organizacijam, v zasebno korist.

Odnosi med državo in neprofitno-volonterskim sektorjem niso vselej pozitivni. V ZDA se partnerstvo med državo in neprofitno-volonterskimi organizacijami nekako ne more integrirati v koncept neprofitno-volonterskega sektorja, posledica je sumičav odnos do tega partnerstva. Ko so se neprofitno-volonterske organizacije pridružile državi pri zadovoljevanju javnih potreb, so se znašle v kočljivem položaju, v očeh javnosti je izpadlo, kot da ne delujejo v interesu strank oziroma skupnosti, ki jih zastopajo, temveč, da zastopajo zgolj lastni interes – interes do sredstev, ki jih lahko pridobijo od države (Salamon, 1996).

Weisbrod (2000: 7-8) navaja še en vidik odnosov med državo in neprofitno-volonterskimi organizacijami v ZDA, ki razkriva, da »Kadar se neprofitno-volonterski sektor razširi, država izgubi prihodek«. V ZDA izguba prihodka zaradi ekspanzije neprofitno-volonterskega sektorja prizadene predvsem vlade na državni ravni, za katere predstavlja obdavčitev imetja glavni vir prihodkov. V časih, ko državne vlade intenzivno iščejo nove vire prihodkov za soočanje z naraščajočo revščino in kriminalom ter izgubo prihodkov s strani federalne vlade, jim predstavlja širitev neprofitno-volonterskega sektorja resno grožnjo. Državne vlade se na to erozijo prihodkov odzivajo tako, da skušajo na inovativne načine zaobiti državne zakone, ki zagotavljajo neprofitno-volonterskim organizacijam oprostitev plačila davkov. Eden izmed primerov je ta, da mesta nočejo izdajati lokacijskih in gradbenih dovoljenj neprofitno-volonterskim organizacijam, dokler le-te ne pristanejo na plačilo tako imenovanega "prostovoljnega" davka. Napetost med državnimi vladami in neprofitno-volonterskimi organizacijami postaja tako intenzivna, da zakonodajni organi iščejo vzroke, da bi neprofitno-volonterskim organizacijam odvzeli davčne privilegije.

Med državo in neprofitno-volonterskim sektorjem vedno obstajajo določena trenja in tudi določena stopnja sodelovanja. Salamon in Anheier (1996: 119) ugotavljata, da sta bili državna podpora in vzpodbuda ključnega pomena za razvoj neprofitno-volonterskega sektorja povsod po svetu.

Kuhnle in Selle (Kolarič, 1994a: 119) sta oblikovala tipologijo odnosov med državo in neprofitno-volonterskimi organizacijami na osnovi dveh dimenzij: bližine in oddaljenosti med vlado in neprofitno-volonterskimi organizacijami (v smislu komunikacij in stikov) ter odvisnosti in neodvisnosti med njimi (v smislu financiranja in kontrole). Na osnovi tega je mogoče identificirati štiri idealne tipe odnosov med vlado in neprofitno-volonterskimi organizacijami (glej tabelo 1.7.1.1): integrirana odvisnost, ločena odvisnost, integrirana avtonomija ter ločena avtonomija.

Tabela 1.7.1.1: Tipi odnosov med vlado in neprofitno-volonterskimi organizacijami

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

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

Kolaričeva (*ibidem*) ugotavlja, da je za Slovenijo značilen odnos ločene odvisnosti med državo in neprofitno-volonterskim sektorjem, kar se odraža z visoko stopnjo državne kontrole nad neprofitno-volonterskimi organizacijami, srednjo stopnjo financiranja neprofitno-volonterskih organizacij s strani države ter nizko stopnjo komunikacij in stikov med državo in neprofitno-volonterskimi organizacijami. Kot možen in želen odnos v prihodnosti pa navaja odnos integrirane odvisnosti, za katerega je značilna nizka stopnja kontrole, srednja stopnja financiranja neprofitno-volonterskih organizacij s strani države ter visoka stopnja komunikacij in stikov med neprofitno-volonterskimi organizacijami in državo. Na taki osnovi bi se neprofitno-volonterski sektor okrepil ter zaradi konkurence sprožil proces preoblikovanja javnega sektorja, kar bi prineslo novo kakovost v slovenski sistem blaginje.

Sodelovanje med državo in neprofitno-volonterskim sektorjem je pomemben dejavnik, ki lahko prispeva h kvaliteti družbene blaginje. Vendar je treba sodelovanje med državo in neprofitno-volonterskimi organizacijami definirati tako, da zaščiti neprofitno-volonterski

sektor pred izgubo avtonomije v odnosu do države, ker le tako so dani pogoji, da postaneta država in neprofitno-volonterski sektor partnerja v pravem pomenu besede, ne pa da postane neprofitno-volonterski sektor le državni agent oziroma "prodajalec" (Salamon in Anheier, 1996: 121-23). Neprofitno-volonterske organizacije se ne smejo zadovoljiti z vlogo "državnega agenta", kajti v takem položaju bi izgubile velik del njihove posebne *raison d'être* (Salamon in Anheier 1996: 23).

1.7.2. Odnosi med profitnim in neprofitno-volonterskim sektorjem

Odnose med profitnim sektorjem in neprofitno-volonterskimi organizacijami zaznamujeta tako kooperacija kakor tudi tekmovanje.

Neprofitno-volonterske organizacije in profitne organizacije tekmujejo na različne načine, istočasno, ko neprofitno-volonterske organizacije vstopajo v aktivnosti, ki so bile prvotno domena profitnih organizacij, tako profitne organizacije širijo svoje aktivnosti na področja, ki so bila tradicionalno domena neprofitno-volonterskih organizacij (Weisbrod, 2000: 5).

Kljub temu, da je ravno komercializacija neprofitno-volonterskega sektorja v ZDA omogočila njegovo preživetje in celo razvoj, v času Reaganovega predsednikovanja, ko so se prispevki države neprofitno-volonterskemu sektorju občutno znižali, Salamon (1996) opozarja, da lahko neprofitno-volonterski sektor postane žrtev lastnega uspeha. Le-ta je namreč ustvaril ali na novo vstopal na dobičkonosna tržišča, kjer se zdaj srečuje z močno konkurenco s strani profitnih organizacij, ki jih zanimajo ista tržišča. Konkurenca na teh tržiščih pa znižuje stopnjo rentabilnosti le-teh, kar zmanjšuje sposobnost neprofitno-volonterskih organizacij za financiranje s poslanstvom organizacij povezanih aktivnosti, zaradi česar so le-te sploh vstopale na ta tržišča. Vse to zmanjšuje razlike med neprofitno-volonterskimi organizacijami in profitnimi organizacijami, kar postavlja pod vprašaj upravičenost neprofitno-volonterskih organizacij do davčnih privilegijev ter jih sili, da se preoblikujejo v profitne organizacije, zato da lahko preživijo. Po drugi strani pa so nekatere neprofitno-volonterske organizacije tako razširile svoje profitne dejavnosti (Kotler in Andreasen, 1998: 22), da je to povzročilo zaskrbljenost med profitnimi organizacijami, ki so se počutile ogrožene s strani te nove konkurence.

Komercializacija neprofitno-volonterskega sektorja ne vodi nujno v tekmovalne odnose s profitnim sektorjem, lahko se vrši preko kooperativnih mehanizmov, kadar neprofitno-volonterske organizacije in profitne organizacije združijo moči pri doseganju poslovnih ciljev.

Sodelovanje med neprofitno-volonterskimi in profitnimi organizacijami je problematično iz tega vidika, ali krepi neprofitno-volonterske organizacije in veča njihovo učinkovitost pri zadovoljevanju družbenih potreb, ali pa jih slabi v tem kontekstu³ (Weisbrod, 2000: 5).

Oblika kooperacije med neprofitno-volonterskim sektorjem in profitnim sektorjem se lahko vrši tudi v okviru družbene odgovornosti profitnih organizacij. Zahteva po družbeni odgovornosti profitnih organizacij postaja iz dneva v dan glasnejša. Temeljni cilj profitnih organizacij je doseganje profita, vendar le-ta postaja sporen, če ni ustvarjen na družbeno odgovoren način (Jančič 1999: 115). Danes države same spoznavajo svojo nemoč in zahtevajo od profitnih organizacij, da postanejo “dobri državljani” ter da poleg ustvarjanja profita tudi na drugačne načine prispevajo k vse številnejšim in kompleksnejšim problemom v družbi (Jančič, 1999: 116). Ignoriranje zahteve po družbeno odgovornem delovanju profitnim organizacijam škoduje. Pluralizem, ugled, izogibanje državnim intervencijam, zahteve javnosti in etični potrošniki so razlogi, zaradi katerih bi se morale profitne organizacije obnašati družbeno odgovorno (Harrison, 1997: 129-30).

Zanimiva je dualnost odnosov med obema sektorjema, vsekakor je za obe strani bolje, če vzpostavijo kooperativne kot pa tekmovalne odnose. Pri tem pa morajo biti neprofitno-volonterske organizacije previdne, da jih kooperativni odnosi z profitnimi organizacijami ne oddaljijo preveč od njihovega temeljnega poslanstva. Paziti morajo, da ohranijo svojo avtonomijo, kajti to je edini način, ki jim omogoča, da lahko izpolnjujejo poslanstvo – kar predstavlja bistvo njihovega obstoja.

1.8. FINANCIRANJE NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJ

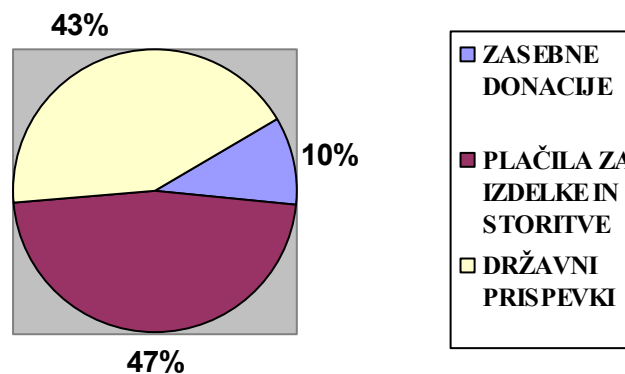
Za neprofitno-volonterske organizacije je značilen pluralen sistem financiranja. Neprofitno-volonterske organizacije lahko pridobivajo sredstva na tri načine (Salamon in Anheier 1996: 61-62): preko zasebnih donacij, državnih prispevkov in plačil izdelkov ter storitev. Med prihodke od donacij so uvrščene donacije podjetij, posameznikov, fundacij, dotacije sorodnih organizacij in zapuščine. Državne prispevke predstavljajo prihodki iz javnih virov, to so državne in občinske subvencije ter subvencije skladov – loterije. Plačila izdelkov ter storitev

³ Na primer pri sodelovanju univerz ter profitnih organizacij pri raziskovalni dejavnosti profitne organizacije pogosto izvajajo pritiske na univerze, zato da bi le-te prikrite odkritja, ki niso v skladu s poslovnimi interesi profitnih organizacij (Weisbrod, 2000: 5).

predstavljajo prihodki iz neprofitne dejavnosti, prihodki iz profitne dejavnosti, članarine in drugi prihodki.

Pri analizi virov prihodkov neprofitno-volonterskih organizacij v sedmih državah, ki so bile zajete v mednarodno komparativno analizo (Italija, Francija, Japonska, Madžarska Nemčija, Velika Britanija, ZDA), so ugotovili (glej shemo 1.8.1), da je v povprečju glavni vir prihodkov neprofitno-volonterskih organizacij prodaja storitev in izdelkov (47 %), sledijo državni prispevki (43 %), šele na zadnjem mestu se nahajajo zasebne donacije, ki predstavljajo le deset odstotkov prihodkov neprofitno-volonterskih organizacij.

Shema 1.8.1: Povprečje virov prihodkov neprofitno-volonterskih organizacij v sedmih državah



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

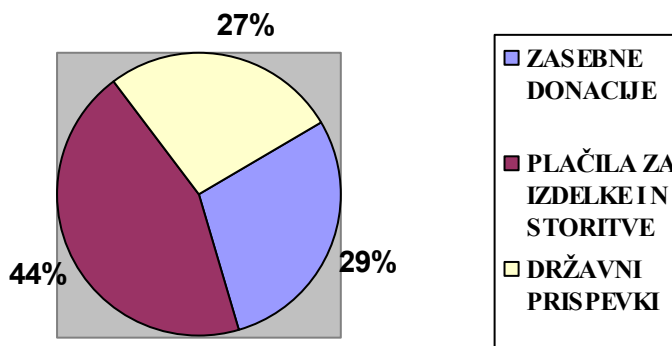
Salamon in Anheier (1996: 62-71) opozarjata, da prevladujoč način financiranja močno vpliva na strukturo in položaj neprofitno-volonterskih organizacij ter glede na to, kateri vir financiranja prevladuje, navajata tri glavne modele financiranja: model dominacije lastnih sredstev, model dominacije državnih prispevkov, model dominacije zasebnih donacij.

Model dominacije lastnih sredstev prevladuje kar v petih (Madžarska, Italija, Japonska, Velika Britanija, ZDA) od sedmih držav, vključenih v raziskavo. Morda še najbolj preseneča položaj v ZDA, kjer vlada splošno prepričanje, da predstavljajo glavni vir prihodkov neprofitno-volonterskih 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, 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-imi odstotki sredstev, pridobljenimi z zasebnimi donacijami, v drugih državah zasebne donacije predstavljajo še manjši delež celotnega prihodka neprofitno-volonterskih organizacij.

Salamon in Anheier (1996:125) pravita, da bi morale neprofitno volonterske organizacije težiti k povišanju stopnje zasebnih donacij, kajti po njunem mnenju so ravno zasebne donacije tisti dejavnik, ki bi lahko neprofitno-volonterskemu 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 (*ibidem*) 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 neprofitno-volonterskih organizacij, in sicer v obliki izobraževalnih programov v šolah ter z uporabo množičnih medijev.

Shema 1.8.2: Povprečje virov prihodkov neprofitno-volonterskih organizacij v Sloveniji



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

Glavne vire prihodkov neprofitno-volonterskih organizacij v Sloveniji predstavljajo (Črnak Meglič, 2000: 150): 19,7 % članarine, 18,9 % subvencije občin, 14,3 % donacije podjetij, 10,5 % prihodki iz neprofitne dejavnosti, 9,6 % donacije občanov, 6,7 % država, 5,7 %

prihodki iz profitne dejavnosti, 3,6 % prenos iz predhodnega obdobja, 1,6 % donacije sorodnih organizacij, 1,6 % donacije fundacij, 0,7 % donacije drugih skladov.

Črnak Megličeva (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 neprofitno-volonterskih organizacijah v Sloveniji: največji vir prihodkov predstavljajo plačila za izdelke in storitve (43,8 %), na drugem mestu so zasebne donacije, ki predstavljajo 28,8 % vseh virov, na zadnjem mestu pa se nahajajo državni prispevki, ki so le nekoliko nižji od zasebnih donacij, in sicer predstavljajo 27,3 % vseh virov (glej shemo 1.8.2).

Glede na strukturo prihodkov lahko Slovenijo uvrstimo med države, v katerih prevladuje model dominacije lastnih sredstev.

2. ODNOSI Z JAVNOSTMI

2.1. OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Organizacije komunicirajo s svojim okoljem na različne načine. Odnosi z javnostmi predstavljajo formalno pot, po kateri organizacije komunicirajo s svojimi javnostmi (Grunig in Hunt, 1995: 6).

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

Grunig in Hunt (1995: 6) definirata odnose z javnostmi kot upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi. Komuniciranje razumeta kot ravnanje (ljudi, skupin ali organizacij), ki se nanaša na prenašanje simbolov drugim ljudem, skupinam ali organizacijam, ter pravita, da so odnosi z javnostmi upravljano komunikacijsko ravnanje organizacije z njenimi javnostmi. Grunig (1992: 4) podaja razlago te definicije, v kateri pravi, da ta definicija izenačuje odnose z javnostmi s komunikacijskim upravljanjem (communication management), ter poudarja, da so odnosi z javnostmi širši pojem od komunikacijskih tehnik in od programov odnosov z javnostmi, kajti zajemajo načrtovanje, raziskovanje, izvajanje ter vrednotenje organizacijskega komuniciranja z javnostmi.

Zgoraj sta navedeni dve znani ter splošno sprejeti definiciji. Vendar v strokovni literaturi obstaja veliko definicij odnosov z javnostmi, na podlagi podobnosti med njimi lahko zaključimo, da odnosi z javnostmi v organizaciji (Cutlip in ostali 2000: 4-6):

1. kot upravljalna funkcija vodi trajen in načrtovan program;
2. obravnavajo odnose med organizacijo in njenimi javnostmi;
3. opazujejo (monitors) zavedanje, mnenja, stališča ter obnašanje zunaj in znotraj organizacije;
4. analizirajo vplive organizacijske politike, postopkov in delovanja organizacije na javnosti;
5. usklajujejo organizacijsko politiko, postopke in delovanje, kadar odkrijejo, da so le-ti v konfliktu z javnim interesom in organizacijskim preživetjem;
6. svetujejo vodstvu pri vzpostavljanju nove politike, postopkov in delovanja, ki bi bili vzajemno koristni za organizacijo in njene javnosti;

7. vzpostavljajo in ohranjajo dvosmerno komunikacijo med organizacijo in njenimi javnostmi;
8. ustvarjajo spremembe pri zavedanju, mnenju, razpoloženju ter vedenju zunaj in znotraj organizacije;
9. prinašajo naslednje rezultate: vzpostavljajo nova in/ali ohranjajo že vzpostavljena razmerja med organizacijo in njenimi javnostmi.

Za nadaljnjo opredelitev odnosov z javnostmi je treba opredeliti še pojem javnosti, ki zavzema osrednjo vlogo v teoriji odnosov z javnostmi.

2.2. JAVNOST

Pojem javnosti se često povezuje s pojmom deležnikov, ki se je pojavil v 60-tih letih. Leta 1984 pa je Freeman razvil teorijo upravljanja z deležniki kot novo filozofijo upravljanja, ki je postala prevladujoč model na področju odnosov z javnostmi, teorije upravljanja in teorije organizacij. Klasična teorija upravljanja je upoštevala predvsem štiri skupine, ki so strukturno povezane s poslovanjem organizacije: lastniki oziroma investitorji, zaposleni, dobavitelji in potrošniki. Teorija upravljanja z deležniki je te štiri skupine, ki jih z organizacijo povezuje interesno razmerje, razširila še na vrsto drugih, med katerimi se najpogosteje pojavljajo sindikati, aktivistične in advokatske skupine, državne institucije, (lokalna) skupnost in množični mediji (Škerlep, 1998: 741).

Deležnik (Varey, 1997: 93) je skupina ali posameznik, od katerega je odvisna prihodnost organizacije. Deležniki so ljudje, ki jih odločitve organizacije prizadevajo ali ker njihove odločitve prizadevajo organizacijo.

Grunig in Hunt (1984: 145) sta razvila shemo razvoja javnosti, pri čemer sta se oprla na opredelitev javnosti, ki jo je formuliral filozof John Dewey, in pravi, da je javnost skupina ljudi, ki imajo določen problem, so ta problem prepoznali in se organizirajo, da bi problem rešili. Na podlagi te opredelitve javnosti je nastala shema razvoja javnosti, ki je sestavljena iz faze nejavnosti in treh faz aktiviranja javnosti: faza deležnikov, faza javnosti, faza perečih vprašanj (Grunig in Hunt, 1995: 14-18, Grunig in Repper, 1992: 124-147).

1. **Nejavnost** je skupina ljudi, ki ne izpolnjuje nobenega od pogojev, navedenih v zgornji definiciji javnosti. Ti ljudje niso v interesnem razmerju z organizacijo, torej niso deležniki organizacije.

2. V **fazi deležnikov** se še ni razvila javnost, ker je mnogo deležnikov pasivnih. Ljudje, ki se nahajajo v fazi deležnikov, imajo nek skupen problem, vendar ga še niso prepoznali. To je faza možne javnosti, ki pa se še ni razvila v javnosti, vendar obstaja možnost, da se aktivira oziroma razvije.
3. **Javnost** se razvije šele, ko deležniki identificirajo eno ali več posledic delovanja organizacije kot problem in se organizirajo, da bi v tej smeri ukrepali. Pomembno je, da se v fazi javnosti (Škerlep, 1998: 743) lahko pojavi več vrst deležnikov, ki imajo v odnosu do organizacije skupni interes ali pa na osnovi različnih interesov v odnosu do organizacije razvijejo zaveznitvo.
4. V **fazi perečih vprašanj** javnosti nerešene probleme razvijejo v pereče oziroma konfliktno teme in uporabljajo množične medije, zato da usmerijo pozornost nanje. Z rastjo publicitete izvejo za perečo temo tudi člani nejavnosti, ki se razvijejo v vroče ali konfliktno javnosti (hot issue public).

Pojem deležnikov in pojem javnosti se v literaturi večinoma uporabljata kot sinonima. Grunig pa med njima napravi razliko, kar argumentira s tem, da je mnogo ljudi iz kategorije deležnikov pasivnih, torej se še niso razvili v javnosti. Kot javnosti pa lahko označimo le deležnike, ki imajo več zavesti in postanejo aktivni (Grunig in Repper, 1992: 125). Škerlep (1998: 744) sicer sprejema Grunigovo shemo aktiviranja javnosti, vendar meni, da ni mogoče razlikovati med pasivnimi in aktivnimi deležniki, saj bi na ta način velik del ciljnih skupin, s katerimi dejavnost odnosov z javnostmi v praksi rutinsko komunicira, izpadlo iz definicije odnosov z javnostmi, ter ocenjuje, da je tisto, kar Grunig imenuje faza deležnikov, prav tako javnost, vendar v latentni fazi. Strinjam se z Škerlepovo argumentacijo, zato bom v pričujočem delu pojma javnosti in deležnikov obravnavala kot sinonima.

Pri strateškem upravljanju odnosov z javnostmi morajo praktiki odnosov z javnostmi najprej identificirati organizacijske deležnike, jih razvrstiti glede na stopnjo vpletenosti ter voditi ustrezne programe odnosov z javnostmi za vsako deležniško kategorijo, pri čemer je zelo pomemben proaktiven pristop, kar pomeni, da organizacija sproti rešuje probleme ter se na ta način izogiba konfliktnim situacijam, ki so lahko škodljive za organizacijo.

2.3. PROCES ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi predvidevajo strateški pristop. Organizacije morajo načrtovati odnose z javnostmi strateško, identificirati morajo javnosti, ki bodo najverjetneje omejevale ali krepile njihove zmožnosti, da zasledujejo svoje poslanstvo in da vzpostavljajo komunikacijske programe, ki pomagajo organizaciji upravljati njeno soodvisnost s strateškimi javnostmi (Grunig in Hunt, 1995: 12).

V svoji najbolj napredni obliki predstavljajo odnosi z javnostmi znanstveno voden del organizacijskih prizadevanj pri reševanju problemov in procesih spreminjanja organizacije. Takšen način vodenja odnosov z javnostmi predvideva štiri korake (Cutlip in ostali, 2000: 340):

1. **opredelitev problema.** Pri prvem koraku gre za situacijsko analizo – preiskovanje ter spremljanje znanja, mnenj, stališč ter vedenja tistih, ki jih zanima ter prizadeva delovanje organizacije;
2. **načrtovanje in izdelava programov.** Drugi korak predstavlja strategijo ter predvideva uporabo informacij, pridobljenih v prvem koraku za opredeljevanje javnosti, ciljev, načrtovanje akcijskih in komunikacijskih strategij, taktik ter ciljev;
3. **delovanje in komuniciranje.** Gre za izvedbo akcijskih ter komunikacijskih programov, za doseganje “delnih ciljev” pri določenih ciljnih javnostih zato, da dosežemo končni cilj;
4. zadnji korak predstavlja **vrednotenje programa** ter vključuje ocenjevanje priprav, izvedbe ter rezultatov programa. Program se konča ali nadaljuje na podlagi spoznanja, kako nam gre ali kako nam je šlo.

Zgornji model lepo opredeljuje proces odnosov z javnostmi. Še natančneje in bolj nazorno, menim, da proces odnosov z javnostmi prikazuje McGuirejev 7-stopenjski model za oblikovanje komunikacijskih kampanj, ki v bistvu ponazarja proces odnosov z javnostmi.

William McGuire (1989: 62-65), ki velja za avtoriteto na področju prepričevalnih teorij, navaja 7-stopenjski postopek za oblikovanje komunikacijskih kampanj:

1. **ocenjevanje dejstev.** Pri ocenjevanju dejstev je treba določiti prioritete persuzivne cilje glede na tri kriterije: pomembnost problema, uspešnost rešitve in primernost uporabe množičnih medijev za doseganje rešitve. Če zastavljeni cilj ne izpolnjuje enega izmed treh kriterijev, lahko to po navadi rešimo tako, da spremenimo cilj, ne pa da ovržemo kampanjo;
2. **ocenjevanje etičnosti.** S komunikacijskimi kampanjami skušamo vplivati na obnašanje ljudi, zato lahko ob pripravi kampanje same naletimo na etične dileme. Kadar pri pripravi

komunikacijske kampanje naletimo na moralni problem glede ciljev in sredstev komunikacijske kampanje, sploh pa če ga zgodaj zaznamo, ga je mogoče rešiti, ne pa ovreči kampanje. Ocenjevanje etičnosti kampanje mora biti kontinuiran proces in osredotočati se mora na sredstva za doseganje cilja;

3. **ocenjevanje socio-kulturne situacije.** Gre za razkrivanje situacijskih okoliščin, ki spodbujajo in ohranjajo nezaželeno obnašanje (na primer vožnja pod vplivom alkohola) ali tiste, ki podpirajo željeno obnašanje (na primer krvodajalstvo);
4. **izdelava zemljevida mentalne matrice.** Identificirati je treba razmišljanja, občutke in dejanja, povezana s ciljnim obnašanjem oziroma izdelati mentalno matrico (map the mental matrix). Pri tem lahko uporabljamo tehnike za identificiranje mentalnih oziroma duševnih stanj ljudi, ki usmerjajo vedenje na ciljnih območjih;
5. **določanje prepričevalnih tem.** Na tej stopnji je treba uporabiti informacije o situacijskih in osebnostnih variablah, ki smo jih pridobili pri tretji in četrti stopnji zato, da lahko določimo najobetavnejše teme, ki jih bomo poudarili v prepričevalni kampanji⁴;
6. **oblikovanje komuniciranja.** Gre za uporabo vira, sporočila in komunikacijskega kanala za oblikovanje komuniciranja, ki bo izzvalo 12 korakov⁵, ki bodo napeljevali k obnašanju, ki je cilj kampanje. To je ena izmed najpomembnejših stopenj v celotni kampanji, zato bi morali načrtovalci kampanje upoštevati še ostalih šest stopenj za uspešno izvedbo kampanje;
7. **vrednotenje učinkovitosti.** Učinkovitost moramo vrednotiti po kampanji zato, da dobimo informacije o takojšnjih in kasnejših učinkih kampanje, vendar pa je treba kampanjo vrednotiti že od samega začetka kot kontinuirano testiranje odločitev iz vseh predhodnih korakov. Tako dobimo povratno informacijo, na osnovi česar lahko izboljšujemo odločitve.

Raziskovanje, načrtovanje, izvedba ter vrednotenje so ključnega pomena pri reševanju kompleksnih problemov. Dejavnost odnosov z javnostmi je v veliki meri usmerjena v rutinsko komuniciranje z deležniki organizacije, vendar je v primeru kompleksnejših problemov ter v situacijah zaostrenega konflikta strateški pristop nepogrešljiv element vodenja uspešnih odnosov z javnostmi.

⁴ Pomembno je vedeti, da pri prepričevalnih kampanjah pogosto izgublamo čas, ko ljudi nagovarjamo k neki vrednoti, čeprav bi jih bilo v resnici treba naučiti, kako ravnati z vrednoto. Na primer, preveč časa zapravimo za opozarjanje na nevarnost gozdnih požarov, pri tem pa ne damo dovolj informacij o tem, kako jih preprečiti (McGuire, 1989: 64).

⁵ Ti koraki so: izpostavljenost komuniciranju, pozornost, všečnost in zanimanje, razumevanje, znanje, popuščanje oziroma sprememba stališč, zapomnitev vsebine in/ali strinjanje, iskanje informacij in kompenzacija, odločanje na osnovi kompenzacije, obnašanje v skladu z odločitvijo, okrepitev zelenih dejanj, povernedska konsolidacija (McGuire, 1989: 45).

2.4. MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

V praksi organizacije izvajajo odnose z javnostmi na različne načine, Grunig in Hunt (1984: 21-43; 1995: 8-10) sta na podlagi analize zgodovinskega razvoja odnosov z javnostmi oblikovala 4 modele odnosov z javnostmi, ki naj bi predstavljali 4 idealnotipske načine vodenja odnosov z javnostmi, ki jih v praksi najdemo še danes. Prva dva modela predstavljata enosmerni, druga dva pa dvosmerni tok komuniciranja. Razlika med prvim in drugim je v (ne)upoštevanju kriterija resnice, med tretjim in četrtem pa v asimetriji in simetriji odnosa.

Model propagandnega agenta (press agentry/publicity) je nastal med leti 1850 in 1900, edini namen odnosov z javnostmi po tem modelu je širjenje propagande v korist organizacije oziroma ustvarjanje pozornosti za organizacijo v množičnih medijih. Pri komuniciranju ni spoštovan kriterij resničnosti, kar je iz etičnega vidika popolnoma nesprejemljivo.

Za modelom propagandnega agenta se je okrog leta 1900 pojavil model javnega informiranja, ki je postal prevladujoč model odnosov z javnostmi do leta 1920, namen odnosov z javnostmi po tem modelu je širjenje (predvsem pozitivnih) informaciji o organizaciji. Gre za model v organizacijo nastavljenega novinarja (journalist in residence), ki po klasičnih načelih novinarskega sporočanja obvešča javnost preko množičnih in nadzorovanih medijev o dogodkih, povezanih z organizacijo, pri tem je pomembno, da spoštuje kriterij resničnosti pri sporočanju.

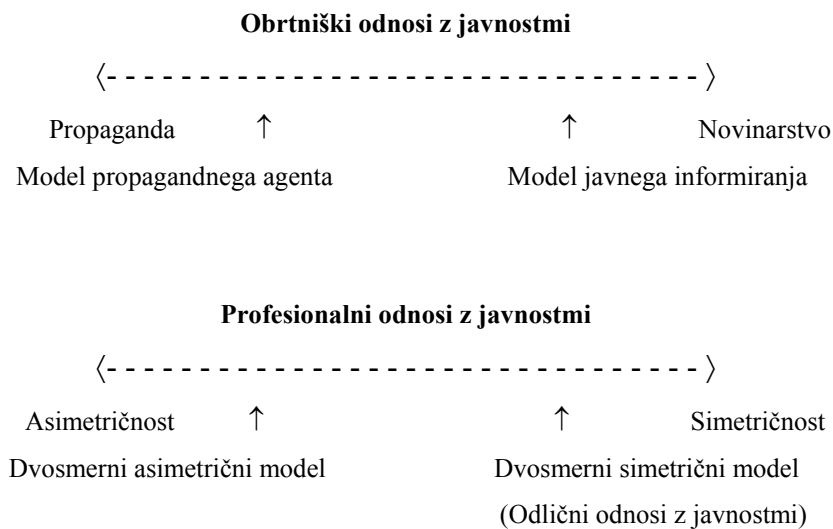
Dvosmerni asimetrični model je po letu 1920 nasledil model javnega informiranja, namen tega modela je, da organizacija s sistematičnim prepričevanjem skuša doseči podrejanje deležnikov lastnim interesom.

Dvosmerni simetrični model je nastajal med leti 1960 in 1970, namen tega modela je, da praktiki odnosov z javnostmi delujejo kot mediatorji med organizacijo in njenimi javnostmi, ki s pomočjo komuniciranja uravnavajo konflikte in dosegajo obojestranski sporazum med organizacijo in njenimi javnostmi. Ta model utemeljuje odnose z javnostmi na pogajanjih in doseganju kompromisa, zato je bolj etičen od ostalih treh modelov.

Grunig in Grunig (1992: 285) sta razglasila dvosmerni simetrični model za normativno teorijo vodenja etičnih in učinkovitih odnosov z javnostmi – model vodenja odličnih odnosov z javnostmi. Vendar sta na podlagi kritik tega modela ter analize sodobne prakse odnosov z javnostmi prišla do ugotovitve, da »odlični odnosi z javnostmi odstopajo od čistih simetričnih odnosov z javnostmi in jih lahko označimo kot kombinacijo dvosmernega asimetričnega ter dvosmernega simetričnega modela – odnosi z javnostmi mešanih motivov« (Grunig in Grunig, 1992: 285).

Grunig in Grunig (1992: 312) sta teorijo štirih modelov izpopolnila tako, da sta modele razvrstila na dveh kontinuumih. En kontinuum predstavlja obrtniške (craft) odnose z javnostmi, drugi pa profesionalne odnose z javnostmi (glej shemo 2.4.1). V kategorijo obrtniških odnosov z javnostmi uvrščata model propagandnega agenta in model javnega informiranja, medtem ko na kontinuum profesionalnih odnosov z javnostmi uvrščata dvosmerni asimetrični in dvosmerni simetrični model odnosov z javnostmi. Obrtniški odnosi z javnostmi so usmerjeni h komunikacijskim tehnikam, kajti cilj tovrstnih odnosov z javnostmi je aplikacija komunikacijskih tehnik sama po sebi, njihov namen pa je širjenje publicitete ali informacij o organizaciji v medijih ter drugih kanalih komuniciranja. Profesionalni odnosi z javnostmi so strateško orientirani, uravnavajo konflikte ter gradijo odnose s strateškimi javnostmi, ki omejujejo avtonomijo organizacije. V praksi profesionalni odnosi z javnostmi zajemajo oboje, asimetrične in simetrične taktike.

Shema 2.4.1: Modeli odnosov z javnostmi, umeščeni na dveh kontinuumih



Vir: Grunig J. E., Grunig L. A. (1992) Models of Public Relations and Communications. V Grunig J. E. (ur.) Excellence in Public Relations and Communication Management, 285-325.

Pomembna ideja, ki je izražena s teorijo štirih modelov odnosov z javnostmi ter opredelitvijo modela mešanih motivov za normativni model vodenja odličnih odnosov z javnostmi, je, da uspešni odnosi z javnostmi često zahtevajo pogajanja in sklepanje kompromisov, kar pomeni, da organizacija ne more uveljavljati zgolj lastnih interesov, temveč mora biti pripravljena vsaj do neke mere upoštevati interese javnosti.

2.5. PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Delovanje organizacije prizadeva različne kategorije deležnikov in deležniki vplivajo na organizacijsko uspešnost – organizaciji so lahko naklonjeni in je ne ovirajo in ji celo pomagajo pri uresničevanju zastavljenih ciljev oziroma poslanstva, lahko pa so naperjeni proti organizaciji in ovirajo njeno delovanje. Organizacija mora najprej identificirati javnosti, ki so zanj strateškega pomena, ter z njimi graditi odnose. Programi odnosov z javnostmi⁶ (Škerlep, 1998: 751), opredeljujejo vodenje odnosov z najpomembnejšimi strateškimi deležniki organizacije. V nadaljevanju sledi kratek pregled osnovnih programov odnosov z javnostmi, nekatere izmed njih pa bom podrobneje prikazala v okviru odnosov z javnostmi v neprofitno-volonterskih organizacijah.

1. **Odnosi z mediji** zavzemajo osrednjo vlogo pri odnosih z javnostmi, zato ker mediji služijo kot “vratarji”, ki nadzirajo informacije, usmerjene k drugim javnostim v družbenem sistemu. Praktiki odnosov z javnostmi morajo navezovati odprta in zaupljiva razmerja z novinarji in uredniki, ker je od njih odvisno, ali bo informacija prišla do javnosti ali ne (Grunig in Hunt, 1984: 223).
2. **Odnosi z notranjimi javnostmi** so del funkcije odnosov z javnostmi ter vzpostavljajo in ohranjajo odnose med organizacijo in njenimi zaposlenimi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije (Cutlip in ostali, 2000: 289).
3. **Odnosi s finančnimi javnostmi** so specializiran program odnosov z javnostmi, ki gradi in ohranja odnose z delničarji in ostalimi predstavniki finančne skupnosti, njihov cilj je maksimiranje tržne vrednosti organizacije (Cutlip in ostali, 2000: 21).
4. **Odnosi s skupnostjo** predstavljajo posebne programe odnosov z javnostmi, ki so namenjeni lažšanju komuniciranja med organizacijo in javnostmi znotraj geografske lokacije, v kateri se nahaja organizacija (Grunig in Hunt, 1984: 267).
5. **Odnosi z državnimi institucijami** so sistematične aktivnosti, s katerimi organizacije poskušajo vplivati na tiste politične procese, ki zadevajo njihove interese (Grunig in Hunt, 1984: 285).

⁶ Programi odnosov z javnostmi opredeljujejo vodenje odnosov z najpomembnejšimi strateškimi javnostmi, pri tem gre za logiko odnosov z različnimi deležniki in “konvencionalno modrost”, kako naj praktiki odnosov z javnostmi v specifičnih kontekstih delujejo. Pri programih gre za poenostavljeno tipizacijo ključnih razmerij, kajti v praksi se ti programi med seboj prepletajo oziroma se le redko pojavljajo v čisti obliki, zato razvoj konkretne strategije zahteva analizo dane situacije in aplikacijo elementov različnih programov (Škerlep, 1998: 751).

6. **Krizno upravljanje in krizno komuniciranje** – upravljalne krize so trenutni in nepričakovani dogodki ter dejanja, ki ogrožajo življenja deležnikov in organizacijsko sposobnost preživetja. Krizno upravljanje odnosov z javnostmi zajema: krizno planiranje, krizno upravljanje in pokrizno upravljanje odnosov z javnostmi (Gruban in ostali, 1997: 75).
7. **Marketinški odnosi z javnostmi** so odnosi z javnostmi v funkciji marketinškega komuniciranja. Marketinški odnosi z javnostmi (Harris v Kitchen in Papasolomou, 1997: 260) so proces načrtovanja, izvajanja in vrednotenja programov, ki pospešujejo nakupe in potrošnikovo zadovoljstvo preko kredibilnega komuniciranja informacij in vtisov, ki identificirajo organizacijo in njene izdelke s potrebami, željami, zanimanji in interesi potrošnikov.
8. **Korporativno oglaševanje** ali oglaševanje v funkciji odnosov z javnostmi, uporabljajo organizacije, ko se ne strinjajo s tem, kar je bilo objavljeno v medijih, ko menijo, da njihovo stališče ni bilo pravično predstavljeno, ko menijo, da njihove javnosti ne razumejo problema ali so apatične ali ko se želijo pridružiti oziroma sodelovati pri neki zadevi (Cutlip in ostali, 2000: 11).
9. **Program pridobivanja sredstev** je specializiran del odnosov z javnostmi, prilagojen neprofitno-volonterskim organizacijam, ki gradi in ohranja odnose z donatorji ter člani z namenom zagotavljanja finančne in volonterske podpore organizaciji (Cutlip in ostali, 2000: 22).

3. RAZMERJE MED MARKETINGOM IN ODNOSI Z JAVNOSTMI TER KONCEPT INTEGRIRANEGA TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

Disciplini marketinga in odnosov z javnostmi sta našli svoje mesto v skorajda vsaki sodobni organizaciji. O tem, kakšno je razmerje med disciplinama, se mnenja teoretikov razhajajo, v praksi pa je to odvisno od posamezne organizacije. V neprofitno-volonterskih organizacijah, ki so predmet obravnave pričujočega dela, se je marketing pojavil šele proti koncu 60-tih let (Jančič, 1999: 47) ob odkritju, da marketinško delujejo tudi neprofitne organizacije, ter se začel naglo širiti na neprofitno področje. Zaradi ekspanzije marketinga na neprofitno področje, ki je bilo prvotno domena odnosov z javnostmi, bom na tem mestu obravnavala vlogo odnosov z javnostmi in marketinga v organizacijah ter poskušala opredeliti razmerje med dvema disciplinama. Ob tem pa ne morem zaobiti paradigme integriranega tržnega komuniciranja, ki postaja vse bolj priljubljena v teoriji in v praksi. V nadaljevanju bom na kratko predstavila socialni ter neprofitni marketing, ki sta namenjena neprofitno-volonterskim organizacijah.

3.1. RAZMERJE MED MARKETINGOM IN ODNOSI Z JAVNOSTMI

Med teoretiki odnosov z javnostmi in marketinškimi teoretiki ni soglasja o tem, ali so odnosi z javnostmi samostojna disciplina ali so del marketinške discipline, to pomeni, da so podrejeni marketingu. V tem poglavju bom predstavila vlogo marketinga v organizacijah ter opredelila razmerje med odnosi z javnosti ter marketingom.

Kotler in ostali (1999: 10) opredeljujejo marketing kot »družbeni in upravljalški proces, preko katerega posamezniki in skupine dosegajo, kar potrebujejo in želijo, z ustvarjanjem in menjavo izdelkov in vrednosti z drugimi«. Organizacije dosegajo svoje cilje preko marketinškega upravljanja, ki temelji na marketinškem spletu. Marketinški splet je eno izmed dominantnih vodil v modernem marketingu in predstavlja vrsto nadzorovanih marketinških elementov, to so splošno znani štirije P-ji (product – izdelek, price – cena, place – distribucija in promotion – promocija), ki jih organizacija združuje z namenom, da doseže želen odziv na ciljnem trgu oziroma drugače povedano: marketinški splet predstavlja organizacijska taktična orodja oziroma tehnike, s pomočjo katerih organizacija dosega ugoden položaj na ciljnih trgih. Promocijo oziroma tržno komunikacijski splet tradicionalno predstavljajo predvsem

štiri dejavnosti: oglaševanje, osebna prodaja, odnosi z javnostmi in publiciteta ter pospeševanje prodaje (Dibb in ostali, 2001: 464), ki jih organizacija uporablja, da bi dosegla svoje oglaševalske in marketinške cilje.

Z marketinške perspektive odnosi z javnostmi predstavljajo del tržno komunikacijskega spleta oziroma podporno funkcijo marketingu pri doseganju marketinških ciljev, vendar na ta način po mnenju teoretikov odnosov z javnostmi (Ehling, White, Grunig, 1992; Cutlip, 2000, Grunig in Hunt, 1995) zreducirajo odnose z javnostmi zgolj na tehnično večšino in jih razrešijo upravljalске vloge, čemur slednji nasprotujejo.

Ehling, White in Grunig (1992: 375) menijo, da sta marketing in odnosi z javnostmi dve različni funkciji. Za njih marketinški upravljalci identificirajo tržišča za izdelke in storitve organizacije ter nadzirajo tržno komunikacijske programe, ki so namenjeni ustvarjanju in ohranjanju povpraševanja po izdelkih in storitvah, medtem ko v nasprotju z njimi praktiki odnosov z javnostmi nadzirajo komunikacijske programe, ki so namenjeni javnostim. Zgoraj navedeni avtorji opozarjajo, da poskusi marketinških teoretikov in praktikov, da bi podredili funkcijo odnosov z javnostmi marketinški funkciji, vodijo v redefinicijo odnosov z javnostmi v izdelčno publiciteto in izključno tehnično funkcijo. Ehling, White in Grunig (*ibidem*) trdijo, da sta marketing in odnosi z javnostmi dve različni funkciji, in v kolikor so odnosi z javnostmi podrejeni marketingu, ni mogoče voditi odličnih odnosov z javnostmi.

Cutlip in ostali (2000: 8) marketingu pripisujejo osredotočanje na menjalna razmerja s kupci in rezultat marketinških prizadevanj so *quid pro quo* transakcije, ki zadovoljujejo povpraševanje potrošnikov in dosegajo organizacijske poslovne cilje, medtem ko odnosi z javnostmi, po njihovem mnenju, pokrivajo mnogo širši spekter razmerij in ciljev z mnogimi javnostmi. Avtorji opozarjajo na to, da uspešni odnosi z javnostmi prispevajo k marketinškim prizadevanjem na ta način, da ohranjajo naklonjeno družbeno in politično okolje, v katerem deluje organizacija, prav tako uspešen marketing in zadovoljni kupci pripomorejo k izgradnji in ohranjanju dobrih odnosov z drugimi javnostmi. Cutlip in ostali (2000: 9) menijo, da sta marketing in odnosi z javnostmi ločeni funkciji, vendar sta za doseganje organizacijskih ciljev potrebni obe.

Zanimiv pogled na razmerje med odnosi z javnostmi in marketingom predstavlja Kitchen (1997a: 36), ki pravi, da lahko odnosi z javnostmi delujejo na različnih nivojih znotraj organizacije: na korporativnem nivoju ter na marketinškem nivoju. Odnosi z javnostmi na korporativnem nivoju so upravljalška funkcija, ki skuša identificirati, vzpostavljati in ohranjati odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije. Na marketinškem nivoju odnosi z javnostmi služijo kot podporna funkcija marketingu.

Marketing ni obremenjen le z uspehom ali neuspehom organizacije, ampak tudi s specifičnimi javnostmi, s katerimi vstopa v menjalna razmerja. Odnosi z javnostmi, v svojem najširšem smislu, se ukvarjajo z bistveno večjim številom javnosti kot marketing. Tako opredeljeni korporativni in marketinški odnosi z javnostmi se ne izključujejo temveč so “vzajemno interaktivni”.

Večina zgoraj navedenih teoretikov odnosov z javnostmi soglaša v eni točki, in sicer, da se marketing ukvarja predvsem z menjalnimi razmerji ter se posledično osredotoča na eno samo vrsto deležnikov, to so potrošniki, medtem ko se odnosi z javnostmi ukvarjajo z mnogimi različnimi deležniki. Vendar je v marketinški filozofiji prišlo do pomembnega preobrata⁷, prišli so namreč do spoznanja, da so za doseganje marketinških ciljev, poleg potrošnikov, izredno pomembni tudi ostali deležniki organizacije.

V novi paradigmi je marketinška dejavnost konceptualno razširjena na odnose z vsemi strateškimi deležniki. Škerlep (1998: 755) meni, da je bilo v konvencionalni transakcijski paradigmi še mogoče razmejiti med marketinško usmerjenostjo na potrošnike na eni strani in usmeritvijo odnosov z javnostmi na ostale deležnike na drugi strani, medtem ko so v novejši paradigmi marketinga odnosi z javnostmi dokončno reducirani zgolj na eno od dejavnosti marketinškega komuniciranja ali drugače povedano: degradirani so na raven komunikacijske tehnike. Posledica tega je, da so praktiki odnosov z javnostmi le tehnični izvajalci in ne svetovalci vodstva pri razvijanju strategije upravljanja z deležniki.

V pričujočem delu se bom oprla na pristop, ki ga ponuja Kitchen (1997b: 235), ki pravi, da odnosi z javnostmi predstavljajo veliko vrednost za marketinško domeno, vendar vloga presega marketing, po drugi strani pa marketing presega *quid pro quo* menjave ter je dragocen in relevanten za aktivnosti korporativnega komuniciranja, tako da ju lahko opredelimo kot enakovredni in prekrivajoči se funkciji. Takšna opredelitev implicira, da sta odnosi z javnostmi in marketing ločeni funkciji, ki imata skupna nekatera področja delovanja.

⁷ Jančič (1999: 79) govori o paradigmatškem konfliktu, ki se pojavlja v marketinški literaturi, v njej namreč nastopata predvsem dve smeri razmišljanja: a) konvencionalna ali upravljalska, ki o marketinškem konceptu razmišlja skozi perspektivo upravljanja marketinškega spleta, b) druga, novejša, pa marketinški koncept razume skozi perspektivo dolgoročne povezave organizacije z deležniki. Pri tem je za opredeljevanje razmerja med odnosi z javnostmi in marketingom pomembna tudi problematika marketinške usmeritve, saj med dvema paradigmama obstaja razlika v konceptiji le-te, pristaši dolgoročne marketinške povezave razumejo koncept skozi menjavo z vsemi relevantnimi javnostmi, za pristaše upravljalskega marketinga pa se vse začne in konča pri končnem potrošniku.

3.2. INTEGRIRANO TRŽNO KOMUNICIRANJE

Težnje po integraciji organizacijskih komunikacijskih funkcij so velike, vedno bolj se uveljavlja koncept integriranega tržnega komuniciranja. V 80-tih letih so mnoge organizacije prišle do spoznanja (Belch in Belch, 2001: 10), da potrebujejo bolj strateško integracijo orodij tržno komunikacijskega spleta in so se začele pomikati proti procesu integriranega tržnega komuniciranja, pri čemer gre za koordinacijo orodij tržno komunikacijskega spleta in ostalih marketinških dejavnosti, ki komunicirajo s potrošniki. Integrirano tržno komuniciranje (Sirgy, 1998: 5) kot filozofski koncept narekuje, da morajo biti vse strani, ki so vključene v organizacijska komunikacijska prizadevanja, koordinirane tako, da enoglasno, z enotnim sporočilom in konsistentnim imidžem nagovarjajo ciljne potrošnike.

V paradigmi integriranega tržnega komuniciranja odnosi z javnostmi predstavljajo le eno izmed komunikacijskih orodij, zato imajo v okviru te paradigme v bistvu enak položaj, kot če jih obravnavamo kot del marketinške discipline, kar pa ne preseneča glede na to, da ima integrirano tržno komuniciranje korenine v marketingu.

Glede položaja odnosov z javnostmi se pridružujem mnenju Škerlepa (1998: 755), ki pravi, da obstaja vrsta dobrih razlogov tako za avtonomijo odnosov z javnostmi kakor tudi za integracijo, kompleksnost tega vprašanja pa zahteva podrobnejšo analizo.

3.3. SOCIALNI IN NEPROFITNI MARKETING

V poglavju 3.1. sem marketing in odnose z javnostmi opredelila kot ločeni, vendar enakovredni funkciji, z nekaterimi skupnimi področji delovanja. Ta povezanost med disciplinama omogoča obema, da si izmenjujeta znanje, prednosti ter izkušnje, kar prinaša obema koristi. Zato bom v pričujočem poglavju predstavila marketing za neprofitne organizacije.

Celotna zgodovina razvoja marketinga se je do konca 60-ih let vrtela predvsem okrog problematike prodaje končnih izdelkov široke potrošnje, zato naj bi služila le profitnim organizacijam. Tako so bila spoznanja Kotlerja in Levya ob koncu 60-tih let, ki sta dokazovala, da marketing ni le domena profitnih organizacij, temveč da marketinško delujejo tudi neprofitne organizacije, pravi paradigmatški preobrat (Jančič, 1999: 47).

Če hočemo opredeliti marketing za neprofitne organizacije, moramo najprej razmejiti pojma socialni in neprofitni marketing.

Socialni marketing (Kotler in Andreasen, 1998: 443) lahko definiramo kot uporabo generičnega marketinga za reševanje specifične kategorije problemov in v tem pogledu je primerljiv s političnim marketingom ali industrijskim marketingom. Posebnost socialnega marketinga predstavlja cilj posameznika ali organizacije, ki ga izvaja. Namen programov socialnega marketinga je vplivati na določeno vedenje, ki neposredno zadeva zdravje, blaginjo ter interese posameznikov in celotne družbe. Socialni marketing lahko izvajajo posamezniki, neformalne skupine ter neprofitne in profitne organizacije. Cilj socialnega marketinga je vplivati na določeno socialno vedenje. Kotler in Zaltman (v Jančič, 1999: 50) sta predlagala naslednjo definicijo socialnega marketinga: »Socialni marketing je oblikovanje, izvedba in nadzor programov, ki so namenjeni vplivanju na sprejem družbenih idej, pri čemer se vključuje premislek o načrtovanju izdelkov, cenovni politiki, tržnem komuniciranju, distribuciji in tržnem raziskovanju.«

Neprofitni marketing (Jančič, 1999: 52) je v razmerju do socialnega marketinga način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov, pri tem pa gre za dvojno marketinško delovanje, najprej za marketinško upravljanje samih organizacij, nato pa za izvedbo programov socialnega marketinga s področij, ki jih pokrivajo. V bistvu gre za spoznanje (Kotler in Andreasen, 1998: 18), da lahko tudi neprofitne organizacije uporabljajo marketing⁸ ter da se uporaba marketinga v neprofitne namene ne razlikuje bistveno od marketinških strategij in tehnik, ki jih uporabljajo profitne organizacije.

Neprofitne organizacije, ki želijo dolgoročno uspešno poslovati, in seveda, če je to finančno izvedljivo, potrebujejo tako marketing kakor tudi odnose z javnostmi, ki medsebojno sodelujeta ter se dopolnjujeta. Po navadi je odvisno od velikosti organizacije same ter področja, na katerem organizacija deluje, kako ima organizirani ti dve funkciji. Tako v praksi najdemo organizacije, ki imajo denimo organizirane odnose z javnostmi in/ali marketing na zelo visoki ravni, po drugi strani se v določenih organizacijah s tem ukvarja samo ena oseba ali pa celo volonterji.

⁸ Tako opredeljena socialni in neprofitni marketing izhajata iz konvencionalne upravljalke perspektive in se osredotočata predvsem na eno skupino deležnikov.

4. ODNOSI Z JAVNOSTMI V NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJAH

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

4.1. VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJAH

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

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

Odnosi z javnostmi, kakor tudi marketing, so za neprofitno-volonterske organizacije ključnega pomena, kajti le-te delujejo v kompleksnem in spreminjajočem se okolju, kjer jih družbeni in ekonomski dejavniki silijo k nenehnem prilagajanju. Neprofitno-volonterski sektor se sooča z mnogimi izzivi od upada donacijskih sredstev do zniževanja finančnih sredstev s strani države, kar sili neprofitno-volonterske organizacije v vse večjo komercializacijo⁹. Nadalje v tovrstnih organizacijah igrajo pomembno vlogo prostovoljci, ki jih je po navadi težko pridobiti in še težje ohraniti. Zahteva po družbeno odgovornosti profitnih organizacij predstavlja priložnost za sodelovanje med profitnimi in neprofitno-

⁹ Komercializacija neprofitno-volonterskih organizacij je eden izmed razlogov za večanje pomembnosti vloge marketinga ter odnosov z javnostmi v njih (Cutlip in ostali, 2000: 528).

volonterskimi organizacijami. Velikokrat sta bila omajana tudi sama kredibilnost in ugled neprofitno-volonterskih organizacij. Vse to predstavlja izziv pri vodenju odnosov z javnostmi v neprofitno-volonterskih organizacijah.

Cutlip in ostali (2000: 524) opredeljujejo odnose z javnostmi v neprofitno-volonterskih 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 neprofitno-volonterskih organizacijah vloga, ki jo imajo le-ti v procesu pridobivanja sredstev. Vendar so tudi ostali vidiki odnosov z javnostmi ključni za uspešno delovanje neprofitno-volonterskih organizacij.

Različne neprofitno-volonterske organizacije uporabljajo različne pristope ter stopnje razvoja prakse odnosov z javnostmi¹⁰. V primerjavi z ostalimi neprofitno-volonterskimi organizacijami je za bolnišnice tipično, da investirajo relativno veliko sredstev v odnose z javnostmi, marketing in razvoj. V nasprotju z njimi pa organizacije, ki se ukvarjajo s socialno blaginjo, nimajo ne finančnih sredstev in prav tako ne zadostnega strokovnega znanja za izvedbo kakovostnih odnosov z javnostmi ali marketinga. V tem smislu pri praksi odnosov z javnostmi v neprofitno-volonterskih 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 neprofitno-volonterskih organizacijah najdemo velike profesionalne oddelke odnosov z javnostmi, ki delujejo na upravljalnem 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).

S pomočjo odnosov z javnostmi neprofitno-volonterske organizacije lažje obvladujejo svoje okolje ter na ta način odstranijo mnoge ovire na poti k izpolnjevanju njihovih poslanstev.

¹⁰ Grunig in Hunt (1984: 26) na podlagi štirih modelov odnosov z javnostmi, ki so bili predstavljeni v poglavju 2.4., ugotavljata, da je v neprofitno-volonterskih organizacijah najpogostejši model prakse odnosov z javnostmi model javnega informiranja.

4.2. PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI V NEPROFITNO-VOLONTERSKIH ORGANIZACIJAH

V poglavju 2.5. so bili na kratko predstavljeni osnovni programi odnosov z javnostmi. Za vodenje odnosov z javnostmi v neprofitno-volonterskih organizacijah so primerni vsi osnovni programi, z izjemo programa odnosov s finančnimi javnostmi. Program odnosov s finančnimi javnostmi v neprofitno-volonterskih organizacijah namreč nadomešča program pridobivanja sredstev, ki je poseben program odnosov z javnostmi, namenjen neprofitno-volonterskim organizacijam. V pričajučem delu bom zaradi prostorske omejitve podrobneje prikazala, le nekaj pomembnejših programov odnosov z javnostmi ter njihovo vlogo v neprofitno-volonterskih organizacijah.

4.2.1. Odnosi z mediji

Množični mediji predstavljajo kanal za doseganje strateških javnosti organizacije. Bistveno je to, da teh medijev praktiki odnosov z javnostmi ne morejo nadzorovati, zato novinarji in uredniki predstavljajo pomembne organizacijske deležnike, ki lahko sporočila organizacije objavijo ali ne, zato je treba z njimi vzpostaviti dobre odnose (Grunig in Hunt, 1984: 223).

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 pa kritično. Za urednike in novinarje praktiki odnosov z javnostmi predstavljajo uradni vir, ki posreduje uradne informacije in stališča organizacije. Odnos med novinarji in praktiki odnosov z javnostmi je ambivalenten. Negativen odnos se kaže v očitkih o pristranosti: praktiki odnosov z javnostmi so za novinarje preveč pozitivno pristranski, ker posredujejo predvsem pozitivne informacije, za praktike odnosov z javnostmi pa so novinarji pri poročanju in komentiranju glede organizacije pogosto preveč negativno pristranski ter jim očitajo, da iščejo napake, škandale in krize, ki jim potem pripisujejo disproporcionalno velik pomen. Pozitivni odnos med praktiki odnosov z javnostmi in novinarji pa izhaja iz medsebojne odvisnosti, na kar kažejo številne empirične raziskave. Analize poročanja informativnih medijev namreč kažejo, da je med 40 in 50 % časopisnih novic in poročil povezanih z uradnimi viri (Škerlep, 1998: 751).

Programi odnosov z mediji omogočajo organizacijam relativno poceni dostop do množičnih medijev ter preko njih do široke in tudi posebnih javnosti. Ta vidik odnosov z

mediji je še posebej cenjen v neprofitno-volonterskih organizacijah, ki v večini primerov ne premorejo toliko sredstev, da bi lahko oglaševale v množičnih medijih. Vendar tudi neprofitno-volonterske organizacije, ki bi si oglaševanje v množičnih medijih lahko privoščile, morajo biti pri tem zaradi posebnega sistema financiranja, značilnega zanje, zelo previdne. Velik delež prihodkov neprofitno-volonterskih organizacij po navadi predstavljajo zasebne donacije ter državni prispevki. Donatorje načeloma zanima, kako se porabi njihov denar; in kadar menijo, da je bil njihov denar neustrezno porabljen, obstaja možnost, da naslednjic ne bodo več donirali. Za denar, pridobljen od državnih virov, je po navadi že vnaprej določeno, čemu je namenjen. Če ga organizacija neustrezno porabi, obstaja možnost, da ga prihodnjic ne bo dobila ali pa bo še kako drugače sankcionirana.

Program odnosov z mediji pa ima tudi določene omejitve. O tem, ali bo določena vsebina objavljena ter kje in kdaj, odločajo predstavniki množičnih medijev. Pri tem nima organizacija, ki je vsebino posredovala množičnim medijem, nobene besede. Množični mediji so načeloma naklonjeni neprofitno-volonterskim organizacijam, ki delujejo v humanitarne namene, zato ponavadi objavljajo njihove vsebine, ki ustrezajo posameznemu mediju.

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

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

4.2.2. Odnosi z notranjimi javnostmi

»Komuniciranje z notranjimi javnostmi je integralni del managerskega vodenja organizacije, ki sistematično koordinira organizacijske aktivnosti zaposlenih tako, da le-te usklajuje s strukturiranimi procesi, prek katerih organizacija izvaja svoje operacije.« (Škerlep, 1998: 752)

Programi internega komuniciranja so po navadi usmerjeni k (Gruban in ostali, 1997: 99):

1. socializaciji zaposlenih,
2. posredovanju informacij o odločitvah v organizaciji,
3. upravljanju konfliktov v organizaciji sami in

4. nagrajevanju zaposlenih.

S pojmom interne javnosti v profitnih organizacijah označujemo zaposlene, v neprofitno-volonterskih organizacijah pa poleg zaposlenih med interne javnosti prištevamo tudi volonterje. Volontersko delo je pomemben ekonomski dejavnik, saj znižuje stroške poslovanja, zato je naloga vsake neprofitno-volonterske organizacije pridobivanje volonterjev, njihov razvoj ter njihovo konstantno usposabljanje za uspešno delovanje.

Delo, ki ga opravljajo volonterji v neprofitno-volonterskih organizacijah, je pogosto identično tistemu, ki ga opravljajo zaposleni, s to razliko, da volonterji zanj niso plačani (Drucker, 1993: 144). Zato je v neprofitno-volonterskih organizacijah izredno pomemben dober pretok informacij ter motiviranje človeških virov.

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

4.2.3. Odnosi z državnimi institucijami (public affairs)

Odnosi z državnimi institucijami so del oddelka za odnose z javnostmi, ki se ukvarja predvsem s "korporativnim državljanstvom" organizacije in javno politiko, zato si prizadevajo oblikovati, graditi in ohranjati odnose s skupnostjo ter odnose z državnimi institucijami (Kitchen, 1997a: 32). Varey (1997: 115) meni, da odnosi z državnimi institucijami lahko zajemajo načrtovanje strateškega komuniciranja in imajo opravka z različnimi javnostmi na korporativnem nivoju (država, novinarji, mestne oblasti, delničarji, sindikati, strokovna združenja in široka javnost), vendar mnogi gledajo na odnose z javnostmi kot funkcijo, ki kreira organizacijsko politiko in v tem kontekstu lahko odnosi z državnimi institucijami vključujejo interakcije s skupinami in vlado ter preko njih dostop do javne politike in zakonodaje.

Javna politika in zakonodaja vplivata na pogoje poslovanja organizacij, zato imajo organizacije tendenco, da poskušajo nanju vplivati. Lobiranje je specializiran del odnosov z državnimi institucijami. Cutlip in ostali (2000: 19) opredeljujejo lobiranje kot »specializirano funkcijo odnosov z javnostmi, ki gradi in ohranja odnose z vlado, predvsem z namenom vplivanja na zakonodajo in regulativo«. Kitchen (1997: 33) dodaja, da je lobiranje usmerjeno tudi k nevladnim javnostim, ki lahko vplivajo na zakonodajna in vladna telesa.

Na področju odnosov z državnimi institucijami obstaja več akterjev: svobodni lobisti, specialistične lobistične agencije, posebna interesna združenja, ki so trajne organizacije za uveljavljanje določenega interesa, *ad hoc* lobiji, ki jih tvorijo začasne koalicije za neko javno zadevo zainteresiranih organizacij in združenj ter nudijo podporo civilne družbe interesnim skupinam preko demonstracij, pisem bralcev ali osebnih kontaktov s političnimi predstavniki (Škerlep, 1998: 753). Iz vidika posamične organizacije je mogoče osnovno strategijo vplivanja na državne institucije prikazati v naslednjih 5-tih fazah (*ibidem*): organizacija s pomočjo issues managementa¹¹ zgodaj zazna proces sprejemanja neke zakonske ali administrativne odločitve, ali pa odsotnost sprejemanja odločitve, ki je zanjo relevantna; opravi strokovno analizo problema; vzpostavi koalicijo z drugimi organizacijami, za katere je ta problem relevanten; pridobi podporo članov civilne družbe; neposredno ali pa z najetjem specializiranih lobistov kontaktira z udeleženci političnega procesa ter jim predstavi svoj interes, pri čemer je učinkovitost in legitimnost uveljavljanja interesa odvisna od podprtosti s strokovno analizo alternativnih zakonskih ali administrativnih rešitev.

Kakor za ostale organizacije so programi odnosov z državnimi institucijami pomembni tudi za neprofitno-volonterske organizacije, ker jim omogočajo, da lahko vplivajo na vladne in parlamentarne odločitve, ki jih prizadevajo ter si skušajo ustvariti ugodnejše politično, okolje, v katerem delujejo. Kot primer uporabnosti odnosov z javnimi institucijami v neprofitno-volonterskih organizacijah lahko navedem potrebo po vplivanju na davčno politiko¹². Na ravni posamezne organizacije pa bi morala vsaka organizacija spremljati področje, ki jo zanima, ter ukrepati. Na primer organizacije, ki se ukvarjajo s pravicami potrošnikov, bi morale vplivati na politiko in zakone, ki le-te omejujejo. Za slovenski neprofitno-volonterski sektor pa je na žalost značilno, da je fragmentiran, nepovezan ter nima vzpostavljenih mehanizmov in kanalov za delovanje v političnem sistemu (Kolarič in ostali, 2002: 137).

Odnosi z državnimi institucijami so relevantni za vsako organizacijo, ker zajemajo interakcije s skupinami in vlado ter preko njih dostop do javne politike in zakonodaje ter si prizadevajo graditi in ohranjati odnose s skupnostjo in državnimi institucijami. Ta vidik odnosov z javnostmi je pomemben za neprofitno-volonterske organizacije, zlasti za tiste, ki jim je formalno-pravno priznan status delovanja v javnem interesu, in tiste, ki so zelo odvisne od javnih virov financiranja. Na ta način so lahko konstantno v kontaktu z zanje relevantnimi

¹¹ V okviru odnosov z javnostmi lahko issues management opredelimo kot »proaktiven proces predvidevanja, identificiranja, vrednotenja in odzivanja na probleme (issues), ki izhajajo iz javne politike ter zadevajo organizacijo.« (Cutlip in ostali, 2000: 17)

¹² Salamon in Anheier (1996: 125) ugotavljata, da razlogi za nizko stopnjo zasebnih donacij v državah, zajetih v mednarodno analizo, tičijo ravno v davčni politiki.

državnimi akterji, spremljajo dogajanje, ki jih zadeva, zato so pripravljene in se hitro odzivajo na spremembe ter poskušajo pravočasno urediti zadeve, ki bi zanje utegnile biti neugodne.

4.2.4. Krizno upravljanje in krizno komuniciranje

Krizno upravljanje poskuša predvideti in se pripraviti na morebitne dogodke, ki utegnejo omajati ali celo prekiniti pomembne organizacijske odnose. Vloga odnosov z javnostmi je, da predvidijo probleme in upravljajo organizacijski odziv nanje.

Za krizno obdobje je značilno, da se organizacija znajde v središču pozornosti s strani množičnih medijev, ostalih zunanjih skupin (kot so potrošniki, delničarji, aktivistične skupine, svojci zaposlenih ...) ter zaposlenih (Regester in Larkin, 1997: 217). Za uspešno soočanje s kriznimi situacijami je treba predvideti nepričakovane dogodke, izdelati strategijo odziva nanje, prepoznati je treba zgodnje faze krize ter se takoj odzvati nanje (Cutlip in ostali, 2000: 391).

Krizna situacija lahko nastopi v katerikoli organizaciji, tudi neprofitno-volonterske organizacije niso imune nanjo. Šibka točka neprofitno-volonterskih organizacij so finance, zato jih po navadi pretresajo finančni škandali, pri čemer gre za krizo ugleda organizacije. Naj omenim dva primera, ko je bila omajana kredibilnost neprofitno-volonterskih organizacij. V Sloveniji se je s krizo ugleda soočila organizacija Rdečega križa zaradi dvomljivih finančnih poslov. Zgodba o Rdečemu križu se je začela, ko je javnost izvedela za dvomljive posle humanitarne organizacije, najprej so prišla na dan sporna finančna posojila, nato so pri poslovanju te humanitarne organizacije odkrili še številne nepravilnosti, med drugim več milijonov previsoke plače nekaterih zaposlenih, sklepanje škodljivih poslov za organizacijo, očitki pa so leteli tudi na dejstvo, da so v Rdečem križu porabili od 7 do 13 % sredstev, zbranih v humanitarnih akcijah, za stroške poslovanja organizacije (Žnidaršič, 2002). V United Way-u, fundaciji, ki zbira prostovoljne prispevke na celotnem ozemlju ZDA ter jih razdeljuje posameznim neprofitno-volonterskim organizacijam, je izbruhnil škandal po razkritju o vrtoglavih plačah vodilnih delavcev. Javnost je ostala naravnost šokirana, ko je na dan prišel podatek o plači bivšega predsednika United Way-a (Cutlip in ostali, 2000: 522), ki je znašala 360 000 dolarjev letno. Ljudem ni šlo v račun, kako imajo lahko zaposleni v organizaciji, ki živi od donacij, tako visoke plače. Organizacija je zaradi tega utrpela veliko škodo.

Za uspešno reševanje kriz je pomembno, da organizacija že v predhodnem obdobju vodi proaktivne odnose z javnostmi, s čemer pridobi ugled in kredibilnost, kar olajša reševanje ugleda in odnosov v krizni situaciji. Krizno upravljanje je sestavljeno iz treh delov: predkrizno planiranje in simulacija kriznih scenarijev, upravljanje s krizo oziroma vodenje organizacije v času krize ter ponovno pridobivanje ugleda in kredibilnosti organizacije v pokriznem obdobju (Škerlep, 1998: 754).

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

4.2.5. Korporativno oglaševanje

Oglaševanje je tradicionalno povezano z marketingom, po navadi ga uporabljajo organizacije za oglaševanje izdelkov in storitev. Oglaševanje je opredeljeno kot »Kakršnakoli oblika neosebne predstavljanja in promocije idej, dobrin ali storitev s strani znanega naročnika.« (Kotler in ostali, 1999: 793)

Oglaševanje ni omejeno na oglaševanje izdelkov in storitev, temveč ga organizacije uporabljajo tudi v nemarketinške namene. Oglaševanje v funkciji odnosov z javnostmi dosega javnosti, ne pa ciljnih potrošnikov, ki jih dosega oglaševanje v vlogi marketinga.

Varey (1997: 116) meni, da korporativno oglaševanje oziroma oglaševanje v funkciji odnosov z javnostmi obravnava organizacijo kot izdelek ter predstavlja obraz in glas organizacije. Organizacije uporabljajo korporativno oglaševanje, kadar želijo same odločati o vsebini sporočila ter kje in kdaj bo objavljeno.

Grunig in Hunt (1995: 328) med primarne cilje korporativnega oglaševanja uvrščata:

1. izboljšanje razmerij s potrošniki,
2. prikazovanje organizacijskih stališč do javnih vprašanj,
3. izboljšanje odnosov z financerji/delničarji,
4. izboljšanje poslovnih odnosov,
5. izboljšanje odnosov s skupnostjo in zaposlenimi,
6. izboljšanje imidža organizacije.

Korporativno oglaševanje¹³ se često uporablja v neprofitno-volonterskih organizacijah. Poslužujejo se ga neprofitno-volonterske organizacije, kot so Greenpeace, Unicef, Rdeči križ ter ostale. Raziskave kažejo (Elliot v Grunig in Hunt, 1995: 334), da so velike javnointeresne oglaševalske kampanje učinkovite.

Ob smrti priljubljenega komika Dannyja Kaye-ja, ki je bil dolgoletni govorec Unicefa, je organizacija s posebno oglaševalsko kampanjo izrazila spoštovanje umetnikovim prispevkom in s tem spodbudila posebne denarne prispevke v njegov spomin. Pri Union Carbide-u so v seriji oglasov z naslovom 'Smo okoljevarstveni aktivisti' prikazali svoje dosežke pri zmanjševanju emisij in odpadkov ter pri razvoju novih tehnologij. Podjetje je predstavilo tudi svoje prihodnje cilje na področjih, kakršni sta zmanjševanje zlitij in nezdod (Grunig in Hunt, 1995: 330).

Neprofitno-volonterske organizacije se poslužujejo korporativnega oglaševanja zato, da lahko odločajo o vsebini, času in mediju, v katerem bo sporočilo objavljeno, ter na ta način predstavljajo stališča organizacije, gradijo svoj imidž ter odnose s pomembnimi deležniki organizacije.

4.2.6. Program pridobivanja sredstev

V neprofitno-volonterskih organizacijah je za pridobivanje sredstev po navadi zadolžen oddelek za odnose z javnostmi (Grunig in Hunt, 1984: 361). Za večino neprofitno-volonterskih organizacij je program pridobivanja sredstev (found raising) najpomembnejši.

Cutlip in ostali (2000: 22) program pridobivanja sredstev opredeljujejo kot »specializiran del odnosov z javnostmi v neprofitno-volonterskih organizacijah, ki gradi in ohranja odnose z donatorji in člani z namenom zagotavljanja finančne in volonterske podpore.«

Tako kot so odnosi s finančnimi javnostmi pomembni za korporacije, zbiranje sredstev in pridobivanje članov zagotavljata finančno podporo neprofitno-volonterskim organizacijam (Cutlip in ostali, 2000: 22). Finančne javnosti neprofitno-volonterskih organizacij so državne institucije, profitne organizacije, donatorji in člani ter fundacije. Vendar v neprofitno-volonterskih organizacijah odnosi z njimi ne potekajo v okviru programov s finančnimi

¹³ Mediji radi objavljajo javnointeresne oglase. V začetku 90-tih let je plačano oglaševanje proizvodov in storitev upadlo, vrednost brezplačnega oglaševanja pa se je med letoma 1989 in 1990 povečala kar za 30 %, tako da je v medijskem prostoru, namenjenemu sporočilom javnega interesa, znašala kar 1,35 milijarde dolarjev. Do neke mere je temu botrovalo dejstvo, da morajo množični mediji pač nekako zapolniti svoj prostor, ki se je sprostil zaradi upada plačanih oglasov. Drugi razlog pa je vse višja kakovost javnointeresnih kampanj, ki se ukvarjajo z nepismenostjo, adisom, drogami in drugimi družbenimi problemi (Elliot v Grunig in Hunt, 1995: 334).

javnostmi, temveč v programu pridobivanja sredstev, ki je poseben program, prilagojen neprofitno-volonterskim organizacijam.

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

Cutlip in ostali (2000: 528) ugotavljajo, da je v 90-tih letih prišlo do korenitih sprememb v praksi odnosov z javnostmi v neprofitno-volonterskih organizacijah, ena izmed teh je po njihovem mnenju širitev marketinškega koncepta na neprofitno področje, kjer je postal pomemben del komunikacijske strategije. S širitvijo marketinga na neprofitno področje se je tudi marketinška disciplina začela ukvarjati s pridobivanjem sredstev ter v ta namen razvila svoje pristope. To omogoča, da si lahko disciplini izmenjujeta informacije ter se na tem področju dopolnjujeta.

Pristopov k pridobivanju sredstev je več, vendar bo na tem mestu predstavljen pristop, ki sta ga razvila Kotler in Andreasen (1998: 294-309) in je sestavljen iz 8-ih korakov: določanja ciljev, segmentacije tržišč, raziskav, časovnega faktorja, oglaševanja, poročanja o delu, priznanj sodelujočim in vrednotenja kampanje.

Najprej je treba določiti letne cilje kampanij. Pri zastavljanju ciljev je pomembno, da so leti realistični in dosegljivi, motivacijski, jasni (izraženi morajo biti v številkah), tempirani oziroma razdeljeni na različne faze tako, da se lahko sproti ocenjuje njihovo učinkovitost, ter dodeljeni točno določenim osebam.

Naslednji korak je segmentacija tržišč. Celotno ciljno tržišče je treba razdeliti na segmente, tako da lahko tisti, ki so odgovorni za kampanjo, lažje določijo, koliko prizadevanj in denarja je treba vložiti v vsakršen del ciljnega tržišča ter na kakšen način vzpostaviti kontakt z njimi. Odločitev o vlaganju denarja in prizadevanj je odvisna od donatorskega potenciala – več kot pričakujemo, da bomo dobili, več vlagamo. Donatorje lahko razdelimo na tri tipe, tiste z nizkim donatorskim potencialom, s katerimi se po navadi kontaktira z direktno pošto, donatorje z višjim donatorskim potencialom, s katerimi kontaktiramo telefonsko, ter

donatorje, ki so še posebej pomembni in s katerimi lahko osebno kontaktiramo. V okviru teh treh skupin pa lahko po potrebi nadalje segmentiramo donatorje.

Tretji korak predstavljajo raziskave. Faza raziskav o potencialnih donatorjih je ključnega pomena za učinkovitost kampanje.

Nadalje je treba določiti časovni faktor. Večina letnih kampanj se vrši od 4 do 6 tednov. Kampanja se ponavadi začne z začetnim dogodkom, pogosto s slavnostno prireditvijo. Na ta način se poskuša ustvariti navdušenje ter predanost projektu in motivirati volonterje. Običajno dogodek generira tudi brezplačno publiciteto za kampanjo.

Naslednji korak, pri katerem je treba upoštevati razpoložljiva finančna sredstva, je oglaševanje v tiskanih medijih, na radiu, televiziji, plakatih. Oglaševanje predstavlja osnovo, na kateri lahko volonterji vprašajo po finančnih prispevkih.

Če organizatorji kampanje zastavijo jasne cilje v številkah, jasno določijo, kdo je za kaj odgovoren ter določijo natančen način poročanja o delu, potem je mogoče volonterje konstantno obveščati o njihovih dosežkih. To je korak poročanja o dosežkih.

V naslednjem koraku je treba sodelujočim podeliti priznanja za njihove prispevke. Huda napaka je, če se organizacija ne zahvali za donacijo ali pa da se po danem prispevku ne zmeni več za donatorja. Za vzpostavljanje odnosa donator-organizacija, ki lahko traja tudi celo življenje, so koristni naslednji napotki: zahvaliti se je treba za vsako donacijo posebej; novim donatorjem je treba poslati kot dobrodošlico set z dokumentacijo; treba je telefonsko kontaktirati z vsakim novim donatorjem, ki je prispeval nad neko določeno vsoto; vzpostaviti je treba informativno telefonsko linijo za nove donatorje; donatorjem je treba omogočiti, da sami izberejo, za kaj se bo porabil njihov denar; organizirati je treba posebna srečanja za donatorje; pošiljati broške, knjige z avtogrami, certifikate pomembnim donatorjem.

Zadnji korak v komunikacijski kampanji predstavlja vrednotenje kampanje same. Vsaka organizacija, ki zbira finančna sredstva, si mora stalno prizadevati, da povečuje učinkovitost svojih strategij tako, da analizira prejšnje rezultate. Rezultate se lahko vrednoti na makro in mikro ravni. Pri vrednotenju na makro ravni se uporabljajo različne metodologije: stopnja doseganja zadanega cilja je lahko izražena v odstotkih – za organizacije, ki si zadajo letni cilj, je prvi element, ki ga je treba opazovati, koliko so se približali zadanemu cilju; sestava prispevkov; primerjava s konkurenti – za nekatere organizacije je primerjava z organizacijami, ki so primerljive, indikator za kompetenco; razmerje stroški/prispevki – neprofitno-volonterske organizacije zanima neto ne pa bruto “dobiček”. Vrednotenje na mikro ravni pomeni, da bi morala organizacija vrednotiti tudi delo svojih delavcev.

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

1. tehnike odnosov z mediji za naznanjanje in promocijo kampanj,
2. pisanje pisem in direktne pošte, naslovljene na potencialne donatorje,
3. pisanje predlogov oziroma ponudb fundacijam ali profitnim organizacijam,
4. intenzivne kampanje, ki poudarjajo tehnike, kot so medijska promocija, posebni dogodki, telefonske linije ter podpora zvezdnikov,
5. posredovanje tekočih informacij za donatorje in potencialne donatorje preko revij, novičarskih pisem (newsletters) ali letnih poročil,
6. osebni stiki s potencialnimi donatorji.

Pri kampanjah za pridobivanje sredstev morajo biti neprofitno-volonterske organizacije pozorne na dve zadevi (Baskin in Aronoff, 1988: 379-80). Prva je problem "pregorelosti" (burnout) kampanje, kar je pogost pojav pri intenzivnih kampanjah za pridobivanje sredstev, ki se poslužujejo množičnih medijev, direktne pošte ali telefonskega kontaktiranja. Druga stvar, pri kateri je potrebna precejšnja previdnost, je razmerje med ceno kampanje ter sredstvi, ki jih s kampanjo pridobimo, kajti če namenimo prevelik delež zbranih sredstev za financiranje kampanje same, to lahko povzroči negativno reakcijo v javnosti. Negativna publiciteta o stroških kampanje lahko negativno vpliva na prihodnja prizadevanja vseh organizacij, ki so odvisne od javne darežljivosti. Veliko profesionalnih organizacij, ki se ukvarjajo s pridobivanjem sredstev, priporoča, da stroški kampanje ne smejo preseči več kot 12 do 15 % od celotnega zneska, pridobljenega s kampanjo. V ZDA je organizacija American Kidney Found izzvala škandal (Kotler in Andreasen, 1998: 308), ko je v kampanjo za pridobivanje sredstev vložila 740 000 dolarjev, zbrala pa je vsega skupaj le 779 434 dolarjev.

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

5. ŠTUDIJA PRIMERA: SLOVENSKO DRUŠTVO HOSPIC

5.1. HOSPIC: IDEJA IN TEMELJNA DEJAVNOST

Izvor hospica sega v zgodnje četrto stoletje, ko je romanska matrona Fabiola, po zgledu zgodnjih sirskih hospicev, odprla vrata svojega doma tistim, ki so potrebovali pomoč. V srednjem veku so se hospici pojavili kot manifestacija krščanskega svetovnega nazora, tipičen srednjeveški hospic, ki so ga vodili nune in menihi, je bil mešanica gostiteljske hiše in bolnišnice, kjer so dali prišlekom hrano, zavetje in oskrbo do smrti, ali dokler si niso odpočili, ozdraveli in nadaljevali svoje poti (Fink, 1997: 19).

Dame Cicely Saunders (v Asch-Goodkin, 2000), ustanoviteljica sodobnega hospica, je leta 1967 ustanovila Hospic Svetega Krištofa, ki je bil namenjen izključno umirajočim bolnikom in je postal model moderne hospicijske oskrbe umirajočih, pri čemer je združila stoletja stare ideje hospica z modernimi tehnikami paliativne oskrbe¹⁴ bolnikov.

Hospic je mednarodni program, ki temelji na celostni oskrbi umirajočega bolnika in pomoči njegovim svojcem, pri čemer gre za lajšanje njihovih stisk na telesnem, duševnem, socialnem in duhovnem področju. Hospic oskrba velja za model kvalitetne, sočutne oskrbe v obdobju umiranja (Hospic, 2002a).

Da bi lahko zadovoljili telesne, duševne, socialne ter duhovne potrebe umirajočih, program hospica izvaja interdisciplinarni tim¹⁵, v katerem sodelujejo strokovnjaki iz različnih področij, ki z združenimi močmi skrbijo za umirajočega ter skušajo omogočiti, da bi bilo njegovo življenje v času umiranja čimbolj kakovostno.

Program hospica in paliativne oskrbe se izvaja v različnih organizacijskih oblikah. Marasco in Kohut (v Fink, 1997: 41-44) navajata pet modelov hospic oskrbe:

1. Oskrba doma ali hospic brez zidov, je program, ki temelji na skupnosti ter predvideva in koordinira vse storitve hospica v skladu s potrebami uporabnikov na njihovih domovih. V takšni organizacijski obliki deluje tudi Slovensko društvo hospic.

¹⁴ Paliativna oskrba ima svoje korenine v hospic gibanju. Pri paliativnem pristopu je bistven koncept "totalne bolečine", ki opisuje bolečino celostno, kot skupek fizičnih, emocionalnih, socialnih ter duhovnih elementov. Paliativna oskrba je po definiciji Svetovne zdravstvene organizacije aktivna celostna oskrba, namenjena tistim bolnikom, pri katerih zdravljenje s ciljem ozdravitve ni več možno, potreben pa je nadzor bolečine ter ostalih motečih simptomov ter psiholoških, socialnih ter duhovnih problemov. Cilj paliativne oskrbe ni ozdravitev, temveč doseči največjo možno kvaliteto življenja za bolnika in njegove svojce (Saunders, 1996).

¹⁵ Sestava interdisciplinarnega tima je odvisna predvsem od različnih potreb bolnikov. Tim (Vreček, 2000: 11), ki sodeluje pri spremljanju umirajočega in svojcev, lahko deluje kot osnovni ali razširjeni tim. Osnovni tim ima redne stike z bolnikom ter v njem, poleg bolnika in njegove družine, sodelujejo še zdravnik, medicinska sestra, socialni delavec, duhovnik in prostovoljec. Razširjen tim, ki ima z bolnikom občasne stike, sestavljajo fizioterapevt, delovni terapevt, umetnostni terapevt, dietetik, farmacevt in zobozdravnik.

2. Razširjena oskrbna enota ali hospic enota v negovalnem domu za ostarele je model, po katerem dom za ostarele ustanovi svoj lastni hospic program ter ima izobraženo osebje za predvideno hospic oskrbo.
3. Neodvisen, samostojno stoječ hospic je objekt s posteljami in negovalnim osebjem za oskrbo umirajočih. Deluje lahko kot profitna ali pa neprofitna organizacija.
4. Hospic kot samostojno stoječa bolnišnična enota je od bolnišnice popolnoma ločena enota, s posteljami in lastnim osebjem, ki je v lasti bolnišnice.
5. Zadnji model je na bolnišnici temelječ hospic, ki se pojavlja v treh oblikah: kot bolnišnična enota, to je posebna enota znotraj bolnišnice, z lastnim osebjem in določenimi posteljami; kot svetovalni servis, pri čemer interdisciplinarni tim hospica ali že obstoječe zdravstveno osebje predvideva servis za umirajoče, ki so razpršeni po bolnišnici ali dodeljeni na posebne oddelke; kot program oskrbe doma, to je bolnišnično osnovana nega na domu, v tem primeru je tim hospica združen z negovalnim osebjem ali pa ga predstavljajo zaposleni, ki so usposobljeni za hospic oskrbo.

Hospic je v svoji sodobni obliki mnogo več kot le institucija oziroma prostor, kjer umirajoči preživijo svoje poslednje dni. Hospic je filozofija o smislu oziroma pomenu smrti in umiranja ter močno gibanje, ki si prizadeva izkustvo smrti in umiranja povrniti na njeno pravo mesto v družbi.

5.2. SLOVENSKO DRUŠTVO HOSPIC

Slovensko društvo hospic izvaja mednarodni program celostne oskrbe umirajočih bolnikov in svojcev, podpore žalujočim ter prispeva k detabuizaciji umiranja, smrti in žalovanja v slovenski družbi.

Slovensko društvo hospic je humanitarna neprofitno-volonterska organizacija, ki deluje v javnem interesu na področju zdravstvene in socialne varnosti. Ustanovljena je bila junija 1995 v Ljubljani na pobudo doktorice Metke Klevišar¹⁶, vendar je ideja o njem zorela že mnogo prej. Ljudje po različnih krajih v Sloveniji so vedno bolj občutili, kako medicina sicer veliko naredi za hudo bolnega in umirajočega človeka, vendar na žalost zgolj medicinska obravnava ni dovolj. V tem obdobju človek potrebuje veliko več, poleg tega pa je pomoči potrebna tudi

¹⁶Doktorica Klevišar je bila dolga leta zaposlena na Onkološkem inštitutu v Ljubljani, kjer se je srečevala z smrtjo vsak dan in opazila stiske, ki so jih doživljali tako bolniki kakor tudi osebje ter začutila njihovo potrebo po razbremenitvi.

njegova družina oziroma skupnost, v kateri živi. V Sloveniji se je tega začelo zavedati vedno večje število ljudi in tako je zaživel slovensko društvo hospic (Klevišar, 2001: 4).

Program hospica je namenjen bolnikom, ki imajo po zdravniški presoji neozdravljivo bolezen ali poškodbo, ki bo v kratkem ali doglednem času povzročila smrt¹⁷, vključitev vanj je primerna takoj, ko so možnosti aktivnega zdravljenja izčrpane, žalujoči pa se lahko vključijo ne glede na to, ali je bil umrli svojec vključen v program hospica, ko začutijo, da potrebujejo pomoč (Brošura Slovenskega društva hospic).

Društvo ima velike načrte za prihodnost, zato jih čaka še dolga pot, kajti za udejanjanje ideje hospica je bistveno, da se v družbi oziroma skupnosti začne drugače razmišljati o življenju in o smrti, to pa se ne more zgoditi kar čez noč, temveč je za to potreben čas.

5.2.1. Poslanstvo društva

V Slovenskem društvu hospic so svoje poslanstvo opredelili z naslednjimi besedami: *»Hospic je program celostne oskrbe umirajočega bolnika in njegovih svojcev. Njegov namen je doseči najboljšo možno kvaliteto življenja v zadnjih dneh, tednih in mesecih tam, kjer bolniki živijo (na domu, v domovih za ostarele, bolnišnicah ...). Pri tem je bistveno zadovoljevanje vseh bolnikovih potreb, tako fizičnih, čustvenih, socialnih in duhovnih. Obenem je to tudi pomoč družini. Umirajoči ima pravico do celostne oskrbe, nadzora nad bolečino in simptomi bolezni, ne glede na zmožnost plačila. To mu omogoča interdisciplinarni tim (zdravnik, medicinska sestra, socialni delavec, psiholog in številni prostovoljci). S sodelovanjem bolnikovega osebnega zdravnika, zdravnikov specialistov, patronažne medicinske sestre, psihologa, socialnega delavca in drugih strokovnjakov je umirajočemu zagotovljeno optimalno življenje v tem obdobju.«* (Brošura Slovenskega društva hospic).

Tako opredeljeno poslanstvo ne zajame vseh prizadevanj Slovenskega društva hospic, ki se ne končajo pri skrbi za umirajoče in njihove družine. Pomemben del njihovega poslanstva predstavljajo tudi prizadevanja za detabuizacijo smrti in za bolj človeški odnos do umiranja in žalovanja v slovenski družbi. Društvo poleg tega, da skrbi za umirajoče in njihove svojce, skuša ustvariti ugodnejše okolje zanje. Zato morajo družbo opozarjati na potrebe umirajočih bolnikov, njihovih svojcev, negovalcev in zdravstvenih delavcev – vplivati na socialno in zdravstveno politiko glede zakonodaje in pravic, nadaljevati z izobraževanjem zdravstvenih

¹⁷ Pogosto se to nanaša na dobo 6-tih mesecev ali manj (Fink, 1997: 35).

delavcev, da bo mogoče doseči drugačen odnos do umirajočih bolnikov, nuditi pomoč pri izgradnji sinhronizirane mreže pomoči na domu in z delovanjem za izboljšanje kontinuitete obravnave umirajočega bolnika s strani zdravstvene službe (Fink, 1997: 57).

V Slovenskem društvu hospic so oblikovali geslo, ki simbolizira njihovo dejavnost: »Ne moremo dodati dni življenju, lahko pa dajemo življenje dnem.« Cilj hospic oskrbe ni podaljševanje življenja za vsako ceno, temveč obogatitev časa, ki preostaja bolniku, z izboljšanjem kvalitete življenja.

5.2.2. Struktura društva

Društvo izvaja program hospica v organizacijski obliki hospic brez zidov. Storitve hospica nudijo uporabnikom na njihovih domovih. V načrtu pa imajo tudi gradnjo hiše hospica (neodvisnega samostojno stoječega hospica), ki bo združevala šest enoposteljnih apartmajev za umirajoče bolnike, dnevni center ter učno-svetovalni center za zdravstvene in socialne delavce (Fink, 2002: 28).

Slovensko društvo hospic sestavljajo naslednji organi: skupščina, ki je najvišji organ društva, upravni odbor, ki je izvršilni organ društva, predsednik, strokovni svet, nadzorni odbor, častno razsodišče, poslovni direktor ter območni odbori (Statut Slovenskega društva hospic, 2002: 9).

Delovanje društva lahko razvrstimo na dve ravni, nacionalno ter lokalno. Na nacionalni ravni deluje nacionalni odbor, ki ga sestavljajo vsi zgoraj navedeni organi z izjemo območnih odborov. Na lokalni ravni delujejo območni odbori, ki jih ustanavlja in pooblašča za delovanje nacionalni odbor (natančneje Upravni odbor), organizirani so po teritorialnem načelu ter nimajo statusa pravne osebe (Fink, 2002).

Nacionalni odbor je uprava društva. Skrbi za razvoj društva, za promocijo društva in društvenih aktivnosti, koordinira delovanje območnih odborov, skrbi za finančne zadeve, pridobiva in izobražuje prostovoljce, izvaja program detabuizacije smrti, prireja izobraževanja na temo hospica ter vodi publicistično dejavnost društva.

Območni odbori so metoda dela društva, društvo jih ustanavlja na ozemlju Republike Slovenije ter jih finančno podpira. Do sedaj je društvo ustanovilo 6 območnih odborov: Maribor, Celje, Jesenice, Ljubljana¹⁸, Slovenska Istra in Velenje. Območni odbori

¹⁸ Ker ima društvo sedež v Ljubljani ter zaradi drugih praktičnih razlogov, se Območni odbor Ljubljana ter nacionalni odbor v mnogih pogledih prekrivata.

uresničujejo osnovno poslanstvo društva, izvajajo program hospica – skrb za umirajoče in njihove svojce. Vsi območni odbori, z izjemo ljubljanskega ter mariborskega, temeljijo izključno na volonterskem delu.

5.2.3. Obseg društva

V Slovensko društvo hospic je bilo v letu 2001 včlanjenih 929 ljudi (Fink, 2002: 26). Član društva lahko postane vsaka polnoletna oseba, ki to želi, tako da podpiše pristopno izjavo in plačuje članarino. Člani društva podpirajo idejo o hospicu, pomagajo pri delovanju društva z volonterskim delom, idejami o delovanju, širitvijo mreže hospica, prispevki v glasilu društva in drugih medijih (Statut Slovenskega društva hospic, 2002: 3).

V društvu je zaposlenih 9 oseb, od tega je 7 redno zaposlenih, 2 osebi pa opravljata pripravništvo preko javnih del (Fink, 2002). Ob ustanovitvi leta 1995 društvo ni zaposlovalo nikogar, temveč je temeljilo izključno na volonterskem delu, v sedmih letih delovanja pa so zaposlili 9 ljudi¹⁹: tri medicinske sestre, tajnico, ekonomista, vodjo prostovoljcev, referenta v območnem odboru Maribor, socialno delavko ter osebo, ki polovični delovni čas opravlja delo psihologa, drugo polovico delovnega časa pa je zadolžena za odnose z javnostmi.

Velik obseg dela v Slovenskem društvu hospic opravijo volonterji oziroma prostovoljci. V društvu priznavajo, da »Brez njih si delovanja društva ne bi mogli predstavljati« (Fink, 2002: 26). V letu 2001 je v društvu sodelovalo 108 volonterjev (Fink, 2002). Volonter v društvu lahko postane vsak polnoleten državljan/ka Slovenije. V Slovenskem društvu hospic menijo, da idealnega volonterja ni, zaželeno pa je, da zna deliti stisko in izgubo z drugimi, se zna prilagoditi skupini, je čustveno stabilen, ima sposobnost poslušanja, topline in razumevanja (Brošura Slovenskega društva hospic).

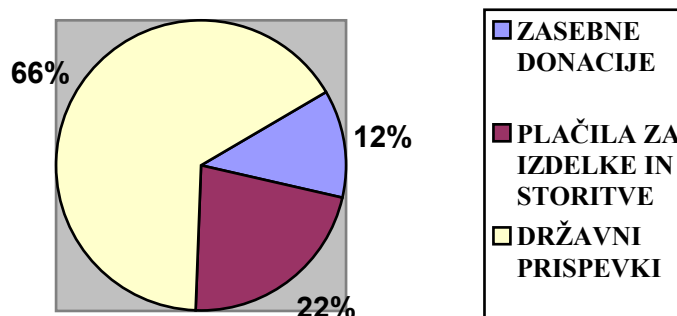
¹⁹ V raziskavi, ki so jo opravili leta 1996 v Sloveniji (Kolarič in ostali, 2002: 118-119), so podatki pokazali, da delež zaposlenih v organizacijah, ki delujejo na področju socialnega varstva obsega kar 15,6 % vseh zaposlenih v društvih, čeprav društva v okviru socialnega varstva v strukturi društev obsegajo zgolj 3,3 odstotni delež. To naj bi bil odraz nadaljevanja posebnega položaja, ki so ga imele humanitarne in invalidske organizacije, v socializmu, ko jih je država vneto finančno podpirala. To se odraža tudi pri Slovenskem društvu hospic, večino zaposlenih v društvu, na primer, plačujejo pristojna ministrstva, s katerimi je Slovensko društvo hospic sklenilo koncesijske pogodbe.

5.2.4. Financiranje društva

Kakor za ostale neprofitno-volonterske organizacije je tudi za Slovensko društvo hospic značilen pluralen sistem financiranja. Hospic pridobiva sredstva na vse tri načine, ki so značilni za neprofitno-volonterske organizacije, to je preko zasebnih donacij, državnih prispevkov ter plačil izdelkov in storitev.

Če na osnovi podatkov, ki sem jih dobila v društvu, vse vire prihodkov združim tako, da lahko izvedem mednarodno primerjavo (glej poglavje 1.8.), dobimo naslednjo strukturo prihodkov: največji vir prihodkov predstavljajo državni prispevki (66 %), na drugem mestu so plačila izdelkov ter storitev (22 %), zasebne donacije predstavljajo 12 % vseh virov prihodkov (glej shemo 5.2.4.1).

Shema 5.2.4.1: Viri prihodkov v Slovenskem društvu hospic v letu 2001



Največji vir prihodkov Slovenskega društva hospic tako predstavljajo državni prispevki, ki znašajo kar 66 % vseh prihodkov: 31 % vseh virov pridobijo od FIHA²⁰, 20 % prispeva ZZS, ostalih 15 % pa predstavljajo ostale državne subvencije.

²⁰ FIHO je fundacija za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v RS ter predstavlja posreden vir državnega financiranja s sredstvi loterije. Fundacija oziroma sklad povsem avtonomno upravlja sredstva, ki jih pridobi s plačevanjem dajatev za prirejanje iger na srečo. Podatki kažejo na to, da sredstva, ki jih invalidske in humanitarne organizacije prejemajo iz loterijskega sklada, bistveno presegajo obseg sredstev, ki jih prejemajo iz državnega ali občinskih proračunov, leta 1995 so sredstva iz loterijskega sklada skoraj 100 % presegala sredstva neposredno iz državnega proračuna (Kolarič in ostali, 2002: 129).

Med plačila izdelkov in storitev (22 %) sem uvrstila prihodke od izobraževalne dejavnosti (7 %), prihodke od publicistične dejavnosti (3 %), članarine (4,5 %) ter prenos iz predhodnega obdobja (7,5 %).

Med zasebne donacije (12 %) sem uvrstila prispevke fundacij, ki predstavljajo le 5 % odstotkov vseh prihodkov društva ter donacije posameznikov in sponzorjev (7 %).

V Slovenskem društvu hospic predstavljajo prevladujoč vir financiranja državni prispevki. Glede na strukturo prihodkov Slovensko društvo hospic spada med neprofitno-volonterske organizacije z modelom dominacije državnega financiranja. Ker je društvo humanitarna organizacija, dejstvo, da pridobijo velik del sredstev ravno od države, sploh ne preseneča, to je namreč (Kolarič in ostali, 2002: 118) odraz stanja oziroma nadaljevanje posebnega položaja, ki so ga imele humanitarne in invalidske organizacije v socializmu.

5.3. ODNOSI Z JAVNOSTMI V SLOVENSKEM DRUŠTVU HOSPIC

5.3.1. Razvoj odnosov z javnostmi v društvu

Začetki odnosov z javnostmi v organizacijah so pogosto nenamerni in skromni. Začne se lahko s tem, da nekdo iz organizacije preprosto odgovarja na pisma potrošnikov ali članov, napiše izvornik za direktno pošto ali letno poročilo, ker nekdo organizira letno srečanje in podobno (Cutlip in ostali, 2000: 60). V Slovenskem društvu hospic so se zametki odnosov z javnostmi pojavili že na samem začetku delovanja društva. Odnose z javnostmi sta razvijali predvsem takratna predsednica društva ter poslovna direktorica, formalno pa funkcija odnosov z javnostmi v društvu ni obstajala.

Komuniciranje v funkciji organizacije je potekalo preko različnih medijev. Pomemben medij je za društvo že takrat predstavljalo neposredno²¹ komuniciranje, na tem področju je bila zelo aktivna nekdanja predsednica društva, ki je med drugim izvajala izobraževanja, seminarje in pogajanja. Društvo se je posluževalo nadzorovanih ter množičnih medijev. Izdajali so brošure o društvu, pošiljali zahvalna pisma sponzorjem ter donatorjem, pisali letna poročila ter druge analitične dokumente. Po radiu ter televiziji so nastopali nekdanja

²¹ Neposredno (face to face) komuniciranje poteka v mediju govora, kamor lahko uvrstimo medosebne pogovore na formalni in neformalni ravni, pogajanja, govorne nastope v skupinah, na seminarjih ali raznih večjih srečanjih (Škerlep, 1998: 750).

predsednica društva ter ostali predstavniki društva, pri čemer je šlo predvsem za predstavitev koncepta hospica ter društva samega (Fink in Soklič, 2002).

Z razvojem društva se je povečeval tudi obseg dela v društvu. Zaradi potrebe in ker so to dovoljevale finančne razmere, so poleti leta 2001 v društvu sistematizirali delovno mesto s polovičnim delovnim časom, namenjeno izvajalcu odnosov z javnostmi.

V Slovenskem društvu hospic so spoznali, da je društvo prišlo do takšne stopnje razvoja, ko je postala vloga odnosov z javnostmi osrednjega pomena za nadaljnji razvoj društva. Z uvedbo funkcije odnosov z javnostmi so postali komunikacijski napor društva bolj načrtni ter kontinuirani (Fink in Soklič, 2002).

5.3.2. Vloga in cilji odnosov z javnostmi v društvu

V Slovenskem društvu hospic priznavajo odnosom z javnostmi upravljalno vlogo ter jim od celotnega letnega proračuna namenijo 10 % sredstev, kar znaša približno 7 milijonov tolarjev (Fink in Soklič, 2002).

Cilji, ki so si jih zastavili v sklopu odnosov z javnostmi, so naslednji (Fink in Soklič, 2002):

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

Cilji, ki si jih je društvo zastavilo v sklopu funkcije odnosov z javnostmi, so tipični za neprofitno-volonterske organizacije. Doseganje zastavljenih ciljev igra pomembno vlogo za nadaljnji razvoj Slovenskega društva hospic.

5.3.3. Programi odnosov z javnostmi v društvu

V nadaljevanju bom poskušala delovanje funkcije odnosov z javnostmi v društvu razvrstiti v programe ter predstaviti tehnike, ki jih pri tem uporabljajo.

V Slovenskem društvu hospic so razvili program odnosov z mediji, program korporativnega oglaševanja ter program pridobivanja sredstev. Poleg naštetih programov v okviru odnosov z javnostmi v manjšem obsegu delujejo tudi na področju odnosov z notranjimi javnostmi, kjer gre predvsem za širjenje informacij z aplikacijo komunikacijskih tehnik. Nekatere programe

izvajajo v večjem, druge v manjšem obsegu, vendar v društvu menijo, da je težko določiti, kateri program je zanje najpomembnejši, ker se med seboj prepletajo ter so zato vsi pomembni (Fink in Soklič 2002).

Društvo zaenkrat izvaja le navedene programe, ostalih programov, kot je program kriznega upravljanja ter kriznega komuniciranja, program odnosov z državnimi institucijami ali marketinških odnosov z javnostmi nimajo izdelanih, vendar če se bo v prihodnosti pokazalo, da jih potrebujejo, jih bodo pripravili.

5.3.3.1. Odnosi z mediji

Slovensko društvo hospic vodi aktiven program odnosov z mediji. S pomočjo množičnih medijev skuša graditi podobo organizacije v javnosti.

Društvo goji odprt odnos do medijev ter jim skuša vedno posredovati informacije, ki jih potrebujejo. Načeloma ne razvijajo zelo osebnih stikov z novinarji, le z nekaterimi, zanje pomembnimi novinarji, imajo konstantne ter direktne stike. Po navadi jih novinarji sami iščejo, kadar potrebujejo informacije o temah, ki so povezane z njihovo dejavnostjo. Mediji za društvo ne predstavljajo le komunikacijskega kanala temveč tudi eno izmed njihovih ključnih javnosti (Fink in Soklič, 2002).

Program odnosov z mediji društvo izvaja s pomočjo tehnik, kot so tiskovne konference, sporočila za medije ter dogodki (Fink in Soklič, 2002). Tiskovne konference skličejo, kadar gre za zelo pomembne zadeve, kot je bila na primer tiskovna konferenca, namenjena predstavitvi projekta hiše hospica. Sporočila za medije uporabljajo, kadar gre za manj pomembne zadeve, ter jih pošiljajo tistim medijem, za katere menijo, da bi jih utegnile zanimati. Veliko pozornosti društvo namenja prirejanju dogodkov, pri čemer poleg ostalih povabljenec vedno povabijo tudi novinarje. Dogodke, ki jih društvo običajno prireja, lahko razvrstimo na tri tipe: dogodki, ob katerih priredijo neko predavanje, drugi tip dogodkov so predstavitve, tretji tip dogodkov predstavljajo kulturna dogajanja. Za primer bom navedla dogodek ob novem letu, ko je šlo preprosto za družabni dogodek ob koncu leta ter so na njem predstavili Koledar hospica, ki je izšel v 3000 izvodih in je bil kasneje povsem razprodan. Namen dogodkov je ponavadi dvojen: pridobivanje sredstev in hkrati popularizacija društva v javnosti. Zato dogodki ne spadajo izključno v program odnosov z mediji, temveč tudi v program pridobivanja sredstev.

5.3.3.2. Korporativno oglaševanje

Kljub jasnim definicijam obeh konceptov je v praksi včasih težko določiti meje med tradicionalnim oglaševanjem ter korporativnim oglaševanjem, med drugim tudi zaradi tega, ker ni nujno, da se izdelčna oziroma storitvena sporočila ter korporativna sporočila izključujejo (Tench, 1997: 189). Televizijske oglase Slovenskega društva hospic sem opredelila kot korporativne zaradi tega, ker gre za oglaševanje koncepta oziroma pojma hospica ter ustvarjanje zavedanja o organizaciji.

V Slovenskem društvu hospic so se pred dobrim letom prvič odločili za televizijsko oglaševanje. Serijo treh spotov so jim brezplačno zasnovali ter izdelali v agenciji Studio Marketing JWT Ljubljana. Sporočilo oglasov, ki so bili namenjeni predstavitvi pojma hospic, je, da "vsaka sekunda življenja šteje". Agencija Studio Marketing JWT Ljubljana je za enega izmed treh oglasov dobila na Slovenskem oglaševalskem festivalu srebrno priznanje, kar pomeni najboljši televizijski oglas v kategoriji družbenih akcij (Hospic, 2002b: 31).

V Slovenskem društvu so bili z odzivi na oglase zadovoljni. Povratne informacije o učinku oglasov so dobili na osnovi medosebne komunikacije. Oglasi so bili namenjeni predstavitvi koncepta hospica ter ustvarjanju zavedanja o društvu, zato bi morda bilo smiselno v zadnjih sekvencah oglasa, ko se na ekranu pojavita logotip ter geslo društva, dodati še naslov in telefonsko številko oziroma naslov spletne strani, na kateri bi zainteresirani lahko dobili dodatne informacije. Na ta način bi bil odziv na oglase morda še večji.

V oglasih nastopajo izključno rakavi terminalni bolniki, kar lahko v javnosti ustvari zmotno prepričanje, da je dejavnost društva namenjena izključno ljudem, ki umirajo zaradi raka. To pa lahko prispeva k diferencijaciji uporabnikov v Slovenskem društvu hospic, na kar opozarja tudi Finkova (1997: 67), in pomeni, da bi društvo spremljalo izključno umirajoče bolnike za rakom, medtem ko je program hospic oskrbe namenjen vsem umirajočim bolnikom, tudi obolelim za ADIS-om ter vsem ostalim, ki jim zdravnik postavi diagnozo s smrtnim izidom.

Akcija predstavlja velik napredek v okviru prizadevanj za povečanje zavedanja o društvu. V društvu pa obljublajo, da ta akcija ni zadnja in že razmišljajo o drugi.

5.3.3.3. Program pridobivanja sredstev

Glavni vir prihodkov Slovenskega društva hospic so državni prispevki, drugi največji vir prihodkov predstavljajo sredstva od prodaje izdelkov ter storitev, sredstva, pridobljena z donacijami pa predstavljajo najnižji vir prihodkov društva.

V Slovenskem društvu hospic sta za pridobivanje sredstev zadolžena poslovna direktorica ter praktik odnosov z javnostmi. Zato bom v nadaljevanju njuna skupna prizadevanja za pridobivanje sredstev predstavila kot program pridobivanja sredstev.

1. Državni prispevki

Društvo del denarja iz državnih sredstev dobi zaradi sklenjenih koncesijskih pogodb, del pa pridobijo preko razpisov (Fink, 2002). Slovensko društvo hospic je pri pridobivanju sredstev od države uspešno, saj 66 % vseh prihodkov društva predstavljajo le-ta. Vzrok temu lahko pripisujemo dejstvu, da društvo izvaja programe, ki so v javnem interesu, zato jih država podpira, ter spretnosti in iznajdljivosti društva, da se dokoplje do državnega denarja.

2. Plačila izdelkov in storitev

Drugi največji vir prihodkov društva predstavlja prodaja izdelkov ter storitev²². Društvo se ukvarja s publicistično dejavnostjo²³, prireja predavanja, seminarje in delavnice za strokovne javnosti ter širšo javnost (Fink, 2002). Pri prodaji izdelkov ter storitev društva je pomembno, da pri tem ne gre izključno za trženje, temveč gre hkrati za načine komuniciranja s ciljnim javnostmi društva, na primer: cilj izobraževalne dejavnosti je izobraževati strokovne javnosti ter široko javnost. Društvo lažje dosega strokovne javnosti kot pa široko javnost, zato ker so izobraževalni programi društva družbeno priznani, to pomeni, da je društvo zanje pridobilo ustrezne certifikate, kar se udeležencem izobraževanj iz strokovne javnosti priznava pri napredovanjih ter lahko vpliva na višino njihovega osebnega dohodka. Strokovni javnosti izobraževanja v okviru društva prinašajo določene koristi, društvo pa pri tem zasluži. Vendar to ni edina korist, ki jo društvu prinaša izobraževalna dejavnost. Strokovne javnosti so namreč tiste, ki se v delovnem okolju srečujejo z ljudmi, ki potrebujejo pomoč, ki jim jo lahko nudi Slovensko društvo hospic. Strokovne javnosti predstavljajo pomemben vezni člen med uporabniki storitev društva in društvom, oni so tisti, ki lahko potencialnega uporabnika napotijo po pomoč v društvo. Publicistična dejavnost ter ostale dejavnosti, ki predstavljajo

²² Pri tem je treba posebej izpostaviti, da sem ne spada storitev spremljanja umirajočih, saj je društvo ne zaračunava direktno svojim uporabnikom temveč Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, kajti ta storitev društva je vpeta v sistem obveznega zdravstvenega zavarovanja. V primeru, ko uporabnik storitve nima urejenega zdravstvenega zavarovanja, društvo storitev nudi brezplačno.

²³ Slovensko društvo hospic izdaja literaturo in brošure s področja smrti in umiranja ter izdaja revijo Hospic.

prodajo izdelkov ter storitev organizacije, imajo dvojno vlogo: predstavljajo vir prihodkov društva ter hkrati promovirajo društvo (Fink, 2002).

3. Zasebne donacije

Stopnja zasebnih donacij je v Slovenskem društvu hospic nizka. Denarja pa ni nikoli preveč, še posebej v Slovenskem društvu hospic v tem trenutku, ko si prizadevajo zgraditi hišo hospica, za kar potrebujejo ogromno denarja. Društvo do sedaj še ni izvajalo širokih akcij za pridobivanje sponzorjev in donatorjev, ker so bili z deležem zasebnih donacij zadovoljni (Fink in Soklič, 2002). Društvo ima stalne sponzorje, ki so v bistvu donatorji, saj z večino od njih nimajo podpisanih sponzorskih pogodb. Podjetja ne zahtevajo nobenih protiuslug od društva, na primer da se objavi njihov logotip, da društvo javno pove, da so jim dali denar ali kaj podobnega, temveč gre v pravem pomenu za donatorstvo, saj njihova donacija ne vsebuje nobenih povratnih zank, uveljavljajo le pripadajočo davčno olajšavo. Društvo sponzorje z novičarskimi pismi obvešča o tem, za kaj so porabili njihov denar, obveščajo jih tudi o vseh pomembnih dogodkih v društvu ter jim predstavljajo načrte za prihodnost. Društvo skuša s sponzorji graditi trajne odnose. Kar se tiče zasebnih donacij oziroma donacij posameznikov, društvo ravno tako še ni izvajalo nobenih večjih akcij. V ta namen občasno objavljajo oglase v tiskanih medijih, v katerih pozivajo ljudi k donacijam. Zasebni donatorji so po navadi uporabniki storitev društva in drugi posamezniki. Zasebnim donatorjem društvo po vsaki donaciji pošlje zahvalno pismo, večkratne donatorje ter tiste, ki donirajo visoke zneske, vabijo na dogodke ter srečanja, ki jih prireja društvo.

V Slovenskem društvu hospic so s sredstvi, pridobljenimi z zasebnimi donacijami, zadovoljni. Društvo je na tem področju precej pasivno²⁴, zato menim, da bi z načrtnim delovanjem v tej smeri lahko povečali stopnjo zasebnih donacij. Zaenkrat država dodeljuje društvu veliko sredstev, vendar se to lahko spremeni, in takrat bodo morali iskati alternativne vire prihodkov, kar pomeni zvišati stopnjo zasebnih donacij ali prihodke od prodaje izdelkov ter storitev organizacije, ali pa oboje.

Delovanje Slovenskega društva hospic močno finančno podpira država, le 36 % sredstev društvo pridobi samostojno preko trženja izdelkov ter storitev in donacij. V društvu bi morali težiti k temu, da bi ta odstotek povišali, saj je pluralnost virov financiranja tisti dejavnik, ki neprofitno-volonterskim organizacijam zagotavlja avtonomijo. Pri procesu povečevanja

²⁴ V Slovenskem društvu hospic posredujejo tekoče informacije za donatorje in potencialne donatorje le v reviji Hospic ter sponzorjem v obliki novičarskih pisem. Posredovanje takih informacij bi lahko razširili še v druge primerne medije. Donatorje in potencialne donatorje bi lahko dosegli s pismi in direktno pošto, ki so med drugim tudi relativno poceni medij. Za projekt hiše hospica, za katerega potrebujejo veliko denarja, pa bi bila zelo primerna intenzivna kampanja za pridobivanje sredstev.

deleža prihodkov od zasebnih donacij ter prodaje izdelkov ter storitev društva, bi lahko odigrala pomembno vlogo funkcija odnosov z javnostmi.

5.3.4. Komunikacijska kampanja za hišo hospica

Ideja hospica se počasi umešča v našo družbo. Slovensko društvo hospic pa si zastavlja vse zahtevnejše cilje, njihov največji projekt doslej je postavitve hiše hospica v Ljubljani. Projekt so želeli predstaviti široki javnosti zato, da bi ustvarili zavedanje o hiši hospica ter da bi pridobili podporo za izgradnjo hiše. Zato so pripravili načrt za enoletno komunikacijsko kampanjo, ki se je že začela, vendar še ni končana. Za izvedbo komunikacijske kampanje so namenili polovico vseh sredstev iz proračuna za odnose z javnostmi (Fink in Soklič, 2002).

Prvi korak v kampanji je bil ta, da so sklicali tiskovno konferenco, na kateri so predstavili projekt hiše hospica ter s sporočili za javnost o tem projektu obvestili novinarje, ki se niso udeležili tiskovne konference. Temu so sledili oglasi v tiskanih medijih, preko katerih so zbirali ponudbe nepremičnin za hišo hospica. Ob istem času so tudi izdali revijo Hospic, ki je bila v celoti posvečena hiši hospica. Nato so v tiskanih medijih objavili oglase za pridobivanje finančnih sredstev za projekt, v katerih so opozarjali na potrebo po hiši hospica v Sloveniji ter pozivali ljudi, naj donirajo v ta namen. Do te faze je kampanja že stekla, v načrtu pa imajo še pripravo televizijskega oglasa o hiši hospica, s katerim želijo ustvariti zavedanje ter promovirati hišo hospica v široki javnosti. S tem se bo kampanja zaključila (Fink in Soklič).

Kampanja je enostavna, nestrukturirana z dvema ciljema: promocija projekta ter pridobivanje sredstev za izvedbo projekta. Kampanja se odvija izključno v množičnih medijih, brez uporabe kontroliranih medijev ter tehnik neposrednega komuniciranja.

Komunikacijska kampanja je prvi večji oziroma bolj kompleksen komunikacijski projekt društva. Rezultati kampanje še niso znani, ker kampanja še poteka. Takšna kampanja predstavlja velik zalogaj za organizacijo, kakršna je Slovensko društvo hospic, v kateri za odnose z javnostmi skrbi, ob pomoči poslovne direktorice, en sam praktik s polovičnim delovnim časom.

5.3.5. Vrednotenje funkcije odnosov z javnostmi v društvu

Čeprav v društvu priznavajo odnosom z javnostmi upravljalno vlogo, lahko način vodenja odnosov z javnostmi društva prepoznamo kot model javnega informiranja. Za organizacije, ki se držijo modela javnega informiranja pri vodenju odnosov z javnostmi, so značilni aktivni programi odnosov z mediji, preko katerih medijem ponujajo novice o organizaciji, značilno je širjenje tudi drugega informativnega gradiva, kot so brošure, letaki, revije in podobno. Grunig in Grunig (1992: 312) sta model javnega informiranja označila kot obrtniške odnose z javnostmi, za katere je značilno, da so usmerjeni h komunikacijskim tehnikam, saj je cilj tovrstnih odnosov z javnostmi aplikacija komunikacijskih tehnik sama po sebi, njihov namen pa je širjenje publicitete ali informacij o organizaciji v medijih ter po drugih kanalih komuniciranja.

Če analiziramo vodenje odnosov z javnostmi v Slovenskem društvu hospic, ugotovimo, da ustreza zgoraj navedenemu modelu. Skoraj vse aktivnosti, ki jih društvo izvaja v sklopu odnosov z javnostmi, z izjemo programa pridobivanja sredstev, so namenjene širjenju informacij ali ustvarjanju publicitete o organizaciji. V društvu aktivno vodijo program odnosov z mediji, ki so »zaznani kot ključni dejavnik pri projekciji podobe organizacije pri občinstvu« (Škerlep, 1998: 751). Korporativno oglaševanje uporabljajo z namenom izboljšanja imidža organizacije. Komunikacijska kampanja, ki poteka v okviru projekta hiše hospica, je usmerjena predvsem k ustvarjanju zavedanja o hiši hospica ter kreiranja pozitivne podobe le-te v javnosti, deloma pa je namenjena tudi pridobivanju sredstev za izpeljavo projekta.

Proces komuniciranja z javnostmi v Slovenskem društvu hospic ni povsem enosmeren, ker nekaj povratnih informacij dobijo na osnovi medosebnega komuniciranja, sicer pa nimajo izdelanih drugih mehanizmov, ki bi jim omogočali bolj sistematično ocenjevanje učinkov vodenja odnosov z javnostmi.

Cutlip in ostali (2000: 537) menijo, da bi lahko neprofitno-volonterske organizacije, ki delujejo na področju socialne varnosti le z načrtovanimi ter konsistentnimi programi, prišle do živega apatiji, predsodkom ter indiferenci do razsvetljenih družbenih konceptov s socialnega področja. Eden izmed glavnih ciljev Slovenskega društva hospic je umestitev filozofije hospica v slovensko družbo. Društvo skuša utreti pot izredno občutljivi temi o smrti in umiranju ter spremeniti odnos do smrti in umiranja v družbi, kar pomeni, da želijo vplivati na stališča ter vedenje ljudi, to pa je dolg in zapleten proces.

Slovensko društvo hospic bi moralo bolj celovito pristopiti k odnosom z javnostmi. Vodenje odnosov z javnostmi v društvu bi moralo vsebovati prvine obeh modelov: simetričnega ter asimetričnega, kar pomeni, da bi s pomočjo persuazivnih taktik poskušali doseči, da deležniki sprejmejo stališča organizacije, po drugi strani pa bi morali s pomočjo komuniciranja uravnavati konflikte ter dosegati kompromise s svojimi javnostmi. Pomembno vlogo bi morale v tako rekonceptualiziranih odnosih z javnostmi društva imeti raziskave o javnostih, komuniciranje pa bi moralo potekati bolj dvosmerno.

Iz podatkov, ki sem jih dobila v Slovenskem društvu hospic, sklepam, da je primarni cilj, ki ga želijo doseči z izvajanjem odnosov z javnostmi, v tem trenutku predvsem ustvarjanje zavedanja o organizaciji. Program pridobivanja sredstev ni tako intenziven, saj društvo največ sredstev pridobi od države preko koncesijskih pogodb ter razpisov, sredstva, pridobljena s prodajo izdelkov ter storitev pa predstavljajo manjši delež vseh virov prihodkov. Najmanjši vir prihodkov društva pa predstavljajo zasebne donacije. V Slovenskem društvu hospic so zaenkrat z višino letno pridobljenih sredstev zadovoljni in še ne težijo k temu, da bi povečali delež prihodkov, ki jih pridobijo z zasebnimi donacijami ter prodajo izdelkov in storitev.

ZAKLJUČEK

V obdobju krize razvoja držav blaginje so se neprofitno-volonterske organizacije znašle v središču pozornosti. Mnogi so v njih videli akterja, ki bi poleg države skrbel za blaginjo državljanov. Neprofitno-volonterske organizacije najdemo na skoraj vseh področjih družbenega delovanja, njihova posebnost je ta, da delujejo v skupno dobro. Njihov cilj je izpolnjevanje nekega poslanstva, ne pa generiranje dobička – ekonomski rezultati zanje pomenijo le omejitve za njihovo dolgoročno uspešno delovanje.

Disciplina odnosov z javnostmi predstavlja pomembno organizacijsko funkcijo neprofitno-volonterskim organizacijam. V večini neprofitno-volonterskih organizacijah so cilji odnosov z javnostmi predvsem doseganje sprejemanja organizacijskega poslanstva, vzpostavljanje komunikacijskih kanalov z uporabniki organizacijskih izdelkov ali storitev, 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.

V nasprotju z uveljavljenim prepričanjem, da je obstoj neprofitno-volonterskih organizacij odvisen od zasebnih donacij, predstavljajo zasebne donacije v povprečju najnižji vir prihodkov neprofitno-volonterskih organizacij. Največji vir prihodkov neprofitno-volonterskih organizacij (v povprečju) predstavlja prodaja izdelkov ter storitev, na drugem mestu pa se nahajajo državni prispevki. Analiza primera je pokazala, da predstavljajo prihodki od zasebnih donacij le 12 % od vseh virov prihodkov Slovenskega društva hospic, največji vir prihodkov društva so državni prispevki (66 %), prihodki od prodaje izdelkov ter storitev predstavljajo 22 % vseh prihodkov društva.

Odnosi z javnostmi lahko odigrajo pomembno vlogo pri pridobivanju sredstev v neprofitno-volonterskih organizacijah, vendar ni nujno, da je to njihova prednostna naloga. V študiji primera se je izkazalo, da je osrednji namen odnosov z javnostmi v društvu doseganje sprejemanja organizacijskega poslanstva ter promoviranja društva samega. Na podlagi ugotovitev pričujočega dela lahko sklenem, da neprofitno-volonterske organizacije potrebujejo odnose z javnostmi. Katere prednostne cilje si neprofitno-volonterske organizacije zastavijo v sklopu te funkcije, pa je odvisno od posamezne organizacije.

Neprofitno-volonterske organizacije, kakor tudi ostale organizacijske entitete, potrebujejo funkcijo odnosov z javnostmi za uspešno delovanje. Dejstvo, da so v povprečju največji vir prihodkov neprofitno-volonterskih organizacij plačila izdelkov ter storitev, je eden izmed

razlogov za naraščajočo pomembnost discipline odnosov z javnostmi, kakor tudi marketinga na neprofitno-volonterskem področju. Po drugi strani pa potreba po vodenju odnosov z javnostmi v neprofitno-volonterskih organizacijah izhaja iz preprostega dejstva, da so neprofitno-volonterske organizacije soodvisne s svojim okoljem, zato izražajo težnjo, da vzpostavljajo stike z njim ter ga poskušajo nadzirati in si ga prilagajati. Odnosi z javnostmi si kot komunikacijska funkcija organizacije v vlogi mediatorja med organizacijo in njenimi strateškimi deležniki prizadevajo vzpostaviti pozitivne odnose med organizacijo ter okoljem, kar je pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost organizacijskih prizadevanj.

SEZNAM VIROV

- Baskin O. W., Aronoff C. E. (1988) Public relations the profession and the practise. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Publishers (druga izdaja).
- Belch G., Belch M. (2001) Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective. Boston (Mass.) [etc.]: Irwin/McGraw-Hill.
- Cutlip M., Center A., Broom G. (2000) Effective public relations. New Jersey: Prentice Hall (osma izdaja).
- Črnak Meglič, Andreja (1998) Obseg, struktura in financiranje neprofitno-volonterskih organizacij v Sloveniji. V Milena Marega in Mateja Šepec (ur.) Vloga in financiranje NVO, 19-26. Ljubljana: REC - Regionalni center za okolje za srednjo in vzhodno Evropo.
- Črnak Meglič, Andreja (2000) Vpliv (tipov) države blaginje na obseg in vlogo neprofitno-volonterskega sektorja v sodobnih družbah: doktorska disertacija. Ljubljana: FDV.
- Črnak Meglič A., Vojnovič M. (1998) Razvoj, vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja. V Milena Marega in Mateja Šepec (ur.) Vloga in financiranje NVO, 3-18. Ljubljana: regionalni center za okolje za srednjo in vzhodno Evropo.
- Dibb S., Simkin L., Pride S., Ferrel O. (2001) Marketing: concepts and strategies. Boston, New York: Houghton Mifflin.
- Drucker, Peter F. (1993) Managing the non-profit organization. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ehling, White in Grunig (1992) Public relations and marketing practices. V Grunig James E. (Ur.) Excellence in public relations and Communication Management, 357-393. Hillsdale, Hove, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fink, Tatjana (1997) Bizu v težkem času: diplomska naloga. Ljubljana: FDV.
- Gruban B., Verčič D., Zavrl F. (1997) Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana: Pristop.
- Grunig J. E., Hunt T. (1984) Managing public relations. Philadelphia [etc.]: Harcourt Brace Jovanovich College.
- Grunig J. E., Hunt T. (1995) Tehnike odnosov z javnostmi. Ljubljana: DZS.
- Grunig J. E., Repper F. (1992) Strategic management, publics, and issues. V Grunig James E. (Ur.) Excellence in public relations and Communication Management, 117-157. Hillsdale, Hove, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig J. E., Grunig L. (1992) Models of public relations communication. V Grunig James E. (Ur.) Excellence in public relations and Communication Management, 251-322. Hillsdale, Hove, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig James E. (1992) Communication, public relations, and effective organizations: an overview of the book. V Grunig James E. (Ur.) Excellence in public relations and Communication Management, 1- 28. Hillsdale, Hove, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Harrison Shirley (1997) Corporate social responsibility. Linking behaviour with reputation. V Kitchen Philip J. (ur.) Public relations principles and practice, 128-147. London [etc.]: International Thomson Business Press.
- Jančič Zlatko (1999) Celostni marketing. Ljubljana: FDV.
- Kitchen, Philip J. (1997a) The evolution of public relations: principles and practise. V Kitchen Philip J. (ur.) Public relations principles and practice, 22-42. London [etc.]: International Thomson Business Press.

- Kitchen, Philip J. (1997b) The interaction between public relations and marketing. V Kitchen Philip J. (ur.) Public relations principles and practice, 223-238. London [etc.]: International Thomson Business Press.
- Kitchen P. J., Papasolomou I. (1997) The emergence of marketing PR. V Kitchen Philip J. (ur.) Public relations principles and practice, 239-271. London [etc.]: International Thomson Business Press.
- Kolarič, Zinka (1997) Prostovoljne neprofitne organizacije v Sloveniji. *Neprofitni management*, let. 1, št. 1, str. 17-20.
- Kolarič, Zinka (1994a) Neprofitno-volonterske organizacije v Sloveniji. *Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo*, let. 22, št. 168-169, str. 107-120.
- Kolarič, Zinka (1994b) Vloga humanitarnih neprofitno-volonterskih organizacij v slovenskem sistemu blaginje v 90-tih letih. *Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo*, let. 22, št. 168-169, str. 143-150.
- Kolarič Z., Črnak Meglič A., Vojnovič M. (2002) Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi. Ljubljana: Založba FDV.
- Kotler P. in Andreasen A. (1998) *Marketing per le organizzazioni non profit*. Milano: Il sole 24 ore.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (1999) *Principles of marketing*. London [etc.]: Prentice Hall
- McGuire, William (1989) Theoretical foundations of Campaigns. Rice R. in Atkin C. (Ur.), *Public communication campaigns*, 43-65. Newbury park (etc): Sage publications.
- Možina, Stane (1998) Strateški pomen kadrovskih virov. V Možina Stane (ur.) *Management kadrovskih virov*, 1-28. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Novak, Mojca (1997) Razvoj Evropskih modelov države blaginje. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo in Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
- Regester M., Larkin J. (1997) Issues and crisis management. V Kitchen Philip J. (ur.) *Public relations principles and practice*, 212-222. London [etc.]: International Thomson Business Press.
- Rus, Veljko (1994) Management v neprofitnih organizacijah. Možina Stane (ur.), *Management (883-972)*. Radovljica: Didakta.
- Salamon L. M., Anheier H. K. (1996) *The emerging nonprofit sector*. Manchester and New York: Manchester University Press.
- Salamon L. M., Anheier H. K. (1997) *Defining the nonprofit sector*. Manchester and New York: Manchester University Press.
- Sirgy M. Joseph (1998) *Integrated marketing communications: a system approach*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Škerlep Andrej (1998) Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa*, let. 35, št. 4 (julij/avgust 1998), str. 738-758.
- Tench Ralph (1997) Corporate advertising: the generic image. V Kitchen Philip J. (ur.) *Public relations principles and practice*, 188-211. London [etc.]: International Thomson Business Press.
- Trstenjak, Verica (1998) Statusne in davčne pravne podlage nevladnih organizacij v Sloveniji. V Milena Marega in Mateja Šepec (ur.) *Vloga in financiranje NVO*, 30-38. Ljubljana: regionalni center za okolje za srednjo in vzhodno Evropo.
- Trunk Širca N. in Tavčar M. (1998) *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Varey Richard (1997) Public relations: the external publics context. V Kitchen Philip J. (ur.) *Public relations principles and practice*, 89-108. London [etc.]: International Thomson Business Press.

Žnidaršič Kranjc, Alenka (1996) *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

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

DRUGI VIRI:

Asch-Goodkin, Judith (2000) The virtues of hospice. *Patient Care*, let. 34, št.21, str. 72-91.

Brošura Slovenskega društva hospic.

Fink Tatjana (2002) Poročilo o delu Slovenskega društva hospic v letu 2001. *Revija Hospic*, let. 7, št. 1 (marec 2002), str. 26-28

Fink Tatjana (2002) Intervju z avtorico, Ljubljana, julij, 2002.

Fink Tatjana in Soklič Meta (2002) Intervju z avtoricama, Ljubljana: julij, 2002.

Hospic (2002a) What is Hospic?

<http://www.hospiceinfo.org/index.cfm?webURL=/public/articles/index.cfm?cat=2> (23. 11. 2002)

Hospic (2002b) "Vsaka sekunda življenja šteje...". *Revija Hospic*, let. 7, št. 1 (marec 2002), str.31.

Kapur K., Weisbrod B.A. (2000) The roles of government and nonprofit suppliers in mixed Industries. *Public Finance Review* let. 28, št. 4, str. 275-308.

Klevišar, Metka (2001) Hospic v Sloveniji. *Revija Hospic*, let. 6, št. 2 (junij 2001), str. 4-5.

Salamon, Lester M. (1996) The crisis of the nonprofit sector and the challenge of renewal. *National Civic Review*, let. 85, št. 4, str. 3-16..

Saunders, Cicely (1996) A personal therapeutic journey. *British Medical Journal (International)*, št. 7072, str. 1599-1601.

Salobir, Urška (2000) Zavestno skrbim, da poleg dela počnem stvari, ki me veselijo. *Revija Hospic*, let. 5, št. 2 (julij 2000), str. 4-9.

Statut Slovenskega društva hospic (2002), Ljubljana, 6. 6. 2002.

Vreček, Mateja (2000) Kaj je paliativna (blažilna) oskrba? *Revija Hospic*, let. 5, št. 2 (julij 2000), str.10-20.

Žnidaršič, Erika (2002) Afera zamajala zaupanje ljudi.

http://24ur.com/naslovnica/slovenija/20020904_2013757.php (16. 11. 2002).