

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Janja Vreš
mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

ODNOSI Z JAVNOSTMI V NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJAH

**PRIMER: PROGRAM PRAVIČNA TRGOVINA IN PROJEKT OGLEDALO VLADI
2006 SLOVENSKE FUNDACIJE ZA TRAJNOSTNI RAZVOJ, UMANOTERE**

Diplomsko delo

Ljubljana 2007



IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a JANJA VREŠ, z vpisno številko 210 17 622,
rojen/-a 18. 9. 82 v kraju KRANJ, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:
ODNOŠI Z JAVNOSTMI V NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJAH PRIMER:
PROJEKTI PRAVIČNA TRGOVINA IN PROJEKT OGLEDALE VLADI 2006 SLOVENSKE
FUNDACIJE ZA TRAJNOSTNI RAZVOJ, UTMANOTERE

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 13. 6. 2007

Podpis avtorja/-ice: Janja Vreš

ODNOSI Z JAVNOSTMI V NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJAH

PRIMER: PROGRAM PRAVIČNA TRGOVINA IN PROJEKT GLEDALO VLADI 2006 SLOVENSKE FUNDACIJE ZA TRAJNOSTNI RAZVOJ, UMANOTERE

Osrednja tema moje diplomske naloge so odnosi z javnostmi v neprofitnih nevladnih organizacijah. Ta praksa postaja vedno pomembnejša tudi v organizacijah, ki niso tržno usmerjene. Tako kot druge organizacije morajo tudi neprofitne nevladne s svojo okolico nenehno komunicirati in gojiti dobre odnose. V ta namen morajo dobro poznati svoje ciljne javnosti in načine komuniciranja z njimi. To pa jim omogoča le celovito poznavanje in izvajanje področja odnosov z javnostmi. Na ta način lahko izstopajo iz množice podobnih organizacij. Tovrstne organizacije pa zaznamujejo številne posebnosti, zato se tudi praksa izvajanja odnosov z javnostmi v določenih pogledih razlikuje od tiste za profitno usmerjene organizacije. V zadnjem delu svoje diplomske naloge opisujem načine izvajanja odnosov z javnostmi na primeru Umanotere, Slovenske fundacije za trajnostni razvoj. Gre za strokovno organizacijo, ki si prizadeva k vzpostavitvi ravnotežja med človekom in okoljem, stremi pa tudi k izboljšanju pogojev za delovanje organizacij civilne družbe. V nalogi sem uporabila različne družboslovne metode, od prebiranja primarnih in sekundarnih virov, razgovorov pa do opazovanja z neposredno udeležbo in opisovanja.

Ključne besede: odnosi z javnostmi, neprofitne nevladne organizacije, civilna družba.

PUBLIC RELATIONS IN NON-PROFIT NONGOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

CASE STUDY: FAIR TRADE PROGRAMME AND MIRROR TO THE GOVERNMENT 2006 PROJECT IN UMANOTERA, THE SLOVENIAN FOUNDATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The main subject of my thesis are public relations in non-profit nongovernmental organizations. The practice is gaining on relevance in organizations which are not market oriented. Non-profit nongovernmental organizations must communicate and maintain good relations with their environs like any other organization. In order to achieve that they must recognize their target publics and methods of communication for each of them. Knowledge and performing the practice of public relations as a whole enables that. In this manner they can step out of the crowd made up of similar organizations. These organizations are however denoted in several particularities, therefore the public relations practice differs from the one in profit organizations. At the end of my thesis I describe ways in which public relations are performed in Umanotera, The Slovenian Foundation for Sustainable Development. The organization strives for restoration between human being and the environment and for improvement of conditions under which organizations of civil society take an active part in. Beside selection of domestic and international literature I have gathered information through research methods such as interview, direct observation and description.

Key words: public relations, non-profit nongovernmental organizations, civil society.

KAZALO

UVOD	6
1. NEPROFITNE NEVLADNE ORGANIZACIJE	8
1.1 OPREDELITEV NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJ	8
1.1.1 Nefitnost	8
1.1.2 Nefitne nevladne organizacije	11
1.2 UMESTITEV NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJ V DRUŽBENI PROSTOR	14
1.3 TIPOLOGIJA IN KLASIFIKACIJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ	16
1.4 POSLANSTVO NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJ	22
1.5 FINANCIRANJE NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJ	24
1.5.1 Vprašanje donatorstva	26
1.5.2 Upravljanje s človeškimi viri	27
1.6 MARKETING NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJ	29
2. ODNOSI Z JAVNOSTMI V NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJAH	31
2.1 OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI	31
2.2 JAVNOST	33
2.3 DÉLEŽNIKI	34
2.4 MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI	35
2.5 VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJAH	37
2.6 POSEBNOSTI ODNOSOV Z JAVNOSTMI V NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJAH	39
2.6.1 Odnosi z mediji	39
2.6.2 Odnosi z notranjimi javnostmi	40
2.6.3 Odnosi z državnimi institucijami (public affairs)	42
2.6.4 Odnosi z drugimi nevladnimi organizacijami	44
2.6.5 Odnosi z donatorji	46
2.6.6 Odnosi z uporabniki	47
2.6.7 Odnosi z lokalno skupnostjo	48
2.6.8 Mednarodni odnosi z javnostmi	48

3. ŠTUDIJA PRIMERA: UMANOTERA – Slovenska fundacija za trajnostni razvoj	50
3.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE, VIZIJA, POSLANSTVO, CILJI IN NJENO FINANCIRANJE	50
3.2 DEJAVNOST IN PROJEKTI UMANOTERE	53
3.3 ODNOSI Z JAVNOSTMI V UMANOTERI PRI PROGRAMU PRAVIČNA TRGOVINA IN PROJEKTU OGLEDALO VLADI 2006.....	55
3.3.1 Predstavitev programa Pravična trgovina	55
3.3.2 Predstavitev projekta Ogledalo vladi 2006	57
3.3.3 Programi odnosov z javnostmi na primerih Pravična trgovina in Ogledalo vladi 2006.....	60
3.3.3.1 Odnosi z mediji	59
3.3.3.2 Odnosi z donatorji	62
3.3.3.3 Odnosi z državnimi institucijami	62
3.3.3.4 Odnosi s prostovoljci, zaposlenimi in uporabniki	63
3.3.3.5 Odnosi z drugimi nevladnimi organizacijami	64
3.3 VREDNOTENJE FUNKCIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI NA IZBRANIH PRIMERIH.....	65
SKLEP	67
LITERATURA IN VIRI	69

KAZALO TABEL

Tabela 1.3.1: Neprofitne organizacije v skladu z našo statusnopravno ureditvijo	17
Tabela 1.5.2: Vrste sredstev	25
Tabela 2.4.1: Značilnosti četrh modelov odnosov z javnostmi	36

KAZALO SLIK

Slika 1.2.1: Nevladne organizacije kot intermediarna sfera v mikro-makro perspektivi	14
Slika 1.2.2: Trikotnik blaginje	15
Slika 1.3.1: Primer tipologije	19
Slika 1.4.1: Poslanstvo neprofitnih organizacij	23

UVOD

Neprofitne nevladne organizacije so tiste družbene entitete, ki niso ne tržne ne državne in delujejo v sferi civilne družbe. Ustanovljene so z namenom služenja javnemu dobremu in se skozi poslanstvo, ki povečuje kakovost družbenega življenja, razlikujejo od profitno usmerjenih organizacij. Delujejo v vseh sodobnih družbah in prispevajo k reševanju problemov na praktično vseh družbenih področjih. Vloga neprofitnih nevladnih organizacij se v Sloveniji spreminja – postaja vedno bolj pomembna. Zaradi tega pa narašča tudi pomembnost njihovega proučevanja, kljub temu, da je to področje pri nas še slabo razvito.

Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj, je ena izmed tovrstnih organizacij pri nas. Je strokovna organizacija, ki si prizadeva k vzpostavitvi ravnotežja med človekom in okoljem. Zavzema se za čistejše okolje in trajnostni razvoj, ki se ga lahko doseže z odgovornim ravnanjem z dragocenimi materiali in viri, ter opozarja na okoljske probleme. Teži pa tudi k izboljšanju pogojev za statusno, finančno in kadrovsko okrepitev organizacij civilne družbe. Njen temeljni namen v okviru tega je izkoristiti potencial neprofitnega nevladnega sektorja v Sloveniji, ki je velikokrat prezrt.

V svojem diplomskem delu utemeljujem tezo, da se morajo za uspešno delovanje v družbi danes tudi neprofitne nevladne organizacije posluževati prakse izvajanja odnosov z javnostmi. Organizacije morajo namreč z za svoje delovanje strateško pomembnimi javnostmi nenehno komunicirati. Najpogosteje imajo v neprofitnih nevladnih organizacijah odnosi z javnostmi funkcijo informiranja oz. osveščanja javnosti o svoji dejavnosti, mnogokrat pa je praksa povezana zlasti s pridobivanjem sredstev. Kot bomo videli v nadaljevanju, pa je vloga odnosov z javnostmi v tovrstnih organizacijah mnogo večja in vedno bolj pomembna.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh sklopov. Prvo in drugo poglavje predstavljata teoretično zasnovo, tretje poglavje pa obsega praktičen del z analizo dveh primerov.

V *prvem poglavju* opredeljujem neprofitne nevladne organizacije in jih umeščam v družbeni prostor. Z namenom boljše preglednosti tega sektorja predstavljam različne tipologije ter klasifikacijske sisteme za tovrstne organizacije. V nadaljnjih podpoglavjih pa opisujem specifičnosti neprofitnih nevladnih organizacij in ponazarjam marketinški vidik tovrstnih organizacij.

Drugo poglavje je namenjeno splošnim teorijam odnosov z javnostmi. Opredeljujem jih z definicijami različnih avtorjev, govorim o vrstah javnosti in déležnikih organizacije. V nadaljevanju ponazarjam bistvene značilnosti štirih osnovnih modelov odnosov z javnostmi, opredeljujem vlogo funkcije odnosov z javnostmi v neprofitnih nevladnih organizacijah in prikazujem njihove programe.

Diplomsko delo zaključujem s *tretjim poglavjem*, kjer teoretski okvir iz predhodnih poglavij uporabim za analizo odnosov z javnostmi v Umanoteri, Slovenski fundaciji za trajnostni razvoj, na dveh primerih. Najprej predstavim samo organizacijo, njene dejavnosti in projekte, nato pa podrobneje opisujem programe odnosov z javnostmi na primeru programa Pravična trgovina 3MUHE in projekta Ogledalo vladi 2006. Na koncu podajam še svoje ugotovitve in mnenja glede komuniciranja s strateškimi javnostmi v proučevani organizaciji.

1. NEPROFITNE NEVLADNE ORGANIZACIJE

V prvem vsebinskem poglavju opredeljujem posebnosti neprofitnih nevladnih organizacij, njihove značilnosti in umestitev v družbeni prostor. Predstavljam tipologije in klasifikacije tovrstnih organizacij pri nas za lažjo predstavitev področja, na katerem delujejo. Nazadnje pa opisujem tudi vlogo marketinga v neprofitnih nevladnih organizacijah in njegovo razmerje do odnosov z javnostmi.

1.1 OPREDELITEV NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJ

Pri opredeljevanju neprofitnih nevladnih organizacij naletim na veliko zmedo glede poimenovanja tovrstnih organizacij. Zato na začetku podrobneje predstavim različna – domača in tuja – poimenovanja organizacij s tega področja.

Da bi bilo povsem jasno, o kakšni organizaciji pišem v svojem diplomskem delu, uporabljam izraz neprofitna nevladna organizacija. Menim, da izraz združuje dva bistvena kriterija, po katerih se tovrstne organizacije ločijo od profitnih, glede na njihove smotre, namene in poslanstvo.

1.1.1 Neprofitnost

Sam pojem neprofitne organizacije (nonprofit organization, nonprofit association ali tudi nonprofit corporation) izhaja iz ameriške teorije managementa. Tako kot vse druge organizacije, so neprofitne organizacije »/i/nstrumenti (sredstvo, pripomoček, orodje) za doseganje smotrov ustanoviteljev oz. lastnikov; ciljna združba sodelavcev za doseganje njihovih smotrov; srečevališče interesov udeležencev – vseh tistih, ki imajo pomembne interese v stanju in delovanju organizacije« (Trunk-Širca in Tavčar 1998: 2).

V literaturi naletim na številne opredelitve in izraze o neprofitnih organizacijah. To potrjuje tudi Bežovan, ki pravi (1995: 196–198), da ima neprofitni sektor v različnih državah različna imena in tudi različno vsebino.

Najbolj znani so naslednji pojmi, ki pojasnjujejo aktivnosti organizacij v tem sektorju:

- *Neprofitni sektor (nonprofit sector)* se najpogosteje uporablja v ZDA; zanj je značilno poudarjanje, da te organizacije niso ustanovljene zaradi dobička. Če ga ustvarijo, ga morajo porabiti v zvezi z dejavnostjo organizacije, oz. ga ne smejo deliti.
- *Neodvisni sektor (independent sector)* poudarja upravljalno neodvisnost od državnega in profitno usmerjenega sektorja. Kljub temu se te organizacije lahko v določeni meri financirajo iz javnih financ ali s podjetniškimi dotacijami.
- *Dobrodelni sektor (cheritable sector)* je značilen za Veliko Britanijo. Poudarek je na finančnih prispevkih v dobrodelne, humanitarne namene. Te organizacije ponavadi nimajo lastnih finančnih virov.
- *Prostovoljni sektor (voluntary sector)* poudarja prostovoljno, brezplačno delo v teh organizacijah, kar pa ne pomeni, da večine dela ne opravijo stalno zaposleni, torej plačani profesionalci.
- *Neobdavčeni sektor (tax-exempt sector)* poudarja davčno ugodnejši status, tako da zagotavlja davčne oprostitve ali olajšave – v nasprotju s profitnim sektorjem.
- *Nevladni sektor (non-governmental sector)* poudarja prosto delovanje, delovanje brez vladnega vpliva.
- *Socialna ekonomija (associational sector)* poudarja vlogo institucij, kot so hranilnice, zadruge, različne zavarovalne institucije.
- *Tretji sektor (third sector)* poudarja, da poleg države in zasebnega profitnega sektorja obstaja še en sektor, ki je prvima enakovreden. Opozarja tudi, da je za skladen razvoj nujno tesno sodelovanje in povezovanje med vsemi sektorji (1995: 196–198).

O tipih definicij pa govorita Salamon in Anheier, ki opredelita (1997: 30–40) štiri poglobitve definicije neprofitnih organizacij, na katere so se oprli tudi slovenski avtorji:

- PRAVNA DEFINICIJA – gre za najverjetneje najbolj enostavno in zanesljivo definicijo, ki je zapisana v zakonih različnih držav. Pod tem tipom definicije so neprofitne organizacije tiste, kar zakon v teh posameznih državah pravi, da so.
- EKONOMSKA DEFINICIJA – ta definicija poleg pravne oblike organizacije opredeljuje področje tudi glede na vir prihodkov. Med neprofitne organizacije po tem tipu definicij sodijo organizacije, ki večino prihodkov dobijo s članarinami in prostovoljnimi prispevki, ne pa od prodaje izdelkov in storitev na trgu.

- FUNKCIONALNA DEFINICIJA – ta tip definicije neprofitnih organizacij je razdeljen še na dva podtipa. Prvi podtip poudarja funkcijo oz. namen, ki ga tovrstne organizacije izvršujejo. Morda najpogostejšo vrsto te funkcije lahko imenujemo promocija »javnega interesa«. Drugi podtip funkcionalne definicije pa poudarja ožji set teh skupnih interesov, npr. vzajemnost in solidarnost. Po funkcionalni definiciji so neprofitne organizacije skupine ljudi, ki se prostovoljno združujejo zaradi nekega skupnega interesa.
- STRUKTURALNO-OPERACIONALNA DEFINICIJA – poudarja organizacijsko osnovno strukturo in delovanje. Med neprofitne organizacije po tej definiciji sodijo tiste, ki so: **organizirane, zasebne, neprofitno-distributivne, vodene in upravljane samostojno in so prostovoljne**. Pomembno je torej, da so ustanovljene formalno in imajo določeno stopnjo organizacijske nepretrganosti, so nevladne in nanje ne vpliva vlada (vendar to ne pomeni, da jih vlada ne more financirati), morebiten profit uporabljajo za uresničevanje svojega poslanstva in ga ne vračajo lastnikom, same – brez zunanje kontrole – upravljajo svoje dejavnosti in vključujejo določeno količino prostovoljnega dela.

Anthony in Young navajata (1988: 49) naslednjo definicijo tovrstnih organizacij: »Neprofitna organizacija je organizacija, katere cilj je nekaj več kot ustvarjanje dobička za svoje lastnike. Ponavadi je cilj ponujanje storitev.«

Ena glavnih razlik med neprofitnimi in profitnimi organizacijami je tudi, da neprofitne ponavadi vzdržujejo večje število odnosov, ki so zanje nujno potrebni (Drucker v Vázquez in drugi 2002: 1024). Prav tako kot profitne organizacije pa morajo tudi neprofitne nenehno izboljševati svoje delo. Zahteva po storitvah, ki so integrirane, krojene in pravočasne, žene neprofitne organizacije v sledenje novim upravljalnim paradigmam (Lettieri in drugi 2004: 16).

Pri nas Dimovski opredeljuje (2002: 696) neprofitne organizacije v ožjem in širšem smislu. *V najožjem smislu* vključujejo zasebne neprofitne organizacije, kot so bolnišnice, inštituti, zasebne šole in dobrodne organizacije, pa tudi javne vladne enote ali agencije, kot so dobrodne ustanove, zapori in državne univerze. *V najširšem pomenu* pa vključujejo državne, regijske in lokalne organe oblasti, bolnišnice, muzeje, zveze, združenja, ustanove, kulturne institucije, verske skupine, dobrodne organizacije in druge organizacije, ki jim je vsem skupno, da so oproščene plačevanja davkov in da je njihov primarni namen koristiti družbi.

Podobno neprofitne oz. nedobičkonosne organizacije opredeljuje tudi Rus, ki pravi (1994: 959), da so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička, ali pa z njim, vendar pa cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali pa za dvig kvalitete storitev. Čopičeva pritrjuje (1997: 75), da so neprofitne organizacije tiste, katerih cilj je čim bolj uspešno izvajanje dejavnosti, za katere so ustanovljene, in da njihov namen ni ustvarjanje dobička. Dodaja pa še, da je njihov pravi namen uresničevanje poslanstva.

Neprofitne organizacije se od profitnih organizacij razlikujejo po smotrih, ki izhajajo iz želenih koristi. *Smotri profitne organizacije* (podjetja) so tako profitni in praviloma merljivi v denarju – primerna donosnost vložnega kapitala in dolgoročna rast premoženja lastnikov (vrednost njihovih deležev v podjetju), medtem ko so *smotri neprofitne organizacije* neprofitni in praviloma niso neposredno merljivi v denarju – koristi lastnikov oz. ustanoviteljev so lahko materialne ali nematerialne, neposredne ali posredne (Trunk-Širca in Tavčar 1998: 2).

Poleg različnih definicij tovrstnih organizacij pa obstaja raznolikost tudi znotraj njih. Razlike med njimi so v velikosti (velike, srednje, male), lokalne, državne, novo nastale in že uveljavljene, znane; institucionalno financirane in financirane s prostovoljnimi prispevki, ruralne in urbane; takšne, ki nudijo storitve samo za svoje člane (self-help organizations) in takšne, ki nudijo storitve za druge (Hrovatin 2002: 72).

1.1.2 Neprofitne nevladne organizacije

»Neprofitne organizacije so velika, nujno potrebna sestavina družbe« (Hines 2004: 302).

Neprofitne nevladne organizacije povsod po svetu tradicionalno delujejo v t. i. socialnem sektorju za reševanje problemov, kot so lakota, brezdomstvo, onesnaževanje okolja in reševanje okoljevarstvenih problemov, mamila in nasilje v družini, ter za organiziranje družbenih dejavnosti (šport, kultura, verska dejavnost itd.). Prav tako zagotavljajo nekatere osnovne socialne storitve, kot so izobrazba, umetnost, zdravstveno varstvo idr., ki jih trg ne more zagotoviti v zadostni meri (Hrovatin 2002: 71).

Neprofitne nevladne organizacije dopolnjujejo dejavnost države, prispevajo nove ideje za nove programe ter inovacije in so sredstvo, s katerim uporabniki uresničujejo svojo vizijo dobre družbe neodvisno od vladne politike (Hrovatin 2002: 71). »Tovrstne organizacije so ustanovljene z namenom služenja javnemu ali skupnemu dobremu in ne v prizadevanju za dobiček oz. kopičenju le-tega« (Dyer in drugi 2002: 13).

Anheier pojasnjuje, da neprofitne nevladne organizacije obstajajo in delujejo v vseh sodobnih družbah, vendar so vse do začetka devetdesetih let predstavljale »izgubljene kontinente« na zemljevidih sodobnih družb (Salamon in Anheier v Kolarič 2002: 6). Tako je bilo tudi pri nas. Sredi devetnajstega stoletja so v Sloveniji nastale prve prostovoljne organizacije, ki so se ukvarjale z okoljem, naravo in tudi z ljudmi v njej. Tovrstne organizacije so se od tedaj množile, imele so tudi vedno več članov, različne kulturno-politične in sistemske vloge, imele pa so tudi različne pravne statuse in so se tudi različno imenovali. V devetdesetih letih smo jih prepoznavali pod imenom »nevladne organizacije«. Ta oznaka se je v slovenskem javnem prostoru začela uveljavljati leta 1993, ko so se društva začela prepoznavati kot nevladne, prostovoljne in neprofitne organizacije, zato da bi ustrezala kriterijem tujih fundacij, ki so začele delovati v Sloveniji pri dodeljevanju finančnih podpor. S tujimi finančnimi sredstvi se je v slovenski politični prostor vselilo ne le novo skupno ime za društva, fundacije in zasebne zavode, pač pa se je v družboslovni misli začel uveljavljati tudi koncept, ki ga v zahodnih razvitih parlamentarnih demokracijah poznajo pod širšim imenom »tretji sektor« (Lukšič 1997: 50).

V Sloveniji Zinka Kolarič, avtorica ene prvih knjig s področja neprofitnih nevladnih organizacij pri nas, s pojmom neprofitne organizacije označuje dve temeljni vrsti organizacij. Ene so *javne neprofitne organizacije* – to so s strani javnih avtoritet ustanovljene organizacije, ki »služijo« javnemu interesu. Druge pa so *zasebne neprofitne organizacije* – to pa so s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb ustanovljene organizacije, ki lahko »služijo« tako javnemu kot tudi skupnemu interesu (Kolarič in drugi 2002: 14). Različnih pravnih statusov nevladnih organizacij pri nas ne ureja en, temveč več zakonov. Za vsako organizacijsko obliko velja poseben zakon. Poleg tega posamezni zakoni združujejo v enem pravnem statusu profitne in neprofitne organizacije, pa tudi javne in zasebne organizacije. Zaradi tega ni mogoče jasno razločevanje nevladnih organizacij od organizacij, ki sodijo v druge sektorje (Črnak-Meglič in Vojnovič 1997: 12).

Tipi pravnih oseb, ki jih lahko v Sloveniji v skladu z obstoječo zakonodajo uvrščamo v neprofitni nevladni sektor, so (www.mju.gov.si):

- društva,
- ustanove (fundacije),
- privatni zavodi,
- zadruge,
- cerkvene organizacije in
- podjetja za zaposlovanje invalidov.

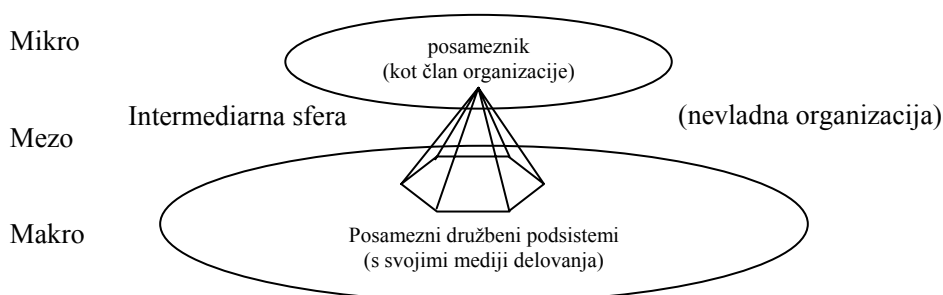
V literaturi zasledim različna poimenovanja določenih organizacijskih oblik. Zato na tem mestu pojasnujem razliko med ustanovo in fundacijo. V praksi je neločevanje obeh oblik zelo pogosto. Preprosto pa gre za to, da sta obe obliki pravna izraza, ki ju opredeljuje zakon o ustanovah. *Razlikovati je namreč treba med pravnim in pogovornim jezikom.*

S to razlago zaključujem poglavje definiranja najpomembnejših pojmov s področja neprofitnih nevladnih organizacij. V tem poglavju ugotovim, da tako pri nas kot tudi drugod v svetu ne obstaja enoten izraz za tovrstne organizacije in da so poleg tega tudi v različnih državah poimenovane različno. Prav tako tudi ni prave definicije; obstajajo zgolj različna poimenovanja neprofitnih nevladnih organizacij, ki pa opisujejo le, kaj vse niso. V nadaljevanju neprofitne organizacije ločim od profitnih. V proučevani literaturi pa spoznam tudi, da obstajajo štirje tipi definicij neprofitnih nevladnih organizacij in da kljub veliki raznovrstnosti te entitete družijo nekatere skupne značilnosti; te so *zasebnost, organiziranost, neprofitnost, samostojno vodstvo in prostovoljnost.*

1.2 UMEŠTITEV NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJ V DRUŽBENI PROSTOR

Da bi lahko zelo heterogen sklop neprofitnih nevladnih organizacij obravnavali v celoti, je treba opredeliti njihov položaj glede na posamezne družbene nivoje. Za celotno sociološko obravnavo je treba upoštevati, da neprofitne nevladne organizacije presegajo eno temeljnih dihotomij v sociološki tradiciji, to je mikro-makro pristop. Zato je treba ugotoviti, kako se te organizacije umeščajo v družbo, oz. kje se nahajajo tako v odnosu do drugih podsistemov kot tudi v odnosu do posameznikov. V primeru teh organizacij je ta naloga dosti lažja kot morda kje drugje, saj nastopajo kot posredniški element, intermediarij, v dveh dimenzijah. Za ponazoritev navajam poenostavljen model mikro-makro odnosov v družbi (glej sliko 1.2.1) in opredeljujem, kje se nahaja ta sfera (Rončević 2002: 49).

Slika 1.2.1: Nevladne organizacije kot intermediarna sfera v mikro-makro perspektivi

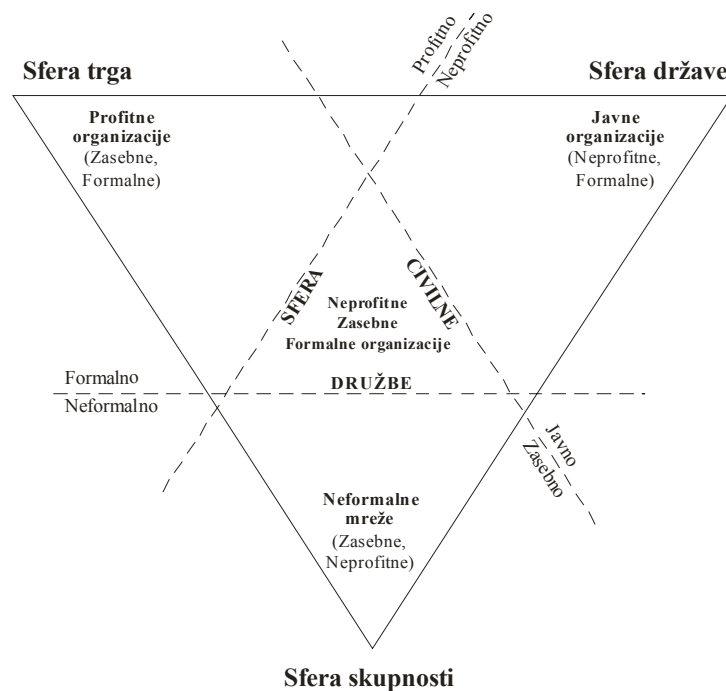


Vir: prirejeno po Rončević 2002: 50.

S slike je razvidno, da lahko neprofitne nevladne organizacije kot sestavina intermediarne sfere vršijo posredniško vlogo med entitetami, ki se nahajajo na različnih nivojih. Po eni strani posreduje med posameznikom in makrosistemom, po drugi pa posreduje tudi med različnimi družbenimi makrosistemi (Rončević 2002: 50).

Pomemben prispevek pri opredelitvi sfere neprofitnih nevladnih organizacij kot intermediarne sfere je model *blaginjskega trikotnika* (glej sliko 1.2.2), ki ga je v začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja oblikoval Pestoff (Rončević 2002: 51).

Slika 1.2.2: Trikotnik blaginje



Vir: prirejeno po Kolarič in drugih 2002: 17.

»Njegova definicija je naslednja: sodobna družba ima tri sfere, iz katerih posamezniki pridobivamo sredstva za zadovoljitev potreb. To so sfera trga, sfera države in sfera civilne družbe (pri enih avtorjih – Abrahamson) oziroma sfera skupnosti (pri drugih – Streeck, Schmitter). Blaginja posameznika je tako odvisna od obsega in kombinacij povezav/odnosov, ki mu jih uspe vzpostaviti s temi tremi sferami« (Kolarič in drugi 2002: 15). S pomočjo koncepta trikotnika blaginje družbeni prostor tako razdelimo na štiri in ne tri sfere, ki so posamezniku na voljo za zadovoljevanje svojih potreb. To so sfera trga, sfera države, sfera skupnosti in sfera civilne družbe.

Dimenzija neprofitnosti (v smislu služenja javnemu ali skupnemu interesu kot splošnemu družbenemu interesu) torej razmejuje sfero civilne družbe od sfere trga (v kateri prevladujejo entitete z lastnostjo profitnosti); dimenzija zasebnosti (v smislu lastništva oz. ustanoviteljstva s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb) jo razmejuje od sfere države (v kateri prevladujejo entitete z lastnostjo javnosti) in dimenzija formalnosti (v smislu eksplicitnih pravil in norm, ki implicirajo organiziranost) jo razmejuje od sfere skupnosti (v kateri prevladujejo entitete z lastnostjo neformalnosti) (Kolarič in drugi 2002:16).

»Temeljna značilnost vmesne sfere – sfere civilne družbe – je njena sočasna zaprtost in odprtost v odnosu do drugih sfer:

- *Dimenzija »neprofitno«* sicer zapira/ločuje sfero civilne družbe v odnosu do trga, vendar jo hkrati odpira/povezuje v odnosu do sfere države in do sfere skupnosti; v obeh sferah so namreč prav tako kakor v sferi civilne družbe entitete z lastnostjo neprofitnosti v smislu »služenja« javnemu (v sferi države), oziroma skupnemu interesu (v sferi skupnosti) kot splošnemu družbenemu interesu.
- *Dimenzija »zasebno«* sicer zapira sfero civilne družbe v odnosu do sfere države, vendar jo hkrati odpira v odnosu do sfere trga in sfere skupnosti; zasebnost v smislu lastništva oziroma ustanoviteljstva je namreč lastnost entitet tudi v sferi trga in v sferi skupnosti.
- *Dimenzija »formalno«* sicer zapira prostor civilne družbe v odnosu do skupnosti, vendar ga hkrati odpira v odnosu do sfere trga in sfere države; formalnost v smislu eksplicitno za vse veljavnih pravil in norm ter organiziranosti je namreč lastnost entitet tudi v sferi trga in v sferi države« (Kolarič in drugi 2002: 18).

Civilna družba kot del družbenega prostora je torej hkrati odprta in zaprta v odnosu do drugih sfer. Ta njena lastnost pa določa tudi temeljne značilnosti entitet v njej. Te so tako po svojih lastnostih neprofitne, zasebne in formalne. Štiri sfere, na katere je mogoče razdeliti celotni družbeni prostor, pa so abstraktni idealni tipi.

1.3 TIPOLOGIJA IN KLASIFIKACIJA NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Do sedaj sem ob proučevanju neprofitnih organizacij ugotovila, da jim je skupno to, da so formalne, neprofitne in zasebne, sicer pa so zelo raznovrstne. Dokaz za to so tudi številna poimenovanja tovrstnih entitet v civilni družbi, od katerih nobeno v celoti ne pokrije njihove kompleksnosti.

Še večji problem kot za poimenovanje pa po Kolaričevi za njihovo empirično preučevanje predstavlja prav ta raznovrstnost. Za obvladovanje »raznovrstnosti entitet« sta v družboslovnem raziskovanju zato na voljo dva instrumenta: *tipologije* in *klasifikacije* (Kolarič in drugi 2002: 25).

Neprofitne organizacije je mogoče razvrstiti na najrazličnejše načine. V nadaljevanju jih razvrščam v skladu z našo statusnopravno ureditvijo (glej tabelo 1.3.1), nato pa za boljšo predstavo neprofitnih organizacij prikažem še tipologijo vseh gospodarskih entitet na podlagi štirih kriterijev:

1. kriterija cilja, misije;
2. kriterija ustanovitelja, lastnika;
3. kriterija formalno pravnega statusa in
4. kriterija izvajalca aktivnosti (glej sliko 1.3.1).

Tabela 1.3.1: Neprofitne organizacije v skladu z našo statusnopravno ureditvijo

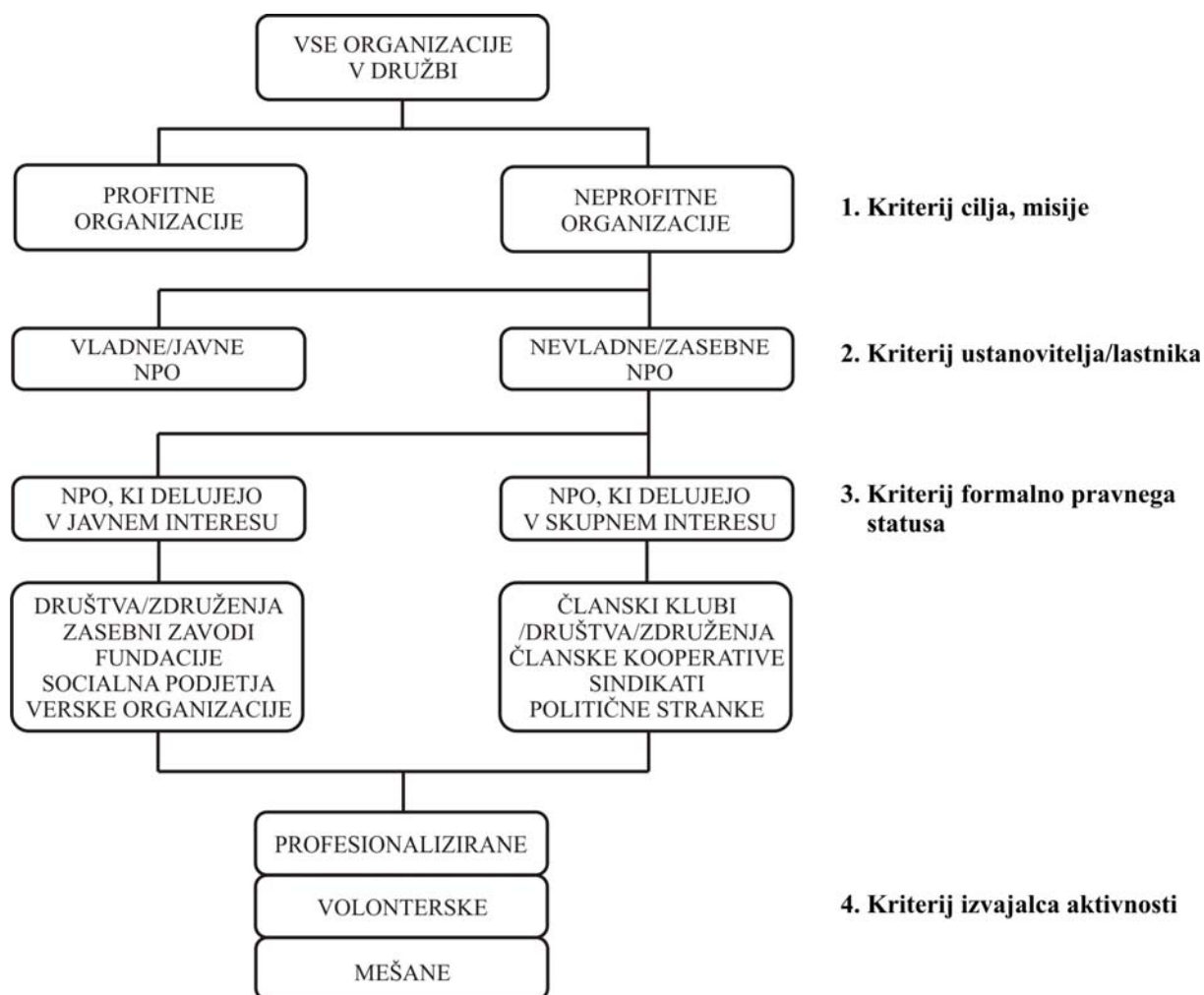
NEPROFITNE ORGANIZACIJE	PROFITNE ORGANIZACIJE
JAVNE ORGANIZACIJE	
<ul style="list-style-type: none"> • Organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države • Organi lokalnih skupnosti • Javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje ipd. • Javni gospodarski zavodi: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

Vir: povzeto po Trunk-Širca in Tavčar 1998: 7.

Kolaričeva (2002: 25–27) torej za svojo tipologijo izpelje naslednje kriterije:

- 1. Kriterij cilja, misije** – to je najsplošnejši kriterij, ki meri temeljni smisel ali cilj obstoja določene entitete. Na podlagi tega kriterija vse organizacije delimo na *profitne* in *neprofitne*. Pri prvih je smisel obstoja in delovanja maksimiziranje profitabilnosti kapitala za njihove lastnike, pri slednjih pa je smisel obstoja delovanje v splošno družbeno koristne namene.
- 2. Kriterij ustanovitelja/lastnika** – ta kriterij določa, kdo je ustanovitelj oz. lastnik določene entitete. Na osnovi tega lahko vse neprofitne organizacije razdelimo na *javne* in *zasebne*. Pri prvih je ustanovitelj oz. lastnik država, druge pa ustanavljajo oz. jih imajo v lasti zasebne fizične in pravne osebe.
- 3. Kriterij formalno-pravnega statusa** – glede na ta kriterij je mogoče vse zasebne neprofitne organizacije razdeliti na skupino tistih, ki jim je formalno-pravno priznan status delovanja v javnem interesu, in na skupino tistih, ki delujejo v skupnem interesu svojih članov. V prvo skupino prištevamo *društva/združenja, zasebne zavode, fundacije/sklade, socialna podjetja, verske/cerkvene organizacije* itn., v drugo pa *članske klube in društva/združenja, članske zadruge/kooperative, zbornice in druga poslovna združenja, sindikate, politične stranke* itn.
- 4. Kriterij izvajalca aktivnosti** – zasebne neprofitne organizacije (tako tiste, ki delujejo v javnem interesu, kot tiste, ki delujejo v skupnem interesu) lahko izvajajo svojo dejavnost v celoti z zaposlenimi v organizaciji, lahko jo v celoti izvajajo s prostovoljci, obstaja pa še možnost, da jo izvajajo z zaposlenimi in k temu pritegujejo tudi prostovoljce. V prvem primeru govorimo o *profesionaliziranih neprofitnih organizacijah*, v drugem primeru o *volonterskih*, tretja možnost pa so *mešane* (Kolarič in drugi 2002: 25–27).

Slika 1.3.1: Primer tipologije



Vir: Kolarič in drugi 2002: 27.

Primer te tipologije organizacij pri nas mi omogoča jasno identifikacijo tipa neprofitne organizacije, o kateri pišem v diplomskem delu. Gre za organizacijo, ki je neprofitna, nevladna (zasebna), deluje v javnem interesu in je – v smislu izvajalca aktivnosti – mešana. Aktualno stanje neprofitnega nevladnega sektorja po rezultatih raziskave iz leta 2005 »Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji«, kaže, da »/z/elo velik odstotek verskih organizacij (92 %), ustanov (87 %) in zavodov (83 %) deluje v javnem interesu in je namenjen širši javnosti. Društev, ki delujejo v javnem interesu, je 58 %, podjetij za zaposlovanje invalidov pa 48 %. Če vemo, da društva predstavljajo kar 93 % populacije nevladnih organizacij v Sloveniji, se delež tistih nevladnih organizacij, ki delujejo v javnem interesu, od leta 1997 (Kolarič in drugi 2002: 116) ni bistveno spremenil.

Še vedno lahko rečemo, da okrog 40 % (natančneje 36,6 %) nevladnih organizacij deluje le v interesu članov« (www.mju.gov.si). V Sloveniji je danes več kot 20.000 neprofitnih nevladnih organizacij, od tega jih ima večina sedež v Ljubljani. Skoraj 80 % neprofitnih nevladnih organizacij deluje kot samostojna organizacija (45 % jih je obenem sestavni del zveze; 11,6 % jih je sestavni del mednarodne organizacije), 17 % organizacij pa deluje kot zveza organizacij (www.mju.gov.si).

»Pomembna kot je naloga definiranja neprofitnega sektorja in identificiranja njegovih skupnih značilnosti, pa predstavlja le del konceptualnega izziva definiranja tega sektorja. Prav tako pomembna in bistvena je druga naloga: klasifikacija, identificiranje sistematičnih razlik med organizacijami in primerna osnova za njihovo grupiranje. Definiranje in klasifikacija sta v bistvu dva dela sorodnega procesa. Prvi specificira, kaj imajo entitete v skupini skupnega, drugi pa pove načine, v katerih se vendarle razlikujejo« (Salamon in Anheier 1992: 1–2).

Tako kot obstajajo različne tipologije neprofitnih nevladnih organizacij, obstajajo tudi različni sistemi za klasifikacijo. Lester M. Salamon in Helmut K. Anheier v članku *In Search of the Nonprofit Sector II.: The problem of Classification* (1992: 6–10) opisujeta naslednje: *ISIC* (*International Standard Classification* vseh ekonomskih aktivnosti), *NACE* (*General Industrial Classification of Economic Activities*, ki jo je razvila *Charitable Statistics* v Ameriki) in *NTEE* (*National Taxonomy of Exempt Entities*, ki jo je razvil *National Center for Charitable Statistics* v Ameriki).

Za najbolj izpopolnjeno in najuporabnejšo pa velja Mednarodna klasifikacija neprofitnih organizacij – *ICNPO* (*International Classification of Nonprofit Organizations*), ki sta jo sestavila avtorja sama. V njuni klasifikaciji je opredeljenih (1992: 10–13) 12 področij, na katerih delujejo neprofitne organizacije:

1. področje kulture/umetnosti in rekreacije/športa;
2. področje izobraževanja in raziskovanja;
3. področje zdravstva;
4. področje socialnega varstva;
5. področje zaščite okolja/varstva živali;
6. področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanja;
7. področje prava, zagovorništva in politike;

8. področje nabiranja sredstev/financiranja neprofitnih organizacij in promocije voluntarizma;
9. področje mednarodnega delovanja;
10. področje religij;
11. področje poslovnega in poklicnega združevanja ter
12. drugo.

Ta klasifikacija je služila za izhodišče pri razvrščanju tudi ustvarjalcem vodnika po nevladnih organizacijah v Sloveniji, avtorja Roberta Levičarja. Skupaj so zbrali 11.979 neprofitnih nevladnih organizacij, vendar se je že na samem začetku izkazalo, da zgornje možnosti opredelitve in razvrstitve niso zadostovale za prepoznavnost organizacije in preglednost Vodnika. V njem so namreč skušali doseči, da bi bila vsaka organizacija prepoznavna predvsem po svojih značilnostih in posebnostih, oz. prepoznana v svoji drugačnosti – v tistem, po čemer se s svojimi dejavnostmi in delovanjem razlikuje od drugih (Levičar 1999: 8). Standardna klasifikacija dejavnosti v Republiki Sloveniji razvršča vse pravne organizacije oz. subjekte v *sedemnajst* osnovnih področij dejavnosti. Neprofitne nevladne organizacije, ki so jih zajeli, pa najdemo le na štirih področjih (izobraževanje, zdravstvo in socialno varstvo, druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti ter eksteritorialne organizacije in združenja), zaradi česar se je ta možnost izkazala kot neustrezna. Nato so na osnovi vprašalnikov in razgovorov z neprofitnimi nevladnimi organizacijami sčasoma prepoznali dejavnosti posameznih organizacij, pri tem pa šli še dlje – usmerili so se na »značilno« *dejavnost*, s čimer jim je uspelo še boljše razločiti posamezne organizacije (Levičar 1999: 9).

»Značilne dejavnosti se delijo v *dve večji skupini*, t. j. družbo in okolje. Tako pod skupino družba spadajo značilne dejavnosti od zaporedne številke 1 do 26, v skupino okolje pa od 27 do 35: 1. Aktivnost mladih, 2. Druženje, 3. Skrb, 4. Pomoč, 5. Rehabilitacija, 6. Podporništvo, 7. Reševanje, 8. Varnost, 9. Vzgoja, 10. Izobraževanje, 11. Raziskovanje, 12. Ljubiteljstvo, 13. Zbirateljstvo, 14. Ohranjanje kulture, 15. Gostiteljstvo, 16. Umetniško ustvarjanje in poustvarjanje, 17. Tehniško ustvarjanje in poustvarjanje, 18. Športne aktivnosti in rekreacija, 19. Verovanje, 20. Zastopanje, 21. Zagovarjanje, 22. Mednarodno sodelovanje, 23. Slovenci po svetu, 24. Mednarodne medvladne organizacije, 25. Drugo, 26. Uravnavanje sobivanja, 27. Skrb za varstvo okolja, 28. Varovanje okolja, 29. Ljubiteljstvo narave, 30. Izobraževanje, 31. Raziskovanje okolja, 32. Nabiralništvo, 33. Lov in gojenje, 34. Zastopanje v okolju, 35. Tehnična samopomoč« (Levičar 1999: 11).

S tem zaključujem podpoglavje tipologije in klasifikacije neprofitnih nevladnih organizacij pri nas. Ti dve orodji omogočata malo lažje razumevanje velike raznovrstnosti teh družbenih entitet, ki pa kljub temu ostajajo dokaj nedefinirane in kompleksne.

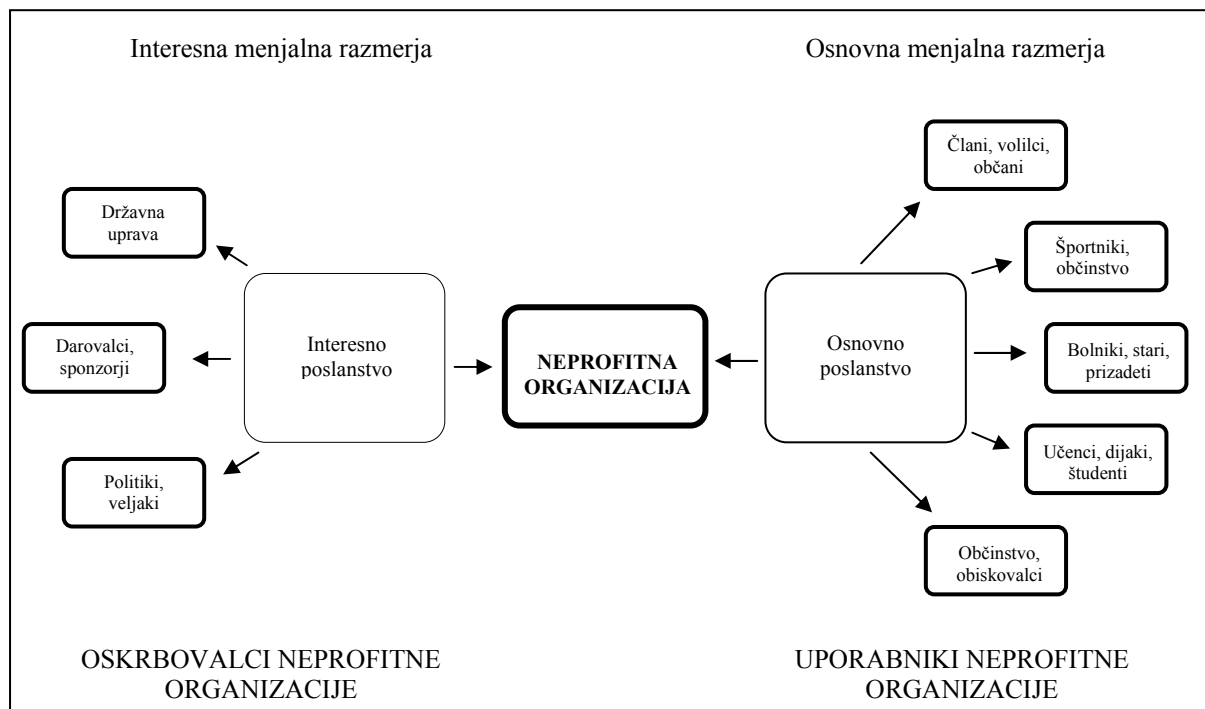
1.4 POSLANSTVO NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJ

Po Druckerju neprofitne organizacije obstajajo zaradi svojega poslanstva, ki ga ima vsaka organizacije, ne glede na to, ali ga vodstvo natančno opredeli in tudi objavi ali ne, saj ji je inherentno in organizacija brez njega ne more obstajati (Drucker v Jančič 1990: 80).

»Poslanstvo je eden od ključnih elementov, ki sestavljajo organizacijsko stabilnost nevladnih organizacij« (Čandek 2002: 251). Je izhodišče neprofitne dejavnosti in njeno pravo razlikovanje od profitne usmerjenosti. Za razliko od slednje temelji na dolgoročnih človekoljubnih usmeritvah in na zaupanju. Ljudje neprofitne dejavnosti preprosto organizirajo zaradi boljšega zadovoljevanja določenih potreb (Kovač 2002: 224). Poslanstvo mora biti opredeljeno tako, da neprofitna organizacija z njim »dela družbo drugačno«, v smislu, da povečuje kakovost družbenega življenja oz. življenjsko raven državljanov. Paziti moramo, da posamezniki družbenega poslanstva organizacije ne izmaličijo v svoj prid – ločevati je treba misijonarsko vlogo neprofitnih organizacij od misijonarske vloge njenih vodilnih oseb, ki imajo lahko karizmatično moč. Če namreč vodilna oseba postane karizmatična, preprečuje organizaciji, da bi sama oblikovala svoje izvirno poslanstvo. Nazadnje pa moramo pri opredelitvi poslanstva opozoriti tudi na bistveno razliko glede na profitne organizacije. Za razliko od profitnega podjetja, ki je odgovorno samo svojim lastnikom, se v neprofitni organizaciji križajo interesi več udeležencev (Hrovatin 2002: 74).

Dejavnost neprofitnih organizacij je namenjena tistim (glej sliko 1.4.1), ki so deležni izidov delovanja organizacije v okviru *osnovnega poslanstva* (bolniki, socialno ogroženi, športniki, občani, državljanji itd.), pa tudi tistim, ki jo oskrbujejo z materialnimi in nematerialnimi sredstvi, ali pogoji za delovanje (prostovoljski in plačani sodelavci, darovalci in sponzorji, državni organi in druge organizacije, politiki itd.), pričakujejo in terjajo pa koristi tudi zase – v okviru *interesnega poslanstva* (Trunk-Širca in Tavčar 1998: 42).

Slika 1.4.1: Poslanstvo neprofitnih organizacij



Vir: Trunk-Širca in Tavčar 1998: 42.

Oskrbovalci so nujni za izpolnjevanje aktivnosti neprofitne nevladne organizacije. Tako mora usmerjenost organizacije na oskrbovalce igrati temeljno vlogo pri njenem upravljanju in to je način izpolnjevanja njenega poslanstva (Brannen in Mullin v Vázquez in drugi 2002: 1025).

Izidi delovanja neprofitnih organizacij v okviru njihovega osnovnega in interesnega poslanstva so ponavadi programi – *storitve*, zato se bom zelo na kratko dotaknila njihovih značilnostih. »Storitve so splet duševnega in fizičnega dela ter materialnih sestavin, ki je naravnano na zadoščanje človeških potreb« (Trunk-Širca 1998: 42). Kotler dodaja (1998: 464), da storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko, ali pa tudi ne, vezana na fizični izdelek. Značilnosti storitev so *neopredmetenost*, *neločljivost*, *spremenljivost* in *minljivost*. So torej neotipljive – za razliko od fizičnih izdelkov jih ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati, preden jih kupimo; praviloma se naredijo in porabijo istočasno, kar ne velja za fizično blago, ki se izdelava, skladišči in s pomočjo distribucije lahko porabi veliko kasneje; storitve se hitro spreminjajo, saj so odvisne od tega, kdo jih izvaja, kje in kdaj; ne moremo pa jih tudi hraniti (Kotler 1998: 466–468).

Poleg vsega naštetega imajo storitve tudi različno obliko. Po eni strani vanje sodi celoten splet neprofitnih organizacij (npr.: bolnice, šole, cerkve, policija, sodišča, fundacije, muzeji), po drugi pa tudi vse bolj naraščajoče število profitnih organizacij.

»Cilji neprofitne organizacije izhajajo iz smotrov, ti pa iz interesov vplivnih udeležencev. Usmerjeni so tako v izvajanje osnovnega poslanstva in obsegajo obseg in vsebino storitev ali izdelkov, kot v izvajanje interesnega poslanstva, v pridobivanje sredstev za delovanje ter v izvajanje storitev, ki so protivrednost za ta sredstva« (Trunk-Širca in Tavčar 1998: 63).

1.5 FINANCIRANJE NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJ

»Pomemben kazalnik razmer v katerih delujejo nevladne organizacije ter odnosa države do nevladnega sektorja v posamezni državi, so tudi podatki o obsegu in virih financiranja. Razpoložljivi statistični podatki o financiranju nevladnih organizacij so pomanjkljivi in ne omogočajo celovitega vpogleda v to problematiko« (www.mju.gov.si).

Strukturo prihodkov nevladnih organizacij sicer delimo na tri glavne vire oz. skupine prihodkov: 1) plačila za storitve, 2) dotacije in subvencije države ter 3) zasebne donacije in prispevke posameznikov, podjetij in ustanov. Med plačila za storitve se uvrščajo prihodki iz neprofitne dejavnosti, prihodki iz profitne dejavnosti, članarine in drugi prihodki; med prihodke iz dotacij in subvencij države se uvrščajo prihodki od države, občin in javnih skladov; med prihodke od donacij pa donacije podjetij, posameznikov in ustanov, donacije sorodnih organizacij in zapuščine. Po raziskavi iz leta 2005 »Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji« so prihodki neprofitnih nevladnih organizacij v Sloveniji leta 2004 predstavljali 1,92 % BDP oz. 119 milijard SIT. Raziskava pa je tudi pokazala, da se med letoma 1996 in 2004 povprečen prihodek na nevladno organizacijo ni spremenil. To je tudi razumljivo, saj skupni obseg sredstev sektorja ostaja nespremenjen, močno pa se je povečalo število organizacij. Slovenija po tem kazalcu razvitosti neprofitnega nevladnega sektorja močno zaostaja za drugimi državami, saj je povprečen delež prihodkov tovrstnih organizacij v 22 državah sveta že leta 1995 znašal 4,7 % (www.mju.gov.si).

Večina dobro vodenih neprofitnih organizacij se omeji na tiste aktivnosti pridobivanja in virov sredstev, ki se najbolj »ujemajo« z njihovim poslanstvom in s prednostmi ter sposobnostmi njihovega osebja in prostovoljcev (Dimovski 2002: 701).

Za izvajanje svoje dejavnosti potrebuje organizacija dvoje vrst sredstev: *materialna* in *nematerialna* (glej tabelo 1.5.2). Med prva prištevamo denar, energijo, sestavne dele, izdelke, naprave, opremo, stavbe, zemljišča ipd., druga pa predstavljajo fizično in umsko delo ljudi, znanje, pravice, okolje, uglednost in še kaj. Sredstva imajo lahko obliko denarja, stvari ali pravic. V razširjenem smislu so materialna in nematerialna, odločilna pa so znanja, veččine in zavzetost ljudi, ki snujejo in izvajajo dejavnosti neprofitne organizacije (Tavčar 2005: 246).

Tabela 1.5.2 Vrste sredstev

Skupine	Vrste	Vsebina
Finančna sredstva	Nepovratna sredstva	<ul style="list-style-type: none"> • Financiranje iz državnega, občinskega ipd. proračuna, mednarodna pomoč, pomoč raznih organizacij, združenj, zbornic ipd. • Krediti bank, posojila organizacij, posameznikov.
	Izposojena sredstva	
Jamstva	Jamstva za najemanje posojila	<ul style="list-style-type: none"> • Jamstva fizičnih ali pravnih oseb v nepridobitni organizaciji.
Materialna sredstva	Darila v naravi	<ul style="list-style-type: none"> • Materiali, izdelki, naprave, objekti, zemljišča.
	Brezplačna uporaba	<ul style="list-style-type: none"> • Zemljišč, stavb, prostorov, opreme, infrastrukture (telekomunikacije, računalniške mreže ipd.)
Nematerialna sredstva	Fizično delo Umsko delo Pravice Ugled in vpliv	<ul style="list-style-type: none"> • Izvajalsko delo prostovoljcev. • Strokovno delo prostovoljcev. • Imena, industrijska lastnina, avtorske pravice. • Uglednost – podoba v javnostih. • Vpliv pri oblasteh, financerjih.

Vir: Tavčar 2005: 247.

Struktura prihodkov neprofitnih nevladnih organizacij v Sloveniji po raziskavi »Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji« iz leta 2005 kaže, da so v letu 2004 najpomembnejši vir prihodkov nevladnih organizacij predstavljali prihodki iz javnih virov (36,3 %). Drugi najpomembnejši vir prihodkov so predstavljali prihodki od prodaje dobrin in storitev (30 %). Dohodki od donacij so predstavljali 21 % vseh prihodkov nevladnih organizacij, 12,6 % prihodkov pa so predstavljali drugi prihodki, ki se jih ne da uvrstiti v nobeno od treh osnovnih skupin prihodkov (www.mju.gov.si).

1.5.1 Vprašanje donatorstva

V idealnem svetu bi moralo financiranje organizacij potekati tako, da bi te vprašale potencialne uporabnike, koliko so pripravljeni prispevati za to, da prejmejo njihovo storitev. Ti so namreč najbolj poklicani, da presodijo, ali koristi upravičujejo stroške dejavnosti. V resničnem svetu pa je to le redkokdaj možno. Zato to podpoglavje namenjam značilnostim donatorstva.

Obstajajo trije možni donatorski viri za neprofitne nevladne organizacije (Čandek 2002: 253):

- *zasebni sektor* (vključno z dotacijami in donacijami zasebnih korporacij in fundacij);
- *splošna javnost* (vključno s človekoljubnimi darili/donacijami zasebnikov v dveh oblikah, bodisi s takojšnjo podporo iz neposrednih prošenj ali dopisov, z javnimi objavami, ali posredno iz državnih loterij ipd.) in
- *vladni sektor* (ki vključuje podpore, pogodbe in plačila države ali vlade).

V primeru slovenskih neprofitnih nevladnih organizacij lahko ti trije viri izvirajo od zunanjih (mednarodnih) javnih in zasebnih donatorjev ali pa od domačih javnih in zasebnih donatorjev. Lahko pa izkoristijo tudi kakršnokoli obliko notranjih dejavnosti (samofinanciranje ali pridobivanje prihodka) za pridobivanje lastnih virov, vključno s prodajo storitev in izdelkov (Davis 1997: 87).

Zbiranje sredstev je težko in nehvaležno opravilo. Iskanje razpisov, potencialnih donatorjev, pisanje prošenj, številni telefonski klici, mnogo dela in na koncu nezadosten pritek denarja neprofitnim nevladnim organizacijam predstavlja veliko negotovost. Pri zbiranju sredstev je treba dolgoročno načrtovati in iskati take donatorje, ki bodo podprli programe (Čandek 2002: 253–254). Nevladne organizacije so bile v preteklosti usmerjene na zbiranje sredstev (ali z angleškim izrazom *fund raising activity*) od določenega kroga donatorjev in bogatih mecenov ter na politično lobiranje v vladnih krogih. Danes pa si v večji meri prizadevajo širiti krog donatorjev s pridobivanjem finančnih sredstev od širšega kroga potencialnih uporabnikov storitev. Po Rusu gre za *strategijo razvijanja skladov (fund development activity)*, ki predstavlja nov razvojni trend v nevladnih organizacijah (1994: 960–961). Sodobne neprofitne organizacije tako skušajo razvijati strategijo razvijanja sistema donatorjev, ki niso ne bogati ne močni, ampak so potencialni uporabniki storitev. Tako maloštevilne dobrotnike sedaj nadomeščajo številni potencialni uporabniki (Rus 1994: 960).

Pri tem je za verodostojnost dela organizacije in za odgovornost pri uporabi zbranih sredstev še zlasti pomembna ažurnost in transparentnost informacij o tem, kako se porabljajo njihova sredstva. Takšna povratna informacija mora vsebovati tudi podatke, iz katerih je razvidna smiselnost zbiranja sredstev in koristnost uporabe za obstoječe donatorje (Hrovatin 2002: 40). Neprofitne nevladne organizacije seveda kombinirajo različne načine pridobivanja sredstev. V splošnem velja, da je najuspešnejši način pridobivanja sredstev osebni stik. To potrjujeta tudi Hibbert in Horne (1996: 4) v svojem članku *Giving to charity: questioning the donor decision process*, kjer ugotavljata, da velik del prihodkov v dobredelnih organizacijah predstavljajo individualni donatorji. Zaradi tega je pomembno, da se kampanje za zbiranje donacij oblikuje tako, da se maksimizira odziv prav med tovrstnimi donatorji.

1.5.2 Upravljanje s človeškimi viri

Do sedaj sem ugotovila, da imajo neprofitne nevladne organizacije na voljo dve vrsti sredstev za izvajanje svoje dejavnosti – materialne in nematerialne. V tem podpoglavju pišem o nematerialnih, konkretno o izvajalskem delu prostovoljcev. Gre za še eno izmed mnogih posebnosti tovrstnih organizacij, zaradi katerih delo v njih poteka na poseben način in zahteva delavce s posebnimi lastnostmi. Izvajalci raziskave »Velikost, obseg in vloga neprofitnega sektorja v Sloveniji« pravijo, da je zaposlenost ljudi v nevladnem sektorju ter njegovo povečevanje eden najpomembnejših kazalcev razvitosti le-tega (www.mju.gov.si).

Neprofitne nevladne organizacije med drugim zaznamuje njihovo posebno poslanstvo, zato je mogoče denar kot motivacijsko sredstvo uporabljati v omejenem obsegu. Zaposlovanje v tovrstnih organizacijah je zelo majhno, od sodelavcev pa se pričakuje, da opravljajo raznovrstne naloge. Zato je treba računati s sodelavci, ki si npr. želijo delati z ljudmi in imajo altruistična nagnjenja, kar še zlasti velja za prostovoljce (Svetlik 2002: 94–95). V tovrstnih organizacijah so upravljaljske strukture zaradi tega močnega altruizma bolj dobrikave in neformalne, vodstvo pa je lahko bolj demokratično kot v trgovskih podjetjih in v javnem sektorju (Alatriza in Arrowsmith 2004: 536). Podatki o deležu zaposlenih v neprofitnem sektorju za leto 2004 kažejo, da je skupen odstotek zaposlenih in tistih, ki so za svoje delo v nevladnih organizacijah prejeli plačilo, znašal 0,74 % od vseh delovno aktivnih prebivalcev Slovenije. Statistični podatki pa kažejo, da je bilo leta 2004 v treh tipih nevladnih organizacij (društvi, ustanovah in zavodih) zaposlenih 3954 oseb (www.mju.gov.si).

Če upoštevamo tudi oceno zaposlenih v verskih organizacijah, je bilo v letu 2004 v nevladnih organizacijah v Sloveniji zaposlenih 0,53 % aktivnega prebivalstva (www.mju.gov.si).

Primerjalni podatki za Slovenijo in druge države kažejo, da se Slovenija po deležu zaposlenih v sektorju uvršča med tiste države z najmanjšim deležem. Večina, kar 80,6 % nevladnih organizacij, zaposlenih sploh nima. Sicer je bila rast zaposlovanja v nevladnem sektorju v devetdesetih letih v Evropi močnejša kot v vseh drugih regijah na svetu in je dosegla 24-odstotno povprečje rasti v Franciji, Nemčiji in na Nizozemskem ter v Veliki Britaniji. Rast zaposlovanja v neprofitnem sektorju je v teh državah pomenila 40-odstotno rast celotnega zaposlovanja, kar v številkah znaša 3,8 milijona novih delovnih mest (www.mju.gov.si).

Delo redno zaposlenih pa pomembno dopolnjujejo prostovoljci. Za številne neprofitne nevladne organizacije je pridobivanje prostovoljcev poseben izziv, saj so ključni za uspeh večine tovrstnih organizacij. Prostovoljstvo znižuje stroške njihovega poslovanja, ljudem pa omogoča, da se posvečajo zadevam, v katere verjamejo (Kotler in Andreasen 1996: 275). Prostovoljstvo mora temeljiti na predstavitvi sodelovanja, ki naj se sklada z osebnimi motivi potencialnega prostovoljca. Pri njih je treba računati predvsem s socialnimi motivi, motivi po druženju in po iskanju osebnega smisla. Pogosto, posebej pri mladih in brezposelnih, pa gre tudi za pridobivanje dragocenih izkušenj, ki so koristne kasneje, pri iskanju redne zaposlitve. Vse to jim neprofitne nevladne organizacije lahko tudi ponujajo, ko jih vabijo v svoje vrste (Svetlik 2002: 98). Zaradi nezadostnih finančnih sredstev pa nevladne organizacije ne morejo vlagati v izobraževanje in usposabljanje za projektno vodenje in finančno upravljanje. Največkrat se tako udeležujejo programov, ki so povezani s primarno dejavnostjo organizacije, manj pa programov usposabljanja in izobraževanja za upravljanje. Člani in prostovoljci pa so ponavadi deležni izobraževanja. Večinoma so to izobraževanja neformalne narave, saj velika večina nevladnih organizacij udeležencem izobraževanj in usposabljanj ne izdaja potrdil (www.mju.gov.si).

1.6 MARKETING NAPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJ

»Marketing je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost« (Kotler 1998: 6).

Menjava, obvezna ali prostovoljna, je proces, kjer se posamezniki in/ali organizacije združijo, z namenom doseganja skupnih ali dopolnjujočih se ciljev. Menjalno razmerje mora biti funkcionalno ali vsaj občuteno kot funkcionalno s strani vseh sodelujočih (Lauffer 1984: XV). Jančič pravi (1999: 49), da je širitev marketinga na področja družbenih dejavnosti morda najbolj sporna smer razvoja marketinga. Vsebuje pa tudi nekatere terminološke nejasnosti. Gre za mešanje treh izrazov – družbeni, socialni in neprofitni marketing – s strani nekaterih avtorjev (Kotler in Zaltman 1991, Lazer in Kelley 1973, Laczniak, Lusch in Murphy 1979).

Ob opisu marketinga v družbenih dejavnostih se pogosto govori o **družbenem marketingu**. Gre za pojem, ki opisuje nekaj povsem drugega, in sicer novo naravnost podjetij v odnosu do družbenega okolja. Ta vrsta marketinške usmeritve je izraz odgovorne izrabe naravnih virov, obenem pa tudi moči podjetij na trgu. Za poimenovanje dejavnosti, ki se ukvarja z reševanjem vprašanj, kot so: načrtovanje družine, varstvo v prometu, boj proti mamilom in alkoholu, varovanje okolja, zdravo življenje itd., je pravi izraz **socialni marketing** (Jančič 1999: 49). **Neprofitni marketing** pa je način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov. Organizacije, kot so bolnišnice, univerze, fundacije, politične stranke, komunalne službe, ministrstva itd., imajo tako možnost za dvojno marketinško delovanje. Najprej gre za marketinško upravljanje samih organizacij, nato pa še za izvedbo posameznih programov socialnega marketinga s področij, ki jih pokrivajo (Jančič 1999: 52).

Drucker, ki v svoji knjigi *Managing the non-profit organization* piše (1990: 39–43), kako so bile neprofitne organizacije včasih uspešne, meni, da ne potrebujejo marketinga. Vendar pa ti nihče na zaupa, če nekaj ponujaš zastonj. Treba je tržiti tudi najbolj dobrodельne storitve. Vendar pa se marketing v neprofitnih organizacijah zelo razlikuje od trženja. Vedeti je treba, kako, komu in kdaj prodajaš svoje storitve. Čeprav marketing neprofitnih organizacij uporablja nekatere iste pojme in tudi veliko istih orodij, pa je v resnici zelo drugačen, saj neprofitne organizacije tržijo nekaj neotipljivega – gre za trženje njihovega koncepta.

Trženje v neprofitnih organizacijah ni »agresivno trženje« ali intenzivno oglašanje v medijih, pač pa natančna analiza potencialnih uporabnikov, njihova specifikacija v različne ciljne skupine in modifikacija storitev za vsako ciljno skupino posebej. Ne gre torej za prodajo storitev, pač pa za ugotavljanje potreb in njihovo zadovoljevanje (Rus 1994: 959–960). Zaradi tega je osnovna značilnost strategije trženja »*nishing*« (Drucker v Rus 1994: 960), ne pa masovna, standardizirana proizvodnja storitev.

Le s takšno strategijo trženja lahko dosežemo uglasenost med potrebami, ki obstajajo zunaj organizacije, in misijo oz. cilji, ki si jih je organizacija zastavila (Rus 1994: 960).

Tako profitne kot neprofitne organizacije svoje cilje dosegajo z marketinškim upravljanjem preko t. i. marketinškega spleta. Gre za vrsto elementov, ki pogojujejo vzpostavitev menjalnega procesa in njegovo uresničitev. Koncept marketinškega spleta je najbolj razvil Borden, ki je predpostavil, da vsebuje 12 ključnih elementov. Njegovo delo pa je leta 1978 sintetiziral McCarthy in predlagal poenostavitev spleta na 4 elemente (*product* oz. izdelek, *place* oz. kraj, *price* oz. cena in *promotion* oz. promocija). Ta pristop se je uveljavil kot splet **4P** (Jančič 1999: 90–91). Promocija oziroma tržno komunikacijski splet pa je krovni pojem, ki zajema štiri dejavnosti: oglaševanje, osebno prodajo, publiciteto in odnose z javnostmi. Kot sem že dejala, se je marketing razširil na različna področja delovanja organizacij, zato poznamo tudi marketinški splet za storitve. Booms in Bitner sta tradicionalni koncept 4P prilagodila za storitve tako, da sta ga obogatila za tri nove elemente, in sicer: ljudi (*people*), fizične dokaze (*physical evidences*) in procesiranje (*processing*) – **7P** (Jančič 1999: 93–94). Ko je uporaba marketinga v donatorske namene postala popularna, so dobrodelne organizacije privzele marketinške tehnike, ki so se v trgovskem svetu izkazale za uspešne. V gospodarski recesiji v devetdesetih letih, pa je postalo očitno, da ni dovolj uporabljati marketinških tehnik zgolj samih sebi v namen in da to ne vzpodbuja novih donatorjev, pa tudi ne zadržuje obstoječih. Pojavila se je potreba po razumevanju tega, zakaj ljudje donirajo, da bi lahko razvili tako marketinško strategijo, ki bo vzpodbujala dolgoročno pripadnost donatorjev njihovi organizaciji (Hibbert in Horne 1996: 5).

S ponazoritvijo marketinškega vidika neprofitnih nevladnih organizacij najavljam uvod v odnose z javnostmi in hkrati zaključujem celostni prikaz neprofitnih nevladnih organizacij, ki je vključeval področje njihovega delovanja z vsemi definicijami, tipologijami in specifičnostmi, ki spremljajo tovrstne entitete.

2. ODNOSI Z JAVNOSTMI V NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJAH

V pričujočem poglavju, ki predstavlja glavno temo diplomskega dela, najprej opredelim odnose z javnostmi, sam pojem javnosti in déležnike. Nadaljujem z opisom modelov odnosov z javnostmi, še zlasti pa me zanima vloga področja za neprofitne nevladne organizacije in njegove podobnosti oz. razlike v programih, glede na profitne organizacije.

2.1 OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI

V teoriji o odnosih z javnostmi obstaja nešteto različnih definicij. V nadaljevanju navajam le nekatere izmed njih za lažjo predstavo o tem, kaj naj bi področje vključevalo.

Grunig in Hunt v svojem delu *Managing public relations* (1984: 6) pojasnjujeta, kako je Harlow leta 1976 po pregledu mnogih knjig, člankov in revij naštel kar 472 definicij o odnosih z javnostmi. Bistvo vseh je strnil takole: »Odnosi z javnostmi so upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi.« Ta definicija enači odnose z javnostmi z upravljanjem komuniciranja. Oboje skupaj predstavlja širše področje kot pa zgolj tehnike komuniciranja ali specializirane programe odnosov z javnostmi, kot so npr. odnosi z mediji ali publiciteta. Gre za splošno planiranje, izvajanje in ocenjevanje organizacijskega komuniciranja, tako z internimi kot tudi eksternimi javnostmi – skupinami, ki zadevajo zmožnost organizacije pri izpolnjevanju zadanih ciljev (Grunig 1992: 4). White in Mazur (1995: 12) pa sta mnenja, da so odnosi z javnostmi v svojem bistvu temeljni del pri upravljanju skoraj vsake organizacije. Po njunem predstavljajo krovni pojem, ki zajema širok spekter področij, kot so npr.: korporativno komuniciranje, »issues management«, publiciteta proizvoda, odnosi z vlagatelji, finančno komuniciranje, lobiranje, odnosi z mediji, odnosi s skupnostjo, sponzorstvo itd. Pravi cilj odnosov z javnostmi je po njunem mnenju vplivati na obnašanje skupin ljudi v njihovih medsebojnih odnosih, in sicer preko dialoga. Cutlip in drugi (2006: 1) pa odnose z javnostmi opredeljujejo kot upravljavsko funkcijo, ki vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna (ne)uspešnost organizacije.

V priročniku »Pristop k odnosom z javnostmi« avtorjev Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 17–21) je podanih še nekaj definicij različnih avtorjev, društev in združenj:

- Formula, imenovana *5U*: odnosi z javnostmi so sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijami in njenimi deležniki ter javnostmi. Proces upravljanja odnosov z javnostmi sestavljajo procesi osmišljanja, usmerjanja, načrtovanja, organiziranja, izvajanja, ocenjevanja in pregledovanja projektov.
- Edward L. Bernays, pogosto imenovan celo »oče odnosov z javnostmi«, pojasnjuje, da odnosi z javnostmi z informiranjem, s prepričevanjem in s prilagajanjem organizirajo podporo javnosti za dejavnost, načelo, gibanje ali institucijo.
- Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA) je leta 1978 na svetovni skupščini v Mexico Cityju sprejelo naslednjo opredelitev odnosov z javnostmi: »so večšina in družbena veda o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim voditeljem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti«.
- Ameriško Društvo za odnose z javnostmi (PRSA) je leta 1982 sprejelo daljšo izjavo z opredelitvijo odnosov z javnostmi, ki pa jo Cutlip, Center in Broom povzemajo tako: »odnosi z javnostmi so funkcija upravljanja, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in različnimi javnostmi, od katerih sta odvisna njen uspeh ali neuspeh«.
- V Evropi so odnosi z javnostmi najbolj razviti v Veliki Britaniji, kjer njihovo strokovno društvo (IPR) od leta 1995 odnose z javnostmi opredeljuje na drugačen način. Bistvo odnosov z javnostmi je sloves: rezultat tega, kar počnete, in tistega, kar drugi pravijo o vas.

Hall pa gre pri definiciji odnosov z javnostmi v svojem članku *Public relations, non-profit style* (1993: 39) še dlje. Opredeli jih tako: »Odnosi z javnostmi so umetnost in znanost o uporabi medijev pri širjenju govoric o posameznikih, organizaciji, problemu ali dogodku«.

2.2 JAVNOST

»Izraz javnost ima več pomenov. V odnosih z javnostmi pravimo javnost tisti skupini ljudi, ki nastane ob kakem spornem vprašanju in ko gre za komuniciranje o možnih poteh njegovega reševanja. Sicer pa izraz javnost v vsakodnevnem jeziku označuje tudi kakršnokoli skupino ljudi, ki se od drugih loči po ozemeljskih (slovenska javnost, evropska javnost) ali interesnih lastnostih (športna javnost, literarna javnost)« (Gruban in drugi 1997: 12).

Leta 1940 sta sociolog Herbert Blumer in filozof John Dewey podala dve definiciji javnosti, ki sta še danes najbolj jasni in uporabni od vseh (Grunig in Hunt 1984: 143). Po Blumerju je javnost elementarna skupina ljudi, ki (Splichal 1997: 25):

1. se srečajo z nekim problemom,
2. so razdeljeni glede na ideje, kako se lotiti problema in
3. se vključijo v razpravo o problemu.

Deweyeva definicija pa je zelo podobna. Pravi, da je javnost skupina ljudi, ki so soočeni z določenim problemom, se zavedajo tega problema in se organizirajo v smeri reševanja tega problema (Grunig in Hunt 1984: 143–144). Na podlagi njegove definicije ločimo štiri tipe javnosti:

- NEJAVNOST – gre za skupino, ki ne izpolnjuje nobenega od zgoraj naštetih pogojev. Nanjo delovanje organizacije ne vpliva, prav tako kot tudi oni ne na organizacijo.
- LATENTNA JAVNOST – to je javnost, ki je soočena s problemom, a se ga ne zaveda.
- POZORNA JAVNOST – zajema vse, ki so soočeni s problemom, se ga zavedajo, vendar pa nič ne storijo, da bi ga razrešili.
- AKTIVNA JAVNOST – gre za skupino, ki se začne organizirati in delovati v smeri reševanja problema (Grunig in Hunt 1984: 145; tudi v Hunt in Grunig 1995: 15).

Verčič dodaja (2002: 202), da si moramo pod »javnostjo«, na katero se nanaša delo v odnosih z javnostmi, predstavljati naslednje skupine ljudi:

1. tiste, od katerih smo mi odvisni,
2. tiste, ki so odvisni od nas,
3. tiste, ki na nas vplivajo in
4. tiste, na katere vplivamo mi.

Vse organizacije se odzivajo na potrebe in interese t. i. *throughput* (zaposleni, prostovoljci in člani), *input* (oskrbovalci z viri in legitimnost) in *output* javnosti (tisti, ki sprejemajo ali porabljajo izdelke organizacije in druge proizvode) (Lauffer 1984: XV). In vse nevladne organizacije so bolj ali manj odvisne od javne podpore. Nahajajo se sredi različnih socialnih, političnih in ekonomskih trendov, ki zahtevajo visoko kvalitetno upravljanje in dobre odnose z javnostmi (Sriramesh in Verčič 2003: 497).

2.3 DÉLEŽNIKI

»V angleščini so izraz za ljudi, ki so v kakršnih koli odnosih z organizacijo in za katere je delovanje organizacije pomembno, skovali iz njihovega starinskega izraza za delničarja, ki ima v organizaciji lastniški delež (*shareholder-stakeholder*). Ker imamo tudi v slovenščini na voljo starinski izraz za delničarja – déležnik – smo po angleškem vzoru sledili vzporednici. Pojem déležnika opozarja na to, da organizacije za svoje delovanje niso odgovorne le lastnikom – delničarjem, temveč vsem skupinam ljudi – déležnikom, ki so povezani z njimi« (Gruban in drugi 1997: 12). Ljudje so déležniki, ker spadajo v kategorijo ljudi, ki jih odločitve te ali one organizacije prizadevajo, ali pa ki s svojimi odločitvami lahko prizadevajo organizacijo. Do nje imajo torej nek interes (Hunt in Grunig 1995: 15).

Déléžniki so pomembni pri strateškem upravljanju odnosov z javnostmi. Prvi korak pri tem je namreč prav izdelava seznama ljudi, ki so povezani z določeno organizacijo ali imajo glede nje kak interes (npr. porabniki, uslužbenci, mediji). Potem, ko so déležniki povsem raziskani, jih upravljavci odnosov z javnostmi lahko rangirajo po tem, kakšno težo imajo za organizacijo. Nato pa lahko začrtajo trajne komunikacijske programe za najpomembnejše déležnike – pri čemer obdelujejo lestvico od vrha navzdol – dokler ne zmanjka sredstev, namenjenih za odnose z javnostmi (Hunt in Grunig 1995: 5, 16).

2.4 MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Grunig in Hunt (1994: 8–10) pravita, da je komuniciranje mogoče upravljati na več načinov, odvisno od kulture organizacije in od njenega gledanja na svet. Tako sta identificirala štiri modele odnosov z javnostmi, ki so v rabi od vsega začetka. Kot modele avtorja razumeta štiri značilne poti, po katerih organizacije prakticirajo odnose z javnostmi.

Prvi model se imenuje **model agenture (press agency) ali tiskovnega predstavnštva**. Po Huntu in Grunigu (1995: 8) sem sodijo programi odnosov z javnostmi, katerih edini namen je, da organizaciji pridobijo ugodno publiciteto v množičnih občilih.

Avtorja sta kljub potrditvi določenih – že obstoječih aktivnostih, podobnih odnosom z javnostmi skozi zgodovino – trdila, da so bili propagandni agenti v sredini 19. stoletja prvi strokovnjaki, ki so prakticirali odnose z javnostmi (Grunig in Grunig 1992: 287).

V začetku 20. stoletja, se je pojavil **model javnega informiranja**. Povod za pojav tega modela so bile razkrinkane velike korporacije in vladne agencije s strani novinarjev. Vodje teh organizacij so ugotovile, da potrebujejo veliko več kot dobro propagando agentov v medijskem spopadu z novinarji. Tako so kar svojim novinarjem dodelili status praktikantov odnosov z javnostmi. Ti so sicer o (lastnih) organizacijah večinoma pisali zgolj pozitivne reči, so pa vedno pisali resnično in točno (Grunig in Grunig 1992: 288). Hunt in Grunig (1995: 8–9) za izvajalce odnosov z javnostmi, ki delujejo, kot da so novinarji, uporabljata izraz »hišni novinar«. Ti so (bolj ali manj objektivne) informacije širili v množičnih medijih in v nadzorovanih medijih, kot so npr. bilteni, brošurice in naslovljena pošta. Tudi ta model pa v odnosih z javnostmi še ne vidi drugega kot širjenje informacij. Izmed vseh štirih modelov je ta največkrat uporabljan. Po Grunigu in Huntu (1984: 26) je bilo v osemdesetih ocenjeno, da ga je uporabljalo kar 50 % ljudi, ki so se ukvarjali z odnosi z javnostmi. Skoraj vedno se je model javnega informiranja uporabljal v vladnih agencijah, zelo popularen je bil v združenjih, neprofitnih agencijah in izobraževalnih organizacijah.

Tako prvi kot drugi model sta *enosmerna*: obsegata komunikacijske programe, ki ne temeljijo na raziskavi in na strateškem načrtovanju. Druga, obema skupna značilnost pa je, da sta *asimetrična* oz. »neuravnotežena« modela. Namenjena sta namreč spreminjanju vedenja javnosti, ne pa tudi vedenja organizacije. Prizadevata si, da bi bodisi s propagando (model propagandnega agenta) bodisi s širjenjem zgolj ugodnih informacij (model javnega informiranja) organizacijo prikazala v lepi luči (Hunt in Grunig 1995: 9).

Prvi, dvosmerni model odnosov z javnostmi, sta Hunt in Grunig poimenovala **dvosmerni asimetrični model**. Model je povezan z Edwardom Bernaysom, ki velja za očeta odnosov z javnostmi, ki se poslužuje propagande, prepričevanja in »tehnike konsenza« (Grunig in Grunig 1992: 288). Dvosmerni asimetrični model na podlagi raziskav razvija sporočila, ki bi lahko prepričala pomembne javnosti, naj se vedejo, kakor bi se rada organizacija. Pri dvosmernih asimetričnih odnosih z javnostmi gre za znanstveno prepričevanje, ki svoja sporočila načrtuje glede na izsledke raziskovalskih firm. Prav zaradi raziskovanja stališč javnosti je ta model učinkovitejši od prvih dveh. Še vedno pa ostaja sebičen model, saj je organizacija, ki ga uporablja, prepričana, da ima vedno prav (Hunt in Grunig 1995: 9).

Zadnji, četrti model pa je **dvosmerni simetrični model**. Ta obsega tiste odnose z javnostmi, ki temeljijo na raziskavah in ki uporabljajo komuniciranje v ta namen, da bi obvladali konflikt in se bolje razumeli s strateškimi javnostmi. Gre za najbolj etičen model od vseh, saj odnose z javnostmi utemeljuje na pogajanju in doseganju kompromisa (Hunt in Grunig 1995: 10).

Ob koncu tega poglavja za boljšo ponazoritev na kratko povzemam še značilnosti vseh štirih modelov odnosov z javnostmi po Grunigu (glej tabelo 2.4.1).

Tabela 2.4.1: Značilnosti četrteh modelov odnosov z javnostmi

Model				
Značilnosti	Agenturni (tiskovno predstavništvo)	Javno-informacijski	Dvosmerni asimetrični	Dvosmerni simetrični
Namen	Propagirati	Širiti informacije	Znanstveno prepričati	Doseči vzajemno razumevanje
Tip komuniciranja	Enosmerno: resnicoljubnost ni pomembna	Enosmerno: resnica je pomembna	Dvosmerno: učinki neuravnoteženi	Dvosmerno: učinki uravnoteženi
Komunikacijski model	Vir → Prejemnik	Vir → Prejemnik	Vir ↔ Prejemnik	Skupina ↔ Prejemnik
Raziskave	Jih skoraj ni	So redke (berljivosti, bralstva)	Formativne: ovrednotene s stališčem	Formativne: ovrednotene s sporazumevanjem
Prevladujoča raba	Šport, gledališče, promocija prodajnega blaga	Vlada, neprofitne ustanove, podjetništvo	Kompetitivno podjetništvo, agencije	Regulirano podjetništvo, agencije

Vir: povzeto po Hunt in Grunig 1992: 10.

2.5 VLOGA ODNOSOV Z JAVNOSTMI V NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJAH

Peter Drucker pravi, da je produkt neprofitne organizacije »spremenjeno človeško bitje«. Dodaja, da so neprofitne institucije agenti za doseganje človeških sprememb. In če to drži, ima vsaka neprofitna organizacija povedati kaj objave vrednega (Drucker v Otis 1993: 32).

Pristaš te trditve je tudi Campbell, ki v svojem članku *You have a story to tell* govori o komuniciranju neprofitnih nevladnih organizacij (2007: 12–14). Pravi, da so medijske objave vedno novičarsko osredotočene in stalno vsebujejo marketinške komponente, njihov primaren namen pa je razvijanje naklonjenega odnosa s strani javnosti o neprofitni organizaciji in njenem delu. Razvijajoča se zgodba o organizaciji zahteva skladno temo: opisuje probleme, rešitve, ki jih ponuja, in kredibilnost, ki jo navaja. Dober komunikacijski načrt je v bistvu nekakšno nenehno zagotovilo neprofitne organizacije usmerjeno na nove in obstoječe déležnike. Vloga in obseg izvajanja odnosov z javnostmi pogosto postaneta pomembnejša takrat, ko so organizacije soočene z zunanjimi vplivi, ogrožene zaradi zmanjšane obsega oz. prenehanja financiranja ali pa so se kakorkoli drugače prisiljene spremeniti oz. reformirati (Cutlip in drugi 2006: 449). V večini neprofitnih nevladnih organizacijah gre pri odnosih z javnostmi za naslednja prizadevanja:

1. definirati oz. opredeliti organizacijo kot blagovno znamko, pridobiti sprejemanje glede zastavljenega poslanstva in zaščititi svoj ugled;
2. razviti komunikacijske kanale s tistimi, ki jim organizacija služi;
3. ustvariti in vzdrževati ugodne razmere za zbiranje sredstev;
4. podpirati razvoj in vzdrževanje javne politike, ki je ugodna izpolnjevanje organizacijskega poslanstva in
5. informirati in motivirati ključne organizacijske sodelavce (kot so npr. zaposleni, prostovoljci in upravitelji) k posvečanju in večji produktivnosti v podporo organizacijskega poslanstva, ciljev in namer (Cutlip in drugi 2002: 449).

Avtorji nadalje pravijo (2002: 449), da se kljub temu, da so ta prizadevanja skupna večini neprofitnih organizacij, tehnike odnosov z javnostmi lahko med njimi močno razlikujejo. Glede na obseg družbenih in ekonomskih dejavnikov, ki zahtevajo javno podporo, odnosi z javnostmi pomagajo soustvarjati okolje javne politike, sodelovanje prostovoljcev in filantropično podporo, ki je ključna za preživetje dobrodelnih organizacij.

V neprofitnih nevladnih organizacijah je proračun običajno manjši kot v profitnih organizacijah, kar pomeni, da morajo izvajalci odnosov z javnostmi »narediti veliko z malo«, model javnega informiranja pa je zaradi tega največ, kar si lahko privoščijo (Jaye v Dyer in drugi 2002: 13). S tem se strinja tudi Lesly, ko pravi (1998: 571), da je pomanjkanje denarja največkrat razlog za manjše število osebja v neprofitnih organizacijah, ki se ukvarja z odnosi z javnostmi. Manjše neprofitne organizacije tako velikokrat najemajo po enega izvajalca odnosov z javnostmi, ki opravlja več nalog. Te osebe imajo lahko, ali pa tudi ne, izkušnje s tega področja (Kinzey v Dyer in drugi 2002: 13). S tem se strinja tudi Cutlip (2006: 450), ki pa dodaja, da so mnogokrat izvajalci odnosov z javnostmi tudi direktorji sami ali pa celo prostovoljci.

Dyer, Buell, Harrison in Weber so v članku *Managing Public Relations in Nonprofit Organizations* (2002: 13) povzeli izsledke svoje raziskave, kjer je odnose z javnostmi v neprofitnih nevladnih organizacijah upravljala ena sama oseba. Ta je bila zadolžena za odločanje glede vseh komunikacijskih dejavnosti v organizaciji. Kot samostojni izvajalec odnosov z javnostmi je bila ta oseba svobodna in neodvisna v svoji vlogi. Njene naloge so obsegale: odgovornost pri zbiranju sredstev, »event management«, informacijske kampanje, upravljanje prostovoljcev, odnose z upravo in rekrutacijo. Rezultati raziskave pa so na koncu pokazali še to, da v bistvu vsi v organizaciji nosijo določeno odgovornost pri izvajanju odnosov z javnostmi. To pa zaradi specifične narave izvajanja družbenih storitev in ovir, povzročenih zaradi nezadostnih organizacijskih virov. Ta velika tekmovalnost zaradi omejenih virov je v zadnjem času pripeljala do temeljitih sprememb v izvajanju odnosov z javnostmi v neprofitnih organizacijah, ki izgledajo tako:

1. Odnosi z javnostmi, integrirani z marketingom in upravljanje s cilji so se izkazali kot pomemben del komunikacijske strategije.
2. Vodje neprofitnega sektorja (uprave direktorjev in upravitelji programov) so dvignili standarde in pospešili pričetek zaposlovanja izvajalcev odnosov z javnostmi – bodisi z najemanjem dodatnega osebja bodisi z zunanjimi svetovalci.
3. Rekrutiranje prostovoljcev in pridobivanje donacij so standardna pričakovanja v okviru vloge izvajalca odnosov z javnostmi.
4. Plačano oglaševanje se je pojavilo kot najbolj kontrolirana komunikacijska taktika, še posebej za industrijo zdravja.

5. Strateška partnerstva med neprofitnimi organizacijami in korporacijskimi donatorji ter informativne organizacije so se pojavile pri zviševanju ugleda neprofitnih organizacij in pri promociji njihovih storitev.
6. Tehnologija, vključno s spletnimi stranmi in elektronsko pošto, je povečala selektivnost in doseg komunikacije, po drugi strani pa tudi na dan prinesla dvome, ki zadevajo etiko, zasebnost in legitimnost (Cutlip in drugi 2006: 449–450).

2.6 POSEBNOSTI ODNOSOV Z JAVNOSTMI V NEPROFITNIH NEVLADNIH ORGANIZACIJAH

Na koncu prikazujem še, kako se izvaja področje odnosov z javnostmi z uporabo določenih programov. Sledi torej podroben pregled najpomembnejših programov odnosov z javnostmi pri posameznih javnostih za neprofitne nevladne organizacije. Poleg teh, ki jih opisujem v svojem diplomskem delu, pa obstajajo še nekateri drugi, ki jih uporabljajo zlasti profitne organizacije. To so odnosi z vlagatelji, krizni odnosi z javnostmi, odnosi s finančnimi javnostmi in odnosi s potrošniki, ki jih v neprofitnih nevladnih organizacijah zamenjujejo uporabniki.

2.6.1 Odnosi z mediji

Odnosi z mediji so tako pomembni v praksi odnosov z javnostmi, da jih mnogi izvajalci pogosto kar enačijo z njimi. Gre za program, ki zavzema osrednji položaj v odnosih z javnostmi, ker so mediji kot »ventilatorji«, ki nadzorujejo dotok informacij k javnostim znotraj družbenega sistema (Grunig in Hunt 1984: 223).

Pomen odnosov z javnostmi se je povečal zaradi spreminjajoče se narave medijev in zaradi dejstva, da so moderna internacionalna podjetja ogromne, kompleksne in razbohotene organizacije, sestavljene iz veliko raznovrstnih elementov. Dejstvo, da vsak od teh elementov lahko vsak čas pride v stik z mediji, zahteva velik razmislek o tem, kako ravnati z informacij lačnimi novinarji, ki morajo zadostiti različne javnosti (White in Mazur 1995: 139).

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

Odnosi z javnostmi ne smejo nikoli biti pregrada med mediji in organizacijo, pač pa si morajo prizadevati za to, da so most, prek katerega lahko novice in informacije potujejo v obe smeri, brez kakršnih koli ovir (Black 1993: 61). Hunt in Grunig tako poudarjata (1995: 44–45), da je ključna beseda, ki si jo je treba zapomniti v zvezi z medijskimi odnosi, »razmerje« – »pozitivno, trajno, dolgoročno razmerje z mediji«. Avtorja nadalje govorita o področju konflikta med novinarji in izvajalci odnosov z javnostmi. Novinarjem se zdi, da jih oblegajo horde publicistov, ki jih zasipajo z nezaželenimi objavnimi sporočili, izvajalcem odnosov z javnostmi pa se zdi, da so prepuščeni na milost in nemilost reporterjem in urednikom, ki so do njih in njihove organizacije zgolj sovražni (1995: 45). Njunemu razmišljanju se pridružujeta tudi Baskin in Aronoff (1988: 215), ki se strinjata, da je odnos med njimi zelo zapleten. Ponujata pa možnost, da se razvijejo pozitivni odnosi med njimi, koristni za vse, in sicer z medsebojnim razumevanjem svojih vlog. Po Blacku (1993: 62) je glavna zahteva pri delu z mediji ta, da se jim da kar potrebujejo, da je to v primernem formatu in pravočasno. Posledično se je pojavilo tudi zanimanje za rezultate odnosov z mediji. Prvi poskusi so bili v obliki kopij objavljenih člankov in merjenje velikosti objavljenih stolpcev. Sčasoma se je to izkazalo zgolj za dokaz, da so bile stvari res objavljene, meritve pa so bile lahko zavajajoče. Grunig in Hunt sta ugotovila, da večina specialistov za odnose z mediji danes v ta namen uporablja usluge družb, ki se ukvarjajo z medijskimi objavami (ang. *clipping*) Te so dober pokazatelj, kje in kolikokrat je bila njihova organizacija omenjena, to pa vodstvu organizacije prikaže učinkovitost njihovega truda (Grunig in Hunt 1984: 236).

2.6.2 Odnosi z notranjimi javnostmi

»Zaposleni so praviloma v središču pozornosti vodstev in oddelkov za odnose z javnostmi. Najpomembnejša pogodba, ki jo ima organizacija, je psihološka pogodba med vodstvom organizacije in zaposlenimi o medsebojnih pričakovanjih: pravicah in obveznostih« (Gruban in drugi 1997: 98). Cutlip in drugi pa dodaja (2006: 223), da organizacije izgubijo največ potenciala človeških virov prav zaradi tega, ker ne pripisujejo velikega pomena učinkoviti, dvosmerni komunikaciji med zaposlenimi.

Po mnenju Gruniga in Hunta (1984: 240) so organizacije razvile odnose z notranjimi javnostmi, da bi jih socializirale – da bi se jim razvil občutek ponosa, identifikacije in lojalnosti do organizacije. V večini primerov pa je osebje ključ do izvajanja uspešnih programov odnosov z drugimi javnostmi (Lesly 1998: 575).

Alatriza in Arrowsmith menita (2004: 536), da je prostovoljni in neprofitni sektor na nek način idealen prostor za testiranje visoko zavezane oblike managementa zaradi močnega altruističnega cilja. Upravljalvske strukture so bolj ohlapne in neformalne, vodstvo pa je malo bolj demokratično kot v komercialnih podjetjih in v javnem sektorju. Black opisuje (1993: 127) idealen odnos med lastniki oz. upravljavci organizacije in zaposlenimi. Ta je resnicoljuben, komunikacija pa stalna. Navaja tudi sedem pogojev, ki so pomembni za harmonijo na delovnem mestu:

- popolne in resnične informacije, ki potujejo horizontalno, vertikalno in diagonalno,
- zanesljivost in zaupanje med delodajalcem in zaposlenimi,
- zdravi in varni delovni pogoji,
- pošteno in nepristransko plačilo,
- kontinuiteta dela brez konfliktov,
- zadovoljstvo z delom – večino časa, pri vsakem zaposlenem,
- ponos v organizaciji in optimizem za njeno prihodnost (1993: 127).

Bistvo je v tem, da zaposleni lahko delajo učinkovito le, če lahko prispevajo organizaciji. To pa lahko počno pod pogojem, da so o vsem informirani. Kar nadalje pomeni, da vsak zaposleni popolnoma razume namene in cilje organizacije. Pomembno je tudi, da vsak posameznik vé, kam sodi v okviru organizacijske strategije in s čim pripomore k izpolnjevanju namenov in ciljev organizacije. Eden glavnih razlogov, zakaj je interno komuniciranje naloga odnosov z javnostmi, pa je ta, da so zaposleni ena bistvenih skupin v organizaciji. Od njihovega načina dojetanja organizacije je namreč odvisno, ali bodo komunicirali pozitivna ali negativna sporočila drugim pomembnim skupinam organizacije, kot npr. članom skupnosti, politikom in finančnim podpornikom (Puchan in drugi v Kitchen 1997: 80–81). S tem se strinja tudi Hendersonova, ko pravi (2005: 286), da so točne informacije za dojetanje komunikacijske klime s strani notranje pa tudi zunanje javnosti ključne.

2.6.3 Odnosi z državnimi institucijami (public affairs)

Vlada zajema vse vidike družbe in vsaka plast vlade je dejansko tesno povezana ter se zanaša na odnose z javnostmi. Namen demokracije se zelo ujema z nameni odnosov z javnostmi. Uspešna demokratična vlada vzdržuje dovezne odnose z volivci, ki temeljijo na vzajemnem razumevanju in dvosmerni komunikaciji (Kitchen 1997: 488).

Dejavnosti vladnih odnosov z javnostmi; angl. velikokrat imenovani različno: *public affairs*, *public information*, *public communication*; so se razvili kot politični in administrativni odziv za doseganje različnih organizacijskih ciljev. So ključna komponenta administrativnega sistema, posebej oblikovana kot povezava med ljudsko in birokratsko vlado (Kitchen 1997: 488).

Odnosi z državnimi institucijami so del oddelka za odnose z javnostmi, ki se ukvarja zlasti s »korporativnim državljanstvom« organizacije in javne politike, in si kot taki prizadevajo oblikovati, graditi in ohranjati odnose s skupnostjo ter odnose z državnimi institucijami. V tem kontekstu je lobiranje poseben »*pod-set*« odnosov z javnostmi (Kitchen 1997: 32). Cutlip in drugi (2006: 16) podobno definirajo odnose z državnimi institucijami, in sicer kot specializirano funkcijo odnosov z javnostmi, ki gradi in vzdržuje odnose z vlado in lokalno skupnostjo, z namenom vplivanja na javno politiko. V okviru tega tudi oni ne morejo mimo lobiranja, ki ga opredeljujejo kot še bolj specializirano funkcijo odnosov z javnostmi, ki gradi in vzdržuje odnose z vlado, zlasti z namenom vplivanja na zakonodajo in regulativo.

»Lobiranje spada v okvir odnosov z javnostmi, ker je komunikacijsko osnovana dejavnost usmerjena na skupino (ali organizacijo, v jeziku upravljaljskih študij), ki teži k prepričevanju in pogajanju z njenimi déležniki v vladi o zadevah, ki predstavljajo priložnosti in/ali grožnjo« (Kitchen 1997: 174). »Lobiranje je še posebej pomembno za neprofitni sektor, ki je po naravi stvari razpet med ekonomskimi in neekonomskimi kriteriji poslovanja, med javnimi in privatnimi interesi ter formalnimi in neformalnimi zastopniki njegovih interesov. Lobiranje je prav zaradi takšne vpetosti neprofitnega sektorja izjemno pomemben mehanizem izražanja in uveljavljanja interesov civilne družbe v političnih institucijah slovenske države« (Kovač 2002: 229).

Avtorji članka *Learn to love lobbying* Nelson, Brady in Snibbe menijo (2007: 56–63), da večina neprofitnih organizacij ne zna lobirati in, kar je še huje, te menijo, da to pomeni sklepanje sumljivih poslov s »sluzastimi osebki«. Nadaljujejo, da je lobiranje zgolj izobraževanje zakonodajalcev – pravica, ki jo zagotavlja demokracija.

Nujno za neprofitne organizacije je, da se naučijo lobiranja, saj se bodo le tako zgodile spremembe, ki jih želijo videti v svetu. Avtorji povzemajo izsledke raziskave *Strengthening Nonprofit Advocacy Project (SNAP)* v katero je bilo vključenih več kot 1700 neprofitnih organizacij. Ugotovili so, da čeprav je veliko neprofitnih organizacij v preteklosti lobiralo enkrat ali večkrat, pa se zelo majhen delež te aktivnosti poslužuje redno. Vsakič, ko obidejo svet politike, po mnenju avtorjev izgubijo možnost izboljšanja zakonodaje, krepiteve svoje organizacije in prioritete svojih zadev. Večina neprofitnih organizacij, vključenih v raziskavo, ne vidi povezave lobiranja s čistimi in nesebičnimi cilji svoje organizacije. Temu kljubujejo, ker menijo, da tovrstno ravnanje lahko odvrne njihove donatorje. Avtorji poudarjajo (2007: 56–63), da ni lobiranje nič drugega kot posredovanje pravih informacij pravim ljudem ob pravem času od zaupanja vrednih državljanov. Politiki pa so generalisti – opraviti imajo z ogromnim številom zadev, zato je prav, da jih posamezniki, ki jih lobirajo, poučijo, da bodo lahko sprejeli čim boljše odločitve.

Lobiranje ima več prednosti. Najočitnejša je prav ta, da lahko izboljša zakonodajo, ki najbolj vpliva na stranke neprofitnih organizacij. Druga, enako pomembna, a velikokrat prezrta prednost lobiranja, je krepitev organizacij – ko se neprofitne organizacije vmešajo v zakonodajo, njihov profil postane pomembnejši za medije, donatorje in potencialne partnerje. Je tudi odlična priložnost za vpletanje prostovoljcev, donatorjev in članov uprave neprofitne organizacije. Slednji s svojimi dejanji lahko poglobijo svojo povezanost z organizacijo in njenimi cilji. In nenazadnje, lobiranje lahko pomeni tudi sredstvo opolnomočenja strank. Avtorji zaključijo, da je lobiranje ključno za delo neprofitnih organizacij. Tiste, ki so se ga posluževale v preteklosti, so dosegle neznanski napredek na področju državljanskih pravic, okolja, socialnega skrbstva in drugih osrednjih zadev. Pomaga tudi oblikovati zakone in predpise, ki opredeljujejo delovanje in ocenjevanje samega neprofitnega sektorja. Na lobiranje se lahko neprofitne organizacije kar nekaj časa privajajo, a kljub temu bi morale biti to orodje uporabljano v vsaki tovrstni organizaciji (Nelson in drugi 2007: 56–63).

Kovač govori o lobiranju v neprofitnih nevladnih organizacijah pri nas (2002: 225). Pravi, da je lobiranje v Sloveniji legitimna in legalna aktivnost, predvsem pa je hkrati tudi deficitarna dejavnost, ki jo bo treba šele razviti, ji postaviti formalne okvire in predvsem moralno podobo normalnega demokratičnega mehanizma in komuniciranja z javnostmi. V Sloveniji, nadaljuje, je premalo javno izraženih mnenj, jasno izpostavljenih interesov in argumentov, premalo je javno izpostavljenih in tudi profesionalnih zastopnikov posameznih interesnih skupin, ki bi želele javno in transparentno uveljaviti svoj vpliv na politično-gospodarske odločitve.

2.6.4 Odnosi z drugimi nevladnimi organizacijami

»Nevladne organizacije se za uveljavitev skupnih interesov pogosto povezujejo med seboj. Organizacije se povezujejo tako znotraj kot tudi zunaj zvez, združenj in skupnosti, kakor tudi izven le teh« (www.mju.gov.si).

»Organizacije prav vseh tipov se povezujejo najprej zaradi uveljavitve skupnih interesov in izmenjave informacij na eni strani in najmanj zaradi racionalne izrabe kadrov in drugih prostorskih in tehničnih virov. Povezovanje med nevladnimi organizacijami v praksi ni vedno neproblematično in v mnogih organizacijah vidijo za povezovanje različne ovire. Pri povezovanju znotraj zvez, združenj in skupnosti vidijo v nevladnih organizacijah največjo oviro predvsem v tem, da se organizacije potegujejo za ista finančna sredstva, kar jih postavi v položaj konkurentk. Tej oviri sledita »nepoznavanje prednosti sodelovanja« in »nezadostne kadrovske in druge kapacitete«. Najmanjšo oviro predstavljajo različni načini za doseganje ciljev. Povezovanje slovenskih nevladnih organizacij z organizacijami vseh sektorjev iz tujine pa je relativno šibko« (www.mju.gov.si).

Neprofitne nevladne organizacije v Sloveniji so povezane v CNVOS oz. v Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij. Gre za nevladno organizacijo, ki jo je v Sloveniji leta 2001 ustanovilo 27 nevladnih organizacij. Namen zavoda je, da krepi nevladne organizacije v Sloveniji in si prizadeva za njihov razvoj, povezovanje, sodelovanje med njimi ter pomembnejši položaj v družbi. CNVOS si s svojim delovanjem prizadeva za (www.cnvos.si):

- uspešnejše izvajanje dejavnosti in vidnejše uresničevanje poslanstva nevladnih organizacij (v nadaljevanju NVO);
- pomembnejši položaj NVO v družbi;
- ozaveščanje javnosti o vlogi in pomenu NVO;
- povezovanje in sodelovanje med NVO na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni;
- razvoj civilne družbe in predvsem nevladnega sektorja;
- seznanitev državnih in drugih institucij s stališči NVO;
- krepitev dialoga z Vlado RS, lokalnimi oblastmi in mednarodnimi institucijami in za
- sistemske spremembe v prid nevladnemu sektorju.

»Navedene cilje CNVOS dosega na naslednje načine: s spodbujanjem in pospeševanjem razvoja NVO v Sloveniji, z izmenjavo informacij, znanj in izkušenj, z lobiranjem, s sodelovanjem z mednarodnimi nevladnimi in političnimi organizacijami, s spodbujanjem sodelovanja med NVO in drugimi organizacijami civilne družbe, s spodbujanjem sodelovanja in dialoga med NVO in lokalnimi oblastmi ter državnimi institucijami, s spodbujanjem sodelovanja slovenskih NVO z mednarodnimi, s spodbujanjem prostovoljnega dela in solidarnosti in s seznanjanjem javnosti o pomenu NVO« (www.cnvos.si). Odnosi z drugimi nevladnimi organizacijami potekajo na naslednje načine: preko tedenskega eCNVOS, kjer so objavljena obvestila ter razpisi in priložnosti, preko sredinih zadnjih novic, mesečnika EU newsletter, spletne strani www.cnvos.si z vsemi aktualnimi informacijami za NVO, spletne strani www.razpisi.info, kjer so objavljeni vsi programi in razpisi: slovenski, evropski in mednarodni, nasveti za pisanje projekta, baza predavateljev, partnerjev ipd., preko izobraževanja: omogočajo študijske obiske, seminarje in delavnice kot npr.: Kako napisati dober projekt, Kako pametno porabiti sredstva EU, Odnosi z javnostmi za NVO, Retorika ipd., preko spletnih strani www.balcan.org in www.drzavljanstvo.eu, preko svetovanja pri razpisih in pisanju projektov na razpise, nudijo pa tudi informacijsko-tehnično podporo nevladnim organizacijam: širjenje informacij, posredovanje medijskih obvestil, pomoč pri organizaciji dogodkov ipd. CNVOS sam pa nudi tudi različne storitve, kot npr.: predstavitev NVO na spletni strani in v publikacijah CNVOS ter pri ostalih oblikah medijskih predstavitev, informiranje o možnostih povezovanja s sorodnimi organizacijami in z ostalimi partnerji v mednarodnem prostoru, pomoč pri vzpostavitvi dialoga z vlado, vladnimi službami, lokalnimi oblastmi itd., pošiljanje splošnih in specifičnih informacij o domačih in mednarodnih razpisih, konferencah, izobraževanjih ter aktualnih novic s področja nevladnega sektorja doma in v tujini, EU nevladnih novic itd. (www.cnvos.si).

Avtorja članka *Nonprofit organizations' use of the World Wide Web: are they sufficiently fulfilling organizational goals?* Kang in Norton pravita (2004: 279), da se v neprofitnih nevladnih organizacijah odnosi z javnostmi soočajo s potencialnimi javnostmi z dokaj omejenimi finančnimi sredstvi. Svetovni splet tem organizacijam ponuja unikatno priložnost za interaktivno doseganje več javnosti hkrati brez ogromnega finančnega bremena. Internet organizacijske člane povezuje v odnosnem prostoru in je lahko relevanten kanal, preko katerega neprofitne nevladne organizacije komunicirajo svoja sporočila (Kang in Norton 2004: 279).

2.6.5 Odnosi z donatorji

Grunig in Hunt pravita (1984: 361), da nekatere organizacije funkcijo zbiranja donacij ločijo od funkcije odnosov z javnostmi, večina pa jo pripisuje njihovemu oddelku. Cutlip in drugi pa menijo (2000: 22), da tako kot so odnosi s finančnimi javnostmi pomembni za korporacije, zbiranje sredstev in pridobivanje članov, zagotavljajo finančno podporo tudi dobrodelnim in neprofitnim organizacijam. Pri zbiranju sredstev za delovanje neprofitnih nevladnih organizacij in za uresničevanje njenih programov nikoli ne gre le za denar, je prepričana Vojnovičeva (1997: 93). Pravi, da to vedno pomeni tudi in predvsem poiskati prijatelje svoji organizaciji in to njihovo prijateljstvo utrjevati, najti ljudi, ki verjamejo v njeno poslanstvo, ljudi, ki želijo pomagati in neposredno sodelovati pri doseganju zastavljenih ciljev.

S tem se strinja tudi O'Neil, ki v svojem članku *The link between strong public relationships and the donor support* pravi (2007: 99–102), da gre pri zbiranju finančnih sredstev, bolj kot za zbiranje samega denarja, za grajenje odnosov.

Ob pregledu različne literature o odnosih z javnostmi v neprofitnih nevladnih organizacijah ugotovim, da jih večina odnose z javnostmi aplicira prav na odnose z donatorji. O'Neil v svojem članku povzema (2007: 99–102) rezultate raziskave, ki je skušala ponazoriti povezanost močnih odnosov z javnostmi z dolgoročno in večjo podporo donatorjev neprofitni organizaciji. Izbral si je veliko ameriško neprofitno nevladno organizacijo *Tarrant Area Food Bank (TAFB)*, ki si prizadeva za zmanjšanje lakote v trinajstih okrožjih, vzorec pa je sestavljajo 275 donatorjev, ki so vrnili vprašalnike, od skupno 1042 donatorjev. Namen raziskave je bil preveriti povezavo med odnosom do organizacije ter močjo oz. trajanjem donatorjeve podpore. Rezultati so pokazali, da so donatorji z višjo stopnjo zaupanja, zavezanosti, zadovoljstva in skupnih odnosov v opazovanem času darovali večkrat, prav tako so pokazali, da je njihova podpora neprofitni nevladni organizaciji skozi čas naraščala. Rezultati implicirajo, da bolj pogosto kot so posamezniki donirali, bolj so verjeli v to, da organizacija ceni njihova mnenja in ideje. Izvajalci odnosov z javnostmi in zbiralci donacij bi se potemtakem morali osredotočiti na tiste donatorje, s katerimi gojijo močne odnose, saj so ti tisti, ki bodo po vsej verjetnosti donirali še naprej in k temu poskušali nagovoriti tudi druge. Rezultati te raziskave so uporabni, ker demonstrirajo, kako dolgoročni, uspešni odnosi vplivajo na vedenje. O'Neil pravi tudi (2007: 99–102), da je Grunig že pred več kot desetimi leti trdil, da se organizacije ne smejo osredotočiti zgolj na simbolične podobe, ampak morajo kovati pot do vedenjskih odnosov z javnostmi.

Čeprav ni direktne povezave med rezultati odnosov in vsoto prispevkov, obstaja povezava med odnosi z javnostmi in leti podpore – dejansko vedenje – in med priporočilom drugim naj donirajo ter veseljem nadaljnjega doniranja – nameravano vedenje. Avtor pa na koncu še poudari, da bi bile za bolj verodostojno analizo potrebne prihodnje raziskave o odnosih tudi z vsemi drugimi strateško pomembnimi javnostmi za neprofitne nevladne organizacije (2007: 101–102).

2.6.6 Odnosi z uporabniki

Od vseh déležniških skupin, ki organizacije delajo uspešne, je skupina potrošnikov med pomembnejšimi. Vplivanje, prepričevanje in motiviranje te ključne déležniške skupine je temeljna dejavnost vsake organizacije. Odnosi z javnostmi in drugi komunikacijski programi aktivno prispevajo k organizacijskemu širnemu strateškemu cilju doseganja potrošnikov. Organizacijski trud doseganja povečuje njegovo razumevanje te ključne déležniške skupine, po drugi strani pa povečuje njihovo pripadnost, zvestobo in pozitivno nagnjenost do organizacije (Caywood 1997: 140). Temu mnenju se pridružuje tudi Fill, ko pravi (1999: 397), da je z ustvarjanjem zavedanja in zaupanja možno ustvariti dobro voljo in interes, ki privede do nakupnega vedenja ali naklonjene komunikacije od ust do ust.

Neprofitne organizacije potrebujejo navezanost na porabnike svojih storitev celo bolj kot profitne (Kovač 2002: 224). Še posebej pomembna naloga odnosov z uporabniki je po Grubanu in drugih (1997: 118) skrb za njihovo zadovoljstvo ob uporabi storitev in zato tudi obravnavanje pripomb, pritožb in predlogov. V jedru samega programa odnosov z uporabniki je zato dopolnjevanje oglaševanja z drugimi oblikami dviganja vidnosti storitev organizacije, umeščanja teh med uporabniki in skrb za pozitivno naravnost uporabnikov do storitev neprofitne organizacije. Baskin in Aronoff pravita (1988: 355), da je komuniciranje primarna naloga večine neprofitnih nevladnih organizacij. Postaja osnovni oz. glavni izdelek mnogih tovrstnih organizacij, saj gre za pogoj pri doseganju zastavljenih ciljev.

2.6.7 Odnosi z lokalno skupnostjo

Po Grunigu in Huntu (1984: 266) predstavljajo odnosi z lokalno skupnostjo soodvisnost organizacije in njenega okolja oz. dela okolja, ki ga zajema lokalna skupnost oz. skupnosti, v katerih imajo organizacije pisarne ali druge prostore (tudi v Baskin in Aronoff 1988: 220). Kitchen meni (1997: 117), da gre za še eno pomembno, ključno skupino družbeno odgovorne organizacije. Ta dvosmerni pristop k organizacijskem odnosu do lokalne skupnosti pa je del širšega, dolgoročnejšega poslovnega investiranja z namenom ustvariti pozitivni prispevek k poslovanju in s tem k družbi kot celoti.

Strokovnjaki za odnose z javnostmi so pogosto pozvani k predstavljanju svoje organizacije različnim skupinam v lokalni skupnosti, k pomoči pri ocenjujočem lokalnem javnem mnenju in k odzivanju s primernimi programi za lokalno skupnost (1997: 117). V prizadevanju stalnega informiranja in razvijanja duha dobre volje ter vzajemnega razumevanja lahko lokalno skupnost vzpodbudimo k močnejšemu identificiranju z organizacijo (Fill 1999: 396–397).

Grunig in Hunt opisujeta (1984: 266) dve vrsti odnosov z lokalno skupnostjo. Prvi so »ekspresivni«, organizacije pa jih uporabljajo za svojo promocijo in za prikazovanje svoje dobrohotnosti družbi. »Instrumentalne« odnose z lokalno skupnostjo pa uporabljajo za izboljševanje skupnosti ali pa njeno spreminjanje, da bi lahko v njej lažje funkcionirale. Avtorja dodajata še, da ekspresivne odnose z lokalno skupnostjo ponavadi uporabljajo v programih z lokalno skupnostjo, ki odsevajo model tiskovnega predstavništva, deloma tudi model javnega informiranja odnosov z javnostmi. Bolj pogosto imajo programi z lokalno skupnostjo, ki temeljijo na modelu javnega informiranja, instrumentalne cilje za program. Zaključita pa z mislijo, da bi morali biti odnosi z lokalno skupnostjo dvosmerni simetrični komunikacijski proces – dialog, raje kot monolog (1984: 278).

2.6.8 Mednarodni odnosi z javnostmi

Običajna definicija mednarodnih odnosov z javnostmi je: poskus doseganja vzajemnega razumevanja s premostitvijo geografske, kulturne ali lingvistične vrzeli – ali vseh hkrati. Termin je tudi uporabljan za označevanje dejavnosti odnosov z javnostmi, ki se izvajajo ali imajo pozitiven pomen zunaj države izvora (Black 1993: 169).

»Vse večje mednarodno povezovanje in tekmovanje terjata delovanje organizacij preko državnih meja in s tem tudi širitev njihovih deležnikov in javnosti. Odnosi z javnostmi spremljajo mednarodni razvoj organizacij ter skrbijo za uspešno, učinkovito, utemeljeno, ustvarjalno in upravičeno razvijanje odnosov z različnimi okolji« (Gruban in drugi 1997: 120). Gruban in drugi (1997: 120) pravijo, da odnosi z javnostmi kot področje delovanja sledijo vsakdanjemu nastajanju novih odnosov organizacij z deležniki in javnostmi, ne glede na to, kje so. Če so organizacije močno vpete v mednarodno okolje, bodo imele več deležnikov in javnosti zunaj meja svojih matičnih držav. Odnosi z javnostmi morajo uresničevanje nekaterih splošnih načel delovanja na mednarodnem nivoju in tehnik komuniciranja prilagajati lokalnim posebnostim. Zlasti to velja za prilagajanje političnemu in gospodarskemu sistemu, kulturi, nivoju aktivnosti različnih družbenih skupin, splošnim stopnjam družbenega razvoja in – seveda – posebnostim medijske ureditve.

Podobnega mnenja je tudi Black, ko pravi (1993: 169), da so novi premiki v znanosti in tehnologiji ter naraščajoča sofisticacija računalniške programske opreme kombinirana z obstoječo satelitsko komunikacijo zagotovo bolj povezali države med seboj.

Odnosi z javnostmi skušajo doseči harmonijo in razumevanje ter izogibanje konfliktom. Gre za ugled, odgovornost, kredibilnost in zaupanje. Pomembno je, da se zavedamo, da imajo ti pojmi univerzalno aplikacijo. Filozofija odnosov z javnostmi je zelo podobna v vseh različnih državah po svetu, pri planiranju in operiranju programov pa moramo vzeti v ozir kulturo, vero, tradicijo in gospodarske pogoje. Zaradi teh kulturnih razlik je bilo sprejeto mnenje, da velike multinacionalne družbe lahko planirajo svojo strategijo odnosov z javnostmi in politiko na sedežu družbe, programi pa morajo biti prilagojeni lokalnim pogojem in potrebam. Ta koncept se tretira za svetega v sloganu: »misli globalno, ravnaj lokalno« (Black 1993: 169).

S to mislijo, ponazoritvijo vloge odnosov z javnostmi v neprofitnih nevladnih organizacijah in s predstavljenimi posebnostmi pri njihovem izvajanju zaključujem teoretični del svojega diplomskega dela. Skozi poglavja o definicijah neprofitnih nevladnih organizacij, njihovi umestitvi v družbeni prostor, tipologijah, klasifikacijah in financiranju ter s ponazoritvijo marketinškega vidika neprofitnih nevladnih organizacij, sem opisala specifičnost tovrstnih entitet.

V nadaljevanju proučeno teorijo apliciram na dve študiji primerov Slovenske fundacije za trajnostni razvoj – Umanotere.

3. ŠTUDIJA PRIMERA: UMANOTERA – Slovenska fundacija za trajnostni razvoj

V zadnjih poglavjih pišem o odnosih z javnostmi v izbrani neprofitni nevladni organizaciji – Umanoteri, Slovenski fundaciji za trajnostni razvoj (v nadaljevanju Umanotera). Obravnavam jo zato, ker želim vsem, ki bodo prišli v stik z mojim diplomskim delom, podrobneje predstaviti koncept in načela pravične trgovine (*fair trade*), ki se pri nas šele počasi useda v zavest bolj ozaveščenim posameznikom in postopno tudi vsem ostalim. Obstoj in delovanje tega programa pa mi je tudi osebno blizu, saj smo skupaj z njegovim vodstvom sodelovali že v preteklosti. Projekt Ogledalo vladi 2006 pa se mi zdi nadvse pomemben, saj gre za prve korake s področja sodelovanja vlade s civilno družbo pri nas, sam projekt pa bo služil tudi kot temelj za nadaljnje tovrstne raziskave.

Opise delovanja odnosov z javnostmi v izbrani organizaciji povzemam po opravljenih razgovorih z vodstvom programa Pravična trgovina in projekta Ogledalo vladi 2006, njihovem gradivu ter po gradivu, ki sem ga zbrala v medijih (internet, elektronska pošta, časopisi, revije).

3.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE, VIZIJA, POSLANSTVO, CILJI IN NJENO FINANCIRANJE

»Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj, je ustanova, strokovna organizacija, ki s spremljanjem novih trendov stremi k uveljavljanju trajnostnega razvoja v nacionalnih politikah ter k vzpostavljanju ravnotežja med človekom in okoljem« (www.umanotera.org).

Trajnostni razvoj je koncept, ki ga je izredno težko definirati. Umanotera ga razume kot »d/inamično ravnovesje med človekom in naravo, ki omogoča socialno pravičnost in medgeneracijsko solidarnost. Trajnostni razvoj pomeni tudi, da namesto naravnih omejenih dobrin izkoriščamo neomejene zmogljivosti našega razuma, da bomo lahko naše okolje in vire zapustili naslednjim generacijam v čim boljšem stanju« (www.umanotera.org).

Umanotera je bila ustanovljena oktobra 1994 v Ljubljani, da bi podprla uresničevanje mednarodno sprejetih načel trajnosti in njihovo uveljavljanje v praksi, zlasti vzpostavljanje ravnotežja med človeško družbo in okoljem, ohranjanje naravnih virov in biološke raznovrstnosti ter etiko odnosa do okolja in narave. Je neprofitna nevladna (zasebna) organizacija, ki deluje v javnem interesu in je (v smislu izvajalca aktivnosti) mešana. V vodniku po nevladnih organizacijah v Sloveniji (Levičar 1999: 11) jo najdemo pod skupino »družba«, njena značilna dejavnost pa je »podporništvo«. Gre za organizacijo, ki se zavzema za čistejšo okolje in trajnostni razvoj, osveščanje javnosti na področju varovanja okolja, javno razpravo o problemih na področju okolja, boljše prihodnost sedanje in bodočih generacij ter strokovno izobraževanje.

Umanotera je v vseh letih svojega obstoja prerasla v strokovno organizacijo. Prizadeva si za vzpostavljanje ravnotežja med človekom in okoljem ter za uveljavljanje trajnostnega razvoja v nacionalnih politikah. Zavzema se za demokracijo na višji ravni, kar poskuša doseči z zbiranjem in posredovanjem informacij, oblikuje različne pobude, neodvisno nadzoruje delovanje oblasti, pričela pa je tudi z vključevanjem v procese spreminjanja in sprejemanja zakonodaje. V ta namen organizira različne dogodke, na katerih opozarja na tovrstne problematike. Izdaja tudi različne publikacije, poročila in elektronske novice preko katerih objavlja alternative uradnim dokumentom. Tudi na ta način osvešča javnost in spreminja javno mnenje. Pri svojem delovanju se zavzema za kakovost opravljenega dela. Zato jo pri tem vodijo nekatera načela, značilna za neprofitne nevladne organizacije: neodvisnost od politike in interesov kapitala, poštenost, iskrenost in neposrednost (www.umanotera.org).

»Slovenija bo čez 10 let država ljudi, ki trajnostni razvoj uvrščajo med svoje ključne vrednote. Čez 30 let pa bo Slovenija trajnostna družba. Umanotera bo dobri duh te spremembe, pomagala bo premagati zadržke in širiti dobre izkušnje. Bo svetilnik v sektorju nevladnih organizacij, primer dobro organizirane mreže ustvarjalnih posameznikov, ki z učinkovitim delovanjem dosegajo navdihujoče rezultate. Nastanjena bo in delovala bo v skladu z načeli, ki jih zagovarja« (www.umanotera.org).

Humanizacija procesov dela, gospodarna in odgovorna uporaba dragocenih materialov in virov, pospeševanje nadaljnjega izobraževanja, razvoj in uporaba duhovnega potenciala sodelavcev ter pošteno plačilo so temeljni cilji vodstva Umanotere. Z usmeritvijo na specializacijo za posamezna področja si želijo zagotoviti dolgoročno rast in razvoj ter stabilnost delovanja organizacije. V prihodnosti pa bodo investirali ves osebni potencial v izvedbo in uvajanje načel trajnostnega razvoja v prakso. Svoje sposobnosti na obstoječih in tudi novih področjih bo Umanotera v prihodnosti še povečevala in izboljševala z namenom izpolnjevanja svojega poslanstva, vse dokler bo obstajalo povpraševanje po njih. Preko tega stremi k dolgoročnem obstoju, ohranitvi delovnih mest in zmerni rasti organizacije (www.umanotera.org).

Umanotera sredstva za svoje delovanje pridobiva iz lastne dejavnosti (storitev), zasebnih donacij, domačih in tujih dotacij ter z lastnimi sredstvi. Struktura prihodkov pa je naslednja: največji vir prihodkov predstavljajo tuje dotacije (47,74 %) – med njimi prevladujejo naslednji: *Friends of the Earth* oz. *FoE*, *Trust of Civil society in Central and Eastern Europe* oz. sklad *Trust*, *European Environmental Bureau* oz. *EEB* in *World Wide Fund for Nature* oz. *WWF*, lastna dejavnost (storitve) predstavlja 32,16 % vseh virov prihodkov, na tretjem mestu so domače dotacije z 16,63 %, na predzadnjem mestu so lastna sredstva (3,40 %), na zadnjem pa zasebne donacije (0,07 %).

3.2 DEJAVNOST IN PROJEKTI UMANOTERE

Umanotera torej opozarja na probleme s področja okolja ter informira in osvešča o aktualni problematiki naše družbe. V okviru zastavljenega poslanstva, vizije in ciljev se ukvarja z naslednjimi problematikami (www.umanotera.org):

- **Podnebne spremembe:** znanstvena spoznanja kažejo na nepričakovano in skrb vzbujajočo hitrost procesa globalnega segrevanja. Direktorica Umanotere in vodja programa Dobra družba Vida Ogorelec Wagner je v Sloveniji od januarja 2007 izvajala predavanja na temo podnebnih sprememb, ki izhajajo iz predstavitev ameriškega podpredsednika Ala Gora v dokumentarnem filmu *Neprijetna resnica*. Umanotera bo v naslednjem letu organizirala vsaj deset predavanj *Podnebno sporočilo*. Tako se bo nadaljevala akcija ozaveščanja javnosti o tej pereči problematiki, na katero so se odzvale že številne vlade v tujini. Umanotera je poleg tega sodelovala tudi pri promociji filma *Neprijetna resnica (An inconvenient truth)* zaradi njegove močne vsebine o podnebnih spremembah, na katere že dalj časa opozarja.
- **Kemikalije in trajnostno potrošništvo:** v zadnjem času so se v slovenski družbi že pojavljala sporočila, ki govorijo o nevarnostnih kemikalij, ki jih vsebujejo izdelki široke potrošnje, vendar pa je stopnja ozaveščenosti še vedno relativno nizka. Na Umanoteri menijo, da bolj ozaveščeni potrošniki na eni in trajnostni način izdelave izdelkov na drugi strani vodita v smer trajnostnega razvoja Slovenije. V okviru tega programa izvajajo naslednje projekte: *Obveščanje in vplivanje za strožjo kemijsko zakonodajo REACH* (nova evropska politika na področju ravnanja s kemikalijami – *Registration, Evaluation, Authorisation of Chemicals*), *Poglej kaj kupiš! Mogoče vsebuje nevarne kemikalije* (z namenom, da bi dosegli tisto populacijo, ki se je trajnostni razvoj najbolj tiče – to so naši otroci – so zastavili projekt, katerega cilj je ozaveščati osnovno šolsko mladino o problematiki kemikalij), *Trajnostno podjetništvo kot poslovna priložnost* (v tujini že obstajajo primeri dobre podjetniške prakse, obstajajo trajnostna podjetja, ki so dobičkonosna in hkrati zadostijo večini kriterijev trajnostnega razvoja – to poskušajo vnesti tudi v Slovenski podjetniški svet).
- **Dobra družba:** program si prizadeva v Sloveniji nasloviti probleme neprofitnih nevladnih organizacij kot to: nerazumevanje pomena tovrstnih organizacij, pomanjkanje znanja za njihovo krepitev, finančna in kadrovska podhranjenost ter sistemska neurejenost sektorja, slaba razpoznavnost teh organizacij ipd.

V njegovem okviru pa se izvaja pet projektov: *Podpora dialogu Vlada – nevladne organizacije*, *Izboljšanje pogojev delovanja nevladnih organizacij*, *Navdihujočih 6 – predstavitev zgodb uspešnih nevladnih organizacij*, *Vzpostavitev lokalnih skladov in Ogledalo vladi*.

- **Narava:** maja 2006 je Slovenija 35 % svojega ozemlja razglasila za območje Natura 2000. To pomeni, da je 35 % njenega ozemlja nujnega za vzdrževanje ali izboljšanje ugodnega stanja ohranjenosti evropsko pomembnih rastlinskih in živalskih vrst v skladno ekološko omrežje. Glede na to, da je ozaveščenost glede problematike narave v Sloveniji nizka je Umanotera tej temi namenila nekaj pozornosti. V glavnem nadaljujejo s projektom *Varovanje narave: problem ali izziv*, ki so ga začeli že leta 2006, v okviru prenove celotne spletne strani Umanotere pa so postavili tudi nove podstrani namenjene programu varstva narave pod naslovom »*Prijatelji narave*«.
- **Odpadki:** Umanotera je na področju ravnanja z odpadki intenzivneje delovala v letih 2000-2004, sedaj pa se s tem področjem ne ukvarja več. V tem času so sodelovali pri pripravi Operativnega programa odstranjevanja odpadkov s strategijo zniževanja količin biološko razgradljivih odpadkov. Umanotera se poleg nekaterih drugih neprofitnih nevladnih organizacij zavzema, da se javnosti predstavijo vse prednosti in slabosti sežigalnic. Kot pri drugih dejavnostih tudi pri tej skušajo svoja stališča utemeljiti s strokovnimi mnenji in argumenti. Alternativo sežigalnicam in problemu odpadkov na splošno vidi v konceptu *Zero Waste* politike (slov. »Nič odpadkov«). V ta namen so leta 2003 izvedli več projektov: *Ogledalo Vladi – Ostržek (2000-02)* – na osnovi izbranih indikatorjev se je spremljala učinkovitost vlade pri izvajanju okoljskih predpisov in prenosu evropskega pravnega reda v slovensko zakonodajo, med njimi tudi odpadke; »*Watch-dog*« – spremljanje izvajanja direktive o odpadkih in direktive o odlagališčih odpadkov (2001-2002); *Sodelovanje javnosti v postopku priprave dokumentacije za Center za ravnanje z odpadki Gajke v Spuhlji (Ptuj)*; *Promocija trajnostnega načina ravnanja z odpadki v lokalnih skupnostih (Zero Waste politika)* in *Promocija preventive v okviru madžarske in slovenske politike ravnanja z odpadki*.
- **Gensko spremenjeni organizmi (GSO):** Uporaba gensko spremenjenih organizmov v kmetijstvu in prehrani odpira številna vprašanja povezana z varstvom okolja in zdravjem ljudi, nadzorom multinacionalk nad prehransko suverenostjo nacionalnih držav, patentiranjem življenja, etiko in vlogo znanosti.

Umanotera, skupaj s 16 drugimi nevladnimi organizacijami in posamezniki, ki sestavljajo Koalicijo NVO za Slovenijo brez GSO, meni, da v Sloveniji ne smemo sproščati v okolje gensko spremenjenih organizmov. V zadnjih štirih letih je Umanotera sodelovala pri številnih projektih na to temo.

- **Pravična trgovina 3MUHE.**

3.3 ODNOSI Z JAVNOSTMI V UMANOTERI PRI PROGRAMU PRAVIČNA TRGOVINA IN PROJEKTU OGLEDALO VLADI 2006

3.3.1 Predstavitev programa Pravična trgovina

»Pravična trgovina je trgovinsko partnerstvo, ki temelji na dialogu, transparentnosti in spoštovanju in si prizadeva za večjo enakopravnost v mednarodni trgovini. Prispeva k trajnostnemu razvoju s tem, da ponuja boljše pogoje prodaje in zagotavlja pravice marginaliziranih proizvajalcev in delavcev, predvsem na jugu. Organizacije, ki se ukvarjajo s pravično trgovino in ki jih podpirajo potrošniki, se aktivno vključujejo v podpiranje proizvajalcev, osveščanje in vodenje kampanj za spremembe v pravilih in praksi konvencionalne mednarodne trgovine.« To definicijo so pred leti sprejele štiri mednarodne organizacije, ki so združene v krovni organizaciji FINE: *Fairtrade Labelling Organizations International (FLO)*, *International Fair Trade Association (IFAT)*, *Network of European Worldshops (NEWS!)* in *European Fair Trade Association (EFTA)*.

Gibanje pravične trgovine (*Fair trade*) si prizadeva za to, da na mesto proste trgovine stopi pravična trgovina, ki bo depriviligiranim proizvajalcem na jugu omogočila dostojno preživetje in končno presekala gordijski vozal revščine, bolezni, zadolževanja, podhranjenosti in degradacije okolja. Z nakupi izdelkov v pravičnih trgovinah kupci v mnogih evropskih državah že več let pomagajo prebivalcem držav v razvoju, saj nakupna cena izdelkov vključuje stroške proizvodnje, socialne in okoljske stroške ter premijo za naložbe v lokalno skupnost. Poleg tega pa pravične trgovine omogočajo proizvajalcem tretjega sveta dostop do razvitejših trgov. Gre torej za instrument, ki skrbi za to, da je trgovska veriga čim krajša, potrošniku pa podrobneje predstavi kulturo in pogoje, v katerih proizvajalci živijo. Na kratko – gre za enakopravno partnerstvo in spoštovanje.

Pravična trgovina je od leta 2004 ena od ključnih dejavnosti organizacije in je poleg e-novic edina, ki ni v celoti vezana na financiranje iz projektov. To ji omogoča, da izpolnjuje svoje glavno poslanstvo, saj pravična trgovina deluje v smeri trajnostnega razvoja, kar pomeni, da si prizadeva za enakopravno vključevanje vseh treh razvojnih vidikov – ekonomskega, socialnega in okoljskega. V svetu se že desetletja razvija in uveljavlja alternativni sistem trgovine pod skupno znamko *fair trade*, ki temelji na spoznanju, da je prav trgovina lahko tudi pot do rešitve mnogih problemov, če le temelji na etičnih načelih.

V Sloveniji je zamisel o uveljavljanju poštene trgovine sedem let zorela na Metelkovi ulici in navsezadnje dozorela. Prvi, ki so se s pravično trgovino začeli ukvarjati v Sloveniji, so bili v društvu Humanitas. Člani društva so vzpostavili stike z nekaterimi proizvajalci iz Afrike in so že leta 2002 v Slovenskem etnografskem muzeju organizirali prodajno razstavo tovrstnih izdelkov. Konec leta 2003 pa so se začeli člani društva Humanitas povezovati z Umanotero. Skupaj so se odločili, da združijo moči in odprejo prvo trgovino v Ljubljani. Otvoritev je dočakala 15. decembra 2004 na Starem trgu 30 v Ljubljani. V trgovini 3MUHE so med drugim na voljo ekološko pridelan čaj, kava in čokolada, keramični, stekleni in tekstilni izdelki, nakit, glasbila in igrače, različni kipci, košare, torbice ipd. V trgovini izdelke dobijo na tri načine: preko avstrijskega uvoznika pravične trgovine *EZA 3 WELT*, ki posluje že 30 let in oskrbuje številne tovrstne trgovine po Avstriji, in italijanskega uvoznika *CTM altromercato*, ki je ena najmočnejših tovrstnih organizacij v EU; drug način je neposredno od proizvajalcev (bodisi od posameznikov bodisi od organiziranih skupin); tretji pa neposredno od izvoznih podjetij, ki pomagajo tržiti izdelke.

Povedala sem že, kako se financira organizacija kot celota, trgovina 3MUHE pa ima v okviru tega lasten način financiranja; na prvem mestu je prodaja izdelkov kot osnovna dejavnost trgovine, v veliko pomoč so številni prostovoljci, ki s svojo pomočjo in dobro voljo nadomeščajo sicer potrebne zaposlene, pomoč in solidarnost pa izkazuje tudi Mestna občina Ljubljana, ki Umanoteri kot neprofitni nevladni organizaciji oddaja prostore trgovine po znižani najemnini.

Z Marjano Dermelj (vodjo projekta Pravična trgovina) in Matejo Kurir Borovčič (vodjo projekta Ogledalo vladi 2006) smo se veliko pogovarjale o posebnostih in problemih neprofitnih nevladnih organizacij, kakršna je tudi Umanotera.

Kot vse druge, se tudi njihova organizacija sooča s problemom pomanjkanja finančnih sredstev, zaposlenih, pa tudi prostovoljcev. In podobno kot v večini neprofitnih nevladnih organizacij tudi oni za vodenje področja odnosov z javnostmi nimajo zaposlene osebe, pač pa jih izvajajo kot skupinsko dejavnost.

3.3.2 Predstavitev projekta Ogledalo vladi 2006

»Slovenija je v situaciji, ko je skupni imenovalec vseh poročil o napredku na področju okolja implementacijski deficit – vrzel med sprejeto zakonodajo in politikami ter tistim, kar se dejansko izvaja. Izvajanje okoljske zakonodaje je problem tudi v državah članicah Evropske unije, kar kažejo primeri tožb na Evropskem sodišču. Zaradi neizvajanja zakonodaje s področja varstva okolja, narave in trajnostnega razvoja se lahko naša država (kot vse članice EU) sooča tudi s finančnimi kaznimi. Naloga okoljskih nevladnih organizacij je, da pokažejo in opozorijo na stanje (ne)izvajanja relevantne zakonodaje v Sloveniji in s tem pripomorejo k bolj učinkovitemu izpolnjevanju zavez, k demokratizaciji družbe ter k večji transparentnosti in “preverjanju” dejanske možnosti dostopa do podatkov in informacij s področja varstva okolja, narave in trajnostnega razvoja. Take dejavnosti na eni strani pripomorejo k boljšemu pozicioniranju Slovenije v EU, na drugi strani pa tudi k učinkovitejši porabi sredstev namenjenih varstvu okolja, narave in trajnostnemu razvoju ter posledično boljšemu stanju v okolju« (www.umanotera.org). Zato so si v zadnjem letu pred vstopom Slovenije v EU na Umanoteri zadali nalogo izboljšati izvajanje zakonodaje na področju varstva okolja in narave v obliki projekta Ogledalo vladi.

Prva tri ogledala so bila namenjena analizi volilnih programov strank (l. 2000), mini analizi dela vlade v prvem obdobju dela vlade (l. 2001) in analizi implementacijskega deficita zakonodaje na področju varstva okolja in narave za obdobje 2000-2002 (l. 2003). Zadnji projekt Ogledalo vladi pa je bil namenjen spremljanju in ocenjevanju vključevanja civilne družbe v pripravo aktov vlade RS v letu 2006, ki ga od aprila 2006 omogočata novi Poslovnik Vlade RS in Metodologija za izpolnjevanje in spremljanje izjave o odpravi administrativnih ovir in sodelovanju zainteresirane javnosti.

Namen tega v slovenskem in mednarodnem prostoru edinstvenega pilotnega projekta, ki je potekal v okviru programa *Dobra družba*, je spodbuditi vladne organe k boljši implementaciji načela vključevanja civilne družbe v pripravo gradiv Vlade RS, nakazati standarde dobrega delovanja in predstaviti primere dobre prakse; ugotoviti, kakšen je razkorak med deklarativno in praktično ravno vključevanja civilne družbe v pripravo gradiv Vlade RS ter vzpostaviti civilno družbo kot verodostojnega partnerja v državi. Na Umanoteri so vključevanje civilne družbe spremljali po vnaprej pripravljeni metodologiji od 1. 5. 2006 do 31. 12. 2006. Spremljali in ocenjevali pa so vključevanje civilne družbe v pripravo petinštirideset aktov, ki jih je projektna skupina izbrala iz Normativnega programa dela Vlade RS, v okviru vseh petnajstih ministrstev Vlade RS in treh vladnih služb (Urad za narodnosti, Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Služba Vlade RS za razvoj).

Pripravili so deset indikatorjev kot meril, s katerimi so merili stopnjo vključevanja civilne družbe v pripravo posameznih aktov ter komunikacijsko in podporno okolje za vključevanje javnosti pri posameznem ministrstvu oz. vladni službi. Pri izvedbi projekta je sodeloval tudi Pravno-informacijski center nevladnih organizacij (v nadaljevanju PIC), ki je poskrbel za obdelavo podatkov, financiran pa je bil v sklopu programa *Dobra družba*, ki ga financirata *Trust for civil society in CEE*.

V marcu 2007 je Umanotera izdala poročilo o projektu, v aprilu pa so ugotovitve predstavili na novinarski konferenci. Rezultati projekta kažejo na to, da pripravljavci zakonov javnost redko vključujejo v svoje procese in tako imamo v Sloveniji zelo nizko raven demokratičnih procesov, ki jih je za večjo učinkovitost zakonodaje in povečano blaginjo družbe treba občutno izboljšati. Sklepno poročilo pa poleg ogledala sedanjega stanja vsebuje tudi priporočila za boljše delovanje, pripravljena z namenom povečanja kulture dialoga in stopnje vključevanja javnosti v procese priprave zakonodaje, da bi se ta raven dvignila na nivo, kot ga poznajo v tujini.

3.3.3 Programi odnosov z javnostmi na primerih Pravična trgovina in Ogledalo vladi 2006

»Vsaka obstoja sposobna neprofitna organizacija ima svojo zgodbo. Bistvo teh zgodb pa tvori dober koncept za direktno pošto in novice« (Otis 1993: 32).

3.3.3.1 Odnosi z mediji

Odnosi z mediji so v Umanoteri eden najpomembnejših področij odnosov z javnostmi. Izvajajo jih s pomočjo tehnik, kot je skrbno izdelana adrema oz. seznam novinarjev in medijev, katerim namenljajo sporočila za javnost (pred ali po posebnem dogodku). Zanje izdelujejo tudi razlagalna oz. predstavitvena gradiva ob dogodkih, ki so večjega pomena za določen projekt in njegovo pojavljanje v javnosti, po dogodkih pa spremljajo medijske objave. Obvestila za javnost pošiljajo po celotni adremi, pogosto pa nato kontaktirajo še novinarje, ki jih poznajo osebno. Tako delo je bolj učinkovito, se pa tudi dogaja, da novinarji pokličejo sami, mimo objav oz. sporočil za medije. Umanotera na splošno vabi na svoje dogodke od 50 do 70 novinarjev, seveda odvisno od teme. Gre za vse nacionalne elektronske in tiskane medije: tisk, radio, televizija, tiskovne agencije in spletne portale, nekaj regionalnih medijev kot sta npr. Gorenjski glas in Dolenjski list ter nekaj lokalnih radijev kot so npr. Radio študent, radio Express in radio Marš. Klipping oz. spremljanje medijskih objav Umanoteri od začetka meseca maja 2007 donatorsko opravlja podjetje Genion clipping d. o. o. iz Maribora. Sicer pa ga kot arhiv ureja ena izmed sodelavk, ki je do zdaj zbirala tiskane objave. Sedaj po tem ni več velike potrebe, ker imajo elektronsko bazo objav pri Genion clippingu.

Po besedah Marjane Dermelj je bilo od decembra 2004 (odkar imamo v Sloveniji prvo Pravično trgovino 3MUHE) o trgovini nekje od 50 do 70 objav.

Za Pravično trgovino so največjega pomena dogodki, saj so tam prisotni potencialni in obstoječi donatorji, poleg tega pa so večinoma tudi medijsko dobro pokriti. V Pravični trgovini so tako izpeljali dve zanimivi vrsti delavnic (izdelava afriškega nakita iz koralid iz Burkine Faso in Gane ter uvodna delavnica igranja na dzembe – afriške bobne) in dva pomembnejša dogodka. Prvi je potekal 8. junija 2006 v Zvezda parku v Ljubljani, imenoval pa se je *Tekma stoletja*. Z njim so sodelavci in prostovoljci trgovine 3MUHE obeležili Svetovni dan pravične trgovine in opozorili na problematiko izkoriščanja dela otrok v industriji izdelave nogometnih žog.

Drugi, bolj odmeven dogodek pa se je odvijal v obliki razstave imenovane *V bronu ulovljeni izgubljeni vosek*. Razstava je bila na ogled od 29. avgusta do 12. septembra 2006 v galeriji Spomeniškovarstvenega centra Zavoda za varstvo kulturne dediščine v Ljubljani. 29. avgusta 2006 je bila v prostorih galerije slavnostna otvoritev razstave, 5. septembra 2006 pa licitacija kipcev iz Burkiné Faso. Za razstavo so na Umanoteri pripravili adremo medijev in ciljnih javnosti, tiskana vabila za vabljenе, posebna vabila za podpornike, ki so jih klicali k sodelovanju (Rotary Klub, Lions Klub, predsednika RS Janeza Drnovška in dr.), *banner* za internetne strani (objavljen na spletnih straneh Metelkove), plakate za splošno javnost, elektronska vabila za medije in gradivo za medije. Razstavo sta postavila prostovoljca (kiparka in arhitekt), otvoritev je povezovala dr. Manca Košir, licitacijo pa je vodil umetnik Goran Medjugorac.

Leta 2007 je bil Svetovni dan pravične trgovine v znamenju problematike bombaža. V soboto, 12. maja 2007 so v Sloveniji potekale aktivnosti, ki so opozarjale potrošnike na temo pridelave in predelave bombaža, s poudarkom na izkoriščanju otroškega dela. V Ljubljani so prostovoljci pred trgovino 3MUHE postavili stojnico, na kateri so se obiskovalci lahko seznanili z načeli pravične trgovine ter s podrobnostmi o pridobivanju bombaža. Potekale so tudi delavnice slikanja na bombaž za najmlajše. V Kranju sem s kolegom prostovoljcem tovrstno stojnico postavila tudi sama. Za lokalni radio sem podala krajši intervju, tekom dneva pa smo lahko slišali tudi dve daljši reportaži. Za ta dogodek so na Umanoteri za novinarje pripravili sporočilo za javnost, gradivo za medije, elektronska vabila na dogodek in veliko promocijskega ter informativnega gradiva za stojnice v Ljubljani in v Kranju, dan pred dogodkom pa so organizirali tudi novinarsko konferenco. Udeležilo se je pet novinarjev in fotograf STA (Slovenske tiskovne agencije). Upraviteljica trgovine se je dogovorila za objavo prispevka o dogodku v Dnevnikovi prilogi Objektiv, nakar so jo kontaktirali novinarji revije Manager, nato z radia in sprožil se je val zanimanja.

Še več zanimanja pa pričakujejo tudi v prihodnje, saj je z njimi navezala stik največja trgovinska veriga v Sloveniji, Mercator. Ta od 12. maja 2007 (svetovnega dneva pravične trgovine) dalje v svoji ponudbi nudi tudi izdelke z oznako PT – pravična trgovina.

V okviru projekta Ogledalo vladi 2006 pa so na Umanoteri izvajali odnose z javnostmi na naslednji način: v mesecu aprilu so v Etnološkem muzeju organizirali delavnico, na kateri so predstavili projekt, v okviru katerega so spremljali vključevanje javnosti: pri državnih organih preko štirih vprašalnikov (za predlagatelje aktov), preko spletnih strani ministrstev (vprašalnik za prostovoljce), enega pa je reševala Umanotera sama kot zainteresirana javnost.

Na dogodek s sogovornikoma mag. Vido Ogorelc Wagner, direktorico Umanotere, in Primožem Šporarjem, direktorjem PIC-a, so povabili predstavnike države, predstavnike za medresorsko skupino, predstavnike civilne družbe in medije – skupaj je bilo prisotnih triindvajset ljudi. V naslednjih mesecih je PIC pripravil dve vmesni poročili o projektu, na Umanoteri pa so izdelali predstavitveno gradivo zanj. Poleg tega so po telefonu kontaktirali, tiste, ki se na projekt niso odzvali, po prvem osnutku pa so sklicali delavnico za oblikovanje priporočil. Na dogodek, ki se je zopet odvijal v Etnografskem muzeju v mesecu februarju 2007, so povabili vse državne izvajalce odnosov z javnostmi, vse osebe pristojne za podajanje informacij javnega značaja, organe civilne družbe in vse kontaktne osebe za posamičen akt. Udeležencem delavnice so nato po elektronski pošti poslali osnutek zaključnega poročila. Sledilo je oblikovanje priporočil za boljše delovanje, pripravljenih z namenom povečanja kulture dialoga in stopnje vključevanja javnosti v procese priprave zakonodaje, zatem pa priprava zaključnega poročila v tiskani obliki in povzetek v slovenskem in angleškem jeziku. 30. marca 2007 je Umanotera projekt predstavila na Ministrstvu za javno upravo, kjer so dobili tudi prve povratne informacije, v mesecu aprilu pa so sklicali novinarsko konferenco v soorganizaciji Ministrstva za javno upravo. Ta je potekala v Cankarjevem domu, sogovorniki pa so tokrat bili mag. Vido Ogorelc Wagner, direktorica Umanotere, Matej Verbajc s PIC-a in mag. Roman Rep, državni sekretar na Ministrstvu za javno upravo RS.

Po novinarski konferenci so bile zabeležene objave v naslednjih pomembnejših medijih: STA, Delo, Mladina (dvakrat), portal RTV Slovenija, intervju za portal E-demokracija, novica na portalu 24ur.com in še nekatere objave na drugih spletnih portalih.

V mesecu maju pa so objavili še sporočilo za javnost o predstavitvi rezultatov projekta Ogledalo vladi 2006, po elektronski pošti pa so razposlali tudi dopise o poslanih povzetkih poročila, ki so jih naslovili na 590 naslovov v Sloveniji: na vsa ministrstva, predsedniku RS, varuhu človekovih pravic, informacijski pooblaščenki, osebam, pristojnim za podajanje informacij javnega značaja, članom medresorske skupine, vsem poslancem, vsem izvajalcem odnosov z javnostmi vseh ministrstev, najvišjim predstavnikom državnega sveta, vladi, skoraj vsem občinam v Sloveniji, nevladnim organizacijam in sindikatom, interesnim združenjem itd.

Poleg tega pa so poslali še povzetek poročila v angleškem jeziku na 80 naslovov po Evropi, in sicer: na Evropsko komisijo, evropski parlament, Svet Evrope, našim evropskim poslancem, varuhu človekovih pravic, na interesna in poklicna združenja, ki se ukvarjajo z vključevanjem javnosti ipd. Tako so obsežno predstavili edinstven pilotni projekt, ki je prvi tovrsten v slovenskem in mednarodnem prostoru ter predstavlja temelj za nadaljnje tovrstne raziskave.

3.3.3.2 Odnosi z donatorji

Donatorji so velikega pomena predvsem za izvajanje kampanj in ozaveščevalnih projektov povezanih s Pravično trgovino, saj na tak način močno prispevajo k širjenju njenega poslanstva. Pomembno vlogo imajo, kot kaže primer prodajne razstave, tudi pri zbiranju dodatnih sredstev za konkretne projekte na terenu. Dogodek je bil nadvse uspešen – od 29 je bilo prodanih kar 25 kipcev, izkupiček prodajne razstave pa je bil porabljen za dobrodelne namene, in sicer za dograditev stavbe s prenočišči in graditev pisarne lokalne organizacije Kafuli v Burkini Faso. Pravična trgovina 3MUHE sicer ne razvija sistematičnega donatorstva niti svoje ponudbe ne oglašuje, zato se komuniciranje na področju odnosov z donatorji, ki prispevajo sredstva za projekte, na terenu izvaja preko spletne strani (www.3muhe.org), novic, vabil in – najpomembnejše – prek tovrstnih dogodkov oz. odzivov nanje.

Tako lahko zaključim, da imajo dogodki v bistvu dvojen pomen; predstavljanje Pravične trgovine javnostim, pa tudi pridobivanje sredstev.

3.3.3.3 Odnosi z državnimi institucijami

Pravična trgovina pri sodelovanju z državnimi institucijami, glede na sorazmerno kratek čas obstoja, še nima veliko izkušenj. Zaenkrat so vključeni v razpravo o razvojni politiki Slovenije in v pripravo strategije oz. resolucije za razvojno sodelovanje Slovenije. V prihodnosti pa nameravajo več poudarka nameniti mehanizmu javnih naročil in ga izkoristiti za to, da bi v institucijah na državni in lokalni ravni začeli v praksah javnega naročanja upoštevati tudi okoljske in socialne kriterije.

Ogledalo vladi 2006 pa je po drugi strani odličen primer sodelovanja z državnimi institucijami. Kot sem že povedala v prvem poglavju o programih odnosov z javnostmi na izbranem primeru, so na Umanoteri v okviru tega drugega projekta veliko sodelovali z državnimi organi. Konkretno so bila to vsa ministrstva, Služba vlade za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Služba Vlade RS za razvoj in Urad vlade za narodnosti. Med projektom so na Umanoteri navezali stike z Uradom vlade RS za komuniciranje, konkretno z Brankom Vidrihom, ki je odgovoren za odnose z domačimi mediji. On je vzpodbudil izvajalce odnosov z javnostmi na vseh ministrstvih k reševanju vprašalnikov, prav tako je pomagal pri posredovanju dveh vmesnih poročil istim osebam.

Kot sem že omenila je bila organizirana tudi novinarska konferenca v sodelovanju z Ministrstvom za javno upravo RS, ker je ta resor zadolžen za spodbujanje procesov za vključevanje javnosti v postopke priprave vladnih gradiv v Sloveniji. Sodelovanje se je izkazalo za nadvse uspešno, kar pričajo tudi pozitivni učinki te edinstvene raziskave – na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani bo 14. in 15. junija 2007 potekal 1. mednarodni simpozij razvoja javne administracije v JV Evropi, na katerem bo v okviru predavanja *Delegated Legislation and Public Participation in Slovenia – Theory and Practice* ta raziskava tudi predstavljena.

3.3.3.4 Odnosi s prostovoljci, zaposlenimi in uporabniki

V Umanoteri s prostovoljci komunicirajo v glavnem po elektronski pošti, na neformalnih sestankih v večjih skupinah, občasno v obliki bolj strukturiranih delavnic in na organiziranih predavanjih. Leta 2006 je bilo organizirano eno predavanje, drugo pa je v načrtu tudi za leto 2007. Prav tako je bila leta 2006 ena delavnica namenjena tudi prostovoljcem, nekaj pa jih bo sledilo še leta 2007.

Za morebitne prostovoljce oz. dobrovoljce, kot jih imenujejo sami, imajo pripravljena naslednja gradiva: osnovne informacije o konceptu in delovanju Pravične trgovine, dogovor o sodelovanju, vprašalnik in redno mesečno anketo. Trenutno pri projektu Pravične trgovine sodeluje okoli 30 prostovoljcev. Aktivnih prostovoljcev, ki delajo neposredno v trgovini je 20. Njihovo delo obsega urejanje izložbe, prodajo izdelkov, posredovanje informacij potrošnikom in uvajanje novih prostovoljcev. Poleg njih pa je nekaj prostovoljcev, ki skrbijo za urejanje spletne strani, prevode informacij o proizvajalcih izdelkov, ki so v trgovini naprodaj, in pripravo dodatnega informativnega gradiva. Eden od prostovoljcev, ki je tudi diplomiral na Fakulteti za družbene vede iz teme »Kako daleč nese prača pravične trgovine?« pa je zdaj vključen v izvajanje projekta o razvojnem izobraževanju v društvu Humanitas. Skupino prostovoljcev so odgovorni prijavi tudi na natečaj »Naj prostovoljski projekt«, ki ga je razpisal Mladinski svet.

V okviru projekta Ogledalo vladi 2006 so prostovoljci preko vprašalnika pomagali pri rednem spremljanju vključevanja javnosti. Spremljali so spletne strani ministrstev kot npr. spremljanje pritožb drugih predstavnikov civilne družbe. Poleg tega pa so pomagali pri razpošiljanju vprašalnikov in povzetkov poročil v slovenskem in angleškem jeziku.

Na Umanoteri je vsega skupaj šest zaposlenih, od tega se dve ukvarjata s programom Pravične trgovine. Zaradi omejenosti s finančnimi sredstvi se odnosi z zaposlenimi izvajajo preko elektronske pošte, ki je hitra in cenovno najučinkovitejša oblika komuniciranja, preko telefona in v obliki krajših neformalnih sestankov.

Uporabniki oz. kupci v trgovini predstavljajo eno pomembnejših javnosti. Njim so bile tako namenjene že prej omenjene delavnice izdelave nakita in učenja bobnanja, glavni način komuniciranja z njimi pa je preko elektronske mailing liste kupcev (v trgovini imajo poseben zvezek, kamor zainteresirani potrošniki lahko vpišejo svoj elektronski naslov, na katerega prejemajo novice v zvezi s trgovino in njenim spremljevalnim dogajanjem – baza naslovov, ki so jih doslej nabrali v trgovini, trenutno šteje okoli 1100 imen) in spletne strani www.3muhe.org, kjer je program Pravične trgovine podrobneje predstavljen uporabnikom. Objavljene so redne novice v zvezi s trgovino, napovedi dogodkov, predstavljen pa je tudi del izdelkov, ki jih je v trgovini možno kupiti. Na spletnem naslovu www.umanotera.org pa si vsi zainteresirani lahko preberejo tudi vse v zvezi s projektom Ogledalo vladi 2006.

3.3.3.5 Odnosi z drugimi nevladnimi organizacijami

Umanotera je članica CNVOS oz. Zavoda Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij, poleg tega je vključena v mednarodno federacijo EEB oz. Evropski okoljski urad (gre za federacijo več kot 140 okoljskih organizacij s področja EU pa tudi nekaterih sosednjih držav). V času pisanja tega dela je Umanotera zaprosila tudi za članstvo v zavodu SLOGA – Platformi nevladnih organizacij za razvojno in humanitarno pomoč.

Kar se tiče delovanja trgovine, sodelujejo z društvom ŠKUC, eno najvidnejših organizacij neprofitnega kulturnega ustvarjanja v Sloveniji, partnersko pa so povezani tudi z društvom za človekove pravice in človeku prijazne dejavnosti, Humanitas. Na področju varovanja okolja so v preteklosti sodelovali s številnimi drugimi nevladnimi okoljskimi organizacijami, pri projektu, povezanem z volitvami v evropski parlament, pa tudi z Amnesty International.

V okviru projekta Ogledalo vladi 2006 pa so največ sodelovali s Pravno-informacijskim centrom nevladnih organizacij (PIC), s katerim so zbirali podatke na podlagi anketnih vprašalnikov, PIC pa je veliko količino podatkov, zbranih v projektu, ocenil in ovrednotil ter statistično obdelal.

3.3 VREDNOTENJE FUNKCIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI NA IZBRANIH PRIMERIH

Vsaka organizacija se aktivno ukvarja z dejavnostmi komunikacije in odnosov z javnostmi, bodisi se tega zaveda ali pa ne. Naj gre za preprost telefonski klic ali za najbolj zapleteno predstavitev, vsak tak stik je sporočilo o organizaciji in njenem delu (Caywood 1997: 481).

V Umanoteri, pri programu Pravična trgovina, je teh stikov zelo veliko. Proces komuniciranja je večplasten in se nagiba k dvosmernosti. V osnovi način vodenja odnosov z javnostmi na primeru 3MUH prepoznam kot model javnega informiranja – gre predvsem za širjenje informacij o programu organizacije (*Fair trade*), ki je pri nas še dokaj nepoznan. V drugem primeru pa opažam premike v smeri dvosmernega simetričnega modela – ta namreč obsega tiste odnose z javnostmi, ki temeljijo na raziskavah in ki uporabljajo komuniciranje v ta namen, da bi se bolje razumeli s strateškimi javnostmi.

Pri raziskovanju področja odnosov z mediji v primerih Pravične trgovine in Ogledala vladi 2006 ugotovim, da gre pri večini projektov za zelo dobro medijsko pokrivanje. To sem podrobneje opisala na primeru dogodka – razstave – in na primeru edinstvenega pilotnega projekta o vključevanju civilne družbe v pripravo gradiv Vlade RS v letu 2006. Opažam veliko aktivnosti na dandanes vedno bolj pomembnem mediju – internetu. 3MUHE imajo poleg krovne spletne strani Umanotere svojo lastno spletno stran s podrobnimi informacijami za vse bistvene javnosti organizacije – predstavitev trgovine, njene ponudbe in delovanja za uporabnike, informacije za (potencialne) prostovoljce in donatorje ter najnovejše novice v zvezi z dejavnostjo 3MUH. Na krovni strani pa imajo mediji na voljo poročila, različne publikacije in e-novice ter seveda osebno izkaznico organizacije (predstavitev, poslanstvo, vizijo in cilje).

Ogromno pozornosti je namenjeno tudi prostovoljcem, tako obstoječim kot tudi potencialnim. Z njimi gojijo pogoste, osebne stike, vključujejo pa jih tudi v pomembnejše projekte, kakršen je bil npr. Ogledalo vladi 2006. To se mi zdi zelo pomembno, saj gre za sodelovanje v skupnem izpolnjevanju poslanstva organizacije, ki ga močna zavezanost med pripadniki in podporniki koncepta le še bolj utrjuje. Na internetni strani bi po mojem mnenju lahko objavili še izkušnje in mnenja prostovoljcev v trgovini, s čimer bi se uporabnikom še bolj približali.

Odziv na dogodke je najboljši način ocenjevanja učinkov vodenja odnosov z javnostmi v 3MUHAH. Te so še svež veter pri nas, zato glede na dosedanje aktivnosti dosega do kakšnega velik odziv javnosti. Prodaja izdelkov je vsako leto boljša, poleg rednih strank pa trgovino obiskujejo tudi naključni mimoidoči, ki njen koncept šele spoznavajo. Zanje pripravljajo tudi različne delavnice, ki na osnovi medosebnega komuniciranja osebju v 3MUHAH omogočajo povratne informacije. Morda bi lahko zbirali predloge o vsebinah prihodnjih delavnic ali po večjih mestih v Sloveniji organizirali predavanja na to tematiko, s čimer bi le še povečali krog poznavalcev in pripadnikov konceptu.

Umanotera veliko sodeluje z drugimi nevladnimi organizacijami, za kar so dokaz vedno številčnejša članstva. V okviru 3MUH so najbolj povezani s podobnimi organizacijami drugod po svetu, kjer se je koncept že dobro ukoreninil, na primeru projekta Ogledalo vladi 2006 pa so aktivno sodelovali s Pravno-informacijskim centrom nevladnih organizacij.

Pred otvoritvijo decembra 2004 smo s kolegicami na Fakulteti za družbene vede v okviru predmeta Tržno raziskovanje izvedle raziskavo o prepoznavnosti koncepta pravične trgovine pri nas. Takrat je zanj slišalo 30, 9 % anketiranih ljudi. Odtlej kakršne koli druge raziskave še ni bilo, saj bi ta terjala veliko časovnih in še več finančnih sredstev, ki pa jih neprofitnim nevladnim organizacijam kronično primanjkuje.

To praktično zaznam kot edino pomanjkljivost ob proučevanju področja odnosov z javnostmi na primeru Pravične trgovine. Premiki k uspešnemu reševanju tega problema pa se že kažejo na primeru projekta Ogledalo vladi 2006. Lahko rečem, da je bil izpeljan zelo profesionalno; izvajalci projekta in prostovoljci so se z njim ukvarjali dobro leto, v izredno dobrem sodelovanju z državnimi organi pa so pripomogli k temu, da imamo v Sloveniji in Evropi prvo raziskavo o praksi in značilnostih sodelovanja vlade s civilno družbo. Tudi sicer je projekt medijsko odmeven, dosegel pa je vse pomembnejše ciljne javnosti. Sam proces komuniciranja je na tej ravni že dosegel status dialoga, kar se mi zdi izjemen dosežek za neprofitno nevladno organizacijo.

Po mojem mnenju v Umanoteri, Slovenski fundaciji za trajnostni razvoj, na področju izvajanja odnosov z javnostmi delujejo v pravi smeri – to je v smeri dvosmernega komuniciranja in na podlagi raziskovanja. Obravnavana primera pa se na nek način dopolnjujeta, v smislu, da skupaj predstavljata celovito področje učinkovitih odnosov s strateškimi javnostmi, pomembnimi za neprofitno nevladno organizacijo.

SKLEP

Področje izvajanja odnosov z javnostmi je zelo široko. Vsaka organizacija je namreč obkrožena z raznovrstnimi javnostmi, ki imajo do nje določen odnos. Z njimi izvajalci odnosov z javnostmi upravljajo na različne načine oz. preko različnih programov, prilagojenih za vsako javnost posebej. Tudi neprofitne nevladne organizacije se poslužujejo funkcije odnosov z javnostmi, še več – ta postaja ključna pri zagotavljanju njihovega obstoja.

V Sloveniji je neprofitni nevladni sektor v zadnjih letih močno rasel, ni pa se razvijal. Največjo oviro pri tem predstavljajo naslednji dejavniki: omejenost oz. pomanjkanje finančnih virov, s tem povezan majhen odstotek zaposlenih v sektorju, slaba informiranost javnosti o delovanju tovrstnih organizacij pa tudi slab odnos državne politike do neprofitnih nevladnih organizacij.

Odnosi z javnostmi so odlični instrument za premagovanje večine teh ovir v neprofitnih nevladnih organizacijah. V študiji primerov se je izkazalo, da pripomorejo k večji prepoznavnosti neprofitne nevladne organizacije, pomembno vlogo imajo pri pridobivanju finančnih sredstev za svoje delovanje, prispevajo k vzpostavljanju dialoga med tovrstnimi organizacijami in državo, so pomembno sredstvo pri medsebojnem povezovanju organizacij, znotraj same organizacije pa omogočajo dobre medsebojne odnose, ki so pogoj za uspešno delovanje vsake organizacije. Študija primerov v proučevani neprofitni nevladni organizaciji Umanoteri je pokazala tudi, da zaposleni poznajo vrednost funkcije odnosov z javnostmi in jo posledično stalno uporabljajo. S pomočjo odnosov z mediji opozarjajo nase in na dejavnosti organizacije, izoblikujejo javno podobo organizacije, informirajo svoje obstoječe in potencialne uporabnike ter pritegujejo bodoče donatorje. Prve premike v Sloveniji pa so sprožili tudi na področju vključevanja tovrstnih organizacij v pripravo zakonodajnih gradiv, ki so jih na Umanoteri dosegli preko učinkovitega izvajanja odnosov z državnimi institucijami. Tudi druge pomembne javnosti za organizacijo ne ostanejo zapostavljene, kar potrjuje dobra praksa vodenja odnosov s prostovoljci, ki so v Umanoteri deležni velike pozornosti ter so s strani zaposlenih zelo cenjeni.

Na podlagi proučevanih primerov tako potrjujem hipotezo zastavljeno v uvodu mojega diplomskega dela. Za uspešno delovanje v družbi morajo danes tudi neprofitne nevladne organizacije izvajati odnose z javnostmi. Le na ta način si lahko priborijo pomembnejši položaj v družbi, so slišane in – kar je še pomembneje – upoštevane.

LITERATURA IN VIRI

- Alatrística, José in James Arrowsmith (2004): Managing employee commitment in the non-for-profit sector. *Personal Review* 33(5), 536–548. Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com> (12. februar 2007).
- Anthony, Young (1988): *Management Control in Nonprofit Organizations*. 4th ed. Homewood: Irwin
- Baskin O. W. in C. E. Aronoff (1988): *Public relations the profession and the practise*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Publishers (druga izdaja).
- Bežovan, Gojko (1995): Neprofitne organizacije i kombinirani model socialne politike. *Revija za socijalnu politiku* 2(3), 196–198. Dostopno na <http://www.efri.hr> (14. april 2007).
- Black, Sam (1993): *The Essentials of Public Relations*. London: Kogan Page Limited.
- Campbell, Malcolm R. (2007): You have a story to tell. *Nonprofit world* 25(1), 12–14. Dostopno na <http://www.search.ebscohost.com> (17. maj 2007).
- Caywood, Clarke L. (1997): *Handbook of strategic public relations & integrated communications*. USA: McGraw – Hill.
- Cutlip M., Scott Allen Center H. in Glen Broom M. (2006): *Effective Public Relations*. New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Čandek, Sonja (2002): Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev – dotacij, donacij v neprofitnem sektorju. V Dejan Jelovec (ur.): *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, 249–264. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani; Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Čopič, Vesna (1998): Razdržavljenje javnega sektorja z namenom razvoja civilnega javnokoristnega neprofitnega sektorja na področju družbenih dejavnosti. V Milena Marega in Mateja Šepec (ur.): *Vloga in financiranje NVO*, 75–82. Ljubljana: REC- Regionalni center za okolje za vzhodno in srednjo Evropo.

- Črnak-Meglič, Andreja in Maja Vojnovič (1998): Razvoj, vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji. V Milena Marega in Mateja Šepec (ur.): *Vloga in financiranje NVO*, 3–18. Ljubljana: REC - Regionalni center za okolje za vzhodno in srednjo Evropo.
- Davis, Lee (1998): Finančna stabilnost NVO. V Milena Marega in Mateja Šepec (ur.): *Vloga in financiranje NVO*, 83–92. Ljubljana: REC - Regionalni center za okolje za vzhodno in srednjo Evropo.
- Dimovski, Vlado (2002): Management neprofitnih organizacij. V Možina, Stane in drugi: *Management: nova znanja za uspeh*, 695–737. Radovljica: Didakta.
- Drucker, Peter F. (1990): *Managing the non-profit organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dyer, Sam, Teri Buell, Mashere Harrison in Sarah Weber (2002): Managing Public Relations in Nonprofit Organizations. *Public Relations Quarterly* 47(4), 13. Dostopno na <http://search.ebscohost.com> (11. november 2006).
- Fill, Chris (1999): *Marketing communications: contexts, contents and strategies*. Second edition. Harlow: Prentice Hall.
- Grunig, J. E. in T. Hunt (1995): *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS
- Grunig, James E. (1992): *Excellence in public relations and Communications Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Hall, Phil (1993): Public relations, non-profit style. *Fund Raising Management* 24(5), 39. Dostopno na <http://www.proquest.umi.com> (11. november 2006).
- Henderson, Julie K. (2005): Evaluating public relations effectiveness in a health care setting. The identification of communication assets and liabilities via a communication audit. *Journal of Health And Human Services Administration* 28(2), 282–322. Dostopno na <http://www.search.ebscohost.com> (28. maj 2007).
- Hibbert, Sally in Suzanne Horne (1996): Giving to charity: questioning the donor decision process. *Journal of Consumer Marketing* 13(2), 4–13. Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com> (12. februar 2007).

- Hines, Todd M. (2004): Researching specific non-profit organizations: a selective bibliography. *Reference Services Review* 32(3), 302–312. Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com> (12. februar 2007).
- Hrovatin, Nevenka (2002): Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V Dejan Jelovec (ur.): *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, 71–92. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani; Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Hunt, T. in J. E. Grunig (1984): *Managing public relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College.
- Jančič, Zlatko (1990): *Marketing: Strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing.
- Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV.
- Kang, Seok in Hanna E. Norton (2004): Nonprofit organizations' use of the World Wide Web: are they sufficiently fulfilling organizational goals? *Public Relations Review* 30(1), 279–284. Dostopno na <http://www.sciencedirect.com> (18. maj 2007).
- Kitchen, Philip J. (1999): *Marketing Communications: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
- Kitchen, Philip J. (1997): *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
- Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnovič (2002): *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.
- Kotler, Philip (1998): *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler Phillip in Alan R. Andreasen (1996): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey: Prentice hall.
- Kovač, Bogomir (2002) Lobiranje v neprofitnem sektorju. V Dejan Jelovec (ur.): *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, 213–230. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani; Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Lauffer, Armand (1984): *Strategic marketing for non-for-profit organizations*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan, inc.

- Lesly, Philip (1998): *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. Fifth edition. Chicago: NTC Business Books.
- Lettieri, Emanuele, Francesca Borga in Alberto Savoldelli (2004): Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management* 8(6), 16–30. Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com> (12. februar 2007).
- Levičar, Robert (1999) *Vodnik po nevladnih organizacijah v Sloveniji*. Ljubljana: ADI – Agencija za razvojne iniciative.
- Lukšič, Andrej A. (1998): Prve portretne poteze Slovenskih okoljskih nevladnih organizacij. V Milena Marega in Mateja Šepec (ur.): *Vloga in financiranje NVO*, 49–62. Ljubljana: REC - Regionalni center za okolje za vzhodno in srednjo Evropo.
- Nelson, Frazer, David W. Brady in Alana Conner Snibbe (2007): Learn to love lobbying. *Stanford Social Innovation Review* 5(2), 56–63. Dostopno na <http://www.search.ebscohost.com> (17. maj 2007).
- O'Neil, Julie (2007): The link between strong public relationships and donor support. *Public Relations Review* 33(1), 99–102. Dostopno na <http://www.sciencedirect.com> (18. maj 2007).
- Otis, Don S. (1993): Integrating public relations with fund raising. *Fund Raising Management* 24(5), 32. Dostopno na <http://proquest.umi.com> (11. november 2006).
- Rončević, Boris (2002): Nekaj nastavkov za sociološko obravnavo nevladnih organizacij. V Dejan Jelovec (ur.): *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, 45–70. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani; Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Rus, Veljko (1994): *Management v neprofitnih organizacijah*. V Možina, Stane in drugi: *Management*, 938–969. Radovljica: Didakta.
- Salamon, Lester M. in Helmut K. Anheiner (1997): *Defining the nonprofit sector*. Manchester and New York: Manchester University Press.
- Salamon, Lester M. in Helmut K. Anheier (1992): In Search of the Nonprofit Sector II.: The Problem of Classification. *Working Paper of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies. Dostopno na <http://www.jhu.edu> (14. april 2007).
- Splichal, Slavko (1997): *Javno mnenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Sriramesh, Krishnamurthy in Dejan Verčič (2003): *The global public relations handbooks: theory, research, and practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate.
- Svetlik, Ivan (2002): Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V Dejan Jelovec (ur.): *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, 93–104. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani; Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Tavčar, Mitja I. (2005): *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Trunk-Širca, N. in M. Tavčar (1998): *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Vázquez, Rodolfo, Luis Ignacio Álvarez in María Leticia Santos (2002): Market orientation and social services in private non-profit organizations. *European Journal of Marketing* 36(9–10), 1022–1046. Dostopno na: <http://www.emeraldinsight.com> (12. februar 2007).
- Verčič, Dejan (2002): Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah. V Dejan Jelovec (ur.): *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, 199–212. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani; Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- White, Jon in Laura Laura (1995): *Strategic communications management: making public relations work*. London: Addison-Wesley Publishers Ltd., Addison-Wesley Publishing Co. Inc., and the Economist Intelligence Unit.
- CRP – Raziskovalni projekt *Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji* (2006). Dostopno na: http://www.mju.gov.si/si/za_nevladne_organizacije/ (18. maj 2007).
- Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj (2007): *Umanotera poroča – Ogledalo vladi 2006: Praksa in značilnosti sodelovanja s civilno družbo*. Dostopno na <http://www.umanotera.org> (17. maj 2007).
- Umanotera, Slovenska fundacija za trajnostni razvoj (2007): *Kaj delamo?* Dostopno na <http://www.umanotera.org> (18. marec 2007).
- 3MUHE (2007): *Kaj je pravična trgovina?* Dostopno na <http://www.3muhe.org> (18. marec 2007).

- Dobra družba (2007): *Izkoristimo potencial nevladnih organizacij*. Dostopno na <http://www.dobradruzba.org> (17. maj 2007).
- CNVOS (2007): *O nas*. Dostopno na <http://www.cnvos.si> (16. januar 2007).