

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Planinc

**Analiza dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost zbiranja sredstev v neprofitnih
prostovoljskih organizacijah –
študija primera Društvo UNICEF Slovenija**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Planinc

Mentorica: red. prof. dr. Zinka Kolarič

**Analiza dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost zbiranja sredstev v neprofitnih
prostovoljskih organizacijah –
študija primera Društvo UNICEF Slovenija**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016



IZJAVA O AVTORSTVU

magistrskega dela

Podpisani/-a MAJA PLANINC, z vpisno številko 21060849, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: ANALIZA DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA USPEŠNOST ZBIRANJA SREDSTEV V NEPROFITNIH PROSTOVOLJSKIH ORGANIZACIJAH – ŠTUDIJA PRIMERA DRUŠTVO UNICEF SLOVENIJA.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko 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 avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), 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 magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne

Podpis avtorja/-ice: _____

POVZETEK

Analiza dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost zbiranja sredstev v neprofitnih prostovoljskih organizacijah – študija primera Društvo UNICEF Slovenija

Predmet proučevanja v magistrskem delu je proces zbiranja sredstev v neprofitno prostovoljskih organizacijah. Podrobneje je analizirana neprofitna prostovoljska organizacija Društvo UNICEF Slovenija ter načini zbiranja sredstev znotraj te organizacije.

Raziskavo sem izvedla v dveh delih. V prvem delu raziskave sem proučevala načine zbiranja sredstev UNICEF-a Slovenija v letih od 2005 do 2011. Zanimalo me je, od česa je odvisna učinkovitost posameznega načina zbiranja sredstev. Za potrebe raziskave sem analizirala različne sekundarne vire, predvsem letne in strateške delovne načrte ter poročila. Pridobljene podatke sem dopolnila še s primarnimi viri, in sicer s kvalitativno analizo treh intervjujev, ki sem jih opravila z zaposlenimi v organizaciji UNICEF Slovenija. Rezultati analize so pokazali, da je za uspeh kateregakoli načina zbiranja sredstev, najpomembnejši kakovostno pripravljen strateški načrt organizacije. Le ta mora vsebovati analizo notranjega in zunanjega okolja, izjavo o poslanstvu, vizijo in cilje organizacije ter metode zbiranja sredstev. Na osnovi tega je nujno sledenje načrtu in redno spremljanje rezultatov.

V drugem delu raziskave sem analizirala enega od načinov zbiranja sredstev za UNICEF Slovenija in sicer zbiranje denarnih sredstev v vrtcih in šolah. UNICEF Slovenija že od leta 1996 izvaja program globalnega učenja za otroke v Sloveniji. V dolgih letih sodelovanja je pridobil veliko število pedagoških delavcev, ki na osnovi UNICEF-ovih gradiv v vrtcih in šolah izvajajo aktivnosti za otroke in učence. Ob tem pa UNICEF pedagoške delavce spodbuja tudi k organizaciji akcij zbiranja sredstev. Zbrana sredstva nameni za dolgoročne programe pomoči otrokom v državah v razvoju. V magistrskem delu sem se posvetila predvsem temu načinu zbiranja sredstev za UNICEF Slovenija. Preučevala sem dejavnike, ki vplivajo na pedagoške delavce, ko se odločajo o tem, ali bi v svojem vrtcu ali šoli organizirali akcijo zbiranja sredstev za UNICEF ali ne. Na osnovi analize anketnih vprašalnikov in štirih intervjujev z vzgojiteljicami in učiteljicami se je pokazalo, da so najpomembnejši dejavniki pri organiziranju akcij zbiranja sredstev v vrtcih in šolah sodelovanje in angažiranje udeležencev, med katere spadajo učenci, starši, sodelavci in skupnost. Prav tako se je pokazalo, da je zelo pomemben dejavnik UNICEF-ovo koordiniranje in strokovna podpora, saj učitelji in vzgojitelji od UNICEF-a pričakujejo, da v čim večji meri omogoča in spodbuja izmenjavo izkušenj in informacij med različnimi sodelujočimi vrtci in šolami.

Raziskava je pokazala, da je zbiranje sredstev v vrtcih in šolah sicer način, ki ponuja še veliko možnosti. Vendar pa je potrebno za ohranjanje in nadgradnjo le-tega izvajati visokokakovostna usposabljanja za pedagoške delavce in z njimi vzpostaviti tesno sodelovanje. Prav tako je pomembno oblikovati in spodbujati učinkovite načine sodelovanja med pedagoškimi delavci samimi. To pa od organizacije terja velik delovni vložek, obilo časa in tudi visok finančni zalogaj za kritje stroškov morebitnih promocijskih publikacij, priročnikov, veliko osebnih obiskov na šolah in vrtcih, vzpostavitev in financiranje lokalnih koordinatorjev itd. Odločitev o organizaciji akcije zbiranja sredstev v vrtcih in šolah zato UNICEF prepusti pedagoškim delavcem samim. Večkrat se je namreč že pokazalo, da lahko samo osebno angažirani pedagogi spodbudijo tudi svoje učence in sodelavce k sodelovanju tako v izobraževalnih projektih kot v akcijah zbiranja sredstev.

Ključne besede: neprofitne prostovoljske organizacije, zbiranje sredstev, motivacijski dejavniki

SUMMARY

Analysis of factors affecting the success of fundraising in the non-profit volunteer organizations - Case Study Association of UNICEF Slovenia

Object of study in this thesis is the process of raising funds in non-profit volunteer organizations. Furthermore, a non-profit volunteer organization UNICEF Slovenia and their methods of collecting funds are analyzed in greater detail.

The research was conducted in two parts. In the first part of the research I examined methods of raising funds in UNICEF Slovenia in the years 2005 through 2011. I was interested in what the efficiency of each method of fundraising is dependant on. For the purpose of this research different secondary sources have been analysed, mostly annual and strategic work plans and reports. I complemented the acquired data with primary sources, that is with a qualitative analysis of three interviews I had conducted with employees of the organization UNICEF Slovenia. Results of the analysis showed that the most important part of any fundraising is a quality strategic plan. This plan should include an analysis of both internal and external environment, mission statement, vision and objectives of the organization, as well as methods of fundraising. On this basis it is necessary to follow the plan and regularly monitor the results.

In the second part of the study I analyzed one of the methods of raising funds for UNICEF Slovenia, that is fundraising in schools and kindergartens. UNICEF Slovenia has been implementing a program of global learning for children in Slovenia since 1996. During these long years of cooperation the organization has acquired a large number of educators, which are implementing activities for children and students on the basis of UNICEF materials in kindergartens and schools. At the same time UNICEF is encouraging educators to organize fundraising campaigns. The funds raised are dedicated to long-term programs for helping children in developing countries. In this thesis I focused mainly on this mode of raising funds for UNICEF Slovenia. I studied the factors affecting educators when deciding whether or not to organize fundraising for UNICEF in their kindergartens or schools. The analysis of questionnaires and four interviews with kindergarten and school teachers showed that the most important factor in organizing fundraising campaigns in kindergartens and schools is the participation and engagement of participants, which include students, parents, colleagues and community. UNICEF's coordination and expert support has also been deemed as a very important factor, as teachers and educators expect UNICEF to enable and promote exchange of experience and information between various participating kindergartens and schools.

The research showed that fundraising in schools and kindergartens is a method that offers many possibilities. However, in order to maintain and upgrade this, it is necessary to carry out high quality training for educators and establish a close cooperation with them. It is also important to develop and promote effective ways of cooperation among educators themselves. This requires a large labor input from the organization, plenty of time and a high financial input to cover the costs of promotional publications, manuals, many personal visits to schools and kindergartens, establishment and funding of local coordinators, etc. The decision to organize fund raising campaigns in schools and kindergartens is therefore left to the educators, as it has been proven several times that only personally committed educators also encourage their students and co-workers to participate both in educational projects and in fundraising campaigns.

Key words: non-profit volunteer organizations, fundraising, motivating factors

KAZALO

UVOD	12
1 OPREDELITEV NEPROFITNIH PROSTOVOLJSKIH ORGANIZACIJ IN NJIHOVIH LASTNOSTI	15
1.1 Opredelitev neprofitnih prostovoljskih organizacij	15
1.2 Zasebnost, neprofitnost in formalnost – temeljne lastnosti NPO	19
1.2.1 Zasebnost NPO	20
1.2.2 Neprofitnost NPO	21
1.2.3 Formalnost NPO	22
1.3 Poslanstvo, vizija in strateški načrt razvoja organizacije	23
1.3.1 Poslanstvo organizacije	23
1.3.2 Vizija organizacije	24
1.3.3 Strateško načrtovanje razvoja NPO	25
1.4 Pridobivanje sredstev za delovanje NPO	28
1.4.1 Javni viri	34
1.4.2 Komercialni viri	35
1.4.3 Zbiranje sredstev iz zasebnih virov ali fundraising	36
1.4.3.1 Zbiranje sredstev od podjetij	38
1.4.3.2 Zbiranje sredstev od fundacij	39
1.4.3.3 Zbiranje sredstev od posameznikov	40
1.4.3.4 Koncepti zbiranja sredstev	41
1.4.3.5 Načini in metode zbiranja sredstev iz zasebnih virov	47
1.4.3.6 Motivi za doniranje	51
1.5 Tipi in vrste NPO v Sloveniji	53
1.5.1 Tipi NPO v Sloveniji	53
1.5.1.1 Društvo, zveza društev	53
1.5.1.2 Sindikat	55
1.5.1.3 Zavod	56
1.5.1.4 Verska skupnost/organizacija	57
1.5.1.5 Zadruga	58
1.5.1.6 Ustanova	59

1.5.1.7 Gospodarske zbornice	60
1.5.1.8 Politične stranke	61
1.5.2 Vrste NPO v Sloveniji	63
1.5.3 NPO v Sloveniji in njihova rast	65
2 ANALIZA DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA USPEŠNOST ZBIRANJA SREDSTEV V NEPROFITNIH PROSTOVOLJSKIH ORGANIZACIJAH – ŠTUDIJA PRIMERA DRUŠTVO UNICEF SLOVENIJA	68
2.1 Namen analize, raziskovalna vprašanja in metode	68
2.2 Predstavitev UNICEF-a	69
2.2.1 UNICEF	69
2.2.2 UNICEF Slovenija – ustanovitev, poslanstvo, vizija in razvoj organizacije	71
2.3 Analiza dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost pridobivanja sredstev za UNICEF Slovenija	74
2.3.1 Strateško načrtovanje v UNICEF-u Slovenija s poudarkom na strateškem načrtovanju pridobivanja sredstev	74
2.3.1.1 Javni viri financiranja UNICEF-a Slovenija	76
2.3.1.2 Komercialni viri financiranja UNICEF-a Slovenija	76
2.3.1.3 Zasebni viri financiranja UNICEF-a Slovenija	78
2.3.2 Prikaz kvalitativnih podatkov o pomenu strateškega načrtovanja za učinkovitost zbiranja sredstev za UNICEF Slovenija	85
2.3.3 Analiza dejavnikov, ki vplivajo na šolsko zbiranje sredstev za UNICEF slovenija	88
2.3.3.1 Predstavitev procesa zbiranja sredstev v vrtcih in šolah	88
2.3.3.2 Prikaz pridobljenih kvantitativnih in kvalitativnih podatkov	89
2.3.3.3 Analiza in interpretacija pridobljenih podatkov	99
3 ZAKLJUČEK	110
LITERATURA:	113
PRILOGE	122
Priloga A: Vprašalnik za vzgojitelje in učitelje	122
Priloga B: Intervju z intervjuvanko 1	128
Priloga C: Intervju z intervjuvanko 2	130
Priloga Č: Intervju z intervjuvanko 3	133

Priloga D: Intervju z intervjuvanko 4	134
Priloga E: Intervju z Ireno Stamenkovič	136
Priloga F: Intervju s Polono Greif	138
Priloga G: Intervju z Mašo Dakič	140

Kazalo slik

Slika 1.1: Zasebne neprofitne organizacije – entitete v sferi civilne družbe	20
Slika 1.2: Viri financiranja	33
Slika 1.3: Posamezniki, ki so najverjetnejši potencialni donatorji	40
Slika 1.4: Piramida zbiranja sredstev	41
Slika 1.5: Zemljevid zbiranja sredstev	43
Slika 1.6: Fundraising cikel	46
Slika 2.1: Prihodki prodaje v letih 2010 in 2011	77
Slika 2.2: Prodajne poti v letih 2010 in 2011	78
Slika 2.3: Zbiranje sredstev po posameznih metodah 2010 in 2011	80

Kazalo tabel

Tabela 1.1: Metode zbiranja sredstev in osnovne skupine donatorjev	47
Tabela 2.1: Primer strateškega načrta za UNICEF Slovenija:	75
Tabela 2.2: Prihodki iz javnih virov v letih 2005 do 2011	76
Tabela 2.3: Prihodki od prodaje v posameznem letu	76
Tabela 2.4: Odstotek pridobljenih sredstev UNICEF-a Slovenija na osnovi posameznih metod za posamezno leto	79
Tabela 2.5: Uspešnost akcije zbiranja mesečnih darovalcev v letih 2010 in 2011	82
Tabela 2.6: Uspešnost akcij direktne poštev v letih 2010 in 2011	83
Tabela 2.7: Načini zbiranja sredstev.	96
Tabela 2.8: Povprečna mnenja anketirancev o posameznih dejavnikih glede na to, da so številke pomenile: 1 – zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno.	100
Tabela 2.9: Preizkus o normalnosti porazdelitve spremenljivk o pomembnosti posameznih sklopov dejavnikov.	103
Tabela 2.10: Izračun Kruskal Wallis testa za preverjanje hipoteze 3.	103

Tabela 2.11: Povprečna mnenja anketirancev glede posameznih dejavnikov. 105
Pomen števil: 1 – zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno

Tabela 2.12: Preizkus o normalnosti porazdelitve spremenljivk o pomembnosti posameznih sklopov dejavnikov. 107

Tabela 2.13: Izračun Kruskal Wallis testa za preverjanje hipoteze 3. 107

Kazalo grafov

Graf 1.1: Deleži posameznih tipov organizacij med vsemi civilno-družbenimi organizacijami (v %) 63

Graf 1.2: Klasifikacija slovenskih civilno-družbenih organizacij glede na področja delovanja/dejavnosti v mednarodni klasifikaciji (ICNPO) (v %) 64

Graf 1.3: Rast števila nevladnih organizacij v Sloveniji v obdobju od leta 1965 do 2008 65

Graf 2.1: Prihodki mesečnih darovalcev – staršev otrok sveta 81

Graf 2.2: Odstotek anketirancev glede na delovno mesto. 90

Graf 2.3: Starostni razredi anketirancev v odstotkih. 91

Graf 2.4: Povprečno mesečno število ur, ki so jih anketiranci v šolskem letu 2010–2011 namenili za delo v okviru programov UNICEF-a Slovenija. 91

Graf 2.5: Število let sodelovanja anketirancev z UNICEF-om. 92

Graf 2.6: Zadovoljstvo anketirancev s sodelovanjem z UNICEF-om Slovenija. 93

Graf 3.7: Vir informacij, kjer so anketiranci izvedeli, da UNICEF izvaja tudi akcije zbiranja sredstev. 94

Graf 2.8: Odstotek anketirancev, ki so izpeljali posamezne akcije zbiranja sredstev. 95

Graf 2.9: Odstotek anketirancev, ki menijo, da je za uspešnost akcije zbiranja sredstev potrebna prisotnost UNICEF-ovega ambasadorja dobre volje, strokovnega kadra ali prostovoljca. 98

UVOD

V Sloveniji smo vse od leta 2008 priča ekonomski krizi, ki je prizadela posameznike, podjetja in tudi nevladne organizacije. Kljub temu, da se gospodarska rast počasi izboljšuje, so posledice krize prisotne v vseh sferah družbe. Tako podjetja kot tudi neprofitne organizacije se borijo za preživetje. Neprofitne organizacije želijo ohraniti svoj obseg dejavnosti. Zato se trudijo zbirati sredstva od obstoječih in novih donatorjev, kar pa je ob naraščajoči brezposelnosti in negativni ekonomski rasti velik izziv. Organizacije beležijo upad donacij, upad razpoložljivih javnih sredstev ter tudi upad prihodka iz komercialnih dejavnosti.

Predmet proučevanja v magistrskem delu je proces zbiranja sredstev v neprofitno prostovoljskih organizacijah (v nadaljevanju NPO). Podrobneje je analizirana NPO Društvo UNICEF Slovenija ter načini zbiranja sredstev znotraj te organizacije.

Neprofitne prostovoljske organizacije so predmet analize mnogih razprav in del. V »družbi tveganja« in spreminjanja tudi neprofitno prostovoljske organizacije iščejo poti za svoj obstoj. Danes smo priča krizi vrednot, krizi družbe in krizi celotnega sistema. Nedavna recesija je prizadela vse akterje družbe (UNICEF Slovenija 2011b). Zato neprofitno prostovoljske organizacije raziskujejo nove možnosti za preživetje. Se preoblikujejo in dopolnjujejo, postajajo hibridne organizacije, zamenjajo pravni status, iščejo nove vire financiranja izven države, kar nemalokrat terja celo spreminjanje ali vsaj dopolnitev glavne dejavnosti ali celo temeljnega akta. Prav zato, pa tudi z namenom pridobivanja novih prihodkov, NPO dopolnjujejo svojo osnovno dejavnost s ponudbo izobraževanj, oddajajo svoje prostore, prodajajo različne izdelke in z izkupičkom poskušajo pokriti stroške humanitarnih aktivnosti itd. Vsaka neprofitna prostovoljska organizacija se mora razvijati, če želi prevoziti slalom v trenutni recesiji in krizi, ki vlada v večini držav sveta.

UNICEF Slovenija že od svojih začetkov zbira sredstva za dolgoročne programe pomoči otrokom v državah v razvoju. Sredstva zbira s pomočjo različnih metod in tehnik. Nekatere so bolj uspešne od drugih. Na posamezen način zbiranja sredstev vpliva vrsta dejavnikov, ki jih raziskujem v magistrskem delu. Prav tako sem v svojem magistrskem delu preverjala, kaj je za UNICEF Slovenija najbolj pomembno pri zbiranju sredstev, katere metode in tehnike so najbolj uspešne ter kako se njihova uspešnost kaže v obdobju zadnjih sedmih let delovanja, od

2005 do 2011. Leta 2011 se je Društvo UNICEF Slovenija preoblikovalo v pravno obliko ustanova.

Izvedla sem raziskavo o tem, kateri dejavniki vplivajo na uspešnost zbiranja sredstev v sklopu organizacije UNICEF Slovenija. Podrobneje sem se posvetila zbiranju sredstev v vrtcih in šolah. Izvedla sem ankete in intervjuje z vzgojitelji in učitelji ter raziskala, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na pedagoške delavce, ko se v sklopu javnega vzgojno izobraževalnega zavoda odločajo organizirati akcijo zbiranja sredstev za UNICEF Slovenija.

V šolah in vrtcih ima UNICEF Slovenija več kot tisoč prostovoljk in prostovoljcev, ki izvajajo program Izobraževanje za razvoj in so hkrati potencialni organizatorji zbiranja sredstev za UNICEF v njihovih lokalnih okoljih. Ta vir zbiranja finančnih sredstev je s svojimi značilnostmi drugačen od ostalih, saj od pedagoških delavcev zahteva celotno organizacijo akcije zbiranja sredstev in ne zgolj darovanja svojega denarja (UNICEF Slovenija, 2011a). Vključevanje vrtcev in šol v akcije zbiranja sredstev je odvisno od mnogih dejavnikov.

Osnovna raziskovalna vprašanja se navezujejo na zbiranje sredstev za UNICEF-ove dolgoročne programe pomoči otrokom v državah v razvoju. Prvo raziskovalno vprašanje se nanaša na dejavnike, ki pomembno vplivajo na zbiranje sredstev v UNICEF-u Slovenija, v povezavi s katerim sem si postavila tezo, da je najpomembnejši dejavnik pri zbiranju sredstev oblikovana strategija in načrt zbiranja sredstev. Drugo raziskovalno vprašanje se nanaša na dejavnike, ki pomembno vplivajo na organizatorje zbiranja sredstev za UNICEF Slovenija v sklopu vrtcev in šol. V povezavi s tem sem postavila dve tezi, in sicer, da obstaja razlika med skupinami notranjih motivacijskih dejavnikov, ki so odvisni od posameznikov, ki organizirajo zbiranje sredstev v vrtcih in šolah, ter da obstaja razlika med skupinami zunanjih motivacijskih dejavnikov, ki so odvisni od UNICEF-a Slovenija.

Z deskriptivno statistiko sem na osnovi letnih poslovnih poročil Društva UNICEF Slovenija analizirala tehnike zbiranja sredstev UNICEF-a Slovenija ter njihovo uspešnost v letih od 2005 do 2011. Svoje podatke sem preverila tudi s tremi intervjuji z zaposlenimi v organizaciji. Bolj podrobno sem se posvetila organiziranju akcij zbiranja sredstev od posameznikov v sklopu vrtcev in šol. Za potrebe raziskave sem pripravila anketni vprašalnik ter štiri intervjuje z vzgojitelji in učitelji.

Struktura magistrskega dela se začne s teoretičnim delom, v katerem najprej predstavim teorije o neprofitnih prostovoljskih organizacijah, njihov namen delovanja ter načine financiranja. Poglavje se zaključi z opisom različnih tipov in vrst NPO v Sloveniji. V empiričnem delu je podrobneje predstavljena organizacija Društvo UNICEF Slovenija, viri financiranja društva ter metode, ki jih je društvo uporabljalo za zbiranje sredstev. Nato sledi analiza podatkov o uspešnosti posameznih metod zbiranja sredstev ter dejavnikov, ki vplivajo na zbiranje sredstev.

1 OPREDELITEV NEPROFITNIH PROSTOVOLJSKIH ORGANIZACIJ IN NJIHOVIH LASTNOSTI

1.1 Opredelitev neprofitnih prostovoljskih organizacij

Neprofitne prostovoljske organizacije predstavljajo mešano paleto subjektov in »zavzemajo širok rang socialnih institucij, ki zasedajo prostor med državo in trgom /.../ bolnišnice, univerze, socialne klube, profesionalne organizacije, dnevne centre /.../ zdravstvene klinike, okoljevarstvene skupine, družinske svetovalnice, skupine za samopomoč, verska združenja, športne klube, centre za delovno usposabljanje, organizacije za človekove pravice, skupnosti, zavetišča za brezdomce in veliko drugih« (Salamon in drugi 2004, 3).

Splošna javnost zato velikokrat zmotno razmišlja, da so vse NPO majhne, dinamične in nebirokratske entitete, da dejavnosti opravljajo prostovoljci, ki požrtvovalno in skrbno ter zato tudi izjemno kakovostno opravljajo svoje delo, ter da so vrednote, predvsem solidarnost in altruizem, v teh organizacijah izjemno visoko cenjene, kar pomeni, da vsak, ki dela v teh organizacijah, nesebično in z največjim veseljem pomaga tistim, ki so pomoči najbolj potrebni. Vendar pa je dejansko stanje v družbi tako, da imajo NPO od začetka res vse zgoraj naštetih značilnosti, a se hitro razvijajo in spreminjajo skozi procese profesionalizacije, etatizacije in komercializacije (Kolarič 2003, 37). NPO imajo ob svoji ustanovitvi resda ohlapno in fleksibilno strukturo, vendar se jih v procesu svojega razvoja veliko izoblikuje v profesionalne entitete z različnimi značilnostmi.

Razvoj NPO predstavlja tesen preplet treh procesov: profesionalizacije, etatizacije in komercializacije (Kolarič 2003, 37). Pri profesionalizaciji gre spreminjanje organizacije v smeri zaposlovanja strokovnega kadra, profesionalcev, ki opravljajo večino dela v organizaciji. Ne gre zgolj za zaposlovanje visokoizobraženega kadra, pač pa tudi kadra za opravljanje administrativnih in drugih lažjih del. To ne izključuje sodelovanja prostovoljcev, vendar pa le-ti največkrat opravljajo le manj zahtevna dela. V procesu etatizacije postajajo NPO izvajalke del in storitev, ki bi jih naj opravljal(a) (socialna) država. »To pomeni, da država naroči in plača določeno količino in določene vrste javnih storitev pri NPO, to je tistih storitev, ki jih zagotavlja vsem državljanom pod enakimi pogoji « (Kolarič 2003, 39). Proces komercializacije se pri NPO kaže v povečevanju komercialnih dejavnosti, kar pomeni tako prodajo storitev in rezultatov dela na trgih in kvazitrgih, kot tudi konkurenco in nelojalnost do

profitnih organizacij, ki ponujajo iste rezultate, vendar nimajo davčnih olajšav (Aram 2005, 13).

Pojem neprofitnih prostovoljskih organizacij se v večini držav enači s sektorjem, ki ima v različnih državah različno ime in vsebino (Stopar v Aram 2005, 14):

- Neodvisni sektor (angl.: independent sector) poudarja neodvisnost od državnega in profitnega sektorja v upravljanju organizacije. Vendar se te organizacije lahko v delno financirajo iz javnih virov ali z dotacijami podjetij.
- Nevladni sektor (angl.: non-governmental sector) poudarja prosto delovanje, delovanje brez vpliva vlade oziroma države, čeprav se lahko delno financira iz javnih sredstev.
- Dobrodelni sektor (angl.: charitable sector) poudarja finančne prispevke v dobrodelne in človekoljubne namene. Take organizacije običajno nimajo lastnih finančnih virov.
- Prostovoljni sektor (angl.: voluntary sector) poudarja, da je delo, opravljeno v okviru organizacije, prostovoljno in neplačano. To pa ne pomeni, da večine dela ne opravijo stalno zaposleni, torej plačani profesionalci.
- Neobdavčeni sektor (angl.: tax-exempt sector) poudarja davčno ugodnejši status –take organizacije uživajo določene davčne olajšave ali so davkov oproščene– v nasprotju s profitnim sektorjem.
- Socialna ekonomija (angl.: associational sector) poudarja vlogo institucij, kot so hranilnice, zadruge, razne zavarovalne institucije, ki se oblikujejo v družbi predvsem kot odgovor na potrebe posameznikov in skupin.
- Tretji sektor (angl.: third sector) poudarja sektor, ki je enakovreden državnemu in zasebnemu profitnemu sektorju. Vendar pa se loči od njiju po tem, da je ustanovitelj tu civilna družba in da gre za nepridobitno dejavnost. Opozarja, da morajo za uspošno delovanje in razvoj tesno sodelovati in se povezovati vsi trije sektorji.
- Neprofitni sektor (angl.: nonprofit sector) poudarja lastnost, da te organizacije niso ustanovljene zaradi dobička, ki bi si ga lastniki ali zaposleni razdelili. V primeru, da pride do dobička, ga je potrebno vložiti za potrebe, dejavnosti ali razvoj organizacije.

Ne glede na prostorsko umestitev poznamo več vrst opredelitev NPO, med seboj pa se razlikujejo predvsem po kriterijih ločitve. Salamon in drugi (2004, 8) navajajo naslednje definicije.

Ekonomska definicija: organizacije opredeljuje glede na vir prihodkov. V tretji sektor uvršča samo tiste neprofitne organizacije, ki več kot polovico dohodkov dobijo iz donacij podpornikov in članov. Sem pa ne spadajo organizacije, ki svoje storitve ali izdelke ponujajo na trgu, saj je to tržno-komercialni sektor, in tiste, ki jih financira država, ker so to organizacije javnega sektorja.

Pravna ali legalna definicija: je definicija, ki je zapisana v zakonih in pravnih dokumentih, s katerimi država ureja delovanje neprofitnih organizacij. Neprofitna organizacija je organizacija z značilnostmi, ki so zapisane v posameznih zakonih in pravnih aktih.

Funkcionalna definicija: za neprofitne organizacije postavlja tiste javne ali zasebne organizacije, ki nudijo storitve in produkte za splošno javno korist.

Strukturalno-operacionalna definicija je najbolj poznana. Za svojo osnovo uporablja več kriterijev, poudarja osnovno strukturo in delovanje organizacije. Neprofitni sektor opisuje kot skupek organizacij, ki so:

- formalne (imajo svojo pravno podlago, statut ali drugi pravni akt o ustanovitvi ter tudi določeno stopnjo nepretrganosti delovanja);
- zasebne (so institucionalno ločene od države, so zasebne institucije, ustanovljene s strani nevladnih akterjev, njihovo delovanje ni predmet državnega nadzora);
- neprofitne distributivne (njihov namen ni ustvarjanje in razdelitev dobička med zaposlenimi ali ustanovitelji, temveč izključno financiranje dejavnosti, programa in uresničevanje poslanstva);
- samostojno vodene (niso vodene s strani profitnega javnega ali profitnega zasebnega sektorja)
- ter prostovoljske (vključujejo določeno količino prostovoljskega dela) (Salamon in drugi 2004, 8).

V svojem delu bom obravnavala neprofitne prostovoljske organizacije (NPO), kot so jih opredelile Kolarič in druge (2002, 6):

1. so zasebne – so od države institucionalno ločene, lastniki ali ustanovitelji so fizične in pravne osebe zasebnega prava;
2. so neprofitne – namenjene delovanju v splošno družbeno koristne namene;

3. so prostovoljne – članstvo v njih ni obvezno z zakonom, delujejo s pomočjo denarnega, materialnega ali delovnega vložka prostovoljcev. Prostovoljci so skoraj v vseh NPO prisotni kot pomoč pri delu, v NPO, ki so visoko profesionalizirane, pa najmanj kot člani uprave;
4. so organizacije – kar pomeni, da imajo izoblikovano strukturo organizacije in postavljena lastna pravila, ki veljajo za vse, ki delujejo v okviru njih.

Neprofitne organizacije so ustanovljene zato, da delujejo v splošno družbeno korist (Kolarič in druge 2002, 10). Svoj presežek prihodkov nad odhodki so zavezane uporabiti za delovanje in razvoj organizacije, za uresničevanje svojega poslanstva. Opredelitev delovanja v splošnem družbenem interesu je naslednja: ravnanja »v splošnem družbenem interesu so vsa tista ravnanja, katerih rezultati (dobrine, storitve) koristijo vsem, ne glede na to, ali so sposobni in voljni pri njih sodelovati ali ne« (Monnier in Thiry v Kolarich in druge 2002, 10). »Splošen družbeni interes je tako operacionaliziran kot javni interes. Rezultat ravnanj in ciljev, ki so v javnem interesu, so 'javno dobro', katerega bistvo je v tem, da je dostopno vsem pod enakimi pogoji« (Ude v Kolarich in druge 2002, 11). Javni interes v demokratičnih družbah vršijo javne avtoritete, ki javni interes izvajajo z ustanavljanjem javnih neprofitnih organizacij, kot so vrtci, šole, drugi javni zavodi, ali pa podpirajo ustanavljanje ali delovanje zasebnih neprofitnih organizacij. V primeru, ko javna avtoriteta vrši javni interes s podporo zasebne neprofitne organizacije, govorimo o koncesijski pogodbi, v kateri je jasno določeno, katere dejavnosti bo organizacija izvajala ter pod kakšnimi pogoji (Kolarich in druge 2002, 11). Ustanovitelji zasebne neprofitne organizacije so fizične osebe in pravne osebe zasebnega prava. Na osnovi koncesijske pogodbe zasebne neprofitne organizacije implementirajo javni interes (Kolarich in druge 2002, 11). Zasebne organizacije lahko tudi samostojno oblikujejo cilje in izvajajo dejavnosti, ki služijo interesu skupine posameznikov z istim ciljem. V takem primeru govorimo o skupnem interesu. Take dejavnosti velikokrat prerastejo okvire skupnega interesa v javni interes. Tako se oblikujejo zasebne neprofitne prostovoljske organizacije, ki služijo splošnemu javnemu interesu (Kolarich in druge 2002, 12).

Javne neprofitne organizacije so bile predmet raziskovanj vse od druge svetovne vojne, saj so jih ekonomisti, politologi in sociologi raziskovali v kontekstu pojasnjevanja razvoja države blaginje. Za razliko od teh pa so zasebne neprofitne organizacije ponovno začeli raziskovati v sedemdesetih letih, ko je zaustavitev enakomerne ekonomske rasti pripeljala do krize države blaginje (Kolarich in druge 2002, 14). Državi blaginje so začeli očitati neučinkovitost in

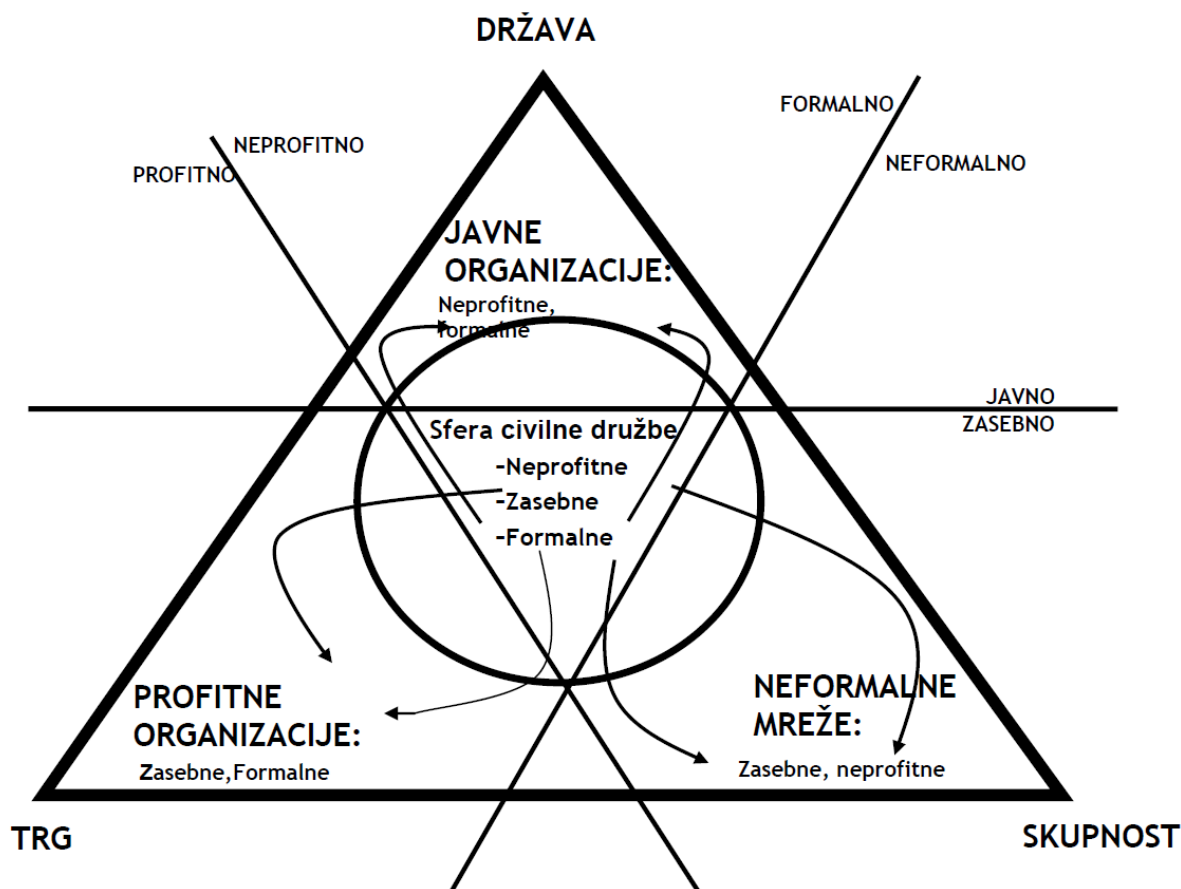
neuspešnost. Kot alternativa javnim neprofitnim organizacijam so se tako začele ustanavljati zasebne neprofitne organizacije.

1.2 Zasebnost, neprofitnost in formalnost – temeljne lastnosti NPO

V kontekstu kritike države blaginje so se izoblikovali novi koncepti, ki so omogočili raziskovanje tudi zasebnih neprofitnih organizacij. Eden takih konceptov je koncept trikotnika blaginje, ki zasebne neprofitne organizacije umesti v družbeni prostor. Definicija koncepta je, da ima sodobna družba »tri sfere, iz katerih posamezniki pridobivamo sredstva za zadovoljitev potreb. To so sfera trga, sfera države in sfera skupnosti /.../ Blaginja je tako odvisna od obsega in kombinacij povezav/odnosov« (Kolarič in druge, 2002, 14). Za vsako od sfer veljajo posebni instrumenti, prek katerih se zagotavljajo sredstva. Za trg je instrument denar, pri državi gre za moč, instrument skupnosti pa je solidarnost (Abrahamson v Kolarič in druge 2002, 15). V sredini teh sfer pa se je izoblikovala sfera civilne družbe, ki je neprofitna, formalna in zasebna (Kolarič in druge 2002, 15).

Naslednja slika prikazuje prepletenost države, trga in skupnosti v neprofitnih organizacijah. Sfera civilne družbe je del družbenega prostora, ki je izven trga, ki deluje po principu profita, izven države, ki deluje po principu javnosti, in izven skupnosti, ki deluje po principu neformalnosti. To so »diference specifik« za posamezen del družbenega prostora. Sfero civilne družbe loči dimenzija zasebnosti v odnosu do države, dimenzija neprofitnosti v odnosu do trga in dimenzija formalnosti v odnosu do skupnosti. Sicer pa imajo zasebne neprofitne organizacije tri osnovne lastnosti zasebnost, neprofitnost in formalnost, v katerih so podobne profitnim podjetjem, ki so prav tako zasebne ter formalne, na drugi strani javnim organizacijam, ki so prav tako neprofitne in formalne, na tretji strani pa so zasebne neprofitne organizacije podobne neformalnim mrežam, ki so prav tako neprofitne in zasebne. Ta razlikovanja in hkrati podobnosti nas pripeljejo do sklepa, da te organizacije »nimajo difference specifik, nimajo lastnosti, ki bi bila samo njihova in po kateri bi se razlikovale od vseh drugih entitet v družbi« (Kolarič in druge 2002, 20).

Slika 1.1: Zasebne neprofitne organizacije – entitete v sferi civilne družbe



Vir: Kolarič in druge (2002, 17).

1.2.1 Zasebnost NPO

Zasebnost posamezne NPO se nanaša na to, kdo je ustanovitelj posamezne organizacije. NPO, katerih ustanoviteljica je država, so javne, zasebne NPO pa so zgolj tiste organizacije, katerih ustanovitelj oziroma lastnik ni država, ampak fizična ali pravna oseba oziroma več fizičnih ali pravnih oseb zasebnega prava. Zasebne NPO lahko služijo tako javnemu kot skupnemu interesu. Organizirane so po zasebnem pravu. To pomeni, da jih dimenzija zasebnosti ločuje od javne sfere – sfere države. Hkrati pa jih odpira »v odnosu do sfere trga in sfere skupnosti« (Kolarič in druge 2002, 18). Tudi v sferi skupnosti in sferi trga namreč najdemo entitete z lastnostjo zasebnosti.

1.2.2 Nefitnost NPO

Nefitnost delovanja organizacije se nanaša na »služenje splošnemu družbenemu interesu, ki je povsem legitimno operacionaliziran kot javni in kot skupni interes. Organizacije, ki postavijo služenje javnemu in/ali skupnemu interesu kot temeljni cilj/smisel svojega obstoja in delovanja, so nefitne organizacije« (Kolarič in druge 2002, 12).

V literaturi najdemo različne opise nefitnih prostovoljskih organizacij, ki se navezujejo na posamezne lastnosti. »Avtorji jih največkrat poimenujejo kot organizacije z negospodarskimi cilji delovanja, torej kot nefitne oziroma nepridobitne organizacije, ki sestavljajo nepridobitni sektor« (Dimovski 2002, 195). Tavčar (2005) navaja, da so glavna ločnica med fitnimi in nefitnimi organizacijami njihovi najbolj temeljni in trajni cilji. Fitne organizacije ustvarjajo dodano vrednost, merljivo v obliki premoženja in dobička, za nefitne organizacije pa veljajo drugačna, bolj odprta, na vrednostah temelječa merila, ki se odražajo v kulturi organizacije in v širšem okolju. Vendar pa ta razmejitev postaja vse bolj nejasna. Nefitne organizacije se poslužujejo tudi dejavnosti na tržišču, s temi sredstvi gospodarno ravnaajo in dobiček koristijo za razvoj dejavnosti organizacije.

Sredstva, s katerimi nefitna organizacija razpolaga, so tako kot v fitnih organizacijah premoženje nefitne organizacije, ki se pojavlja v obliki denarja, stvari in pravic. Svoje premoženje nefitna organizacija lahko uporablja v lastni organizaciji, ga vlaga v druge nefitne organizacije ali pa ga uporablja, da bi dosegla svoje poslanstvo, zapisano v ustanovnem aktu (Žnidaršič Kranjc, 1996). Pri nefitnih organizacijah gre za nedobičkonosne organizacije, ki poslujejo brez dobička oziroma dobiček ni cilj njihovega poslovanja. V primeru zelo uspešnega delovanja in tudi ustvarjanja dobička, ga mora vlagati v razvoj organizacije, za namene razširitve dejavnosti ali za dvig kvalitete obstoječih aktivnosti organizacije enako kot ostala lastna sredstva organizacije (Rus, 1994).

Prav zaradi odsotnosti fitnega motiva je težko jasno opredeliti poslanstvo in rezultate v nefitnih organizacijah (Dimovski 2002, 695). Namen nefitnih organizacij je zagotovitev storitev, za katere širše okolje meni, da so dragocene, fitne organizacije pa jih iz različnih razlogov ne zagotavljajo. »Vendar je tehtanje uspešnosti poslovanja nefitnih organizacij zgolj na podlagi njihovega ekonomskega prispevka k družbi zelo neutemeljeno,

saj so le te oblikovane z namenom, da poslujejo v razmerah, v katerih profitne organizacije ne bi preživele« (Dimovski 2002, 695).

Pojmovanje neprofitnih organizacij je negativna definicija, ki pove zgolj, kaj te organizacije niso, ne pa tudi, kaj so. »Neprofitne organizacije podpirajo in razvijajo najvišje vrednote vsake civilizacije: znanje, umetnost, dobrodelnost in svobodo« (Dimovski 2002, 697). »Nevladne organizacije spreminjajo ljudi in spreminjajo družbo« (Findeisen in Hebar 2008, 2). Prav zaradi njihovega prispevka k splošni družbeni blaginji so »izvzete od obveznosti plačila davka od dobička in številnih drugih vrst davkov lokalnih skupnosti in države« (Dimovski 2002, 697). Črnak Megličeva (2007, 1) govori o neprofitnih prostovoljskih organizacijah, ki v družbi opravljajo najmanj »tri pomembne funkcije:

- politično – pomenijo obliko participacije državljanov pri upravljanju države in družbe;
- ekonomsko – pomenijo način za aktiviranje dodatnih virov v materialni (donacije v denarju) ali nematerialni obliki (vložek prostovoljcev, donacije v naravi);
- socialno – zagotavljajo dopolnilne ali alternativne načine zadovoljevanja potreb uporabnikov«.

Neprofitno ločuje sfero civilne družbe od trga, vendar jo hkrati odpira proti sferi države in skupnosti. Entitete z lastnostjo neprofitnosti namreč lahko opazimo v državni sferi kot v sferi skupnosti. V sferi države so to entitete, ki služijo javnemu interesu, v sferi skupnosti pa skupnemu interesu, torej intersu določene manjše skupine ljudi (Kolarič in druge 2002).

1.2.3 Formalnost NPO

Entitete z lastnostjo neformalnosti obstajajo samo v sferi skupnosti. To so različne neformalne skupine in združenja, ki se oblikujejo na osnovi skupnih želja, lastnosti, skupne zgodovine ali skupnih konjičkov. To so lahko različne socialne mreže, kot so skupine prijateljev, družine, širše sorodstvo itd. (Kolarič in druge 2002, 18).

Formalnost pa je dimenzija, ki sfero civilne družbe loči od skupnosti. Pri civilnih organizacijah gre prav tako za združenja na osnovi skupnih interesov, le da so ta združenja formalna, organizirana, imajo svoj ustanovitveni akt in se ravna po določenih pravilih, ki jih zanje določa zakon in ustanovitveni akt organizacije.

Za večino avtorjev je sfera civilne družbe nenatančno opredeljena in ohlapna. Gre za sektor prostovoljskih organizacij, ki so formalizirane, neprofitne in zasebne. To je posledica nenatančnih teoretskih opredelitev, saj entitet družbe v praksi nikoli ne moremo popolnoma razmejiti od trga, države ali skupnosti. Določene lastnosti prehajajo med dimenzijami in niso natančno določene (Kolarič in druge 2002).

1.3 Poslanstvo, vizija in strateški načrt razvoja organizacije

1.3.1 Poslanstvo organizacije

Ciljno in energijsko usmerjenost organizacije usmerjajo skupne vrednote in načela, ki jim zaposleni, prostovoljci in člani organizacije sledijo in so bistvo njihovih prepričanj. Skupne vrednote so pogoj za obstoj in sooblikujejo etiko NPO. Gre za kolektivni koncept o pomenu in o tem, kaj je prav (Ovsenik in Ambrož, 1999). Poslanstvo organizacije odraža vrednote, ki jih organizacija ali njeni vodje zagovarjajo in je na vrhu hierarhije ciljev.

Ko govorimo o poslanstvu je potrebno navesti bistvene razloge za obstoj organizacije. Obenem pa opredeliti koristnost njenega delovanja za uporabnike in tudi za druge deležnike (Bolčič 2005). Vsi zaposleni in člani organizacije morajo biti seznanjeni s poslanstvom in se strinjati z izjavo o poslanstvu. V primeru, da pride glede poslanstva do nestrinjanja znotraj različnih interesnih skupin, to lahko povzroči velike težave. Vodstvo mora poskrbeti, da so vsi sodelavci organizacije seznanjeni s poslanstvom. V ta namen se pripravi izjava o poslanstvu organizacije.

Izjava o poslanstvu predstavlja listino, na kateri je opisan razpon dejavnosti organizacije. Pri oblikovanju izjave o poslanstvu moramo biti pozorni na to, da se redno sprašujemo o aktualnosti poslanstva, da ga vsakodnevno uporabljamo kot vodilo pri delu, in paziti, da zapisano poslanstvo ostane uspešno orodje za komuniciranje (Hočevar in drugi 2003, 70). Vsebovati mora glavne namene, želje in razloge za obstoj organizacije. Dobro zapisano poslanstvo je veljavno za vse interesne skupine, ki so kakorkoli vpletene v organizacijo. Hočevar in drugi (2003, 70) razlagajo, da je izjava o poslanstvu »kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za obstoj organizacije«. Kotler (1997, 69) pravi, da dobra izjava o poslanstvu vsebuje tri ključne elemente: osredotoča se na omejeno število ciljev, poudarja glavne usmeritve in vrednote organizacije ter opredeljuje glavne konkurenčne

prednosti organizacije. Hill in Jones (2010, 14) podobno kot Kotler (1997, 69) govorita o štirih komponentah, ki jih vsebuje dobra izjava o poslanstvu: izjava o namenu obstoja organizacije, izjava o zaželeni prihodnosti organizacije, ključne vrednote organizacije in poglobitni cilji organizacije. Dobra izjava o poslanstvu »opisuje namen obstoja organizacije. Učinkovita izjava o poslanstvu odgovarja na tri vprašanja: s čim se ukvarjamo, za koga to počnemo ter kako to počnemo« (Cepin 2007, 33). Kotler (1997, 69) pojasnjuje, da je v organizaciji treba oblikovati izjavo o poslanstvu, katere funkcija je, da se predstavi in uporablja med menedžerji, zaposlenimi in uporabniki. Dobro izdelana izjava o poslanstvu zagotavlja zaposlenim skupni interes, smisel in smer delovanja organizacije. Izjava o poslanstvu je pomembno vodilo za usmerjanje ljudi, z namenom, da se skupaj doseže žemaksimalna učinkovitost organizacije pri doseganju njenih ciljev.

1.3.2 Vizija organizacije

Poslanstvo ostaja nespremenjeno in se ga ne da nikoli popolnoma uresničiti, medtem ko je vizija slika prihodnosti naše organizacije, h kateri stremimo, da jo dosežemo.

»Vizija je koncept nove in zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo« (Dimovski 2003, 92). Dobra vizija je izzivalna, vendar še vedno na meji dosegljivega (Cepin 2007, 14). Vizija je celotna slika organizacije v prihodnost, ki zajema opis njenih poslovnih ciljev in dejavnosti, opis organizacijske kulture, uporabljene tehnologije itd. Posebej je vizija potrebna organizacijam, ki potrebujejo strateški preobrat in radikalne spremembe. Gre za zrcalno sliko prihodnosti organizacije. Vizija mora biti specifična, merljiva, realna in dosegljiva ter tudi časovno omejena.

Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, 13) predlagajo matriko, s pomočjo katere se lahko pripravi vizija organizacije. Pri pripravi matrike je treba dopolniti naslednje:

- temeljne kategorije; želimo ...;
- prispevek k podjetju (kaj želimo doseči s tem);
- merjenje;
- aktivnosti.

Na osnovi tega zapisa lahko organizacija že izlušči splošen seznam strateških ciljev in projektov, ki jih nato podrobneje opredeli pri pisanju konkretne vizije organizacije. Pri oblikovanju vizije moramo potem upoštevati vse zgoraj naštet lastnosti dobre vizije.

Vizija organizacije je pomembna, saj predstavlja skupen cilj, zagotavlja motivacijo in usmeritev vsem zaposlenim, prostovoljcem in menedžerjem v organizaciji. Vizija usklajuje želje in pričakovanja ljudi v organizaciji. Bolj kot sodelavci in prostovoljci v organizaciji sprejmejo vizijo za svojo, bolj so motivirani in bolj svoja ravnanja usklajujejo med seboj, z namenom, da dosežejo cilje na najbolj učinkovit način. Vizija koordinira delo različnih ljudi in skupin v organizaciji. Ko ima organizacija jasno vizijo, so jasne tudi naloge in vloge posameznikov v organizaciji ter kakšna je naloga vsakega posameznika na poti do uresničitve vizije. Sprejemanje odločitev in reševanje dilem ter problemov je odvisno od sprejemanja in zavzemanja za uresničenje vizije. Posameznik se vsakič odloči ali opredeli na osnovi tega, ali ga odločitev vodi proti viziji in ali proč od nje. Poleg tega vizija spodbuja občutek zvestobe, predanosti in pripadnosti, osmišlja delo ter tako uresničuje težnjo zaposlenih in prostovoljcev po iskanju smisla na delovnem mestu. Pomembna naloga vizije pa je tudi ta, da zagotavlja trdne temelje za dolgoročno načrtovanje in opredeljevanje natančnih ciljev. Vizija je most med sedanjostjo in prihodnostjo (Musek Lešnik, 2013).

Strateško je usmerjena organizacija, ki je sposobna predvideti oziroma razvijati skupno vizijo in jo uresničevati. Vizijo ponavadi oblikuje menedžer ali vodstveni tim. Vendar je za dobro delovanje organizacije pomembno, da so, tako kot s poslanstvom, z vizijo seznanjeni vsi sodelavci. V manjših organizacijah, društvih, klubih in zavodih vizijo oblikuje celotni tim sodelavcev. Vizija organizacije mora biti vizija posameznikov, delujočih v njej. Še vedno pa ostaja strateško razmišljanje o organizaciji naloga vodstvenega tima oziroma menedžerja. Če želimo zastaviti primerno vizijo in opredeliti strateške načrte organizacije, je treba podrobno spoznati notranje in zunanje okolje organizacije. V ta namen organizacije opravijo različne analize. V nadaljevanju je predstavljen primer analize notranjega in zunanjega okolja organizacije z namenom priprave strateškega načrta razvoja organizacije.

1.3.3 Strateško načrtovanje razvoja NPO

Proces strateškega načrtovanja razvoja se začne z opredelitvijo poslanstva in s strateškimi cilji za organizacijo kot celoto (Dimovski 2003, 93). Strateško načrtovanje zajema vrsto

zaporednih korakov. Začeti je treba na trdnih temeljih – opredeljenem poslanstvu in viziji organizacije. Nato sledi analiza okolja in organizacije. Strateško načrtovanje organizacije je vsaka možna poslovna usmeritev, ki obeta, da bo organizacija, če se bo držala strategije, dosegla strateške planske cilje. Popolna ocena organizacije omogoča, da najprej preverimo obstoječo vizijo in poslanstvo organizacije in ju, če je potrebno, spremenimo. Šele na tej osnovi se začne oblikovati strateške planske cilje (Pučko v Možina in drugi 2002, 235).

Torokova (1997, 5) opredeljuje, da je strateški načrt rezultat načrtovanega procesa, ki ga organizacija oblikuje z namenom, da odgovori na vprašanja, zakaj obstaja, kaj dela, v katero smer želi in kako bo do tja prišla. V skladu s tem mora strateški načrt vsebovati »vizijo, poslanstvo in vrednote organizacije, organizacijsko analizo, ki identificira prednosti in slabosti organizacije in seveda njene dosežke, dolgoročne in kratkoročne cilje, ki bi jih organizacija rada dosegla v prihodnjih treh do petih letih, časovni rok za izvedbo omenjenih dolgoročnih in kratkoročnih ciljev, ovrednotenje rezultatov« (Torok 1997, 6). Strateški cilji pomenijo konkretizacijo vizije in poslanstva organizacije. Proces strateškega načrtovanja se začne z oceno položaja organizacije, z natančnim pregledom njenega stanja in delovanja ter okolja v danem časovnem trenutku. V tej fazi zaznavamo in ugotavljamo poslovne probleme konkretne organizacije, ocenimo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za organizacijo. »Bistvo takšne celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede.« (Pučko v Možina in drugi 2002, 279)

»Planiranje je postavljanje planskih ciljev in nalog za plansko obdobje na podlagi predvidevanja ter opredeljevanja potrebnih poslovnih prvin za njihovo uresničenje« (Pučko v Možina in drugi 2002, 236). Pajas in Vilain (2004, 354) navajata, da je aktivni menedžment kontinuiran proces zbiranja informacij, načrtovanja prihodnjih akcij in monitoringa rezultatov v odnosu do namena in ciljev organizacije. Ko govorimo o strateškem načrtovanju, imamo v mislih dolgoročno zbiranje informacij in na osnovi tega načrtovanje, za katerega je odgovoren višji menedžment. Vendar pa se v različnih organizacijah, predvsem manjših organizacijah in v tistih, kjer je organizacijska struktura ploščata, v strateško načrtovanje vključuje celotni tim delavcev. »Načelo strateškega razmišljanja je, da ljudje uresničujejo tisto, kar ustvarijo sami« (Hočevar, Jaklič, Zagoršek 2003, 14). Poleg tega je funkcija strateškega načrtovanja omogočiti organizaciji, da razume svoje okolje in samo sebe ter na osnovi teh spoznanj usmerja poslovanje (Hočevar, Jaklič, Zagoršek 2003, 14).

Gre za proces odločanja v različnih fazah: določanje ciljev, razvijanje alternativ, ocenjevanje alternativ, izbiranje alternativ in na koncu oblikovanje načrta. Strateško načrtovanje razvoja NPO je za organizacijo izjemno pomembno, saj pomeni natančno določeno smer za doseg ciljev posamezne organizacije ob upoštevanju njenega ožjega in širšega delovnega okolja (Pučko v Možina in drugi 2002, 236). Šele na osnovi poznavanja okolja, potreb in smeri razvoja se organizacija lahko uspešno umesti v okolje. V ta namen organizacija pripravi analizo notranjega in zunanjega okolja.

Presečna analiza poslovnega okolja in organizacije

Za kakovostno in varno pripravo strateškega načrta NPO je treba opraviti notranjo in zunanjo analizo NPO in njenega okolja. Organizacija strategije se oblikuje na osnovi izhodišč, preverjene vizije in poslanstva ter na osnovi vseh ugotovitev in ocene svojega položaja (Pučko 1991). Za ocenjevanje položaja organizacije se lahko uporabi več pristopov. Med njimi so SWOT-analiza, portfeljska analiza, analiza na osnovi verige vrednosti, PEST, Porterjev diamant (Biloslavo v Aram 2005). V magistrskem delu je podrobneje predstavljena SWOT-analiza.

Analiza SWOT (S – Strengths (prednosti, močne točke), W – Weakness (slabosti, šibke točke), O – Opportunities (priložnosti) in T – Threats (omejitve, nevarnosti, grožnje)) je orodje, ki organizacijam pomaga oblikovati celovito strategijo nadaljnjega poslovanja in je osnovno izhodišče za oblikovanje celovite strategije organizacije tudi takrat, ko se le-ta znajde v krizi.

Pri SWOT-analizi je treba zbrati podatke o notranjem in zunanjem okolju organizacije. Sestoji iz zunanje analize, ki zajema analizo širokega in ožjega okolja organizacije ter notranje analize, ki nam pomaga analizirati notranje okolje organizacije. Zunanje okolje je okolje, ki organizacijo obdaja in kateremu se mora organizacija nenehno prilagajati. Ko iščemo zunanje prednosti in slabosti, analiziramo svojo panogo, trg, naše stranke, tehnološki razvoj, razmere v gospodarstvu ter druge zunanje dejavnike, ki vplivajo na delovanje organizacije. Notranje okolje je organizacija sama. Pri notranji analizi preučujemo naše prednosti in slabosti, kot je znanje, novosti v organizaciji, inovativnost, materiali in človeški viri, celostna podoba organizacije, komunikacija. Pri analiziranju preučujemo položaj prednosti in slabosti, ki trenutno obstajajo v organizaciji, in ne z vidika želene prihodnje strategije.

Pri močnih točkah in priložnostih gre za »pozitivna opažanja«, ki nam po našem mnenju pomagajo uresničevati naše poslanstvo in vizijo. »Šibke točke in grožnje so negativna opažanja, ki uresničevanje naše vizije zavirajo.« (Cepin 2007, 40)

1.4 Pridobivanje sredstev za delovanje NPO

V strategijo razvoja NPO spada tudi predviden načrt pridobivanja sredstev. Davi in Etchard (v Čandek 2002, 250) pravita, da »osredotočenje zgolj na aktivnosti ali projekte same organizacije, in ne na organizacijo v širšem pomenu, onemogoča prepoznavanje mnogih faktorjev, ki prispevajo k stabilnosti organizacije«. Organizacije skladno z načrtovanjem vsebinskih programov pripravijo tudi načrt pridobivanja sredstev za kritje stroškov dela in izvajanja programov. V proces pridobivanja sredstev je treba vključiti vse pomembne akterje, od upravnega odbora do prostovoljcev. Načrt pridobivanja sredstev se pripravi na osnovi strategije, ki upošteva poslanstvo organizacije, vizijo, analizo zunanjega in notranjega okolja.

Vir pridobivanja sredstev je ena večjih težav, s katerimi se neprofitne organizacije ukvarjajo. Vsaka organizacija stremi k finančni stabilnosti in plačilni sposobnosti. Zato mora neprofitna organizacija še zlasti gospodarno ravnati s svojimi sredstvi. Presežek prihodka nad odhodki se v neprofitnih organizacijah pridobiva s težavo, saj so organizacije odvisne od svojih pokroviteljev in donatorjev (Dimovski 2002, 695). Finančni viri neprofitnih organizacij so mnogokrat nestabilni, negotovi in nestalni. Zato organizacija vnaprej predvideva nove in čim bolj stabilne vire. Trunk Širca in Tavčar (1998, 102) navajata tri stopnje razvoja konceptov financiranja in gospodarjenja v neprofitnih organizacijah:

- pojmovanje, da je financiranje nujno zlo;
- pojmovanje, da je financiranje sredstvo za zagotavljanje obstoja neprofitne organizacije;
- napredno pojmovanje, da je financiranje strateški dejavnik uspešnosti in rasti nepridobitne organizacije.

Pri načrtovanju financiranja je treba analizirati in upoštevati interese financerjev. Zato mora biti management neprofitnih organizacij še posebej fleksibilen in vedno pripravljen, da primerno prilagodi vsebino in obseg sodelovanja s financerji (Dimovski 2002, 695). Neprofitna organizacija mora biti sposobna in dovolj močna za prilagoditev načrtov nepričakovanim spremembam in mora te vključiti v svoj dolgoročni strateški načrt. Pri

načrtovanju financ izhaja iz svojega strateškega načrta, v katerem navaja temelje svojega delovanja: vrednote, vizijo, poslanstvo, kratkoročne in dolgoročne cilje. Za dosego tega pa mora predvideti strategije (Čandek 2002). Pridobivanje sredstev vsebuje načine, kako organizacija pridobiva sredstva, kako skrbi za vire sredstev, za svoj obstoj in za izvajanje svoje dejavnosti.

Kljub temu ostaja financiranje dejavnosti in programov velik problem. Ko NPO prejme sredstva, so ta največkrat namenjena predvsem financiranju posameznih projektov, ki ne nujno popolnoma sovpadajo s samim poslanstvom organizacije. Čandkova (2001, 126) opisuje tri tradicionalne omejitvene pogoje tuje pomoči in donatorskih sredstev za projekte NPO:

- Omejene možnosti pridobitve virov

Med NPO obstaja visoka občutljivost na omejevanje pridobivanja sredstev iz obstoječih, tradicionalnih javnih in zasebnih virov predvsem za projektni način financiranja. Donatorji lahko kadarkoli spremenijo prednostni red ali pogoje financiranja, lahko pa tudi prenehajo podpirati NPO. Še posebej se to kaže v zadnjih letih, ko so politične in gospodarske razmere nestabilne.

- Omejeno trajanje virov

Donatorji opredelijo trajanje financiranja in s tem tudi trajanje projektov. Zaradi kratkoročnosti podpore donatorjev NPO niso zmožne načrtovati svojih dolgoročnih strategij, temveč so primorane, da projekte izpeljejo do konca v dogovorjenih rokih.

- Omejitve virov

NPO so odvisne od donatorjev, ki podpore zasnujejo projektno. To pa za NPO pomeni tveganje, da se morajo podrediti vplivu donatorjev, ki nimajo istih interesov kot organizacija. Zaradi zahtev donatorjev so NPO omejene glede svojih programskih prednosti in dolgoročnih strategij. Donatorji v svojih razpisih pogojujejo donacije z vplivom na projekte, ki jih podpirajo, in tako omejujejo sredstva samo na stroške, neposredno vezane na konkreten projekt. Tako NPO ne dobijo priložnosti za financiranje tekočih programov in stroškov delovanja. Z izključno projektnim financiranjem dejavnosti NPO mnogi donatorji škodujejo oziroma ne podpirajo stabilnosti NPO. Prav zato se organizacije ne zmorejo razvijati, temveč ostajajo na osnovni stopnji. Zelo redke donatorske podpore so namenjene razvoju organizacij od začetka do stabilnega izvajanja njihovih programov in dejavnosti.

V menedžmentu neprofitnih organizacij se je oblikoval pojem finančna avtonomija. Finančna avtonomija ne pomeni, da se organizacija 100 % samofinancira iz lastnih virov, pač pa, da organizacija ni v celoti odvisna zgolj od enega vira financiranja. Potrebno je financiranje iz mešanih virov, kar ne izključuje donacij in drugih zasebnih virov financiranja organizacije.

Organizacija ima finančno avtonomijo, kadar:

- lahko samostojno odloča o porabi in distribuciji sredstev;
- ima možnost zavrniti vire, ki pogojujejo njeno delo, ker se pogoji ne skladajo z vizijo in poslanstvom organizacije;
- lahko samostojno odloča o višini plače zaposlenih.

Najboljša pot do finančne avtonomije je že sama strategija pridobivanja sredstev, ki zagotavlja maksimalno samostojnost porabe katerihkoli sredstev, ki jih bo organizacija pridobila (CIVICUS 2001, 7).

Kljub velikim finančnim pritiskom veliko neprofitnih prostovoljskih organizacij nima postavljene finančne strategije. Organizacije ohranjajo tradicionalne načine pridobivanja sredstev in sproti pripravljajo akcije. Ko govorimo o finančni stabilnosti, najprej pomislimo na pridobivanje sredstev ali financiranje organizacije. Vendar imata pojma različni izhodišči. Medtem ko se pridobivanje sredstev osredotoča na potrebe po pritegnitvi in mobilizaciji prihodkov, financiranje organizacije zajema predvsem ustvarjanje in upravljanje denarja ter finančnih tokov (Pajas, Vilain 2004, 354). V literaturi nisem zasledila posebnih ločevanj med pojmom, zato ju v nadaljevanju uporabljam na enak način. Ločimo med pridobivanjem sredstev, kjer imamo v mislih različne vire, javne, zasebne in komercialne, iz katerih se financira delovanje organizacije in zbiranje sredstev. Zbiranje sredstev se v večini uporablja za opis aktivnosti oziroma procesa, s katerim neprofitne organizacije prejemajo oziroma zagotavljajo sredstva za svoje aktivnosti ali izvajanje programov iz zasebnih virov (Haibach, Kreuzer 2004, 367).

Pridobivanje sredstev je nujno, da si organizacija zagotovi možnost za izpolnitev prihodnjih obveznosti, kar je pomembno za golo preživetje organizacije. To pomeni, da je treba zagotoviti potrebna sredstva za kritje obveznosti in poplačanje dolgov v vsakem trenutku v prihodnosti poslovanja. Denarni primanjkljaj lahko poveča stroške (do poznih plačil, kazni), kar ogroža plačilno sposobnost organizacije, česar končni rezultat je lahko v skrajnem primeru tudi zaprtje NPO. V primeru, da NPO ni sposobna dvigniti prihodkov nad odhodki, je treba poskrbeti vsaj, da stroški v daljšem časovnem obdobju ne presežejo prihodkov. Ker je za

NPO značilno, da sodelujejo pri dejavnostih, ki jih ni mogoče prekiniti ali ukiniti, morajo neprofitne organizacije poiskati načine za upravljanje z nadomestili za takšne izgube (tj. prek navzkrižnega subvencioniranja) (Pajas in Vilain 2004, 350). Pridobivanje sredstev je zahtevna naloga, odvisna od uspešnosti interakcije različnih faktorjev. Ustaljeni pritok sredstev je velikokrat odvisen od tega, ali je pridobivanje sredstev strateški menedžerski proces. Posamezni koraki tega procesa in njihova realizacija morajo biti vnaprej načrtovani, in sicer na osnovi analize organizacije, njenega okolja in trgov. Glede na različne ciljne skupine je treba uporabiti prave instrumente. Prihodek in zvestoba donatorjev je navadno višja takrat, ko organizacija upošteva specifične potrebe posameznikov (Hainbach, Kreuzer 2004, 369–370).

Organizacija se, odvisno od svojega delovanja, izkušenj, predvsem pa možnosti, ki jih ima na razpolago, odloči za pridobivanje sredstev iz javnih, komercialnih ali zasebnih virov.

Viri pridobivanja sredstev za NPO

Pri pridobivanju sredstev gre za iskanje virov financiranja za delovanje organizacije. V osnovi ločimo tri osnovne vire financiranja NPO (Kolarič in druge 2006, 184):

- javni viri, ki jih NPO pridobiva od države, občine ali širše, od evropskih sredstev;
- zasebni viri, ki so donacije posameznikov, donacije in sponzorstva podjetij in korporacij ter sredstva fundacij;
- komercialni viri, ki jih NPO pridobiva s prodajo izdelkov ali storitev.

Tudi Davis (1998, 86) govori o treh možnih virih financiranja za NPO:

- zasebni sektor (tudi dotacije in donacije zasebnih korporacij in fundacij);
- splošna javnost (tudi človekoljubna darila, donacije zasebnikov, in sicer v obliki takojšnje podpore iz neposrednih prošenj ali dopisov z javnimi objavami ali neposredno iz državnih loterij ipd.);
- vladni sektor (ki vključuje podpore, pogodbe, plačila države ali vlade).

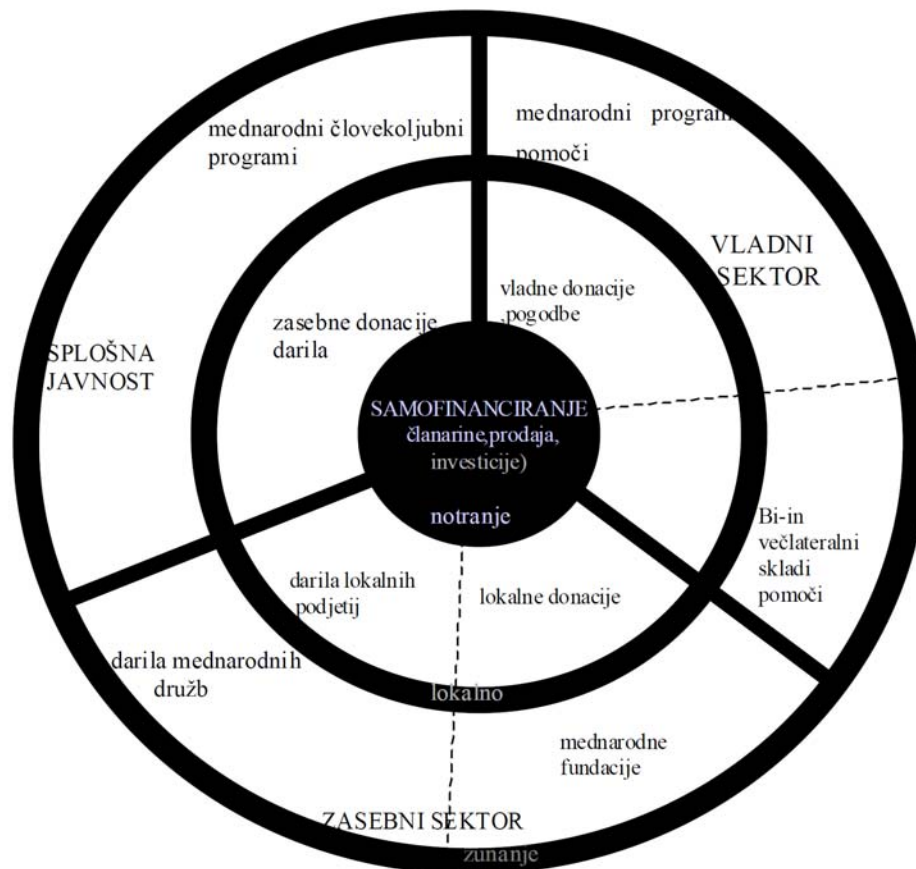
Ti viri financiranja so lahko nacionalni ali mednarodni, odvisno od posameznega projekta. Lahko pa se NPO odločijo za notranje oblike pridobivanja lastnih virov, vključno s prodajo storitev, izdelkov, z zaslužki od investicij ali njihovega lastnega premoženja (Davis 1998, 78). Notranje vire predstavlja presežek prihodkov nad odhodki. Notranji viri nastanejo s prodajo storitev ali izdelkov, od investicij ali lastnega premoženja NPO. Vendar to nikakor ni stabilen

vir financiranja. Zato so NPO pahnjene v nezavidljiv položaj nenehnega iskanja sredstev za lasten obstoj. Zato se NPO srečujejo z različnimi problemi: od premalo zaposlovanja strokovnjakov do nesposobnosti razvijanja dolgoročnih programov. Obenem pa se med nevladnimi organizacijami sproža tekmovalnost in boj za donacije na majhnem trgu donatorjev (Čandek 2001, 127).

Sredstva, ki jih organizacija pridobiva, niso zgolj denarna, pač pa tudi v obliki materiala ali dela prostovoljcev. Viri sredstev so lahko različni, od zasebnih donacij, dotacij, do subvencij države, občine, lokalne skupnosti, lastna komercialna sredstva. Zaradi pomanjkanja sredstev za ohranitev temeljne dejavnosti se marsikatera NPO začne ukvarjati s profitno dejavnostjo, ki jim zagotovi obstoj. Zakonsko ni natančne opredelitve, kdaj profitna dejavnost neke NPO postane glavna dejavnost, zato je tudi težko določiti, kdaj neka NPO postane profitna organizacija. Iz zakonov (ZDru-1-UPB2, Ur. l. RS 64/2011, ZU-UPB1, Ur. l. RS 70/2005 in ZZ, Ur. l. RS 91/2005) lahko povzamemo, da NPO ohranja svojo neprofitnost vse do takrat, dokler svojega dobička ne deli med svoje člane. Vprašanje, ki se tu pojavi, pa je nelojalna konkurenca med NPO in profitnimi organizacijami. Z minimalno ceno svojih storitev tako NPO pridobivajo več 'potrošnikov' kot pa njim konkurenčna profitna podjetja, ki isto dejavnost opravljajo za profit, ob tem pa niso deležna različnih bonitet glede neplačevanja davkov, sofinanciranja iz javnih in zasebnih virov ter podobno (Aram 2005, 38).

Na naslednji sliki vidimo, da Davis (v Čandek 2001, 127) loči vire financiranja na notranje, kar imenuje samofinanciranje. Sem šteje predvsem članarine, komercialno dejavnost organizacije in investicije. Zunanje vire je razdelil na tri, in sicer vladni sektor, splošno javnost in zasebni sektor. V vladni sektor uvršča dotacije in pogodbe vlade, mednarodne programe ter bi- in večlateralne sklade pomoči. Drugi zunanji vir je splošna javnost, kamor spadajo zasebne donacije in darila ter mednarodni človekoljubni programi. Tretji zunanji vir pa je zasebni sektor, kamor Davis (v Čandek 2001, 127) uvršča darila in donacije lokalnih in mednarodnih podjetij, družb in fundacij.

Slika 1.2: Viri financiranja



Vir: Davis v Čandek (2001, 127).

Vodlanova (2010, 5) opredeljuje vire pridobivanja sredstev za NPO brez notranjega financiranja. Komercialne dejavnosti organizacije in članarin ne omenja. Vire financiranja deli na javne vire, vire iz fundacij, gospodarske vire in vire iz donacij od posameznikov:

- javni viri (sredstva iz javnih razpisov in naročil):
 - lokalnih
 - regionalnih
 - nacionalnih
 - evropskih
 - mednarodnih
- viri iz fundacij:
 - korporativnih (na primer BOSCH, ERSTE, BAXTER)
 - družinskih (na primer GATES, ROCKEFELLER, KING BOUDUAIN)

- državnih (na primer FIHO, Filmski sklad RS, Javni sklad RS za kulturne dejavnosti)
- lokalnih razvojnih fundacij
- gospodarski viri,
- viri iz donacij posameznikov.

V nadaljevanju so natančneje predstavljeni osnovni viri pridobivanja sredstev za NPO: javni viri, komercialni viri in zasebni viri (Kolarič in druge 2006, 184).

1.4.1 Javni viri

Javni viri so sredstva centralnih ministrstev in lokalnih vlad. Črpanje sredstev iz državnega ali občinskega proračuna je pomemben vir za delovanje NPO. Države v veliki meri in na različne načine omogočajo sofinanciranja. Polovica organizacij še vedno ostaja posredno ali neposredno odvisna od državnih virov. To vladi oziroma državi omogoča, da lahko do določene stopnje nadzoruje neprofitne prostovoljske organizacije. Neprofitne prostovoljske organizacije se lahko v celoti ali delno financirajo iz proračunskih virov. Proračunska sredstva so vsako leto omejena. Zaradi rebalansa proračuna se lahko včasih tudi med letom spremenijo pogoji financiranja, njihov obseg in način. Zaradi splošnega krčenja javnih sredstev in zahteve po racionalizaciji in komercializaciji se vse bolj razvija dejavnost »fund development activity«, ki jo Rus (v Hrovatin 2001, 40) prevaja kot razvijanje skladov. Neprofitno prostovoljske organizacije skušajo pridobivati sredstva iz različnih virov, kar krepi notranjo stabilnost in zmanjšuje odvisnost od samo enega vira financiranja.

V mnogih zahodnih demokracijah neprofitne prostovoljske organizacije postajajo odvisne od javnih virov (Vernis in drugi 2006). Na organizacije preti nevarnost, če javne agencije in ministrstva ukinejo financiranje. Istočasno so tudi javne uprave, država, občine in druge javne agencije predmet krčenja proračunskih sredstev. Množično so pod pritiski in izvršujejo ukaz »ustvariti več z manj sredstev«. Tako stanje sproža frustracije na obeh straneh, tako pri vladnih službah kot pri neprofitnih prostovoljskih organizacijah. Javne agencije nimajo denarja, ki bi ga delile, NPO pa nočejo sprejeti manj sredstev, kot so jih v preteklosti za iste projekte in delo, kar je še posebej težko glede na rast tretjega sektorja. Finančne težave se tu ne nehajo. Da bi se ohranile, NPO ponujajo svoje storitve in izdelke pod tržno ceno. Časovne

omejitve financiranja države pa še dodatno vzbujajo občutke negotovosti in rigidnosti v sodelovanju z državo (Vernis in drugi 2006).

1.4.2 Komercialni viri

Samofinanciranje ali komercialni viri pridobivanja sredstev so iznajdljivost NPO, da širijo lastne možnosti in vire pridobivanja sredstev za delovanje in izvajanje programov – dejavnosti. Žal v večini primerov ne gre za stabilen in stalen vir prihodka, ki bi zagotavljal avtonomnost financiranja. Pri samofinanciranju gre za zaračunavanje določenih storitev ali izdelkov, kot so npr. seminarji, delavnice, izdelki, ki jih izdelujejo uporabniki programov, knjige, časopisi ali druge publikacije (Čandek 2004, 51). Mnoge NPO želijo razširiti svoje vire financiranja z opravljanjem pridobitnih dejavnosti, kar lahko za seboj pripelje številne nevarnosti (Wheelen v Tavčar in Trunk Širca 2000, 105) :

- v primeru, da pridobitna dejavnost ni del poslanstva NPO, se lahko ukinejo davčne olajšave;
- v primeru, da pridobitna dejavnost ni izbrana smotrno, lahko prinaša izgube, vsaj kratkoročno, in tako škoduje NPO;
- NPO se lahko pretirano ukvarja s pridobitno dejavnostjo, kar izpodrine osnovno dejavnost organizacije in ovira izvajanje te dejavnosti (osnovnega poslanstva NPO);
- obstaja nevarnost, da zunanji financerji (donatorji, pokrovitelji, država) omejijo financiranje NPO, ki ima tudi lastne komercialne vire prihodkov.

Zato je treba pred začetkom izvajanja komercialne (profitne, gospodarske) dejavnosti zadovoljiti določene pogoje (Wheelen v Tavčar in Trunk Širca 2000, 105):

- primeren proizvod (izdelek ali storitev), ki naj bo blizu poslanstvu organizacije in ima dovolj potencialnih odjemalcev ali kupcev;
- managerske zmožnosti (sposobnost vodstvenega kadra) za vzdrževanje pridobitne dejavnosti;
- podpora udeležencev, odločevalcev in vplivnežev, ki so pomembni akterji v organizaciji in lahko pomembno vplivajo na NPO in njeno pridobitno dejavnost;
- začetni kapital je eden od pogojev, ki pa si ga lahko organizacija zagotovi tudi s sodelovanjem s profitnimi organizacijami.

Eno najpomembnejših vprašanj, ki vpliva na zmožnost NPO, da ustvarjajo lastne prihodke, so zakoni in predpisi, ki urejajo dohodek iz gospodarske dejavnosti. V skoraj vseh državah lahko neprofitne prostovoljske organizacije opravljajo gospodarske dejavnosti v okviru določenih omejitev in v veliki večini držav je ta dohodek izvzet iz obdavčitve, čeprav v omejenem obsegu (Moore 2005).

1.4.3 Zbiranje sredstev iz zasebnih virov ali fundraising

Zbiranje sredstev iz zasebnih virov imenujemo s tujko fundraising. »Izraz 'Fundraising' je skovanka angleških besed 'fund', ki pomeni sredstva, tudi denar, in 'raise', ki pomeni zbrati, tudi povečati. Dobesedni prevod bi torej bil 'zbrati sredstva', slovenski izraz za fundraising pa je običajno zbiranje sredstev« (Vodlan 2010, 5). Sredstva lahko zbiramo v obliki kakršnekoli aktivnosti. Sredstva pa niso le denar, saj neprofitne prostovoljske organizacije pogosto prejemajo tudi donacije v materialu ali delu. Z zbiranjem sredstev NPO ohranjajo svojo dejavnost in nadaljujejo z uresničevanjem svojega poslanstva. Zbiranje sredstev iz zasebnih virov zahteva posebno načrtovanje, spremljanje in prilagajanje ter je namenjeno predvsem izvajanju projektov in ne delovanju organizacije.

Je proces, v katerega so aktivno vključeni tudi in predvsem donatorji. Zato je v strategiji načrtovanja zbiranja sredstev pomembna komponenta pošten odnos do zbiranja sredstev in do donatorjev. Nekatere dobrodelne organizacije porabijo visok delež prihodkov za samo zbiranje sredstev (oglaševanje, promocijska pošta in podobno). Precej pogosto za tovrstne stroške porabijo 25 do 30 % svojih prihodkov, včasih tudi 50 % ali več. Visoka poraba sredstev pa največkrat ni v skladu s pričakovanji donatorjev (Simpson 1990, 41). V kolikšni meri so posamezni donatorji pripravljeni donirati sredstva, je odvisno od njihovih motivov oziroma razlogov darovanja.

Zasebni viri so tista sredstva, ki jih NPO pridobijo od podjetij, posameznikov in zasebnih fundacij. Zbiranje sredstev je za menedžerje neprofitnih organizacij pomembno iz več razlogov. Najbolj očiten in praktičen je ta, da zbiranje sredstev omogoča izvajanje aktivnosti organizacije. Veliko manj očiten, a kljub temu zelo pomemben razlog je ta, da uspeh zbiranja sredstev meri stopnjo potrditve in utrditve organizacije v splošni javnosti oziroma med donatorji (Fogal 2010, 369). Hrovatinova (2001, 40) piše, da je to nov razvojni trend v neprofitnih prostovoljskih organizacijah. V preteklosti so neprofitne prostovoljske

organizacije zbirale sredstva od donatorjev, bogatih mecenov in iz vladnih krogov. Danes si organizacije prizadevajo pridobiti širši krog donatorjev, in sicer s pridobivanjem sredstev od potencialnih uporabnikov storitev. Na primer tisti, ki so danes mladi, sposobni za delo, aktivni in dobro situirani, bodo nekoč lahko koristili usluge doma ostarelih. Tako neprofitno prostovoljske organizacije znižujejo odvisnost od vladnih institucij.

Zbiranje sredstev za izvajanje kampanj, akcij, projektov in programov v NPO terja tudi določen finančni vložek. Ko se NPO odloči za kampanjo zbiranja sredstev, pripravi načrt, v katerem določi investicijo: koliko finančnega vložka bo NPO vložila v kampanjo ali akcijo zbiranja sredstev, katere metode bo uporabila, kdo od zaposlenih in koliko prostovoljcev bo vključenih. Tudi zbiranje sredstev je samo po sebi proces, za katerega se določena sredstva porabijo. Načrtovanje zbiranja sredstev od menedžerjev zahteva troje:

- povečati donosnost naložb (ROI);
- zaščititi in zagotoviti sposobnosti plačila v danem trenutku;
- povečati varnost z zmanjšanjem tveganj (Matschke in drugi v Pajas in Vilain 2004, 350).

Povečanje donosnosti naložb – ROI (return on investment oziroma donosnost investicije) je smoter vsake naložbe ali aktivnosti, namenjene povečanju sredstev. Gre za koeficient donosnosti, ki pomeni razmerje med (pričakovanimi) zbranimi sredstvi in vrednostjo naložbe oziroma pričakovanimi stroški. Namen ni zgolj povečati zbrana sredstva, temveč optimizirati razmerje med vloženimi sredstvi v posamezno kampanjo ali metodo zbiranja sredstev in zbranimi sredstvi (Matschke in drugi v Pajas in Vilain 2004, 350). O ROI govorimo, kadar želimo izmeriti učinkovitost posamezne metode, kampanje ali akcije zbiranja sredstev. Seštejemo vse stroške investicije v določeno metodo, kampanjo ali akcijo zbiranja sredstev ter koliko sredstev nameravamo zbrati oz. smo zbrali. Tako se odločimo za nadaljevanje oziroma spodbujanje tiste metode, katere ROI je najvišji.

Kadar menedžerji načrtujejo naložbe, je vedno treba upoštevati tudi kompromis med tveganjem in donosom. Finančni menedžer mora vedeti, koliko tveganja je pripravljena sprejeti organizacija. Finančni strokovnjak pa mora načrtovati, koliko likvidnosti je treba zagotoviti za prihodnja obdobja. Vseh treh ciljev ni mogoče sočasno zagotoviti. Zato mora NPO sprejeti izziv in uskladiti optimalno kombinacijo vseh treh ciljev (Pajas in Vilain 2004, 351).

1.4.3.1 Zbiranje sredstev od podjetij

Podjetja lahko organizacijam tudi pomagajo. Norton (1991, 10–12) navaja, da lahko podjetja organizacije podprejo na več različnih načinov:

- finančno, v obliki sponzorstva ali donatorstva;
- lahko zagotovijo storitve, darujejo produkte ali odstopijo prostore;
- ponudijo svoje zaposlene kot prostovoljce v organizaciji;
- darujejo amortizirano opremo ali odvečne materiale;
- nekomercialno oglašujejo v svojih poročilih ali internih pismih;
- pomagajo pri izobraževanju;
- nudijo aktivnosti ali pomoč za hendikepirane in druge vrste praktične pomoči.

V največ primerih pa organizacije podjetja zapošajo za sponzorstvo oziroma pokroviteljstvo ali pa donacijo.

a) Sponzorstvo ali pokroviteljstvo

Sponzorstvo je oblika financiranja ali sofinanciranja organizacije ali projekta, pri čemer mora organizacija v zameno izpolniti določene pogoje, ki jih podjetje zahteva. Gre za medsebojno izmenjavo. To je npr. objava na spletni strani, objava na vseh materialih organizacije, omenjanje imena organizacije ob vsaki omembi projekta v javnosti. Tovrstna sodelovanja se sklepajo s pogodbo, v kateri se jasno navedejo obveznosti obeh partnerjev. Po pogodbi se sponzorju izstavi račun, na osnovi katerega nakaže določeno vsoto denarja za financiranje ali sofinanciranje projekta ali organizacije.

»Sponzorstvo je oblika oglaševalskega sporočanja, pri katerem sponzor zakupi določen delež, ki naj bi jo pri tarčni javnosti s svojim delom dosegel sponzoriranec: sponzorstvo je posloven in ne dobrodelen odnos med dvema stranema, pri čemer sponzorirani dogodek služi kot množični medij« (Gruban in drugi 1997, 149). Pri sponzorstvu gre za jasno opredeljen odnos med udeleženci in ekonomske koristi, ki se od posameznega udeleženca v odnosu pričakujejo. Ključni element sponzorske pogodbe je opredelitev vsake usluge sponzorja, vključno z vrednostjo, načinom in obsegom izvedbe. V kolikor posel sponzoriranja ni opredeljen pogodbeno oziroma v pogodbi niso jasno zapisani in opredeljeni vsi ključni elementi, se

sponzorju odhodki, ki so sicer donacija neprofitni organizaciji, ne priznajo za znižanje davčne osnove pri plačevanju davka od dohodka pravnih oseb (Lovše 2013).

b) Donacija

Ključna razlika med sponzorstvom in donacijo je v obveznosti prejemnika sredstev. V primeru sponzorske pogodbe je prejemnik dolžan opraviti protistoritev za sponzorja (npr. objaviti logotip sponzorja na svojih gradivih ali spletni strani), v primeru donacije pa prejemnik sredstev donatorju ni ničesar dolžan (Lovše 2013). Donacija od NPO ne zahteva nikakršnih povračil. Donacije se obravnava kot neobdavčeni odhodek podjetja in se pri donatorju lahko upošteva kot davčna olajšava.

NPO za sprejem donacije ne potrebuje pogodbe, saj se med podjetjem in organizacijo ne sklepa nikakršnih nadaljnjih obveznosti. V primeru, da podjetje od organizacije zahteva določene navedbe v letakih, na spletni strani, v različnih publikacijah in na javnih dogodkih, to ni več donacija, pač pa sponzorstvo oziroma pokroviteljstvo. NPO lahko objavi logotip donatorja, vendar pa to s strani podjetja, ki sredstva donira, ne sme biti pogoj za nakazilo donacije (Vodlan 2010, 17).

1.4.3.2 Zbiranje sredstev od fundacij

Številnim malim in srednje velikim NPO so lahko fundacije v veliko pomoč. Nekatere velike, mednarodne fundacije lahko majhni lokalni organizaciji darujejo le delček svojih sredstev in na ta način omogočijo večletno delovanje in pomoč uporabnikom.

Fundacije so velik vir sredstev za NPO. Vendar pa se je treba nanje pravilno pripraviti. Če želimo zbirati sredstva od fundacij, je najprej treba pripraviti načrt, v sklopu katerega si NPO odgovori na nekaj temeljnih vprašanj (Garech 2013):

- Kdo je vodja programa zbiranja sredstev?
- Kakšen bo pristop?
- Kdo bo pripravil razpisno dokumentacijo?
- Koliko časa in truda bomo vložili v pripravo razpisne dokumentacije?
- Kolikšna je verjetnost, da se naše poslanstvo ujema s prioritetami fundacije?

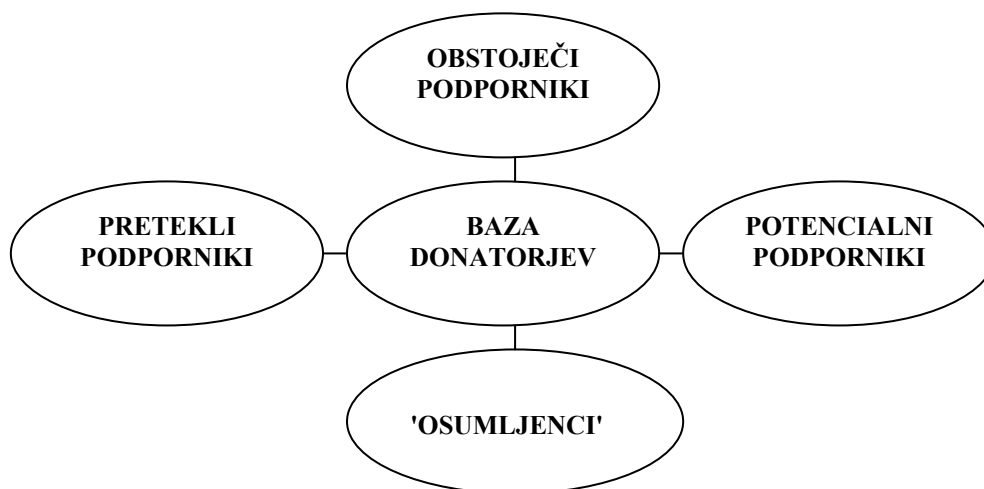
Da bi odgovorili na mnoga od teh vprašanj in napisali uspešen načrt za zbiranje sredstev, je pomembno razumeti, kako delujejo fundacije. Čeprav obstajajo številne izjeme, za večino fundacij velja, da sredstva delijo na osnovi javnih razpisov (Garecht 2013). To pomeni, da se morajo NPO za sredstva fundacije prijaviti na podoben način kot za sredstva javnih virov.

1.4.3.3 Zbiranje sredstev od posameznikov

Zbiranje sredstev od posameznikov je zahteven proces izgradnje zaupanja med organizacijo in donatorjem. Dejavnost je neposredno povezana z delovanjem uspešne organizacije. Način zbiranja sredstev odraža načela in prakse organizacije. Uspešno zbiranje sredstev je osnovano na dobrem poslanstvu in podkrepljeno z discipliniranim menedžmentskim timom (Fogal 2010, 372). Na ta način organizacija v donatorju zbudi zaupanje in pripadnost, kar je nujno za ohranitev obstoječih in pridobitev novih donatorjev. Eden od bistvenih strateških ciljev načrta zbiranja sredstev vsake NPO je, da bi imela čim več donatorjev in da bi le-ti čim več darovali.

Vsaka NPO ima obstoječe donatorje (in-house), kamor spadajo aktivni donatorji, prostovoljci, zaposleni in uporabniki. Med potencialne donatorje (prospect) pa spadajo družine uporabnikov in znanci obstoječih donatorjev. Na naslednji sliki vidimo še pretekle podpornike, ki so bivši donatorji, zaposleni, upokojenci ter pretekli uporabniki in prostovoljci. Ena od skupin so še 'osumljenci', ki predstavljajo skupino, s katero se NPO želi povezati, vzpostaviti osebni odnos ter jih povabiti, da postanejo podporniki organizacije ali donatorji (Vodlan 2010, 22).

Slika 1.3: Posamezniki, ki so najverjetnejši potencialni donatorji



Vir: Weinstein (v Vodlan 2010, 21).

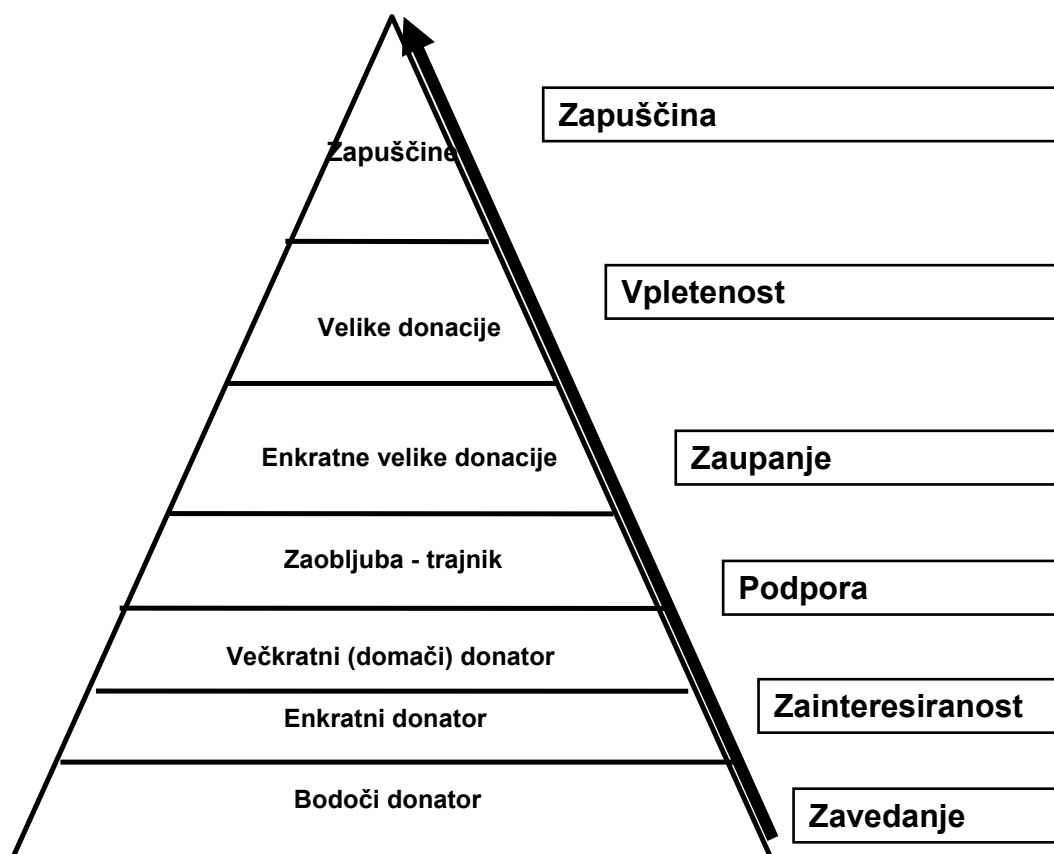
Uspešna NPO goji odnos z vsemi donatorji in je vedno pozorna tako na pretekle podpornike, ki bodo mogoče darovali svojo zapuščino, ter na osumljence in potencialne podpornike, ki jih je treba pravilno nagovoriti. V nadaljevanju sledita koncepta procesa zbiranja sredstev, ki dajeta velik poudarek prav izgradnji odnosa zaupanja med donatorjem in NPO.

1.4.3.4 Koncepti zbiranja sredstev

a) Piramida zbiranja sredstev

Koncept, ki dobro ponazori pomen in predvsem obrestovanje kakovostnega dela in odnosa z darovalci, je piramida zbiranja sredstev (Črnak-Meglič 2008). Odnos z darovalcem se začne z enkratnimi darovalci, ki jih postopoma poskušamo pridobiti za večkratne darovalce. Nato jih povabimo k programu rednih, mesečnih darovalcev. Naslednja slika prikazuje piramido zbiranja sredstev, ki opisuje razvoj odnosa organizacije s posameznim donatorjem.

Slika 1.4: Piramida zbiranja sredstev



Vir: Črnak Meglič (2008).

Piramida predstavlja graditev in razvoj odnosa NPO do donatorja. V prvi fazi govorimo o potencialnih donatorjih, ki še niso naši podporniki. Ob prvi donaciji se mora NPO zavedati zainteresiranosti posameznika ter začeti graditi odnos, ki bo pripeljal do večkratnega donatorja ali pozneje tudi mesečnega donatorja. Ko ima NPO svojo bazo mesečnih donatorjev, jih lahko nagovori za povišanje mesečne donacije ali občasne večje donacije. Darovalci, ki NPO izkazujejo visoko podporo in zaupanje več let, so potencialni donatorji zapuščin (Črnak Meglič, 2008).

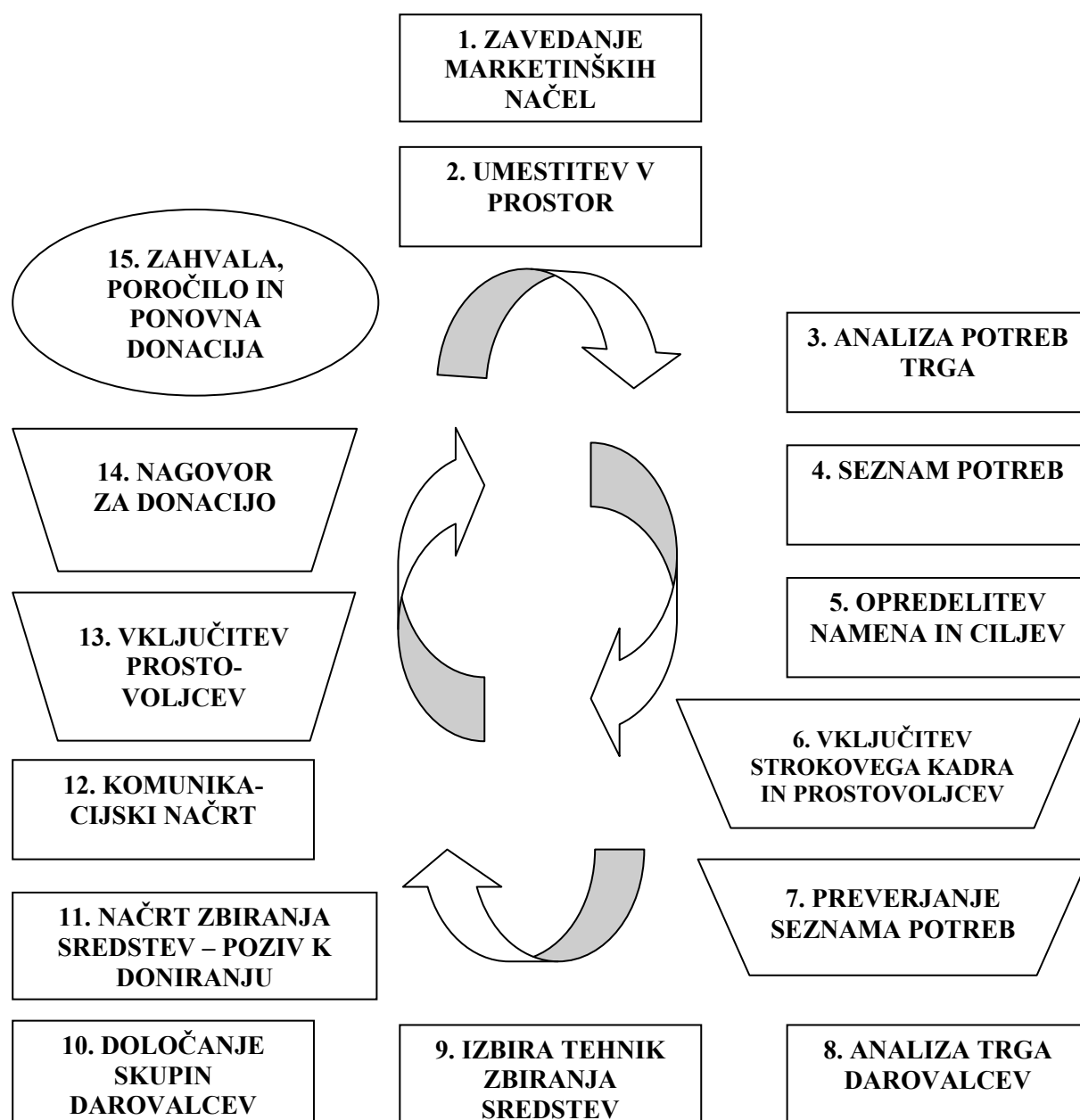
V zgornji piramidi je prikazan proces napredovanja v odnosu med donatorjem in NPO. V nadaljevanju pa je predstavljen koncept sodelovanja z donatorji, ki se ciklično ponavlja in ves čas gradi.

b) Krog zbiranja sredstev

Hank Rosso (v Sailer 2013) govori o razumevanju cikličnega procesa zbiranja sredstev. Njegovo pojmovanje ostaja osnovni koncept načrtovanja zbiranja sredstev, znanega kot krog zbiranja sredstev. Koncept je sestavljen iz posameznih korakov, ki menedžerju ali prostovoljcu pomagajo pripraviti strateški načrt zbiranja sredstev za posamezno organizacijo.

Učinkovito zbiranje sredstev je odvisno od učinkovitega načrtovanja in dosledne izvedbe načrta. Najbolj pa je pomemben sam načrt. Boljši kot je načrt, boljši so rezultati. Če zbiranja sredstev ne načrtujemo pravilno, se lahko zgodi, da izgubimo tudi potencialne donatorje. Pravilno načrtovanje nam omogoči, da ob pravem času in na pravilen način nagovorimo donatorja, kar pripelje do želenega rezultata. Koncept kroga zbiranja sredstev, ki ga vidimo na sliki 1.5, predstavlja povezan sklop aktivnosti od načrtovanja zbiranja sredstev, nagovarjanja obstoječih in potencialnih donatorjev do samega zbiranja sredstev. Puščice v sredini slike ponazarjajo povezavo med posameznimi koraki. Menedžer mora skrbno načrtovati zbiranje sredstev, saj različni donatorji darujejo ob različnem času. Z vsakim donatorjem je treba ohranjati dober in kakovosten odnos. Vsak korak v procesu strateškega načrtovanja je pomemben. Izpustitev posameznega koraka lahko pomeni izgubo sredstev, v nekaterih primerih tudi donatorjev.

Slika 1.5: Zemljevid zbiranja sredstev



Vir: Sailer (2013, 2).

Prvi in drugi korak zajemata zavedanje marketinških načel ter umestitev NPO v prostor. NPO se mora v začetku opredeliti, kakšen je njen namen. Ob pripravi načrta se mora NPO vprašati (Sailer 2013, 2):

1. Zakaj organizacija obstaja? Odgovor se skriva v problemu, ki ga NPO obravnava. To je poslanstvo organizacije, njen smisel.
2. Katere storitve ali programe NPO izvaja? Ali zagotavljajo, da zadovoljuje potrebe skupnosti oziroma rešuje naslovljeni problem?

3. Zakaj bi bodoči darovalci (posamezniki, podjetja, fundacije) donirali in kaj lahko NPO zagotovi donatorjem v zameno?

NPO se na osnovi odgovorov na zgornja vprašanja umesti v prostor ter določi poslanstvo organizacije. Na osnovi svojega poslanstva določi svoj načrt zbiranja sredstev, ki odraža delovanje organizacije in določa, kakšno dodano vrednost ima organizacija za skupnost.

Tretji korak je analiza potreb trga. NPO preveri svoj načrt v sklopu potreb in zahtev trga. Tako preveri strategije in predloge, ki jih skupnosti ponuja za rešitev problema. Če trg razume obravnavani problem in sprejme podano rešitev, je NPO na dobri poti uspešnega zbiranja sredstev. V nasprotnem primeru je zbiranje sredstev neuspešno. Ko bodoči donatorji prepoznajo dodano vrednost, ki jo NPO s svojim delovanjem zagotavlja, se bodo hitreje odločili za darovanje.

V nadaljevanju sledi četrti korak, ko NPO pripravi seznam prepoznanih potreb na trgu.

Na osnovi tega v petem koraku NPO opredeli namene in določi cilje zbiranja sredstev.

Sledi šesti korak, ki je prvi akcijski korak: vključevanje strokovnega kadra in prostovoljcev. V prejšnjih korakih so bili vključeni predvsem člani uprave in izbrani sodelavci. Ta korak je prvi, ki poziva k ukrepanju in izvajanju učinkovite strategije za zbiranje sredstev.

V sedmem koraku vidimo, kako nujno je vključevanje strokovnega kadra zaposlenih in prostovoljcev, da NPO redno spremlja in preverja situacijo na trgu, zadovoljevanje aktualnih potreb ter prek tega tudi sledenje viziji in uresničevanje svojega poslanstva.

V osmem koraku je treba analizirati trg darovalcev. NPO s pomočjo analiz določi ciljno skupino bodočih darovalcev in okvirno vsoto želenih zbranih sredstev. Ob tem se je treba usmeriti na različne skupine bodočih donatorjev, kar daje organizaciji finančno stabilnost.

V devetem koraku se načrtovanje nadaljuje s skrbno izbiro pravilne strategije oziroma načina. Na osnovi analize trga darovalcev strokovni kader določi, katere tehnike zbiranja sredstev bodo najbolj donosne za posamezno skupino darovalcev.

Deseti korak je opredelitev skupin darovalcev.

Na osnovi vseh pridobljenih informacij in v okviru finančnih zmožnosti v enajstem koraku NPO pripravi projektni načrt zbiranja sredstev. Jasno je treba opredeliti cilje, koliko sredstev želimo zbrati, s kakšnimi tehnikami, katere skupine donatorjev bomo nagovarjali, za katere programe oziroma aktivnosti bodo sredstva porabljena in v kakšnem časovnem okviru želimo te cilje doseči.

Razumevanje poslanstva organizacije in njenega načrta zbiranja sredstev je ključnega pomena za bodoče donatorje. Donatorji darujejo za razloge, ki so jim znani in ki jih skrbijo. Zato je dvanajsti korak komunikacijski načrt. Za uspešno zbiranje sredstev ni dovolj le širjenje informacij. Odnosi z javnostmi so pomemben člen v krogu zbiranja sredstev, saj bodoče donatorje ozaveščajo o problemu na način, ki se dotakne čustev in razuma bodočih donatorjev. Namen komunikacijskega načrta in službe za odnose z javnostmi je, da informira in promovira organizacijo. Njen cilj je, da splošna javnost in s tem bodoči donatorji razumejo organizacijo, problem, ki ga NPO naslavlja, in da se pri njih vzbudi sočutje ter predvsem želja, da bi pomagali reševati ta problem. Cilj komunikacijskega načrta je, da vodi bodoče donatorje k razumevanju in sprejemanju NPO ter na osnovi tega ustvari željo, da bi donatorji želeli sodelovati in prispevati k temu, da se poslanstvo NPO uresničuje. Učinkovita komunikacija ustvarja priložnost za izmenjavo vrednot med donatorji in NPO, kar je ključnega pomena za uspešno zbiranje sredstev.

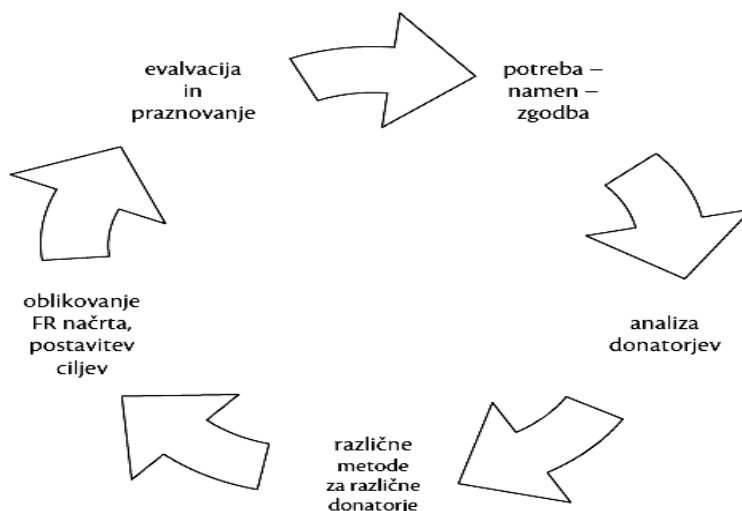
V trinajstem koraku se v proces zbiranja sredstev vključijo prostovoljci. Prostovoljci na osnovi zaupanja v organizacijo pomagajo zbirati sredstva, kar pri bodočih donatorjih vzbuja zaupanje in vero v NPO. Na ta način se NPO potrjuje v očeh širše javnosti.

Prostovoljci in zaposleni v štirinajstem koraku nagovorijo donatorje. To predstavlja realizacijo načrta zbiranja sredstev. Bodoče donatorje naprosijo za prispevek za podporo delovanju in programom NPO. Tu se pravzaprav začne odnos z donatorjem.

Po prejemu donacije je nujna zahvala, ki pride na vrsto v petnajstem, zadnjem koraku kroga. S tem se zaključi star in začne nov krog zbiranja sredstev.

Na podoben način, kot Hank Rosso (v Sailer 2013) predstavi krog zbiranja sredstev Vodlanova (2010, 9), opisuje cikel ponavljajočih se nalog v procesu zbiranja sredstev za NPO.

Slika 1.6: Fundraising cikel



Vir: Vodlan (2010, 9).

Zgoraj navedena slika navaja posamezne dejavnosti oziroma aktivnosti, ki jih mora NPO opraviti ali narediti, da bi bila uspešna v zbiranju sredstev. Vsako zbiranje sredstev se začne s potrebo in zadovoljevanjem te potrebe, ki opravičuje namen zbiranja sredstev. Za predstavitev svojega namena organizacija oblikuje zgodbo, s katero potencialnim donatorjem predstavi namen akcije ali kampanje zbiranja sredstev. Da se izognemo širokemu krogu potencialnih donatorjev, je pred samim začetkom treba opraviti analizo in ugotoviti, kateri ljudje so naši potencialni donatorji. Tako ne bomo izgubljali nepotrebnih sredstev in časa za pridobivanje donatorjev v krogu ljudi, ki jih naše poslanstvo ne zanima. Ko vemo, kdo so naši potencialni donatorji, je treba opredeliti metode in tehnike zbiranja sredstev, ki so za določeno skupino donatorjev najbolj učinkovite. V tej fazi je najbolj pomemben člen načrt kako in koliko sredstev nameravamo zbrati. Tako se NPO orientira v zastavljen cilj in tudi lažje izmeri sprotne rezultate svoje kampanje. Ob zaključku akcije ali kampanje je potrebna evalvacija celotnega procesa in vrednotenje posameznih faz ter sprejetih odločitev. Ob samem zaključku Vodlanova (2010, 9) izpostavi, da je pomembno tudi praznovanje, ki vsem sodelavcem pomeni neke vrste nagrado za opravljeno delo.

1.4.3.5 Načini in metode zbiranja sredstev iz zasebnih virov

Pri zbiranju sredstev gre za »uporabo različnih metod in tehnik, ki zagotavljajo financiranje aktivnosti, ki jih neprofitno prostovoljske organizacije izvajajo« (Ledinová 1997, 5). Uspešno zbiranje sredstev pomeni znanost, da smo sposobni prepričati druge, da so aktivnosti naše organizacije vredne njihove podpore. Vključuje motiviranje donatorjev skozi kreativen proces dogovarjanja z drugimi, da nam posvetijo svoj čas, pomagajo z idejami in nam zaupajo (Ledinová 1997, 5).

Najpogostejše metode oziroma tehnike zbiranja sredstev so: pisana prošnja, oglas, organizacija dogodka, pošto pošiljanje, telefonski nagovori, članarine, osebni stik, subvencija, zapuščine, posojilo, pomoč v obliki materiala, ... (Čandek 2001). Ledinová (1997, 18) pravi, da »bolj osebna kot je metoda zbiranja sredstev, bolj učinkovita je«. Poleg tega poudarja, da je za učinkovito zbiranje sredstev treba najprej pripraviti informacije o lastni organizaciji, definirati argumente in opredeliti krog potencialnih donatorjev. Pri izbiri metod zbiranja sredstev moramo najprej raziskati lastnosti potencialnih donatorjev. Razlikovati je treba med podjetji, posamezniki in fundacijami. Naslednja tabela prikazuje različne metode zbiranja sredstev in njihovo ustreznost različnim skupinam in tipom donatorjev. Ledinová v tem primeru ni ločila javnih virov, ki po osnovni definiciji ne spadajo v fundraising.

Tabela 1.1: Metode zbiranja sredstev in osnovne skupine donatorjev

Donatorji Metode	Podjetniki	Posamezniki	Fundacije
Pisna prošnja	☺	×	☀
Oglas	☺	☀	◆
Dogodki	☺	☀	◆
Pošta	◆	☺	×
Telefon	☺	☀	×
Članstvo	☺	☀	×
Osebni stik	☀	☀	☺
Subvencija	☺	☀	☺
Zapuščina	☀	◆	×
Prispevek zaposlenih	☀	◆	×
Posojila (denar ali čas)	☀	◆	◆
Materialna podpora	☀	◆	◆
Oglasna literatura	☀	◆	×
Marketing	☀	◆	×
Dogovor	☀	×	×

☀	najbolj učinkovito
☺	sprejemljivo učinkovito
♦	manj učinkovito
×	neučinkovito

Vir: Ledinová (1997, 18).

V tabeli 1.1 vidimo učinkovitost posameznih metod zbiranja sredstev glede na donatorja. Iz tabele je razvidno, da je treba za različne donatorje uporabiti različne metode zbiranja sredstev, če želimo doseči maksimalni učinek.

Vprašanje, ki si ga pri zbiranju sredstev vedno znova zastavimo, je, kdo ima koristi od naše organizacije oziroma mu organizacija pomeni dovolj, da bo zanjo daroval. Tako določamo potencialne donatorje. Fogal (2010, 370) pravi, da je pomembno ustvarjati in negovati osebni odnos s svojimi donatorji. Podpora donatorjev določeni instituciji ali organizaciji odraža njihovo videnje organizacije kot pomembnega partnerja, ki zadovoljuje točno določene družbene potrebe ali potrebe posameznikov. Zato je za uspešno zbiranje sredstev od posameznikov kritičnega pomena, da upravni odbor in menedžer neprofitne prostovoljske organizacije jasno izrazijo poslanstvo in jasno dokumentirajo uspešnost poslovanja organizacije v smeri izpolnjevanja in uresničevanje lastnega poslanstva.

Tudi same metode zbiranja sredstev je treba prilagoditi obstoječim in potencialnim donatorjem. Zato morajo ustrezati naslednjim kriterijem:

- seznanjajo in ozaveščajo javnost o področjih dela, o poslanstvu in aktivnostih naše organizacije;
- prispevajo k pridobivanju novih donatorjev;
- povečujejo pripadnost in prispevek obstoječih donatorjev;
- prinašajo večji finančni prispevek glede na vloženi čas;
- terjajo minimalno časa;
- terjajo minimalno denarja;
- so ponovljive in donosne;
- so donosne tudi v minimalnih pogojih;
- sledijo poslanstvu in viziji organizacije;
- gradijo moralo zaposlenih in prostovoljcev;
- razvijajo nova znanja (Cook v Ledinová 1997).

V nadaljevanju so podrobneje opisane najpogostejše omenjene in uporabljene metode oziroma tehnike zbiranja sredstev iz zasebnih virov.

a) Članarine

Zelo razširjena metoda zbiranja sredstev so članarine. Članarine so obvezen prispevek članov društev, zato jih veliko ljudi navadno ne šteje kot donacijo. Vendar pa bi članarine lahko bolj izkoristili. Različne organizacije ločijo med člani, ki plačujejo članarino, in podporniki, ki je ne. Članstvo je mogoče v organizacijah razširiti in prilagoditi. Ustanovijo se lahko različne podskupine, ki plačujejo različno visoke članarine. Na osnovi tega se oblikuje skupina ali klubi zlatih, srebrnih, bronastih darovalcev. V posamezni klub se povabijo različni posamezniki, ki bi so organizaciji pripravljeni donirati določeno višjo vsoto od običajne članarine v zameno, da so sprejeti v posamezno skupino oziroma klub. Ko se v organizacijo povabi nove člane, se jim ponudi različne možnosti članstva (donacije) (Vodlan 2010, 25).

b) Dobrodelni dogodki

Dobrodelni dogodki so večje prireditve, ki jih člani ali zaposleni v organizaciji organizirajo z namenom zbiranja sredstev za izvajanje programov ali financiranje delovanja organizacije. Primerni so za različno velike organizacije. To so lahko šolski koncerti, prijateljske večerje ali glamurozni plesi in prireditve, namenjene visoki družbi. Na takih dogodkih se sredstva največkrat zbira na osnovi vstopnic, kotizacije ali prostovoljnih prispevkov (Vodlan 2010, 25). Wendroff (2004, 2) pravi, da želijo organizacije s tovrstnimi dogodki doseči različne cilje. Med drugim našteva predstavitev vizije organizacije, spodbujanje motivacije zaposlenih in donatojev, zbiranje novih donatorjev in iskanje potencialnih novih članov vodstva, širjenje socialne mreže, predvsem privabljanje visokih članov družbe, ter promocija organizacije.

c) Dražbe

Licitacije in dražbe so posebni dobrodelni dogodki. V zadnjem času postajajo dražbe vse bolj pogoste tudi v Sloveniji. Pri organizaciji dražbe je pomembno izbrati pravi izdelek, ki bo zagotovo šel v prodajo. Predhodno lahko organiziramo tiho dražbo, kar pomeni, da potencialni dražitelji postavijo svojo ceno vnaprej. Na ta način dvignemo začetno postavljeno ceno in lažje predvidimo, koliko so dražitelji pripravljeni darovati oziroma plačati za

posamezen predmet. Na dražbi je treba jasno in večkrat poudariti namen izkupička, saj tako spodbudimo dražitelje, da darujejo več (Vodlan 2010, 25). Ob zaključku dražbe je nujno, da si zagotovimo vse potrebne podatke dražitelja, da bomo lahko sredstva prejeli v čim krajšem času. Zavarujemo se lahko tudi tako, da mu izdelek pošljemo oziroma dostavimo šele po prejetju sredstev.

d) Direktna pošta

Direktna pošta je oblika direktnega marketinga, katerega glavni namen in cilj je, da ob stiku s potencialnim donatorjem zagotovimo tudi donacijo. Druge metode direktnega marketinga so še telefonski pogovor, elektronska pošta in SMS-donacije. Direktna pošta je veliko bolj uspešna pri starejših donatorjih. Mlajši donatorji pa se hitreje odzivajo na SMS, komunikacijo prek novih medijev in socialnih omrežij. Vendar je treba pozornost usmeriti tudi na dejstva, da so starejši ljudje boljši donatorji. Zato se največ organizacij direktnega marketinga loti prav v obliki direktne pošte (Pidgeon 2012).

Direktna pošta terja visoke stroške, vendar je kljub temu še vedno zelo učinkovita metoda zbiranja sredstev. Glavna slabost direktne pošte so visoki stroški pošiljanja, zato se je običajno lotevajo večje organizacije. Za zmanjšanje stroškov se organizacija lahko dogovori prek sodelovanja s podjetji, ki mesečno pošiljajo račune ali novice večjemu številu naslovnikov (Vodlan 2010, 25). V zadnjem času se organizacije z namenom manjšanja stroškov vse bolj odločajo za pošiljanje pisem prek elektronskih naslovov.

e) SMS-donacije

SMS donacije so še ena oblika direktnega marketinga in so prav tako precej razširjena metoda zbiranja sredstev v Sloveniji. Takšen način zbiranja sredstev je uporaben takrat, ko je SMS-donacija podprta s širšo marketinško kampanjo. Sicer je obseg ljudi, ki je seznanjen z akcijo zbiranja sredstev in s ključno besedo, zelo majhen. SMS-donacije so uspešne zgolj kot dopolnilo večjim akcijam zbiranja sredstev, ki so medijsko dobro pokrite (Vodlan 2010, 26). Različni mobilni operaterji v Sloveniji ponujajo SMS-donacijo kot brezplačno storitev za različne NPO. »Operaterji pomagajo tistim, ki so vpisani v register humanitarnih organizacij na pristojnih ministrstvih, in to po lastni presoji; zbrane donacije direktno nakažejo na

transakcijski račun organizacije, mobilni operaterji pa se tudi odrečejo prihodkom od tako poslanih SMS-sporočil in jih prav tako nakažejo sodelujoči dobrodelni organizaciji» (Vrbnjak 2010).

1.4.3.6 Motivi za doniranje

Preden so lotimo zbiranja sredstev, je pomembno, da čim bolj poznamo svoje donatorje. To pomeni, da poskušamo opredeliti, katere metode zbiranja sredstev bodo najbolj učinkovite ter kakšne motive za doniranje imajo naši potencialni donatorji. Glede na potencialne donatorje se organizacija odloči za določeno metodo zbiranja sredstev.

Motivi za doniranje so pomembni tako za donatorje posameznike kot za podjetja in javne institucije. Javne institucije svoje motive opredelijo v razpisih za dodelitev sredstev. V zadnjem času tudi nekatera podjetja objavljajo razpise za sponzorska sredstva. V Sloveniji je primer take prakse Zavarovalnica Triglav (Zavarovalnica Triglav 2013). Motivi za doniranje so pri podjetjih družbeno odgovorno ravnanje ter posledično boljši ugled v javnosti, kar pripelje do višjega števila strank in boljšega ter višjega dobička.

»Družbena odgovornost podjetij pomeni, da si podjetja pri svojih vsakodnevnih poslovnih dejavnostih prostovoljno in ne zgolj na podlagi predpisov prizadevajo upoštevati družbene in okoljske potrebe. Pojem obsega naslednje vidike:

- strategijo Evropa 2020 (predvsem nova znanja in delovna mesta, mlade, krajevni razvoj),
- gospodarstvo in človekove pravice,
- poročanje o družbeni odgovornosti podjetja,
- družbeno odgovorno javno naročanje.« (Evropska komisija 2013)

Sicer poznamo več definicij družbene odgovornosti podjetij. Med bolj uveljavljenimi je definicija v Zeleni knjigi EU, kjer je družbena odgovornost podjetij opredeljena kot koncept, v okviru katerega podjetje prostovoljno in v sodelovanju z deležniki v svoje poslovanje vključuje družbene in okoljske vidike. Poleg svojega osnovnega poslanstva in namena, podjetje vlaga tudi v okolje, človeški kapital in odnose z deležniki (Evropska komisija 2013).

Druga definicija opredeljuje družbeno odgovornost kot koncept, s pomočjo katerega se podjetje na prostovoljni osnovi odloča za vključevanje družbenih in okoljskih vprašanj v svojo poslovno prakso (Jernejčič-Dolinar 2009). Veliko podjetij svojo družbeno odgovornost uresničuje s podporo projektov in programov NPO, ki delujejo v javnem interesu. Zato je izvajanje takih programov tudi eden od motivov, da se podjetja odločajo finančno podpirati NPO. NPO se morajo zavedati, na kakšen način predstaviti svoje delovanje in programe, da bodo podjetja motivirana za pokroviteljstvo.

Posamezniki darujejo sredstva organizacijam iz povsem drugačnih razlogov. Hodgkinson in drugi (v R. Mixer 1993, 5) govorijo o motivih, ki motivirajo posameznike. Med odgovori na listo enajstih motivov za darovanje sredstev in prostovoljnega dela za neprofitne akcije je:

- najpogostejši odgovor (55 % odgovorov) je bil občutek, da morajo tisti, ki imajo več, pomagati tistim, ki imajo manj;
- sledil je (43 % odgovorov) občutek osebnega zadovoljstva ob dajanju in prostovoljstvu;
- tretji je bil odgovor (41 % odgovorov), da jih k temu motivira njihova vera ali pripadnost določeni religiji.

Ostalih osem odgovorov si je po vrsti, od tistega, ki je prejel največ, do tistega, ki je prejel najmanj odgovorov, sledilo:

- da lahko dam nazaj skupnosti, kar sem od skupnosti prejel;
- k darovanju oziroma voluntarizmu me je nagovoril prijatelj oz. poslovni skupni znanec (associate);
- zagotovitev nemotenega in nadaljnjega delovanja organizacije, od katere imam koristi sam ali moja družina;
- služim kot dober primer drugim;
- izpolnjujem službene ali družbene (community) obveznosti;
- ustanavljam/vzdržujem spomin na nekoga ali neko družino, s tem si znižujem davke;
- spodbujen sem bil s strani zaposlovalca.

Druga raziskava, ki jo R. Mixer (1993, 5) povzema po Hodgkinsonu in Weitzmanu, utemeljuje, da so največji razlogi za darovanje to, da

- je organizacija vredna zaupanja oziroma da anketirance osebno zanima poslanstvo organizacije;

- da organizacija pomaga ljudem v stiski in revnim;
- da ima organizacija razvit sistem visoko kvalitetnih programov;
- nekaj jih je navedlo odgovor, da so se zgolj odzvali povabilu;
- da se počutijo odgovorne;
- nekaj se jih čuti pripadne organizaciji oz. visoko podpira njeno delovanje v njihovi skupnosti;
- nekaj jih meni, da je organizacija dobra;
- manj, da je to družinska tradicija;
- dva odstotka pa sta odgovorila, da je njihova dobrodelnost oziroma darovanje sredstev odvisna od situacije, da so darovali, ko so potrebovali pomoč organizacije, ko se je dobrodelnost navezovala na smrt člana družine ali prijatelja ali pa so se sredstva trgala neposredno iz plače.

Dejavnike, ki vplivajo na darovanje posameznika in njegovo dobrodelnost, lahko nadalje delimo na notranje in zunanje dejavnike. R. Mixer (1993, 13) povzema avtorje Herzberga in druge ter navaja, da se notranji motivacijski dejavniki sprožajo, ko si posameznik nečesa želi, ko določena aktivnost zagotavlja zadovoljitev posameznikovih potreb ali povzroča občutek ugodja. Zunanji vplivi na odločitev za darovanje sredstev in prostovoljstvo prihajajo od ljudi, dogodkov ali pogojev v okolju in jih lahko sproža organizacija, ki za sredstva prosi. Ko darovalec pokaže zanimanje za izraz hvaležnosti posamezne organizacije, ki je sredstva prejela, se s tem možnost, da bo ponovno daroval, še poveča.

1.5 Tipi in vrste NPO v Sloveniji

1.5.1 Tipi NPO v Sloveniji

V Sloveniji poznamo naslednje tipe neprofitnih prostovoljskih organizacij:

1.5.1.1 Društvo, zveza društev

Društvo je najbolj razširjena pravna oblika neprofitnih prostovoljskih organizacij. Je oseba zasebnega prava, ki je opredeljena v Zakonu o društvih (ZDru-1-UPB2, Ur. l. RS 64/2011). Je samostojno, nepridobitno in prostovoljno združenje fizičnih oseb – ustanoviteljev, ki je

ustanovljeno zaradi uresničevanja skupnih interesov ustanoviteljev. Interesi, namen, cilji, dejavnost oziroma naloge in način ter pogoji delovanja so opredeljeni v statutu ali temeljnem aktu in v skladu z zakonom (ZDru-1-UPB2, Ur. l. RS 64/2011). Delovanje društva je javno in mora biti transparentno. Odločitve o upravljanju društva sprejemajo člani društva. V društvo se lahko včlani vsak, v društvu pa mora delovati pod pogoji, določenimi v temeljnem aktu.

Temeljni akt društva mora določati (ZDru-1-UPB2, Ur. l. RS 64/2011, 9. člen):

- ime in sedež društva (izbrani kraj poslovanja društva),
- namen in cilje delovanja društva,
- dejavnost oziroma naloge društva,
- pogoje in način včlanjevanja ter prenehanja članstva,
- pravice in obveznosti članov,
- zastopanje društva,
- financiranje društva in način izvajanja nadzora nad razpolaganjem s premoženjem društva ter nad finančnim in materialnim poslovanjem društva,
- način zagotavljanja javnosti delovanja društva,
- način sprejemanja sprememb in dopolnitev temeljnega akta,
- način prenehanja društva in razpolaganje s premoženjem v takem primeru.

S temeljnim aktom lahko društvo opredeli tudi druga področja delovanja in poslovanja.

Premoženje društva sestavljajo finančna in materialna sredstva, pridobljena s članarino, darili in volili, donacijami, iz javnih sredstev, z opravljanjem svoje dejavnosti ali iz drugih virov, nepremičnine in premičnine v lasti društva ter druge materialne pravice. Premoženje je v lasti društva in se ne deli članom. V primeru ustvarjanja presežka prihodkov nad odhodki je društvo dolžno sredstva porabiti za uresničevanje svojih nalog in ciljev oziroma za opravljanje dejavnosti, opredeljene v temeljnem aktu. Vsak presežek dohodkov nad odhodki se mora porabiti za namene in cilje društva. Društvo lahko v skladu z zakonom (ZDru-1-UPB2, Ur. l. RS 64/2011) in temeljnim aktom opravlja tudi profitno dejavnost. Dejavnost mora biti povezana z nameni in cilji društva in se opravlja le v obsegu, potrebnem za uresničevanje namena in ciljev društva. Če delovanje društva presega interese njegovih članov in je splošno koristno, se mu lahko podeli status društva v javnem interesu. Društva lahko status pridobijo na različnih področjih, in sicer pod pogoji (ZDru-1-UPB2, Ur. l. RS 64/2011, 30. člen):

- da ustanovitelji in člani niso pravne osebe javnega prava,

- da je dejavnost, ki jo prijavijo kot delovanje v javnem interesu, opredeljena v temeljnem aktu,
- da je registrirano in že deluje najmanj dve leti pred oddajo vloge za pridobitev statusa,
- da je v preteklih dveh letih sredstva v večini porabljal za področje, za katero vlaga prošnjo, in da je redno izvajalo aktivnosti, ki so v javnem interesu,
- da ima izdelan program bodočega dela.

Društva, ki pridobijo status delovanja v javnem interesu, imajo boljše pogoje pri financiranju svojih dejavnosti (Stičišče NPO osrednje Slovenije, 4. tč.):

- javni razpisi: v merilih pri javnih razpisih se status društva v javnem interesu upošteva tudi do 20 odstotkov vrednosti drugih meril,
- društva v javnem interesu se avtomatično uvrstijo na seznam upravičencev za donacijo dohodnine,
- oprostitev DDV pod določenimi pogoji,
- oprostitev plačila upravne takse za nekatere dokumente in dejanja v zvezi z izvajanjem namena, za katerega so društva ustanovljena,
- brezplačna pravna pomoč,
- s posebnim zakonom se lahko določijo tudi druge prednosti, ki jih daje ta status.

1.5.1.2 Sindikat

Sindikat je medsebojna povezava delavcev z namenom, da bi v večjem številu in boljši organizaciji dosegli in uresničili pravice in zahteve zaposlenih. Stanojević (v Erjavec 2009) je sindikat opredelil kot interesno združenje z vsemi značilnostmi organizacije. Govori o trajnih notranje opredeljenih združenjih, sestavljenih iz članov in neprofesionalnih aktivistov ter funkcionarjev, s specifičnimi cilji zaščite in izboljšave položaja delavcev. Pravna oseba sindikat postane na dan izdaje odločbe o hrambi statuta oziroma drugega temeljnega akta (ZRSin, Ur.l. RS, 13/1993, 2. člen). Pri sindikatih gre za pravico do združevanja znotraj podjetja. Pravno gledano je bila pravica razglašena že v deklaraciji o človekovih pravicah 1948, kjer je v 20. členu jasno opredeljeno, da ima vsakdo pravico do svobodnega in mirnega zbiranja in združevanja, obenem pa, da se ne sme nikogar prisiliti k članstvu v katerokoli društvo (Splošna deklaracija o človekovih pravicah, 20. člen). Svoboda do združevanja je opredeljena tudi v Ustavi Republike Slovenije. 76. člen Ustave pravi, da je ustanavljanje in

delovanje sindikatov ter včlanjevanje vanje svobodno. Vsak se lahko včlani oziroma ne včlani v sindikat, za katerega meni, da je zanj primeren (Ustava Republike Slovenije, 76. člen).

Sindikat pridobi lastnost reprezentativnega sindikata pod pogoji, ki jih določa 6. člen Zakona o reprezentativnosti sindikatov (ZRSin, Ur.l. RS, 13/1993). Sindikati:

- so demokratični in uresničujejo svobodo včlanjevanja v sindikate, njihovega delovanja in uresničevanja članskih pravic ter obveznosti;
- delujejo neprekinjeno najmanj šest mesecev pred vložitvijo zahteve za pridobitev lastnosti reprezentativnosti;
- so neodvisni od državnih organov in delodajalcev;
- se pretežno financirajo iz članarine in drugih lastnih virov;
- imajo določeno število članov, predpisano z zakonom (število članov dokazuje sindikat na podlagi podpisanih pristopnih izjav svojih članov).

1.5.1.3 Zavod

Zavodi so organizacije, ki se ustanavljajo za opravljanje »dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička« (ZZ, Ur. l. RS 91/2005, 1. člen). Poleg tega so zavodi lahko vladni oziroma javni, kar pomeni, da je ustanovitelj država ali nevladni oziroma zasebni, kjer so ustanovitelji pravni ali fizični subjekti zasebnega prava. Javnih zavodov ne štejemo med neprofitne prostovoljske organizacije.

Osnovni dokument zavoda je akt o ustanovitvi, ki mora po Zakonu o zavodih (ZZ, Ur. l. RS 91/2005, 8. člen) vsebovati:

- ime in sedež (prebivališče) ustanovitelja;
- ime in sedež zavoda;
- dejavnosti zavoda;
- določbe o organih zavoda;
- sredstva, zagotovljena za ustanovitev in začetek dela;
- vire, način in pogoje pridobivanja sredstev za delo zavoda;

- način razpolaganja s presežkom prihodkov nad odhodki in način kritja primanjkljaja sredstev za delo zavoda;
- pravice, obveznosti in odgovornosti zavoda v pravnem prometu;
- določbe o odgovornosti ustanovitelja za obveznosti zavoda;
- medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda;
- druge določbe v skladu z zakonom.

Zakon o zavodih predvideva, da lahko zavod pridobiva sredstva iz naslednjih virov (ZZ, Ur. l. RS 91/2005, 48. člen):

- iz sredstev ustanovitelja;
- s prodajo blaga in storitev na trgu;
- iz drugih virov.

Zavod lahko opravlja profitno dejavnost, če je ta namenjena opravljanju dejavnosti, za katero je ustanovljen. Zavod lahko v okviru svoje dejavnosti s soglasjem ustanovitelja ustanovi drug zavod ali celo podjetje. Posebej pomembna je določba, da sme zavod presežek prihodkov nad odhodki uporabiti le za opravljanje in razvoj dejavnosti, če ni z aktom o ustanovitvi drugače določeno (ZZ, Ur. l. RS 91/2005).

1.5.1.4 Verska skupnost/organizacija

Osebe z istim verskim prepričanjem imajo pravico, da zaradi uresničevanja svojega prepričanja ustanovijo cerkev ali drugo versko skupnost. Verska skupnost ali cerkev je prostovoljna, nepridobitna organizacija fizičnih oseb iste veroizpovedi, ustanovljena z namenom javnega in zasebnega izpovedovanja določene vere. Ima lastno strukturo, organe in avtonomna pravila. Ima tudi lastno bogoslužje ali drugo versko obredje in izpovedovanje vere (ZSV, Ur. l. RS, 14/2007, 7. člen).

Cerkev ali versko skupnost določa temeljni akt, ki mora po zakonu vsebovati:

- ime in sedež cerkve ali verske skupnosti;
- pogoje in način včlanjevanja ter prenehanja članstva v cerkvi oziroma drugi verski skupnosti;
- morebitne pravice in obveznosti članov;

- notranjo in teritorialno organiziranost cerkve ali druge verske skupnosti ter naziv notranjih organizacijskih struktur;
- zastopanje cerkve ali druge verske skupnosti in njenih sestavnih delov, morebitni način imenovanja ali izvolitve in odpoklica svojih duhovnikov, redovnic in redovnikov oziroma drugih verskih uslužbencev in drugega verskega osebja;
- financiranje cerkve ali druge verske skupnosti ter njenih sestavnih delov, način izvajanja nadzora nad razpolaganjem s premoženjem cerkve ali druge verske skupnosti ter nad finančnim in materialnim poslovanjem cerkve ali druge verske skupnosti;
- način prenehanja cerkve ali druge verske skupnosti ali njenega sestavnega dela in razpolaganje s premoženjem v tem primeru;
- način zagotavljanja javnosti dela cerkve oziroma druge verske skupnosti (ZSV, Ur. l. RS, 14/2007, 14. člen, 7. točka).

Financiranje verskih skupnosti poteka predvsem prek donacij in drugih prispevkov fizičnih in pravnih oseb, iz svojega premoženja in v primeru, da so članice mednarodnih verskih organizacij, tudi iz tega naslova. Poleg tega lahko verske skupnosti zbirajo prostovoljne prispevke. Tudi država lahko financira versko skupnost v primeru, ko ta deluje za splošno koristni namen (ZSV, Ur. l. RS, 14/2007, 29. člen).

1.5.1.5 Zadruga

Zadruga so organizacije, kjer je število članov vnaprej določeno. Namen zadruga je pospeševanje gospodarskih koristi svojih članov. Temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov (ZZad-UPB2, Ur. l. RS, 97/2009, 1. člen). Zadruga so razširjene po vsem svetu. Mednarodna statistična zveza opredeljuje različne vrste zadrug: kreditne, kmetijske, obrtne, stanovanjske, potrošniške, delavske, izobraževalne, zdravstvene in druge. Zadruga povezujejo skupno 800 milijonov članov in zagotavljajo 100 milijonov delovnih mest, kar 20 % več kot vsa multinacionalna podjetja skupaj (Zadružna zveza Slovenije, 2011).

Ustanovitev zadruga je pravno formalna takrat, ko se sprejme akt o ustanovitvi.

V aktu morajo biti jasno opredeljeni naslednji podatki (ZZad-UPB2, Ur. l. RS, 97/2009, 5. člen):

- imena in naslovi oziroma sedeži ustanoviteljev;
- sklep o sprejemu zadružnih pravil;
- sklep o izvolitvi organov zadruga, ki jih mora zadruga izvoliti v skladu z zakonom in s svojimi pravili;
- datum in kraj ustanovnega občnega zbora;
- podpisi vseh ustanoviteljev.

Obvezni sestavni del akta o ustanovitvi zadruga so zadružna pravila, ki jih ureja 6. člen Zakona o zadrukah (ZZad-UPB2, Ur. l. RS, 97/2009). V obsegu petnajstih pravil je opredeljena firma in sedež zadruga, dejavnost, pogoji za članstvo, odpovedni roki in pogoji za izstop, razlogi za izključitev, vsi podatki o obveznih deležih članov, rok in način vplačila za najmanj polovico obveznega deleža, druge obveznosti članov, podatki o delovanju občnega zbora, podatki in obveznosti predsednika in drugih organov zadruga, zastopstvo in predstavništvo, načini obveščanja članov ter način deljenja premoženja v primeru likvidacijskega ali stečajnega postopka. Zadruga ima svoje premoženje, ki ga sestavljajo stvari, pravice in denar. Prihodki so deleži članov in drugi viri, ki jih je zadruga pridobila. Premoženje zadruga se šteje za njeno lastnino. Zadruga lahko v skladu z zakonom izdaja tudi vrednostne papirje.

1.5.1.6 Ustanova

Ustanova je, tako kot zavod, lahko oseba zasebnega ali javnega prava. Ustanovo lahko ustanovi domača ali tuja fizična ali pravna oseba. Pri ustanovi gre za skupnost premoženja, ki je vezano na določen namen. Ustanovitelj ustanove je lahko živa oseba, ki lahko ustanovi ustanovo s pravnim poslom v obliki notarskega zapisa. V primeru, da se ustanova ustanovi po smrti, je potreben dokument oporoka. Ta dva dokumenta sta edina, ki veljata kot akt o ustanovitvi ustanove oziroma fundacije (ZU-UPB1, Ur. l. RS 70/2005, 4. in 5. člen).

Akt o ustanovitvi ustanove vsebuje (ZU-UPB1, Ur. l. RS 70/2005, 6. člen):

- ime in sedež oziroma prebivališče ustanovitelja;
- ime in sedež ustanove;
- navedbo ustanovitvenega premoženja in njegove vrednosti;
- namen ustanove;

- način in postopek imenovanja članov uprave;
- poimenske člane prve uprave.

Akt o ustanovitvi lahko vsebuje tudi druge določbe, pomembne za delovanje ustanove.

Ustanovitelj mora ustanovitveno premoženje izročiti tako, da lahko organ, pristojen za ustanovo, skrbnik oziroma ustanova z njim prosto razpolaga v skladu z zakonom in z drugimi predpisi. Velikost ustanovitvenega premoženja mora biti primerna za izvajanje namena ustanove (ZU-UPB1, Ur. l. RS 70/2005, 9. člen). Namen ustanove mora biti splošno koristen in praviloma trajen (ZU-UPB1, Ur. l. RS 70/2005, 2. člen). Osrednji organ ustanove je uprava, ki vodi ustanovo. Uprava ustanove ima predsednika, izvoljenega izmed članov, ki predstavlja ter zastopa ustanovo. Zakon kot posebno dolžnost uprave določa ravnanje s premoženjem ustanove s skrbnostjo dobrega gospodarja (ZU-UPB1, Ur. l. RS 70/2005, 21. in 24. člen).

Premoženje in prihodki ustanove obsegajo (ZU-UPB1, Ur. l. RS 70/2005, 27. člen):

- ustanovitveno premoženje;
- darila;
- druge naklonitve;
- prihodke od opravljanja dejavnosti in druge načine pridobivanja sredstev, med katere štejemo tudi donacije domačih in tujih pravnih in fizičnih oseb (ZU-UPB1, Ur. l. RS 70/2005).

Ustanova ima možnost pridobivati tudi subvencije oz. donacije državnih organov, vendar mora takšna sredstva uporabiti le za izvajanje namena ustanove in njeno poslovanje. Zakon kot možen vir sredstev predvideva tudi donacijska sredstva fizičnih in pravnih oseb. Vsi prihodki ustanove se smejo uporabljati izključno za izvajanje namena ustanove in za poslovanje ustanove (ZU-UPB1, Ur. l. RS 70/2005).

1.5.1.7 Gospodarske zbornice

Gospodarska zbornica je združenje pravnih in fizičnih oseb, ki na trgu samostojno opravljajo pridobitno gospodarsko dejavnost. Je samostojna, prostovoljna, interesna in nepridobitna organizacija (ZGZ, Ur. l. RS 60/2006, 2. člen). Gospodarska zbornica je opredeljena v

temeljnem aktu, ki je pri gospodarskih zbornicah statut, in opredeljuje vse bistvene podatke o zbornici (ZGZ, Ur. l. RS 60/2006, 11. člen): ime in sedež zbornice, cilje in naloge zbornice, organe zbornice ter vse njihove pristojnosti in postopke o imenovanju, določa način zagotavljanja finančnih sredstev, druge splošne akte gospodarske zbornice in postopek njihovega sprejemanja.

Gospodarske zbornice svoja finančna sredstva za delovanje pridobivajo iz (ZGZ, Ur. l. RS 60/2006, 19. člen):

- članarin;
- plačil za storitve, ki jih opravlja gospodarska zbornica;
- donacij;
- drugih virov;
- iz sredstev državnega proračuna, ki se gospodarski zbornici zagotovijo za opravljanje nalog, ki jih v skladu s posebnim zakonom opravlja na podlagi javnega pooblastila.

1.5.1.8 Politične stranke

Politična stranka je organizacija, sestavljena iz državljanek in državljanov, ki si želijo vladati oziroma imeti čim večji vpliv nad vladanjem v posamezni državi. V okviru politične stranke uresničujejo svoje politične cilje. Politične stranke delujejo javno in morajo o svojem delovanju obveščati javnost. Prav tako mora biti javno tudi finančno in materialno poslovanje politične stranke (ZPolS-UPB1, Ur. l. RS 100/2005, 1. in 2. člen).

Ureditev in poslovanje politične stranke sta določena v temeljnem aktu, ki je za stranko statut. V njem mora biti opredeljeno (ZPolS-UPB1, Ur. l. RS 100/2005, 19. člen):

- ime, skrajšano ime, kratica imena, znak in sedež politične stranke;
- notranja oziroma teritorialna organiziranost politične stranke;
- pravice in dolžnosti članice oziroma člana politične stranke;
- postopek in organ, ki določa kandidatke oziroma kandidate za volitve v državni zbor in za predsednico oziroma predsednika republike ter kandidatke oziroma kandidate za volitve v organe lokalnih skupnosti;
- način zagotavljanja enakih možnosti obeh spolov pri določanju kandidatk in kandidatov za volitve iz 4. točke tega člena;

- postopek odločanja o prenehanju politične stranke oziroma postopek odločanja o združitvi ali razdružitvi politične stranke;
- postopek in organ politične stranke, ki ureja premoženjskopravna razmerja stranke v primeru izbrisa stranke iz registra oziroma v primeru združitve ali razdružitve politične stranke;
- odgovornost za materialno in finančno poslovanje politične stranke;
- mandatno dobo članov organov politične stranke;
- postopek sprejemanja in spreminjanja statuta oziroma programa.

Politična stranka pridobiva sredstva iz (ZPolS-UPB1, Ur. l. RS 100/2005, 21. člen):

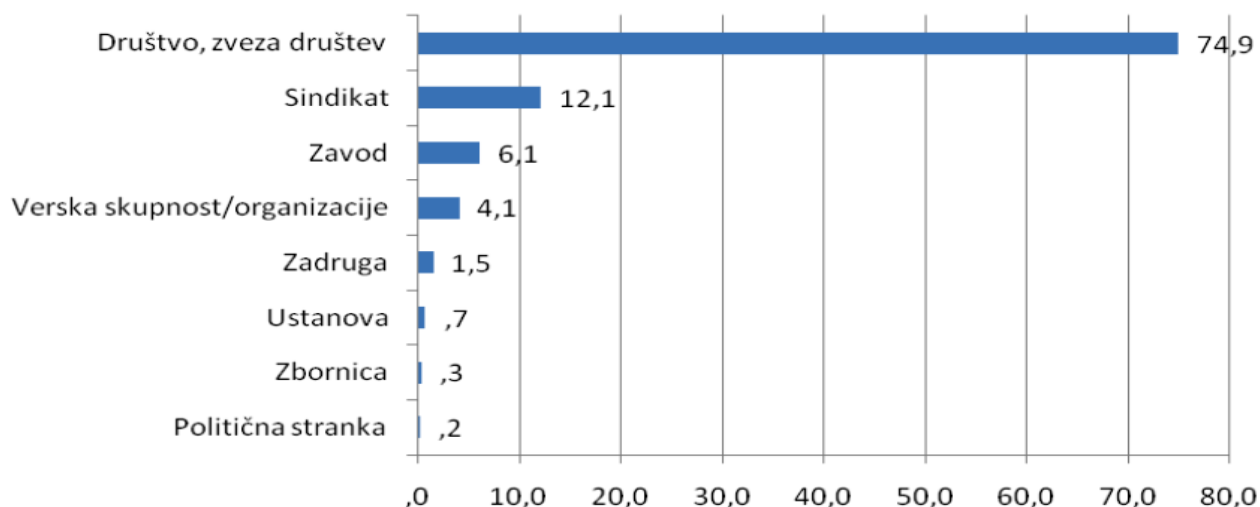
- članarin;
- prispevkov;
- prihodkov od premoženja;
- daril;
- volil;
- proračuna;
- dobička iz dohodka podjetja, katerega lastnik je, opravljati pa sme le kulturno oziroma založniško dejavnost.

Zakon določa še nekatera posebna določila o pridobivanju sredstev in se navezuje na specifične primere.

Delež posameznih tipov NPO v Sloveniji

V nadaljevanju je prikazan graf, na katerem lahko razberemo deleže posameznih zgoraj opisanih NPO znotraj vseh NPO v Sloveniji.

Graf 1.1: Deleži posameznih tipov organizacij med vsemi civilno-družbenimi organizacijami (v %)



Vir: Kolarič (2010, 12).

Vidimo, da društva in zveze društev predstavljajo največji, skoraj 75-odstotni delež, zasebni zavodi le 6-odstotni delež, verske organizacije 4-odstotni delež, zadruga 1,5-odstotni delež in ustanove/fundacije 0,7-odstotni delež (Graf 2) (Kolarič 2010, 12). V Sloveniji deluje največ NPO v obliki društev. Če pogledamo v zgodovino, se je ta delež iz leta 1996 zmanjšal, saj je takrat predstavljal kar 95 %. Kljub temu pa še vedno močno prevladujejo društva. Kolaričeva (2010, 8) razlaga, da je to zato, ker se v društva organizirajo posamezniki s podobnimi interesi in z namenom uresničenja lastnih potencialov. To so organizacije, ki delujejo predvsem v skupno dobro svojih članov. Včasih pa se društva razvijejo do te mere, da delujejo tudi v javno dobro. Na eni strani je to posledica razvoja, ko so »društva predstavljala legalno in legitimno obliko samoorganiziranja državljanov; ustanavljala so se praviloma na lokalnih ravneh, se povezovala v zveze na regijskih ravneh in na nacionalni ravni in bila financirana v obliki letnih dotacij s strani lokalnih in/ali nacionalnih javnih avtoritet/oblasti« (Kolarič 2010, 8). Kljub temu, da so ovire za ustanovitev ostalih oblik NPO že dolgo ukinjene, se še vedno ustanovi največ društev.

1.5.2 Vrste NPO v Sloveniji

Najbolj izpopolnjena in uporabna klasifikacija neprofitnih organizacij je Mednarodna klasifikacija neprofitnih organizacij – ICNPO (International Classification of nonprofit organizations), ki so jo izoblikovali raziskovalci v okviru in za potrebe John Hopkins

Comparative Nonprofit Sector Project (Kolarič in druge 2002). Poznamo 12 temeljnih vrst zasebnih nepridobitno prostovoljskih organizacij. Ta klasifikacija vnaša v sfero civilne družbe neko vrsto stabilnosti, brez katere resno empirično raziskovanje ne bi bilo mogoče. Področja, po katerih so v ICNPO razvrščene zasebne neprofitne organizacije, so naslednja:

- področje kulture/umetnosti in rekreacije/športa;
- področje izobraževanja in raziskovanja;
- področje zdravstva;
- področje socialnega varstva;
- področje zaščite okolja/varstva narave;
- področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanj;
- področje prava, zagovorništva in politike;
- področje nabiranja sredstev/financiranja nepridobitnih organizacij in promocije volontarizma;
- področje mednarodnega delovanja;
- področje religij;
- področje poslovnega in poklicnega združevanja;
- drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno od zgornjih področij.

Graf 1. 2: Klasifikacija slovenskih civilno-druženih organizacij glede na področja delovanja/dejavnosti v mednarodni klasifikaciji (ICNPO) (v %)



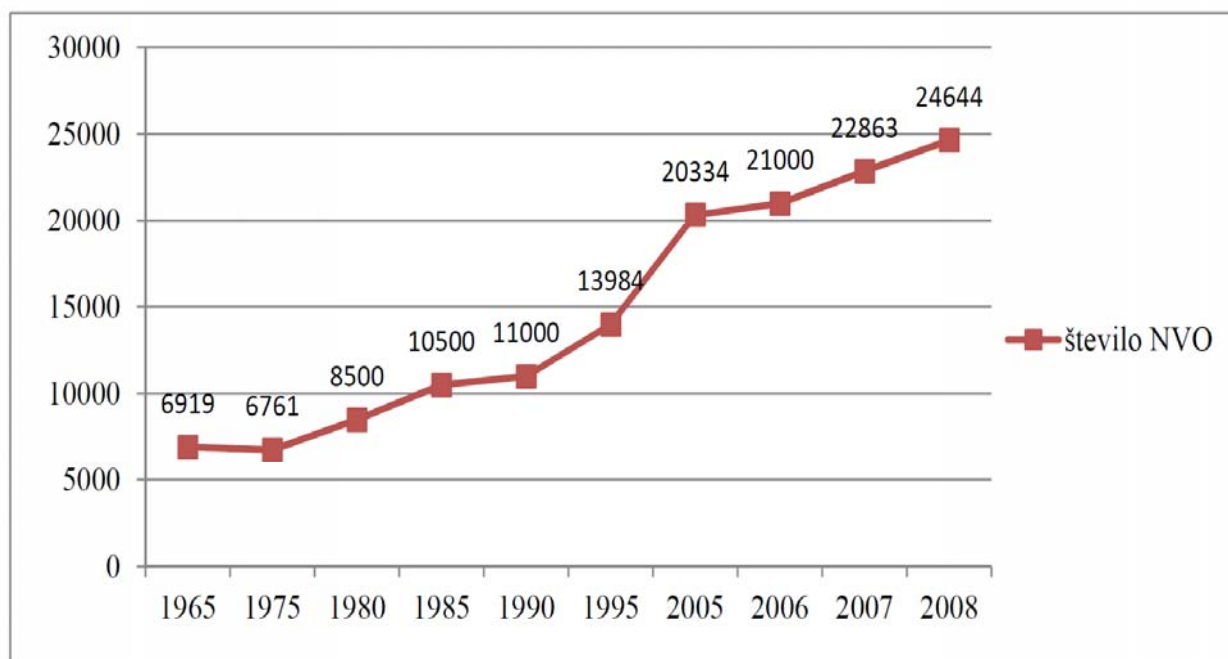
Vir: Rakar in drugi (2011, 19).

Tako kot povsod po svetu se tudi v Sloveniji posamezniki glede na svoje potrebe in želje združujejo v različne vrste organizacij. V Sloveniji največ organizacij deluje na področju športno rekreacijskih in kulturno umetniških dejavnosti. Na zgornjem grafu vidimo vrste NPO v Sloveniji. Organizacije, ki izvajajo izobraževalne in raziskovalne dejavnosti, so skoraj na dnu grafa. Graf lahko pojasnimo s »specifično strukturo sistema blaginje, ki se je vzpostavil v pogojih razvoja slovenske družbe po drugi svetovni vojni, kjer so močne, prostorsko razpršene organizacije javnega sektorja, predvsem na področjih zdravstva, izobraževanja in tudi socialnega varstva, zagotavljale večino potrebnih storitev za uporabnike« (Kolarič 2010, 12).

1.5.3 NPO v Sloveniji in njihova rast

Neprofitno prostovoljske organizacije predstavljajo širok izbor udejstvovanja in delovanja na družbeno koristnih področjih. Neprenehoma se ustanavljajo nova društva, zavodi in ustanove, vsak s svojim specifičnim namenom. Na naslednjem grafu lahko vidimo, da je v Sloveniji v zadnjih petnajstih letih nevladni sektor intenzivno rasel.

Graf 1.3: Rast števila nevladnih organizacij v Sloveniji v obdobju od leta 1965 do 2008



Vir: Rakar in drugi (2011, 21).

Danes v Sloveniji beležimo več kot 24.000 NPO. V zgornje podatke je zajetih 21.460 društev, 209 ustanov, 1.744 zasebnih zavodov, 1.172 verskih organizacij in 428 zadrug (Kolarič 2010, 7). »Če tem v skladu s CIVICUS-ovo metodologijo prištejemo še 95 zbornic, 60 političnih strank in 3.479 sindikatov, vidimo, da je v letih 2008/ 2009 v Sloveniji delovalo skupno 28.647 civilno-družbenih organizacij.« (Rakar in drugi 2011, 22) Kar je, glede na število prebivalcev, v vrhu držav z največ civilno-družbenimi organizacijami. Glede na zgornji graf lahko vidimo, da se beleži visok porast v številu na novo registriranih nevladnih organizacij, a žal ostali parametri, s katerimi se meri razvitost sektorja, ostajajo praktično nespremenjeni (Črnak Meglič 2007, 2).

V letu 2004, ko je bila na Fakulteti za družbene vede izvedena raziskava med nevladnimi organizacijami v Sloveniji, so bili podatki sledeči:

- skupni prihodki nevladnih organizacij v Sloveniji so predstavljali 1,92 % BDP (do leta 2008 narastel na 1,99 % BDP) (Črnak Meglič 2009, 21);
- delež zaposlenih in tistih, ki so za svoje delo prejeli plačilo, je glede na vse delovno aktivne prebivalce Slovenije v istem letu znašal 0,74 %, kar 80,6 % nevladnih organizacij so predstavljale prostovoljske organizacije brez zaposlenih oseb;
- v strukturi prihodkov nevladnih organizacij so 36,3 % predstavljali javni viri, 30 % prihodki od prodaje dobrin in storitev, 21 % so predstavljali prihodki od donacij, 12,6 % pa prihodki, ki jih v okviru raziskave ni bilo mogoče uvrstiti v nobeno od treh osnovnih skupin prihodkov (Črnak Meglič 2007, 1–2).

Podatki za primerjavo iz leta 1996 kažejo:

- skupni prihodki nevladnih organizacij v Sloveniji so predstavljali 1,95 % BDP;
- delež zaposlenih in tistih, ki so za svoje delo prejeli plačilo, je glede na vse delovno aktivne prebivalce Slovenije v istem letu znašal 0,77;
- v strukturi prihodkov so 27,3 % predstavljale subvencije in dotacije države, 43,8 % plačila za storitve, 28,8 % so predstavljali prihodki od donacij (Kolarič in drugi 2002, 79 – 150) .

Večino na novo ustanovljenih organizacij se ni razvila, ampak so ostale v prvi fazi razvoja. Črnak Megličeva (2007, 2) razlaga, da se kazalci razvoja NPO (skupni prihodki NPO, število zaposlenih v NPO in struktura prihodkov) od leta 1996 niso bistveno spremenili. Prav tako je

zanemarljivo nizka rast socialne sfere (kjer je mišljeno tudi izobraževanje za nove poklice), in sicer borih 5 %.

Slovenija je v letu 2004 glede na zgoraj upoštevane kazalce razvoja močno zaostajala za drugimi državami. Po podatkih mednarodne komparativne raziskave Univerze John Hopkins iz leta 2003 (Salamon in drugi v Črnak - Meglič 2007) so namreč v povprečju 32 držav sveta pokazali, da:

- prihodki nevladnega sektorja v povprečju znašajo 5,1 % BDP;
- delež zaposlenih in tistih, ki so za svoje delo prejeli plačilo, znaša 4,9 % od vseh zaposlenih, v državah EU pa v povprečju 8,1 %;
- v povprečju delež prihodkov iz javnih virov znaša 42 %, v državah EU pa celo 53 %.

V Sloveniji se neprofitno prostovoljske organizacije nenehno soočajo z izzivom, kako obstati in se razvijati ter kako financirati svoje delovanje. Financiranje teh organizacij pomeni izziv tudi najbolj stabilnim in tradicionalnim društvom in zavodom. Pomanjkanje sredstev je glavni vzrok nezaposlovanja v tem sektorju. Še posebej v sedanjí ekonomski krizi, ko so pod vprašajem tako donatorska sredstva podjetij in posameznikov kot tudi sredstva iz javnih razpisov ter sredstva drugačne vladne pomoči, kot so različne pogodbe in koncesije, se neprofitni sektor sooča s problemom vzpostavitve in organizacije dolgoročnih projektov ter odpiranja novih in tudi ohranjanja že obstoječih delovnih mest. Taka situacija postavlja pod vprašaj sam obstoj večjih neprofitno prostovoljskih organizacij, kjer večino strokovnega dela opravijo zaposleni.

2 ANALIZA DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA USPEŠNOST ZBIRANJA SREDSTEV V NEPROFITNIH PROSTOVOLJSKIH ORGANIZACIJAH – ŠTUDIJA PRIMERA DRUŠTVO UNICEF SLOVENIJA

2.1 Namen analize, raziskovalna vprašanja in metode

a) Namen analize

V svojem magistrskem delu sem preverjala, kaj je za UNICEF Slovenija najbolj pomembno pri zbiranju sredstev, katere metode in tehnike so najbolj učinkovite ter kako se kaže njihova učinkovitost. Izvedla sem raziskavo o tem, kateri dejavniki vplivajo na zbiranje sredstev za UNICEF Slovenija in kateri so tisti dejavniki, na osnovi katerih se pedagoški delavci odločijo organizirati akcijo zbiranja sredstev v sklopu vrtcev in šol.

b) Raziskovalna vprašanja

Oblikovala sem naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kateri dejavniki pomembno vplivajo na zbiranje sredstev v UNICEF-u Slovenija?

V povezavi s prvim raziskovalnim vprašanjem sem preverjala tezo:

- a) Najpomembnejši dejavnik pri zbiranju sredstev je oblikovana strategija in načrt zbiranja sredstev.

2. Kateri dejavniki pomembno vplivajo na organizatorje zbiranja sredstev za UNICEF Slovenija v sklopu vrtcev in šol?

V povezavi z drugim raziskovalnim vprašanjem sem preverila naslednji dve tezi:

- a) Obstaja razlika med skupinami notranjih motivacijskih dejavnikov, ki so odvisni od posameznikov, ki organizirajo zbiranje sredstev v vrtcih in šolah.
- b) Obstaja razlika med skupinami zunanjih motivacijskih dejavnikov, ki so odvisni od UNICEF-a Slovenija.

c) Opredelitev metod raziskovanja

Raziskavo sem izvedla v dveh delih. V prvem delu raziskave sem prvo tezo preverila s kombinacijo različnih metod. Na osnovi sekundarnih virov, Letnih delovnih načrtov Društva UNICEF-a Slovenija, Letnih delovnih poročil Društva UNICEF Slovenija, Strateškega načrta

UNICEF-a Slovenija ter drugih internih gradiv UNICEF-a in UNICEF-a Slovenija sem analizirala načine zbiranja sredstev UNICEF-a Slovenija ter njihovo učinkovitost. Te podatke sem dopolnila še s primarnimi viri, in sicer s kvalitativno analizo treh intervjujev, ki sem jih opravila z zaposlenimi v organizaciji UNICEF Slovenija.

V drugem delu raziskave sem drugi dve tezi preverila z analizo podatkov, zbranih z anketnim vprašalnikom za vzgojitelje in učitelje, ter s kvalitativno analizo štirih intervjujev z vzgojitelji in učitelji.

2.2 Predstavitev UNICEF-a

2.2.1 UNICEF

UNICEF je dolgoročno razvojno naravnana organizacija. Je edina organizacija v okviru Združenih narodov, ki je posvečena izključno otrokom in skrbi za njihovo preživetje, zaščito in razvoj (UNICEF Slovenija 2006). UNICEF že od leta 1946 z 8400 zaposlenimi deluje v večini držav sveta, od tega s 7300 zaposlenimi v državah v razvoju. Svoje poslanstvo ob pomoči mnogih podpornikov danes uresničuje v skupno 190 državah sveta, od tega v 154 državah v razvoju. Poleg darovalcev in sponzorjev med najpomembnejše podpornike UNICEF-a spadajo ambasadorji dobre volje. Okoli 300 znanih igralcev, glasbenikov, športnikov in umetnikov deluje za dobro otrok na mednarodni in nacionalni ravni. Poleg njih pomemben člen UNICEF-ove družine predstavlja tudi 40.000 prostovoljcev, ki pomagajo na mnogih področjih, tako v nacionalnih odborih pri zbiranju sredstev in drugih aktivnostih kot pri neposrednem izvajanju programov na terenu.

Glavni urad UNICEF-a je v New Yorku, regijski urad za Nacionalne odbore, kot je UNICEF Slovenija, pa je v Ženevi. Poleg tega ima UNICEF še osem regionalnih uradov, ki usklajujejo delo v UNICEF-ovih uradih na posameznih celinah ali v večjih regijah (UNICEF Slovenija 2006).

Poslanstvo UNICEF-a je, da s konkretnim delovanjem in zbiranjem sredstev zagotavlja otrokom po vsem svetu preživetje, zdravje, izobrazbo, enakost, varnost in zaščito pred vsemi oblikami nasilja in izkoriščanja. Skrajšana oblika poslanstva je prisotna tudi v samem sloganu organizacije. Do nedavnega se je glasilo: *Za vsakega otroka: zdravje, izobrazba, enakost,*

zaščita – napredujmo v človečnosti (UNICEF Slovenija 2006). Danes se glasi *Združeni za otroke* (UNICEF Slovenija 2012c) .

Leta 1996 je Izvršilni odbor UNICEF-a na prvi seji, med 22. in 25. januarjem, sprejel šest pomembnih sklepov. Prvi med njimi (sklep 96/1) je bila izjava o poslanstvu UNICEF-a (United Nations 1996, tč. 28):

- UNICEF-ovo poslanstvo je zavzemanje za zaščito otrokovih pravic, pomoč pri uresničitvi otrokovih osnovnih potreb in razširitev možnosti, da otroci lahko uresničijo ves potencial, ki ga nosijo v sebi.
- Vodilo UNICEF-ovemu delovanju je Konvencija o otrokovih pravicah, ki je bila leta 1989 sprejeta s strani Združenih narodov.
- UNICEF zagovarja, da so preživetje, zaščita in razvoj otrok univerzalni razvojni imperativi, ki so nujno potrebni za napredek človeštva.
- UNICEF mobilizira politične volje in materialne vire ter zagotavlja pomoč primarno tistim državam, ki same otrokom ne morejo zagotoviti pogojev za dostojno življenje.
- UNICEF primarno zagotavlja pomoč ogroženim otrokom in državam v razvoju, ki so najbolj potrebne pomoči.
- UNICEF zagotavlja še posebno zaščito najbolj ogroženim otrokom, žrtvam vojn, naravnih nesreč, revščine, žrtvam različnih oblik nasilja in zlorab ter otrokom s posebnimi potrebami.
- UNICEF v sodelovanju z Združenimi narodi in drugimi humanitarnimi organizacijami pomaga v primerih nujne pomoči zaradi naravnih katastrof, vojn itd. zato, da se ublaži trpljenje otrok in trpljenje njihovih skrbnikov.
- UNICEF zagotavlja podporo uresničevanju enakih pravic deklic in žena in njihovi polni udeležbi pri razvoju skupnosti, v katerih živijo.
- Bistvo UNICEF-ovega delovanja predstavljajo konkretne aktivnosti, ki se uresničujejo z nacionalnimi programi delovanja ter globalnim zagovorništvom z namenom uresničevanja lastne vizije.
- UNICEF deluje v smeri družbenega razvoja in miru.

Vizija UNICEF-a se opredeljuje v strateškem načrtu. Zapisana je na osnovi sledenja zastavljenim ciljem, ki temeljijo na petih prioritetah delovanja: zgodnje otroštvo in razvoj, izobraževanje in enakopravnost med spoloma, HIV/aids, zaščita otrok in nujna pomoč

(UNICEF 2011, 6). UNICEF-ova vizija je: »UNICEF želi postati gonilna sila v prizadevanjih za izgradnjo sveta, v katerem bodo uresničene pravice vsakega otroka – do zdravja, izobrazbe, enakosti, zaščite – pravice do varnega in srečnega otroštva« (UNICEF Slovenija 2011c, 2).

UNICEF deluje na različnih nivojih humanitarne in razvojne pomoči (UNICEF Slovenija 2006):

- Doslej je UNICEF prispeval k sprejetju vrste deklaracij o otrokovih pravicah in tudi k najpomembnejšemu dokumentu – Konvenciji o otrokovih pravicah.
- V obliki izobraževanja in zagovorništva osvešča in opozarja na določene problematike otrok, deluje tudi v lokalnih okoljih razvitih držav.
- V primeru naravnih katastrof ali vojn UNICEF, kot vse druge humanitarne organizacije, poleg zbiranja denarnih sredstev deluje tudi neposredno na terenu, kjer zagotavlja materialno pomoč. Logistične zmožnosti in pozicioniranje UNICEF-ovih večjih odjemnih centrov po svetu v primeru naravnih katastrof in vojnih žarišč omogočajo takojšnjo odzivnost in nujno pomoč, ne glede na lokacijo, in sicer v roku 24 do največ 48 ur. To dejstvo omogoča hitro zadovoljevanje najbolj osnovnih potreb v kriznih situacijah, kot so naravne ali druge katastrofe, vojne, na kateremkoli koncu sveta, pri čemer je posebej pozoren prav na potrebe otrok.
- Zbira denarna sredstva za dolgoročne razvojne programe pomoči otrokom v svetu, in sicer za tiste države, kjer so mehanizmi zdravstvenega in socialnega varstva ter izobraževanja pomanjkljivi ali pa niso vzpostavljeni.

2.2.2 UNICEF Slovenija – ustanovitev, poslanstvo, vizija in razvoj organizacije

UNICEF Slovenija je bil ustanovljen leta 1993 z namenom zbiranja sredstev za pomoč otrokom v državah v razvoju in da bi promoviral blaginjo otrok. Je eden od 36 UNICEF-ovih nacionalnih odborov, ki delujejo v industrijsko razvitih državah. Je prostovoljna, nacionalna nepridobitna nevladna organizacija, ki deluje v humanitarne namene in splošno javno korist. Medsebojno partnerstvo med UNICEF-om in UNICEF-om Slovenija temelji na zaobljubi (pogodbi) za delovanje v korist otrok v državah v razvoju in izvajanje programov zagovorništva ter izobraževanja v Sloveniji (UNICEF Slovenija 2006, 3). UNICEF uresničuje pravice in s tem potrebe otrok ter deluje v korist vsakega otroka. UNICEF Slovenija

»promovira in podpira dobrobit otrok po vsem svetu s finančno in tudi drugačno podporo ciljev in programov UNICEF-a« (UNICEF Slovenija 2012c, 4).

UNICEF Slovenija ima naslednje cilje (UNICEF Slovenija 2003):

- spodbujanje javnega interesa in podpore UNICEF-u in njegovim programom;
- podpiranje UNICEF-ovega poslanstva za blaginjo otrok v svetu, ne glede na raso, vero, spol ali jezik;
- skrb za zastopanje in izvajanje UNICEF-ovih programov;
- seznanjanje fizičnih in pravnih oseb s pravicami otrok, ki izhajajo iz Ustave Republike Slovenije, Konvencije o otrokovih pravicah, Deklaracije o preživetju, zaščiti in razvoju otrok ter drugih veljavnih mednarodnih dokumentov;
- spodbujanje, oblikovanje in spremljanje izvajanja programov v korist otrok v Sloveniji na ekonomskem, socialnem, zdravstvenem, izobraževalnem in drugih področjih.

Poslanstvo UNICEF-a Slovenija je v podpori UNICEF-ovega dela in zagovorništvu otrokovih pravic. V Sloveniji UNICEF izgrajuje zavest slovenske javnosti in zbira sredstva za UNICEF-ove programe. UNICEF Slovenija razvija mehanizme, ki zagotavljajo učinkovito zbiranje sredstev za UNICEF-ove programe pomoči otrokom v državah v razvoju, zagovarja in skrbi za uresničevanje otrokovih pravic doma in po svetu ter izvaja programe izobraževanja za razvoj za otroke v Sloveniji (UNICEF Slovenija 2007).

Obstoječa vizija UNICEF-a Slovenija je bila sprejeta v začetku leta 2007 ob pripravi strateškega načrta za obdobje 2007–2009 s strani vseh članov tima zaposlenih sodelavcev društva UNICEF Slovenija, kar je štelo 12 oseb.

Vizija UNICEF-a Slovenija je, da želi postati edinstvena, močna, učinkovita in zaupanja vredna organizacija na področju zaščite otrok. Postati želi gonilna sila v prizadevanjih za izgradnjo sveta, v katerem bodo uresničene pravice vsakega otroka. Ob sodelovanju s široko mrežo partnerjev, članov izvršilnega in gospodarskega odbora, otrokom prijaznih lokalnih skupnosti, vrtcev in šol, sponzorjev in darovalcev, prostovoljcev, kot tudi otrok in mladostnikov samih, se zaposleni na sekretariatu pri svojem delu (UNICEF Slovenija 2007):

- primarno osredotočajo na pridobivanje sredstev prek prodaje in akcij zbiranja sredstev ter

- ob tem učinkovito vodijo tudi aktivnosti na področju izobraževanja za razvoj, zagovorništva in odnosov z javnostmi.

UNICEF Slovenija je svojih prvih 19 let deloval kot društvo, leta 2011 pa se je preoblikoval v ustanovo. Od začetka so na društvu delali predvsem prostovoljci, pozneje pa so se postopoma zaposlovali strokovnjaki. Poleg plačane delovne sile je na UNICEF-u Slovenija aktivnih tudi prek 1000 prostovoljcev. Večina jih dela na področju izobraževanja in v projektu Varne točke, približno 100 prostovoljk sodeluje v projektu Punčka iz cunj, okrog 40 prostovoljcev pa sodeluje pri vsakdanjih administrativnih delih društva (UNICEF Slovenija 2012d).

V času izvedbe raziskave je bil UNICEF Slovenija organiziran kot društvo in njegovi organi so bili naslednji:

- skupščina (vsi člani društva, ki so v različnih obdobjih variirali med 100 in 65 članov)
 - izvršilni odbor (10 članov in predsednik/ca društva)
 - gospodarski odbor (11 članov)
 - svetovalni odbor (najmanj 3 člani)
 - nadzorni odbor (3 člani)
 - častno razsodišče (3 člani)
 - izvršni/a direktor/ica (je poslovodni organ)
 - sekretariat (strokovna služba za opravljanje strokovnega in operativnega dela)
- (UNICEF Slovenija 2003, 7–13).

Danes je UNICEF Slovenija po pravnem statusu ustanova. Šteje 13 zaposlenih na različnih področjih, nadzira pa ga upravni odbor, sestavljen iz petih slovenskih strokovnjakov ter nadzorni svet, ki ga tvorita dva strokovnjaka (UNICEF Slovenija 2012d).

2.3 Analiza dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost pridobivanja sredstev za UNICEF Slovenija

2.3.1 Strateško načrtovanje v UNICEF-u Slovenija s poudarkom na strateškem načrtovanju pridobivanja sredstev

UNICEF Slovenija posluje na osnovi svojih triletnih načrtov, imenovanih Skupni strateški načrt ('Joint strategic plan' – JSP), in letnih delovnih načrtov. Strateško načrtovanje zajema pripravo triletnega načrta, ki se pripravi na osnovi sestankov in delavnic skupaj s sodelavci iz regionalne pisarne UNICEF-a v Ženevi. Take delavnice se pripravljajo v vseh Nacionalnih odborih UNICEF-a.

Skupni strateški načrt – JSP je sestavljen iz naslednjih poglavij:

- Povzetek dokumenta (The executive summary)
- Pomembni dokumenti (The core documents)
 - Opombe (Annotation)
 - Vizija in poslanstvo (Vision and mission)
 - Mapa strateškega načrta (The JSP map)
- Priloge (Annexes)
 - Situacijska analiza (Situation Analysis)
 - SWOT-analiza (SWOT Analysis)
 - UNICEF-ova strateška pričakovanja za državo (UNICEF's Strategic Expectations for the Country)
 - Organizacijska tabela odbora (NatCom's Organizational Chart)

V zadnjem sprejetem JSP-ju je bil splošni strateški cilj UNICEF-a Slovenija opredeljen tako: »Postati želimo edinstvena, močna, učinkovita, odzivna in zaupanja vredna organizacija civilne družbe, ki gradi vzajemen spoštljiv odnos z UNICEF-om. Donatorjem prilagojena komunikacija in vzpostavljanje novih partnerstev je prioriteta v našem dnevnem delu.« (UNICEF Slovenija 2016)

Strateški načrt je oblikovan v tabelo, v sklopu katere vsak oddelek vpiše svoj strateški načrt. V prvi stolpec se vpiše strateški cilj. V naslednji stolpec kratkoročne cilje, ki bodo k strateškemu doprinesli in so v primeru pridobivanja sredstev opredeljeni s številkami za vsako

od prihodnjih treh let posebej. Cilje se zapiše za vsako posamezno metodo zbiranja sredstev. V naslednjem stolpcu sledijo strategije dela, ki bodo pripeljale do želenih ciljev. V zadnji stolpec se vpiše indikatorje oziroma merila, kako bo uspeh spremljan in merjen.

UNICEF-ov strateški načrt je bil sprejet za obdobje 2007–2009. V obdobju 2010–2012 pa strateški načrt ni bil sprejet zaradi različnih sprememb znotraj UNICEF-a in UNICEF-a Slovenija. Zato je v tem obdobju deloval na osnovi strateškega načrta 2007–2009. Kasneje je bil sprejet načrt za obdobje 2013 – 2015, danes pa je v postopku sprejemanj načrt 2016 – 2019.

Splošno opredeljen cilj za generiranje prihodka v strateškem načrtu 2007–2009 je bil: »Doseči bruto dohodek 3.573.032 EUR do leta 2009 iz vira prodaje, zbiranja sredstev in drugih virov. Donacija UNICEF-u bo več kot 66 % v vseh treh letih. V Letu 2009 pa 70 %.« V omenjenih načrtih so cilji oddelka za pridobivanje sredstev opredeljeni vsebinsko in finančno, kot prikazuje primer v naslednji tabeli.

Tabela 2.1: Primer strateškega načrta za UNICEF Slovenija:

Generiranje prihodka (Income generation)						
Namen (Objectives)	Cilj (Goals)				Strategija (strategies)	Merila (Measurements)
Prirast zbiranja sredstev za x %. Iz xy EUR na x EUR v letih 2007 do 2009	zbraba sredstva v EUR	2007	2008	2009	Prioriteta 1: Mesečni darovalci - Povečanje števila inkrtorjev za x - širjenje v x novih mest na leto - inkrutiranje zaposlenih v x večjih podjetjih v Sloveniji Prioriteta 2: Direktna pošta - Nižanje stroškov pisma za x - uvajanje elektronskega pošiljanja na x naslovov	Povečanje števila posameznih skupin donatorjev za x Povečanje višine posamezne donacije mesečnih donatorjev in direktne pošte za x Vzpostavljeno redno pridobivanje novih mesečnih donatorjev v x novih mestih v Sloveniji. Znižanje stroškov direktne pošte za x%/na donatorja Pridobljenih minimalno x elektronskih naslovov za pošiljanje direktne pošte.
	Mesečni donatorki	x	x+10%y	x+15%x		
	Drektna pošta	x	x+10%x	x+15%x		

UNICEF Slovenija se tako kot druge neprofitne prostovoljske organizacije financira iz treh osnovnih virov: javnih, zasebnih in komercialnih.

2.3.1.1 Javni viri financiranja UNICEF-a Slovenija

UNICEF Slovenija se delno financira iz javnih sredstev. Projekte in programe prijavi na javne razpise, od koder povprečno pridobi med 3 % do 6 % svojih prihodkov.

Tabela 2.2: Prihodki iz javnih virov v letih 2005 do 2011

Leto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
sredstva iz javnih virov v EUR	111.417,12 EUR 26.700.000 SIT	175.062,59 EUR 41.952.000 SIT	175.429 EUR	146.826 EUR	152.859 EUR	191.426 EUR	60.319 EUR
sredstva iz javnih virov v odstotkih (%) glede na celotne prihodke	3,1 %	6 %	6 %	4 %	4,42 %	5,58 %	3,2 %

Vir: Poslovna poročila Društva UNICEF Slovenija (2005–2011).

Javni razpisi, iz katerih UNICEF Slovenija pridobiva največ sredstev, so razpisi Ministrstva za zunanje zadeve, razpisi Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve ter iz razpisov Mestne občine Ljubljana. Iz mednarodnih javnih virov je UNICEF Slovenija v letu 2007 uspešno pridobil tudi sredstva iz razpisa Europe Aid za triletni projekt Globalna ekonomija – globalna solidarnost (UNICEF Slovenija 2008, 8).

2.3.1.2 Komercialni viri financiranja UNICEF-a Slovenija

UNICEF Slovenija vodi in opravlja prodajo novoletnih voščilnic in drugih UNICEF-ovih izdelkov v Sloveniji. »Prihodke, dosežene s prodajo novoletnih voščilnic in drugih UNICEF-ovih izdelkov, UNICEF Slovenija odvede v UNICEF-ov splošni sklad v višini, ki je določena v aktualnem Splošnem sporazumu o skupnem strateškem načrtovanju med UNICEF-om in UNICEF-om Slovenija.« (UNICEF Slovenija 2003, 16)

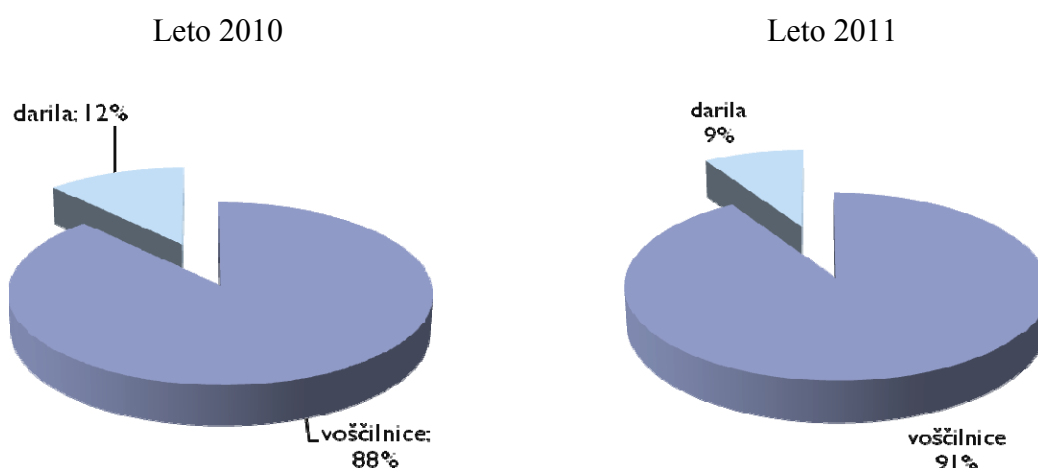
Tabela 2.3: Prihodki od prodaje v posameznem letu

Leto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Vrednost prodaje v EUR	766.567 EUR	730.262 EUR	784.028 EUR	743.155 EUR	563.132 EUR	487.975 EUR	307.678 EUR

Vir: UNICEF poslovna poročila (2005–2011)

UNICEF Slovenija že od začetka pridobiva sredstva s pomočjo prodaje voščilnic. V letu 2009 je UNICEF praznoval 60. obletnico od prve prodane voščilnice. Tako je tudi v letu 2010 ohranil podobo in oglase za spodbujanje prodaje voščilnic. Obenem pa je spodbujal tudi prodajo daril (UNICEF 2011b). Kljub temu UNICEF globalno beleži upad prodaje tako voščilnic kot tudi daril. Na spodnji sliki vidimo razmerje med prodanimi voščilnicami in darili za leti 2010 in 2011.

Slika 2.1: Prihodki prodaje v letih 2010 in 2011

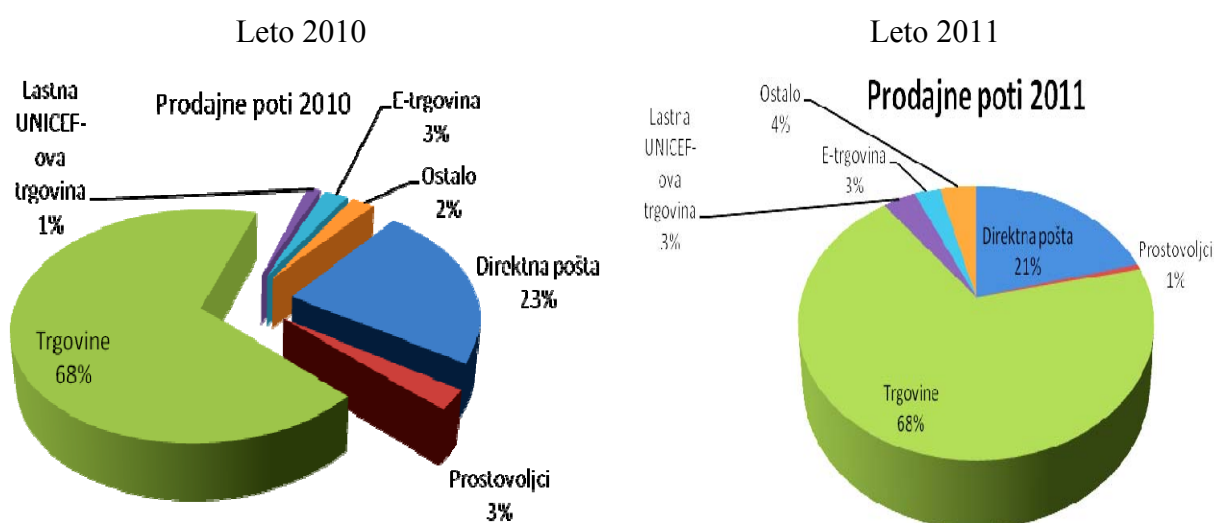


Vir: UNICEF Slovenija 1 (2011, 5).

Vir: UNICEF Slovenija (2012a, 6).

Zaradi trenda upada prodaje se UNICEF Slovenija vse bolj usmerja v prodajo prek spletne trgovine, saj se s tem občutno zmanjšajo stroški. Tako še vedno ohranja mesto vodilnega ponudnika božično-novoletnih voščilnic na področju Slovenije z najbolj razpredeno prodajno mrežo v Sloveniji (UNICEF Slovenija, 2011a). Na naslednji sliki vidimo različne prodajne poti UNICEF-a Slovenija in razmerje med njimi za leti 2010 in 2011.

Slika 2.2: Prodajne poti v letih 2010 in 2011



Vir: UNICEF Slovenija (2011a, 6).

Vir: UNICEF Slovenija (2012a, 5).

2.3.1.3 Zasebni viri financiranja UNICEF-a Slovenija

Prispevki donatorjev so njihova naložba v programe pomoči. Zato je nujno, da jim UNICEF Slovenija zagotavlja učinkovito porabo njihovih naložb. Zbiranje sredstev postaja zahteven projekt usklajevanja pričakovanj posameznih donatorjev in uspešnega izvajanja programov, za katere so darovalci donirali sredstva (UNICEF 2012b). Namen UNICEF-a Slovenija je zbiranje sredstev s strani splošne širše javnosti in zasebnega sektorja. Zbiranje sredstev vključuje različne oblike, med drugim neposredne dražbe, promocijske prireditve, sponzorstva in sodelovanje z gospodarskimi partnerji in fundacijami, kar vključuje tudi komercialne aktivnosti (UNICEF Slovenija 2012c, 3).

Metode, s katerimi UNICEF Slovenija zbira sredstva

UNICEF Slovenija zbira sredstva s pomočjo različnih metod, ki jih prilagaja situaciji na trgu, darovalcem in svojim finančnim ter kadrovskim zmožnostim. Deleži zbranih sredstev s pomočjo določene metode se iz leta v leto spreminjajo. Na spodnji sliki vidimo, da se je »struktura prihodkov iz naslova zbiranja sredstev na UNICEF-u Slovenija v letu 2011 bistveno spremenila, saj so se prihodki iz mesečnih donacij občutno povečali, medtem ko so prihodki iz naslova direktne pošte izrazito upadli« (UNICEF Slovenija 2012a, 3). Upad prihodkov iz naslova direktne pošte je posledica zmanjšanja števila akcij direktne pošte in

posledično števila poslane pošte ter opustitve nagovarjanja novih darovalcev t. i. prospekta (UNICEF Slovenija 2012a, 3).

Deleži zbranih sredstev so se spreminjali tudi v preteklosti. Za lažjo ponazoritev razvoja zbiranja sredstev za UNICEF Slovenija sem na osnovi poslovnih poročil Društva UNICEF Slovenija iz let 2005 do 2011 pripravila tabelo z deleži prihodkov UNICEF-a Slovenija glede na posamezno metodo. Iz tabele 2.4 je razvidno, da so se nekatere metode šele začele razvijati. To so predvsem spletne donacije in sredstva iz dohodnine. Na drugi strani pa določene metode počasi izgubljajo na svojem pomenu. Tako je predvsem z metodo direktne pošte. Obseg zbranih sredstev je v veliki meri odvisen od izbire in predvsem razvoja posamezne metode zbiranja sredstev, načrtovanja in postavljene strategije za določeno obdobje zbiranja sredstev. UNICEF Slovenija metode zbiranja sredstev redno prilagaja razmeram v družbi.

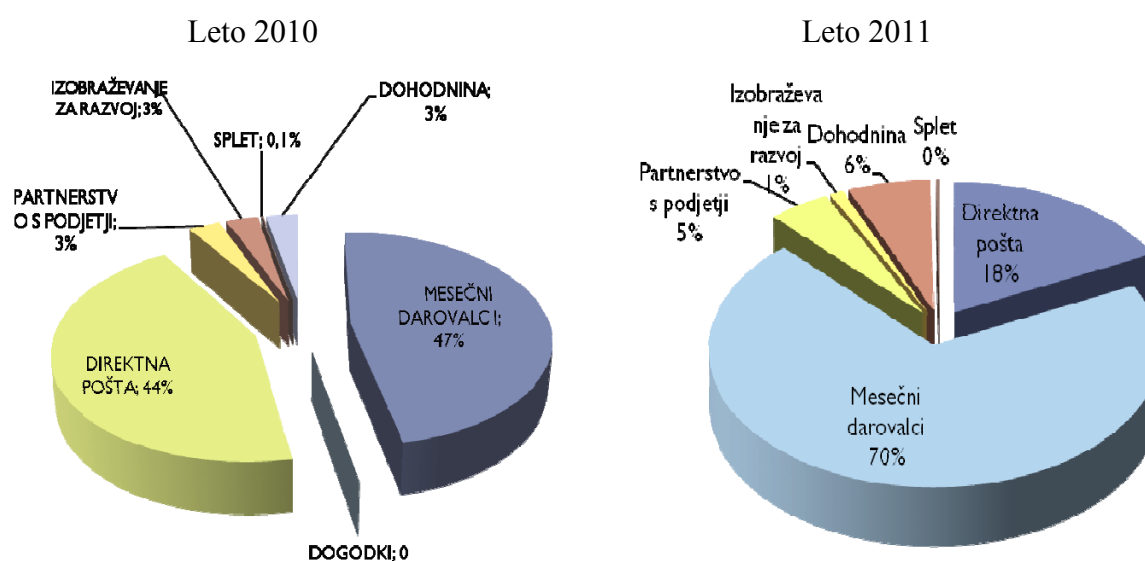
Tabela 2.4: Odstotek pridobljenih sredstev UNICEF-a Slovenija na osnovi posameznih metod za posamezno leto

Vir prihodka v % na leto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Program izobraževanje za razvoj	2 %	4 %	2 %	2 %	2 %	3 %	3 %
Splet	0 %	0 %	0 %	0,05 %	0,02 %	0,1%	0,1 %
Dohodnina	0 %	0 %	0 %	4 %	4 %	3 %	3 %
Partnerstvo s podjetji	5 %	5 %	10 %	8 %	4 %	3 %	5 %
Direktna pošta	78 %	67 %	63 %	60 %	48 %	44 %	18 %
Mesečni darovalci	8 %	14 %	19 %	21 %	38 %	46,9 %	70 %
Drugo	7 %	10 %	6 %	5 %	3,98 %	0 %	0,9 %
SKUPAJ	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Vir: Poslovna poročila Društva UNICEF Slovenija (2005–2011).

UNICEF Slovenija je v svojem procesu razvoja sledil trendom ter prilagajal metode zbiranja sredstev obstoječim in potencialnim darovalcem. Na naslednji sliki je prikazano, kako se je spremenil delež zbranih sredstev s pomočjo določene metode iz leta 2010 do leta 2011.

Slika 2.3: Zbiranje sredstev po posameznih metodah 2010 in 2011



Vir: UNICEF Slovenija (2011a, 7).

Vir: UNICEF Slovenija (2012b).

V nadaljevanju so predstavljene nekatere glavne metode zbiranja sredstev iz zasebnih virov za UNICEF Slovenija.

UNICEF Slovenija svoje darovalce neguje in spodbuja na različne načine. Deluje po konceptu piramide zbiranja sredstev, ki je predstavljena na sliki 1.4 v poglavju 1.4.3.4 (Črnak Meglič, 2008). UNICEF Slovenija poskuša z vsakim donatorjem vzpostaviti poseben odnos in na ta način enkratne donatorje postopoma pridobiti v program mesečnih donatorjev.

a) Program mesečnih darovalcev

Zbiranje sredstev z mesečnimi donacijami je učinkovito, ker zagotavlja (UNICEF 2013b):

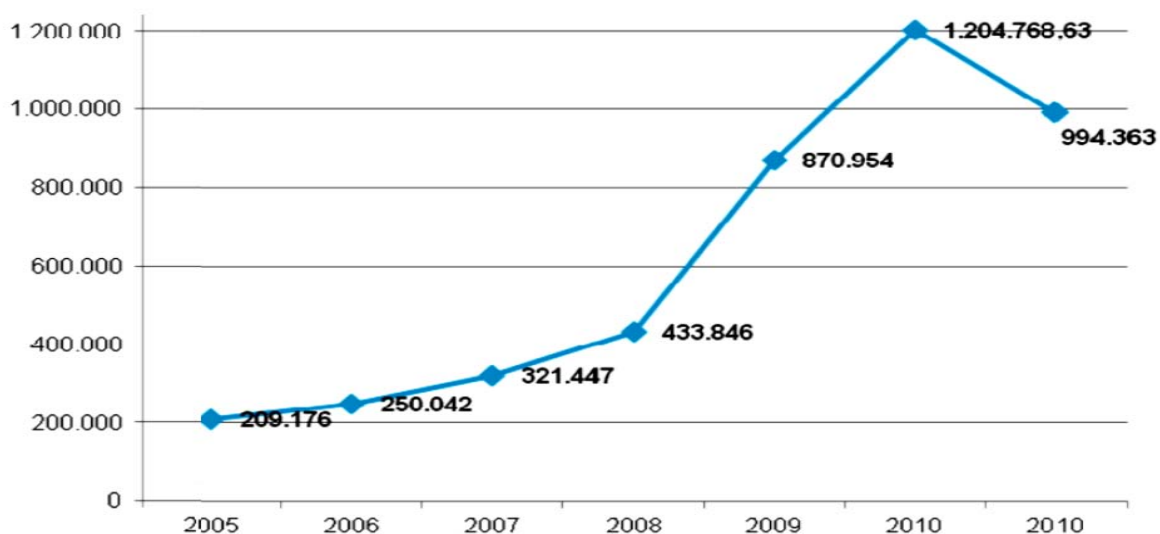
- stalen in predvidljiv vir prihodka, ki omogoča načrtovanje;
- prihodke, pridobljene z bistveno nižjimi stroški kot drugi načini zbiranja sredstev;
- prihodke, ki bodo zagotovili tedne, mesece in leta zaščite otrokom v hudi stiski.

Gre za preprost način zbiranja sredstev, saj je vzpostavljen tako, da je bremenitev donatorjevega tekočega računa ali kreditne kartice avtomatična, donator pa lahko spremeni znesek ter datum mesečnega prispevka kadarkoli želi. Na vsa vprašanja donatorjev UNICEF Slovenija odgovori z enim klicem ali prek elektronske pošte. Vsak mesečni darovalec dvakrat

na leto prejme časopis Hvala, v katerih je obveščen o tem, kaj se dogaja z njegovim mesečnim prispevkom v programu Starši otrok sveta (UNICEF 2013b).

Program mesečnih darovalcev je pri UNICEF-u Slovenija nov in se še razvija. Na naslednjem grafu je prikazano, kolikšna sredstva je UNICEF Slovenija skozi leta prejemal iz naslova programa mesečnih darovalcev.

Graf 2.1: Prihodki mesečnih darovalcev – staršev otrok sveta



Vir: UNICEF Slovenija (2012a, 7).

V letu 2010 je UNICEF Slovenija beležil kar 11.946 mesečnih darovalcev. Veliko novih darovalcev je pridobil na osnovi TV-oddaje, ki jo je na komercialni televiziji v živo izpeljal konec leta 2009 z namenom pridobivanja novih mesečnih darovalcev (UNICEF Slovenija, 2011a). V primerjavi z letom 2010 so upadli prihodki iz programa mesečnih darovalcev. Kot posledica negativne medijske pozornosti, ki jo je v začetku leta 2011 vzbudil odhod dveh ambasadork dobre volje, je svoje donacije odpovedalo 4.572 donatorjev. Vendar je UNICEF Slovenija v drugi polovici leta, ko je ponovno začel z aktivnostmi v tem programu, pridobil 1.876 novih darovalcev, kar je vidno tudi v naslednji tabeli. V program mesečnega darovanja Starši otrok sveta je bilo konec leta 2011 vključenih 9.305 mesečnih darovalcev (UNICEF Slovenija 2012a).

Tabela 2. 5: Uspešnost akcije zbiranja mesečnih darovalcev v letih 2010 in 2011

Leto 2010	Leto 2011
• 11.946 aktivnih mesečnih darovalcev • 4.359 novih mesečnih darovalcev • 9,5 EUR je povprečna donacija	• 9.305 aktivnih mesečnih darovalcev • 1.876 novih mesečnih darovalcev • 10,06 EUR je povprečna donacija

Vir: UNICEF Slovenija (2012b).

Mesečne darovalce UNICEF Slovenija pridobiva prek različnih kanalov. Eden izmed njih je bila TV-oddaja, večino pa jih pridobiva z metodo »face to face«, ki je metoda neposrednega stika s potencialnimi donatorji na ulicah večjih mest, v nakupovalnih središčih in drugih obljudenih krajih, kjer je velik pretok mimoidočih. Eden od načinov pridobivanja mesečnih darovalcev je tudi poziv obstoječim enkratnim darovalcem. UNICEF Slovenija ima poleg obstoječih darovalcev tudi med svojimi partnerji in sodelavci veliko bazo potencialnih donatorjev. To so prostovoljci, ki sodelujejo v programih zagovorniških akcij in projektih v okviru programa Izobraževanje za razvoj. Skupno je tako še več kot 2.000 potencialnih donatorjev, partnerjev, sodelavcev, predvsem pa prostovoljcev, ki jih namerava UNICEF Slovenija prijazno nagovoriti in povabiti v program rednih mesečnih darovalcev (UNICEF Slovenija 2012a).

Za program mesečnih darovalcev se vnaprej načrtuje kanale pridobivanja darovalcev in v odvisnosti od tega tudi razporeditev porabe sredstev in kadrov. Prav zaradi različnih kanalov pridobivanja donatorjev je strategija najbolj pomemben element procesa, ko se lotimo pridobivanja novih mesečnih darovalcev. Največ mesečnih darovalcev je UNICEF Slovenija pridobil s tehniko pridobivanja darovalcev na terenu, ki jo imenujemo »face to face« tehnika zbiranja sredstev. Organizatorica programa mesečnih darovalcev na UNICEF-u Slovenija je povedala:

Tehnika face to face, zbiranje sredstev neposredno od donatorjev, je v bistvu zelo zelo uspešna. Ne samo v Sloveniji, pač pa tudi globalno zaradi tega, ker gre za osebni dialog. Uspešna je zato, ker potencialni darovalec prejme vse odgovore na vprašanja o možnostih doniranja takoj in neposredno od našega sodelavca na terenu, ki potencialnim donatorjem predstavi program,. Gre za neposredni stik. Osebni stik omogoča, da ljudje dobijo informacije tako. (Dakič 2013).

b) Direktna pošta

Direktna pošta »je ena prvotnih tehnik zbiranja sredstev na UNICEF-u Slovenija, s tem se UNICEF ukvarja že od svojih začetkov, torej slabih 20 let« (Greif 2013), je povedala organizatorica direktne pošte na UNICEF-u Slovenija. UNICEF Slovenija je v letu 2010 nadaljeval z do tega leta najbolj donosno metodo zbiranja sredstev, direktno pošto. V letu 2010 je izvedel šest akcij zbiranja sredstev prek direktne pošte. Najboljši odziv je prejel na osnovi direktne pošte, ki je bila poslana skupaj z zahvalnim pismom za dotedanje donacije (UNICEF Slovenija, 2011a).

V letu 2011 je z direktno pošto izvedel štiri akcije zbiranja sredstev. Zaradi medijskih obtožb in občutno slabše odzivnosti sicer že pripadnih darovalcev, UNICEF Slovenija v letu 2011 ni pošiljal direktne pošte novim, potencialnim darovalcem.

Tabela 2.6: Uspešnost akcij direktne pošte v letih 2010 in 2011

Leto 2010	Leto 2011
• 890.402 poslanih pisem • 69.733 donacij • 8 % odziv	• 176.967 poslanih pisem • 20.344 donacij • 11,5 % odziv

Vir: UNICEF Slovenija (2012b).

Iz tabele 2.6 je razvidno, da je v letu 2011 v primerjavi z letom poprej UNICEF Slovenija zbral 77 % manj denarnih sredstev prek direktne pošte, prav tako so številni donatorji prekinili doniranje, kar lahko pripišemo medijskemu dogajanju v prvi polovici leta 2011 (UNICEF Slovenija 2012a, 6). Kljub upadu donacij organizatorica direktne pošte na UNICEF-u Slovenija pravi, da »gre za metodo /.../ zbiranja sredstev, /.../ ki je /.../ med donatorji poznana. Prav iz tega izhaja tudi dejstvo, da je to še vedno zelo uspešen način zbiranja sredstev od posameznikov« (Greif 2013).

Poleg strategije je nujen tudi čim bolj osebni stik s posameznimi donatorji. Veliko pripomore sama znamka UNICEF in njegova dolgoletna tradicija. Skoraj ni odraslega v Sloveniji, ki ne bi že slišal za UNICEF. Organizatorica direktne pošte pravi, da se nikoli ne zgodi, da ljudje ne bi poznali organizacije. V veliko pomoč pri sodelovanju z donatorji so tudi znane slovenske

osebnosti, tako podporniki UNICEF-a kot ambasadorji. S pomočjo njihovih pričevanj UNICEF gradi zaupanje donatorjev in krepi kredibilnost organizacije.

Slovenski ekonomski prostor je izredno majhen in ima zato omejitve glede pridobivanja novih enkratnih in rednih darovalcev. Številne humanitarne organizacije hitro poplavijo tako majhen trg. Uspešnost tradicionalne metode zbiranja sredstev, kot je direktna pošta, drastično upada, zato je treba slediti trendom in novim načinom zbiranja sredstev. UNICEF Slovenija zato uvaja nove pristope, s katerimi želi ohraniti prednost pred konkurenco (UNICEF Slovenija 2012a).

c) Partnerstvo s podjetji

Podjetja imajo interes za sodelovanje z NPO. Zakon o dohodnini (ZDoh-2, Ur.l.RS, št. 117/2006) v 1. odstavku 66. člena oziroma Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2, Ur.l. RS, št. 117/2006) v skladu z 59. členom določata, da se za donacije, ki jih podjetje ali samostojni podjetnik darujeta za humanitarne, invalidske, socialno-varstvene, dobrodelne, znanstvene, vzgojno-izobraževalne, zdravstvene, športne, kulturne, ekološke in religiozne namene, pod določenimi pogoji prizna davčna olajšava. Ti pogoji so:

- Podjetje ali samostojni podjetnik lahko nakaže donacijo v naravi (blago, storitve, izdelki) ali denarju, in sicer v višini največ 0,3 % obdavčenega prihodka.
- Donacija šteje kot davčna olajšava samo za tiste organizacije, ki so ustanovljene (imajo v svojem ustanovnem aktu zapisano) za opravljanje humanitarne, dobrodelne, kulturne, znanstvene, vzgojno-izobraževalne, športne, ekološke in religiozne dejavnosti.
- Za politične stranke in sindikate pa v višini trikratne povprečne mesečne plače na zaposlenega v podjetju.
- Pravna oseba lahko donira nadaljnjih 0,2 % svojega obdavčenega prihodka za organizacije, ki so registrirane za opravljanje kulturne dejavnosti in prostovoljnimi društvom, ustanovljenim za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami, ki delujejo v javnem interesu.

Davčne olajšave se seštevajo in veljajo za eno leto (celotno davčno leto). Tudi to je eden od razlogov za finančno podporo NPO.

Na UNICEF-u Slovenija so v letu 2010 zaznali, da se trend upadanja prihodka iz naslova partnerstev s podjetij že tretje leto zapored nadaljuje. Zaradi posledic globalne krize so se zmanjšala tudi sredstva, ki jih korporativni sektor namenja humanitarnim organizacijam. UNICEF Slovenija napoveduje, da se bo trend upadanja sredstev iz tega vira nadaljeval še vsaj naslednjih pet let. Prav tako pa se istočasno sooča z vse večjimi zahtevami podjetij po izkazovanju upravičenosti porabe sredstev in vključevanju partnerjev v izvajanje posameznih projektov, ki jih le-ti podpirajo. V letu 2010 je imel UNICEF Slovenija 6 pomembnejših korporativnih partnerjev (UNICEF Slovenija, 2011a). V letu 2011 UNICEF Slovenija ni več prejemal denarnih sredstev s strani nobenega pokrovitelja (UNICEF Slovenija 2012a, 3).

2.3.2 Prikaz kvalitativnih podatkov o pomenu strateškega načrtovanja za učinkovitost zbiranja sredstev za UNICEF Slovenija

Zaradi nepredvidljivih situacij, odvisnosti od okolja, trga, prepletenosti UNICEF-a z drugimi organizacijami, medsebojne odvisnosti z drugimi organizacijami, financerji in odločevalci, je strategija poslovanja bistvenega pomena za delovanje in izvajanje programov UNICEF-a. Na osnovi strategije UNICEF Slovenija postavlja cilje, raziskuje tržišče, išče nove donatorje in organizira posamezne akcije zbiranja sredstev. Na osnovi kakovostne strategije tudi spremlja doseganje rezultatov in prilagaja kratkoročne načrte, v kolikor niso doseženi zastavljeni rezultati.

UNICEF Slovenija predvidene cilje doseže z zbiranjem sredstev s pomočjo različnih metod. Za vsako metodo zbiranja sredstev so v strateškem načrtu in letnih delovnih načrtih posebej opredeljeni kazalniki uspešnosti, kar je višina zbranih sredstev. Učinkovitost posamezne metode UNICEF spremlja z rednimi izračuni koeficienta ROI. Ob rednem spremljanju učinkovitosti metode se v primeru slabih rezultatov odloči za spremembe.

V okviru organizacije sem raziskovala, kateri dejavniki pomembno vplivajo na zbiranje sredstev v UNICEF-u Slovenija. Na osnovi sekundarnih virov podatkov, poslovnih poročil UNICEF-a Slovenija sem preverila prvo tezo, v kateri sem predvidela, da je najpomembnejši dejavnik pri zbiranju sredstev oblikovana strategija in načrt zbiranja sredstev. Interpretacijo sem dopolnila z analizo primarnih virov, intervjujev s tremi zaposlenimi na UNICEF-u Slovenija. Iz analize sekundarnih virov izhaja, da dva dejavnika vplivata na uspešnost pridobivanja sredstev. Prvega predstavljata oblikovana strategija in načrt zbiranja sredstev,

drugega pa razvitost posameznih metod zbiranja sredstev. Da bi lahko hipotezo zagotovo potrdila, sem za pridobitev primarnih podatkov opravila še tri intervjuje.

Za potrebe raziskave sem intervjuje izvedla z zaposlenimi v organizaciji. Intervju sem izvedla s svetovalko izvršnega direktorja za marketing. Marketing je v organizaciji, kot je UNICEF Slovenija, bistvenega pomena, saj spremlja trende, razvija nove ideje in išče nove poti zbiranja sredstev ter promoviranja organizacije. Poleg tega sem izvedla še dva intervjuja, in sicer z organizatorkama programov zbiranja sredstev za metodi, ki sta trenutno na UNICEF-u Slovenija najbolj uspešni. To je metoda zbiranja sredstev z direktno pošto in metoda zbiranja sredstev z mesečnimi donacijami. Z organizatorkama zbiranja sredstev in s svetovalko izvršnega direktorja na UNICEF-u Slovenija sem se pogovarjala o dejavnikih, ki v sklopu organizacije vplivajo na učinkovitost in uspešnost zbiranja sredstev in na katere lahko organizacija sama vpliva.

Zaposlene na UNICEF-u so mnenja, da je težko izpostaviti eno metodo zbiranja sredstev kot najbolj uspešno, saj gre običajno za skupek različnih elementov, ki naredijo celotno kampanjo zbiranja sredstev učinkovito. »Vedno je odvisno od tega, kakšen je poziv ali direktni 'call to action'. Vsekakor, če govorimo v marketinškem smislu, so tehnike direktnega marketinga najbolj učinkovite. Torej, direktna pošta, face to face, ki je direktni nagovor mimoidočega na ulici, spoti, ki imajo direktni poziv in zadaj neko podporo klicnega centra in tako naprej« (Stamenkovič 2013), je povedala svetovalka izvršnega direktorja za marketing. Obenem pa je izpostavila tudi, da sta

načrtovanje in strategija zbiranja sredstev zelo pomembna /.../ Že sama priprava načrta mora biti skrbno načrtovana. Tako na triletni ravni, kjer mora biti usklajeno z globalnim UNICEF-om in letnim planom /.../ Treba je ves čas slediti in opazovati konkurenco, treba je slediti trendom na tržišču, spremljati razpoloženje in obnašanje različnih ciljnih javnosti, donatorjev, in se prilagajati. /.../ Marketing napoveduje smernice, trende in s tem sugerira oddelku za zbiranje sredstev, kako in kje zbirati sredstva (Stamenkovič 2013).

Glede pomembnosti strategije sta se strinjali tudi organizatorki zbiranja sredstev. Organizatorka direktne pošte je povedala:

Pri doseganju dobrih rezultatov je najpomembnejša dobra strategija in dober načrt. Samo dobra strategija, dober plan, dobro načrtovanje nas lahko pripelje do dobrih

rezultatov. Slaba strategija, slabo načrtovanje pomenijo poraz in slabe rezultate. Pri strategiji se je treba časovno dobro opredeliti, vsebinsko raziskati temo, o kateri želimo ozavestiti ljudi, da se odločijo pomagati, stvar mora imeti zadaj trdne temelje in konkretne oblike pomoči (Greif 2013).

Glede strategije ima tudi organizatorica programa mesečnih darovalcev podobno menje kot organizatorica direktne pošte:

Strategija je bistvenega pomena pri doseganju zelenih rezultatov. Strategija se postavlja glede na aktivnosti, ki jih želimo v roku enega ali treh let izvesti. Tri leta zato, ker na UNICEF-u strateško planiranje predstavlja triletno obdobje. Torej se omejimo na zastavljene aktivnosti. /.../ Se pravi nek tak splošen plan so najprej aktivnosti, katere se bodo izvajale in potem na podlagi teh aktivnosti predvidene številke, kaj naj bi te aktivnosti prinesle, ki so bazirane na osnovi preteklih izkušenj, situacije v državi, pa na osnovi izkušenj, ko vemo, kaj narediti, kaj se lahko pričakuje v določenih situacijah, in tako naprej (Dakič 2013)

Uspešnost in učinkovitost posamezne metode se nikoli popolnoma ne ločita od ostalih. Velik vpliv na vse metode zbiranja sredstev imata tako marketing kot tudi odnosi z javnostmi. Na UNICEF-u Slovenija redno strateško načrtujejo zbiranje sredstev in že med načrtovanjem prepletajo različne metode ter posamezne kampanje zbiranja sredstev organizirajo s podporo marketinga in medijskimi objavami. To je edini način, da med seboj dobro uskladijo in prepletejo različne metode zbiranja sredstev na tak način, ki bo prinesel največ sredstev.

Na celoten uspeh zbiranja sredstev za UNICEF Slovenija je vplival razvoj posameznih metod zbiranja sredstev skozi leta in premišljena uporaba posameznih metod za točno določeno skupino darovalcev v točno določenem časovnem obdobju. Na osnovi dolgoletnih izkušenj, primerjav z ostalimi nacionalnimi odbori, študij trendov in preizkusov posameznih metod v praksi lahko UNICEF Slovenija danes suvereno uporabi določeno metodo zbiranja sredstev v določeni situaciji. Učinkovitost posameznih metod je na osnovi teh izkušenj že zelo predvidljiva in je vključena v delovne načrte. To pa je mogoče samo na visoki stopnji razvitosti organizacije, kar je hkrati tudi pogoj za njeno nadaljno rast in razvoj.

Na osnovi analize intervjujev in poslovnih poročil UNICEF-a Slovenija lahko sprejemem prvo tezo, ki pravi, da je najpomembnejši dejavnik pri zbiranju sredstev oblikovana strategija in

načrt zbiranja sredstev ter razvitost posameznih metod oziroma uporaba ustrezne metode za posamezen namen.

2.3.3 Analiza dejavnikov, ki vplivajo na šolsko zbiranje sredstev za UNICEF slovenija

2.3.3.1 Predstavitev procesa zbiranja sredstev v vrtcih in šolah

Eden od načinov pridobivanja sredstev je pridobivanje sredstev iz naslova sodelovanja z vrtci in šolami. UNICEF Slovenija ima v svoji bazi prek 450 vrtcev in šol.

Primarni cilj sodelovanja z vrtci in šolami je vzgoja otrok in mladih v odgovorne državljane sveta. V ta namen UNICEF Slovenija pripravlja brezplačna usposabljanja in učna gradiva za učitelje in vzgojitelje, nudi izvedbo brezplačnih delavnic v vrtcih in šolah ter pomoč pri organizaciji različnih ozaveševalnih akcij. Poleg omenjenih programov pa UNICEF v vrtcih in šolah spodbuja organiziranje akcij zbiranja sredstev za UNICEF-ove dolgoročne programe pomoči. Veliko vrtcev in šol se odloči za organizacijo šolskih koncertov, bazarjev, prodajnih razstav, predstav ali drugačnih dogodkov z namenom zbiranja sredstev. Vendar pa je ta metoda na UNICEF-u Slovenija za zdaj še slabo razvita.

V šolah in vrtcih ima UNICEF Slovenija več kot 1000 prostovoljk in prostovoljcev, ki izvajajo program Izobraževanje za razvoj in so hkrati potencialni organizatorji zbiranja sredstev za UNICEF v njihovih lokalnih okoljih. Znesek zbranih sredstev iz naslova vrtcev in šol je glede na obstoječo bazo podatkov nizek. UNICEF želi namreč v okviru vrtcev in šol primarno izvajati programe izobraževanja za razvoj. Vendar pa so ti kanali izjemen potencial tudi za zbiranje sredstev (UNICEF Slovenija 2012b).

Šolsko zbiranje sredstev je v okviru UNICEF-a Slovenija redna praksa. V letu 2010 se je v projekt šolskega zbiranja sredstev vključilo skupno 22 javnih zavodov, ki so zbrali skupno 9.597,57 EUR (UNICEF Slovenija 2011a). V letu 2011 je bil ta znesek veliko nižji. Zbranih je bilo 4.823,47 EUR (UNICEF Slovenija 2012a). Znesek zbranih sredstev prek vrtcev in šol se iz leta v leto spreminja. Iz tega naslova bi bilo mogoče zbrati veliko več denarnih sredstev, saj baza UNICEF-ovih vrtcev in šol zajema več kot 450 zavodov (UNICEF Slovenija 2012a). Vključevanje vrtcev in šol v akcije zbiranja sredstev je odvisno od mnogih dejavnikov.

Raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila v tem delu, se glasi: Kateri dejavniki pomembno vplivajo na organizatorje zbiranja sredstev za UNICEF Slovenija v sklopu vrtcev

in šol? V povezavi s tem raziskovalnim vprašanjem sem si zastavila dve tezi. Teza 2: Obstaja razlika med skupinami notranjih motivacijskih dejavnikov, ki so odvisni od posameznikov, ki organizirajo zbiranje sredstev v vrtcih in šolah. Teza 3: Obstaja razlika med skupinami zunanjih motivacijskih dejavnikov, ki so odvisni od UNICEF-a Slovenija.

Tezi sem preverila na osnovi kvantitativne analize anketnih vprašalnikov z vzgojitelji in učitelji ter na osnovi kvalitativne analize štirih intervjujev z vzgojitelji in učitelji.

Vprašalnik je bil izveden na celotni populaciji vzgojiteljic, vzgojiteljev ter učiteljic in učiteljev, ki so v šolskem letu 2010–2011 sodelovali v UNICEF-ovem programu Izobraževanje za razvoj. Celotna populacija zajema 1074 vzgojiteljev in učiteljev. Vprašalnik je bil poslan vsem sodelujočim. Nazaj smo prejeli 272 vprašalnikov, od tega 229 popolno izpolnjenih.

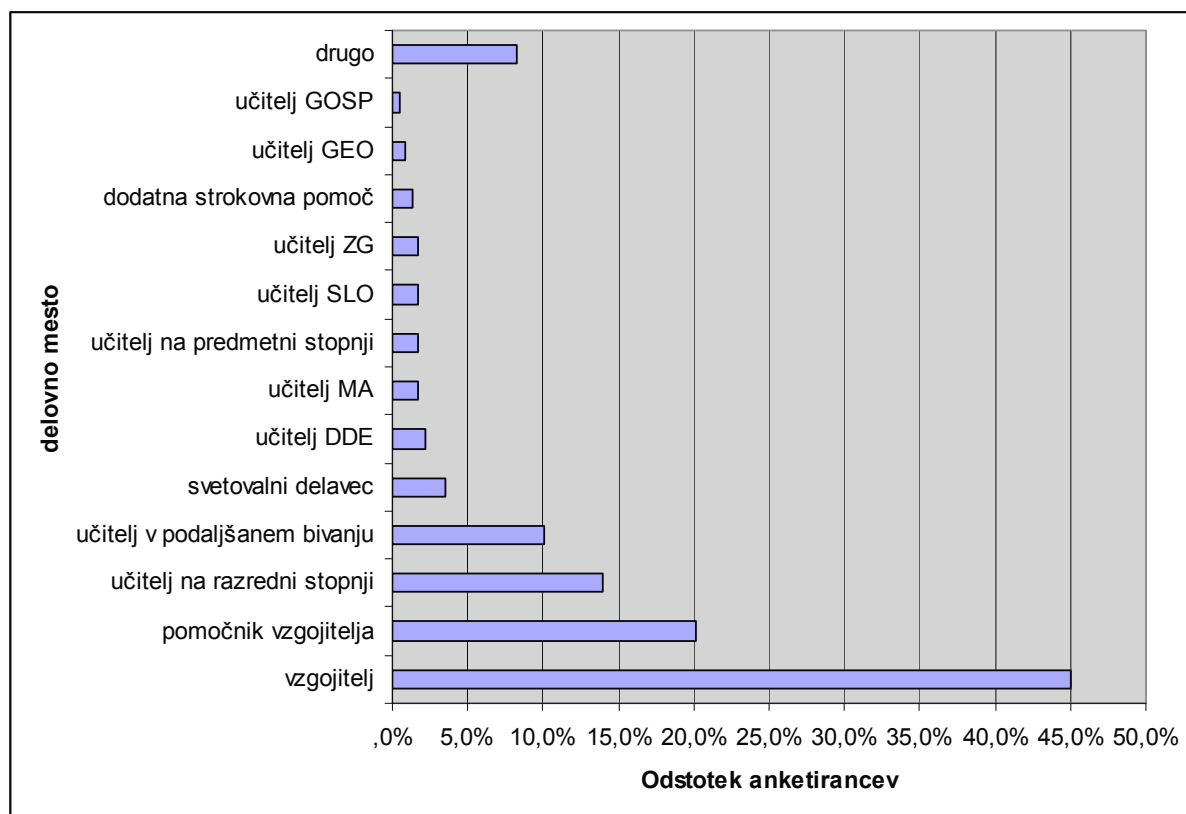
Intervjuje sem izvedla z dvema pedagoškima delavkama, ki že dlje časa izvajata UNICEF-ove aktivnosti, ter z dvema, ki UNICEF-ovih aktivnosti še nikoli nista izvajali. Iz baze mentorjev programa Izobraževanje za razvoj sem izbrala vzgojiteljico iz vrtca, staro 54 let, ki z UNICEF-om Slovenija sodeluje 6 let, in učiteljico, zadnji dve leti tudi ravnateljico, staro 41 let, ki z UNICEF-om sodeluje že 9 let. Obe sta v UNICEF-ovem programu Izobraževanja za razvoj zelo aktivni in sta bili pripravljeni sodelovati v raziskavi. Za bolj reprezentativne in uporabne rezultate raziskave sem se odločila, da bom v kvalitativni del vključila tudi dva pedagoška delavca, ki ne sodelujeta v UNICEF-ovih programih za otroke v Sloveniji. S pomočjo znancev sem se dogovorila za intervju s svetovalno delavko v na osnovni šoli in vzgojiteljico v vrtcu. Nobena od njiju ni še nikoli sodelovala v UNICEF-ovem programu Izobraževanje za razvoj. Za lažjo interpretacijo sem jih poimenovala intervjuvanka 1, 2, 3 in 4.

2.3.3.2 Prikaz pridobljenih kvantitativnih in kvalitativnih podatkov

V raziskavo je bilo vključenih 229 anketirancev. Med anketiranci je bila večina žensk, in sicer kar 222 anketirancev (96,9 odstotkov). 3 anketiranci na to vprašanje niso odgovorili. Iz grafa 3.2 je razvidno, da je bilo med anketiranci 151 (56,9 odstotkov) pedagoških delavcev iz vrtcev, pretežno vzgojiteljev (39,9 odstotkov), nekaj med njimi pa tudi pomočnikov vzgojiteljev (17,8 odstotkov) ter 2 (0,8 odstotka) druga pedagoška delavca. Sledijo učitelji na

razredni stopnji (12,8 odstotka vseh anketirancev) ter učitelji v podaljšanem bivanju (8,9 odstotka), preostalo so bili svetovalni delavci ali učitelji določenih predmetov na predmetni stopnji osnovne šole.

Graf 2.2: Odstotek anketirancev glede na delovno mesto.

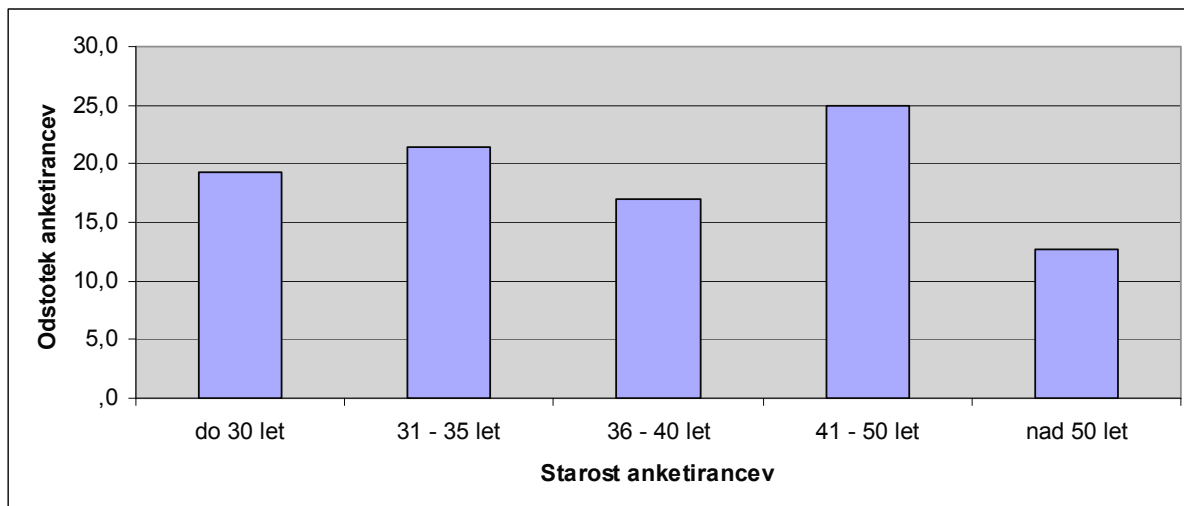


Programi, ki jih UNICEF Slovenija ponuja učiteljem in vzgojiteljem, zahtevajo od pedagoških delavcev veliko časa znotraj dela z otroki in učenci. Zato je podatek o delovnem mestu anketirancev pričakovan. V vrtcih je največ možnosti za vpeljevanje novih vsebin, na razredni stopnji manj, na predmetni stopnji osnovnih šol pa so predmetniki zelo natančni in ne dopuščajo veliko svobode za izvajanje vsebin izven šolskega kurikuluma. Zato pa se v osnovnih šolah za sodelovanje z UNICEF-om odločajo v večji meri svetovalni delavci in pedagoški delavci, ki delajo v podaljšanem bivanju.

Na naslednjem grafu lahko razberemo, da je največ anketirancev starih od 41 do 50 let. Vendar pa je ta starostna skupina tudi najbolj široka. Zato bistveno ne odstopa od ostalih starostnih skupin. UNICEF-ovi programi so zastavljeni tako, da se lahko kdorkoli kadarkoli vključi v program in začne z izvajanjem aktivnosti. Za vse pedagoške delavce je dvakrat letno

organiziran seminar, kar pedagoške delavce dodatno usposobi za izvajanje UNICEF-ovih programov. Prav zato je rezultat glede starosti sodelujočih pedagoških delavcev pričakovan.

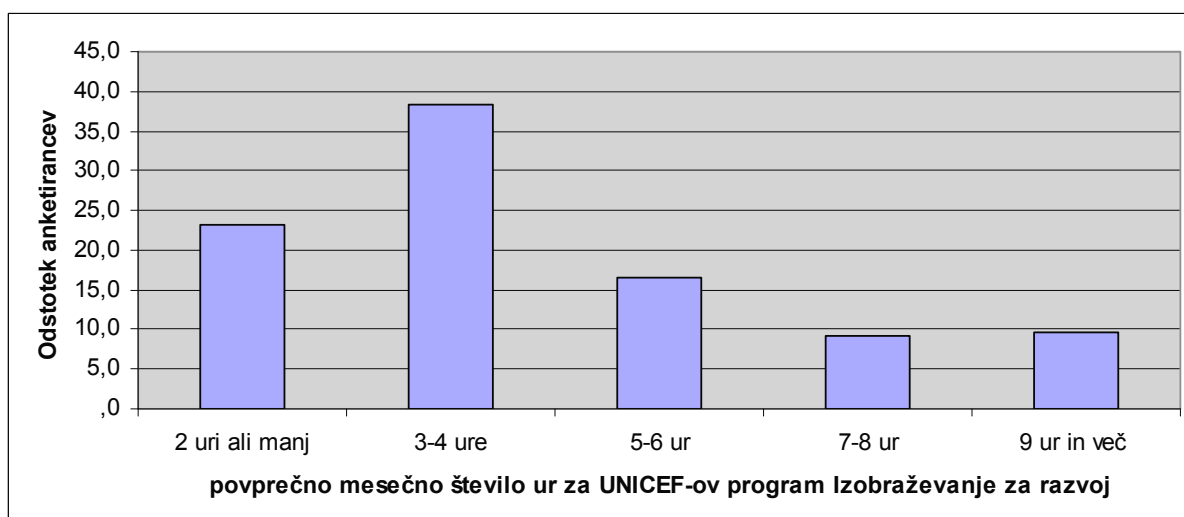
Graf 2.3: Starostni razredi anketirancev v odstotkih.



Opredelitev sodelovanja z UNICEF-om in zadovoljstvo sodelujočih

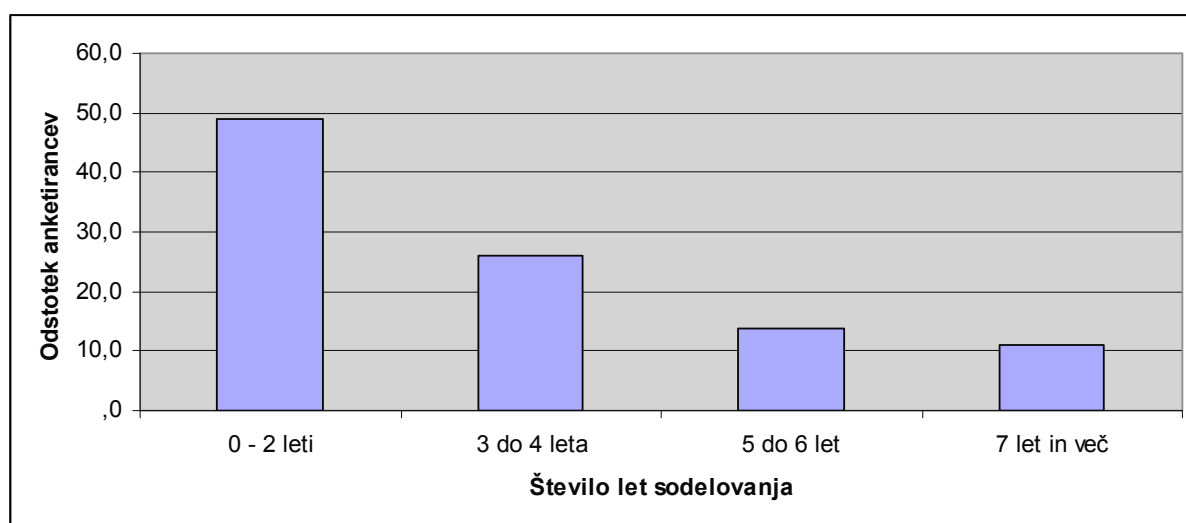
Iz grafa 2.4 je razvidno, da anketiranci v večini (55 odstotkov) porabijo od 3 do 6 ur na mesec za izvajanje UNICEF-ovih aktivnosti. 23,1 odstotka jih porabi manj kot 2 uri, 18,8 odstotka pa jih porabi več kot 6 ur tedensko. 6 anketirancev ni odgovorilo na vprašanje.

Graf 2.4: Povprečno mesečno število ur, ki so jih anketiranci v šolskem letu 2010–2011 namenili za delo v okviru programov UNICEF-a Slovenija.



Program Izobraževanje za razvoj je pripravljen tako, da lahko učitelju ali vzgojitelju vzame minimalno časa za maksimalen rezultat. Vsi priročniki, po katerih se dejavnosti izvajajo, so prilagojeni šolskemu kurikulumu in kurikulumu vrtca. Zato je rezultat skladen s pričakovanji, saj 3–4 ure mesečno pomeni, da vzgojitelji in učitelji UNICEF-ovim tematikam posvetijo 1 uro na teden, kar je po navadi v osnovnih šolah v obliki krožka, v vrtcih pa v obliki delavnic in iger. Tudi obe intervjuvanki sta povedali, da za UNICEF-ove programe porabita povprečno osem oziroma več ur na mesec: »...9 ur in več« (intervjuvanka 2 2011) in »... na teden pa aktivno delam na tem področju vsaj dve uri« (intervjuvanka 1 2011).

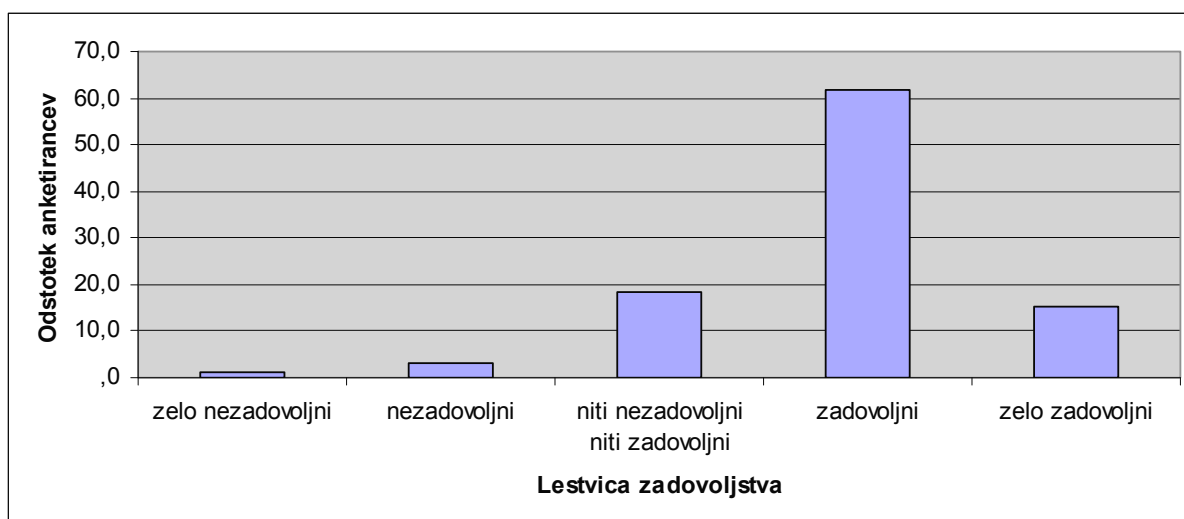
Graf 2.5: Število let sodelovanja anketirancev z UNICEF-om.



Iz grafa je razvidno, da anketiranci v programu Izobraževanje za razvoj sodelujejo več let. V razredu do 2 leti je 46,3 % anketirancev. Sledijo tisti, ki z UNICEF-om sodelujejo 3 do 4 leta, teh je 24,5 %, 13,1 % jih sodeluje 5 oziroma 6 let, 10,5 % pa jih sodeluje 7 let ali več. 5,8 % anketirancev na to vprašanje ni odgovorilo. Veliko učiteljev in vzgojiteljev rado preizkuša nove programe in ideje. Poleg tega UNICEF Slovenija redno vabi nove pedagoške delavce k sodelovanju. Zato je rezultat, da veliko anketirancev z UNICEF-om sodeluje do dve leti, pričakovan. Rezultat je pomemben, saj se UNICEF trudi obdržati tudi nove pedagoške delavce in prek njih v vrtcih in šolah širiti idejo o globalnem učenju ter postopoma spodbuditi pedagoške delavce, da se v sklopu sodelovanja odločijo tudi za organizacijo akcije zbiranja sredstev. 48,1 % anketirancev pa je odgovorilo, da v programih UNICEF-a Slovenija sodeluje 3 leta in več. Ta podatek je za organizacijo zelo spodbuden, saj pomeni dolgoročnost sodelovanja pedagoških delavcev v programu.

Iz grafa 2. 6 lahko razberemo, da je bilo skupno 176 anketirancev (76,9 odstotka) zadovoljnih oziroma zelo zadovoljnih s sodelovanjem z UNICEF-om. 4,4 odstotka (10 anketirancev) ni bilo zadovoljnih oziroma so bili zelo nezadovoljni. 42 anketirancev (18,2 odstotka) ni bilo niti zadovoljnih niti nezadovoljnih.

Graf 2. 6: Zadovoljstvo anketirancev s sodelovanjem z UNICEF-om Slovenija.



UNICEF Slovenija se dnevno trudi podpirati sodelujoče vzgojitelje in učitelje. Komunikacija poteka s pomočjo telefonov, elektronske pošte in po navadni pošti. Zato je rezultat izjemno spodbuden tudi za nadaljnje delo. Kljub vsemu pa je 10 anketirancev odgovorilo, da s sodelovanjem niso zadovoljni. Iz izkušenj sodeč lahko rezultat interpretiramo tako, da gre tu predvsem za nesporazume, ki so nastali v posebnih situacijah in okoliščinah. Obstaja možnost, da je prišlo do zamud pri pošti, odgovorih, ki so jih želeli, oz. da komunikacija ni bila vzpostavljena. Čeprav želi UNICEF sodelovati na čim bolj osebni ravni, se velikokrat zgodi, da pedagoški delavci ne pokličejo, čeprav naletijo na težavo. Rezultati so za organizacijo pomembni, saj bo lahko zdaj suvereno nadaljevala s svojim načinom dela. Vsekakor je spodbuden podatek, da je več kot 76 % anketirancev s sodelovanjem zadovoljnih.

Obe intervjuvanki sta izrazili zadovoljstvo s sodelovanjem: »Krasno, mi smo zelo zadovoljni. Meni je bilo zelo lepo takrat, ko smo začel. /.../ In vedno smo dobili pomoč pa podporo tam in zelo mi je všeč, ker vedno dobimo podporo tudi za stvari, ki se jih sami spomnimo /.../ super se mi zdi z UNICEF-a ta podpora, če rečem, tiskana. Vsi ti priročniki, ki so zdaj, meni se zdi krasen izbor, in če nekaj iz tistega vzameš, ne vse, saj ne moreš vsega«, je povedala intervjuvanka 2 (2011). Intervjuvanka 1 (2011) pa je svojo izkušnjo opisala takole: »Sodelovanje z UNICEF-om je bilo do sedaj zelo dobro, bogato in plodno, tako da mislim, da

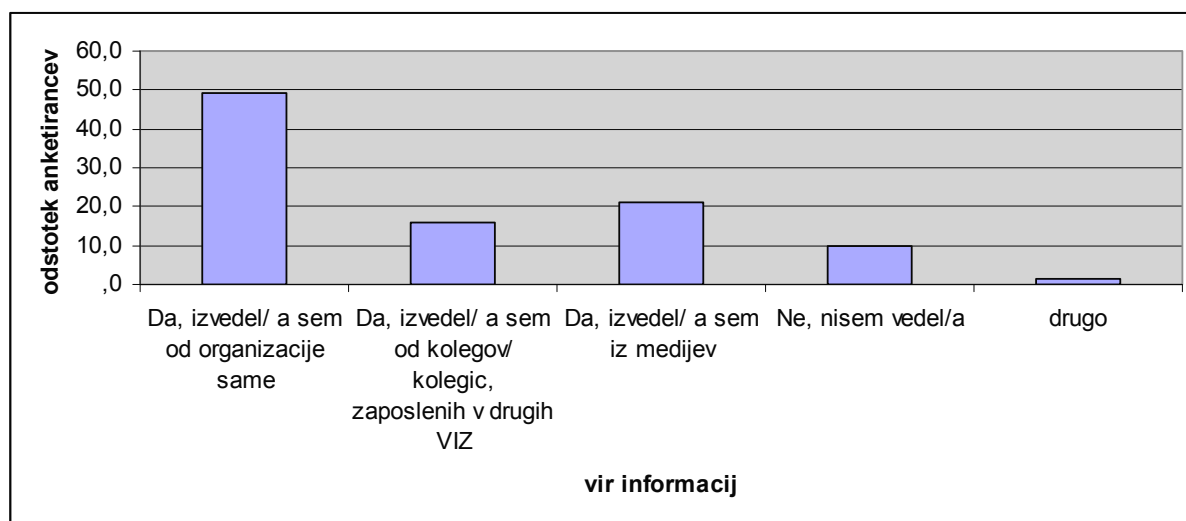
smo bili obojestransko zadovoljni. Zadovoljna sem z izobraževanjem, ki nam ga UNICEF pripravi vsako leto. In tudi s tesnim sodelovanjem sodelavcev UNICEF-a v Ljubljani, z vsemi nasveti, gradivom in materialom, tako si lahko pripravimo in zastavimo projekte, tako kot nam najbolj ustreza.«

Organiziranje zbiranja sredstev v vrtcih in šolah

Večina anketirancev (88,4 odstotka) ve, da UNICEF poleg izobraževalnih projektov izvaja tudi projekte za šolsko zbiranje sredstev.

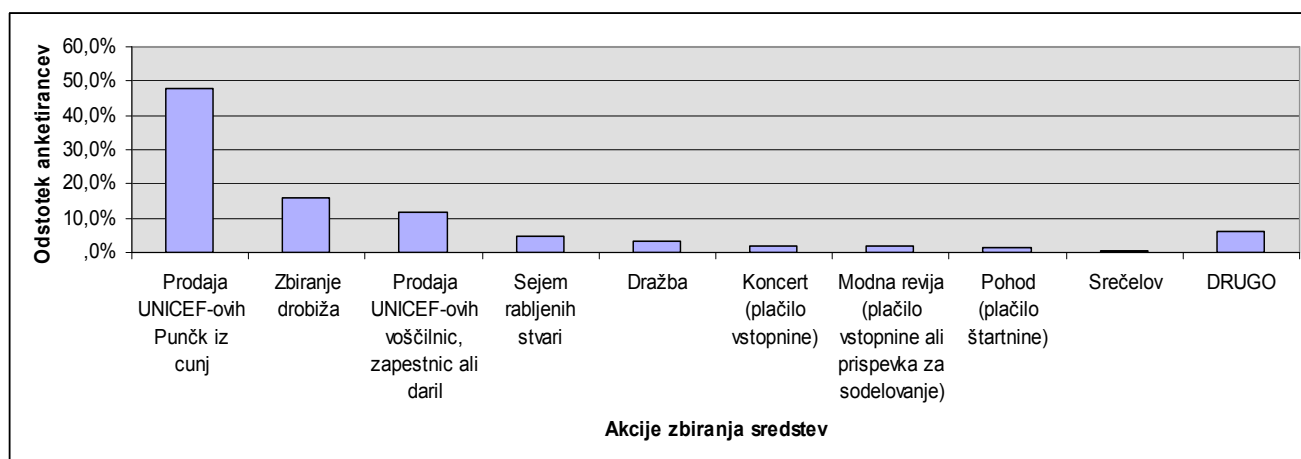
Iz grafa 2. 7 je razvidno, da je največ anketirancev informacije pridobilo od organizacije same. UNICEF Slovenija za vrtce in šole v prvi vrsti organizira izobraževalne programe. Vse akcije zbiranja sredstev, ki jih pripravlja za vrtce in šole, so zgolj dodatna možnost udejstvovanja. UNICEF tovrstne akcije izvede enkrat letno in jih vedno navezuje na izobraževalne projekte.

Graf 2.7: Vir informacij, kjer so anketiranci izvedeli, da UNICEF izvaja tudi akcije zbiranja sredstev.



S preverjanjem, od kod so anketiranci dobili te informacije, sem želela preveriti, ali UNICEF Slovenija v zadostni meri obvešča vzgojitelje in učitelje o možnostih sodelovanja v akcijah zbiranja sredstev. Cilj programa Izobraževanje za razvoj je, da bi vsak od vzgojiteljev in učiteljev, ki že izvaja izobraževalni del programa, sčasoma izvedel tudi vsaj eno akcijo zbiranja sredstev letno.

Graf 2.8: Odstotek anketirancev, ki so izpeljali posamezne akcije zbiranja sredstev.



84,7 odstotka anketirancev je odgovorilo, da je njihova organizacija že sodelovala v akcijah zbiranja sredstev za UNICEF Slovenija. Veliko jih je odgovorilo, da so sodelovali z zbiranjem drobiža (15,7 odstotka), izvedli dobrodelni sejem rabljenih stvari (4,8 odstotka), izpeljali dobrodelno dražbo (3,1 odstotka) ali so sodelovali v drugih UNICEF-ovih akcijah (6,1 odstotka). Največ jih je sodelovalo v projektu prodaje UNICEF-ovih voščilnic in daril (11,9 odstotka) ter v projektu Punčka iz cunj, ki je namenjen zbiranju sredstev za cepljenje otrok v državah v razvoju (48 odstotkov).

UNICEF Slovenija organizira različne akcije zbiranja sredstev. Med najdalj časa trajajočimi akcijami je akcija Punčka iz cunj, ki ima poleg tega še prav poseben namen. Punčka iz cunj je UNICEF-ov projekt, ki je izredno priljubljen med vsemi generacijami. Projekt Punčka iz cunj je projekt ustvarjanja, sožitja in prijateljstva. Med izdelovanjem Punčke se odpira pogovor o medsebojni pomoči, prijateljstvu in humanitarnosti. Vsaka Punčka je opremljena z dopisnico, ki jo kupec pošlje izdelovalcu. Na ta način se tkejo nove vezi in prijateljstva. Prav zaradi kompleksnosti in večplastnosti projekta je ta način zbiranja sredstev med vrtci in šolami, pa tudi med ostalimi UNICEF-ovimi prostovoljci, najbolj priljubljen.

Ostale akcije so bistveno manj izvajane. Zbiranje drobiža dopušča vrtcem in šolam veliko svobode pri izvajanju, zato je to tudi ena od največkrat izvedenih akcij. Sledi pa še prodaja UNICEF-ovih voščilnic in daril, kjer vrtec ali šola od vsakega prodanega izdelka zasluži 13 odstotkov provizije. Na ta način UNICEF spodbuja prodajo svojih izdelkov. Ostale akcije zbiranja sredstev vsak vrtec ali šola organizira na svoj način. Zahtevajo več truda in organizacije in so zato tudi bistveno manj izvajane.

Glede na rezultate tega vprašanja bo UNICEF Slovenija še naprej izvajal akcijo Punčka iz cunj, ob tem pa spodbujal zbiranje drobiža.

Anketiranci so v sklopu ankete odgovarjali na vprašanje, s katerim načinom zbiranja sredstev menijo, da je mogoče v okviru njihovega VIZ zbrati največ sredstev.

Tabela 2.7: Načini zbiranja sredstev.

Načini zbiranja sredstev	N	$\bar{x}$	sd
1) Zbiranje drobiža	225	3,4	1,047
2) Dobrodelni pohod (plačilo štartnine)	224	3,232	0,814
3) Dobrodelni srečelov	226	3,336	0,86
4) Dobrodelni sejem rabljenih stvari	223	3,506	0,858
5) Dobrodelni koncert (plačilo vstopnine)	222	3,328	1,039
6) Dobrodelni šolski ples (plačilo vstopnine)	225	2,924	0,99
7) Dobrodelna tombola (plačilo prispevka za sodelovanje)	223	2,878	0,919
8) Dobrodelna modna revija (plačilo vstopnine ali prispevka za sodelovanje)	223	2,807	0,892
9) Dobrodelni lov na skriti zaklad (plačilo štartnine)	225	3,093	0,956
10) Dobrodelna dražba	228	4,105	0,908
11) Prodaja UNICEF-ovih Punčk iz cunj	226	3,818	0,852
12) Prodaja UNICEF-ovih voščilnic in daril	220	3,181	0,898

Največ anketirancev je kot dober način oziroma zelo dober način zbiranja sredstev opredelilo akciji Punčka iz cunj (78,8 odstotka), kjer je bila aritmetična sredina odgovorov 4,11, s standardnim odklonom 0,91, ter prodajo UNICEF-ovih voščilnic in daril (65 odstotkov) z aritmetično sredino 3,82 in standardnim odklonom 0,85.

Videti je, da so anketiranci na to vprašanje odgovarjali na osnovi izkušenj. Podobno kot pri prejšnjem vprašanju so tu mnenja, da je z akcijo Punčka iz cunj mogoče zbrati največ sredstev.

Intervjuvanke so na vprašanje, ali so v njihovem vrtcu ali šoli v preteklosti že organizirali akcijo zbiranja sredstev in kateri načini zbiranja sredstev se jim zdijo najbolj učinkoviti, odgovarjale različno. Obe intervjuvanki, ki poznata UNICEF-ove akcije, pa sta potrdili, kar je razvidno iz analize anketnih vprašalnikov.

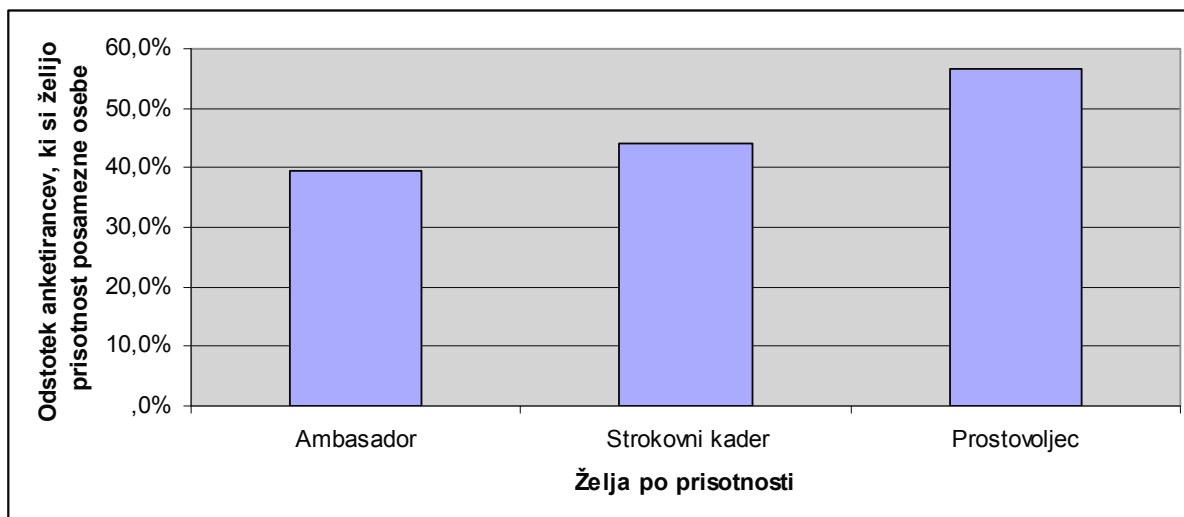
Potem so otroci zelo zainteresirani, imajo motivacijo s prodajo UNICEF-ovih voščilnic, da potem teh 13 odstotkov, ki jih dobijo, tudi takoj dajo v hranilnik /.../ Potem so Punčke iz cunj/.../, to pri nas zelo gre, so razprodane že vnaprej /.../ Nobena ne ostane. /.../ in pa potem ta koncert. Vsako leto že v začetku decembra hitro zaživi, postal je tradicionalen, vsako leto povabimo kakšnega gosta in je potem cela šola vključena z različnimi dejavnostmi (intervjuvanka 2 2011).

Intervjuvanka 1 (2011) je povedala: »najlažja pot je, da se zbirajo potem denarna sredstva. Razen pri projektu Punčka iz cunj, ki je en poseben projekt, kjer so izdelovali skupaj otroci, starši in stari starši in z otroki skupaj, da so potem te punčke šle v prodajo«. Intervjuvanki, ki ne sodelujeta v UNICEF-ovih programih, sta poudarili svoj pogled na organizacijo akcij zbiranja sredstev, ki jih v okviru zavoda izvedejo za šolski sklad oziroma sklad vrtca. »Ja, največ v bistvu za šolski sklad, učenci prodajajo kakšne svoje izdelke«, je povedala intervjuvanka 3 (2011) in na vprašanje o učinkovitosti dodala: »ja, mogoče tako, da starše seznanimo, da zbiramo sredstva, pa da lahko sami prispevajo. /.../ imamo za te letne koncerte res velik odziv s strani staršev, starih staršev, vseh. /.../ Ne smemo preveč, se je treba omejiti, vsako leto res samo eno stvar in se na to osredotočiti« (Intervjuvanka 3 2011). Intervjuvanka 4 (2011) pa je dejala: »Imamo pa vsako leto revijo pevskih zborov, ko pobiramo vstopnino in si potem iz tega pomagamo, da izboljšamo standard našega vrtca«.

Iz odgovorov intervjuvank sem razbrala, da so prireditve, na katere se vključi širša skupnost (letni ali božični koncert, predstava ob zaključku šolskega leta, revija pevskih zborov), najbolj sprejemljiv in učinkovit način zbiranja sredstev. Tudi sicer iz izkušenj ugotavljamo, da se največ ljudi udeleži koncertov ali predstav, kjer nastopajo otroci. Take prireditve obiščejo starši, stari starši in tudi širši sorodniki ali prijatelji staršev. Vstopnina za tovrstne prireditve je lahko zelo nizka, minimalna, pa bo ob velikem številu obiskovalcev kljub vsemu pomenila visok znesek zbranih sredstev.

V nadaljevanju so anketiranci odgovarjali na vprašanje, ali menijo, da je za uspeh akcije zbiranja sredstev v okviru njihovega VIZ potrebna prisotnost katerega od ambasadorjev, strokovnega kadra ali prostovoljca.

Graf 2.9: Odstotek anketirancev, ki menijo, da je za uspešnost akcije zbiranja sredstev potrebna prisotnost UNICEF-ovega ambasadorja dobre volje, strokovnega kadra ali prostovoljca.



Iz anketnih vprašalnikov je razvidno, da si mentorji pri svojih akcijah najbolj želijo prisotnosti UNICEF-ovega prostovoljca.

To lahko interpretiramo tako, da si znajo vzgojiteljice in učiteljice najbolj predstavljati sodelovanje prostovoljcev, saj se ti tudi največkrat udeležujejo različnih tovrstnih akcij. UNICEF Slovenija ima prek 40 mladih prostovoljcev, ki jih usposobi za sodelovanje z vrtci in šolami ter za izvajanje UNICEF-ovih delavnic z otroki in učenci. Le-ti letno obiščejo najmanj 70 vrtcev in osnovnih šol po Sloveniji, na katerih izvedejo skupno prek 150 socialnih delavnic za skupno več kot 3.000 otrok in učencev. Ambasadorji in strokovni sodelavci UNICEF-a se akcij redko udeležujejo, saj narava dela ne dopušča tako pogostih obiskov na terenu. Rezultati so zelo spodbudni, saj si lahko razlagamo, da so UNICEF-ovi mladi prostovoljci zaželeni in dovolj usposobljeni, da znajo v vlogi UNICEF-a Slovenija dobro nastopiti in podpirati akcije, ki se izvajajo na šolah in vrtcih.

Tudi intervjuvanke so potrdile enako. Obe intervjuvanki, ki sodelujeta v UNICEF-ovih programih, se strinjata, da je prisotnost katerega od UNICEF-ovih predstavnikov na sami prireditvi bistvenega pomena, saj daje dogodku pristnost in povezanost z organizacijo samo: »Bistvenega pomena je zato, da se širši javnosti predstavi sam UNICEF kot organizacijo, zato

je zelo dobrodošlo, da pride kakšen gost iz Ljubljane. Da je bolj pristno, da starši bolj čutijo povezanost«, je povedala intervjuvanka 1 (2011). Intervjuvanka 2 (2011), tudi dolgoletna sodelavka v programih UNICEF-a, je prav tako potrdila pomembnost sodelovanja UNICEF-ovih predstavnikov: »Zelo fino je, če kdo pride. Pri nas se vedno izkaže, da je zelo dobro, če kdo od vas pride. Če so kakšna vprašanja, je super, da kdo od vas zaposlenih pride, da lahko direkto pove, kam gre denar, kako se porabljajo sredstva, kam jih UNICEF nameni. Je krasno, če to slišijo iz prve roke. Krasna so bila ta srečanja z ambasadorji, ki so vsi izjemno zanimivi ljudje.«

Tudi obe intervjuvanki, ki z UNICEF-om ne sodelujeta, sta mnenja, da je prisotnost UNICEF-ovega predstavnika na terenu dobrodošla, če ne že kar obvezna: »Ja, seveda bi se mogel udeležiti, ker potem je to ta kooperacija, če sodeluješ z nekom, mi smo ločeni od tega, ne vzameš potem to kot svoje, ne, po mojem bi se moralo več kot en sam. Tako potem vedo točno, ker če pride nekdo iz te organizacije, čisto neposredno pove, če nekdo na šoli razlaga, je to že neko posredništvo«, je dejala intervjuvanka 3 (2011). Intervjuvanka 4 (2011) je mnenja, da bi bilo dobro, da nekdo iz organizacije pomaga že pri sami pripravi akcije »Ja, mislim, da če pride prostovoljec ali nekdo z UNICEF-a, da ga imaš ob sebi ta čas, ko ta akcija poteka, ali, ne vem, če je to zdaj en dogodek, da prisustvuje, to vsekakor pomeni zelo veliko. Posebej za tiste, ki pridejo, da imajo ta občutek, da je bolj uradno, da nekdo ne samo pobira, ampak da se tudi zanima, kako ta stvar poteka«.

2.3.3.3 Analiza in interpretacija pridobljenih podatkov

Med anketiranci je večina mentorjev žensk, vzgojiteljic v vrtcih. Največ mentorjev za UNICEF-ove aktivnosti porabi 3 do 4 ure mesečno. Največ anketirancev UNICEF-ove aktivnosti izvaja manj kot dve leti. V povprečju so anketiranci zadovoljni s sodelovanjem z UNICEF-om Slovenija. Večina, skoraj vsi anketiranci, vedo, da UNICEF izvaja tudi akcije zbiranja sredstev. Velika večina anketirancev je v okviru svojega VIZ že izpeljala akcijo zbiranja sredstev za UNICEF Slovenija. Največ anketirancev je izpeljalo akcijo zbiranja sredstev za cepljenje otrok s pomočjo projekta Punčka iz cunj.

V tem delu sem želela preveriti dve hipotezi. Prva se glasi: Obstaja razlika med skupinami notranjih motivacijskih dejavnikov, ki so odvisni od posameznikov, ki organizirajo zbiranje sredstev v vrtcih in šolah.

Na vprašanja o dejavnikih, ki vplivajo na odločitev vzgojiteljev in učiteljev, da se odločijo izvesti akcijo zbiranja sredstev, so anketiranci odgovarjali s pomočjo lestvice stališč. Za vsak posamezni dejavnik so se odločili, v kolikšni meri je za njih osebno pomemben. Dejavnike sem razvrstila glede na to, koliko anketirancev je mnenja, da je dejavnik pomemben (seštela sem odgovore pomembno in zelo pomembno) ter nepomemben (seštela sem odgovore nepomembno in zelo nepomembno). Odstotka anketirancev, ki so odgovarjali, da določen dejavnik za njih ni niti pomemben niti nepomemben, nisem vključila v tabelo. Dejavnike sem imenovala notranji dejavniki, saj gre za skupek dejavnikov, na katere zunanja organizacija, v našem primeru UNICEF Slovenija, nima vpliva.

Tabela 2.8: Povprečna mnenja anketirancev o posameznih dejavnikih glede na to, da so številke pomenile: 1 – zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno.

Da se odločite organizirati akcijo zbiranja sredstev, je pomembno ...	$\bar{x}$	sd	N	pomembno	nepomembno
... sprejemanje in podpora s strani vaše družine.	3,18	1,131	224	46,0 %	27,2 %
... sodelovanje vaših sodelavcev.	4,38	,797	227	89,0 %	4,4 %
... podpora ravnatelja.	4,60	,596	228	96,1 %	,9 %
... sprejemanje in podpora s strani sveta zavoda.	3,96	,916	226	70,4 %	5,8 %
... sprejemanje in podpora s strani sveta staršev.	3,96	,930	227	73,1 %	6,6 %
... angažiranost učencev.	4,60	,612	224	94,2 %	,4 %
... sprejemanje in podpora staršev sodelujočih učencev.	4,56	,595	226	94,7 %	,0 %
... sprejemanje in podpora lokalne skupnosti.	3,50	1,001	225	52,0 %	15,6 %
...da prejmete za izvedeno akcijo točke za napredovanje v nazive.	3,31	1,184	227	45,8 %	24,2 %
... da se vam izvedba akcije zbiranja sredstev upošteva pri vrednotenju vašega dela v okviru VIZ.	3,62	1,094	228	40,5 %	26,9 %
... da prejmete za izvedeno akcijo točke za napredovanje v višji plačilni razred.	3,21	1,196	227	59,2 %	15,8 %
... možnost, da lahko pomagate otrokom v državah v razvoju.	4,59	,614	226	94,2 %	,4 %
... možnost, da ste splošno dobrodelni.	4,41	,714	226	89,8 %	,9 %
... vaš ugled v javnosti.	3,00	1,097	226	29,6 %	29,2 %
... samopotrditev.	3,59	1,002	227	57,7 %	13,7 %
... da imate sami dovolj sredstev, da lahko darujete.	3,50	1,154	225	53,3 %	19,1 %
... ker menite, da imate tako možnost, da storite nekaj za rešitev določenega problema.	4,08	,715	225	85,3 %	2,2 %
... ker menite, da je to vaša dolžnost.	3,23	1,014	222	39,2 %	22,5 %
... ker menite, da imate tako možnost, da se vsaj delno osvobodite občutka krivde, da nimajo vsi takih možnosti, kot jih imate sami.	2,43	1,142	226	18,6 %	50,4 %
... ker imate tako možnost, da se povežete z znanimi ljudmi, zvezdami, ki že sodelujejo v akciji zbiranja sredstev	2,24	1,038	227	10,6 %	57,7 %

... da imate pozitivne izkušnje z zbiranjem sredstev iz preteklosti	3,32	,939	224	42,9 %	17,9 %
... da gre za naravno ali drugo obliko katastrof.	3,46	1,032	224	50,4 %	15,2 %
... vaša verska pripadnost.	1,90	1,009	227	5,7 %	70,5 %

Iz tabele so razvidne povprečne vrednosti posameznih dejavnikov. Razberemo lahko, da ima najvišjo povprečno vrednost (4,60) dejavnik *'Podpora ravnatelja'*, kjer je standardni odklon 0,596 pri numerusu 228. Kar 64,9 odstotka anketirancev je mnenja, da je to zelo pomemben dejavnik, 31,1 odstotka, da je to pomemben dejavnik. Tudi dejavnik *'Angažiranost učencev'* se zdi anketirancem zelo pomemben, saj je tudi pri tem dejavniku povprečna vrednost odgovorov 4,6 s standardnim odklonom 0,612 pri numerusu 224. 27,7 odstotka anketirancev meni, da je to pomemben dejavnik, 66,5 odstotka pa, da je to zelo pomemben dejavnik. Najnižjo srednjo vrednost (1,90) ima dejavnik *'Verska pripadnosti anketiranca'*, kjer je standardni odklon 1,009, numerus anketirancev, ki so na vprašanje odgovorili, pa 227. Tu je 46,7 odstotka mnenja, da je to zelo nepomemben, 23,3 odstotka pa, da je to nepomemben dejavnik.

Vsak pedagoški delavec, ki se odloči za izvedbo akcije zbiranja sredstev, mora v prvi vrsti za odobritev prositi ravnatelja vrtca oziroma šole. V primerih, ko ta ne zgolj odobri, pač pa podpira tovrstne akcije, je izvedba bistveno bolj enostavna. Poleg tega je izjemno pomembno, da so otroci in učenci zainteresirani. Samo v takem primeru je akcijo mogoče izvesti. V primeru, da se pojavi generacija otrok, kjer ni zainteresiranih, se pedagoški delavci odločijo, da v tistem šolskem letu ne bodo izvajali akcij zbiranja sredstev.

Intervjuvanka 4 (2011) je povedala: »Ravnatelj nima posebnega vpliva. Nam pušča odprte roke in nas spodbuja, če se za to odločimo. Ampak mislim, da moraš to začutiti prav pri sebi, da začutiš bistvo, za kaj boš ta denar porabil.«

Notranje dejavnike sem smiselno združila v pet sklopov dejavnikov:

Sodelovanje udeležencev:

- sprejemanje in podpora s strani sveta staršev;
- angažiranost učencev;
- sprejemanje in podpora staršev sodelujočih učencev;
- sprejemanje in podpora lokalne skupnosti.

Aritmetična sredina pomembnosti teh dejavnikov skupaj je bila 4,15, pri čemer je standardni odklon 0,87.

Kot najmanj pomembne so anketiranci označili dejavnike, ki sem jih združila v skupino osebni dejavniki:

- da imate sami dovolj sredstev, da lahko darujete;
- da imate pozitivne izkušnje z zbiranjem sredstev iz preteklosti;
- sprejemanje in podpora s strani vaše družine;
- vaša verska pripadnost.

Povprečen odgovor je bil 2,97, pri čemer je bil standardni odklon 0,64.

Preostale dejavnike sem razdelila v še tri skupine:

1. Podpora v šoli:

- sodelovanje vaših sodelavcev;
- podpora ravnatelja;
- sprejemanje in podpora s strani sveta zavoda.

2. Pragmatični dejavniki:

- da prejmete za izvedeno akcijo točke za napredovanje v nazive;
- da prejmete za izvedeno akcijo točke za napredovanje v višji plačilni razred;
- da se vam izvedba akcije zbiranja sredstev upošteva pri vrednotenju vašega dela v okviru VIZ;
- ker imate tako možnost, da se povežete z znanimi ljudmi, zvezdami, ki že sodelujejo v akciji zbiranja sredstev.

3. Moralni dejavniki:

- možnost, da lahko pomagate otrokom v državah v razvoju;
- možnost, da ste splošno dobrodelni;
- ker menite, da imate tako možnost, da storite nekaj za rešitev določenega problema;
- da gre za naravno ali drugo obliko katastrof;
- ker menite, da je to vaša dolžnost;
- ker menite, da imate tako možnost, da se vsaj delno osvobodite občutka krivde, da nimajo vsi takih možnosti, kot jih imate sami;

- vaš ugled v javnosti;
- samopotrditvev.

Tabela 2.9: Preizkus o normalnosti porazdelitve spremenljivk o pomembnosti posameznih sklopov dejavnikov.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
	Podpora v šoli	Sodelovanje udeležencev	Pragm. dejavniki	Moralni dejavniki	Osebni dejavniki
N	223	221	225	211	217
$\bar{x}$	3,9163	4,1538	3,1000	3,6060	2,9770
sd	,65376	,54311	,87436	,52661	,64688
Kolmogorov-Smirnov Z	2,587	1,739	1,100	1,547	1,424
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,005	,178	,017	,035

Iz tabele je razvidno, da porazdelitve posameznih skupin dejavnikov statistično pomembno odstopajo od normalne porazdelitve, z izjemo dejavnikov v sklopu *'Podpora v šoli'* in *'Sodelovanje učiteljev'*.

Ugotovila sem, da so najpomembnejši dejavniki, ki sem jih združila v skupino Sodelovanje udeležencev, saj je bilo povprečje odgovorov 4,15 (med 4 – pomembno in 5 – zelo pomembno).

Tabela 2.10: Izračun Kruskal Wallis testa za preverjanje hipoteze 3.

Kruskal Wallis Test	
Chi-Square	347,664
df	4
Asymp. Sig.	,000

Hipotezo lahko na osnovi Kruskal Wallisovega testa sprejmemo pri $p < 0,5$ in potrdimo. Dejavniki, ki sem jih združila v sklop *'sodelovanje udeležencev'*, statistično pomembno odstopajo od ostalih skupin dejavnikov in so tudi v statistični množici najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na odločitev posameznega pedagoškega delavca, da se oziroma se ne odloči za izvedbo akcije zbiranja sredstev v vrtcu ali šoli.

Rezultat me je presenetil. Pričakovala sem, da bodo med dejavniki razlike, vendar sem menila, da bo najpomembnejša skupina dejavnikov '*moralni dejavniki*'. Rezultati so pokazali, da je zelo pomembno delati in sodelovati s šolo oziroma vrtcem kot celoto ter sodelujočim pedagoškim delavcem zagotoviti dovolj kakovostnega materiala, da lahko akcijo podrobno razložijo širšemu krogu akterjev.

Intervjuvanke so imele glede notranjih motivacijskih dejavnikov različna mnenja. Intervjuvanka 3 (2011) je glede notranjih motivacijskih dejavnikov povedala, da je najpomembnejši dejavnik podpora sodelavcev in ravnatelja: »V prvi vrsti podpora ostalih sodelavcev v službi, pa seveda ravnatelja, brez njegove podpore je težko izvajati. /.../ Drugače pa je odvisno od osebe, neke moralne vrednote, meni osebno to ni najvišja vrednota. Osebe, ki komaj preživijo, bi težko darovale. Sicer pa je odvisno od časa učiteljev in vzgojiteljev, ki se za to odločajo. Delno je to tudi naša dolžnost«. Na isto vprašanje je intervjuvanka 4 (2011), ki tako ne sodeluje v UNICEF-ovih programih, povedala, da ravnatelj nima posebnega vpliva in da je vse odvisno od pedagoškega delavca: »Ma na to, kaj bomo zbirali in kako, bi rekla, da vplivamo predvsem mi, vzgojitelji sami. Ravnatelj nima posebnega vpliva. Nam pušča odprete roke in nas spodbuja, če se za to odločimo. Ampak mislim, da moraš to začutit prav v sebi, da začutiš bistvo, za kaj boš ta denar porabil. In potem to vpliva na vse, kako se boš angažiral, koliko si temu pripaden.« Intervjuvanki, ki sodelujeta v UNICEF-ovih programih, sta imeli podobne odgovore: »Najbolj jaz sama. Jaz izhajam iz sebe, zato ker je to meni tudi način življenja. In mi je najbolj pozitivno to, da lahko jaz to v svojem poklicu tudi udeležim«, je dejala intervjuvanka 1 (2011). Intervjuvanka 2 (2011) pa je povedala: »Jaz mislim, da je najbolj odvisno od vzgoje, iz otroštva, ali vidiš stvari, ljudi okoli sebe. Ne vem, ali je to pri meni zaradi poklica, ne vem, mislim, da je otrokom treba pomagati, ker sami si ne morejo, so nemočna bitja, ki ne morejo vplivati na to, kje bodo živeli in kako, in jim je treba pomagati.« Vse se strinjajo z dejstvom, da je odločitev odvisna od pedagoškega delavca, ki se za to odloča. Noben drug dejavnik ni tako močno prisoten v njihovih odgovorih.

Druga teza v tem delu se glasi: Obstaja razlika med skupinami zunanjih motivacijskih dejavnikov, ki so odvisni od UNICEF-a Slovenija. V nadaljevanju sledi analiza zunanjih dejavnikov. To so tisti, na katere lahko organizacija, za katero se sredstva zbira, v tem primeru UNICEF Slovenija, vpliva.

Tabela 2.11: Povprečna mnenja anketirancev glede posameznih dejavnikov. Pomen števil: 1 – zelo nepomembno, 2 – nepomembno, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – pomembno, 5 – zelo pomembno

Da se odločite za akcijo zbiranja sredstev, je pomembno ...	$\bar{x}$	sd	N	Pomembno	Nepomembno
... jasno opredeljena vloga in delo vzgojitelja/ učitelja v akciji zbiranja sredstev.	4,32	,769	227	89,00%	3,10 %
... spodbujanje izmenjave informacij med učitelji/vzgojitelji.	4,26	,743	229	89,50%	3,10 %
... povezovanje vrtcev in šol, ki sodelujejo v akciji zbiranja sredstev, na lokalni ravni.	3,34	1,015	229	62,90%	5,20 %
... skupno načrtovanje akcij s strokovnimi delavci organizacije, za katero zbirate sredstva.	3,78	,846	229	74,30%	3,50 %
... povezovanje vrtcev in šol, ki sodelujejo v akciji zbiranja sredstev, na državni ravni.	3,69	,856	229	51,50%	8,40 %
... jasnejša opredelitev nalog v sklopu akcije s strani organizacije, za katero zbirate sredstva.	3,54	,848	227	72,60%	5,30 %
... medijske objave rezultatov dela in zbranih sredstev v okviru vašega VIZ.	3,58	,904	228	45,90%	17,00 %
... medijske objave rezultatov dela in zbranih sredstev v okviru vseh VIZ, ki sodelujejo v akciji zbiranja sredstev.	3,33	1,093	227	41,90%	16,20 %
... spletna stran, posebej namenjena zbiranju sredstev v vrtcih in šolah	3,33	,980	229	60,10%	5,70 %
... promocijska tiskana in video gradiva o akciji zbiranja sredstev.	3,95	,906	227	54,10%	11,80 %
... osebni kontakti s strokovnim kadrom organizacije, za katero zbirate sredstva.	3,53	,901	229	57,00%	12,30 %
... treningi zbiranja sredstev za učitelje in vzgojitelje, mentorje akcije zbiranja sredstev.	3,47	,991	228	35,40%	17,50 %
... da ste pred tem v medijih zasledili članke in prispevke o delu organizacije, za katero zbirate sredstva.	3,20	,813	229	57,00%	11,80 %
... nagovor in povabilo k sodelovanju s strani organizacije, za katero zbirate sredstva.	4,03	,879	227	46,70%	12,30 %
... da ste pred tem v medijih zasledili oglase organizacije, za katero zbirate sredstva.	3,38	,926	227	47,10%	15,90 %
... da prejmete za svoje delo ustrezno priznanje s strani organizacije, za katero zbirate sredstva.	2,47	1,098	227	43,40%	20,80 %
... da prejmete za svojo donacijo zahvalno darilo s strani organizacije, za katero zbirate sredstva.	3,61	,962	228	13,70%	50,00 %

Iz zgornje tabele je razvidno, da ima najvišjo povprečno vrednost dejavnik '*jasno opredeljena vloga in delo vzgojitelja/učitelja v akciji zbiranja sredstev*', in sicer 4,32 s standardnim odklonom 0,769 in z numerusom 227. 89 odstotkov anketirancev meni, da je to pomemben

oziroma zelo pomemben dejavnik. Najnižjo povprečno vrednost ima dejavnik *'da prejmete za svoje delo ustrezno priznanje s strani organizacije, za katero zbirate sredstva'*, in sicer 2,47 s standardnim odklonom 1.098 in pri numnerusu 227. Kljub najnižji povprečni vrednosti je samo 20,8 odstotkov anketirancev na to vprašanje odgovorilo, da je to nepomemben oziroma zelo nepomemben dejavnik. 50 odstotkov anketirancev pa meni, da je zelo nepomemben oziroma nepomemben dejavnik, *'da prejmete za svojo donacijo zahvalno darilo s strani organizacije, za katero zbirate sredstva'*.

Dejavnike sem strnila 3 v smiselne sklope.

V skupino 'mreženje', sem vključila dejavnike:

- spodbujanje izmenjave informacij med učitelji/vzgojitelji;
- povezovanje vrtcev in šol, ki sodelujejo v akciji zbiranja sredstev, na lokalni ravni;
- povezovanje vrtcev in šol, ki sodelujejo v akciji zbiranja sredstev, na državni ravni.

V skupino 'mediji' sem združila naslednje dejavnike:

- medijske objave rezultatov dela in zbranih sredstev v okviru vašega VIZ;
- medijske objave rezultatov dela in zbranih sredstev v okviru vseh VIZ, ki sodelujejo v akciji zbiranja sredstev;
- promocijska tiskana in video gradiva o akciji zbiranja sredstev;
- spletna stran, posebej namenjena zbiranju sredstev v vrtcih in šolah;
- da ste pred tem v medijih zasledili oglase organizacije, za katero zbirate sredstva;
- da ste pred tem v medijih zasledili članke in prispevke o delu organizacije, za katero zbirate sredstva.

V skupino 'sodelovanje z organizacijo' pa uvrščam naslednje dejavnike:

- treningi zbiranja sredstev za učitelje in vzgojitelje, mentorje akcije zbiranja sredstev;
- jasnejša dodelitev nalog s strani organizacije, za katero zbirate sredstva;
- skupno načrtovanje akcij s strokovnimi delavci organizacije, za katero zbirate sredstva;
- da prejmete za svoje delo ustrezno priznanje s strani organizacije, za katero zbirate sredstva;
- nagovor in povabilo k sodelovanju s strani organizacije, za katero zbirate sredstva;
- osebni kontakti s strokovnim kadrom organizacije, za katero zbirate sredstva;

- da prejmete za svojo donacijo zahvalno darilo s strani organizacije, za katero zbirate sredstva;
- jasno opredeljena vloga in delo vzgojitelja/učitelje v akciji zbiranja sredstev.

Tabela 2.12: Preizkus o normalnosti porazdelitve spremenljivk o pomembnosti posameznih sklopov dejavnikov.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
N	sodelovanje z organizacijo	mreženje	mediji
$\bar{x}$	218	227	227
sd	3,5464	3,8664	3,4758
Kolmogorov-Smirnov Z	,53026	,68216	,63592
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,191	1,837	1,470

Iz zgornje tabele je razvidno, da imajo najvišjo povprečno vrednost dejavniki, ki sem jih strnila v skupino 'mreženje', in sicer 3,87 s standardnim odklonom 0,68 pri numerusu 227. Najnižjo povprečno vrednost pa imajo dejavniki, ki sem jih strnila v skupino 'mediji', in sicer 3,47 s standardnim odklonom 0,635 pri numerusu 227.

Tabela 2.13: Izračun Kruskal Wallis testa za preverjanje hipoteze 3.

Kruskal Wallis Test	
Chi-Square	69,921
df	2
Asymp. Sig.	,000

Tezo sem postavila na osnovi predvidevanja, da bodo dejavniki med seboj odstopali in da bo med njimi najbolj odstopali dejavniki mreženja. Hipotezo sem preizkusila z neparametničnim testom Kruskal Wallis in ugotovila, da lahko hipotezo sprejemem pri $p < 0,05$.

Intervjuvanke so imele tudi ob tem različna mnenja. Obe intervjuvanki, ki sodelujeta z UNICEF-om Slovenija, sta izrazili zaupanje v organizacijo, podporo in tesno sodelovanje, kar jima daje možnost, da lahko sami razvijata programe v okviru njunih zavodov. »Gre predvsem za zaupanje. UNICEF ima toliko strokovnega kadra, infrastrukture, razpredeno mrežo prostovoljcev, mi zaupamo organizaciji. /.../ Nam se fino zdi, nam pa res vsem veliko

pomeni, da dobimo to priznanje na koncu leta. Nikoli nismo razmišljali o tem, kaj lahko dobimo, jaz jih vedno navajam na to, kaj lahko damo, ker nikoli ne vemo, kdaj bomo mi rabli kakšno pomoč«, je povedala intervjuvanka 2 (2011). Intervjuvanka 1 (2011) pa je izpostavila predvsem pomembnost sodelovanja organizacije z lokalnim okoljem in mediji, saj lahko na ta način stimuliramo sodelovanje širše skupnosti:

Ja, eno tesno sodelovanje predstavnikov z UNICEF-a in z gradivom, sodelovanjem, izobraževanjem, da imamo enega krovnega mentorja za vse. /.../ In mislim, da bi lahko tudi vi, UNICEF, bolj sodelovali, nam pomagali, da se na lokalnem nivoju bolj povežemo. Tudi v medijih, če se pojavijo naši članki, ima to velik odmev, nas poznajo, ljudje vidijo, preberejo in se znajo potem bolj poistovetiti, bolj se vključujejo in pomagajo (Intervjuvanka 1 2011).

Intervjuvanki, ki še ne sodelujeta v UNICEF-ovih programih, sta prav tako mnjenja, da je potrebno čim več sodelovanja in povezovanja. V vrtcu v Braniku sem na dan intervjuja predstavila tudi delo UNICEF-a za otroke v Sloveniji. Zato se je tudi odgovor intervjuvanke navezoval na predstavitev: »No, recimo ta vaša predstavitev danes, to je zelo pomembna. Da iz prve roke izveš, to je vedno dosti bolj drugače, kot pa če dobiš papir v roke. To je sigurno pohvale vredno. Potem pa tudi vsa ta sprotna obveščanja. /.../ Potem kakšna izmenjava mnenj med vzgojitelji in učitelji. /.../ Potem pa so pomembne še povratne informacije, da vemo, kam, kako se je denar porabil«, je dejala intervjuvanka 4 (2011). Intervjuvanka 3 (2011) pa je povedala, da se ji zdijo od zunanjih motivacijskih dejavnikov pomembne tudi druge bonitete:

Pa tudi ostale bonitete so pomembne, na primer točke za napredovanje. /.../ Verjetno prej neke smernice, konkretne, kako, kje, ne, natančna navodila, da lahko to izvedeš v čim krajšem roku in s čim manj težav. /.../ da je nek suport, da imaš nekoga, ki te usmerja. Na začetku tudi kakšen trening za učitelje. /.../ Čim več pa bi si želela komunikacije s to organizacijo, da sem čim bolj na osebni ravni, osebni nagovor. /.../ Predvsem v živo, ne preko spleta, to ne deluje enako (Intervjuvanka 3 2011).

Vsem intervjuvankam je skupna želja po čim več komunikacije, kar potrjuje rezultate anketnega vprašalnika. Intervjuvanke menijo, da je pomembno tako osebno sodelovanje z organizacijo kot tudi medsebojno povezovanje in sodelovanje med različnimi vzgojno-izobraževalnimi zavodi.

Za UNICEF Slovenija so to zelo uporabni rezultati za nadaljnje delo z vzgojitelji in učitelji v okviru programa Izobraževanje za razvoj, saj se lahko na osnovi rezultatov postavijo smernice za prihodnje delo.

Na osnovi analize ugotavljam, da so najpomembnejši notranji motivacijski dejavniki, ki vplivajo na odločitev mentorjev UNICEF-ovih aktivnosti o tem, ali bodo izvedli akcijo zbiranja sredstev ali ne, dejavniki, ki sem jih združila v sklop '*medsebojno sodelovanje udeležencev*'. Kot notranje motivacijske dejavnike sem označila tiste dejavnike, na katere lahko vplivajo mentorji sami oziroma osebe na njihovi šoli, ne more pa nanje vplivati organizacija, za katero se sredstva zbirajo. V sklopu '*medsebojno sodelovanje udeležencev*' so zajeti dejavniki, ki se nanašajo na sprejemanje in podporo s strani sveta staršev, angažiranost učencev, sprejemanje in podporo staršev sodelujočih učencev ter sprejemanje in podporo lokalne skupnosti. Najmanj pomembni zunanji motivacijski dejavniki pa se jim zdijo '*osebni dejavniki*'. V ta sklop sem združila dejavnike, ki se nanašajo na anketiranca. In sicer, da ima anketiranec sam dovolj sredstev, da lahko daruje, da ima pozitivne izkušnje z zbiranjem sredstev iz preteklosti, da ga pri tem podpira in sprejema njegova lastna družina ter njegova osebna verska pripadnost.

Anketiranci so kot najpomembnejše zunanje motivacijske dejavnike označili dejavnike, ki sem jih pozneje združila v sklop mreženje. Zunanji dejavniki so dejavniki, na katere lahko UNICEF, kot organizacija, za katero se sredstva zbirajo, vpliva. Ti dejavniki so spodbujanje izmenjave informacij med učitelji/vzgojitelji, povezovanje vrtcev in šol, ki sodelujejo v akciji zbiranja sredstev na lokalni ravni ter povezovanje vrtcev in šol, ki sodelujejo v akciji zbiranja sredstev na državni ravni.

Na osnovi ugotovitev sklepam, da lahko UNICEF svoje sodelovanje z VIZ okrepi predvsem na področju izmenjave informacij ter medsebojnega povezovanja VIZ. Na tem področju se že izvajajo številne aktivnosti, kot so seminarji in neformalna srečanja ob zaključku šolskega leta. Vendar pa je kljub temu treba več pozornosti usmeriti v širjenje informacij in pridobivanje povratnih informacije glede posameznih seminarjev, praznovanj ali drugačnih srečanj. Poleg tega je še zelo slabo razvito tudi področje družabnih omrežij, kar je velika priložnost, da se z malo sredstvi kakovostno nadgradijo medsebojni odnosi.

3 ZAKLJUČEK

Neprofitno prostovoljske organizacije opravljajo pomembno vlogo v dopolnjevanju nalog socialne države. Kljub temu pa se iz dneva v dan soočajo z velikimi izzivi financiranja svojega delovanja in zbiranja sredstev za izvajanje svoje dejavnosti, programov in projektov. V magistrskem delu sem se ukvarjala predvsem z zbiranjem sredstev in dejavniki, ki vplivajo na uspešnost zbiranja sredstev v neprofitni prostovoljski organizaciji.

NPO so organizacije zasebnega prava, ki svojega dobička ne delijo med lastnike, temveč ga vlagajo v delovanje organizacije. Delujejo v skupnem ali v splošnem družbenem interesu in nemalokrat opravljajo tudi vlogo socialne države. V takem primeru gre za koncesijske pogodbe, ki jih vladna institucija sklene z NPO. V splošnem se NPO financirajo iz javnih, komercialnih in zasebnih virov. Javne vire predstavljajo državni in občinski organi, državne institucije in ministrstva. Med komercialne vire štejemo prihodke od prodaje storitev ali izdelkov, ki jih NPO prodaja. Zasebne vire predstavljajo donacije od podjetij, posameznikov in fundacij.

Zbiranju sredstev iz zasebnih virov s tujko pravimo fundraising. Gre za zahteven proces, ki vsebuje več stopenj, od načrtovanja, gradnje odnosa med donatorjem in NPO doprejem donacije. Zbiranje sredstev je odvisno od mnogih faktorjev, na katere NPO lahko vpliva, ter od mnogih, na katere NPO nima vpliva.

V magistrskem delu sem na primeru NPO Društvo UNICEF Slovenija želela preveriti, kateri dejavniki so v NPO najbolj pomembni za uspešno zbiranje sredstev.

V empiričnem delu magistrskega dela sem raziskovala dejavnike, ki vplivajo na uspešnost zbiranja sredstev. Empirični del magistrskega dela se osredotoča na slovensko NPO UNICEF Slovenija, ki zbira sredstva s pomočjo več različnih metod. UNICEF Slovenija svoje dobre rezultate beleži predvsem na osnovi tesne povezave z mednarodno organizacijo UNICEF, izmenjavo izkušenj z drugimi UNICEF-ovimi nacionalnimi odbori ter nenehnim preizkušanjem in merjenjem učinkovitosti posameznih metod zbiranja sredstev.

V NPO UNICEF Slovenija sem na osnovi letnih delovnih načrtov in poročil, strateškega načrta ter drugih internih dokumentov analizirala, kateri je najpomembnejši dejavnik pri

zbiranju sredstev. Ugotovila sem, da je najpomembnejši dejavnik zbiranja sredstev, na katerega organizacija lahko vpliva, dobro izoblikovana strategija zbiranja sredstev. Svojo hipotezo sem preverila še s primarnimi podatki, tako da sem izvedla tri intervjuje z zaposlenimi v organizaciji. Tako sem na osnovi kvalitativne raziskovalne metode potrdila prvo raziskovalno hipotezo.

Sledila je podrobnejša analiza zbiranja sredstev v vrtcih in šolah. Na osnovi analize anketnih vprašalnikov in štirih intervjujev z vzgojiteljicami in učiteljicami se je pokazalo, da so najpomembnejši dejavniki pri organiziranju akcij zbiranja sredstev v vrtcih in šolah sodelovanje in angažiranje udeležencev, med katere spadajo učenci, starši, sodelavci in skupnost. Prav tako se je pokazalo, da je zelo pomemben dejavnik mreženje v sklopu UNICEF-a, saj učitelji in vzgojitelji pričakujejo čim več mreženja in izmenjave informacij med različnimi sodelujočimi vrtci in šolami.

Na osnovi analiz navedenih podatkov sem zaključila, da je za uspešno zbiranje sredstev pomembnih več dejavnikov. Znotraj organizacije je najpomembnejša kakovostna priprava strategije in strateškega načrta zbiranja sredstev. Strateški, večletni načrt je treba dopolniti s podrobnejšimi letnimi načrti dela za posamezno področje v organizaciji. Najpomembnejši del strateškega načrta je poslanstvo organizacije, ki se zapiše v obliki izjave o poslanstvu. Strateški načrt organizacije, predvsem pa strateški načrt zbiranja sredstev, mora temeljiti na podrobni analizi notranjega in zunanjega okolja. Poleg poslanstva ima zelo pomembno vlogo vizija organizacije. Na osnovi analize okolja je treba pripraviti vizijo in strateške cilje. Vsak cilj je zapisan tako, da se hkrati opiše tudi strategija za doseg cilja ter kazalniki za merjenje cilja. V strateškem načrtu zbiranja sredstev so navedene tudi metode zbiranja sredstev. Za pripravo kakovostnega strateškega načrta zbiranja sredstev je potrebno podrobno poznavanje notranjega in zunanjega okolja ter trendov, priložnosti in tudi tveganj ob uporabi posamezne metode zbiranja sredstev.

Pomembno vlogo pri načrtovanju imajo tudi darovalci sami. Potrebno je nenehno spremljanje sprememb in napredka v odnosu do posameznih skupin darovalcev, predvsem pa možnosti, ki jih sodobna znanost ponuja, za navezovanje in ohranjanje stikov z donatorji. Vsak donator je pomemben osebek v razvoju metod zbiranja sredstev. Vsaka NPO si želi, da bi enkratni darovalec postal večkratni ali celo redni, mesečni darovalec. Nekatere NPO svoj odnos razvijejo do te mere, da slednjič darovalec NPO po svoji smrti zapusti tudi del ali celotno

svoje imetje. Gradnja odnosa je pomembna tudi s podjetji. Korporativni partnerji so enako ali celo bolj pomembni od posameznikov, saj lahko z enkratno donacijo izjemno pripomorejo k rasti organizacije oziroma izvedbi posameznih velikih projektov. Prav zaradi občutljivih razmerij med donatorji in NPO je treba odnos in gradnjo le tega skrbno načrtovati ter predvideti, kdaj bomo darovalca kontaktirali, s kakšnim namenom, na kakšen način, ali bo to pisna oblika, telefonski klic ali osebni obisk.

Drugi del analize je bil namenjen raziskovanju dejavnikov, ki vplivajo na odločitev vzgojiteljev in učiteljev, da se oziroma se ne odločijo izvesti akcije zbiranja denarnih sredstev za UNICEF. Iz analize pridobljenih podatkov je razvidno, da si mentorji UNICEF-ovih aktivnosti želijo predvsem več medsebojnega povezovanja ter medsebojne podpore. Iz tega izhaja, da je nujno potrebno gojiti dobre in kakovostne odnose s potencialnimi organizatorji akcij zbiranja sredstev. Mentorji UNICEF-ovih aktivnosti so UNICEF-ovi prostovoljci, ki se odločijo izvajati UNICEF-ove aktivnosti za otroke. To kaže na njihovo visoko naklonjenost organizaciji, ki pa jo je treba skrbno negovati in spodbujati. UNICEF lahko dobre rezultate doseže z večjim vložkom v podporo učiteljem tudi na regionalni in lokalni ravni, na spletnem mestu ter s pomočjo družabnih omrežij. Ker pa je populacija mentorjev heterogena, sestavljajo jo tako mladi vzgojitelji in učitelji kot tudi starejši, je treba graditev odnosa skrbno načrtovati glede na potrebe mentorjev. Z mlajšimi je gradnja odnosa na osnovi družabnih omrežij zaželena, medtem ko je z veliko mentorji skoraj nemogoča, saj sami ne uporabljajo tovrstnih aplikacij. Za starejše mentorje so dobrodošli bolj utečeni načini podpore v obliki telefonskih klicev ali navadne pošte. Prav zaradi tega je treba predvideti, na kakšen način se bo krepila podpora učiteljem in vzgojiteljem, da bo sčasoma njihovo izvajanje izobraževalnih projektov za otroke in mlade preraslo v organizacijo akcij zbiranja sredstev.

IV LITERATURA:

1. Anheiner, K. Helmut in Seibel, Wolfgang. 1990. *The third sector: Comparative studies of nonprofit organizations*. New York: De Gruyter.
2. Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
3. Bolčič, Tatjana. 2005. *Faze pri strateškem upravljanju in načrtovanju v nepridobitnih organizacijah*. Dostopno prek: <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=faze-pri-strateskem-upravljanju-in-nacrtovanju-v-nepridobitnih-organizacijah> (25. maj 2011).
4. Cepin, Matej, ur. 2005. *Priročnik za menedžerje v mladinskih organizacijah*. Ljubljana: Salve.
5. --- 2007. *S strateškim načrtovanjem do uspešnega vodenja NVO*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij – CNVOS.
6. CIVICUS. 2001. *Developing a financing strategy*. Dostopno prek: <http://www.civicus.org/new/media/Developing%20a%20Financing%20Strategy.pdf> (22. november 2011).
7. CNVOS. 2011. *NVO v Sloveniji*. Dostopno prek: http://cnvosinfo.civilni-dialog.net/index.php?option=com_content&task=view&id=150&Itemid=61 (10. december 2011).
8. --- 2012. *Zakon o nevladnih organizacijah v javnem interesu: ključne rešitve*. Dostopno prek: <http://www.cnvos.si/article/id/5282/cid/23> (8. februar 2013).
9. Čandek, Sonja. 2001. Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev – dotacij, donacij v neprofitnem sektorju. V *Kako jadrati čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij?* ur. doc. dr. Dejan Jelovac, 123–134. Ljubljana: Zavod Radio Študent.
10. --- 2004. *Analiza možnosti za samofinanciranje zasebnih neprofitno-volunterskih organizacij na področju socialnega varstva v Sloveniji: Magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
11. Črnak-Meglič, Andreja. 2007. *Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev in ustanov) v letu 2007*. Dostopno prek: <http://www.cnvos.si/UserFiles/File/Zagovornistvo/Sooblikovanje%20politik/Crnak%20Meglic%20porocilo%202007.pdf> (1. oktober 2011).
12. ---. 2008. *Zapiski s predavanj. FDV, Ljubljana*
13. ---. 2009. *Obseg in viri financiranja nevladnih organizacij (društev, ustanov in zasebnih zavodov) v letu 2008*. Dostopno prek:

- http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/nevladne_organizacije/za_nevladne_organizacije/analize_in_raziskave_nvo/ (1. oktober 2011).
14. Dakič, Maša. 2013. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 14. februar.
15. Davis G. Lee 1998. Finančna stabilnost NVO. V *Vloga in financiranje NVO: Zbornik strokovnih prispevkov* ur. Marega Milena in Mateja Šepec, 83–93. Izola: Regionalni center za okolje za srednjo in vzhodno Evropo in Zavod za odprto družbo.
16. Dimovski, Vlado. 2002. Management neprofitnih organizacij. V *Management nova znanja za uspeh*, gl. ur. Možina Stane, 694–738. Radovljica: Didakta.
17. --- 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Erjavec, Primož. 2009. *Vloga in pomen sindikatov v sodobni družbi: diplomsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
19. European comission. 2011. *About the European Commission: Deparments and services*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/about/ds_en.htm (22. november 2011).
20. Evropska komisija. 2008. *Nova sredstva, boljši predpisi: Pregled novih finančnih predpisov in možnosti financiranja 2007–2013*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/funds_rules/pack_rules_funds_sl.pdf (22. november 2011).
21. ---. 2013. *Družbena odgovornost podjetij*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=sln> (8. februar 2013).
22. Findeisen, Dušana in Alenka Hebar. 2008. *Menedžment v nevladnih organizacijah: kako nevladne organizacije sebi zagotovijo trajanje in obvladajo spremembe*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
23. Fogal, E. Robert. 2010. Designing and managing the fundraising program. V: *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, gl. ur. Renz, O. David, 369–381. San Francisco: Jossey-Bass.
24. Garech, Joe. 2013. *Guide to Raising Money from Foundations*. Dostopno prek: <http://www.thefundraisingauthority.com/fundraising-basics/fundraising-plan/> (10. maj 2013).
25. Greif, Polona. 2013. *Intervju z avtorico*. Ljubljana, 25. januar.
26. Haibach, Maria and Kreuzer, Thomas. 2004. Fundraising. V *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work*. Ur. Zimmer, Annette in Priller, Eckhard 367–379. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.

27. Hill, Charles W. L. in Jones, Gareth R. 2010. *Strategic management theory: an integrated approach*. Mason (OH). South-Western Cengage Learning.
28. Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
29. Hrovatin, Nevenka. 2001. Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij?* ur. doc. dr. Dejan Jelovac, 36–47. Ljubljana: Zavod Radio Študent.
30. Integra. 2009. Socialna ekonomija v Sloveniji: osnova za razpravo. Dostopno prek: http://www.eu-integra.eu/cms/uploads/media/SOCIALNA_EKONOMIJA_V_SLOVENIJI.pdf (22. november 2011).
31. Intervjuvanka 1. 2011. Intervju z avtorico. Vrtojba, 19. december.
32. Intervjuvanka 2. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 14. december.
33. Intervjuvanka 3. 2011. Intervju z avtorico. Ljubljana, 17. december.
34. Intervjuvanka 4. 2011. Intervju z avtorico. Branik, 19. december.
35. Iskra, Sergej. 2010. *Evropska kohezijska politika in možnosti črpanja EU sredstev*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/funds_rules/pack_rules_funds_sl.pdf (22. november 2011).
36. Jernejčič-Dolinar Barbara. 2009. *Družbena odgovornost podjetij*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/funds_rules/pack_rules_funds_sl.pdf (22. november 2011).
37. Kolarič, Zinka. 2003. Neprofitno-volonterske organizacije in njihov razvoj – od volontarizma k profesionalizmu. *Teorija in praksa* 40 (1): 37–56.
38. Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno – volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič, Liljana Rihter, Ružica Boškić in Tatjana Rakar. 2006. *Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji (Raziskovalni projekt v okviru crp – celovita analiza pravnega in ekonomskega okvirja za delo nevladnih organizacij): Zaključno poročilo*. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede: Center za proučevanje družbene blaginje.

40. Kolarič, Zinka in Tatjana Rakar. 2010. *Raziskava indeks civilne družbe: Obseg, struktura in vloga/funkcija civilno-družbenih organizacij: Študija primera: Dimenzija: raven organizacij*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/Mojca/CIVICUS_studije/STUDIJA_PRIMERA_1.pdf.
41. Kotler, Philip. 1997. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice-Hall, Upper Saddle River NJ.
42. Kovač, Bogomir. 2002. Lobiranje v neprofitnem sektorju. V *Kako jadрати čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij?* ur. doc. dr. Dejan Jelovac, 123–134. Ljubljana: Zavod Radio Študent.
43. Kraševac, Mateja, Rene Suša. 2007. *Pomen izobraževanja za razvoj v okviru razvojne politike države*. Dostopno prek: http://www.sloga-platform.org/sloga/images/M_images/pomen%20gu%20v%20okviru%20razvojne%20politike%20drave.pdf (25. maj 2011).
44. Lovše, Mojca. 2013. *Davčna obravnava sponzorstva in donatorstva in prikaz razlik med njima*. Dostopno prek: <http://www.interfin.si/davcna-obravnavasponzorstva-in-donatorstva-in-prikaz-razlik-med-njima/> (8. februar 2013).
45. Moore, David. 2005. *Laws and other mechanisms for promoting ngo financial sustainability*. Dostopno prek: http://icnl.org/knowledge/pubs/Financial_Sustainability.pdf (23. november 2011).
46. Musek Lešnik, Kristijan. 2013. *Kako vizija vpliva na podjetje*. Dostopno prek: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vizija-kakovizijavplivanapodjetje.html> (15. marec 2013).
47. Ledvinova, Jana. 1997. *Denar, denar vsepovsod*. Baltimore: The John Hopkins University, Institute for Police Studies.
48. Magić, Jasna in Živa Kokolj. 2007. *Pridobivanje evropskih sredstev – primeri dobrih praks*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
49. Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
50. Marega, Milena in Mateja Šepec. (Ur.). 1997. *Vloga in financiranje NVO: zbornik strokovnih prispevkov*. Slovenija: REC – Regionalni center za okolje za srednjo in vzhodno Evropo.

51. Mixer, R. Joseph. 1993. *Principles of professional fundraising: Useful foundations for succesful practise*. San Francisco: Jossey-Bass.
52. National Committee Standing group. 2008. *Education for development. Child rights awarness, child participation and engagement for global solidarity in industrialized countries. A guidance framework for UNICEF national committees based on board document E/ICEF/1992/L.8*. UNICEF Private Fundraising and Partnerships in Geneva. Interno gradivo.
53. Ovsenik, Marija in Milan Ambrož (1999) *Neprofitni avtopoietični sistemi*, Institut za samorazvoj, Škofja Loka.
54. Pajas, Petr in Vilain, Michael. 2004. Finance of Nonprofit Organizations. V *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work*. Ur. Zimmer, Annette in Priller, Eckhard 342–366. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
55. PIC – Pravno-informacijski center nevladnih organizacij. 2013. *Najpogostejša vprašanja o nevladnih organizacija*. Dostopno prek: http://www.pic.si/index.php?option=com_content&task=view&id=143&Itemid=179#Kaj_razumemo_pod_pojmom_nevladna_organizacija? (8. februar 2013).
56. Pidgeon, Stephen. 2012. *Direct marketing to your supporters: How to use direct marketing to communicate with existing and new supporters*. Dostopno prek: <http://knowhownonprofit.org/funding/fundraising/individual-giving/direct-marketing> (8. februar 2013).
57. Pipan, Maja. 2011. *Bobrove dobrodelne ustvarjalnice 2011/2012: z ustvarjanjem do zbiranja sredstev za dolgoročne programe pomoči otrokm v državah v razvoju*. Ljubljana: UNICEF Slovenija.
58. Pučko, Daniel. 1991. *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
59. Rakar, Tatjana, Tomaž Deželan, Senka Š. Vrbica, Zinka Kolarič, Andreja Črnak Meglič in Mateja Nagode. 2011. *Civilna družba v Sloveniji*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
60. Rus, Veljko. 1990. *Socialna država in družba blaginje*: Ljubljana. Domus.
61. --- 1994. *Management neprofitnih organizacij*. V S. Možina (1994): Management. Radovljica: Didakta.
62. --- 2001. *Podjetizacija in socializacija države*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

63. Salamon, M. Lester, Sokolowski, S. Wojciech in List, Regina 1999. Global civil society: An overview V: *Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector*. John Hopkins University, Maryland, Baltimore, USA.
64. --- 2004. *Global civil society. Dimensions of the nonprofit sector: Volume two*. United States of America: Kumarian press.
65. Seiler, L. Thimoty. 2013. *Roadmap tu fundraising success*. Dostopno prek: http://www.philanthropy.iupui.edu/files/course_resources/roadmap_to_fundraising_success.pdf (9. februar 2013).
66. Simpson, G. John. 1990. Modern welfare State Policy. v: *The third sector: Comparative studies of nonprofit organizations*, ur. Helmut K. Anheier in Wolfgang Seibel, 31–41. New York: De Gruyter.
67. *Splošna deklaracija o človekovih pravicah* (1948). Dostopno prek: <http://www.varuh-rs.si/index.php?id=102> (15. oktober 2011).
68. Stamenkovič, Irena. 2013. Intervju z avtorico. Ljubljana, 22. januar.
69. Stičišče NVO osrednje Slovenije. 2011. *Društva v javnem interesu*. Dostopno prek: <http://www.srce-me-povezuje.si/?lng=sl&t=pravo&id=1441> (4.oktober 2011).
70. Tavčar, I. Mitja. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
71. --- 2008. *Strateški management nepridobitnih organizacij: Skripta, 5. dopolnjena izdaja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
72. Tavčar, I. Mitja in Nada Trunk Širca. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za Management.
73. Torok, Manana. 2005. *Strateško načrtovanje*. . John Hopkins University, Maryland, Baltimore, USA.
74. United nations. 1996. *Operational Activities of the United Nations for: International Development Cooperation. Operational activities of the United Nations system for development. Summary of decisions adopted by the executive boards of the United Nations funds and programmes and of actions taken by the organizations of the United Nations system*. Dostopno prek: <http://www.un.org/documents/ecosoc/docs/1996/e1996-64add1.htm> (25. maj 2011).
75. UNICEF. 2011. *Medium term strategic plan 2006-2009-2013*. Dostopno prek: http://www.unicef.org/about/execboard/files/MTSP_2006-9_2006-13_short_version_orientation_session_11_Jan_2011.pdf (30. april 2013).
76. --- 2016: *Joint strategic plan 2016–2019*. UNICEF Slovenija (interno gradivo).

77. UNICEF Slovenija. 2003. *Statut Društva UNICEF Slovenija*. UNICEF Slovenija.
78. --- 2006. *UNICEF Slovenija, UNICEF v svetu*. UNICEF Slovenija.
79. --- 2007. *Interno gradivo: Delavnica za pripravo strateškega načrta 2007–2009*. UNICEF Slovenija.
80. --- 2007a. *Joint strategic plan 2007–2009*. UNICEF Slovenija.
81. --- 2011a. *Letno poročilo 2010*. UNICEF Slovenija.
82. --- 2011b. *Interno gradivo za skupščino*. UNICEF Slovenija.
83. --- 2011c. *Interno gradivo za člane upravnega odbora*. UNICEF Slovenija.
84. --- 2012a. *Letno poročilo 2011*. UNICEF Slovenija.
85. --- 2012b. *Interno gradivo za skupščino*. UNICEF Slovenija.
86. --- 2012c. *Akt o ustanovitvi Slovenske fundacije za UNICEF, ustanove*. UNICEF Slovenija.
87. --- 2012d. *Sporazum o prenosu pravic in obveznosti*. UNICEF Slovenija.
88. --- 2012d. *UNICEF Slovenija*. Dostopno prek: <http://www.unicef.si/vsebina/70/Unicef%20Slovenija> (24. november 2012).
89. --- 2013a. *Pogosta vprašanja*. Dostopno prek: <http://www.unicef.si/faq> (22. februar 2013).
90. --- 2013b. *Prednosti mesečnega darovanja*. Dostopno prek: <http://www.unicef.si/vsebina/83/Prednosti%20mese%C4%8Dnega%20darovanja> (22. februar 2013).
91. Urad vlade RS za komuniciranje. 2011. *Slovenija doma v Evropi*. Dostopno prek: Urad vlade RS za komuniciranje 2011 <http://www.evropa.gov.si/>, http://www.evropa.gov.si/si/vsebina/pogosta-vprasanja/pogosta-vprasanja/news/e80a26347b/?tx_evropafaq_pi1%5Bq%5D=469 (22. november 2011).
92. *Ustava republike Slovenije* (1991). Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199133&stevilka=1409> (15. oktober 2011).
93. Vernis, Alfred, Maria Iglesias, Beatriz Sanz in Angel Saz-Carranza. 2006. *Nonprofit Organizations: Challenges and Collaboration*. New York: Palgrave MacMillan.
94. Vodlan, Veronika. 2010. *Fundraising priročnik za nevladne organizacije*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
95. Vojnovič, Maja. 1996. *Vloga neprofitno volonterskega sektorja v pluralnem sistemu blaginje. Magistrska naloga*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
96. Vrbnjak, Tatjana. 2010. *Donacije z SMS na 1919 vse bolj popularne: Slovenci smo za svojo vzeli obliko darovanja ljudem v stiski, ki jo je prinesla mobilna telefonija*.

- Dostopno prek:
<http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2010022405515216> (8. februar 2013).
97. Vrečko, Igor. 2003. *Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003 – 2008*. Dostopno prek:
http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/Strategija-NVO.pdf (22. oktober 2011).
98. Wendroff, Alan L. 2004. *Special events: Proven strategies for non profit fund raising*. New York: John Wiley & Sons Inc.
99. Zadrúžna zveza Slovenije. 2011. *Kaj je zadruga*. Dostopno prek:
http://www.zadrúzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=10 (15. oktober 2011).
100. *Zakon o dohodnini* (ZDoh-1-UPB4). Ur.l.RS 59/2006. Dostopno prek:
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200659&stevilka=2494> (24.november 2011).
101. *Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb* ((ZDDPO-1-UPB2), Ur.l. RS 33/2006. Dostopno prek:
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200633&stevilka=1347> (24. 11. 2011).
102. *Zakon o društvih* (ZDru-1-UPB2). Ur. l. RS 64/2011. Dostopno prek:
<http://www.uradni-list.si/1/content?id=104888> (15. oktober 2011).
103. *Zakon o gospodarskih zbircnicah* (ZGZ). Ur. l. RS 60/2006. Dostopno prek:
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200660&stevilka=2537> (15. oktober 2011).
104. *Zakon o političnih strankah* (ZPolS-UPB1). Er. l. RS 100/2005. Dostopno prek:
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2005100&stevilka=4345> (15. oktober 2011).
105. *Zakon o reprezentativnosti sindikatov* (ZRSin). Ur.l. RS 13/1993. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis_ZAKO262.html (15. oktober 2011).
106. *Zakon o ustanovah* (ZU-UPB1). Ur. l. RS 70/2005. Dostopno prek:
<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200570&stevilka=3116> (20. marec 2013).
107. *Zakon o verski skupnosti* (ZVS-NPB1). Ur. l. RS 14/2007. Dostopno prek:
<http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&mandate=->

- 1&unid=UPB|4A4DB73E66F54949C12578A9002E6003&showdoc=1 (15. oktober 2011).
108. *Zakon o zadrugah (ZZad-UPB1)*. Ur. l. RS 62/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200762&stevilka=3351> (15. oktober 2011).
109. *Zakon o zavodih (ZZ)*. Ur.l. RS 12/1991. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO10.htmln (15. oktober 2011).
110. Zavarovalnica Triglav. 2013. *Družbena odgovornost: Sponzorstva*. Dostopno prek: http://www.triglav.eu/sl/druzben_a_odgovornost/sponzorstva/ (8. februar 2013).
111. Žnidaršič Kranjc, Alenka. 1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

Priloga A:**VPRAŠALNIK za vzgojiteje in učitelje
ki so v šolskem letu 2010/2011 sodelovali v UNICEF-ovih aktivnostih**

Vprašalnik je namenjen vsem pedagoškim delavcem, ki ste v šolskem letu 2010/2011 sodelovali v UNICEF-ovem programu *Izobraževanje za razvoj*, v okviru katerihkoli izobraževalnih projektov in akcij zbiranja sredstev. Za vrnjene vprašalnike se vam vnaprej zahvaljujemo, saj smo prepričani, da lahko le z vašo pomočjo izboljšamo skupno sodelovanje kot tudi naše delo nasploh.

OSNOVNE INFORMACIJE**V1 Osnovne informacije (obkrožite in dopolnite, kjer je potrebno):**

Oblika VZGOJNO IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA (v nadaljevanju VIZ) v katerem ste zaposleni (obkrožite):

1) VRTEC

2) OŠ

Starost:___

Katerega spol ste (obkrožite): 1) Ž 2) M

Na katerem delovnem mestu ste zaposleni (obkrožite, možnih je več odgovorov):

- 1) vzgojitelj
- 2) pomočnik vzgojitelja
- 3) učitelj na razredni stopnji
- 4) učitelj na predmetni stopnji
- 5) svetovalni delavec
- 6) dodatna strokovna pomoč
- 7) učitelj v podaljšanem bivanju/ jutranje varstvo
- 8) učitelj slovenskega jezika
- 9) učitelj zgodovine
- 10) učitelj geografije
- 11) učitelj gospodinjstva
- 12) učitelj državljanjske in domovinske vzgoje ter etike
- 13) učitelj matematike
- 14) drugo (dopolnite):_____

SODELOVANJE S HUMANITARNO ORGANIZACIJO UNICEF SLOVENIJA

v2 Število let sodelovanja z UNICEF-om Slovenija:_____

v3 Povprečno mesečno število ur, ki ste jih vi osebno v preteklem šolskem letu namenili za delo v okviru programov UNICEF-a Slovenija:

1	2	3	4	5	6
2 uri ali manj	3-4 ure	5-6 ur	7-8 ur	9 ur in več	Drugo (napišite koliko):

v4 Kako bi na splošno ocenili sodelovanje z UNICEF-om Slovenija v tem šolskem letu, če 1 pomeni zelo nezadovoljni, 5 pa zelo zadovoljni?

1 2 3 4 5
zelo nezadovoljni nezadovoljni niti nezadovoljni zadovoljni zelo zadovoljni
niti zadovoljni

ORGANIZIRANJE AKCIJ ZBIRANJA SREDSTEV

v5 Ali veste, da UNICEF Slovenija poleg izobraževalnih programov izvaja tudi šolske akcije zbiranja sredstev

- 1) Da, izvedel/ a sem od organizacije same.
- 2) Da, izvedel/ a sem od kolegov/ kolegic, zaposlenih v drugih VIZ.
- 3) Da, izvedel/ a sem iz medijev.
- 9) Drugo (napišite kako): _____

v6 Ali je vaš VIZ kadarkoli v preteklosti že sodeloval v akcijah zbiranja sredstev za UNICEF-a Slovenija (obkrožite)?

- 1) DA
- 2) NE
- 9) Drugo (navedite kaj): _____

V7 Na kakšne načine ste v preteklem šolskem letu v okviru vašega VIZ zbirali sredstva? Prosimo, izpolnite tabelo tako, da v stolpcih odgovor ustrezno obkrožite.

Projekt zbiranja sredstev	Smo izpeljali	Nismo izpeljali
1) Zbiranje drobiža	DA	NE
2) Dobrodelni pohod (plačilo štartnine)	DA	NE
3) Dobrodelni srečelov	DA	NE
4) Dobrodelni sejem rabljenih stvari	DA	NE
5) Dobrodelni koncert (plačilo vstopnine)	DA	NE
6) Dobrodelni šolski ples (plačilo vstopnine)	DA	NE
7) Dobrodelna tombola (plačilo prispevka za sodelovanje)	DA	NE
8) Dobrodelna modna revija (plačilo vstopnine ali prispevka za sodelovanje)	DA	NE
9) Dobrodelni lov na skriti zaklad (plačilo štartnine)	DA	NE
10) Dobrodelna dražba	DA	NE
11) Prodaja UNICEF-ovih Punčk iz cunj	DA	NE
12) Prodaja UNICEF-ovih voščilnic in daril	DA	NE
13) Drugo (navedite kaj):	DA	NE

V8 V nadaljevanju so naštet načini šolskega zbiranja sredstev. Prosimo vas, da obkrožite številko pod ustreznim odgovorom, glede na to, s katerimi načini menite, da je mogoče v okviru vašega VIZ zbrati največ sredstev.

Načini zbiranja sredstev	1 – zelo slab način	2 – slab način	3 – niti slab niti dober način	4 – dober način	5 – zelo dober način
1) Zbiranje drobiža	1	2	3	4	5
2) Dobrodelni pohod (plačilo šartnine)	1	2	3	4	5
3) Dobrodelni srečelov	1	2	3	4	5
4) Dobrodelni sejem rabljenih stvari	1	2	3	4	5
5) Dobrodelni koncert (plačilo vstopnine)	1	2	3	4	5
6) Dobrodelni šolski ples (plačilo vstopnine)	1	2	3	4	5
7) Dobrodelna tombola (plačilo prispevka za sodelovanje)	1	2	3	4	5
8) Dobrodelna modna revija (plačilo vstopnine ali prispevka za sodelovanje)	1	2	3	4	5
9) Dobrodelni lov na skriti zaklad (plačilo šartnine)	1	2	3	4	5
10) Dobrodelna dražba	1	2	3	4	5
11) Prodaja UNICEF-ovih Punčk iz cunj	1	2	3	4	5
12) Prodaja UNICEF-ovih voščilnic in daril	1	2	3	4	5
13) Drugo (navedite kaj):	1	2	3	4	5

v9 Ali menite, da je za uspeh izvedbe akcije zbiranja sredstev za UNICEF v okviru vašega VIZ potrebna prisotnost naslednjih oseb (ustrezno obkrožite):

V10a UNICEF-ovega ambasadorja: 1) DA 2) NE 9) Drugo (navedite kaj): _____

V10b UNICEF-ovega strokovnega kadra: 1) DA 2) NE 9) Drugo (navedite kaj): _____

V10c UNICEF-ovega prostovoljca: 1) DA 2) NE 9) Drugo (navedite kaj): _____

V10 Organizacija in izvedba akcije zbiranja sredstev od vodje zahteva veliko energije. Kako pomembni so posamezni dejavniki pri vaši odločitvi, ko se odločate, da BOSTE ORGANIZIRALI akcijo zbiranja sredstev? Prosimo vas, da za vsako trditev obkrožite ustrezno številko.

Da se odločite organizirati akcijo zbiranja sredstev, je pomembno ...	1 – zelo nepomembno	2 – nepomembno	3 – niti nepomembno niti pomembno	4 – pomembno	5 – zelo pomembno
1) ... sprejemanje in podpora s strani vaše družine.	1	2	3	4	5
2) ... sodelovanje vaših sodelavcev.	1	2	3	4	5
3) ... podpora ravnatelja.	1	2	3	4	5
4) ... sprejemanje in podpora s strani sveta zavoda.	1	2	3	4	5
5) ... sprejemanje in podpora s strani sveta staršev.	1	2	3	4	5
6) ... angažiranost učencev.	1	2	3	4	5
7) ... sprejemanje in podpora staršev sodelujočih učencev.	1	2	3	4	5
8) ... sprejemanje in podpora lokalne skupnosti.	1	2	3	4	5
9) ... da prejmete za izvedeno akcijo točke za napredovanje v nazive.	1	2	3	4	5
10) ... da prejmete za izvedeno akcijo točke za napredovanje v višji plačilni razred.	1	2	3	4	5
11) ... da se vam izvedba akcije zbiranja sredstev upošteva pri vrednotenju vašega dela v okviru VIZ.	1	2	3	4	5
12) ... možnost, da lahko pomagate otrokom v državah v razvoju.	1	2	3	4	5
13) ... možnost, da ste splošno dobrodelni.	1	2	3	4	5
14) ... vaš ugled v javnosti.	1	2	3	4	5
15) ... samopotrditev.	1	2	3	4	5
16) ... da imate sami dovolj sredstev, da lahko darujete.	1	2	3	4	5
17) ... ker menite, da imate tako možnost, da storite nekaj za rešitev določenega problema.	1	2	3	4	5
18) ... ker menite, da je to vaša dolžnost.	1	2	3	4	5
19) ... ker menite, da imate tako možnost, da se vsaj delno osvobodite občutka krivde, da nimajo vsi takih možnosti, kot jih imate sami.	1	2	3	4	5
20) ... ker imate tako možnost, da se povežete z znanimi ljudmi, zvezdami, ki že sodelujejo v akciji zbiranja sredstev	1	2	3	4	5
21) ... da imate pozitivne izkušnje z zbiranjem sredstev iz preteklosti	1	2	3	4	5
22) ... da gre za naravno ali drugo obliko katastrof.	1	2	3	4	5
23) ... vaša verska pripadnost.	1	2	3	4	5
24) Drugo(navedite kaj):	1	2	3	4	5

V11 V nadaljevanju so naštet še nekateri dejavniki, na katere lahko vpliva zunanja organizacija, za katero zbirate sredstva. Kako pomembni so posamezni dejavniki pri vaši odločitvi, ko se odločate, da BOSTE ORGANIZIRALI akcijo zbiranja sredstev? Prosimo vas, da za vsako trditev obkrožite ustrezno številko.

Da se odločite organizirati akcijo zbiranja sredstev, je pomembno ...	1 – zelo nepomembno	2 – nepomembno	3 – niti nepomembno niti pomembno	4 – pomembno	5 – zelo pomembno
1) ... jasno opredeljena vloga in delo vzgojitelja/učitelja v akciji zbiranja sredstev	1	2	3	4	5
2) ... spodbujanje izmenjave informacij med učitelji/vzgojitelji	1	2	3	4	5
3) ... povezovanje vrtcev in šol, ki sodelujejo v akciji zbiranja sredstev, na lokalni ravni	1	2	3	4	5
4) ... povezovanje vrtcev in šol, ki sodelujejo v akciji zbiranja sredstev, na državni ravni	1	2	3	4	5
5) ... medijske objave rezultatov dela in zbranih sredstev v okviru vašega VIZ	1	2	3	4	5
6) ... medijske objave rezultatov dela in zbranih sredstev v okviru vseh VIZ, ki sodelujejo v akciji zbiranja sredstev	1	2	3	4	5
7) ... promocijska tiskana in video gradiva o akciji zbiranja sredstev	1	2	3	4	5
8) ... treningi zbiranja sredstev za učitelje in vzgojitelje, mentorje akcije zbiranja sredstev	1	2	3	4	5
9) ... spletna stran, posebej namenjena zbiranju sredstev v vrtcih in šolah	1	2	3	4	5
10) ... jasnejša dodelitev nalog s strani organizacije, za katero zbirate sredstva	1	2	3	4	5
11) ... skupno načrtovanje akcij s strokovnimi delavci organizacije, za katero zbirate sredstva	1	2	3	4	5
12) ... da ste pred tem v medijih zasledili oglase organizacije, za katero zbirate sredstva.	1	2	3	4	5
13) ... da ste pred tem v medijih zasledili članke in prispevke o delu organizacije, za katero zbirate sredstva	1	2	3	4	5
14) ... da prejmete za svoje delo ustrezno priznanje s strani organizacije, za katero zbirate sredstva	1	2	3	4	5
15) ... da prejmete za svojo donacijo zahvalno darilo s strani organizacije, za katero zbirate sredstva	1	2	3	4	5
16) ... nagovor in povabilo k sodelovanju s strani organizacije, za katero zbirate sredstva	1	2	3	4	5
17) ... osebni kontakti s strokovnim kadrom organizacije, za katero zbirate sredstva	1	2	3	4	5
18) Drugo (navedite kaj):	1	2	3	4	5

v12 V primeru, da bi UNICEF Slovenija izdal priročnik za zbiranje sredstev, katere vsebine bi po vašem mnenju moral zajeti? Številke poleg odgovorov govorijo o pomembnosti vključitve posameznega poglavja v priročnik. Prosimo vas, da za vsako trditev obkrožite ustrezno številko.

Vsebine priročnika za zbiranje sredstev	1 – zelo nepomembno	2 – nepomembno	3 – niti nepomembno niti pomembno	4 – pomembno	5 – zelo pomembno
1) Predstavitev organizacije, kateri bomo pomagali z zbranimi sredstvi.	1	2	3	4	5
2) Jasen širši opis konkretnega projekta zbiranja sredstev.	1	2	3	4	5
3) Navedena vsota, ki jo želimo zbrati v okviru VIZ.	1	2	3	4	5
4) Jasen vsebinski načrt porabe sredstev, ki naj bi jih v okviru	1	2	3	4	5

VIZ zbrali.					
5) Primerjava, kaj lahko zagotovimo za določen znesek (npr. za 20 EUR lahko cepimo enega otroka proti ...).	1	2	3	4	5
6) Predlagani načini šolskega zbiranja sredstev.	1	2	3	4	5
7) Navodila za izvedbo posameznega načina šolskega zbiranja sredstev.	1	2	3	4	5
8) Primeri dobre prakse iz preteklosti.	1	2	3	4	5
9) Drugo (navedite kaj):	1	2	3	4	5

V13 Ali vi osebno darujete v dobrodelne ali humanitarne namene (obkrožite ustrezen odgovor)?

1) DA

2) NE

HVALA za vaše sodelovanje!

Priloga B: Intervju z intervjuvanko 1

Intervju z vzgojiteljico, ki sodeluje v programih UNICEF-a, Vrtojba, 19. 12. 2011

*Zaradi varovanja osebnih podatkov sem ime učiteljice nadomestila z Intervjuvanka 1.

A: Pozdravljena, prosim, če se lahko najprej predstaviš.

Intervjuvanka 1: Ime mi je Intervjuvanka 1, sem vzgojiteljica v vrtcu Sonček Vrtojba. Kot vzgojiteljica delam že trideset let. Začela sem v Novi Gorici, sedaj pa delam tu kot predstavnik naše enote.

A: Sodeluješ z UNICEF-om Slovenija. Kako, na kakšen način in koliko časa sodeluješ v UNICEF-ovih aktivnostih?

Intervjuvanka 1: Ja, v UNICEF-u sem že od leta 2004, tukej, v tem vrtcu, na teden pa aktivno delam na tem področju vsaj dve uri.

A: Kako pa vidiš sodelovanje z UNICEF-om na splošno?

Intervjuvanka 1: Sodelovanje z UNICEF-om je bilo do sedaj zelo dobro, bogato in plodno, tako da mislim, da smo bili obojestransko zadovoljni. Zadovoljna sem z izobraževanjem, ki nam ga UNICEF pripravi vsako leto. In tudi s tesnim sodelovanjem sodelavcev UNICEF-a v Ljubljani, z vsemi nasveti, gradivom in materialom, tako si pol lahko pripravimo in zastavimo projekte tako kot nam najbolj ustreza.

A: Kaj se zdi najbolj pomembno pri delu z UNICEF-ov?

Intervjuvanka 1: Jaz menim, da je mogoče malo premalo osebnega dela, predstavitev dela in osebnega sodelovanja z učitelji in vzgojitelji. Pred vsakim šolskim letom bi bilo fajn, da bolj angažirano pristopite do vrtcev in šol, da nam bolj natančno predstavite delo, sodelovanje. Na primer, da je več možnosti, več debate, več možnosti neformalnega druženja. Magari, da bi bilo dva dni.

A: Vaš vrtec tudi redno sodeluje v akcijah zbiranja sredstev.

Intervjuvanka 1: Ja, skoraj vsako leto. Prvo tako je bilo v tem vrtcu, ko je bil cunami na Šrilanki. Takrat smo začeli tudi bolj organizirano sodelovati z UNICEF-om. Potem smo zbirali sredstva še za Ruando, za Burkina Faso, ko je bil potres na Haitiju. Pri teh akcijah so vključene vse kolegice v vrtcu in otroci in tudi starši. Tako da je bilo res celovito. Medtem ko pri ostalih projektih, ko so bolj izobraževalne narave, sodeluje moja skupina otrok.

A: Rekla si, da ste že izvajali akcije zbiranja sredstev. Kakšni načini zbiranja sredstev pridejo v vašem vrtcu najbolj v poštev?

Intervjuvanka 1: Zbirali smo tudi materialno, ne, že, v bistvu, samo smo ugotovili, da je težko ta transport ali pa na primer te zadeve naprej speljat, da pridejo tja, kamor je namenjeno. Tako da najlažja pot je, da se zbirajo potem denarna sredstva. Razen pri projektui Punčka iz cunj, ki je en poseben projekt, kjer so izdelovali skupaj otroci, starši in stari starši in z otroki skupaj, da so potem te punčke šle v prodajo.

A: Kaj pa prav akcije zbiranja denarnih sredstev, kako ste zbirali denar?

Intervjuvanka 1: Enkrat smo imeli bazar, tudi ob novem letu, potem ko se je prodajalo, smo zbirali tudi ta sredstva, smo prodajali izdelke in voščilnicem, ki smo jih skupaj z otroki delali. Potem smo zbirali drobiž s pomočjo vašega projekta Bobrov dobrodelni koledar, ko so otroci celo leto zbirali kovančke in jih na koncu leta prinesli v vrtec in smo jih potem na koncu leta tudi prinesli v Ljubljano. Potem pa smo imeli še posebno akcijo, ki se je odvijala v okviru projekta Potovanje k sebi in okrog sveta, smo na koncu imeli tudi prireditve, ki je bila namenjena širši javnosti, vključena je bila občina, starši, vrtec, na prireditvi pa smo zbirali prostovoljne prispevke.

A: Ali meniš, da bi za uspešno izvedeno akcijo zbiranja sredstev pripomoglo, da se je udeleži kdo od zaposlenih iz organizacije, ambasador ali prostovoljec?

Intervjuvanka 1: Bistvenega pomena je zato, da se širši javnosti predstavi sam UNICEF, kot organizacijo, zato je zelo dobrodošlo, da pride kakšen gost iz Ljubljane. Da je bolj pristno, da starši bolj čutijo povezanost.

A: Kateri pa so dejavniki, ki so te pritegnili in te še pritegnejo, da se odločaš za izvajanje takih koncertov in akcij za zbiranje sredstev za UNICEF?

Intervjuvanka 1: Najbolj jaz sama. Js izhajam iz sebe, zato ker je to meni tudi način življenja. In mi je najbolj pozitivno to, da lahko jaz to v svojem poklicu tudi udeležim. In z otroci je to v bistvu najlepše in najbolj prav. Kajti prvi koraki so najbolj pomembni, ker potem otrok odraste in mu to ostane. S tem da, ko imaš otroke tako majhne imaš tudi njihove starše zraven, je ta krog širši in se medsebojno prepleta. Tako da tudi starše indirektno vzgajaš, jih usmerjaš tudi v to, da znajo pogledat tudi čez svoje vrtničke, da niso zaverovani samo vase, ampak da znajo pogledati širše v svet. Saj ni potrebno iskati revščin samo na drugem konci sveta. Jo imamo pred svojim domačim pragom. Da znajo biti sočutni in da znajo ponuditi roko pomoči.

A: Kaj pa z vidika organizacije UNICEF-a, kaj meniš, da bi še lahko ponudil učiteljem, da bi spodbudili sodelovanje v akcijah zbiranja sredstev v vrtcih in šolah?

Intervjuvanka 1: Ja, eno tesno sodelovanje predstavnikov z UNICEF-a in z gradivom, sodelovanjem, izobraževanjem, da imamo enega krovnega mentorja vsega, da tudi mi začutimo, da ni kar nekaj, da je medsebojno sodelovanje. S tem, da vidim, da je treba veliko ene energije, da pritegneš tudi še občino, šolo, da se bolj povezujemo lokalno z drugimi organizacijami. In mislim, da bi lahko tu vi, UNICEF, bolj sodelovali, nam pomagali, da se na lokalnem nivoju bolj povežemo. Tudi v medijih, če se pojavijo naši članki, ima to velik odmev, nas poznajo, ljudje vidijo, preberejo in se znajo potem bolj poistovetiti, bolj se vključujejo in pomagajo.

A: Kaj meniš, da je najpomembnejši faktor, da se tvoje sodelavke odločijo za take akcije zbiranja sredstev?

Intervjuvanka 1: eno z drugim je prepleteno. So tudi notranji vzgibi, nekatere pa prevzame to, kar jim jaz predstavim. To sem hotela še dodat. Da je tudi širše. Mi sami se ozaveščamo, da je razkol in nepravilna delitev na bogate in revne. Ne samo otroke, da ozaveščamo, ampak se tudi mi sami pozanimamo, najdemo informacije o trenutni situaciji.

A: Ali opaziš kakšne razlike, kako se tvoje kolegice udeležujejo posameznih projektov, kako se vključujejo v akcije zbiranja sredstev?

Intervjuvanka 1: Ja, pri starejših, kjer je to že zelo dobro poznano, teče dokaj uigrano, bi rekla, ne, zato ker dobro poznajo stvari, medtem ko pri mlajših kolegicah je precej dela na tem, da se spoznajo s tem, da jim predstavimo, je pa veliko tudi na tem, da dobijo kakšno točko. Starejše so dale to že skozi, mlajše pa lažje in bolj pokažejo svojo kvaliteto, če za to dobijo tudi točke za napredovanje.

A: Ali opažaš razlike, da mlajši zaposleni, ki sodelujejo pri akcijah zbiranja sredstev, sprašujejo, ali se jim bo kje poznalo, če sodelujejo?

Intervjuvanka 1: Ja, mladi so zelo pripravljeni delati, samo jim je treba stvari predstaviti in jih vpeljati v to, da začutijo kaj in kako. Ko začneš na novo kariero v službi, je fajn, da imaš kakšnega mentorja, da ti pokaže. Zdaj imamo v našem kolektivu veliko mladih in so pripravljeni delati, ja.

A: Ali meniš, da na odločitev vpliva tudi materialno stanje kolegic?

Intervjuvanka 1: Mislim, da ne, delamo v vrtcu, da ni tu ta point. Smo v takih službah, kjer je ta humanitarnost, ena človečnost kar na nivoju. In da se skrb za sočloveka, kar ni samo preko UNICEF-a, se kaže tudi na drugih sferah, dejansko, smo potem vsi bolj pozorni, tudi če je kak otrok ali družina v težavah, se bolj povezujemo.

A: Kaj pa meniš, da bi bilo najbolj pomembno za priročnik zbiranja sredstev, kaj ne sme manjkati?

Intervjuvanka 1: Ja, načrt dela, koraki, vzroki in posledica. To sodelovanje, povezovanje, na primer, pri UNICEF-u, kako denar potuje naprej, kje se porabljajo sredstva in tako. Potem če zajame jedro natančno, je lahko krajši, je pa lepo, da je kakšna ilustracija zraven, tudi če je potem zaradi tega malo bolj obsežen. Pomembno je tudi, da je napisano, za katere namene se denar zbira in kako se bo porabil. Zato, da lažje načrtujemo in se lahko povezujemo.

A: A meniš, da je ta vzgoja humanitarnosti vaša dolžnost, ali je to zgolj dolžnost staršev?

Intervjuvanka 1: Ne samo staršev, tudi nas. Mislim, da je zelo pomembno, da se to vključuje v predšolsko vzgojo, zato ker, sploh če smo povezani s starši, da delamo skupno, je zelo dobro za otroke. Vsak začetni korak veliko pomeni. Tako kot so vzgojeni, sploh, ko imajo tak vzorec, se vidi, kako se potem tudi v prihodnje vedejo.

A: Ali ti daruješ v dobrotelne namene? Ali misliš, da to vpliva tudi na druge?

Intervjuvanka 1: Ja, jaz darujem. In mislim, da to vpliva na to, ali se odločim za akcije zbiranja sredstev v vrtcu. Jaz sicer zaupam organizaciji in darujem v dobri veri, da bo tudi prišlo na tapravo naslov.

Priloga C: Intervju z intervjuvanko 2

Intervju z učiteljico, ki sodeluje v programih UNICEF-a, Ljubljana, 14. 12. 2011

*Zaradi varovanja osebnih podatkov sem ime učiteljice nadomestila z Intervjuvanka 2.

A: Pozdravljena, najprej bi te prosila, če se lahko malo predstaviš.

Intervjuvanka 2: Sem Intervjuvanka 2, iz OŠ Bežigrad, 15 let učiteljica, zdaj dve leti ravnateljica. In tudi z UNICEF-om sem se srečala tukaj, no, pač s kolegico sva začeli na šoli, tako da je zdaj UNICEF na šoli 8 oziroma 9 let. Sodelujemo v teh akcijah na različne načine.

A: Torej, omenila si, da z UNICEF-om sodelujete 8 oziroma 9 let. Kaj pa ti osebno, koliko ur meniš, da porabiš za UNICEF-ove aktivnosti?

Intervjuvanka 2: Joj, tega še nikoli nisem seštevala. Zelo različno. Zdaj, ko imamo decembra te akcije, koncert, pa prodajo in izdelujemo punčke, je tega ogromno. Ampak recimo, če potem pogledam, 9 ur in več. Ampak zelo zelo različno. Zdaj, letos smo en tak interesen projekt začeli, ko bodo učenci iz UNICEF-ovega krožka učil različne igre, ki se jih igrajo otroci po svetu, učence naše v podaljšanem bivanju recimo in pol bo spomladi spet en tak interval, ko bomo delali več. Drugač pa se učenci dobivajo v okviru krožka enkrat na teden. Pol pa po potrebi.

A: Kako bi pa ocenila sodelovanje recimo z UNICEF-om? Zdaj si na primer omenila stvari, ki ste jih sami organizirali. Kako bi pa ocenila sodelovanje z UNICEF-om?

Intervjuvanka 2: Krasno, mi smo zelo zadovoljni. Meni je bilo zelo lepo takrat, ko smo začeli. S kolegico nisva nič vedli, pa sva poklicali na UNICEF in sva povedali, da mi pa nekaj bi. Kaj lahko? Nama je takrat še Katja predstavila vse stvari, kaj lahko, kaj ne. Smo začeli s krožkom, z dejavnostmi, pol se je pa to razvijalo. In vedno smo dobili pomoč pa podporo tam in zlo mi je všeč, ker vedno dobimo podporo tudi za stvari, ki se jih sami spomnimo, neke okvire, to lahko, to ne, in pol tudi sami vidimo, kaj se da, kaj ne, in pol tudi to razvijamo naprej. Ne vem, neke stvari na naši šoli lahko super tečejo, drugje pa tega ni. Ker zdaj vidimo skozi vsa ta leta je že neka tradicija, se že vsak december starši in otroci sprašujejo, kaj pa bomo letos, srečelov, prodajna razstava ali nekaj, zdaj se je to že prijel, prva leta smo moral zlo zlo promovirati in jih spomniti, zdej nas pa že v bistvu starši in učenci spomnijo, kdaj pa bo, kdaj bo pa koncert, in v kolektivu sploh, v avgustu, ko načrtujemo, imamo že, kdaj bo UNICEF-ov koncert, in ga damo v koledar. Tako da res, s tem, ... ali pa, super se mi zdi z UNICEF-a ta podpora, če rečem, tiskana. Vsi ti priročniki, ki so zdaj, meni se zdi krasen izbor in če nekaj iz tistega vzameš, ne vse, saj ne moreš vsega, pri krožku, ali pa, mi smo eno stvar vzel, pa prejšnje leto smo probali pri mlajših tisti projekt peljat o človekovih pravicah. Se potemte stvari fino prekrivajo in nekak vidimo s temi svojimi in UNICEF-ovmi, ki jih predlagate, in vidimo, kaj steče pri nas. Ali pa, eno leto imamo tako generacijo otrok, da izpeljemo eno stvar in drugo leto kaj drugega.

A: Je kakšna stvar, kar misliš, da bi lahko bila boljša, kar ni v redu? Kaj bi recimo nam predlagala, da bi lažje vzpostavili kontakt z novimi in ohranili s temi, ki ste že dlje časa? Je kakšna stvar, ki jo ti pogrešaš oziroma, bi jo ti spremenila na našem mestu?

Intervjuvanka 2: Ma ne vem, to itak, jaz pri takih stvareh, kot je dobrotelost in pomoč, ne vidim, da lahko dobiš motivacijo od zunaj. To, ali si tak človek in boš to počel ali pač ne boš. Ne vem, kaj bi lahko obljubili. Ali bi kakšna točka za napredovanje, kar včasih pri učiteljih veliko pomeni. Ampak jaz mislim, da noben od nas, ki to dela, itak ne dela zaradi tega, oziroma itak se s tem ne bo nič spremenilo. Ali boš ali ne boš. Jaz, če s svojega stališča gledam, je bolj odvisno od generacije otrok. Recimo imamo kdaj kakšno generacijo, ki se k krožku pridružijo tretji, četrtri razred in do konca osnovne šole peljejo, imajo vsako leto več idej in tko. Pa imamo pol, recimo, je ena taka generacija odšla in je potem kakšno leto trajalo, da smo spet zbrali te otroke. Zeje imamo spet ene in pol, če si samo za to in oni to predlagajo, tako kot pri vseh drugih stvareh, oni nekaj ponudijo, predlagajo in ti jim pomagaš v tem, da uresničijo, da vidijo, da se je tisti trud izplačal, da pomagajo nekomu, recimo pri UNICEF-u, da se seznanijo s tistim, potem to teče. Ne vem, jaz ne vidim, da bi me zdaj kakšna zunanja motivacija zmotivirala, da bi, sicer pa ne bi. Tudi pri nas recimo sva dve začeli, zdej nas je pet, včasih šest učiteljev vključenih. Dve punčke šivata, dve, tri pa v okviru šolskega parlamenta, pri razrednih urah, pa vse te letne koncerte peljejo. Tako da bolj s to tradicijo se to širi, ko potem nadgrajujemo in širimo dejavnosti. Jaz ne vidim, da bi zdaj moral UNICEF izboljšati karkoli glede sodelovanja. Super so mi ta letna srečanja, da se med seboj srečamo in vidimo, izmenjamo izkušnje, pa super se mi zdi ta podpora s priročniki, to mi je super, no.

A: Kaj pa recimo neformalno srečanje, posebej namenjeno učiteljem? Se bi ti zdelo to neke vrst motivacija?

Intervjuvanka 2: Ja, to bi se mi zdelo fajn, da smo samo učitelji, pa da imamo strokovno – neformalno srečanje. Sicer pa se mi zdi tako osebno od človeka odvisno. Tako kot ne more ravnatelj reči učiteljem: to moraš. Če ne zaživi, potem ne zaživi, nikogar ne moreš prisilit, če se sam ne odloči.

A: Kaj se ti zdi najbolj pomembno pri delu z UNICEF-om?

Intervjuvanka 2: Ja ta podpora zadaj, ta transparentnost, da vemo, kam gre denar, kako se programi v državah financirajo in izvajajo. In tudi to, da je to tako velika organizacije, kjer lahko z minimalnim zneskom pomagaš. Smo tudi zbirali že za manjše organizacije in za posameznike, ki so šli, ne vem, na Madagaskar, pa potem nismo prejeli nobenih poročil, nič ne vemo, kam je ta denar potem res šel. Smo bili takrat malo razočarani. To pa veš, da je sistem vzpostavljen in da sredstva grejo naprej. Informiramo pa potem tudi starše, da vejo, da lahko, ne vem, tudi del dohodnine donirajo.

A: Kaj pa meniš glede načinov zbiranja sredstev? Vi, si rekla, zbirate s pomočjo letnih koncertov, ki so postali že del letnega načrta. Kaj meniš, kateri načini zbiranja sredstev bi še bili primerni, kaj najbolj pritegne starše, da se udeležijo in sodelujejo ter dejansko darujejo. Kateri so tisti najbolj učinkoviti načini zbiranja sredstev?

Intervjuvanka 2: Zelo različno, mi imamo vsako leto ta hranilnik, kjer se sredstva zbirajo. Recimo letos prodajamo voščilnice, ki stanejo 8 EUR, starši dajo 10, pa damo takoj kar 2 evra v hranilnik. Potem so otroci zelo zainteresirani, imajo motivacijo, s prodajo UNICEF-ovih voščilnic, da potem teh 13 %, ki jih dobijo, tudi takoj dajo v hranilnik, da sproti spremljajo. Potem na šoli smo delali različne izdelke, ki so jih izdelali otroci, smo jih prodajali po simboličnih cenah na božičnih bazarjih, in smo poleg napisali, da je bilo transparento, zakaj se drobiž zbira. Potem so Punčke iz cunj, ki so, dobro no, prav za določeno akcijo, to pri nas zelo gre, so razprodane že v naprej, jih družina posvoji in takoj prinesejo denar, komaj čakajo, da se punčka izdela. Nobena ne ostane. Potem eno leto smo imeli otroke, ko so bili starši v takih službah, da smo napisali prošnje in so prav darovali donacije iz podjetij, eno leto je to šlo. Potem eno leto smo imeli srečelov, ki je zelo zanimiv za otroke, smo starše prosili, da donirajo izdelke iz njihovih služb, tisti, ki imajo to možnost, tako da srečelov se pogosto pri nas dogaja, prodajali smo izdelke in pa potem ta koncert. Vsako leto že v začetku decembra, hitro zaživi, postal je tradicionalen, vsako leto povabimo kakšnega gosta in je potem cela šola vključena z različnimi dejavnostmi.

A: Kateri od teh načinov pa meniš, da je najboljši, najbolj donosen?

Intervjuvanka 2: Najbolj donosni so tisti, ki so se jih otroci sami spomnili. Npr., ko so se prvič spomnili prodaje svojih izdelkov, so bili zelo zainteresirani, motivirani, ker so videli, da lahko svojo idejo uresničijo. Vse so obvestili, seznanili s tem in se zelo potrudili. Pomembna je vključitev otrok od vsega začetka. Tako imamo mi tale krožek, kjer otroci komaj čakajo, da lahko kaj predlagajo, ker vejo, da bo uresničeno. Jim pomagamo in damo možnost čim več otrokom, da lahko sodelujejo. To je pomembno, ta zavest, da otroci vejo, da imajo možnost, da lahko pomagajo in ta zavest, da se lahko mimogrede zgodi tudi pri nas. Tako so bile lani te poplave v Ljubljani, ker sicer otroci se jim zdi skoraj nemogoče, da bi se jim kaj zgodilo.

A: Ali meniš, da bi za uspešno izvedeno akcijo zbiranja sredstev pripomoglo, da se je udeleži kdo od zaposlenih iz organizacije, ambasador ali prostovoljec?

Intervjuvanka 2: Zelo fino je, če kdo pride. Pri nas se vedno izkaže, da je zelo dobro, če kdo od vas pride. Če so kakšna vprašanja, je super, da kdo od vas zaposlenih pride, da lahko direkto pove, kam gre denar, kako se porabljajo sredstva, kam jih UNICEF nameni. Je krasno, če to slišijo iz prve roke. Krasna so bila ta srečanja z ambasadorji, ki so vsi izjemno zanimivi ljudje. Oziroma mi včasih povabimo kar kakšne druge znane osebnosti, ki so humanitarci, so blizu otrokom, letos smo imeli to pesnico, gospo Andrejo Borin, ali pa Jelko Reichman smo imeli, Toneta Pavčka, še prej, ko je bil ambasador UNICEF-a, ker so tako naklonjeni taki ideji, dajo eno piko na i in čar celi zadevi, da se vidi, da je to neka večja stvar, da ni samo na lokalnem nivoju. Sami poiščemo znane osebnosti, enkrat smo povabili eno gospo, ki dela pri varuhu človekovih pravic. Vsi ti naši gostje so seznanjeni, da gre za UNICEF-ov koncert in so podporniki UNICEF-a. Tako da si pomagamo tudi z drugimi znanimi gosti, če UNICEF-ov ambasador nima časa.

A: Kateri pa so dejavniki, ki so te pritegnili in te še pritegnejo, da se odločaš za izvajanje takih koncertov in akcij za zbiranje sredstev za UNICEF?

Intervjuvanka 2: Ne vem, peljali smo velik stvari. Izhajamo vedno iz tega, pomagati drugim. To so ljudje širokih nazorov. Ni odvisno od starosti, ne vem, mogoče za odtenek so ti mladi, imajo več energije, so mogoče malo bolj zagrabili, ampak ni to bistvene razlike. Čisto sami se pridružijo, se zanimajo, pridejo sem in vprašajo, kako lahko pomagajo. Na splošno ti ljudje pozitivno vplivajo na okolico. Nič ne komplicirajo, ne predpostavljajo vnaprej težav. Jaz mislim, da je najbolj odvisno od vzgoje iz otroštva, ali vidiš stvari, ljudi okoli sebe. Zato se mi zdi izjemno pomembno, da to predstavimo tem otrokom, ki so pravzaprav deležni vseh dobrin, ampak kdaj čustveno in socialno veliko na slabšem, kot smo bili mi. Tu se najdejo odrasli in otroci. Ne vem, ali je to pri meni zaradi poklica, ne vem, jaz mislim, da je otrokom treba pomagati, ker sami si ne morejo, so nemočna bitja, ki ne morejo vplivati na to, kje bodo živeli in kako in jim je treba pomagati. Ni pomembno, ali so to akcije za otroka na šoli ali nekje na drugem koncu sveta. Od vzgoje je odvisno, če opaziš stvari okoli sebe, ne moreš reči, da se to ne tiče, in tudi to zavedanje, da lahko, tudi če malenkostno, ampak da se zavedaš, da lahko pomagaš.

A: Kaj pa najbolj pomeni, kaj meniš, da je najpomembnejši faktor, da se odločiš za take akcije zbiranja sredstev?

Intervjuvanka 2: Zagotovo je dobrodošlo srečanje ali pa druženje, ker gre vseeno za te posebne stike, bolj kot kakšen blog ali dopisovanje. Ne vem, enkrat na leto vsaj, da se izmenja izkušnje. Zdaj številke, ti zneski, tega je ogromno. Gre predvsem za zaupanje. UNICEF ima toliko strokovnega kadra, infrastrukture, razpredeno mrežo prostovoljcev, mi zaupamo organizaciji. Vedno nas, predvsem pa otroke, zanima, kam to gre, čemu bo namenjeno. Pri nas se včasih prešteje, se jim zdi fino, da točno vemo, koliko smo zbrali, nikoli pa ne sprašujejo, koliko točno je šlo kam, gre za zaupanje, ki si ga je vaša organizacija pridobila s sodelovanjem z nami. Nam je dovolj vse te informacije na internetu, vaše neposredne informacije, in tako.

A: Kaj pa z vidika organizacije UNICEF-a, kaj meniš, da bi še lahko ponudil učiteljem, da bi spodbudil sodelovanje v akcijah zbiranja sredstev v vrtcih in šolah?

Intervjuvanka 2: Ne vem, meni je zelo fajn takrat, ko ste nas povabili, da smo snemali za vas za tisto oddajo. Nam se fino zdi, nam pa res vsem veliko pomeni, da dobimo to priznanje na koncu leta. Nikoli nismo razmišljali o tem, kaj lahko dobimo, jaz jih vedno navajam na to, kaj lahko damo, ker nikoli ne vemo, kdaj bomo mi rabli kakšno pomoč.

A: Katere pa so tiste stvari, ki nate naredijo vtis, da potem še raje sodeluješ v akcijah? Ali opažaš, da mlajši zaposleni, ki sodelujejo pri akcijah zbiranja sredstev, sprašujejo, če se jim bo kje poznalo, če sodelujejo?

Intervjuvanka 2: Mislim, da so za odtenek bolj zainteresirani mladi, vendar nikoli ne sprašujejo, če bodo imeli kaj od tega. Mogoče na to vpliva tudi to, da ti mladi tudi potujejo okoli in poznajo problematiko iz prve roke, potujejo veliko več. Tudi v teh državah, za katere se zbira. Moja generacija ni hodila toliko z nahrbtnikom po svetu, ti mladi potujejo veliko več.

A: Kaj pa meniš, da bi bilo najbolj pomembno za priročnik zbiranja sredstev, kaj ne sme manjkati?

Intervjuvanka 2: Ne vem, poslanstvo, vizija, opis organizacije. Da je na neformalen in igriv način pripravljen, da tako seznanimo otroke, da po njihovih kanalih teče naprej. Zdej otroci izdelujejo po tem vašem priročniku in že vnparej odkupujejo te izdelke ali za sebe ali za prijatelje. Točno vejo, komu bodo dali, podarili in z dosti večjo vremo pripravijo te izdelke. Mislim, da je informacij veliko, več kot dovolj, super je, ker je podprto s slikovnim materialom, Če je priročnik oblikovan lepo, te zanima, kaj bo v njem. In te ideje, ki so, je fajn, da jih je par, potem se pa sem spomniš, kaj bi še. Po mojem je zelo odvisno od okolja pa od šole, kako se to vnovči v lokalnem okolju. Kako se to proda in tako naprej.

A: Ali ti daruješ v dobrodelne namene? Ali misliš, da to vpliva tudi na druge?

Intervjuvanka 2: Jaz mislim, da če daruješ, ja, to sigurno pomeni, da si pripravljen in lažje potem tudi prepričaš starše, zakaj je pomembno, da sodelujejo, podpiramo in darujemo. Tako da, ja, pa tudi ne vem, so taki, ki so nagnjeni k temu in jim potem ponudiš možnost, kdo lahko daruje, organizira akcijo zbiranja sredstev.

Priloga Č: Intervju z intervjuvanko 3

Intervju z učiteljico, ki trenutno ne sodeluje v programih UNICEF-a, Ljubljana, 17. 12. 2011

*Zaradi varovanja osebnih podatkov sem ime učiteljice nadomestila z Intervjuvanka 3.

A: Pozdravljena, prosim, če se najprej predstaviš in poveš, kje si zaposlena.

Intervjuvanka 3: Sem Intervjuvanka 3, zaposlena na 1. osnovni šoli Rogaška Slatina. Zaposlena sem v šolski svetovni službi in kot dodatna strokovna pomoč.

A: Ali poznaš UNICEF Slovenija? Ali si seznanjena z našimi izobraževalnimi programi?

Intervjuvanka 3: Nekaj sem slišala o tem, vendar naša šola, kolikor vem, ni nikoli sodelovala v teh programih.

A: Ali poznaš UNICEF-ove programe zbiranja sredstev?

Intervjuvanka 3: Mmm, ja, delno.

A: Ali je vaša šola kdaj v preteklosti že sodelovala v kakršnihkoli akcijah zbiranja sredstev?

Intervjuvanka 3: Ja, največ v bistvu za šolski sklad, učenci prodajajo kakšne svoje izdelke, pa zbirali smo igrače za Rdeči križ. Vsako leto imamo novoletni bazar, s katerim zbiramo sredstva za šolski sklad. Ne vem natančno, kako poteka, ne organiziram jaz teh akcij.

A: Kaj pa se ti zdi tebi najbolj primerno za zbiranje sredstev. Poleg prodaje izdelkov otrok, ali poznaš še kakšne druge načine? Kaj bi bilo še primerno?

Intervjuvanka 3: Ja, mogoče tako, da starše seznanimo, da zbiramo sredstva, pa da lahko sami prispevajo. Mogoče tudi s prodajo papirja, da otroci zbirajo star papir. Enkrat smo tudi zbirali po en evro tako, da smo zamudnine, namesto za knjižnico šolsko, smo zbirali za eno deklico in se je potem lahko vsak odločil, če bi raje dal za to deklico. Primerno ne vem, ali imaš kakšen primer? Od tega, kar si ti našla, se mi zdi primerno recimo ta prodaja rabljenih stvari od otrok. Kar se tiče koncertov in prireditve pa ne vem, če bi bilo to moralno do staršev, razen če bi bila res simbolična cena, ne vem, 50 centov, ker imamo za te letne koncerte res velik odziv s strani staršev, starih staršev, vseh. Ostalo pa ne vem. Ne smemo preveč, se je treba omejiti, vsako leto res samo eno stvar in se na to osredotočiti.

A: Ko se odločiš, da bi za določeno organizacijo organizirala akcijo zbiranja sredstev, koliko memniš, da je pomembno, da se nekdo iz organizacije udeleži te prireditve, akcije?

Intervjuvanka 3: Ja, seveda bi se mogel udeležiti, ker potem je to ta kooperacija, če sodeluješ z nekom, mi smo ločeni od tega, ne vzameš potem to kot svoje, ne, po moje bi se moralo več kot en sam. Tako potem vejo točno, ker če pride nekdo iz te organizacije, čisto neposredno pove, če nekdo na šoli razlaga, je to že neko posredništvo.

A: Organizacija projekta zbiranja sredstev od vodje projekta zahteva veliko angažmaja. Kateri dejavniki se ti zdijo pomembni, če organiziraš akcijo zbiranja sredstev? Kaj nate vpliva?

Intervjuvanka 3: V prvi vrsti podpora ostalih sodelavcev v službi, pa seveda ravnatelja, brez njegove podpore je težko izvajati. Pa tudi ostale bonitete so pomembne, na primer točke za napredovanje. Drugače pa je odvisno od osebe, neke moralne vrednosti, meni osebno to ni najvišja vrednota. Osebe, ki komaj preživijo, bi težko darovale. Sicer pa je odvisno od časa učiteljev in vzgojiteljev, ki se za to odločajo. Delno je to tudi naša dolžnost, ozaveščanje o dobrodelnosti, je to del službe, delavcev na šoli. Sicer pa jaz ne bi povezovala tega, ali se odločiš za to ali ne, z nekim občutkom krivde. Tako je, stvari sprejmeš, pomagaš, kolikor lahko, če ne moreš, potem pač ne. Sigurno pa če imaš iz preteklosti izkušnjo, da si imel krizo, nesrečo in si naletel na pozitiven odziv drugih, imaš tudi sam željo, da naprej pomagaš. Delno menim, da je pomembno tudi krščanstvo, ki spodbuja te vrednote pomoči drugim in daje prednost drugim. Vendar pa to ne pomeni, da ostali ne pomagajo. Verjetno se mi zdi, da bi lahko vplivalo, da je pomembno.

A: Kaj meniš, lahko organizacija, za katero zbiraš sredstva, zagotovi organizacijo akcije na šoli?

Intervjuvanka 3: Verjetno prej neke smernice, konkretne, kako, kje, ne, natančna navodila, da lahko to izvedeš v čim krajšem roku in s čim manj težav. Ne zdi se mi nujno, da piše vse, kam to gre, predvsem je za učitelje pomembno, kako pripraviti projekt, da je nek suport, da imaš nekoga, ki te usmerja. Na začetku tudi kakšen trening za učitelje. Mogoče bi bilo dobrodošlo tudi opis, kam, koliko je treba in tako naprej. Čim več pa bi si želela komunikacije s to organizacijo, da sem čim bolj na osebni ravni, osebni nagovor.

A: Kaj bi se ti zdelo najbolj pomembno v sodelovanju z organizacijo, za katero bi organizirala akcijo zbiranja sredstev?

Intervjuvanka 3: Na začetku izobraževanje, kratko, ki bi vključevalo tudi druženje in neformalno srečanje. Predvsem v živo, ne preko spleta, to ne tako deluje. vendar zdaj trenutno bi bilo tudi to težko, ker nimamo možnosti potnih stroškov.

A: Če bi organizacije izdala priročnik za zbiranje sredstev, kaj meniš, da bi moralo biti v njem nujno navedeno?

Intervjuvanka 3: Čim krajši in jasen. Včasih so ti priročniki zelo obsežni. Kaj bi moralo biti navredeno notri, ja to, zakaj darujemo, kam gre ta denar, kako se lahko vsak prepriča, da je povezava na spletno stran, da si lahko doma pogledaš vsa vprašanja, podatke, kontaktne številke, pa še verjetno kaj. Seveda opis organizacije, predvsem pa namen. Dobrodošlo bi bilo znesek, koliko kaj pomeni, kaj bo organizacija zagotovila za določen znesek, ne pa točno, koliko je treba zbrati. Pa seveda primeri, kako na kakšen način zbirati sredstva, mogoče primeri dobrih praks in podobno.

A: Ali ti daruješ v dobrodelne namene?

Intervjuvanka 3: Ne, trenutno nimam te možnosti.

A: Misliš, da to vpliva na to, da ti organiziraš oziroma ne organiziraš akcij zbiranja sredstev?

Intervjuvanka 3: Ne, mislim, da ne. Mene bolj omejuje to, da imamo vedno veliko obremenitev v šol. Preveč pade na enega učitelja.

Priloga D: Intervju z intervjuvanko 4

Intervju z vzgojiteljico, ki trenutno ne sodeluje v programih UNICEF-a, Branik, 19. 12. 2011

*Zaradi varovanja osebnih podatkov sem ime učiteljice nadomestila z Intervjuvanka 4.

A: Pozdravljena, prosim, če se najprej predstavite in poveste, kje ste zaposleni.

Intervjuvanka 4: Sem Intervjuvanka 4, vzgojiteljica v vrtcu Rastja Branik. Tukaj sem zaposlena približno 19 let. Vsega skupaj pa sem v vzgoji zaposlena 26 let.

A: Poznate UNICEF?

Intervjuvanka 4: Ja, zelo na splošno, predvsem iz reklam, časopisov, pa na internetu sem tudi že brala po straneh.

A: Poznate UNICEF-ove programe za vrtce in šole?

Intervjuvanka 4: Ja, poznam to Punčko iz cunj, poznam, ko otroci po šolah prodajajo voščilnice, predvsem to.

A: Ali je vaš vrtec kdaj v preteklosti že sodeloval v kakršnihkoli akcijah zbiranja sredstev?

Intervjuvanka 4: Z UNICEF-om konkretno nismo sodelovali, smo pa zbirali igrače, že, za otroke, ne spomnim se, kdo je bil pobudnik tega, mislim, da je to edina taka stvar. Nismo pa nikoli zbirali prav denarja, za to se nismo nikoli odločili. Imamo pa vsako leto revijo pevskih zborov, ko pobiramo vstopnino in si potem iz tega pomagamo, da izboljšmo standard našega vrtca. V bistu zbiramo ta denar za sklad vrtca in potem kupimo kašne igrače, malo boljše, da nimamo samo tistega osnovnega.

A: Ali imate mogoče idejo, na kakšen način bi se še dalo zbirati denarna sredstva?

Intervjuvanka 4: Ja, imamo idejo, ki se še ni realizirala. Želeli smo pripraviti otroški bazar, že letos, vendar se zaradi veliko odsotnosti zaradi bolniške nismo za to odločili.

A: Ko se odločite, da bi za določeno organizacijo organizirali akcijo zbiranja sredstev, koliko menite, da je pomembno, da se nekdo iz organizacije udeleži te prireditve, akcije?

Intervjuvanka 4: Ma na to, kaj bomo zbirali in kako, bi rekla, da vplivamo predvsem mi, vzgojitelji sami. Ravnatelj nima posebnega vpliva. Nam pušča odprete roke in nas spodbuja, če se za to odločimo. Ampak mislim, da moraš to začutiti prav v sebi, da začutiš bistvo, za kaj boš ta denar porabil. In potem to vpliva na vse, kako se boš angažiral, koliko si temu pripaden. Mogoče je to en človek, ki to stvar pelje, včasih pa je potrebno tudi svojo okolico vključiti, moraš jih znat priključiti, spodbuditi in jim predstaviti, zakaj gre in da jih spodbudiš, navdušiš, k sodelovanju.

A: Ali menite, da je za uspešno izvedeno akcijo zbiranja sredstev pomembno, da se je udeleži kdo od zaposlenih iz organizacije, ambasador ali prostovoljec?

Intervjuvanka 4: Ja, mislim, da če pride prostovoljec ali nekdo z UNICEF-a, da ga imaš ob sebi ta čas, ko ta akcija poteka, ali, ne vem, če je to neki dogodek, da prisustvuje, to vsekakor pomeni zelo veliko. Posebej za tiste, ki pridejo, da imajo ta občutek, da je bolj uradno, da nekdo ne samo pobira, ampak da se tudi zanima, kako ta stvar poteka.

A: Ali ste se vi osebno že kdaj angažirali, da bi organizirali akcijo zbiranja sredstev?

Intervjuvanka 4: Ja, letos sem tretjič že organizirala akcijo zbiranja starega papirja in smo skupaj zbirali papir. Tudi ta denar smo potem namenili igračam.

A: Kaj menite, da bi lahko UNICEF naredi, s kakšno motivacijo bi lahko motivirali učitelje in vzgojitelje za zbiranje sredstev?

Intervjuvanka 4: No, recimo ta vaša predstavitev danes, to je zelo pomembna. Da iz prve roke izveš, to je vedno dosti bolj drugače, kot pa če dobiš papir v roke. To je sigurno pohvale vredno. Potem pa tudi vsa ta sprotna obveščanja. Izobraževanja, krajša, take stvari. Potem kakšna izmenjava mnenj med vzgojitelji in učitelji. Tudi ob ideji nekoga drugega se ti lahko porodi nova ideja, ki jo lahko vključiš v svoje okolje. Ni vsaka ideja za vsako okolje. Seveda bi rabili navodila, smernice, da ni preveč togo, ampak da vsak, ki se vključi, da je lahko na svoj način ustvarjal. Potem pa so pomembne še povratne informacije, da vemo, kam, kako se je denar porabil.

A: Kako pa med svojimi sodelavci opazate, se vam zdi, da je kakšna razlika med mlajšimi in starejšimi glede angažiranosti za akcije zbiranja sredstev?

Intervjuvanka 4: Mogoče bi rekla, da so starejše sodelavke bolj odprte za humanitarnost. Mislim pa, da zelo veliko ljudi gleda na to, kako jih bo okolica oziroma nadrejeni nagradili za to. Če niso ustrezno nagrajeni, še posebej zdaj, ko je sistem napredovanja zamrznjen, se vidi, da postanejo ljudje zelo apatični do takšnih stvari in se največkrat omejijo le na svojo osnovno službo in te dodatne stvari malo izvisijo. Mogoče bi bilo zelo dobro s strani nadrejenih, da bi take stvari malo pohvalili, da bi vsaj z moralnega vidika dobili eno pohvalo.

A: UNICEF Slovenija je letos že drugič zapored izdal priročnik zbiranja sredstev. Kaj menite, da mora priročnik za zbiranje sredstev, ki je namenjen vzgojiteljem, nujno zajeti?

Intervjuvanka 4: Ja, prvo mora biti opisana organizacija sama, saj mora tisti, ki dela, imeti jasno sliko organizacije, da lahko tudi drugim, na primer kupcem, če prodajamo voščilnice, predstavi za koga dela in zakaj. Potem seveda projekt, za katerega se zbira denar. Mogoče tudi ena okvirna vsota, da je primerljiva tudi z izdelki, ki jih recimo prodajamo, da si lahko predstavljamo, koliko jih je treba prodati, da bomo dosegli eno vsoto. In opis, kaj se da narediti z določeno vsoto. Kaj bo UNICEF naredil z določeno vsoto denarja. Verjetno bi bilo dobro, da je navedeno tudi, kako se da zbirati denar, da imaš pred sabo nek večji nabor možnosti. Še zmeraj jih lahko izkoristiš ali pa si izmisliš svoje.

A: Ali menite, da je ta vzgoja humanitarnosti vaša dolžnost, ali je to zgolj dolžnost staršev?

Intervjuvanka 4: Jaz mislim, da skupaj s starši. Skupaj lahko kaj naredimo. Posebaj zdaj v tem času, ko opazamo, da so družine bolj izolirane, kot so bile včasih, da se vsi zapiramo bolj vase. Da je ta vloga vrtca kar precej velika. Da poskuša te

vezi malo razrahljat in pritegniti ljudi. Ker mislim, da bi ljudje bili pripravljeni, samo jih je potrebno angažirati. Tako se pa kar malo zapiramo navznoter.

A: Ali vi darujete v humanitarne namene?

Intervjuvanka 4: Ja, darujem. Sem bila tudi za UNICEF Starš otrok sveta, zdaj ne več. Pa tudi za druge organizacije večkrat prispevam.

A: Menite, da to, da vzgojitelj osebno donira v humanitarne namene, vpliva na vzgojitelja, da se angažira za pripravo in izvedbo akcije zbiranja sredstev v vrtcu?

Intervjuvanka 4: Ja, če sam nisi pripravljen, sam od sebe, se težko priključiš kakšni taki akciji, če nisi notranje prepričan v take zadeve. Mislim pa, da je to pomembno, da je res, da začnemo že v vrtcu, da v otrocih vzbujamo to sočutje, in čut do bližnjega, ki ga vedno bolj izgubljam. Vsak skrbi samo zase in te stvari se danes kažejo povsod, tudi v situaciji, kakršna je danes na splošno.

Priloga E: Intervju z Ireno Stamenkovič

Ljubljana, 22. 1. 2013

Irena Stamenkovič je svetovalka izvršnega direktorja za marketing na UNICEF-u Slovenija

1. Pozdravljena, prosim, če lahko poveš, koliko časa delaš za UNICEF Slovenija in kakšna je tvoja funkcija na UNICEF-u.

I: Na UNICEF-u delam od oktobra 2006, se pravi dobrih 6 let. Moja funkcija je svetovalka izvršnega direktorja za marketing.

2. UNICEF Slovenija od posameznikov zbira sredstva z različnimi tehnikami: F2F, direktna pošta, DRTV, TV-oddaja, hranilniki, enkratne donacije, SMS-donacije ... Katere tehnike zbiranja sredstev od posameznikov so po tvojem mnenju najbolj učinkovite in zakaj?

I: Pri zbiranju sredstev je zelo težko izpostaviti eno tehniko kot najbolj učinkovito. Ker je vedno odvisno od tega, kakšen je poziv ali direktni call to action. Vsekakor, če govorimo v marketinškem smislu, so tehnike direktnega marketinga najbolj učinkovite. Torej, direktna pošta, face to face, ki je direktni nagovor mimoidočega na ulici, spoti, ki imajo direktni poziv in zadaj neko podporo klicnega centra in tako naprej. Vse kar je množično, masovno, SMS, hranilniki, zbiranje dronbiža na take in drugačne načine, je v bistvu masovno in moraš z vidika marketinga veliko več vložiti. Je enkratno in od posameznika ne dobiš podatkov. Tako da definitivno tehnike, ki direktno nagovorijo in ki od donatorja dobijo podatke so bolj učinkovite.

3. Kaj je potrebno storiti, da je tehnika zbiranja sredstev učinkovita? Na kakšen način marketing doprinese k rezultatom?

I: Marketnig v neprofitnem sektorju je enako pomemben kot v profitnem sektorju. Se pravi bodisi ozavešča javnost o problematiki in osvešča, na drugi strani pa promovira konkretne programe, konkretne projekte. Ko z marketinškimi aktivnostmi nek program, nek projekt spravimo v medije, lahko potem tudi na področju fundraisinga pridobimo konkretne rezultate. Vsaka kampanja mora biti podprta z marketinškimi aktivnostmi. Zdaj spet je pa zelo odvisno, za kateri projekt gre in na kak način želimo zbirati sredstva. Primer: če damo zdaj nek množični, za množice oglas na televizije in s tem pridobivamo SMS-e, bomo zajeli široko množico, najbrž tudi širok odziv, ampak, kot že prej omenjeno, ne bomo imeli podatkov od teh posameznikov. Če, na drugi strani, imamo direktni poziv na posameznika, bodisi preko spletnega orodja bodisi prek direktne pošte bodisi prek klicnega centra, se pravi telemarketinga, ali pa na ulici s pridobivanjem prek face to face, bomo mi dejansko sicer nagovorili manjšo množico, manj posameznikov bo opazilo to, ampak bomo imeli veliko večji procent odziva, pa tudi podatke od tega posameznika.

4. Koliko doprinese k rezultatom zbiranja sredstev tradicija organizacije? Zakaj je znamka UNICEF pomemben člen pri zbiranju sredstev in kako lahko UNICEF to izkoristi v lastno dobro?

I: Blagovna znamka v neprofitnem sektorju je ravno tako pomembna kot v profitnem sektorju. Tu so dosti podobne zakonitosti. Blagovna znamka pomaga UNICEF-u v tem smislu dolgoletnosti, od leta 46, se pravi 66 let je že stara organizacija, po drugi strani razširjenost, v kolikih državah po svetu deluje, po tretji strani pa konkretne rezultate, ki jih na terenu pridobiva. Istočasno pa vse to, ko seštejemo, pa je ta organizacija bogata z izkušnjami, ki si jih mi v nacionalnih komitejih in uradih v državah v razvoju med sabo delimo, izpopolnjujemo in razvijamo naprej. Tako da ja, tu je kot umbrella organizacija UNICEF za vse nas nadvse pomemben, prav tako pa tudi v očeh javnosti.

5. Kaj meniš, kako pomembno je načrtovanje in strategija zbiranja sredstev? Kako jo zastaviš v okviru svojega dela in kako ji sledite?

I: Načrtovanje in strategija zbiranja sredstev je zelo pomembno, sploh za našo dejavnost in za naše poslanstvo, zato ker je to prioriteta zadeva, s katero se naša organizacija ukvarja. Že samo načrtovanje mora biti skrbno načrtovano, na triletni ravni v povezavi z globalnim UNICEF-om in vsakoletni plan, ki je v bistvu zadeva, ki jo imamo mi kot nacionalni komite. Strategija zbiranja sredstev je tudi zelo pomembna. Treba je ves čas slediti in opazovati konkurenco, treba je slediti trendom na tržišču, spremljati razplošje in obnašanje različnih ciljnih javnosti, donatorjev, spremljati in se prilagajati. Ne vem, če smo šest, sedem let nazaj šele razvijali mesečno donatorstvo, je zdaj to že zelo razvito, tehnike obvladamo in delujejo, zdaj razvijamo tehnike na področju digitalnega zbiranja sredstev, in tako naprej. Treba je pač spremljati trende. Marketnig v neprofitnem sektorju nima svojega budgeta, ki ga lahko porabi za svoje delovanje z namenom promocije nekih projektov in programov, ampak je v bistvu ravno obratno, marketing deluje z namenom, da se pridobiva še več sredstev. Torej, vse, kar se na področju marketinga zgodi, naj bi se rezultiralo na področju zbiranja sredstev. Tako da marketing napoveduje smernice, trende in s tem sugerira oddelku za zbiranje sredstev, kako in kje zbirati sredstva.

6. Ali se pristop k različnim donatorjem razlikuje?

I: Ja, absolutno. Gleda se različne ciljne skupine, kjer so različni demografski podatki pomembni, pomembne so navade posameznikov, pomembno je vedenje, obnašanje, starost je zelo pomembna, pomemben je lifestyle donatorja, pomemben je način doniranja posameznika, in vsaka od teh skupin ima svoje zakonitosti, kako jih obravnavati, kako komunicirati z njimi, kako negovati odnos z njimi, na kakšen način se sploh z njimi ukvarjati. Nujno se je prilagajati posameznim skupinam donatorjev.

7. Kaj je najpomembnejše pri sodelovanju s potencialnimi pokrovitelji (sponzorji)?

I: Najpomembnejša je win – win situacija in najpomembnejše je, ko se pripravljamo na neko sponzorsko sodelovanje, se postavi v čevlje sponzorjev stoprocentno in ne z naše strani razmišljati, kaj si mi želimo od sponzorja, ampak razmišljati kaj, zakaj bi se sponzor odločil za nas. To zahteva temeljito raziskovanje, analizo potencialnega partnerja, njegove pretekle izkušnje, sodelovanja, načini delovanja in tako naprej. To ne pomeni, da za ceno tega pozabimo na naše poslanstvo oziroma da mi prodamo blagovno znamko, pač pa da oboji ohranimo samega sebe v tem odnosu, da se vzpostavi win – win situacija,

da istočasno najdemo skupne točke, da smo oboji zadovoljni. Podjetjem gre za ugled v družbi, družbeno odgovorno podjetje, pri posameznikih pa gre za emocionalni impulz.

8. Kako pri zbiranju sredstev sodelujejo in pripomorejo znane osebnosti in UNICEF-ovi ambasadorji?

I: Oni so ključnega pomena pri akcijah. Znane osebnosti, promotorji in ambasadorji so glasniki ljudstva, so osebe, ki so deležne nekega ugleda in nekega spoštovanja v družbi in so zato nek kredibilen vir informacij, da bo organizacija programe, ki jih napoveduje dejansko tudi izvedla, pač na terenu. Oni so zaradi svoje medijske prepoznavnosti odmevni in pomagajo pri promociji neke kampanje, nekega programa. Je pa to lahko dvorezen meč v primeru medijskih osebnosti, ki lahko doživijo tudi medijski škandal in se potem to preslika na organizacijo. Se pravi, dokler je vse OK, dokler odnos med medijsko osebnostjo in organizacijo poteka v redu, je zagotovo ogromno plusov za obe strani, ker tudi blagovna znamka UNICEF, organizacija UNICEF, daje nek ugled posamezniku.

9. S kakšnimi motivacijskimi dejavniki privabite potencialne sponzorje?

I: Ja, predvsem s tem dvigovanjem imidža v javnosti, družbena odgovornost se bo pokazala, s tem da jim ponudimo dostop do nekaterih naših ciljnih skupin, donatorjev, ki so tudi za njih potencialni kupci oziroma stranke, s tem, da jim ponudimo neke promocijske aktivnosti v okviru projekta ali pa kampanje, s tem, da najdemo neko zgodbo, ki je pisana njim na kožo v smislu njihovega poslanstva in vizije in se lahko z njo poistovetijo oziroma se ji želijo pridružiti, s tem, da bo njihovo sodelovanje pomagalo rešiti toliko in toliko otrok, konkretno predstavimo tudi rezultate in cilje.

10. S kakšnimi motivacijskimi dejavniki privabite potencialne donatorje (fizične osebe)?

I: Glavni motivacijski dejavniki so emocionalni efekti zgodb, torej story telling je na prvem mestu, druga stvar pa je povedati konkretne rezultate, povedati, kaj je bilo narejeno in kaj je treba še narediti, se pravi izzivi, ki še ostajajo.

11. Kako in koliko pri vsem tem doprinese spletna stran in novi mediji?

I: Iz leta v leto je to pomembnejše. Definitivno je tu na področju dobrotelnih organizacij na področju zbiranja sredstev še ogromno za narediti. Doprinesejo veliko, zato ker pač tričetrt našega dneva preživimo na internetu. Socialni mediji so zelo dobro povezljivo orodje z znanimi medijskimi osebnostmi. Direktna povezava z vsemi oboževalci posameznih znanih osebnosti. Ko nekaj objavijo, se to takoj in neposredno širi po njegovem socialnem omrežju.

12. Kako merite uspešnost posameznih tehnik zbiranja sredstev ali uspešnost akcij?

I: Ja v bistvu s tem, koliko je bilo nekega neposrednega vložka v neko akcijo, kolikšni so bili neposredni stroški in konkretno, kolikšna je bila višina zbranih sredstev. Ko pa gremo v neko kampanjo, ki združuje multimedijsko, marketinško in različne tehnike zbiranja sredstev, različna orodja, pa tudi merimo različne kanale, koliko je SMS prinesel, koliko direktna pošta in tako naprej.

13. Kateri FR dogodek/akcija je bil v preteklosti najbolj uspešen in zakaj?

I: Ma definitivno je bil najpomembnejši dogodek TV-show , tv-oddaja, ki smo jo pripravili in izvedli z namenom pridobivanja mesečnih darovalcev, ki jih imenujemo Starši otrok sveta, ki se je zgodil decembra, leta 2008. Šlo je za pridobivanje novih mesečnih darovalcev po vzoru tv-showa, ki ga izvajajo na Švedskem in so na svetovnem nivoju najbolj uspešni, tako da smo primer dobre prakse iz Švedske prenesli na naše razmere. V Sloveniji ni prakse med dobrotelnimi organizacijami, da bi se izvajale tovrstne TV-oddaje, ampak se izvajajo koncerti in oddaje z namenom pridobivanja enkratnih zneskov. Tako da je bil to en korak naprej, torej sama forma, sama oblika. Tako se je v dvourni oddaji zgodila podvojitev mesečnih darovalcev glede na število le teh pred samo oddajo. Taka oddaja je tudi priložnost za promocijo organizacije, predvsem pa ozaveščanje javnosti, izobraževanje za razvoj, dvigovanje zavesti na področju humanitarne in razvojne pomoči, za širjenje zavesti, delitev mnenja znanih osebnosti, pričevanja s terena in tako naprej. Gre torej primarno za zbiranje sredstev, vendar pa taka oddaja čisto vsa področja delovanja znotraj UNICEF-a poveže.

Priloga F: Intervju s Polono Greif

Ljubljana, 25. 1. 2013

Polona Greif je organizatorka zbiranja sredstev direktne prodaje na UNICEF-u Slovenija

1. Pozdravljena, prosim, če lahko poveš, koliko časa delaš za UNICEF Slovenija in kakšna je tvoja funkcija na UNICEF-u.

P: Za UNICEF Slovenija delam 4 leta, moje področje dela pa je zadnji dve leti organizacija zbiranja sredstev enkratnih donacij, pred tem pa sem dve leti delala kot koordinatorka prostovoljcev.

2. UNICEF Slovenija od posameznikov zbira sredstva z različnimi tehnikami: F2F, direktna pošta, DRTV, TV-oddaja, hranilniki, enkratne donacije, SMS-donacije ... Koliko časa UNICEF Slovenija zbira sredstva s pomočjo direktne pošte?

P: To je ena prvotnih tehnik zbiranja sredstev na UNICEF-u Slovenija, s tem se UNICEF ukvarja že od svojih začetkov, torej slabih 20 let.

3. Kako uspešna je tehnika zbiranja sredstev preko direktne pošte? Kako se uspešnost/neuspešnost kaže skozi leta?

P: Gre za neko osnovno tehniko zbiranja sredstev, ki jo prakticirajo različne organizacije in ki je tudi med donatorji poznana. Prav iz tega izhaja tudi dejstvo, da je to še vedno zelo uspešen način zbiranja sredstev od posameznikov. Zadnja leta se sicer pozna vpliv elektronskih medijev, kar se pri tem načinu zbiranja sredstev kaže kot določen upad zadnja leta. Mladi posegajo pa različnih sodobnejših načinov, starejši ljudje pa še vedno plačujejo položnice na pošti. Tako da je ta kanal še vedno uspešen. Seveda pa je pri donacijah čutiti tudi trenutno ekonomsko krizo, ki vpliva na zmožnost posameznikov in njihovo odločitev glede darovanja v dobrodelne namene.

4. Kaj je treba storiti, da je ta tehnika zbiranja sredstev učinkovita? Na kakšen način lahko organizator zbiranja sredstev k temu doprinese?

P: Vsekakor je najprej pomemben namen zbiranja sredstev, pomembno je to tehniko prilagoditi ciljni javnosti, da je pismo dopadljivo spisano, oblikovano, da prilagodimo besedilo in vsebino ciljni skupini donatorjev, zelo pomembno je pri tem poznavanje trga, kaj trg ponuja, kakšne so opcije. Pismo tako sestavlja grafična oblika, vsebina, tekst, ki je zelo pomemben, saj neposredno naogovarja donatorja. To mora biti povezano v smiselno celoto, da donatorja nagovarja, mu razloži ozadje in seveda vsebuje konkreten nagovor za donacijo. Ob tem pa seveda pripomore tudi, če je akcija direktne pošte povezana s širšo kampanjo, TV-spoti, oglasi na TV-ju in radiju, jumbo plakati itd.

5. Koliko doprinese k rezultatom zbiranja sredstev tradicija organizacije?

I: To je zagotovo pomemben faktor. Si prepoznan, ljudje že takoj, ko dobijo pismo, vejo, za kaj gre. Za nove organizacije na trgu je mala verjetnost, da bodo šli potencialni donatorji raziskovati organizacijo, v primeru, da ne bodo na pravi način nagovorjeni. Tako da tradicija zagotovo pripomore, tudi zato, ker ljudje takoj vedo, za kaj gre, s kakim namenom donirajo, in s tem smo v bistveno krajšem času nagovorili potencialnega donatorja, kot pa če bi bili neka nova organizacija, ki v javnosti ni prepoznana.

6. Ali meniš, da je znamka UNICEF pomemben člen pri zbiranju sredstev in zakaj?

P: Ja, tudi znamka je pomembna. Predvsem pri znamki bi poudarila, da ko slišijo naše ime, ljudje takoj vejo, kaj je naš namen, kaj je naša vizija, kaj torej delamo. In tukaj je naša znamka UNICEF-a pomembna, ker je naš namen zbiranje sredstev za otroke. Mislim, da smo vsi zelo občutljivi predvsem za krivice, ki se dogajajo otrokom in je zato to zagotovo neka naša prednost. To je tema, ki še vedno ljudi prizadane, so solidarni in sočutni do otrok, prav zato so odprti za tovrstne oblike pomoči. Tako da je zelo pomembno, da ko vidijo naš logotip, ko slišijo naše ime, povežejo naše poslanstvo s tem napisom in takoj vejo, kaj za tem stoji. S tem si mi nekeko skrajšamo pot do donatorjev.

7. Kaj meniš, kako pomembno je načrtovanje in strategija zbiranja sredstev? Kako jo zastaviš v okviru svojega dela in kako ji sledite?

P: Mislim, da nas lahko samo dobra strategija, dober plan, dobro načrtovanje pripelje do dobrih rezultatov. Slaba strategija, slabo načrtovanje pomenijo poraz in slabe rezultate. Pri strategiji se je potrebno časovno dobro opredeliti, vsebinsko raziskati temo, o kateri želimo ozvesti ljudi, da se odločijo pomagati, stvar mora imeti zadaj trdne temelje in konkretne oblike pomoči. Pri tem je nujna celotna ekipa, ki je vključena v pripravo planov in strategije. V ta namen pripravljamo tako kot za druge oddelke na UNICEF-u letne in triletna načrta. Letni načrt izhaja iz triletnega plana, ki ga pripravimo skupaj z Ženevo, iz tega pa izhajajo podrobnejši letni plani. V okviru teh zastavimo vsebinske in številčne cilje. Koliko akcij bomo izvedli v letu, kakšna bo vsebina, kakšen bo finančni vložek, kakšen mora biti rezultat akcije. Rezultatom sledimo ob koncu leta in ob zaključku vsake posamezne akcije. Analiziramo vsako posamezno akcijo, da vidimo, koliko je bila uspešna, analiziramo okoliščine v obdobju akcije, čemu lahko pripišemo rezultate akcije, zato da vse te dejavnike lahko upoštevamo že pri naslednji akciji. Kar pomeni, da če tem zadevam ne slediš, lahko splava po vodi celo leto, ne. Dokler takim informacijam slediš lahko še marsikaj popraviš, prilagodiš, spremeniš in vplivaš potem na posledično boljši rezultat. Zato je načrtovanje izjemno

pomembno, saj le na ta način lahko spremljemo rezultate. Imamo vajeti v rokah in imamo možnosti izboljšati rezultate in jih lahko kontroliramo. Če bi delali brez načrtov in strategije bi to pomenilo delo brez nadzora in brez vpliva.

8. Kako med seboj ločite donatorje? Koliko različnih kategorij donatorjev vodiš? Ali se pristop k različnim donatorjem razlikuje?

P: UNICEF nagovarja tako pravne kot tudi fizične osebe, donatorji so različnih starosti. Pisma so prilagojena posamezni skupini donatorjev. Odvisno je od časa v letu, od vsebine pisma in vsebine akcij. Nekatere akcije so namenjene vsem donatorjem, nekatere pa zgolj določenim skupinam.

9. Kako pri zbiranju sredstev sodelujejo in pripomorejo znane osebnosti in UNICEF-ovi ambasadorji?

P: Pripomorejo kar veliko, saj so to že znane osebe v slovenskem prostoru, ki predstavljajo neko verodostojnost, neko transparentnost, ljudje se na nek način ozirajo po slavnih osebah, iščejo vzore, te osebe imajo v neki skupnosti nek pomen. Ko javno izrazijo podporo akciji je sigurno to doprinos h končnemu rezultatu.

10. S kakšnimi motivacijskimi dejavniki privabite potencialne donatorje?

P: Glavni motivacijski dejavnik je zgodba kot taka. Zavedanje, predstavitev in stanje v določeni državi, stanje je tako pa tako.

11. Kako in koliko pri vsem tem doprinese spletna stran in novi mediji?

P: Vsekakor doprinesejo, saj je preko novih medijev možno ozaveščati z minimalnimi stroški in tako podpirati vse akcije zbiranja sredstev.

12. Kako merite uspešnost tehnike zbiranja sredstev direktna pošta?

P: Ključni kazalec je ROI. Da s čim manj sredstvi uspemo dobiti čim večji izkupiček.

13. Katera akcija je bila v preteklosti najbolj uspešna in zakaj?

Najbolj uspešne so emergency akcije, torej akcije nujne pomoči, ko se nekje na svetu zgodi neka naravna katastrofa, ki prizadane maso ljudi, kot je bil tsunami, kot je bil potres na Haitiju in podobno, kot so velike suše ali pa vojni spopadi, kjer imamo begunce, ki se zatečejo v kampe in rabijo določene nujne oblike pomoči. Tu imajo zelo veliko vlogo tudi mediji, saj so ljudje masovno osveščeni o tem, kaj se dogaja, zelo detajlno so o tem ozaveščeni, temu zelo sledijo in je zato veliko lažje zbirati sredstva.

Priloga G: Intervju z Mašo Dakič

Ljubljana, 14. 2. 2013

Maša Dakič je organizatorka zbiranja sredstev preko programa Starši otrok sveta na UNICEF-u Slovenija

1. Pozdravljena, prosim, če lahko poveš, koliko časa delaš za UNICEF Slovenija in kakšna je tvoja funkcija na UNICEF-u.
M: Jaz sem pa Maša Dakič in za UNICEF delam od septembra 2012, na tej funkciji, kot vodja programa Starši otrok sveta, prej sem bila pa leto in pol najprej prostovoljka, potem pa koordinatorka za zbiranje sredstev za tehniko face to face (iz oči v oči).

2. UNICEF Slovenija od posameznikov zbira sredstva z različnimi tehnikami: face to face, direktna pošta, DRTV (Direct response television – tv-oglas s pozivom), TV-oddaja, hranilniki, enkratne donacije, SMS-donacije ... Koliko časa UNICEF Slovenija zbira sredstva s pomočjo F2F?

M: UNICEF je začel s face to face tehniko zbiranja sredstev v letu 2005. Takrat se ni delalo 12 mesecev na leto, začelo se je pa celo leto zbirati sredstva s pomočjo te tehnike leta 2009. Takrat se je tudi face to face razširil in od takrat face to face poteka 12 mesecev, ekip je vedno več, nekje 2, 3, bile so tudi že 4. Leta 2005 pa se je zbiralo sredstva samo po dva meseca poleti v Ljubljani.

3. Kako uspešna je tehnika zbiranja sredstev na ulici? Kako se uspešnost/neuspešnost kaže skozi leta?

M: Tehnika face to face, zbiranje sredstev neposredno od donatorjev, je v bistvu zelo zelo uspešna. Ne samo v Sloveniji, pač pa tudi globalno zaradi tega, ker gre za osebni dialog. Uspešna je zato, ker potencialni darovalec, ki ga naš študent ustavi, ki predstavlja program, ima za donatorja vse odgovore. Gre za neposredni stik, osebni stik omogoča, da ljudje dobijo informacije takoj, da jim je predstavljeno podrobno, obenem pa imajo tam na razpolago tudi materiale, ki nazorno kažejo, kako UNICEF pomaga, na primer paketek oralno rehidracijske soli ali arašidove paste. Tudi v Sloveniji je face to face kanal, preko katerega dobimo največ mesečnih darovalcev.

Glede uspeha pa se pozna finančna kriza. To opažajo naši študenti na terenu, ki imajo neposreden stik z darovalci, kot tudi mi, ki imamo stik preko telefonov. Je pa ta tehnika kljub temu veliko bolj uspešna kot vsi drugi kanali za zbiranje novih mesečnih donatorjev in za zbiranje sredstev nasploh.

4. Kaj je treba storiti, da je ta tehnika zbiranja sredstev učinkovita? Na kakšen način lahko organizator zbiranja sredstev k temu doprinese?

M: Pri katerikoli tehniki, ne samo pri face to face, je najbolj pomembno to, da se naredi dobra strategija, da se določi plan, splošen letni plan, ki se ga razdeli mesečno, po ekipah, da se razdeli po mestih, do potankosti, tudi dnevno, da vodje postavljajo študentom na terenu cilje. Glavno je, da se postavi dobre cilje. Da se jim sledi od dnevnega do letnega in da se ves čas spremlja, kakšni so dejanski rezultati in koliko odstopajo od ciljev.

Jaz kot vodja lahko pri tem pripomorem tako, da ta plan pripravim, da naredim strateški načrt, kako naj bi se ta kanal razvijal, da ne ostaja ves čas na istem mestu ampak da se ekipe večajo, da se nova mesta vzpostavljajo, da se neuspešne ekipe ukine, ker predstavljajo prevelik strošek, in tako naprej. Pa da je nek splošen pogled, kaj naj bi face to face prinesel k celotnemu programu Starši otrok sveta ter koliko mora doseči face to face sam.

5. Koliko doprinese k rezultatom zbiranja sredstev tradicija organizacije?

M: Jaz mislim, da se zelo. Ker ko se študentje srečujejo z ljudmi na terenu, nikoli se ne srečujejo z vprašanjem kaj je UNICEF, ampak s tem, kaj je program starši otrok sveta, pa še ta je vedno bolj razpoznaven. Še vedno veliko ljudi ne ve veliko o programu, ampak vprašanj, kaj je UNICEF, pa ni. Tudi večina otrok in mlajših ve, kaj je UNICEF. Tako da to je en velik plus, ki vzpostavlja tudi veliko večjo mero zaupanja. Če ne bi bili poznana organizacija, ne bi dosegali takih rezultatov, ker bi ljudje imeli pomisleke, tako da jaz mislim, da ima to velik pomen pri zbiranju sredstev.

6. Kaj meniš, kako pomembno je načrtovanje in strategija zbiranja sredstev? Kako jo zastaviš v okviru svojega dela in kako ji sledite?

M: Strategija je bistvenega pomena pri doseganju željenih rezultatov. Strategija se postavlja glede na aktivnosti, ki jih želimo v roku enega ali treh let izvesti, saj na UNICEF-u strateško planiranje predstavlja triletno obdobje. Torej se omejimo na zastavljene aktivnosti. Na primer, ne bo se vsako leto izvedla TV-oddaja, kot primer aktivnosti, kako lahko tudi zbiramo nove starše otrok sveta, ampak se bo v roku treh let zgodila enkrat ali pa mogoče dvakrat. Se pravi bo tudi celotno načrtovanje prilagojeno temu. TV-oddaja je zelo uspešna, uspešen način zbiranja novih staršev otrok sveta, se pravi bo tudi plan temu prilagojen. Kar se face to face tiče, se načrtujejo nova mesta, kjer še nismo prisotni, tako da je treba to tudi širiti, nekako po celi Sloveniji, potem je DRTV – direct response television, kjer se vrtijo brezplačni oglasi, ki predstavljajo ljudem program Starši otrok sveta, in tudi to je nekako odvisno od televizij, da dobimo brezplačni medijski prostor, pa tako naprej. Se pravi nek tak splošen plan so najprej aktivnosti, katere se bodo izvajale in potem na podlagi teh aktivnosti predvidene številke, kaj naj bi te aktivnosti prinesle, ki so bazirane na osnovi preteklih izkušenj, situacije v državi, pa na osnovi izkušenj, ko vemo, kaj narediti, kaj se lahko pričakuje v določenih situacijah, in tako naprej.

7. Kako med seboj ločite mesečne donatorje? Koliko različnih kategorij donatorjev vodiš? Ali se pristop k različnim donatorjem razlikuje?

M: Tak najbolj splošen način, kako med seboj ločimo mesečne donatorje, je po kanalih, preko katerega postanejo starši otrok sveta. Se pravi face to face, DRTV, TV-oddaja, pa ostale akcije, ki pripomorejo k temu, da se ljudje priključijo k programu Starši otrok sveta. Ločimo jih po letih, koliko časa so naši donatorji. Potem pa se delajo še take splošne analize, koliko jih imamo starih do 30 let, koliko jih je med 30 in 60 let in tako naprej, da lahko tudi komunikacijo prilagodimo posameznemu donatorju – koliko je star, ali je moški ali ženska ali je dlje časa že naš donator ali ne. Zaenkrat pa so vsebine, ki jim jih pošiljamo in informacije, iste. Zaenkrat ne ločujemo različnih skupin na ta način, da bi jih nagovarjali z različnimi vsebinami in zgodbami.

8. Kako pri zbiranju sredstev sodelujejo in pripomorejo znane osebnosti in UNICEF-ovi ambasadorji?

M: Ja, na primer zadnji primer je bil, ko je Miha Žvižej, rokometaš, objavil video kot poziv, da naj se tudi drugi ljudje pridružijo staršem otrok sveta, pa hkrati še navijajo za njih na svetovnem prvenstvu. To je bil en primer. UNICEF-ovi ambasadorji v tem trenutku niso aktivni pri predstavljanju programa. Zaenkrat teh aktivnosti, kar se znanih oseb tiče, ni veliko, so pa vsekakor načrtovane in si jih mi želimo, ker se nam zdi pomembno, da tudi znane osebe povejo, kaj lahko naredijo ljudje z enim majhnim prispevkom, poleg tega javnost pridobi nek drugi nivo zaupanja.

9. S kakšnimi motivacijskimi dejavniki privabite potencialne donatorje?

M: Najboljši motivacijski dejavnik je primerjava, kaj v državi v razvoju lahko zagotovimo z enakim zneskom, s katerim v Sloveniji lahko kupimo zgolj malenkosti. Mislim, da je to največja motivacija in hkrati največji šok. Mislim, da je sicer bistvo v pogovoru. Medtem ko gre pri DRTV-ju za čustva, ko javnost sliši zgodbo enega otroka in tam so zelo močna ta čustva. In tudi, ko slišiš eno tako zgodbo, so čustva največji dejavnik.

10. Kako in koliko pri vsem tem doprinese spletna stran in novi mediji?

M: Prinesejo, ne ogromno, ampak prinesejo. Ko se DRTV vrti, mi napišemo tudi podatke za spletno stran in takrat se ljudje odzivajo in grejo večkrat na našo spletno stran, da izpolnijo prijavo, da postanejo starši otrok sveta. Če ni teh aktivnosti, pa je bolj malo prijav. Je pa spletna stran in novi mediji področje, ki ga je za izkoristiti in razviti, ker ima veliko manevrskega prostora za inovativnost. Vendar je pa to zaenkrat še v načrtu.

11. Kako merite uspešnost tehnike zbiranja sredstev za mesečne donatorje?

M: V bistvu se različne stvari računa. Računa se, kolikšno je razmerje med odhodki in prihodki, koliko stane vse delo, ki ga moramo skupaj vložiti, da nekdo postane starš otrok sveta, najbolj pa to, v kolikšni meri je cilj dosežen, realizacija, na kakšen način in v kolikšni meri je bil cilj realiziran. Ker cilji so izračunani na osnovi delovnih ur, predvajanj DRTV-oglasov. Niso bazirani na občutku, pač pa so izračunani, zato pa tudi to razmerje dobro pove uspešnost posamezne tehnike pridobivanja mesečnih darovalcev.

12. Katera akcija je bila v preteklosti najbolj uspešna in zakaj?

M: Ena je bila TV-oddaja 2008, ko smo pridobili okoli 2000 mesečnih darovalcev. Oddaja je bila narejena tako, da je predstavila program, ljudje pa so poklicali in se na tak način pridružili. In to je bil en sam dan, par uric, ko se je toliko ljudi odzvalo na to oddajo.

Druga pa je bila face to face v letu 2010, ko je v enem letu pridobil več kot 4000 mesečnih darovalcev.

To sta dve zelo različni akciji, ena je potekala nekaj ur, druga pa celo leto, vendar pa sta bili obe izjemno uspešni.