

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
UNIVERSITÀ DEL TRIESTE  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
FACOLTÀ DI MANAGEMENT E CAPODISTRIA

Datum: 13-09-2007

Sestri	Št. strani	Št. strani	Št. strani
REF.	8604		

DIPLOMSKA NALOGA

SPONZORSTVO IN DONATORSTVO V  
IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJAH

DJOKO DJORČEV

MENTOR  
MAG. ARMAND FAGANEL

KOPER, 2007



## POVZETEK

V diplomski nalogi je sistematično opredeljen in analiziran pojem izobraževalnih organizacij kot nepridobitnih organizacij. Predstavljene so njihove značilnosti in tržna usmeritev. Posebej sta opredeljena pojma sponzorstvo in donatorstvo kot sestavini trženjskega spleta in sicer s poudarkom na šolskih skladih, ki so z zakonom predvidena oblika pridobivanja dodatnih sredstev. Delež proračuna, namenjenega šolstvu, je namreč vedno bolj omejen, zato se šole usmerjajo v zbiranje dodatnih sredstev z iskanjem darovalcev, ki jih bodo finančno ali drugače podpirali pri uresničevanju njihovega poslanstva. Osnovni smoter naloge je raziskava postopka ustanovitve, organiziranosti in delovanja šolskega sklada Šolskega centra Rogaška Slatina ter predstavitev najprimernejše strategije za učinkovito delovanje sklada.

*Ključne besede:* sponzorstvo v izobraževalnih organizacijah, donatorstvo v izobraževalnih organizacijah, izobraževalne organizacije, trženjsko komuniciranje, trženjski splet, šolski skladi.

## ABSTRACT

This diploma paper systematically defines and analyses a concept of educational organizations and non-profit organizations. The characteristics and market goals are presented. The concept of sponsorship and donation are separately defined as components of market world with the emphasis on the school funds, which are statutory form of gaining additional resources. Since a part of the budget destined for education is more and more limited, schools need to raise funds by finding donors, which financially and otherwise support them in realizing their mission. The principal aim of this paper is to research the establishment, organization and functions of the school fund at Šolski center Rogaška Slatina and a presentation of the most appropriate strategy for achieving the effectiveness of fund's operation.

*Key words:* sponsorship in educational organizations, donations in educational organizations, educational organization, school funds, market communication.

**UDK 37: 336.574 (043.2)**



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Nepridobitne organizacije .....</b>	<b>3</b>
2.1	Opredelitev pojma.....	3
2.2	Značilnosti nepridobitnih organizacij .....	4
2.3	Sredstva za delovanje nepridobitnih organizacij .....	6
2.4	Tržna usmeritev nepridobitnih organizacij .....	9
<b>3</b>	<b>Trženjsko komuniciranje izobraževalnih organizacij .....</b>	<b>13</b>
3.1	Politika trženjskega komuniciranja na področju storitev v izobraževanju .....	13
3.2	Promocijsko komunikacijski splet .....	14
3.3	Odnosi z javnostmi pri storitvah v izobraževanju .....	15
<b>4</b>	<b>Sponsorstvo in donatorstvo v izobraževalnih organizacijah.....</b>	<b>19</b>
4.1	Sponsorstvo in donatorstvo .....	19
4.2	Oblikovanje in načini delovanja skladov .....	22
4.3	Šolski sklad kot oblika dodatnega pridobivanja sredstev izobraževalnih organizacij .....	27
<b>5</b>	<b>Predstavitev delovanja šolskega sklada na Šolskem centru Rogaška Slatina .....</b>	<b>31</b>
5.1	Predstavitev Šolskega centra Rogaška Slatina.....	31
5.2	Ustanovitev Šolskega sklada.....	31
5.3	Namen in dejavnost Šolskega sklada .....	33
5.4	Organiziranost in upravljanje Šolskega sklada .....	36
5.5	Donatorji Šolskega sklada.....	37
5.6	Analiza poslovanja sklada in ocenitev učinkovitosti njegovega delovanja .....	41
<b>6</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>49</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>51</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>53</b>



## TABELE

Tabela 2.1 Razvrstitev nepridobitnih in pridobitnih organizacij glede na statusno – pravno ureditev.....	4
Tabela 4.1 Načini zbiranja sredstev.....	25
Tabela 5.1 Delež sredstev Sklada v skupnih prihodkih Šolskega centra.....	42
Tabela 5.2 Število vpisanih dijakov.....	42
Tabela 5.3 Oprema in dejavnosti financirane iz sredstev Sklada.....	43
Tabela 5.4 Donatorji Šolskega sklada.....	45





## 1 UVOD

V diplomski nalogi smo sistematično opredelili in analizirali pojem izobraževalnih organizacij kot nepridobitnih organizacij in predstavili njihove značilnosti in tržno usmeritev. Posebej smo opredelili pojma sponzorstvo in donatorstvo kot sestavini trženjskega spleta in sicer s poudarkom na šolskih skladih, ki so z zakonom predvidena oblika pridobivanja dodatnih sredstev. Delež proračuna, namenjenega šolstvu, je namreč vedno bolj omejen, zato se šole usmerjajo v zbiranje dodatnih sredstev z iskanjem darovalcev, ki jih bodo finančno ali drugače podpirali pri uresničevanju njihovega poslanstva. Osnovni smoter naloge je bil raziskava postopka ustanovitve, organiziranosti in delovanja šolskega sklada Šolskega centra Rogaška Slatina ter predstavitev najprimernejše strategije za učinkovito delovanje sklada.

Zastavili smo si naslednje cilje teoretičnega dela diplomske naloge:

- opredeliti in analizirati pojem izobraževalnih organizacij kot nepridobitnih organizacij,
- predstaviti trženjsko komuniciranje izobraževalnih organizacij,
- preučiti pojma sponzorstvo in donatorstvo,
- opredeliti izhodišča in načine delovanja skladov,
- predstaviti namen in možnosti delovanja šolskega sklada kot oblike dodatnega pridobivanja sredstev izobraževalnih organizacij.

Cilji empiričnega dela diplomske naloge so bili:

- predstaviti delovanje Šolskega sklada v Šolskem centru Rogaška Slatina
- ugotoviti razloge za ustanovitev in delovanje sklada,
- analizirati strategije in načine pridobivanja sredstev s pomočjo sklada,
- analizirati učinkovitost sklada glede na pridobljena sredstva,
- izvesti intervju z vodjo sklada,
- na osnovi analiz in izvedenega intervjuja predstaviti najprimernejšo strategijo za učinkovito delovanje sklada.

Za pisanje teoretičnega dela diplomske naloge smo uporabili metodo analize in sinteze, pri čemer smo preučili strokovno literaturo z omenjenega področja ter preostale dostopne vire in njihovo povzemanje.

V raziskovalnem delu pa smo uporabili opisno in analitično metodo, pri čemer smo na podlagi intervjuja in analiz pridobili potrebne podatke.

Pri izdelavi diplomske naloge nismo naleteli na večje ovire, saj smo izkoristili možnost dostopa do podatkov, ter izkušnje pri upravljanju in delovanju šolskega sklada v obravnavani izobraževalni organizaciji.

Omejitev, na katero smo naleteli, je bila le v iskanju ozko specializirane literature s področja delovanja šolskih skladov v izobraževalnih organizacijah.

Z diplomsko nalogo smo uresničili naslednje zastavljene predpostavke :

- na razpolago je bilo dovolj podatkov za izvedbe analiz,
- vodja sklada, odgovoren za delovanje šolskega sklada v obravnavani izobraževalni organizaciji, je bil pripravljen sodelovati pri intervjuju,
- potrdili smo domnevo, da je zastavljena strategija pridobivanja dodatnih sredstev s pomočjo Šolskega sklada dobra,
- z natančnim analiziranjem razmer smo prispevali k novim vidikom delovanja Šolskega sklada in prišli do osnov za izdelavo najprimernejše strategije pridobivanja sredstev,
- izsledki naše naloge bodo pripomogli tudi k natančnejšemu oblikovanju načrta delovanja in nadaljnjega razvoja Šolskega sklada obravnavane izobraževalne organizacije.

Načini pridobivanja sredstev nepridobitnih organizacij so zelo povezani s programom, ki ga te organizacije izvajajo, in od tega kako znajo ta program predstaviti javnosti. Šole se morajo tako kot vse ostale nepridobitne organizacije prilagoditi novemu času in zahtevam, ki jih ta čas prinaša. Za nami je obdobje, ko je država poskrbela za finančno plat in za to, da so bile šole polne dijakov. Skrčili so se prilivi in vse bolj se kaže potreba po trženju. Nova doba zahteva tržno usposobljen menedžment, ki ob dobrem pedagoškem vodenju javnih zavodov obvlada tudi trženje storitev v teh zavodih.

Vse bolj postaja pomembno kakšen odnos ima šola do uporabnikov, pri pridobivanju sredstev in pri oblikovanju lastne organizacijske identitete in podobe v javnosti. Pri nepridobitnih organizacijah je namreč zelo pomemben ugled, zlasti zaradi načina delovanja, saj se mora truditi ne le za svoje mesto med uporabniki, temveč tudi med sponzorji in donatorji. S tem pridemo do dvojne narave komuniciranja nepridobitnih organizacij, kot prvo dobro razvite odnose z javnostjo, mediji in preko tega s ciljnim občinstvom in kot drugo razvit odnos s sponzorji in donatorji, ki lahko nudijo podporo njihovim dejavnostim.

## 2 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

### 2.1 Opredelitev pojma

Nepridobitne organizacije v sodobnem svetu zavzemajo vedno pomembnejše mesto. So nadvse raznolike: v najširšem pojmovanju zavzemajo vso javno upravo, šolstvo in zdravstvo, socialo in kulturo, politiko in društva, dobrodelnost in šport in še bi lahko naštevali.

Ko govorimo o nepridobitnih organizacijah, nam je jasno, da dejavnost ne prinaša dobička ustanoviteljem in lastnikom nepridobitnih organizacij, ampak ustvarjeni dobiček ostaja v nepridobitni organizaciji za njen razvoj in razvoj njene dejavnosti. Plače managerjev in zaposlenih so fiksne ne glede na ustvarjeni dohodek. Sredstva za obratovanje pridobiva organizacija z donacijami, s čistim dobičkom ali iz državnega proračuna. Praviloma ne delujejo po tržnih načelih, čeprav je trženjsko razmišljanje vse bolj prisotno. Kriterij, po katerem lahko prepoznamo nepridobitne organizacije, je namen oziroma cilj, zaradi katerega so bile ustanovljene. Nepridobitne organizacije delujejo v javnem interesu in je njihov namen trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote in njenih podsistemov.

V skladu z našo statusno – pravno ureditvijo razvrščamo organizacije glede na ustanovitelje. Tiste organizacije, ki jih ustanavlja država oziroma lokalne skupnosti, štejemo za javne. Javne službe so lahko gospodarske ali negospodarske. Gospodarske javne službe zagotavljajo materialne javne dobrine na področju energetike, prometa, zvez, komunalnega in vodnega gospodarstva, gospodarjenja z naravnim bogastvom, varstvom okolja in drugih področij gospodarske infrastrukture.

Negospodarske javne službe pa se organizirajo kot nepridobitne organizacije, kamor prištevamo dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva idr. (Širca Trunk in Tavčar 1998, 4).

V Sloveniji je najštevilčnejša in najbolj tipična oblika nepridobitne organizacije v pravnoorganizacijskem sistemu zavod. Zavodi so lahko v zasebni ali javni lasti. Država lahko podeli koncesijo za opravljanje javne službe zasebnemu zavodu, društvu, podjetju, organizaciji ali posamezniku, če ta izpolnjuje pogoje.

Nepridobitne organizacije je mogoče razvrščati na različne načine. Razvrščanje je odvisno od konkretnega razumevanja in širine pojma nepridobitne organizacije in od razločevalnih meril. Tako lahko v literaturi zasledimo različne načine razvrščanja.

Tabela 2.1 prikazuje razvrstitev nepridobitnih in pridobitnih organizacij, ki je v skladu z našo statusno- pravno ureditvijo.

**Tabela 2.1** Razvrstitev nepridobitnih in pridobitnih organizacij glede na statusno – pravno ureditev

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

Vir: Širca Trunk in Tavčar, 1998, 7

## **2.2 Značilnosti nepridobitnih organizacij**

Razlikovanje pridobitne organizacije od nepridobitne je pomembno za razumevanje vloge neprofitnih organizacij v družbi. Lahko bi trdili, da nepridobitne organizacije blažijo posledice, ki nastajajo s profitnim delovanjem v družbi. Zato se morajo pridobitne in nepridobitne organizacije razlikovati zlasti po svojem namenu in smislu obstoja. Smisel obstoja nepridobitnih organizacij je zlasti humanitarne narave, temeljni cilji delovanja pa niso ekonomski rezultati, temveč izpolnjevanje nekega poslanstva

organizacije. Nepridobitna organizacija se torej opredeljuje kot nasprotje pridobitni, t.j. podjetju, ki svoje izdelke prodaja na trgu z namenom ustvarjanja čim večjega dobička. Kljub temu pa bistvo nepridobitnih organizacij ni v tem, da ne bi smele ustvarjati dobička pri svojem delovanju, ampak je njihovo bistvo v tem, da ga ne smejo izplačevati lastnikom oziroma svojim udeležencem. Porabijo ga lahko samo za uresničevanje svojega poslanstva, za lasten razvoj in za višjo kakovost svojega dela (Ovsenik 1999, 112).

Temeljno poslanstvo nepridobitnih organizacij se bistveno razlikuje od poslanstva pridobitnih organizacij, zato je pomembno opredeliti razlike med temi organizacijami. Nekatere razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami (Meggison v Tavčar 2005, 18):

- *poslanstvo in smotri*: pridobitne organizacije delujejo za dobiček, nepridobitne za boljšo kakovost življenja uporabnikov; morebitni dobiček vlagajo v lastno dejavnost;
- *strategije*: so različne zaradi različnega poslanstva in smotrov; strategije nepridobitnih organizacij so kratkoročnejše od strategij pridobitnih organizacij;
- *predračuni (finančni načrti)*: predračuni so instrument načrtovanja in obvladovanja v pridobitnih organizacijah, v nepridobitnih samo nadzorovanja; pridobitne organizacije varčujejo s sredstvi, nepridobitne porabijo vsa sredstva, sicer naslednjič prejmejo manj;
- *prostovoljstvo*: v mnogih nepridobitnih organizacijah (razen v večini državnih ustanov) delajo prostovoljci; prostovoljsko delo omogoča delovanje mnogih nepridobitnih organizacij, vendar prinaša tudi težave (obvladovanje prostovoljcev in plačanih sodelavcev, odgovornost prostovoljcev, ipd.);
- *izbiranje managerjev*: interesi imajo večjo vlogo v nepridobitnih organizacijah; mnoge poslovodijo strokovnjaki, ki niso usposobljeni za management.

Značilnosti nepridobitne organizacije imajo korenine v vrednotah in interesih pomembnih udeležencih, ki morejo in hočejo pomembneje vplivati na naravnost in delovanje nepridobitne organizacije. Zaradi velike raznolikosti nepridobitnih organizacij – tako glede ekonomike, lastnikov in programov – se močno razlikujejo tudi vrednote in interesi pomembnih udeležencev.

Badelt (Širca Trunk in Tavčar 1998, 15) navaja nekatere značilnosti kulture nepridobitnih organizacij:

- *težnja k uveljavljanju osebnih interesov*: nejasna razmejitev med osebnimi interesi članov in interesi ter nasprotji v organizaciji; tako lahko postanejo

tudi osebne zadeve članov pomembne za naravnost in delovanje nepridobitne organizacije;

- *težnja k harmoniji*: management, pa tudi drugi v nepridobitni organizaciji skrbijo, da za javnost ni notranjih spopadov in tekmovanja; znotraj organizacije je pogost pritisk na vzdrževanje enotnosti in skladnosti – nasprotja pa pripisujejo zunanjim nasprotnikom ali jih urejajo na skrivaj;
- *težnja k enakosti*: močnejše poudarjanje enakosti in enakopravnosti kot v podjetjih; zaradi egalitarizma se izogibajo obravnavanju moči in oblasti; zato je mnogokrat tudi malo razlikovanja osebnih zmožnosti in prispevkov, čeprav na škodo učinkovitosti delovanja; pogosto je vsesplošno tikanje med člani;
- *težnja k neformalnosti*: vsesplošna je usmeritev v neformalizirano delovanje; odpor do formaliziranega urejanja postopkov in odločanja, odpor do pisnega komuniciranja, ki velja za neosebno, čeprav se prav v velikih in birokratiziranih nepridobitnih organizacijah rado dogaja, da si vse količkaj pomembne zadeve sporočajo pisno.

### **2.3 Sredstva za delovanje nepridobitnih organizacij**

Nepridobitna organizacija je kot vsaka organizacija instrument, ki naj vanjo vložnim sredstvom s svojim delovanjem poveča vrednost: izidi delovanja organizacije morajo biti vredni več kot vložki. Merilo za vrednost izidov so seveda želje, potrebe in pričakovanja odjemalcev in uporabnikov. Nepridobitna, kot vsaka druga organizacija, ne more poslovati brez zadostnih sredstev; ta naj za vsako pomembno dejavnost presegajo spodnji prag učinkovitosti (kritična masa), naj ne presežejo meje gospodarnosti ter naj bodo za enake koristi po možnosti nekoliko skromnejša od sredstev, ki jih za enako dejavnost porablja in uporabljajo tekmice organizacije.

Sredstva imajo obliko denarja, stvari ali pravic; v razširjenem smislu so sredstva organizacije materialna in nematerialna, pri čemer so odločilna znanja, veččine in zavzetost ljudi, ki snujejo in izvajajo dejavnosti nepridobitne organizacije (Širca Trunk in Tavčar 1998, 90).

Nepridobitna organizacija potrebuje sredstva za izvajanje svoje dejavnosti; v poslovnem procesu jih porabi, da proizvede izdelke in storitve, ki jih (Žnidaršič v Širca Trunk in Tavčar 1998, 90):

- proda na tržišču za iztržek, ki je, večji od porabljenih sredstev, enak porabljenim sredstvom ali manjši od porabljenih sredstev;
- razdeli v skladu s svojo politiko in načrti delovanja, nakar se poteguje za nova sredstva (iz proračuna, dotacij, članarin ipd.);

- kot storitve ali izdelke posebnega družbenega pomena nameni uporabnikom ter po večinoma vnaprej določeni ceni zaračuna financerjem (zdravstvo, šolstvo, socialno skrbstvo itn.).

Večina nepridobitnih organizacij z lastno dejavnostjo ustvari le manjši del sredstev, vsa druga pa skuša pridobiti iz zunanjih virov. Vendar med sredstvi, ki jih prejme nepridobitna organizacija od drugih, skoraj ni takšnih, ki ne bi izrecno ali posredno terjala protivrednosti v menjalnih procesih. Protivrednosti, ki jih terjajo posamezniki, izhajajo iz njegovih interesov, ti pa iz potreb, želja, pričakovanj. Tudi potrebe skupin in organizacij temeljijo na interesih; pri tem so lahko nadvse pomembni interesi odločevalcev, ki razporejajo sredstva nepridobitni organizaciji (Širca Trunk in Tavčar 1998, 91).

Devetak in Vukovič (2002) v zvezi s tem pojasnjujeta sistem financiranja vzgoje in izobraževanja, ki je s sprejetjem nove zakonodaje dobil tudi nove oblike, s katerimi se zagotavlja avtonomnost vrtcev in šol. Denar se zbira v proračunu države in ne več v izobraževalnih skupnostih. Vzgoja in izobraževanje se po Zakonu o financiranju vzgoje in izobraževanja (78. člen) financira iz: javnih sredstev, sredstev ustanovitelja, prispevkov gospodarskih združenj in zbornic, neposrednih prispevkov delodajalcev za izvajanje praktičnega pouka, prispevkov učencev, vajencev, dijakov, študentov višjih šol in odraslih, šolnin v zasebnih šolah, plačil staršev za storitve in izdelke, sredstev, pridobljenih s prodajo storitev in izdelkov, iz donacij in prispevkov sponzorjev in iz drugih virov.

Šole, ki izvajajo javno veljavne programe, s katerimi se dobi javno veljavna izobrazba, ter javni in zasebni vrtci, se ne smejo financirati iz sredstev strank. Prav tako se ne smejo pridobivati sredstva iz prispevkov učencev, vajencev, dijakov, študentov višjih šol in odraslih za izvajanje javno veljavnih programov, ki se financirajo iz proračunskih sredstev. Izjema so storitve, za katere je tako določeno z zakonom, in storitve, ki so nadstandardne. Porabo sredstev v vzgoji in izobraževanju nadzoruje Računsko sodišče Republike Slovenije, namensko porabo sredstev v šolah pa organ šolske inšpekcije.

Vsaka izobraževalna organizacija si mora priskrbeti ustrezna sredstva za delovanje v obliki denarja, stvari ali pravic. Vrste sredstev je možno zajeti v naslednje skupine (Širca Trunk in Tavčar 1998, 90 – 92):

- a) finančna sredstva: so lahko izposojena ali nepovratna,
- b) jamstva za izposojanje: so lahko od fizičnih ali pravnih oseb,
- c) materialna sredstva: so lahko darila v naravi (materiali, izdelki, naprave, objekti, zemljišča) in brezplačna uporaba (zemljišč, stavb, infrastrukture itd.),

- d) nematerialna sredstva so lahko fizično in umsko delo, pravice (avtorske pravice, industrijska lastnina, imena), ugled in vpliv (podoba v javnosti, vpliv pri oblasteh itd.).

Poleg vrste sredstev so za izobraževalno organizacijo pomembni viri sredstev, ki jih lahko zaokrožimo v naslednje skupine virov:

- a) javni viri: redno in občasno financiranje s pomočjo proračunov in projektov,
- b) podjetniški viri so običajno komercialni (sponzorstvo) in nekomercialni (donatorstvo),
- c) osebni viri se odražajo kot sredstva v denarju in v naravi, v znanju in pravicah ter v delu in času,
- d) lastna dejavnost kot osnovno poslanstvo: prodaja lastnih storitev po tržnih cenah ter prodaja lastnih ali tujih izdelkov in storitev po ustreznih cenah,
- e) druge organizacije v smislu osnovnega poslanstva: menjava storitev in izdelkov ob ustreznem sodelovanju ter po potrebi tudi delitev dela za pokrivanje konic.

Po Laufferju (Širca Trunk in Tavčar 1998, 102 – 103) veljajo ustrezna načela, nasveti in oblike pridobivanja sredstev za nepridobitne organizacije, od katerih je priporočljivo upoštevati vsaj naslednje:

- izobraževalna organizacija naj si pridobi ustrezne zaveznike, da bo tako uspešnejša za pridobivanje sredstev in zagotavljanje določenih storitev; nabor financerjeva naj bi bil čim širši,
- dejavnosti za pridobivanje sredstev naj bodo usklajene z dejavnostjo izobraževalne organizacije; oskrbovanje s finančnimi sredstvi naj bo dolgoročno izoblikovano,
- pri aktivnostih za pridobivanje finančnih sredstev je priporočljivo, da jih vnaprej načrtujemo ter da so dolgoročne in ne le občasne,
- finančne organizacije je potrebno ustrezno motivirati in spodbujati, da bi prispevale ustrezna sredstva izobraževalnim organizacijam in jih je priporočljivo pritegniti že pri oblikovanju novih razvojnih programov,
- pri animaciji finančnih in drugih organizacij ni priporočljivo egoistično izpostavljati sebe oz. svojo izobraževalno organizacijo,
- osebe, ki aktivno sodelujejo pri iskanju sponzorjev in donatorjev, kakor tudi drugih dajalcev finančnih sredstev, morajo biti pravočasno motivirane in stimulirane; s tem širimo krog dajalcev in iskalcev finančnih sredstev,
- dajalcem finančnih sredstev je potrebno pred, med in po odobritvi finančnih sredstev dati vtis oz. občutek nujno potrebnega sodelovanja z njimi,
- dosledno spremljanje financerjev iz preteklosti, da bi imeli ustrezen pristop tudi v sedanosti ob sistematični pripravi za ustrezno analiziranje financerjev,



- težiti moramo k osvajanju širšega nabora financerjev in dosledno izvajati sprejete obveznosti do njih.

#### **2.4 Tržna usmeritev nepridobitnih organizacij**

Trženjski koncept je poslovna filozofija, ki ugotavlja, da je ključ do uspeha organizacij v tem, da so sposobne opredeliti potrebe in želje ciljnih trgov in so pri posredovanju želenega zadovoljstva uspešnejše in učinkovitejše od tekmecev. Koncept trženja temelji na štirih glavnih stebrih: ciljni trg, potrebe kupca, usklajeno trženje in dobičkonosnost (Kotler 1996, 18-26). Če te stebre na kratko opišemo, lahko ugotovimo, da storitve niso namenjene celotnemu trgu, ampak so usmerjene na ciljne trge. Treba je prisluhniti potrebam in pričakovanjem odjemalcev. Vseh potreb odjemalci pogosto niti ne izrazijo, ker se jih še ne zavedajo, zato je naloga tržnikov, da predvidijo naslednji korak potreb. Trženje mora biti usklajeno z vsemi udeleženci organizacije. Storitvene panoge so pri uvajanju trženjskega koncepta dolgo zaostajale za proizvodnimi podjetji, zadnja leta pa se razmerje precej spreminja. Nepridobitne organizacije so drugače koncipirane kot pridobitne, zato imajo tudi težave s trgom. Ob hitro spreminjajočem se odnosu do uporabnikov in z zmanjšanimi finančnimi viri iz proračuna se trudijo preživeti in se zatekajo k trženju svojih storitev.

Temeljno izhodišče pri analizi marketinga storitev nepridobitnih organizacij je ugotovljeno, da njihov osnovni in izhodiščni ter končni cilj ni povezan neposredno z maksimiziranjem dobička. V to skupino sodijo predvsem organizacije, ki nastopajo na tržišču zaradi posebnega družbenega ali zasebnega interesa s ciljem zadovoljevati specifične individualne ali skupne potrebe odjemalcev kot posameznikov ali družbe kot celote, svoje delovanje, ki vključuje potreben resurse, pa si omogočajo bodisi sami ali pa jim tovrstna sredstva namenja družbeni ali državni organ.

Upoštevajoč tržni koncept poslovanja, je le-ta sprejemljiv seveda tudi za nepridobitne organizacije, saj je tudi njihov temeljni cilj zadovoljevanje potreb odjemalcev. Vendar pa v preteklosti pogosto zaznavamo odsotnost tržne miselnosti v tovrstnih organizacijah, ki je posledica napačnih predstav prenekaterih managerskih struktur, ki menijo, da tržno razmišljanje tod ni potrebno, kajti delodajalec organizacije je tisti, ki generira primarno povpraševanje, nakar se objekt menjave »kupi sam«, potrebno ga je le približati odjemalcu z vodenjem in izvajanjem aktivne ali pasivne prodajne strategije.

Drug, še bolj ekstremen razlog, ki ga vidijo nekatere vodstvene strukture, izhaja iz dejstva, da so omenjeni objekti menjave, s katerimi trži organizacija na nepridobitni osnovi, takšni, ki so nujni za razvoj družbe in države, za njihov obstoj ter tako tudi posledično nujni za individualne odjemalce ali posamezne družbene skupine (včasih morajo odjemalci celo obvezno vstopati in sodelovati v tovrstnih menjalnih procesih).

To pomeni, da je ustrezna tudi pasivna prodajna strategija ponudnika, kajti odjemalec bo prišel sam ter poiskal zanj nujne koristi, ki izhajajo iz določenega objekta menjave.

Tretji dejavnik odsotnosti trženja v nepridobitnih organizacijah je po svoji naravi očiten in se kaže v ležernosti vodstva zaradi odsotnosti naporov po maksimizaciji dobička. Vendar pa to samo po sebi ni razlog za neuporabnost trženja, kajti izhajajoč iz koncepta trženja omenjeni cilj ni bistven. Pri organizacijah, ki razmišljajo na ta način, je značilen prodajni in ne tržni koncept poslovne orientacije.

Četrti dejavnik je večkrat pogojen s pomanjkanjem finančnih sredstev, ki bi jih tovrstne organizacije lahko izvajale za tržne aktivnosti, V tem primeru je mogoče pokazati na napako delodajalca pri priskrbi ustreznih sredstev za kakovostno izvajanje storitev takšne organizacije.

Omenjeni dejavniki, ki preprečujejo intenzivno uporabo tržnih konceptov v neprofitnih organizacijah pa veljajo torej tudi za izobraževalne organizacije, če izhajamo iz predpostavke, da temelji njihovo poslovanje na nepridobitni osnovi, medtem ko so omenjene značilnosti objektov menjave nepridobitnih organizacij bistvene izobraževalnim storitvam.

Trnavčevič in Grom Zupanc (2000, 105-106) na osnovi izkušenj in pogovorov v Šoli za ravnateljce ter opazovanja tržnega obnašanja šol v slovenskem prostoru ugotavljata, da ne poznamo in ne izvajamo pravega trženja izobraževanja in šole. Nepridobitna naravnost javnih šol, ki jih proračunsko financirajo in regulirajo pristojna vladna telesa, ter odsotnost konkurence na trgu vzgojno-izobraževalnih storitev, so nekateri od vzrokov, da pri nas ni trženja kot filozofije usmerjenosti v potrebe uporabnikov in okolja, v katerem šole delujejo.

Šole svoje uspešnosti in učinkovitosti dela ne merijo z zadovoljstvom svojih uporabnikov in kupcev. Pogosto prepričane v primernost in apriorno koristnost tistega, kar ponujajo, se šole veliko bolj ukvarjajo z ohranjanjem ali širjenjem organizacijskih oblik svojega delovanja, kot pa da bi vzpostavile partnerski odnos s svojimi uporabniki, kupci in ostalimi javnostmi. Šolski kolektivi svojega uspeha ne dokazujejo na trgu v konkurenci z drugimi, marveč ga včasih merijo s številom knjig v knjižnicah, vrednostjo naložb v laboratorije, specialne učilnice in šolske delavnice. Zato neuresničena pričakovanja in zadovoljstvo uporabnikov ostanejo skriti, včasih pa so prav zaradi tega vir nezadovoljstva in kritike.

Temelj trženja pa je oblikovanje trženjske filozofije v kolektivu, med zaposlenimi, saj je trženje učinkovito le takrat, ko ga sprejmejo kot idejo in filozofijo delovanja vsi zaposleni. Šola je namreč kot organizacija (družbena institucija) vpeta v menjalne odnose s številnimi internimi in eksternimi javnostmi. Okvir in vsebino menjalnih odnosov šole z njenimi javnostmi v precejšnji meri določajo že značilnosti družbenih institucij, predvsem pa tradicionalnost, normativnost in varovanost družbenih vlog. Za

menjalni odnos šole z njenimi deležniki je značilna nerecipročnost in nesimetričnost, kar pomeni, da uporabnikom in kupcem vzgojno-izobraževalnih storitev javnih šol v večini primerov ni zagotovljen partnerski položaj. Naloga šol, ki se odpravljajo na pot trženja, je, da natančno analizirajo in popravijo menjalne odnose z uporabniki, zaposlenimi, lokalno skupnostjo, gospodarskimi in obrtnimi zbornicami, s podjetji, fakultetami, z mediji, itn.

Trženje v šolstvu bo ostalo do neke mere omejeno. Težko pričakujemo, da bodo šole delovale na prostem trgu brez omejitev države, če pa jih vendarle financira prav ta. Vendar pa ta omejitev ne pomeni, da trženja v šolah ne sme biti. Trženjska filozofija usmerjenosti v uporabnika je namreč tisti temelj, kjer lahko šole precej pridobijo, saj poznavanje zakonitosti trga, svoje populacije, potencialnih uporabnikov in dobro komuniciranje z njimi šoli in uporabnikom lahko prinaša korist. Prav zato pa je o trženju vredno razmišljati, ga poznati, o njem kaj vedeti in ga tudi izvajati (Trnavčević in Grom, Zupanc 2000, 105-106).



### 3 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ

#### 3.1 Politika trženjskega komuniciranja na področju storitev v izobraževanju

Če upoštevamo vse opredelitve storitev, ki veljajo za izobraževalne institucije, potem je neobhodno potrebno potrditi potrebo po trženju kot konceptu, filozofiji in sistemu tudi v tovrstnih organizacijah. V osnovi bodo veljavni vsi temeljni koncepti trženja, ki veljajo za pridobitne organizacije s to razliko, da bo potrebno v trženjski koncept vgraditi še dodatna merila za vrednotenje ustreznosti strateških in taktičnih trženjskih odločitev, ki bodo rezultirale v kakovostni zadovoljitvi potreb in želja odjemalcev (Iršič 1994, 373).

Vloga, mesto in pomen tržnega komuniciranja se kaže v tem, da izvajalec ali ponudnik na različne načine informira uporabnike o storitvah, ki jih ponuja. Promocija je sestavni del trženjskega spleta in zajema vse tiste aktivnosti, s katerimi informira, spominja, prepričuje in povezuje uporabnike s proizvajalci. Pomembno je, da vzgojno-izobraževalne organizacije zagotovijo ustrezno podobo ali imidž v javnosti. Posebej velja pri tem omeniti pomen promocije in komuniciranja šole z javnostjo v smislu informiranja javnosti za sprejemanje v šolo tistih kandidatov, ki so v danem času in okolju primerni in s prihodnjimi odjemalci ali kandidati za izobraževanje (Devetak in Vuković 2002).

Trnavčević in Grom Zupanc (2000) poudarjata, da je pri promociji šole pomembno, da vemo, s kom komuniciramo in kaj ta uporabnik s sabo prinaša, in sicer v smislu potreb, pričakovanj in želja. Pomembno je vedeti, kako se uporabnik odloča, saj le tako lahko oblikujemo uspešno promocijsko akcijo.

Ker imajo izobraževalne institucije več oblik javnosti (udeležencev institucije, ki imajo kakršenkoli vpliv na institucijo oziroma se odzivajo na vplive institucije), je potrebno v okviru strategije komuniciranja nujno identificirati vse ciljne skupine ter z njimi komunicirati. Na osnovi identificiranega ciljnega avditorija institucija opredeli svoje temeljne cilje komuniciranja na naslednji možen način (Kotler in Fox 1994, 278):

- vzdrževanje in izboljšanje imagea institucije,
- izgrajevanje lojalnosti in podpore odjemalcev,
- postati atraktiven za potencialne donatorje,
- doseči atraktivnost pri obstoječih oziroma novih skupinah odjemalcev ter vplivati na povečanje zanimanja za vpis,
- kontinuirano popravljjanje nenatančnih in neažurnih informacij o instituciji in njihovo prilagajanje razmeram na tržišču.

Da pa bodo izobraževalne organizacije res lahko učinkovite, morajo strateško načrtovati, to pomeni razvijati in vzdrževati usklajenost med cilji in sposobnostmi

organizacije ter njenimi tržnimi priložnostmi. Pri tem morajo uporabiti naslednjih pet korakov:

- analizirati zdajšnje in prihodnje okolje,
- preveriti svoje poglobitve vire, da ugotovi, kaj je mogoče z njimi doseči,
- oblikovati svoje splošne in posebne cilje,
- izbrati stroškovno najbolj učinkovito strategijo za uresničitev ciljev,
- uresničevanje strategije zahteva po navadi spremembo tako v organizacijski zgradbi izobraževalne inštitucije kot v sistemu informiranja, načrtovanja in nadzora (Kotler in Fox 1994, 73).

Iršič (1994, 378) meni, da je temeljni cilj komuniciranja potrebno v dolgoročnem smislu zastaviti predvsem v smeri izgradnje pozitivnega imagea institucije, parcialne cilje pa bo institucija dosegala na osnovi kreiranja komunikacijskega spleta, s čimer bo opredelila vsebino, vrsto in obliko ter intenzivnost posameznega komunikacijskega instrumenta po posameznih fazah. Da bi kreirali zavedanje ter potrebno razumevanje, je na ciljni avditorij potrebno vplivati z direktno in indirektno ekonomsko propagando, dodaten učinek pa je potrebno doseči predvsem z odnosi z javnostjo, in sicer predvsem z intenzivno institucionalno propagando, publiciteto ter drugimi prezentacijami institucije kot celote. Tovrstni učinek je potrebno opazovati dolgoročno, saj tudi največ prispeva k izgradnji pozitivnega imagea institucije.

### **3.2 Promocijsko komunikacijski splet**

Komunikacijski oziroma promocijski splet je celovito obdelal (Kotler 1996, 596 - 599). Po njegovem sestavlja omenjeni splet pet naslednjih najpomembnejših dejavnosti:

1. Oglaševanje: plačane oblike neosebne predstavitve in promocije;
2. Neposredno trženje: komuniciranje po pošti, telefonu ali druge oblike neosebne načina komuniciranja ter ugotavljanje odziva;
3. Pospeševanje prodaje: kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov ali storitev;
4. Odnosi z javnostmi in publiciteta: programi za promocijo in ohranjanje podobe podjetja ali izdelkov;
5. Osebna prodaja: osebna prodaja z enim ali več kupci.

Poglavitni koraki pri oblikovanju celovitega komunikacijskega in promocijskega programa pa so razdeljeni na naslednje točke oziroma sklope: določitev ciljnega občinstva, opredelitev ciljev komunikacije, oblikovanje sporočila, izbira komunikacijskih kanalov, določitev celotnega proračuna za promocijo, izbira promocijskega spleta, merjenje učinkovitosti promocije, organiziranje in upravljanje povečane trženjske komunikacije.

Če se osredotočimo na izobraževalne storitve, lahko ugotovimo, da promocija predstavlja enega od načinov komuniciranja z odjemalci zaradi pospeševanja in povečevanja prodaje. Morebitne kupce obveščamo zato, da bi se lažje in hitreje odločili za naročilo določene izobraževalne storitve. Načinov za uspešno promocijo izobraževalnih storitev je več, na primer demonstracija, svetovanje, reklama v sredstvih javnega obveščanja itd. Če so izobraževalne storitve slabše in dražje, kot jih ponuja konkurenca, promocija ne bo odigrala bistvene vloge. S pomočjo tržnih komunikacij informiramo, spominjamo in prepričujemo pretekle, sedanje in bodoče odjemalce oz. kupce, da bi jim prodali določene storitve. Naloga promocije oz. tržnih komunikacij je tudi povezovanje porabnikov z izvajalci storitev (Devetak in Vukovič 2002, 94).

Izobraževalne storitve so rezultat celovitega trženjskega napora organizacije, da se ustreže potrebam in zahtevam odjemalcev oz. naročnikov, zato moramo pred promocijo razmisliti, kaj želimo doseči (pritegniti k vpisu, povečati vpis, dobiti dodatna sredstva, izboljšati javno mnenje), komu bo namenjena (prihodnjim učencem, staršem,, določeni populaciji bodočih učencev), na kakšen način, v katerem mediju in ob katerem času, kateri element promoviramo (učne vsebine, metode, kakovost kadrov, opremljenost, možnost kasnejše zaposlitve, vrednote) in način informiranja (Devetak in Vukovič 2002, 94).

### **3.3 Odnosi z javnostmi pri storitvah v izobraževanju**

Odnosi z javnostmi so skupek akcij nepridobitne organizacije, ki so usmerjene k zaposlenim, koristnikom, donatorjem in celotni javnosti, da bi dosegli zaupanje, ustvarili dobro voljo in ugodno mnenje o delu nepridobitne organizacije kot člana skupnosti. Pojem odnosi z javnostmi se je pojavil, ko so se organizacije pričele zavedati pomena ustvarjanja ugodnega javnega mnenja o sebi in svoji dejavnosti. Še posebej je ugodno javno mnenje pomembno za nepridobitne organizacije, katerih financiranje je v veliki meri odvisno tudi od donacij. Donatorji bodo prispevali sredstva le, če bo javno mnenje imelo pozitiven odnos do njihovih dejavnosti. Nepridobitne organizacije poskušajo prek množičnih javnih medijev s prirejanjem tiskovnih konferenc in podobnih oblik doseči zaupanje javnosti (Mekinc 1996, 125).

Kotler ( Jančič 1996, 99) definira javnost kot določeno skupino ljudi in organizacij, ki imajo dejanski ali potencialni interes in vpliv na organizacijo. Klasifikacije javnosti pa so različne. Običajno jih ločimo po funkcijah v povezavi z organizacijo. Organizacija je stroj, ki pretvarja vire tako, da notranja javnost organizacije sprejema vire od določenih dobaviteljskih javnosti in jih pretvarja v uporabne izdelke, ki jih preko posredniških javnosti pošilja do potrošniških javnosti. Seveda vse javnosti niso enako pomembne za organizacijo. Nekatere so aktivne, druge pasivne, rekli bi lahko tudi latentno aktivne. Vsekakor pa so tudi javnosti, ki so popolnoma nezainteresirane za dejavnost organizacije. Organizacijske javnosti lahko klasificiramo po pomembnosti

povezav za organizacijo. Tako Kotler loči recipročno javnost, pri kateri gre za obojestranski interes javnosti in organizacije, želeno javnost, ki jo organizacija išče, ta pa se zanjo ne zanima preveč in nezaželeno javnost, ki išče organizacijo, pa se ta zanjo ne zanima preveč. Organizacije nimajo odnosa le s posameznimi javnostmi, pač pa se te kakor tudi organizacije medsebojno povezujejo in prepletajo ter vplivajo druga na drugo. Javnosti lahko tudi spreminjajo svoj odnos do organizacije iz pasivnega v aktivnega, iz zaželenega v nezaželenega in obratno – glede na strategije in politike organizacije. Naloga organizacije je torej, da z vsemi javnostmi vzpostavi ustvarjalen menjalni odnos.

Grunig ( Verčič 2002, 202) pod javnost, na katero se nanaša delo v odnosih z javnostmi, šteje naslednje skupine ljudi:

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

Delo na področju odnosov z javnostmi se torej začne s tem, da prepoznamo svojo odvisnost od drugih. S temi pa ne moremo razvijati vzajemno koristnih odnosov, dokler jih ne prepoznamo kot konkretne ljudi, posameznike, skupine in organizacije. Šele ko vemo, od koga smo odvisni, kdo je odvisen od nas, na koga mi proizvajamo pomembne učinke, in kdo proizvaja pomembne učinke na nas, se lahko lotimo spreminjanja naših medsebojnih odnosov.

Šola kot organizacija stopa v menjalne odnose s številnimi uporabniki – dijaki, starši, zaposlenimi in ostalimi javnostmi. Kotler in Foxova ( Grom Zupanc 1997, 854) opredeljujeta naslednje javnosti šole: dijaki, starši, lokalna skupnost, splošna javnost, mediji, potencialni dijaki, bivši dijaki, višje in visoke šole, fakultete, zaposleni v šoli, ustanovitelji, konkurenti, dobavitelji, donatorji, štipenditorji, poslovne skupine, šolska administracija in uprava, šolski uradi, gospodarska in obrtna zbornica, vlada. Med vsemi so najpomembnejši menjalni procesi med šolo in dijaki.

Bečaj (1995, 432) poudarja, da je za uspešno trženje storitev v izobraževanju pomembno predvsem identificiranje pomembne ciljne javnosti, tako notranje kot zunanje. Da bodo trženjska sporočila takšno ciljno javnost tudi dosegla, je treba prilagajati strategije komuniciranja vsaki od ciljnih javnosti. Tako bodo šole maksimirale ne le natančnost doseganja pomembnih ciljnih skupin, temveč tudi povrnitev trženjske naložbe, časa in virov, pa tudi priložnost, da bodo našle tisto ciljno javnost, ki ji bo pomagala uresničevati svoje cilje in poslanstvo.

Notranja javnost šole so dejavni člani šolske skupnosti: učitelji in drugi zaposleni, učenci, člani sveta šole in drugi, ki ponujajo kakršnekoli storitve šoli. Druga pomembna javnost, ki pa ni v tako dejavni interakciji s šolo, so starši.



Zunanja javnost so starši, katerih otroci trenutno obiskujejo druge šole, iz katerih se učenci prepisujejo na to šolo (npr. starši učencev osnovnih šol so zunanja javnost vsake srednje šole). Zunanja javnost so tudi učitelji in drugi zaposleni teh drugih šol, podjetja, lokalni delodajalci, člani ožje in širše družbene skupnosti, uredniki javnih občil idr. Skratka vsi, ki oblikujejo skupnost in s katerimi mora šola od časa do časa komunicirati, da bo uresničevala svoje trženjske cilje. Od strategije šole je odvisno, katera ciljna javnost je v določenem trenutku zanjo bolj pomembna. Če je cilj šole informirati o odprtem dnevu šole, s katerim naj bi povečali zavedanje javnosti o kurikulumu in opremljenosti šole (na primer povpraševanje ob vpisu), potem so ključna javnost učenci in zaposleni šol, iz katerih se učenci vpisujejo na to šolo. Če hoče trženjsko sporočilo privabiti donatorje in sponzorje, potem so ciljna javnost starši in lokalna podjetja.

Kako se torej lotiti vodenja odnosov z javnostmi? Verčič (2002, 205 – 210) predlaga, da si enostavno postavimo naslednjih sedem vprašanj in nanje odgovorimo.

*1. Kdo in zakaj smo?*

Organizirano delo na področju odnosov z javnostmi se začne z izrecnim osmišljanjem lastnega obstoja: Kdo in zakaj smo? Zakaj to počnemo? Kako bo svet drugačen zaradi nas?

Dokler ne razumemo sebe, svojih namenov in pričakovanj, ne moremo ugotoviti, s kom smo pri svojem delu povezani in od koga smo odvisni. Za koga je pomembno, da sploh smo. Kaj naša organizacija dela koristnega – za kogarkoli?

*2. S kom smo povezani in od koga smo odvisni?*

Sami ne moremo narediti ničesar. Pri svojem delu smo odvisni od drugih. Ali jih zares poznamo? Odgovor na to drugo vprašanje predstavlja zemljevid naših deležnikov. To so tisti ljudje, od katerih smo mi odvisni, tisti ljudje, ki so odvisni od nas, tisti ljudje, ki na nas proizvajajo pomembne učinke, in tisti ljudje, na katere pomembne učinke proizvajamo mi.

*3. V kakšnih odnosih smo in v kakšnih bi si želeli biti?*

Potem ko smo osmislili svoje delovanje in izrisali zemljevid deležnikov, moramo narediti posnetek stanja: kakšni so naši odnosi sedaj in kakšne bi si želeli, da bi bili. Kaj moramo spremeniti?

*4. Koliko smo sposobni sovplivati?*

Potem ko smo odkrili in popisali razlike med sedanjimi in želenimi odnosi, se moramo spet obrniti k sebi in se povprašati, ali imamo znanja in spretnosti, da bi sedanje stanje stvari spremenili na bolje. Takšno izpraševanje pogosto pokaže na naše slabosti in pomanjkljivosti. S temi se moramo soočiti in najprej začeti spreminjati sebe. Nobenega programa uspešnega izvajanja odnosov z javnostmi si namreč ni mogoče predstavljati brez nenehnega izobraževanja. To ne sme biti skoncentrirano le na

posameznike, ki so formalno zadolženi za vodenje komuniciranja z javnostmi, temveč na vse člane organizacije, predvsem pa na vodstvo.

Upravljanje tudi nepridobitnih organizacij poteka na polju stalnega učenja in tudi nepridobitna organizacija mora vzpostaviti sisteme lastnega učenja na vseh področjih, ki so kritična za njen uspeh. Če nimamo dovolj sredstev, potem to pač pomeni, da nimamo dovolj znanja in spretnosti, da bi jih pridobili. Če nimamo dovolj ljudi, potem to pomeni, da nimamo dovolj znanja in spretnosti, da bi pridobili te. In več kot določene količine znanja, spretnosti, pa tudi denarja in ljudi v določenem času ne bomo sposobni pridobiti in s tem se moramo soočiti. Sicer bomo pričakovali preveč, dobili premalo, sledilo pa bo razočaranje.

#### *5. Kaj početi?*

Če hočemo biti uspešni v svojih odnosih z javnostmi, potem jih moramo najprej prepoznati in se začeti z njimi zavestno ukvarjati. Nobena organizacija ne more narediti vsega, kar bi si želela ali se ji zdi prav. Zato se morajo odločati, kaj je bolj in kaj je manj pomembno, kaj početi in česa ne. Cilji morajo biti merljivi, zato da lahko ugotavljamo, v kolikšni meri smo jih uresničili. To kar nameravamo storiti, moramo razstaviti na projekte. Vsak projekt potrebuje ljudi, sredstva in čas.

#### *6. Kako to početi?*

Potem ko smo opredelili projekte in njihove cilje, projekte razstavimo na naloge. Kdo od nas je za kaj dober? Naloge si je potrebno razdeliti in se lotiti njihovega izvajanja. Nalog, za katere ne vemo, kdo jih bo naredil, ne bo naredil nihče. Naloge se morajo izkazovati na oprijemljiv način.

#### *7. Ali se s časom učimo?*

Dolgoročno izvajanje odnosov za javnostmi terja, da se učimo iz lastnih uspehov in porazov. Skozi čas moramo biti sposobni narediti iste stvari z manj napora in v krajšem času ali pa z istimi sredstvi, časom in ljudmi narediti več. Če resno upravljamo z odnosi za javnostmi, potem morajo o tem ostajati tudi sledovi, ki nam omogočajo pregledovati, kaj smo nameravali, kaj smo počeli in kaj smo dosegli. Hkrati moramo spremljati, kaj in kako to počnejo drugi. Zavestno moramo iskati boljše od nas, zato da se od njih učimo.

Uspeh v odnosih za javnostmi se na koncu izkazuje v spremenjenem vedenju ljudi, nas in drugih. To je dolgotrajni proces, ki ne more sloneti le na medijskih objavah ali oglaševanju. Te lahko kratkoročno pomembno dvignejo vidnost nas in naše zadeve, za spreminjanje vedenja pa bodo vedno potrebni medosebni odnosi. Odnosi z javnostmi so torej v mnogočem umetnost grajenja družbenih mrež, ki so pravi prenašalci vplivov med ljudmi.

## 4 SPONZORSTVO IN DONATORSTVO V IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJAH

### 4.1 Sponzorstvo in donatorstvo

Victor Head (Kline 1991, 26) definira sponzorstvo kot medsebojno koristen poslovni aranžma (skupen dogovor), v katerem sponzor išče oziroma zahteva doseganje določenih definiranih ciljev.

Sponzorstvo ni dobroteljnost ali pokroviteljstvo, marveč pravi podjetniški sporazum, od katerega imata obe strani koristi. To je sporazum, h kateremu vsaka stran pristopa odgovorno in skrbno do koristi, ki jih druga stran pričakuje. Šole preko sponzorjev pridobivajo nove vire za lasten razvoj, ki se lahko kažejo v obliki nasvetov in strokovnega znanja, delovnih izkušenj ali nove opreme. Na podlagi temeljne analize interesov podjetij-potencialnih sponzorjev najdejo šole sponzorje in vzpostavijo trajnejše odnose z njimi. Odgovornost šole je, da se prepriča, da interesi potencialnih sponzorjev niso v nasprotju s poslanstvom šole ali s splošno sprejetimi smernicami v vzgoji in izobraževanju. Legitimni interes podjetij, da sooblikujejo kurikulum, se neredko kaže v kakšni izmed oblik sponzoriranja šole. Naloga šolskega managementa je, da ta interes spodbuja in podjetja vključuje v razvejane oblike svojih dejavnosti (Trnavčević in Grom Zupanc 2000, 102).

S stališča koncepta družbenega marketinga je zanimiv Robertsov (Trnavčević in Grom Zupanc 2000, 102) prispevek k razumevanju motiva sponzoriranja sodobnih podjetij. Sodobno marketinško usmerjena podjetja s sponzoriranjem izražajo svojo odgovornost do okolja, v katerem poslujejo. Podjetja so zaradi moralne obveze do skupnosti pripravljena finančno podpreti družbene cilje. Roberts meni, da odgovorna podjetja ne vlagajo v šole zaradi svoje preračunljive koristi, marveč jih vodi želja, da postanejo del izobraževalnega uspeha mlade generacije. Podjetja, ki vlagajo v šole, vidijo v tem posredne in dolgoročne koristi. Vlaganje v izobraževalne institucije in njihove programe ne ponuja le priložnosti podjetjem, da v okolju ustvarijo pozitivno podobo o sebi, razvijajo znanje in poklicno usmerjajo svoj morebitni bodoči kader, marveč ustvarjajo tudi zadovoljstvo ob pomoči mladim ljudem pri njihovem vsestranskem razvoju.

Tržno usmerjena šola mora spodbujati in upravljati povezave s podjetji (tako kot jih mora z vsemi svojimi javnostmi). Na koncu le poudarimo, da mora med sponzorjem in sponzorirancem prevladovati načelo pravične menjave koristi. Korist, ki jo od sponzoriranja šole pričakujejo podjetja, je lahko le dokaz, da je prispevek koristno uporabljen, le potrdilo, da so obljube izpolnjene. Pri tem moramo še enkrat poudariti, da darovalec pričakuje nagrado za svojo dejavnost. Nagrada je lahko izražena le v obliki

primerne zahvale. Dokazati, da je bilo vlaganje učinkovito, ni nič drugega, kot izražati zahvalo in nagraditi vlagatelja (Trnavčević in Grom Zupanc 2000, 102).

#### *Vprašanje donatorstva*

Donatorstvo je dobrodelna dejavnost, v kateri donator ne pričakuje neposredne protiusluge. V tem se donatorstvo razlikuje od sponzorstva, ki je ciljno usmerjena financirana aktivnost. Sponzor od te aktivnosti pričakuje poslovno oz. finančno korist. Donator pomaga iz moralnih in ne poslovnih vzgibov. V procesu donatorstva je v ospredju socialna menjava. Pri definiciji obeh načinov dajanja sredstev seveda ne moremo potegniti neke toge črte ločnice med vrstami menjave, ker je to dolgoročno prepleten proces in njegovih učinkov na skupno dobro ni mogoče neposredno meriti (Ovsenik 1999, 148).

Donatorji so lahko državne institucije, podjetja, skladi in posamezniki. Pri izbiri potencialnih donatorjev velja upoštevati naslednja merila (Ovsenik 1999, 148):

- Kakšna je finančna moč donatorja?
- Ali se bo z darovanjem njegov ugled povečal?
- Ali ima davčno olajšavo?
- Ali mu koristi medijska publiciteta? Kako?
- Ali bo donator deležen drugih ugodnosti z darovanjem?
- Ali se je kot donator pojavljal v preteklosti in za kakšne namene daruje?

V nepridobitnih organizacijah morajo dobro poznati in razumeti motive donatorjev.

Donatorji posamezniki ne darujejo zato, da bi si pridobili neko korist. Iluzorno pa bi bilo pričakovati, da je darovanje lahko popolnoma altruistično dejanje brez pričakovanj. Verjetno pričakujejo vsaj, da bodo njihova sredstva koristno uporabljena za skupno dobro. Včasih donatorji pričakujejo zahvalo, v drugih primerih zahtevajo, da ostanejo anonimni (Andreasen 1996, 253).

#### *Doniranje posameznikov*

Razlog za darovanje posameznikov najpogosteje ne tiči v altruizmu, saj vedno dajejo z namenom, da bi dobili neko povračilo. Andreasen (1996, 253) darovanje posameznikov pojasnjuje z naslednjimi najpogostejšimi motivi:

- zadovoljevanje potrebe po samospoštovanju,
- zadostitev potrebe po priznanju,
- ker jih drugi prosijo,
- da jih zbiralci več ne nadlegujejo,
- darovanje iz navade,
- zaradi solidarnosti do drugih,
- iz religioznih motivov,
- ker so prepričani, da je potrebno darovati v nepridobitne namene,
- ker imajo težave, ki jih običajno rešujejo nepridobitne organizacije.

Raziskava, ki je ugotavljala motive posameznikov za darovanje nepridobitnim organizacijam v Sloveniji, je pokazala nekoliko drugačne rezultate v primerjavi z ameriškimi, kar pa niti ni presenetljivo, če upoštevamo drugačno kulturno, politično, ekonomsko in zgodovinsko okolje. Medtem, ko darovalci v ZDA na prvo mesto postavljajo kot motiv občutek koristnosti, je v Sloveniji na prvem mestu razvoj človekoljubne dejavnosti v družbi. Temu motivu potem sledijo še morebitna korist pomoči nepridobitnim organizacijam, prepričanje, da je potrebno poskrbeti za manj premožne in manj srečne, občutek koristnosti in potreba po vračanju družbi. Za motive pri nas je torej značilna humana, človekoljubna usmeritev in občutek ogroženosti, ki ga prinaša močno poudarjena ekonomska usmerjenost postindustrijske družbe (Ovsenik 1999).

Ravno tako kot je dobro poznati dejavnike, ki pospešujejo darovanje, je dobro poznati tudi dejavnike, ki odvrtačajo posameznike od darovanja. Nekatere med njimi navaja Mixer (Svetlik 1994, 971):

- osebne preference ljudi se ne ujema s cilji nepridobitnih organizacij,
- ljudje čutijo finančno negotovost zaradi inflacije ali recesije,
- neizdelan scenarij zbiranja sredstev, ki pušča dvome in nejasnosti,
- neprofesionalen pristop zbiralcev sredstev,
- pomanjkanje osebnega stika,
- etično delovanje.

#### *Doniranje profitnih organizacij*

Doniranje profitnih organizacij neprofitnim je neposredna menjava med njima brez posrednika, ki je običajno država. To ima svoje prednosti, ker ob dobri organizaciji zmanjšuje stroške, ki nastajajo s posredništvom in povečuje odzivnost neprofitne organizacije na nove socialne potrebe. Pri tem velja opozoriti, da je to uspešna menjava samo, če teče na osnovi dogovorjenih etičnih meril. V nasprotnem primeru si lahko neprofitna organizacija močno zmanjša možnosti za uresničevanje lastnega poslanstva. Tveganje v menjavi je mogoče zmanjšati, če sodelovanje teče v partnerskih mrežah, kjer so neprofitne organizacije lahko enakovredni marketinški partnerji (Ovsenik 1999, 155).

Galaskiewicz (Svetlik 1994, 972) navaja pet bistvenih razlogov, zaradi katerih se pridobitne organizacije odločajo za doniranje nepridobitnim organizacijam:

- Nepridobitne organizacije tržijo pridobitne in dobijo več sredstev, če so pri tem bolj uspešne.
- Pridobitne organizacije si tako izboljšajo svoj image in odnose z javnostjo.
- Iz prosvetljenega egoizma: z vlaganjem sredstev v lokalno infrastrukturo, izobraževanje, zmanjševanje odklonskih pojavov v družbi, ki so konfliktna žarišča, posredno koristijo sebi, ker si tako zagotavljajo bolj zdravo in sposobno delovno silo in pridobijo nove poslovne partnerje in kupce.

- Pogosto se pridobitne organizacije raje odločijo za doniranje kot da bi plačale davke državi. Tako lažje ugotavljajo, kako so njihov denar porabili.
- Z doniranjem si v družbi pridobitne organizacije povečajo svoj image in svoj podjetniški status.

Nepridobitne organizacije bolj kot kdajkoli potrebujejo sveža sredstva za uresničitev svojega poslanstva. To jim lahko omogoči pridobitna organizacija. V tej menjavi pridobi tudi pridobitna organizacija, saj si lahko močno izboljša svoj image na trgu v procesu menjave z nepridobitno organizacijo, ki ima visok human image, ki ga uresničuje s svojim poslanstvom.

Nepridobitna organizacija mora dobro presoditi, kakšno dodano vrednost lahko ponudi pridobitni organizaciji in kakšne prednosti bo imela v menjavi z njo (Andreasen 1996, 47). V zameno za njihove donacije, lahko nepridobitna:

- Da pridobitni organizaciji pisno in ustno zahvalo za prejeta darila, jih stalno obvešča o porabi njihovih sredstev in informira o načrtu uresničevanja njihovega poslanstva.
- Ponudi pridobitni organizaciji članstvo v klubih darovalcev in organizira občasna srečanja vseh donatorjev.
- Večjim donatorjem da simbolična darila.
- Donatorje vključi v svoj upravni odbor.

#### **4.2 Oblikovanje in načini delovanja skladov**

Skladi so posebej pomembni zaradi svoje posredniške vloge pri zbiranju sredstev od posameznikov in profitnih organizacij in jih porazdeljujejo med neprofitne organizacije. Skladi so torej lahko zbiralci sredstev in hkrati tudi njihovi donatorji. Posebnost skladov je, da za doniranje uporabljajo samo prigospodarjeni denar. Z jasno vizijo, usmerjenim poslanstvom, dobro organizacijo dela in izdelanimi scenariji za pridobivanje dodatnih sredstev, povečujejo svojo vrednost. Neprofitne organizacije morajo za pridobivanje sredstev iz skladov upoštevati ista merila, kot za pridobivanje sredstev iz javnega in privatnega sektorja: jasnost vizije organizacije, poslanstvo, ki je skladno s poslanstvom skladov, udejanjanje dogovorjenih etičnih načel, kakovost in celovitost storitev in enakost distribucije in transparentnosti poslovanja (Ovsenik 1999, 154).

Podlago za razumevanje oblikovanja skladov predstavlja koncept družbene menjave, ki ga Svetlik (1994, 969) razlaga z različnimi opredelitvami nekaterih avtorjev, kar kaže na zapletenost in občutljivost razmerij družbene menjave.

Mixer (Svetlik 1994, 969) razlaga oblikovanje skladov s teorijo družbene menjave na podlagi preprostega modela:

- Darovalec ima potrebo oziroma željo, da bi daroval, ali pa ga k temu navedejo določeni zunanji vplivi.

- Obdarovanec oziroma prejemnik ima potrebo oziroma željo, ki jo lahko zadovolji z darilom.
- Transakcija se sproži na podlagi predstavitve potrebe oziroma problema, ki ga ima prejemnik.

Boulding ( Svetlik 1994, 969) razlaga kot enosmerni prenos sredstev od A k B, ne da bi mu B karkoli vrnil v blagu. Vendar pa mora med A in B obstajati določena povezava, ki se nanaša na status, identiteto, skupnost, legitimnost ali naklonjenost.

Blau ( Svetlik 1994, 969) pa družbeno menjavo razume kot določeno povračilo za to, kar oseba prejme v dar, pri čemer ta transakcija poteka na naslednji način:

- Stranki vnaprej neposredno ne določita povračila oziroma obveznosti. Odločitev o povračilu je prepuščena prejemniku. Menjava je tako nepogodbena, odprta in prostovoljna in ne vsebuje zahtev po vzajemnosti.
- Časovni okvir ni določen; predpostavlja se, da bo povračilo dano nekoč v prihodnje.
- Transakcija poteka med dvema ali več stranmi, med katerimi vladajo odnosi zaupanja, še posebej glede njihovih aktivnosti v prihodnje.

Iz navedenih opredelitev lahko razberemo, da je družbeno menjavo v primerjavi z ekonomsko, ki temelji na preprostem izračunu stroškov in koristi, mnogo težje vzpostaviti, saj udeležence moralno obvezuje in ima za njihove odnose dolgoročne posledice.

Proučevanje procesov oblikovanja skladov je torej predvsem proučevanje vlog, ki jih imajo udeleženci tega procesa: darovalci, posredniki in prejemniki donacij. Ključno vlogo pri tem imajo prav gotovo prejemniki, predvsem nepridobitne organizacije, ki so odvisne od različnih virov za podpiranje in razvijanje njihovih dejavnosti. Donatorji izbirajo komu, zakaj, koliko in kdaj bodo darovali, medtem ko jih prejemniki daril lahko le bolj ali manj uspešno prepričujejo, da ravno njihovi programi oziroma projekti zaslužijo posebno podporo.

#### *Strategije oblikovanja skladov*

Nepridobitne organizacije, katerih dejavnost je zelo odvisna od skladov darovanih sredstev, oblikujejo posebno strategijo oblikovanja skladov. Oblikovanje skladov mora biti načrtno. Gre za vrsto aktivnosti, ki naj bi si sledile v točno določenem zaporedju. To bi lahko imenovali cikel pridobivanja sredstev, ki ga po Fund Raising School ( Svetlik 1994, 980) sestavlja zaporedje naslednjih dejavnosti:

1. *Opis primera oziroma problema.* Možnim darovalcem je treba na kratko in čimbolj jasno predstaviti, katero potrebo organizacija s svojo dejavnostjo zadovoljuje ali kateri problem rešuje, s kakšnimi storitvami oziroma kako namerava to storiti, kdo naj bi podprl organizacijo pri tem in kaj naj bi darovalci od darovanja organizaciji imeli.

2. *Določitev ciljev.* Treba je natančno opredeliti, kaj bo organizacija z določenimi sredstvi dosegla in kdaj. Gre za natančno predstavitev rešitve problema.
3. *Opredeliti je treba, koliko sredstev potrebujemo* in koliko jih pričakujemo od posameznega darovalca.
4. *Analiza zahtev trga darovalcev.* Ugotoviti je treba, kaj so problemi darovalcev oziroma kaj bi jih spodbudilo k darovanju. Pri tem pride v poštev pregledovanje vse mogočih notranjih in zunanjih motivov.
5. *Vključitev prostovoljcev.* Pri tem so mišljeni zlasti prostovoljci, ki so poleg darovanja sredstev pripravljeni darovati tudi svoj čas za pridobivanje sredstev. To so navadno stalni sodelavci nepridobitne organizacije, ki okrepijo odbore skladov. Z njihovo pomočjo ponovno ovrednotimo potrebe in trg daril.
6. *Izbira načina pridobivanja sredstev* oziroma kombinacije različnih načinov.
7. *Identifikacija možnih darovalcev,* kjer gre že za konkretna imena in naslove, na katere se obračamo s prošnjami za darovanje.
8. *Načrt stikov z darovalci:* kdo, kdaj in kako bo vzpostavil stik s posamezniki, podjetji, fundacijami.
9. *Sledijo konkretne prošnje za darila.*
10. *Vsem, ki prispevajo sredstva za organizacijo, se je treba čim prej zahvaliti* ali jim izkazati kako drugo pozornost.
11. *Darovalce je treba čim bolj tekoče obveščati o porabi sredstev oziroma o uresničitvi ciljev.* To je tudi mesto, kjer se začne novi cikel.

Pri oblikovanju skladov torej ne gre le za denarna sredstva. Nepridobitne organizacije morajo namreč strategijo oblikovanja skladov razvijati celovito kot:

- zbiranje sredstev,
- razvijanje prijateljskih odnosov s poslovnimi partnerji,
- graditev partnerskih mrež,
- širjenje poslanstva organizacije in vključevanje uporabnikov storitev v uresničevanje poslanstva organizacije (Ovsenik 1999, 136).

#### *Zbiranje sredstev*

Zbiranje sredstev je uporaba različnih metod in tehnik, ki zagotavljajo financiranje aktivnosti, ki jih nepridobitne organizacije izvajajo. Ne obstajajo splošna pravila za zbiranje sredstev, vendar vsebujejo podobne aktivnosti. Proces zbiranja sredstev je kreativen proces (Čandek 2002, 254).

Načine za pridobivanje prispevkov od neposrednih donatorjev v ameriški literaturi razvrščajo (Svetlik 1994, 980) po padajoči odzivnosti:

- osebni stiki (odzivnost 20-33%),
- osebno pismo,
- telefonski pogovor (odzivnost 25-30%),



- neosebno pismo (odzivnost 0,4-2%),
- prireditve, dogodki,
- pridobivanje sredstev od vrat do vrat,
- oglaševanje v občilih.

Učinkovitost načinov zbiranja sredstev za nepridobitno organizacijo je lahko dokaj različna, kot kaže spodnja tabela (povzeto po Ledvinova 1997 v Čandek 2002).

**Tabela 4.1** Načini zbiranja sredstev

Metode zbiranja sredstev	Donatorji				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pisna prošnja	+++	+	++	+++	+++
Oglas	+	+	++	+	+++
Dogodki	+	++	++	+	+++
Pošta	-	++	+	+++	++
Telefon	-	++	++	+++	+++
Članstvo	-	++	++	+++	+++
Osebni stik	++	++	+++	++	+++
Subvencija	++	++	++	-	+++
Zapuščina	-	-	+++	++	+
Prispevek zaposlenih	-	-	+++	++	+
Posojila (denar ali čas)	+	++	+++	++	+
Materialna podpora	+	++	+++	++	+
Oglasna literatura (prospekti, letaki)	-	++	+++	+++	+
Trženje	-	++	+++	+++	+
Dogovarjanje	-	++	+++	+++	-

(1) Fundacije (2) Društva, cerkev, ostale nepridobitne organizacije (3) Podjetniki, gospodarstvo (4) Država oz. vlada (5) Posamezniki, člani, podporniki  
 +++ zelo učinkovito ++ učinkovito + manj učinkovito - neučinkovito

Zbiranje sredstev je kompleksna naloga, saj zahteva temeljito pripravo načina zbiranja sredstev in jasno ciljno usmerjenost. Iskanje potencialnih donatorjev, pisanje prošenj, številni telefonski klici, mnogo dela in na koncu nezadosten pritok denarja, zato predstavlja nepridobitnim organizacijam težko in neljubo opravilo. Če želimo biti pri zbiranju sredstev uspešni, potem moramo izdelati strategijo zbiranja. Potrebno je dolgoročno načrtovati in iskati takšne donatorje, ki bodo podprli naše programe.

### *1. Izhodišča za zbiranje sredstev pri organizacijah*

Pri oblikovanju izhodišč za zbiranje sredstev moramo presoditi naslednje dejavnike uspeha (Ovsenik 1999, 156):

- Vizijo: kaj v naši organizaciji posebej privlači donatorja, da bo doniral sredstva.
- Poslanstvo: kaj je središčnega pomena za donatorja, da se bo odločil za doniranje.
- Strateške prednosti: ali naša organizacija poslovnih procesov zagotavlja donatorju, da bomo uresničevali vizijo in poslanstvo skladno s pričakovanji uporabnikov, njegovimi pričakovanji in pričakovanji javnosti.
- Organizacijska kultura: je izhodišče za uresničevanje naše vizije, poslanstva in uporabo naših strateških prednosti. Je podlaga odločitvam v organizaciji in seveda tudi odločitvam, ki jih sprejemamo v procesu priprave zbiranja sredstev, saj usmerja naše interese.

Idealnih donatorjev ni in tudi sredstev je vedno manj na razpolago. Kljub temu ima organizacija prednost pred konkurenti, če donator verjame v zmožnosti naše organizacije, če imamo z njim dolgoročni partnerski odnos in sodelujemo z njim pri identifikaciji skupnega dobrega, ki ga namerava podpreti, saj hkrati s tem pomagamo pri promociji njegove vizije in poslanstva.

### *2. Izhodišča za zbiranje sredstev pri posameznikih*

Ko vstopamo v socialno menjavo s potencialnimi donatorji, moramo biti pripravljeni za odgovore zlasti na naslednja vprašanja (Ovsenik 1999, 156):

1. kakšen problem bomo reševali z doniranimi sredstvi,
2. kdo bo problem reševal,
3. kako bomo problem reševali – predstavili bomo več alternativnih scenarijev za reševanje problema, metodo evalvacije in pričakovan izid,
4. koliko sredstev potrebujemo – potencialnemu donatorju bomo predstavili finančni načrt zadovoljevanja socialnih potreb, časovno dinamiko njegove izrabe in naša pričakovanja glede višine zbranih sredstev,
5. kdo bo vodil projekt zadovoljevanja socialnih potreb,
6. kaj v procesu socialne menjave ponujamo donatorju – predstavimo mu pomen njegove vloge pri upravljanju projekta, vpliv projekta na kvaliteto življenja v določeni skupnosti, dolgoročne prednosti projekta, možnost za utrjevanje določenih vrednot, možnost njegove promocije.

#### **4.3 Šolski sklad kot oblika dodatnega pridobivanja sredstev izobraževalnih organizacij**

Šolske sklade opredeljuje 135. člen Zakona o financiranju vzgoje in izobraževanja. Šola lahko ustanovi šolski sklad, iz katerega se financirajo dejavnosti posameznega razreda, ki niso sestavina izobraževalnega programa, oziroma se ne financirajo iz javnih sredstev, nakup nadstandardne opreme, zviševanje standarda pouka in podobno. Sklad pridobiva sredstva iz prispevkov staršev, donacij, zapuščin in iz drugih virov.

Programi in dejavnosti, ki jih izvajajo sodobne, v razvoj usmerjene šole, zahtevajo vse večja denarna sredstva. Istočasno družba teži k zmanjšanju količine denarja, ki ga namenja delovanju storitvenega sektorja. Sredstva državnega proračuna so omejena. Razporeditev in poraba sredstev državnega proračuna sta odvisna od medstrankarskih pogajanj. Vsota in namen sredstev za programe javnih institucij sta posledica politične odločitve vodilnih strank v določenem trenutku.

Ker je delež proračuna, namenjenega šolstvu, skromen, se šole usmerjajo v zbiranje dodatnih sredstev za razvoj kakovostnih programov izobraževanja. Za dodatna sredstva, ki jih država ne zagotavlja, morajo šole poiskati darovalce, ki jih bodo finančno ali drugače podpirali. Šole laže načrtujejo in uspešneje izvajajo dejavnosti, usmerjene na zvišanje skromnih skladov, če jasno odgovorijo na naslednja vprašanja: zakaj povečati svoje sklade, za koliko povečati sklade in kdo so morebitni darovalci. Pogosti razlogi za povečevanje skladov so: želja po zvišanju ugleda šole, publiciteta, povečanje šolske identitete, zvišanje kakovosti dela z vlaganjem v opremo in učno tehnologijo ali boljše in tesnejše sodelovanje s starši (Trnavčevič in Grom Zupanc 2000, 99).

Kotler in Foxova ( Trnavčevič in Grom Zupanc 2000, 99) opisujeta, da je sodobni pogled na finančna sredstva šol usmerjen bolj v razvoj skladov kot v njihovo povečanje. Usmeritev v razvoj skladov temelji na visoki kakovosti izobraževanja, dobrih poslovnih odločitvah managementa, dolgoročnem načrtovanju, komuniciranju za javnostmi, zagotavljanju trajnih naložb ter jasno določenih in napisanih namenov in ciljev. Iz razvojne usmeritve sledijo določene aktivnosti, kot so: dolgoročno načrtovanje, ustanovitev subvencijskih skladov, marketinške raziskave potreb potencialnih darovalcev, vključevanje vplivnih ljudi v izvedbo načrta razvoja skladov itd. Organizacija, ki ni usmerjena v razvoj skladov, je na poti v krizo, načrtuje le kratkoročno in se odziva panično. Organizacija brez vizije in načrta razvoja skladov se s potencialnimi darovalci pogaja tako, da izraža svoje slabosti, nezadostna denarna sredstva ter prosi za pomoč.

Le šola, ki ima jasno vizijo, je obrnjena v strateški razvoj skladov. Za razvoj skladov mora šola pazljivo analizirati položaj organizacije na trgu. Pomemben korak pri iskanju potencialnih darovalcev je segmentacija trga darovalcev. Segmentacija organizaciji pomaga, da določi koristi, ki jih pričakuje vsaka skupina od darovanja.

Kotler in Foxova (Trnavčević in Grom Zupanc 2000, 100) navajata, da je nujno celovito preučiti motive darovanja, kajti tudi takrat, ko ljudje rečejo, da ne pričakujejo nič v zameno za darilo, dejansko nekaj pričakujejo: bodisi izražanje hvaležnosti bodisi nepretrgan stik s šolo, dokaz, da je prispevek smotrno porabljen ali pa vse troje. Celo anonimni darovalci pričakujejo priznanje, da so bili dovolj dobri, ker niso želeli javnega imenovanja. Konec koncev vsaka stran v menjavi z drugo pričakuje, da ji bo nekaj povrnjeno. Kot smo že omenili, je v osnovi vseh dajanj in sprejemanj prisotna vzajemnost. Institucija sprejema donacije in izvaja dejavnosti, da pokažejo donatorjem, da se njihovo vlaganje v institucijo dobro in gospodarno uporablja.

Ko govorimo o donatorstvu, imamo v mislih dva trga: trg donatorjev in trg organizacij, ki sprejemajo donacije. Podobno kot mora organizacija razumeti proces odločanja kupcev o nakupu, mora razumeti tudi proces, ki poteka, ko se donator odloča o darovanju (Trnavčević in Grom Zupanc 2000, 100).

Možni darovalci šoli po Knightu (Trnavčević in Grom Zupanc 2000, 100) so starši, bivši starši, bivši učenci, zaposleni, bivši zaposleni, vlada, dobavitelji izdelkov in storitev, prijatelji in sosedje. Za vsak trg darovalcev šola izoblikuje načrt potegovanja za darovanje, načrt izvedbe in evalvacije. Postopek razvoja skladov mora potekati ob nenehni evalvaciji vsake posamezne faze. Na koncu šola izmeri rezultate dejavnosti, ki jih je izvedla z namenom, da razvije sklade. Menimo, da razvoj skladov v sedanjih gospodarskih razmerah zasluži posebno pozornost.

Našteli bomo kar široko paleto koristi, ki jih v menjavi s šolo pričakujejo organizacije in podjetja. Povzeli bomo le najpomembnejše: vključevanje v razvoj in izobraževanje novih delavcev, seznanjanje mladih ljudi s sodobnimi tehnološkimi postopki v industriji, zadovoljstvo pri delu z mladimi, pridobivanje naklonjenosti in ugleda v okolju, v katerem podjetje deluje, preskušanje in raziskovanje novih izdelkov, ki jih v obliki projektov izvajajo učenci in študenti, neposredno in hitro pridobivanje svežih zamisli o koristi in uporabnosti posameznih izdelkov, uporaba učilnic in laboratorijev šole, če podjetje nima svojega izobraževalnega centra, izobraževanje, prekvalifikacija in dokvalifikacija kadrov, zaposlenih v industriji, itn (Trnavčević in Grom Zupanc 2000, 101).

Prav tako so tudi koristi, ki jih imajo šole od sodelovanja s socialnimi partnerji, številne: pomoč dijakom pri zaposlovanju, obogatitev kurikulumu z znanjem in spretnostmi, pomembnimi za takojšnje vključevanje v gospodarstvo, pomoč pri vrednotenju dela šole, pridobivanje managerskih znanj in izkušenj iz industrije, pridobivanje sodobne opreme za pouk, sponzorstvo ali vlaganje v nekatere projekte, prostore, strokovne ekskurzije, prospekte, praznovanja, itn.

Pri segmentaciji potencialnih sponzorjev je pomembno, da šole prepoznajo interes in korist organizacije, njeno poslanstvo, stil poslovanja, marketinsko filozofijo, podobo

itn. Zbrane podatke o morebitnih sponzorjih mora vodstvo šole izkoristiti, da primerneje oblikuje ponudbo koristi organizaciji, od katere pričakuje pomoč.



## **5 PREDSTAVITEV DELOVANJA ŠOLSKEGA SKLADA NA ŠOLSKEM CENTRU ROGAŠKA SLATINA**

### **5.1 Predstavitev Šolskega centra Rogaška Slatina**

Šolski center Rogaška Slatina pod svojim okriljem združuje različne izobraževalne programe. Je edina šola v Sloveniji, ki izobražuje dijake za poklic steklarja in optika. Ker pa sledijo potrebam časa in okolja, izvajajo tudi program splošne gimnazije.

Med najpomembnejše prednosti šole lahko štejemo to, da je šola razmeroma majhna, kar omogoča bolj individualen pristop do vsakega dijaka. To se odraža z zelo dobrimi učnimi rezultati na maturi in pri zaključnih izpitih. Značilna prednost šole je tudi specifičnost in pestrost izobraževalnih programov, ki so bili oziroma so še vedno v procesu prenove. Praktični pouk poteka v sodobno opremljenih učilnicah, kader je strokoven in kvaliteten, pripravljen na sodelovanje pri razvoju šole. Dijaki, ki nimajo možnosti vsakodnevnega vračanja domov, so nastanjeni v sodobno opremljenem dijaškem domu. Šola je vključena v projekte Zdrava šola, ŠKL, Jabolko in Unesco, dijakom ponuja možnost tople malice. Na šoli je pestra izbira interesnih dejavnosti, pohvalijo pa se lahko tudi z uspehi na različnih tekmovanjih.

Najpomembnejše priložnosti šole so prav gotovo v tem, da edina v Sloveniji izobražuje dijake za poklic steklarja in tehnik optika. Ohranja skoraj šestdesetletno tradicijo steklarstva, potrebe po tovrstnem kadru pa so velike. Intenzivno je sodelovanje z obrtniki in s steklarsko industrijo, ki razpisuje štipendije za šolanje prepotrebnihih kadrov. Šola deluje v primernem okolju, organiziran je avtobusni prevoz za dijake. Sodelovanje s starši je zelo dobro, pestro in odmevno so organizirani posebni dnevi na šoli (dan odprtih vrat, informativni dnevi, maturantski ples, različne kulturne prireditve, razstave..).

Glavne slabosti šole pa se odražajo z veliko prostorsko stisko, z dvoizmenskim poukom in to, da šola nima lastne telovadnice. Učilnice za teoretični pouk niso dovolj dobro opremljene, ponekod primanjkuje učil in učnih pripomočkov. Med nevarnostmi, ki grozijo šoli, je prav gotova največja upadanje vpisa dijakov zaradi splošnega zmanjšanege interesa mladih za izobraževanje v poklicnih šolah. Poleg tega je opazna kriza v steklarski industriji.

### **5.2 Ustanovitev Šolskega sklada**

V šolskem letu 2002/2003 je bil s sklepom Sveta Steklarske šole, sedaj Šolskega centra Rogaška Slatina, ustanovljen Šolski sklad Šolskega centra Rogaška Slatina (v nadaljevanju Sklad) z namenom pridobivanja sredstev iz prispevkov domačih in tujih fizičnih in pravnih oseb, donacij, daril, srečelovov in drugih virov.

Podatke o postopku ustanovitve Sklada, o njegovem namenu, delovanju, oblikah in načinih pridobivanja sredstev ter o težavah, s katerimi se pri tem srečujejo, smo pridobili s pomočjo intervjuja z odgovornim osebjem na šoli. Intervju je oblika raziskave, kjer zbiramo podatke in informacije v organizaciji. Značilnosti in zahteve intervjuja so zlasti ( Karavan v Devetak 1999, 3):

- neposreden pogovor,
- načrten pogovor,
- pogovor ima določen cilj,
- pogovor usmerja tisti, ki intervjuja,
- med partnerji mora pogovor zagotoviti demokratično sodelovanje, da je intervju elastičen in nemoten, da je problem realno obravnavan in kompleksno zajet.

Prednost te vrste raziskave je ta, da nimamo velikih stroškov za zbiranje in obdelavo podatkov.

Intervju je potekal na Šolskem centru Rogaška Slatina z vodjo Upravnega odbora Šolskega Sklada Šolskega centra Rogaška Slatina (v nadaljevanju Upravni odbor) Miroslavom Bradičem. Predstavil nam je splošni postopek ustanovitve šolskega sklada.

Pred ustanovitvijo je potrebno pripraviti Pravila o delovanju šolskega sklada, ki opredeljujejo:

- namen ustanovitve šolskega sklada,
- delovanje šolskega sklada,
- imenovanje upravnega odbora in njegovo konstituiranje,
- pristojnosti upravnega odbora in njegovega predsednika,
- način dela upravnega odbora,
- obveščanje o delovanju šolskega sklada,
- prehodna in končna določila pristojnosti sklada.

Potrebno je pripraviti tudi program dela oziroma opredelitev projektov šolskega sklada v prvem letu delovanja in promocijski material za predstavitev sklada v širšem okolju, ki vsebuje:

- vabilo na predstavitev sklada,
- gradivo za predstavitev sklada, s katerim so natančno in izčrpno opredeljeni globalni in neposredni cilji posameznih projektov in aktivnosti ter namen in dejavnost sklada,
- gradivo, ki opredeljuje program dela sklada in finančni načrt,
- gradivo za promocijo sklada preko tiska in radia.

Ker je ustanovitelj sklada svet šole, le-ta sprejme Pravila o delovanju šolskega sklada in tako sklad ustanovi. Nato svet staršev po pravilniku imenuje upravni odbor,



ki vodi delovanje šolskega sklada in šteje 7 članov. Delovanje sklada je vezano na šolsko leto.

Upravni odbor Sklada sestavljajo:

- štirje predstavniki zavoda, ki jih predlaga Svet zavoda,
- en predstavnik dijakov, ki ga predlaga Dijaška skupnost,
- dva predstavnika staršev, ki ju predlaga Svet staršev.

Člani Upravnega odbora izvolijo predsednika in namestnika predsednika. Predsednik in namestnik predsednika sklada pripravljata program dela in skrbita za njegovo izvedbo. Mandat članov Upravnega odbora traja dve leti in so lahko ponovno imenovani brez omejitev.

Ob zaključku prvega leta delovanja predsednik in namestnik predsednika Upravnega odbora Sklada pripravita izčrpno vsebinsko in finančno poročilo ter obe predstavita Upravnemu odboru sklada, nato pa še Svetu šole kot ustanovitelju. Ko nato Upravni odbor sprejme predlagani program dela za naslednje leto delovanja, se ves postopek iz prvega leta ponovi, saj je potrebno pripraviti nov promocijski material za ponovno predstavitev sklada širši javnosti. Na predstavitev se povabi vse, ki so pri Skladu že sodelovali, torej dijake, njihove starše, mentorje, nosilce in sodelavce na projektih, donatorje iz preteklega leta, pa tudi vse, ki se za delovanje sklada zanimajo v bodoče.

### **5.3 Namen in dejavnost Šolskega sklada**

Hiter razvoj znanosti in tehnologije v svetu zahteva razvijanje in posodabljanje učno-vzgojnega procesa v šolah. Poiskati je treba nove rešitve na podlagi znanstvenih in strokovnih spoznanj, le-te pa je treba prilagoditi razmeram v šolski praksi. Večjo pozornost je potrebno nameniti talentiranim in ustvarjalnim dijakom in tako v šoli ustvariti pogoje za razvoj dejavnosti, ki temeljijo na ustvarjalnosti mladih in dopolnjujejo formalni izobraževalni sistem. To je mogoče le v okviru posebnega sklada šole, ki deluje pod njenim okriljem. Ta omogoča povezovanje vzgojno-izobraževalnega dela z raziskovalnim delom in sodelovanje z zunanjimi proizvodnimi, raziskovalnimi in izobraževalnimi organizacijami.

*Kateri so osnovni nameni in dejavnosti Sklada?*

Po besedah predsednika Upravnega odbora je bil Sklad ustanovljen za:

- financiranje dejavnosti posameznih oddelkov oziroma predmetnih področij, ki niso sestavina izobraževalnega programa oziroma se ne financirajo iz javnih sredstev,
- nakup nadstandardne opreme,
- zagotavljanje sredstev za spodbujanje razvojne in raziskovalne dejavnosti dijakov,

- kritje materialnih stroškov dijakov ob udeležbi na prireditvah oziroma sodelovanju na različnih dejavnostih, kjer je udeležba v interesu šole,
- pripravo, razmnoževanje oziroma fotokopiranje gradiv, ki se ne plačujejo iz proračunskih sredstev, so pa pri pouku potrebna,
- pomoč socialno šibkim dijakom,
- izdajanje publikacij šole, ki niso obvezna sestavina izobraževalnega programa,
- financiranje drugih dejavnosti v interesu šole, po sklepu upravnega odbora.

Za vse naštetе namene šola potrebuje dodatna sredstva, ki pa jih država ne zagotavlja, zato je potrebno poiskati različne darovalce, ki šolo finančno ali drugače podpirajo. Seveda pa je s tem povezano tudi to, da mora šola v skladu z interesom pridobivanja dodatnih sredstev poskrbeti za zvišanje svojega ugleda v ožjem in širšem okolju, z nenehno publiciteto povečevati prepoznavnost in identiteto ter vseskozi skrbeti za čim višjo kakovost dela z vlaganjem v opremo in učno tehnologijo ter pri tem še boljše in tesnejše sodelovati s starši.

#### *Izboljšanje materialnih pogojev dela*

Za uresničitev opisanih dejavnosti sklada in šole je potrebno izboljšati materialne pogoje šole. Za raziskovalne in projektne naloge, tabore, poletne šole, natečaje in druge dejavnosti so potrebna sredstva za nakup nove opreme, za pokritje materialnih stroškov in honorarnih sodelavcev sklada. Sproti je potrebno opremljati šolsko knjižnico, ki mora biti dobro povezana s svetom in imeti čimveč referenčne literature.

#### *Povezovanje šole z okoljem*

Na šoli se zavedajo, da je potrebno sposobne in nadarjene dijake predstaviti v domačem okolju kot možne bodoče kvalitetne kadrovske potenciale. Ne sme se jih zanemariti, temveč tako stimulirati, da se bodo po končanem šolanju radi vrnil v domači kraj in tu ustvarjali.

Preko različnih oblik dela je potrebno dijake seznaniti s problematiko in perspektivami domačega okolja, jim predstaviti poklice, za katere se zanimajo, in jih seznaniti z ljudmi, ki v teh poklicih že ustvarjajo.

V sodelovanju z zunanjimi mentorji raziskovalnih nalog in pridobivanjem le-teh je potrebno vzpostaviti stik z domačim okoljem. Pomembno je razviti zavest, da lahko tudi izobražen posameznik, ki ni zaposlen v šolstvu, prispeva s svojim znanjem h kvalitetnejši šoli.

#### *Delo z nadarjenimi in ustvarjalnimi dijaki*

Šola se trudi razviti trajnejše oblike vzgojno-izobraževalnega dela z nadarjenimi in ustvarjalnimi dijaki. To so dijaki, ki izkazujejo izjemne rezultate na kateremkoli področju, ki jih šola kot institucija lahko registrira. Ker je nadarjenost za neko področje posledica posebno ugodnih lastnosti in sposobnosti dijaka samega, njegove lastne samoaktivnosti in interesa, pa tudi spodbudnega okolja, v katerem živi in dela, je

pomembno na šoli ustvariti pogoje, ki spodbujajo dijake k razvoju njihovih potencialnih sposobnosti, talentov ali nagnjenj in s tem tudi pozitiven razvoj njihove celotne osebnosti.

Tako ima šola več možnosti, da se s pomočjo sredstev sklada ukvarja z dijaki, ki kažejo nadarjenost na naslednjih področjih:

- izjemni dosežki na različnih predmetnih področjih (raziskovalne in projektne naloge iz teh področij, organizacija taborov, delavnic...),
- dijaki, ki so uspešni na državnih tekmovanjih na posameznem predmetnem področju (poletne šole, sofinanciranje dodatnega izobraževanja nadarjenih dijakov doma in v tujini...),
- literarna ustvarjalnost dijakov (sodelovanje na različnih literarnih natečajih),
- likovna ali oblikovalna ustvarjalnost (likovni natečaji, razstave, delavnice),
- glasbena in gledališka ustvarjalnost (delovanje pevskega zbora in gledališke skupine),
- športne dejavnosti (šola je vključena v Šolsko košarkarsko ligo).

#### *Elementi in načini pridobivanja sredstev*

Sklad za opravljanje dejavnosti pridobiva sredstva tako, da obvešča javnost, predvsem pa starše dijakov o potrebah po financiranju dejavnosti in potreb posameznega razreda, ki niso vključene v redni program in jih ustanovitelj ne financira, o potrebah po nakupu posebne opreme, ki je potrebna pri izvajanju izobraževalnih programov, o potrebah po strokovnih ekskurzijah, o pomoči socialno šibkim učencem pri udeležbi na ekskurzijah, šoli v naravi, taborih, o potrebah po zvišanju standarda pouka, za kar iz rednih virov ni dovolj sredstev.

Za uspešno delovanje sklada je pomembno upoštevanje določenih instrumentov pridobivanja sredstev, ki so podobni instrumentom trženja. Na Šolskem centru so k pridobivanju sredstev preko Sklada najpogosteje pristopili z upoštevanjem naslednjih načinov in strategij:

*Osebni stiki:* Predstavniki Upravnega odbora Sklada se osebno zglasi pri potencialnem donatorju, predstavi Sklad, njegove programe, aktivnosti in načrtovane projekte. Osebni stiki s potencialnimi darovalci povečujejo verjetnost, da bodo ti zares prispevali svoja sredstva. Zavedati pa se je potrebno, da takšni stiki vzamejo veliko časa, zato je potrebno povečati krog sodelavcev Sklada, ki prevzemajo vlogo prosilcev.

*Pisna gradiva:* Šola različnim ciljnim javnostim ponuja brošure, šolsko glasilo, zloženke, različna obvestila, letopise in publikacije. Pisne informacije se vedno bolj prenašajo tudi preko internetne strani šole. V obliki pisne prošnje se sodelavci Sklada obračajo k možnim darovalcem, običajno se pisno zahvalijo za prejete donacije, takšna

oblika komunikacije pa je tudi pogosto uporabljena za obnavljanje ali izboljševanje stikov z že obstoječimi darovalci.

*Telefonski pogovori:* omogočajo veliko bolj osebni stik, kot pa je mogoče pisno. Pri takšnem načinu komuniciranja s potencialnimi darovalci je odziv navadno večji kot pri pošti, ponavadi je ta odziv tudi hitrejši, bolj temeljita je izmenjava informacij in manjša je možnost napačnih interpretacij na eni in drugi strani. Telefonski pogovor se ponavadi uporabi kot dopolnilo direktni pošti in tako še poveča njeno učinkovitost.

*Promocijski dogodki:* takšni dogodki so informativni dnevi, dnevi odprtih vrat, razstave, različne šolske prireditve, tekmovanja, maturantski ples, razstave in podobno. Tovrstni dogodki so za šolo zelo pomembni in sicer za vzpostavljanje in ohranjanje stika z javnostmi, zahvala darovalcem, proslavljanje uspehov, priložnost da pritegnejo in ohranjajo interes posameznikov.

*Oglaševanje:* kanali oglaševanja, ki se jih najpogosteje poslužujejo na Šolskem centru so plakati, lokalni časopis Rogaške novice, šolsko glasilo, oglasna deska, radio in TV. Šola na ta način pošilja sporočila ciljni javnosti z namenom, da jo spodbudi k aktivnosti. Šola na ta način najpogosteje objavlja datume in vsebino nekih dogodkov (razstav, okroglih miz, dneva odprtih vrat, srečanj, proslav, predavanj, seminarjev itn. ter informira dijake o vpisu v svoje programe. Precejšnja omejitev oglaševanja pa je to, da veliko stane.

#### **5.4 Organiziranost in upravljanje Šolskega sklada**

Šolski sklad je organiziran v skladu s 135. členom Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 12/96) in dela na način, ki je značilen in splošno uporabljen v raziskovalnih dejavnostih. Delo je razdeljeno na raziskovalne projekte, ki jih vodijo skupine, sestavljene iz sodelavcev sklada.

V skladu z zakonom Sklad upravlja Upravni odbor, ki ima sedem članov, od katerih so trije predstavniki šole, drugi pa so predstavniki staršev dijakov oziroma donatorjev sklada. Predstavnike šole predlaga Svet šole. Člani Upravnega odbora izmed sebe izvolijo predsednika Upravnega odbora.

Svet staršev imenuje Upravni odbor sklada za dobo dveh let na predlog sveta šole. Na predlog predsednika Upravnega odbora sprejme v začetku leta program dela, med letom spremlja uresničevanje projektov in ob koncu leta sprejme zaključno poročilo.

S programom dela in zaključnim poročilom se vse donatorje Sklada seznanijo na letni javni predstavitvi Sklada.

Upravni odbor Sklada ima naslednje pristojnosti:

- v soglasju s Svetom zavoda sprejme letni program dela s finančnim načrtom po oddelkih in za zavod v celoti,
- sprejme poročilo o realizaciji letnega programa dela,
- določa merila za dodeljevanje sredstev za socialno pomoč,

- oblikuje in posreduje ponudbe za sodelovanje, sponzorstvo in donatorstvo fizičnim in pravnim osebam,
- skrbi za promocijo Sklada,
- odloča o nakupu nadstandardne opreme na podlagi izvedenih javnih razpisov oziroma pridobljenih ponudb,
- odloča o pritožbah.

Seja Upravnega odbora je sklepčna, če je na seji prisotna več kot polovica članov, odloča pa se z večino glasov vseh članov. Upravni odbor glasuje o predlogih sklepov praviloma javno, izjemoma pa tudi tajno. O tem odloči večina članov. O sejah Upravnega odbora se vodijo zapisniki.

Za zakonitost delovanja Sklada je odgovoren ravnatelj šole, zato mora biti o vseh aktivnostih Upravnega odbora Sklada pisno obveščen.

Predsednik Upravnega odbora Sklada zastopa in predstavlja Sklad ter je sopodpisnik pogodb. Ravnatelj šole pa je s sklepi Upravnega odbora pooblaščen, da v imenu in za račun Sklada sklepa vse pogodbe ter opravlja druge pravne posle.

Predsednik sklada:

- pripravi program dela, ki ga da v potrditev Upravnemu odboru,
- na javni letni predstavitvi *sklada* poroča o delu sklada v preteklem letu in predstavi program dela za naslednje leto,
- med letom skrbi za pridobivanje finančnih sredstev,
- odloča o poslovanju sklada v okviru programa,
- odloča o nabavi opreme,
- podpisuje pogodbe z donatorji in sodelavci sklada,
- letno poročilo sklada da v potrditev upravnemu odboru sklada,
- predstavi sklad na informativnem dnevu šole.

Administrativno tehnična in računovodska opravila za Sklad opravljajo strokovne službe šole. Finančno in administrativno vodenje sklada zajema:

- vodenje ločene evidence finančnih sredstev sklada, tako da je rezultat tega dela poslovanja ugotovljiv,
- materialno knjigovodstvo in
- izdelavo finančnega poročila.

### **5.5 Donatorji Šolskega sklada**

Odločitev šole, da ustanovi šolski sklad, pomeni, da začenja spreminjati svojo vlogo v okolju. Iz razmeroma pasivnega porabnika proračunskih sredstev se oblikuje v dejavnik, ki aktivno trži svojo storitev- izobraževanje. Trži jo z namenom, da jo izboljša in obogati z nadstandardnimi storitvami.

Že pred ustanovitvijo šolskega sklada mora šola na vseh področjih svoje osnovne dejavnosti dosegati solidne rezultate, ki temeljijo na kvalitetnem delu profesorjev, na

dobrih materialnih pogojev dela, na ugodni klimi v šoli in na široki ponudbi interesnih dejavnosti, oziroma vsaj izraziti pripravljenost, da svoje delo nenehno izboljšuje. Le tako lahko pridobi zaupanje uporabnikov in širše javnosti in si s tem zagotovi prvi pogoj za ustanovitev šolskega sklada – svoje dobro ime.

Pri segmentaciji potencialnih sponzorjev je pomembno, da šola prepozna interes in korist potencialnih sponzorjev oziroma donatorjev, njihovo poslanstvo, stil poslovanja, marketinško filozofijo, podobo itn. Zbrane podatke o morebitnih sponzorjih mora vodstvo šole izkoristiti, da primerneje oblikuje ponudbo koristi organizaciji, od katere pričakuje pomoč.

*Kdo so donatorji Šolskega sklada Šolskega centra Rogaška Slatina?*

Šola se z izvajanjem gimnazijskega programa uveljavlja kot regijsko izobraževalno središče, vseslovenski pomen pa ima na področju izobraževanja za poklice v stavbnem steklarstvu, v steklarstvu in optiki.

Donatorji sklada so starši dijakov, podjetja in samostojni podjetniki v občini in tudi širše, nekdanji dijaki šole, drugi zavodi in ustanove, občinski proračuni in zainteresirani posamezniki.

*Starši dijakov kot donatorji*

Ker predstavljajo *starši dijakov šole* najpomembnejšo javnost vsake šole in so hkrati najštevilčnejši, je trenutno najbolj razširjena praksa, da se šole obračajo nanje kot na donatorje z različnimi programi, ki so največkrat časovno omejeni na eno šolsko leto in pomenijo izboljšanje pogojev dela za vse dijake šole. Tudi na Šolskem centru so starši eden glavnih donatorjev Sklada. Upravni odbor vsako leto v skladu s programom dela pripravi predlog višine prispevka, ki se nato obravnava na svetu staršev in na svetu šole. Staršem se nato ponudi možnost plačila v dveh delih. V zadnjih letih je ta znesek znašal 5000 SIT.

Opisano donatorstvo lahko imenujemo donatorstvo staršev, prispevek staršev ali pa kar poenostavljeno nekakšna neobvezna šolnina. V splošnem je res, da se starši v večini primerov pozitivno odzovejo.

*Podjetja, samostojni podjetniki, nekdanji dijaki in drugi zainteresirani posamezniki*

Predstavljajo tisti del javnosti, ki se za določeno šolo zanimajo glede na program, ki ga ta izvaja. Tako se za strokovne šole zanimajo podjetja, ki zaposlujejo njihove dijake.

Na Šolskem centru izobražujejo dijake za steklarske poklice in poklic tehnik optik, zato v Sklad največ prispevajo ravno podjetniki in obrtniki, ki se ukvarjajo s tovrstno dejavnostjo.

Našteli bomo kar široko paleto koristi, ki jih v menjavi s šolo pričakujejo *organizacije in podjetja*: vključevanje v razvoj in izobraževanje novih delavcev, seznanjanje mladih ljudi s sodobnimi tehnološkimi postopki v industriji in obrti, zadovoljstvo pri delu z mladimi, pridobivanje naklonjenosti in ugleda v okolju, v

katerem podjetje deluje, preskušanje in raziskovanje novih izdelkov, ki jih v obliki projektov izvajajo dijaki, neposredno in hitro pridobivanje svežih zamisli o koristi in uporabnosti posameznih izdelkov, uporaba učilnic in laboratorijev šole, če podjetje nima svojega izobraževalnega centra, izobraževanje, prekvalifikacija in dokvalifikacija kadrov, zaposlenih v industriji, itn

Prav tako so tudi koristi, ki jih imajo šole od sodelovanja s socialnimi partnerji, številne: pomoč dijakom pri zaposlovanju, obogatitev kurikuluma z znanjem in spretnostmi, pomembnimi za takojšnje vključevanje v gospodarstvo, pomoč pri vrednotenju dela šole, pridobivanje managerskih znanj in izkušenj iz industrije, pridobivanje sodobne opreme za pouk, sponzorstvo ali vlaganje v nekatere projekte, prostore, strokovne ekskurzije, prospekte, praznovanja, itn.

Glede na to, da na Šolskem centru edini v Sloveniji izobražujejo dijake za steklarske poklice in poklic tehnik optik, iščejo stike in povezave z obrtniki in podjetniki na tistih področjih, od koder ti dijaki prihajajo in kjer se bodo po končanem šolanju tudi zaposlovali.

Pomemben vpliv si omenjena podjetja lahko naredijo na različnih srečanjih ob raznih dogodkih, ki jih šola organizira. Ob teh priložnostih se šola zahvali za prejeta donatorska sredstva. Tako lahko udeleženci prirediteljev oziroma dogodkov, med katerimi so pogosto tudi pomembne in vplivne osebe, zvedo za dobrodelnost omenjenega podjetja. Prav tako si podjetja na ta način, z donacijami, pridobivajo ugled pri pomembnih državnih institucijah. Ta učinek je lahko precej pomemben, lahko celo večji kot pri sponzorstvu, saj vemo, da je dobrodelnost, tako v vsakdanjem kot poslovnem življenju, vedno več vredna.

Pomembno in prav posebno javnost šole predstavljajo njeni *nekdanji dijaki*. Če so uspešno nadaljevali šolanje in so danes uspešni podjetniki, je seveda šola nanje zelo ponosna. V šolah zahodnega sveta jih pogosto najdemo med donatorji, in to ravno v tistih šolah, kjer so se izobraževali. Tudi v Sloveniji se v zadnjem času uveljavljajo takšne oblike donatorstva.

*Dobavitelji*, ki šolo oskrbujejo s hrano, knjigami, z opremo, oziroma organizacije, ki za šolo opravljajo določeno storitev (prevoz dijakov, čiščenje in vzdrževanje prostorov in opreme in podobno) so tisti partnerji, brez katerih šola ne bi bila sposobna dijakom ponuditi vsega, kar se od nje pričakuje. To so tiste javnosti, ki o šoli gradijo svoje mnenje in bolj ali manj sodelujejo s šolo pri gradnji njenega ugleda v javnosti. Glavni dejavnik pa so seveda koristi, ki jih ti dobavitelji imajo v menjalnem razmerju s šolo.

### *Donacije iz občinskih proračunov*

Vsaka šola deluje v nekem prostoru in je vanj umeščena, zato je zanjo pomembno kako sodeluje z lokalno skupnostjo oziroma z občino. Prebivalci in organizacije v bližini imajo lahko do šole aktiven ali pa pasiven odnos, zato je naloga šole, da spodbudi partnerski odnos do tega okolja. Vključevati se mora na vseh ravneh delovanja občine in s tem nenehno utrjevati in ohranjati določen položaj v smislu celotne podobe in koristnega mesta, ki ga v tem okolju zaseda.

Z razvojem mladinskega raziskovalnega dela na šoli dijaki spoznavajo problematiko okolja in pridobivajo izkušnje v raziskovalnem delu ter kot bodoči strokovnjaki dobijo vpogled v strokovne probleme in razvojne možnosti domačega kraja.

*Kako vzpostaviti prvi stik z donatorji iz podjetij, samostojnimi podjetniki in zainteresiranimi posamezniki?*

Učinkovita in uspešna promocija šole je potrebna, če šola želi pritegniti pozornost potencialnih uporabnikov in seveda tudi donatorjev. Pri tem je najpomembneje učinkovito predstaviti prednosti in koristi, ki jih bodo imeli. Zelo pomembno je poznavanje uporabnikov oz. potencialnih donatorjev zato, da se lahko šola odloči za prava sredstva, načine in tehnike promocije.

Prvi stik s potencialnimi donatorji mora biti priložnost, da se jih seznanijo s programom sklada in se jih hkrati prepriča, da je tak program vredno podpreti.

Tako kot je vsak začetek težak, je bila tudi prva predstavitev programa Sklada na šoli, na katero so bili povabljeni direktorji, podjetniki, župan občine in drugi predstavniki javnega življenja, polna negotovosti in dvomov. Odziv je bil sicer manjši od pričakovanega, a vendarle zadovoljiv.

Program sklada je bil predstavljen z naslednjimi argumenti:

- Nadstandardna ponudba šole omogoča dijakom iz vseh občin razvijati spretnosti, interese in talente, ki jih obvezni šolski program ne vključuje.
- Z boljšo opremo je pouk učinkovitejši.
- Z razvojem mladinskega raziskovalnega dela na šoli dijaki spoznavajo problematiko okolja in pridobivajo izkušnje v raziskovalnem delu ter kot bodoči strokovnjaki dobijo vpogled v strokovne probleme in razvojne možnosti domačega kraja.
- Omogočiti izvedbo umetniških, športnih in naravoslovnih programov.

Predstavljeni so bili najboljši dijaki raziskovalci iz preteklih let ter poslovník o delu sklada, ki ga je predhodno obravnaval in potrdil Svet šole.



### *Proces iskanja ustreznega sponzorja oziroma donatorja*

Šola kot vsaka druga organizacija, ne more poslovati brez zadostnih sredstev. Za pridobivanje le-teh pa mora sestaviti ustrezno strategijo.

Informacije o potencialnih donatorjih šola dobiva na raznih razpisih podjetij, občin in krajevnih skupnostih. Glavni viri pridobivanja pa so znanci. Pri tem so v veliko pomoč zaposleni, ki so v kakršnikoli povezavi s podjetjem ali obrtnikom, ki je potencialni darovalec. Tako se iz prve roke pridobijo informacije, katerim področjem podjetje namenja svoja sredstva, kdo odloča o višini teh sredstev itd. Šola se v večini primerov osredotoči na podjetja, ki jih pozna preko ljudi, ki so vključeni v organizacijo.

### *Težave pri iskanju primernih donatorjev*

Podjetja se pogosto izgovarjajo, da so že prekoračila višino sredstev, ki so namenjena sponzoriranju oziroma darovanju, oziroma da so denar vložila v druge projekte.

Pogosto naletijo na brezbržnost ljudi, odklonilen odnos podjetnikov, prisotno je mnenje ljudi, da tako ali tako plačujejo prispevke za socialo in naj si pomagajo s tem, tudi splošna družbena klima ni naklonjena ...Tudi, ko šola kot prejemnik denarnih sredstev organizira posebne dogodke, na kateri predstavijo nakup nove opreme ali rezultate projektov in na ta dogodek povabi tudi vlagatelje, se le ti ne odzovejo. Če bi se na povabilo odzvali, bi lahko osebno videli za katere namene so bila sredstva porabljena, udeležba na takšnih srečanjih pa tudi povečuje ugled šole, saj je na ta način širša okolica seznanjena z njihovim donatorstvom.

## **5.6 Analiza poslovanja sklada in ocenitev učinkovitosti njegovega delovanja**

### *Financiranje vzgojno izobraževalne dejavnosti Šolskega centra Rogaška Slatina*

Prihodki za izvajanje dejavnosti so realizirane sledeče:

- proračunska sredstva,
- prihodki od prodaje storitev na trgu.

Razmejevanje prihodkov na dejavnost javne službe in dejavnost prodaje storitev na trgu se izvrši v posameznem letnem poročilu o poslovanju, na podlagi dejansko pridobljenih prihodkov. Približno pa znaša razmerje 90 % proračunskih sredstev in 10% sredstev od prodaje storitev na trgu med katere spadajo tudi donatorska sredstva.

Spodnja tabela prikazuje kolikšni so skupni prihodki in kolikšen je znotraj tega delež sredstev, pridobljenih preko Sklada v posameznih letih.

**Tabela 5.1** Delež sredstev Sklada v skupnih prihodkih Šolskega centra

<b>Leto</b>	<b>Skupni prihodki</b>	<b>Sredstva šolskega sklada</b>	<b>Delež (%)</b>
2003	271.040.00,00	2.780.000,00	1,03
2004	307.359.000,00	1.462.000,00	0,48
2005	301.436.000,00	1.591.000,00	0,53
2006	310.363.000,00	1.047.000,00	0,34

Vir: Poročila o poslovanju

Vidimo lahko, da je bil delež sredstev Sklada najvišji v prvem letu njegovega delovanja, potem pa se zmanjšuje. Vzrokov za to je več. Eden od vzrokov je rast skupnih prihodkov, nekaj lahko pripišemo začetni zagnanosti vseh, ki so v Skladu delovali ob njegovi ustanovitvi, najpomembnejši vzrok zmanjšanja deleža pa je upad števila vpisanih dijakov. Kakor je razvidno iz Tabele 5.2, se šola zadnja tri leta sooča z dejstvom, da se število dijakov na šoli zmanjšuje, kar je posledica tega, da je zanimanje za steklarske poklice čedalje manjše. Z zmanjšanim številom vpisanih dijakov pa je seveda tudi manjše število staršev, ki prispevajo v Sklad.

**Tabela 5.2** Število vpisanih dijakov

<b>Leto</b>	<b>Število vpisanih dijakov</b>
2003	363
2004	309
2005	293
2006	284

Vir: Poročilo o vpisanih dijakih

Predsednik Upravnega odbora nam je predstavil letna poročila Sklada, iz katerih je razvidno, katera oprema in dejavnosti so bile financirane iz sredstev donatorjev.

**Tabela 5.3** Oprema in dejavnosti financirane iz sredstev Sklada

Šolsko leto 2002/2003	
Zap.št.	Oprema in dejavnosti
1.	Aparat za lotanje
2.	Digitalni fotoaparati
3.	Lutka za učenje reanimacije
4.	Monitor srčnega utripa
5.	Monitor srčne frekvence
6.	Prenosni grafoskop – 3 kom
7.	Televizor – 3 kom
8.	Videorekorder – 3 kom
9.	Šolska košarkarska liga
10.	Ozvočenje za šolske prireditve
11.	Oprema za akvarij in terarij

Šolsko leto 2003/2004	
1.	Prenosni računalnik SIMENS
2.	Geografija ( videokasete, prosojnice in postri )
3.	Zgodovina ( zgodovinske karte 9 kom., navijalnik in projekcijsko platno)
4.	Prenosni grafoskop F44 in pripadajoči voziček za grafoskop (2 kom)
5.	Tuji jeziki - knjige za angleščino (69 kom.)
6.	Optika – drobnri pripomoček za področje osnove tehnike in praktičnega pouka v programu tehnik optik
7.	Papir in črnilo
8.	Pripomoček socialno šibkim dijakom
9.	Strojček za brušenje robov, barvni pudri, kalup iz poliestra za krivljenje stekla
10.	Fizika in optika – ultrazvočni slednik in 4 sferometri
11.	Šolska košarkarska liga
12.	Sferometri DG-1100-2S
13.	Knjige za domače branje
14.	Letopis 2004

15. Publikacija 2004
  16. Pomoč socialno šibkim dijakom
  17. UNESCO tabor v Piranu
  18. Scanner in DVD zapisovalnik
- 

Šolsko leto 2004/2005

---

1. Komplet tonerjev za laserski tiskalnik
  2. Nakup rož (lončki) za prostore šole
  3. Zvočniki za šolski radio
  4. Strokovna literatura-sociologija
  5. Dresi za Šolsko košarkarsko ligo
  6. Šolska košarkarska liga
  7. Računalnik za šolski radio
  8. Projektor NEC VT 570
  9. Gorilnik za oblikovanje stekla
  10. Projekcijsko platno (3 kom)
  11. Žaga za steklo-učilnica za PRA slikarija
  12. UV lučka – učilnica za PRA slikarija
  13. Stroj za vitraž (DPLY GLASS EYE 200) za PRA slikarija
  14. Potrošni material za učilnico slikarija
  15. Oprema za knjižnico in čitalnico
  16. Prevoz dijakov Rog. Slatina-Šmarje/Jelšah(dom starejših)
  17. Letopis 2005
  18. Pomoč socialno šibkim dijakom
- 

Šolsko leto 2005/2006

---

1. Oprema za fizikalno učilnico
2. Strokovna literatura za družboslovje
3. Nabava šolskega kombija za potrebe prevoza dijakov
4. Učilnica za PRA – brusilnica
5. Športna vzgoja-računalnik z monitorjem in tiskalnikom
6. Nabava digitalne kamere za kulturne in športne

	priredive
7.	Pomoč socialno šibkim dijakom
8.	Pevski zbor šole
9.	Učilnica za optiko-UV tester, ultravijolični čistilnik
10.	Razvojne in raziskovalne dejavnosti
11.	Šolska košarkarska liga
12.	Letopis 2006

---

Vir: Letna Poročila Sklada

V spodnji tabeli so naštetni vse najpomembnejše skupine donatorjev, ki so v letih od ustanovitve prispevali sredstva v Sklad.

**Tabela 5.4** Donatorji Šolskega sklada

1.	Prispevki staršev dijakov
2.	Obrtniki in podjetniki
3.	Občine Rogaška Slatina in Podčetrtek
4.	Srečelovi
5.	Učilnica slikarija, prodaja obeski, voščilnice in drugi izdelki

---

Vir: Letna Poročila Sklada

Med podjetniki in obrtniki je posebej potrebno omeniti tiste, ki v Sklad prispevajo že od njegove ustanovitve naprej. To so naslednji: Odvetniška pisarna Preininger iz Šmarja pri Jelšah, Optika ABA iz Maribora, Optika Miro Krstič iz Ljubljane, Optika Pušnik Novljan in Prevozniško podjetje Jože Flucher iz Rogaške Slatine.

Steklarska industrija se pretežno odziva z darovanjem svojih izdelkov, ki jih nato šola v organizaciji Upravnega odbora Sklada proda na srečelovih. Izdelke za srečelov ravno tako vsako leto prispevajo naslednja podjetja: Steklarska Nova in Steklarna iz Rogaške Slatine, Dekor Kozje in Steklarna Luminos iz Slovenske Bistrice.

Srečelovi predstavljajo vir sredstev za Sklad tudi iz naslova prodanih izdelkov, ki jih za ta namen izdelajo dijaki iz programa steklar. Prodaji so namenjeni različni stekleni izdelki, steklena bižuterija, voščilnice ipd., kar hkrati predstavlja tudi svojevrstno popularizacijo poklica, ki je tako kot večina ostalih obrtniških poklicev, izpostavljen izrazitemu zmanjšanju interesa med mladimi.

K donatorstvu so povabili vse občine Upravne enote Šmarje pri Jelšah, od koder tudi v največji meri prihajajo dijaki, ki obiskujejo program splošne gimnazije. V Sklad so v tako teh letih prispevale občine Rogaška Slatina, Rogatec, Podčetrtek, Bistrica ob Sotli in Kozje.

Po besedah predsednika Upravnega odbora pa so najpomembnejša skupina donatorjev straši dijakov. Na šoli si želijo, da bi Sklad zaživel med starši na tak način, da prispevanje sredstev ne bi pomenilo samo neko finančno obveznost in breme, ampak da bi bili ponosni na delo šole in poslanstvo, ki ga opravlja. Dobrodelnost, srčna kultura in pripravljenost pomagati drugemu, kadar je v stiski, je tudi sicer eno od poslanstev vsake šole. Na Šolskem centru se zavedajo, da če za tem ne stojijo tudi starši in ožje okolje, potem je šoli veliko težje dosežati cilje in konkurenčno prednost v vse bolj tekmovalnem okolju. Zavzemajo se za enakost med vsemi udeleženci učnega procesa in Sklad je eden od dejavnikov, ki to omogoča.

Na osnovi analize in izkušenj skoraj petletnega delovanja Sklada lahko izpostavimo eno izmed glavnih ugotovitev, in sicer, da je bil šolski sklad oblikovan ne le za zbiranje denarnih sredstev, ampak tudi za razvijanje prijateljskih odnosov z različnimi partnerji (starši, podjetniki, dobavitelji in drugi donatorji). Gre za nekakšno graditev partnerskih mrež in širitev poslanstva šole, s tem pa tudi vključevanje različnih uporabnikov storitev v uresničevanje le-tega.

Šola se mora, tako kot vse ostale nepridobitne organizacije, prilagoditi novim časom in zahtevam, ki jih ta čas prinaša. Mimo je namreč obdobje, ko je država v celoti poskrbela za finančno plat delovanja šole in za to, da so bili razredi polni dijakov. Nova doba zahteva tržno usposobljeno vodstvo, ki ob dobrem pedagoškem vodenju obvlada tudi trženje storitev.

Razlogi za darovanje posameznikov, to so v večini primerov starši, so različni. Najpogosteje ne temeljijo na altruizmu, saj vedno dajejo z namenom, da bi dobili neko povračilo. Z darovanjem zadovoljujejo potrebo po tem, da bi pomagali šoli pri uresnitvi njenih razvojnih ciljev, saj bodo na ta način dijaki (njihovi otroci) imeli boljše pogoje za delo in preko tega več koristi. Nekateri starši, ki darujejo več sredstev, kot je dogovorjeno, pa s tem najverjetneje zadovoljujejo potrebo po spoštovanju in priznanju.

Načini, ki se jih v Skladu poslužujejo za pridobivanje prispevkov od neposrednih donatorjev, so različni. Najpogosteje se poslužujejo osebnih stikov in telefonskih pogovorov ter osebnih pisem, sledijo pa stiki preko prireditev in različnih dogodkov in oglaševanje preko medijev.

Šola sicer ima sredstva, ki so namenjena za točno določene dejavnosti, vendar pa ji vse pogosteje primanjkuje sredstev za nakup didaktičnih materialov in sredstev, s katerimi bi obogatila šolske in obšolske dejavnosti. Torej, dodatna sredstva je možno

pridobivati, le obrniti se je potrebno na dovolj širok krog možnih darovalcev. Vendar pa se pri tem izpostavi problem, da šola kot institucija nima nikakršnih izkušenj niti strokovnjaka, ki bi se ukvarjal z dodatnim pridobivanjem sredstev.

Pri pridobivanju sredstev preko šolskega sklada je tudi zelo pomembno, da se šola odpre navzven in da se bolje promovira s svojimi dejavnostmi, da o svojih aktivnostih pogosteje poroča v medijih, da neprestano poudarja svoje poslanstvo in s tem nenehno vzpodbuja in motivira možne darovalce k sodelovanju.

Problemi so prisotni tudi pri starših kot donatorjih finančnih sredstev. Njihova podpora ni nekaj avtomatičnega, ampak nekaj, kar je potrebno gojiti oziroma si zaslužiti. Stike s starši je potrebno intenzivirati na vseh ravneh njihove vključenosti, preko sveta staršev in preko sveta šole, kjer imajo svoje predstavnike. Zveza med šolo in starši ne sme biti zreducirana le na pogovor o ocenah in obnašanju dijakov v šoli, ampak morajo biti dejansko vključeni v vse aktivnosti in delo šole. Odnosi med starši in šolo morajo temeljiti na zaupanju in sicer gre tukaj za zaupanje v delo profesorjev, v njihovo znanje, profesionalnost in strokovnost, ter delo šole kot celote. Le na takšen način lahko pričakujemo, da bodo starši tudi finančno podprli projekte in aktivnosti, ki jih šola načrtuje in izvaja.

Pomembno pa ni le pridobivanje novih donatorjev in sponzorjev, temveč ima velik pomen tudi ohranjanje stalnih darovalcev. Izkušnje kažejo, da tem bolj kot ima šola osebne stike z darovalci, večja je verjetnost, da bodo ti res prispevali svoja sredstva in jih s časom celo povečevali. Z darovalci je potrebno nenehno vzdrževati stike, jim dajati zaupanje, da je njihovo humano poslanstvo resnično koristno.

Pogostokrat se v Skladu srečujejo tudi s problemom, da imajo mnoga podjetja in posamezniki težave z ločevanjem pomena sponzorstva in donatorstva. Zavedajo pa se tudi, da bi bilo potrebno še bolj vključevati lokalne organizacije in društva v dejavnosti, ki se dogajajo na šoli, saj je edinstvena in je potrebno izkoristiti potenciala, ki so na razpolago.

Glede na to, da je šola edina v Sloveniji, ki izobražuje dijake za steklarske poklice in poklic optika, bi morala biti identiteta šole še bolj prepoznavna, ne samo skozi promocijsko literaturo oziroma izdelke in storitve, temveč tudi skozi njeno celostno podobo. Za to pa je potrebna točno določena strategija.

Posebno pozornost je potrebno nameniti tudi reklamiranju oziroma osveščanju javnosti, saj se le tako lahko izboljšajo načini komuniciranja s posameznimi tržnimi skupinami. Nujno je torej vlagati dodatna sredstva v reklamne namene, predvsem pa izrabit številne prednosti, ki jih šola ima.





## 6 SKLEP

Čas, ki prihaja, zahteva na vseh področjih življenja in delovanja tržno usmerjenost k potrošniku oz. uporabniku vsakovrstnih storitev. To velja za profitne in neprofitne organizacije. Obstoj nepridobitnih organizacij je odvisen od različnih virov sredstev, ki tem organizacijam omogočajo uresničevanje svojega poslanstva. Nastajajoča vrzel v financiranju povzroča negotovo finančno situacijo mnogim nepridobitnim organizacijam, zato postajajo vse bolj pomembne veščine managementa, ki so do nedavna veljale in se uporabljale zgolj na področju ekonomije. Naloga, pred katere so danes postavljene nepridobitne organizacije, ki zbirajo sredstva, torej ni lahka.

Zaradi teh okoliščin se je potrebno tržno usmeriti tudi na področjih, kjer takega prijema doslej nismo bili vajeni. Eno takih področij je izobraževanje. Šole bodo morale vse pogosteje iskati dodatne sklade in vire za razvoj svojih dejavnosti, pa naj bo to pri starših, občini, zainteresiranih organizacijah, sponzorjih ali donatorjih. Sponzorstvo in donatorstvo je možno opredeliti kot sestavini komunikacijskega spleta in na ta način pojasniti njuno vlogo pri funkcioniranju tržnih zakonitosti.

V naši nalogi smo se opredelili na področje izobraževalnih organizacij in njihovega pridobivanja dodatnih sredstev preko skladov. Ugotovili smo, da je pri tem v največji meri potrebna učinkovita in uspešna promocija šole, saj mora šola, če želi pritegniti pozornost potencialnih donatorjev, pri tem dobro predstaviti prednosti in koristi, ki jih bodo uporabniki imeli, če prostovoljno prispevajo svoja sredstva. Zelo pomembno je tudi poznavanje potencialnih donatorjev, njihovih pričakovanj in interesov, saj se šola le na podlagi tega lahko odloči za prava sredstva, načine in tehnike promocije.

Nepridobitne organizacije vse prevečkrat pozabljajo na pomembnost odnosov z javnostmi, ki so del okolja organizacije. Tudi v izobraževalnih organizacijah je prisotno dejstvo, da najprej poskrbijo za vse ostale potrebe pred komuniciranjem z javnostmi, kar posledično vpliva tudi na zagotavljanje finančnih virov. Zato naj bi bil glavni program stikov z javnostmi v teh organizacijah prav zbiranje finančnih sredstev, torej program pridobivanja sponzorskih sredstev in donacij. Bistvo stikov z javnostmi je prav tako sloves organizacije, torej rezultat tega, kar počne in tistega, kar drugi pravijo o njej.

Na Šolskem centru Rogaška Slatina je trženje že precej zastopano. Kakor smo ugotovili v okviru naše analize, so na šoli tudi s pomočjo ustanovitve Sklada poskrbeli, da so sredstva tolikšna, da se izvajajo cilji in namen, ki so si ga zastavili. V Sloveniji ustanavljanje skladov še ni kdove kako razširjeno, tako se tudi na Šolskem centru pri pridobivanju dodatnih sredstev pogosto spopadajo z zakonskimi ovirami kakor tudi z negativno tradicijo doniranja. Zato je potreben dolgotrajni proces spreminjanja mentalitete ljudi, da se bo v njih sprožil filantropičen odnos do soljudi, kakor tudi pozitivno etično stališče do splošno koristnih in dobrodelnih namenov in dejavnosti. Tu

bodo seveda odločilnega pomena kvalitetne promocijske akcije in pravilno komuniciranje šole s potencialnimi donatorji.

Na Šolskem centru so v zadnjih letih izpostavljeni tržnim razmeram, saj je vedno bolj prisoten trend proste izbire šole, hkrati pa upada vpis zaradi vse manjšega števila otrok. Če šola ne bo imela dovolj dijakov, jo lahko zaprejo ali pa se zmanjša število zaposlenih. Zato se borijo za dijake in jim različne tržne strategije niso tuje. Še kako prav jim pridejo izkušnje s tega področja pri pridobivanju dodatnih sredstev, s katerimi si lahko izboljšajo položaj in bolj kvaliteteno zadovoljujejo potrebe dijakov, njihovih staršev in širšega okolja.

Naloga, pred katero so danes postavljene neprofitne organizacije, ki zbirajo sredstva, torej ni lahka. Spet bo obveljalo pravilo, da bodo preživeli samo najboljši in najbolj vztrajni.

## LITERATURA

- Andreasen, R.Alan. 1996. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bečaj, Janez et al. 1995. *Menedžment v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Čandek, Sonja.2002. Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev – dotacij, donacij v neprofitnem sektorju v *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta*, ur. Dejan Jelovac, 249 -264. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel, in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Grom Zupanc, Renata. 1997. Ocena možnosti in potrebe po uvedbi marketinga v javnih šolah. *Teorija in praksa* 34 (5): 849 – 866.
- Iršič, Matjaž. 1994. Posebnosti marketinga izobraževalnih storitev neprofitnih organizacij v okviru strateškega planiranja marketinga. *Naše gospodarstvo*. 3-4: 372-380.
- Jančič, Zlatko.1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kline, Miro. 1990. Strateško upravljanje sponzorskih dejavnosti. *Marketing Magazin* 105: 10-11.
- Kline, Miro. 1991. Sponzorirati?Da! Toda kako? *Marketing Magazin* 127: 26-27.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. in Karen F.A., Fox. 1994. *Strategic marketing for Educational Institutions*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mekinc, Janez. 1996. Found Raising. *Gospodarski vestnik* 1/2: 124-126.
- Ovsenik, Marija. 1999. *Neprofitni avtopoietični sistemi*. Škofja loka: Institut za samorazvoj.
- Svetlik, Ivan. 1994. Oblikovanje skladov- Fund Raising. *Teorija in praksa* 31 (11): 968-981.
- Širca Trunk, Nada, in Mitja.I.Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar I. Mitja. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Trnavčević, Anita, in Renata Grom Zupanc. 2000. *Marketing v izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Verčič, Dejan.2002. Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah v *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta*, ur. Dejan Jelovac, 199 – 212. Koper: Visoka šola za management.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. *Uradni list Republike Slovenije*, št.12/96, 23/96.