



**RAZISKAVE
& RAZPRAVE**
RESEARCH & DISCUSSION

RAZISKAVE IN RAZPRAVE/RESEARCH and DISCUSSION

ISSN: 1855-4148 UDK: 3

Izdajatelj/Publisher

Založba Vega d.o.o./Vega Press

Odgovorni urednik/Editor-in-chief

Matevž Tomšič

Pomočnik urednika/Managing Editor

Ambrož Vuga

Uredniški odbor/Editorial Board

Igor **BAHOVEC** – Univerza v Ljubljani

Suzana **ŽILIČ FIŠER** – Univerza v Mariboru

Diana-Camelia **IANCU** – National School for Political Studies and Public Administration

Daniel **KLIMOVSKÝ** – Faculty of Economics, Technical University of Košice, Slovakia.

Susanne **KOLB** – University of Siegen

Krunoslav **NIKODEM** – Sveučilište v Zagrebu

Rajesh K. **PILLANIA** – Management Development Institute

Matej **MAKAROVIČ** – Fakulteta za uporabne družbene študije

Uroš **PINTERIČ** – Univerzitetno in raziskovalno središče Novo mesto

Janez **ŠUŠTERŠIČ** – Univerza na Primorskem

Beti **HOHLER** – Odvetniška pisarna Kozinc in partnerji

Tea Golob – recenzije/reviews **Natali BIRSA** – lektoriranje/language editor

Indexed and abstracted in: COBISS

Journal R&D is published with the support of
Slovenian book agency

Revija R&D izhaja s finančno podporo
Javne agencije za knjigo Republike Slovenije

ZALOŽNIŠKE INFORMACIJE

Revija R&R izhaja v elektronski obliki trikrat na leto (februar, junij, oktober). Izdaja jo Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici; revija je brezplačno dostopna na: <http://www.fuds.si/si/dejavnosti/zaloznistvo/?v=raziskave-in-razprave>.

Publishing Information

Journal R&R is published in electronic form three times annually (February, June, October). Published by Faculty of Applied Social Studies in Nova Gorica and available free of charge at: <http://www.fuds.si/si/dejavnosti/zaloznistvo/?v=raziskave-in-razprave>.

SMERNICE

R&R je mednarodna tiskana in elektronska znanstvena revija, namenjena sociološkim, humanističnim, ekonomskim, pravnim, upravnim, organizacijskim, politološkim, komunikološkim in drugim razpravam, ki dopuščajo popolno tematsko ter disciplinarno odprtost. R&R spodbuja tako teoretične kot tudi kvalitativna in kvantitativna empirična dognanja ter aplikativne prispevke. Uredništvo revije pozdravlja članke že uveljavljenih znanstvenikov kot tudi mladih perspektivnih avtorjev. Vsi članki, objavljeni v reviji, so dvostransko anonimno recenzirani.

Revija R&R si prizadeva za prepoznavanje inovativnih teoretičnih ali empiričnih idej, ki skušajo osvetliti nov ali drugačen zorni kot družboslovnih in humanističnih problematik.

Aims & Scope

R&R is international electronic scientific journal open to sociological, humanistic, economics, legal, administrative, management, political, communicative and other articles and debates with broad theoretical and disciplinary openness. R&R welcomes theoretical as well as quantitative and qualitative empirical and applicative contributions. R&R welcomes articles of established researches as well as young prospective authors. All articles published in R&R are double-blind pair reviewed.

Journal R&R strives for innovative theoretical and empirical articles, which are trying to explain some subject from different (innovative) point of view in the field of social sciences and humanities.

Vsebina/Contents

Institucionalno varstvo starejših kot podjetniški izziv na primeru občine Slovenska Bistrica

Robi Brglez 3
Dejan Jelovac

Zunanje oglaševanje – enostranska komunikacija in njene posledice

Andrej Kovačič 45

Raziskovanje kompleksnih upravljavskih problemov – primer vrednotenja politik

Bojan Radej 75

Information Communication Technology (ICT) and Crisis Management: An Imperative for Developing Countries

Laz Etamike 95
Ben Agah

Institucionalno varstvo starejših kot podjetniški izziv na primeru občine Slovenska Bistrica

Institutional care for the elderly as a business challenge in the case of Slovenska Bistrica municipality

Robi Brglez¹
Dejan Jelovac²

Povzetek

Članek pojasnjuje kakšna je danes metodika obravnave starejših občanov v kontekstu nezadostnega vključevanja starejših v institucionalno varstvo. V članku so podani tako izsledki lastne raziskave o potrebi po vzpostavitvi doma starejših v največji nemestni občini pri nas, in sicer v Slovenski Bistrici, kot tudi osnova poslovnega načrta, ki je zasnovan ravno z namenom ustanovitve tovrstnega doma v analizirani občini. V takšnem kontekstu so se nam zastavila raziskovalna vprašanja kot so: ali se dejansko izkazuje potreba po vključevanju starejših v institucionalno varstvo in, posledično po ustanavljanju doma starejših v občini Slovenska Bistrica? Kako v tem primeru ponuditi institucionalno varstvo, če nam je do tega, da bi hkrati zagotavljalo obravnavo, ki je skladna s svetovnimi trendi zadovoljevanja potreb starostnikov? Na podlagi rezultatov pridobljenih v raziskavi, avtorja ponujata rešitve in predloge, ki gredo v

¹ Robi Brglez je diplomirani družboslovec in podiplomski študent Fakultete za uporabne družbe študije v Novi Gorici.

² Dr. Dejan Jelovac je izredni profesor zaposlen na Gea College - Fakulteti za podjetništvo v Ljubljani.

smeri od skrbno vsebinsko strukturiranega poslovnega načrta za ustanovitev, delovanje in razvoj zavoda za institucionalno varstvo starejših, preko ugotavljanja in vključevanja njegovih ključnih deležnikov do uvajanja in promocije podjetniške filozofije kot načina poslovanja, upravljanja in vodenja v diskurzu zavodov kot nepridobitnih organizacij.

Ključne besede: *starejši občani, dom starejših, institucionalno varstvo, poslovna etika, podjetništvo, poslovni načrt.*

Abstract

The article deals with crucial methodological problems of the institutional treatment of elderly people in the context of their insufficient integration in institutional care in Slovenia. It presents the results of a study on the need to establish a nursing home in the largest non-urban Slovenian municipality, Slovenska Bistrica, as well as the basis of a business plan that is designed precisely for the purpose of establishing a nursing home in this municipality. We raise research questions such as: Do empirical research findings indicate a need to include older people in institutional care and, hence, for the establishment of a new nursing home for older people in the municipality of Slovenska Bistrica? How should such institutional care be offered while ensuring treatment consistent with modern standards of fulfilment of needs of older people? Based on the results of the study, the authors offer suggestions and alternative solutions in the form of a carefully-structured business plan for the start-up of the new venture in the legal form of a public institute, through the involvement of relevant stakeholders in the proposed new venture, by means of introducing and integrating entrepreneurial philosophy as a way of doing and managing

business in the discourse of a public institute as a non-profit organisation.

Key words: *older people, nursing home, institutional care, entrepreneurship, business plan, business ethics*

Uvod

Življenje in delo v domovih za stare sta v zadnjih letih postavljena pred nove naloge. Tako uporabniki ustanov kot tudi zaposleni strokovnjaki na tem področju ugotavljajo, da koncepti domov iz preteklosti ne ustrezajo današnjim potrebam, željam in zahtevam uporabnikov, prav tako pa tudi ne usmeritvam strok, zastopanih na področju domskega varstva. Na splošno lahko govorimo o pojavu nove filozofije na področju opravljanja socialnih storitev. Niso več bistvena vprašanja, koliko programov pomoči imamo, koliko ustanov za različne oblike varstva, kako usposobljene strokovne delavce, temveč kako vse to vpliva na reševanje problemov ljudi in njihovo kvaliteto življenja. Pomembne so posebnosti vsakega posameznika, njegove potrebe, želje in interesi. Poudarjena je pravica uporabnika do izbire. To pa je v nasprotju z osnovnimi značilnostmi institucije in prevladujočo institucionalno skrbjo za ljudi (Mali, 2008: 4-5). Slovenija je bila na področju socialnega varstva v začetku devetdesetih let v specifični situaciji. Uvajala je sodoben koncept sistema socialnega varstva, pri tem pa ni mogla upoštevati pomembno izhodišče sodobnega načrtovanja socialnega dela, namreč *načelo decentralizacije oz. subsidiarnosti*. V Sloveniji se je tako po letu 1992 odvijala reorganizacija lokalne samouprave, tako je zakon o socialnem varstvu marsikatero pristojnost iz nižjega nivoja prenesel na višji, republiški nivo. To pa danes predstavlja delno oviro implementacije nekaterih strateških usmeritev nacionalnega programa socialnega varstva v Sloveniji (Imperl,

2002: 5-6).

Institucionalno varstvo starejših ljudi v Sloveniji danes opravljajo po Zakonu o socialnem varstvu javni *socialnovarstveni zavodi – domovi za starejše občane kot javno službo*. Storitve institucionalnega varstva v domovih za starejše obsegajo vse oblike pomoči, s katerimi se upravičencem po zakonu nadomeščajo ali dopolnjujejo funkcije doma ali lastne družine, zlasti pa bivanje, organizirano prehrano in varstvo ter zdravstveno varstvo (Apohal-Vučković, 1999: 6-7). Načela varstva starejših (prav tam, 1999: 11) izhajajo iz programa razvoja varstva starejših: ohranjanja in doseganja večje kakovosti življenja populacije starejših oseb, celovitosti obravnave starejših oseb, pluralnosti izvajanje oskrbe, enakosti v dostopnosti različnih oblik oskrbe, enakomerne prostorske pokritosti, avtonomnosti, gospodarnosti, integriranosti v socialno-urbano okolje in fleksibilnosti. Zato ne preseneča, da je ena od osrednjih *tem* na mednarodnih konferencah in kongresih s področja varstva starejših *pomen prilagajanja ustanov s socialnega varstva potrebam sodobnega uporabnika njihovih storitev* (Imperl, 2002: 6). Zaradi lažjega obvladovanja širokega spektra potreb uporabnikov imamo razvite predvsem integrirane oblike oskrbe v domovih za starejše ljudi. To pomeni, da smo oblikovali splošen model, ki nudi dve t.i. oskrbovalni strukturi, in sicer stanovanjsko in negovalno, kjer gre za osebno in zdravstveno nego. Temu ustrezno imamo tudi normative in standarde le za ti dve vsebini, diferenciacije znotraj zasledimo izjemoma. To kar je izziv, je oblikovanje strukturnih programov, ki jih še nimamo, ali so pomanjkljivo razviti, potrebni pa so že danes (prav tam, 2002: 8). Znotraj klasičnih domov za starejše naraščajo potrebe po vzpostavitvi ustreznih struktur za osebe z demenco in osebe, ki potrebujejo psihoterapevtsko oskrbo. Ocenjujejo, da bo jutrišnji dom za starejše imel približno 40 % oseb z demenco. Za takšne strukture bomo potrebovali ustrezne normative, tako kadrovske kot prostorske (prav tam, 2002: 9).

Specializacija predstavlja osredotočenje na posamezne kategorije uporabnikov in omogočanje optimalnih tako vsebinskih kot organizacijskih pogojev. Diferenciacija pa na drugi strani pomeni, da so storitve in ponudbe svetovanja, oskrbe in nege raznolike in individualne (prav tam, 2002: 11).

Socialno delo v domovih za starejše ljudi, je moč opredeliti kot skrb za vse tisto, kar lahko v najžlahtnejšem pomenu razumemo kot socialno delo. Gre za zagotavljanje vsega, kar uporabnik kot posameznik potrebuje za kvalitetno preživetje v domu, in to vse od svojega prihoda v dom do odhoda (Milošević Arnold, 2004). Skrb za starejše ljudi v Sloveniji je danes izrazito institucionalno usmerjena, kaže pa, da bo življenje starih ljudi tudi v prihodnje vezano na institucije za starejše ljudi. Življenje v institucijah se ne glede na funkcijo, ki jo opravljajo, spreminja. Spreminjata se odnos ljudi do institucij in vloga institucij v življenju ljudi, toda institucije ostajajo. V preteklosti so tako domovi starejšim ljudem zagotavljali preživetje, vendar nič več kakor to. S pojavom upokojevanja in zagotavljanjem sredstev za življenje v starosti so domovi pridobili drugačen pomen v življenju starejših ljudi. Tako so lahko starejši preživeli starost izven institucionalnih okvirov, saj so imeli zagotovljena materialna sredstva za življenjsko eksistenco. Na drugi strani so domovi postali eden od možnih prostorov za življenje v starosti (Mali, 2008: 31). Ob tem se vselej ponuja povsem relevantno vprašanje, in sicer: *ali so slednje institucije učinkovite za ljudi katere obravnavajo ali za tiste, ki so izven omenjenih institucij?*

Na razvoj institucionalne skrbi za stare ljudi so pri nas vplivali številni socialni, zdravstveni in kulturni dejavniki, katerih posledice je mogoče zaznati tudi danes, saj je za naše okolje značilna izrazito usmerjena institucionalna skrb za stare ljudi. Razlogi za prevladujočo vključenost starejših v institucionalno oskrbo izvirajo tudi iz zgodovinskega konteksta,

saj so pred drugo svetovno vojno, med vojno in po njej, stari ljudje pri nas živeli v ustanovah, ki so bile podobne domovom za stare, pa tudi v hiralnicah, zavetiščih, ubožnicah (Mali v Hlebec, 2009). Dejstvo pa je tudi, da sta pospešena modernizacija in industrializacija prispevali k razvoju institucij za starejšo populacijo. Vendar kot meni Malijeve, je veliko institucionalnih domov bilo prvenstveno mišljenih za neko drugo dejavnost oz. namen, zaradi tega pa je sčasoma prihajalo do postopne degradacije kakovosti izvajanih storitev. Zaradi infrastrukturnih in prostorskih razsežnosti, ki so bile izjemno neugodne in neprimerne, so nekateri starejši še pred tremi desetletji živeli dobesedno v hiralnicah, ki niso imele nobene zveze s specializiranimi institucionalnimi ustanovami, ki jih že poznajo v razvitih zahodnih družbah. Institucija s svojim načinom delovanja in pravili življenja vpliva na ljudi v njej večplastno, celostno in zajema pravzaprav vsa področja človekovega delovanja. Osnovni problem institucije je v tem, da institucijo sicer ustvarjajo posamezniki, a kljub temu ni v celoti prilagojena posameznikovi osebnosti (Mali, 2008: 133). Kvaliteto življenja v domovih za starejše določa to, da o domovih govorimo kot o *totalnih ustanovah*, saj delujejo kot nadomestilo človekovih potreb. Položaj posameznika se v skupinskem bivanju izkaže kot enolično in formalno utapljanje v zakonitosti domskega reda. Skupinska oblika bivanja namreč ohranja *povprečnišтво* v zadovoljevanju tistega dela človekovih potreb, za katerega je namenjena. V njej ni prostora za širino zasebnosti (Mali, 2004: 106). Ob tem je potrebno poudariti, da prihaja do stanja, v katerem »vsak delček posameznikovega življenja regulirajo zaposleni in je prežet z neprestano kontrolo od zgoraj. Vsaka specifičnost je zatrta s strogimi sankcijami. Vsako avtonomno dejanje je poteptano« (Goffman v Mali, 2008: 133). Takšno razmerje je razvidno tudi iz skrbniške vloge. Osebe je tisto, ki ima moč odločanja namesto uporabnika in v njegovo korist. S tem uporabniki izgubijo avtonomnost in sposobnost odločanja o sebi in svojem življenju. Ob tem se zastavlja vprašanje, ali so življenja uporabnikov, ki živijo v

institucionalnem okviru res njihova. Gre bolj za življenje, ki ga predpisuje institucija, in takšno življenje predstavlja del institucije in ne posameznika. Kajti institucionalno osebje bolj kot za posameznikovo življenje skrbi za to, da je življenje ljudi prilagojeno zahtevam in standardom institucije. Štrekelj (2001: 35) kritizira rutinsko oskrbo v domovih, zaradi česar dom ne more zadovoljevati nematerialnih potreb človeka. Hojnik- Zupanc (1994: 12) na drugi strani pravi, da je prihodnost domskega bivanja v čim večji individualizaciji oz. spoštovanju individualnih potreb in zasebnosti uporabnikov.

V cilju doseganja le-teh je potrebno koncept institucionalnega varstva³ starejših resno prevetriti preko njegove integracije v okvir *podjetnega podjetništva*⁴, kar bi omogočalo konstruktivno delovanje institucionalnih zavodov, od katerih se v prihodnje pričakuje nujno potrebna specializacija in določena stopnja racionalizacije ter reformiranja. Bistvo podjetniškega vedenja se namreč kaže v prepoznavanju priložnosti in transformiranju uporabnih idej v prakso. Naloge, ki jih zahteva takšno

³ V t. i. *slovenskem modelu institucionalne pomoči* koncept varstva pomeni zgolj nudenje pomoči pri vzdrževanju osebne higiene in izvajanju dnevnih aktivnosti (vstajanju, oblačenju, premikanju, hoji, komunikaciji in pri orientaciji). V *posebne oblike varstva* sodijo tiste, ki so namenjene ohranjanju in razvoju samostojnosti, razvoju socialnih odnosov, delovni okupaciji, korekciji in terapiji motenj, aktivnemu preživljanju prostega časa ter reševanju osebnih in socialnih stisk. Očitno smo še daleč od koncepta varstva človeka kot integralnega bitja.

⁴ V monografiji *Podjetništvo - izziv za 21. stoletje* (2000) njena urednika Glas in Pšeničny na podlagi vpogleda v rezultate številnih raziskav v razvitem svetu ugotavljata, da najdemo podjetništvo in podjetniško ravnanje "povsod tam, kjer je gospodarstvo uspešno in kjer se podjetja razvijajo in rastejo" (Glas in Pšeničny, 2000: vii). Obenem trdita, da je za razvoj podjetništva v določenem okolju potrebno najprej zagotoviti prijazno okolje, podjetniško kulturo podjetij, kulturo inovacij in ustvarjalnosti vseh deležnikov in sposobnost spreminjanja in prilagajanja organizacije. Vse naštetu daje "pomembno konkurenčno prednost pred drugimi, ki se, preprosto povedano, ne obnašajo podjetniško. To pa pomeni zlasti, da niso pripravljeni na spremembe, da ne sprejemajo podjetniških tveganj in da ne nagrajujejo dovolj prav nosilce novih oblik poslovanja" (prav tam, 2000: vii).

vedenje, lahko izvaja bodisi posameznik ali skupine in običajno zahtevajo ustvarjalnost ter pripravljenost na tveganje (Barringer and Ireland, 2008). V primeru občine Slovenska Bistrica (v nadaljevanju: občina), ki bo predmet obravnave v pričujočem članku je institucionalno varstvo starejših trenutno reducirano zgolj na t. i. *dnevni center "Metulj"* v katerem so njegovi uporabniki dejansko obravnavani kot stanovalci. Le-ti so v tem centru obravnavani kot zgolj *pasivni prejemniki pomoči*, kar dejansko ustreza socialni strukturi in sami organizaciji tovrstnega centra. Delovni proces je zasnovan kot realizacija vsakodnevnih življenjskih potreb – hranjenje, dajanje zdravil, zdravniški pregledi, umivanje, sprehodi ipd. Dejstvo je, da doma za starejše v smislu pojma *sodobnega institucionalnega varstva starejših* kot ga poznamo v razvitih zahodnih družbah in smo ga pripravljeni zagovarjati pri nas, še vedno ni v občini, ki je največja nemestna občina v Sloveniji.

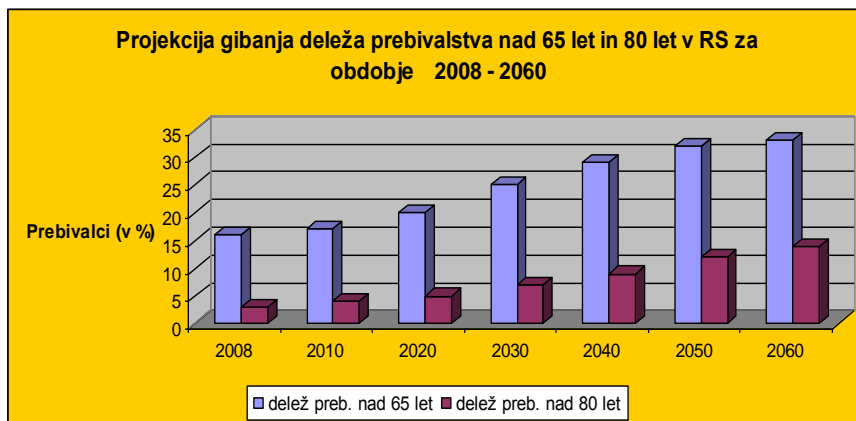
Demografska slika Slovenije se hitro spreminja pri čemer proučevana občina ne predstavlja nobeno izjemo. Vse bolj je očitno dejstvo, da se delež starejših ljudi v družbi povečuje⁵. Slovenija postaja vse bolj starajoča se družba oz. okolje, v katerem je delež ljudi, ki so starejši več kot 65 let vse večji (glej graf 1 in tabelo 1). V primerjavi s preteklostjo postajajo potrebe starejših vse bolj raznovrstne, kot so raznovrstne tudi njihove življenjske poti. Sodobni čas omogoča, da živimo dlje, česar se je v prvi vrsti treba veseliti, po drugi strani pa to pomeni veliko odgovornost

⁵ Življenjska doba ljudi danes postaja vse daljša. Tako je bilo v Sloveniji leta 1960 pričakovano trajanje življenja ob rojstvu 66 let za moške in 72 let za ženske. Manj kot 50 let pozneje, leta 2008, pa že 75 za moške in 82 za ženske. Iz tega je mogoče sklepati, da se v povprečju na desetletje življenjska doba predstavniku moškega spola podaljša za slabi dve leti, predstavnici ženskega spola pa nekaj čez dve leti. Te podatke je mogoče še dodatno ponazoriti z dejstvom, da je bilo leta 1995 v Sloveniji 33 ljudi, ki so bili stari nad 100 let, leta 2008 pa je število ljudi, ki so presegli omenjeno starost, naraslo že na 179 (MDDSZ, 2010).

celotne družbe pri zagotavljanju kakovostnega življenja v t. i. *jeseň življenja*. Staranje prebivalstva in s tem povezano naraščanje in spreminjanje potreb starejše generacije so problemi, ki v zadnjih letih pestijo strokovnjake na različnih področjih. Svet se hitro stara tako v razvitih kot v manj razvitih in nerazvitih državah, ki se bodo v naslednjih desetletjih spopadale z demografsko eksplozijo starega prebivalstva. Zaradi boljših življenjskih razmer in zdravstvenega varstva se je življenjska doba ljudi podaljšala in na svetu je vse več starih ljudi. Čeprav sodobna družba z različnimi programi in oblikami pomoči omogoča življenje v pozni starosti, sodoben način življenja stare ljudi potiska na družbeni rob (Mali, 2008: 3). Tovrstna spoznanja so vplivala na splošno družbeno razumevanje starosti in odnos do starosti, ki je prisoten še danes. Pri nas je v 60. letih 20. stoletja o gerontologiji pisal Acceto (1968). Kljub medicinski izobrazbi je poleg medicinskih vidikov zagovarjal tudi socialne vidike gerontologije in se zavzemal za povezovanje različnih ved in strok v skrbi za stare ljudi. Zato Acceto (1987) med drugim predlaga, da naj domove za starejše ljudi izkoriščajo tudi mlajši ljudje, saj je druženje starejših in mlajših nadvse koristno in spodbudno za oboje.

Graf 1: Prikaz projekcij gibanja deleža prebivalstva nad 65 in 80 let v RS, 2008–2060⁶

⁶ Projekcija gibanja deleža prebivalstva, starega med 65 in 80 let v Republiki Sloveniji, kaže sistematično rast iz leta v leto. Tako je za leto 2010 delež starejših od 65 let že več kot 15 % prebivalcev Slovenije, delež starejših od 80 let pa okoli 3 %. Če pogledamo samo za dve desetletji v prihodnost, vidimo, da projekcije kažejo na povečanje deleža prve omenjene skupine starejših na slabih 25 % celotnega prebivalstva. Ko pod omenjeno analizo potegnemo primerjalno črto za leti 2010 in 2030, ugotovimo, da je v letu 2010 okoli 15 % ljudi od celotnega prebivalstva Slovenije starih nad 65 let. V letu 2030 naj bi delež omenjene populacije bil že slabih 25 %. Trendi po tem letu pa gredo samo še navzgor, tako naj bi delež starih nad 65 let v letu 2040 predstavljal 27 % celotnega prebivalstva, v letu 2050 že okoli 31 %, v letu 2060 pa za 1% do 2 % več kot leta 2050, tj. 32 % - 33 % od celotnega prebivalstva Republike Slovenije.



Vir: MDDSZ, 2010

Tabela 1: Število domov in mest za stanovalce, 1967–2007

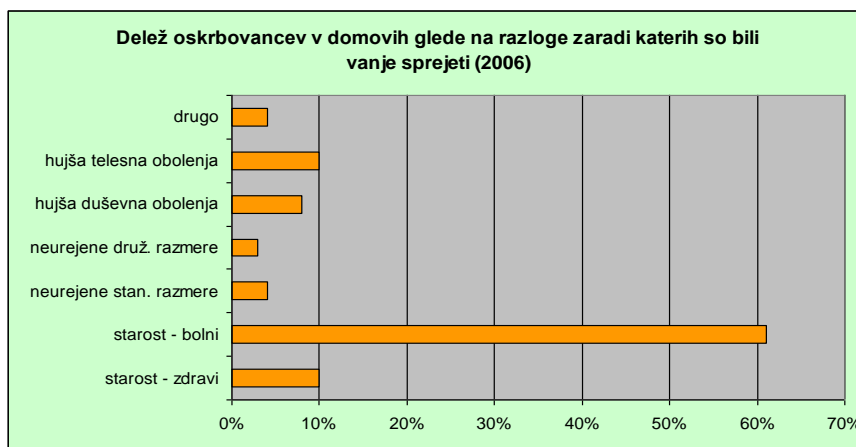
Leto	1967	1975	1981	1997	2007	2010 (januar)
Število domov	35	33	54	53	78	94
Okvirno št. mest	3000	6000	8000	13.000	16.500	19.000

Vir: Mali v Hlebec, 2009: 98

Za razliko od občine, ki še vedno nima doma za starejše občane, podatki za Slovenijo nazorno kažejo (glej tabelo 1), da je ves čas v obdobju štiridesetih let prisoten trend rasti števila domov in zmogljivosti institucionalnega varstva starejših kot ga poznamo pri nas. Obenem pa zaradi staranja družbe *hitro narašča potreba* po sistematičnem zagotavljanju institucionalnega varstva starejših. Tako je pred 40 leti bilo le 3000 institucionalnih mest, v začetku leta 2010 je bilo v Sloveniji na voljo nekaj čez 19.000 mest v 94 institucionalnih ustanovah (javni in zasebni domovi ter posebni zavodi). Od tega 55 javnih zavodov, v katerih

je mest za starejše nekaj čez 14.000, v zasebnih pa približno 5000 po podatkih Skupnosti socialnih zavodov Slovenije (2010). Kljub vsem številkam pa je mogoče reči, da bi bilo nujno potrebna vsaj enkrat večja institucionalna zmogljivost. Pregled podatkov zbranih s strani Skupnosti socialnih zavodov Slovenije namreč kaže, da je število čakajočih⁷ še vedno ogromno, trenutno nekaj manj kot 17.400. Uporabniki domov za starejše občane v Sloveniji se za odhod v dom odločajo iz različnih razlogov. Največji je delež tistih, ki so bili sprejeti v dom zaradi različnih bolezni, kar je v letu 2006 predstavljalo že skoraj dve tretjini (61 %) vseh sprejetih. Zanimiv podatek je, da je samo 10 % sprejetih uporabnikov domov bilo zdravih. Najmanjši delež v razlogih za sprejem v domove starejših so predstavljale neurejene družinske razmere, ki so le v 3 % vplivale na odločitev posameznika za odhod v dom (glej graf 2).

Graf 2: Delež oskrbovancev slovenskih domov glede na razlog sprejetja vanje, leto 2006



Vir: Vertot, 2007: 28

⁷ Gre za posameznike, ki so oddali prošnjo za vključitev v javni zavod za starejše ali pa zasebni dom s koncesijo.

V pričujočem članku se bomo posvetili razmišljanju o oblikovanju takšnega modela varstva starostnikov, ki bi bil zasnovan na temelju poznavanja kulturno-zgodovinskih, socialnih in zdravstvenih značilnosti prebivalcev občine. To v vsakem primeru ne bo mogel biti model institucionalnega varstva, ki bi temeljil zgolj na osnovi koncepta stanovalca in obravnavanja posameznika na "hotelskem" principu, ker je le-ta za današnji čas preprosto preživet. Šlo bo bolj za *konkretno umestitev* koncepta sodobnega institucionalnega varstva starejših v lokalno okolje občine. V ta namen bomo izdelali *poslovni načrt* znotraj katerega bomo poskušali razumeti in razviti obliko varstva starostnikov kot proces sožitja, soustvarjanja pogojev, pomoči, odnosov in povezovalnih dejavnikov z ciljem čim večje vključenosti v institucionalno varstvo in pristnega spoštovanja starejših ljudi s strani lokalnega okolja. Model, ki ga bomo razvili bo po drugi strani tudi nasprotje še eni ustanovi, ki pogosto obravnava starejše ljudi - bolnišnici. Zanj je značilna močna hierarhija in dosleden neživljenjski delovni proces, ki temelji predvsem na instrumentaliziranih in neosebnih odnosih, se pravi formalni obravnavi človeka kot "bolezni". Bolnišnica kot taka je naravnana na obravnavo le akutnih primerov. Starost pa ne sodi v noben akutni primer bolezni. Zato nam se na tem mestu povsem logično zastavlja vprašanje o nekem novem konceptu, in sicer modelu t. i. *vmesne institucije*. Gre torej za potrebo po konstituiranju modela, ki bi se v samem jedru konceptualno razlikoval tako od "bolnišnice za starejše" kot tudi od "hotela za upokojence". Predlagani model bi podpiral primerno specializirano obravnavo, izhajajočo iz prepoznanih potreb starostnikov. Tako bi načrtovani dom v Slovenski Bistrici imel tako oddelek/enoto za fizično in psihično precej samostojne stare ljudi, ki bi si želeli zgolj družabništva in oddelke/enote za oskrbo starih ljudi, ki preprosto potrebujejo zdravstveno nego, kot tudi poseben oddelek/enoto, ki bi skrbela za ljudi, ki imajo, recimo demenco,

alzheimerjevo bolezen (katere trend obolelih izrazito narašča tako v Evropi kot pri nas) ipd.

Podjetniško razumevanje institucionalnega varstva starejših občanov

V nadaljevanju želimo izdelati in predstaviti konkreten in dosleden ter praktično in življenjsko izvedljiv poslovni načrt, ki je nujno potreben, ko govorimo o konstituiranju doma starejših občanov v občini v obliki *novega zavoda za institucionalno varstvo*. Poslovni načrt bo primerno, dosledno in strokovno upošteval zdravstveno in socialno stanje posameznikov in iz njega izhajajoče potrebe. Le-ta bo slonel na izsledkih lastne empirične raziskave, ki se bo nanašala na potrebnost izgradnje doma starejših v občini. Naša osnovna vizija doma starejših izhaja iz posameznika, ki ne bo več le orodje v sistemu profitnih organizacij, s katerim se le-te sistematično poigravajo z njim v cilju maksimiranja dobička. Samo na tak način posameznik ne bo več v času svojega staranja potisnjen na stranski tir dveh preživetih modelov institucionalne oskrbe, o katerih smo uvodoma že razpravljali. Gre preprosto za temeljni koncept, ki bo moral prej ali slej preiti v ospredje, po katerem je v samem središču institucionalne obravnave starejših - *človek kot celovito družbeno bitje*.

Značilnost uspešnih podjetnikov je, da tvegajo le *po temeljitem premisleku* (Levstek et al., 2001). Prav obstoj tveganj in nepredvidljivih situacij in razmer sili k nujnemu razmisleku za oblikovanje poslovnega načrta za dejavnost, ki jo želijo upravljati. Poslovni načrt (angl. *business plan*) je namreč kašipot v današnjem poslovnem svetu, še posebno podjetniškem, ki se nahaja v recesiji in socialni krizi. Različni avtorji obravnavajo *poslovni načrt* na različne načine izhajajoč pri tem iz lastnih teoretičnih izhodišč. Tako na primer Stutely opredeljuje poslovni načrt kot metodo vodenja določene dejavnosti v določenem obdobju v

prihodnosti (Stutely, 2003). Antončič in ostali pravijo, da pri tem gre za "pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in ki opisuje vse ustrezne notranje in zunanje elemente ter strategije, pomembne za začetek novega posla" (Antončič et al., 2002: 186). Cassar meni, da je poslovni načrt "proces razmišljanja, ki ga izvede podjetje za podjetje... da bi se domislilo uresničljivih možnosti in strategij, ki bodo utrdile njegov obstoječi položaj in mu olajšale prihodnji razvoj" (Cassar, 2006: 7). Birley in Muzyka ugotavljata, da poslovni načrt ima dva ključna namena, in sicer 1) da se uporablja kot prodajno orodje, ki omogoča podjetniku, da pridobi kupce, investitorje in druge deležnike v podporo njegovemu poslu in 2) predstavlja vajo pri izostritvi podjetnikovega razmišljanja (Birley in Muzyka, 2000: 155). Ashton trdi, da bi vsako podjetje moralo imeti poslovni načrt, ki ne sme biti obsežen in poln strokovnih izrazov: mora biti *kratek, preprost, konkreten in predvsem realističen* (Ashton, 2007: 32). Rickman trdi, da podjetnik absolutno mora vedeti kam gre in kako do tam priti. Zaradi tega rabi poslovni načrt kot mapo, smer in vodiča, ki mu bodo pomagali, da pride tam kamor je namenjen. Le-ti mu bodo omogočili, da najde svoj cilj in zapiše katera dejanja oz. aktivnosti morajo biti izvedena ter kdo to mora narediti z namenom, da se doseže zastavljeni cilj (Rickman, 2010: 86). Burns vidi razvijanje poslovnega načrta kot eno najbolj pomembnih stopnic pri zastavljanju nekega posla. Le-ta omogoča podjetniku-lastniku, da kristalizira lastno poslovno idejo in razmisli o problemih s katerimi se bo soočil, preden se le-ti pojavijo v praksi. Ni treba da je dolg elaborat, temveč, da omogoča zastavitev ciljev in smerokazov za merjenje učinkovitosti poslovanja. Podobno kot Rickman, Burns tudi meni, da je osnovni namen oblikovanja poslovnega načrta v omogočanju podjetniku, 1) da razume kje trenutno je, 2) da odloči kam hoče iti in 3) da ugotovi kako naj pride tja (Burns, 2007: 373). Barringer in Ireland podobno kot Birley in Muzyka menita, da je oblikovanje poslovnega načrta pomembno iz dveh razlogov, in sicer 1) ker predstavlja pomemben interni dokument podoben cestni karti, ki

omogoča novemu poslu, da izrazi svoj poslovni model in jasno razloči lastne cilje in 2) da se uporablja kot prodajno orodje posamezne organizacije oz. mehanizem, ki omogoča mlademu podjetju, da se predstavi potencialnim investitorjem, dobaviteljem, poslovnim partnerjem in potencialnem kadru na ta način, da pokaže kako so vse sestavine novega posla usklajene med seboj z namenom ustvarjanja organizacije sposobne uspešnega soočanja z lastnimi cilji in nalogami (Barringer and Ireland, 2008: 101). V pričujočem članku se bomo opirali pri izdelavi poslovnega načrta za dom starejših občanov v občini na definicijo, ki smo ga izluščili kot sintezo iz zgornjih stališč.

Poslovni načrt za izgradnjo morebitnega doma starejših v občini, se opira na idejo, da bi poslovna etika⁸ in moralne vrednote, ki bi jih organizacija prvotno postavila kot imperativ v svojem delovanju, potem pa bi jih le-ta v polnosti implementirala v vsakdanji poslovni praksi. Gre za zavezanost petim primarnim organizacijskim vrednotam⁹ kot so: *trajnostni razvoj, odgovornost, poslušnost, odzivnost in zanesljivost*. Predvidevamo, da je na ta način možno skozi delovanje ustvarjati dobro in pozitivno okolje ter počutje v domu. Brez ljudi si poslovanja ne moremo predstavljati, saj brez zaposlenih oz. njihovih znanj, sposobnosti, spretnosti in kompetenc ter ustreznih osebnostnih lastnosti kot je, denimo ustrezen vrednostni in etični vzorec vedenja, ni mogoče zagotoviti ustrezne in kakovostne storitve. Iz tega sledi da bo bodoči zavod zaposloval takšen kader, ki bo skozi proces delovanja poskušal zagotavljati resnično humano in dostojno obravnavno starejših. Nove kadre bo zavod zaposloval po

⁸ Glej širše o pojmu *poslovne etike* v monografijah: *Poslovna etika* (Jelovac, 1997) in *Podjetniška kultura in etika* (Jelovac, 2000).

⁹ Glej o tem problemu več v članku "Business and Government Ethics in the "New" and "Old" EU: An Empirical Account of Public-Private Value Congruence in Slovenia and the Netherlands", v katerem so predstavljeni rezultati kvantitativne empirične raziskave, ki je bila izvedena jeseni 2009, o organizacijskih vrednotah in integriteti v javnem in zasebnem sektorju v Sloveniji (Jelovac et al., 2011: 127-141).

skrbnem predhodnem razgovoru z njimi in opravljenem poskusnem obdobju, ki bo trajalo tri mesece.

Dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo in dodatno motivacijo zaposlenih je vsekakor ustrezno nagrajevanje, zato bomo zaposlene denarno stimulirali za dobro delo tako mesečno kot tudi skozi druge oblike kot so, recimo vsakoletne skupinske zabave, organiziranje izletov, delavnic, srečanj zaposlenih in stanovalcev s stanovalci drugih domov in organizacij ipd. Poleg tega bomo posebej nagradili delavca ob koncu leta, ki bo kot »najprijaznejši skrbnik« izbran s strani stanovalcev. Za nagrado bo dobil dodatni teden dopusta, ki mu ga bo plačal zavod. Dom starejših bo predvidoma imel v prvem letu svojega poslovanja 27 zaposlenih, pozneje pa bomo dodatno osebje zaposlovali ob širitvi zmogljivosti doma in v primeru, ko se bodo objektivno pokazale potrebe po dodatnih zaposlitvah (glede na potrebe stanovalcev doma).

Novo ustanovljeni dom starejših občanov v občini bo po svoji pravno-organizacijski obliki *zasebni zavod* za institucionalno varstvo starejših občanov, ki bo deloval kot *neprireditveni socialni varstveni zavod*. Šlo bo za organizacijo znotraj t. i. neprofitnega sektorja. Namen njegove ustanovitve je v tem, 1) da sprejem v institucionalno varstvo starostnikov ne bi za njih predstavljal eksistencialno travmo, 2) da bi se starejši čim prej in čim lažje adaptirali v novem okolju in, 3) da bi dejansko v njem tudi kakovostno zaživel. Brez posluha in odzivnosti na potrebe, želje in zahteve svojih uporabnikov in lokalnega okolja, zavod ne bo mogel zagotavljati ustreznega institucionalnega varstva v smislu ustvarjanja dodane vrednosti – trajnostnega razvoja. Zato bo zavod svojo osnovno dejavnost odgovorno opravljal in se *eo ipso* izkazoval kot zanesljiv partner pri zagotavljanju visokih standardov varstva starejših ob hkratnem upoštevanju principov poslovne morale pri opravljanju lastne dejavnosti. Etika bo torej predstavljala *osnovo* njegovega delovanja, saj

so uporabniki v *središču pozornosti* delovanja in poslanstva zavoda. Poslanstvo doma starejših je zagotavljati čim bolj kakovostno življenje svojih uporabnikov. Poslovna filozofija zavoda sloni: 1) na spoštovanju dostojanstva vseh vključenih deležnikov v procesu institucionalnega varstva, 2) na timskem delu zaposlenih pri obravnavi, 3) na prijaznem, spoštljivem in dostojnem odnosu med zaposlenimi in uporabniki, 4) na zadovoljevanju v največji možni meri potreb svojih uporabnikov in *eo ipso* zagotavljanju kakovosti njihovega življenja in socialne vključenosti v lokalno okolje ter širšo družbo, ko le-ti niso več zmožni jih zagotoviti samostojno.

V nadaljevanju predstavljamo okvirno načrtovan izkaz poslovnega izida poslovanja doma starejših *Bistrica* v obdobju 2013-2015 in predvidene stroške ter vire financiranja investicije izgradnje doma starejših *Bistrica* v občini Slovenska Bistrica (glej tabeli 2 in 3).

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida bodočega poslovanja doma starejših *Bistrica* v obdobju 2013-2015

Izkaz poslovnega izida¹⁰ poslovanja doma starejših Bistrica			
	Načrt 2013	Načrt 2014	Načrt 2015
A. Čisti prihodki od prodaje ¹¹	912.600	932.760	1.369.440
B. Drugi poslovni prihodki ¹²	444.000	541.240	668.860
C. Kosmati donos od poslovanja ¹³	1.356.600	1.474.000	2.038.300
D. Poslovni odhodki ¹⁴	1.356.600	1.474.000	2.038.300
<i>I. Stroški blaga, materiala, storitev</i>	507.230	535.250	849.750
1. Stroški porabljenega materiala	100.000	100.000	140.000
2. Stroški storitev ¹⁵	407.230	435.250	709.750
<i>II. Stroški dela</i>	663.370	750.250	996.550
1. Stroški plač ¹⁶	623.770	707.750	945.250
2. Povračilo stroškov zaposlenim v zvezi z delom	39.600	42.500	51.300

¹⁰ Vir: <http://www.racunovodski.informator.si/prihodki.html>

¹¹ Skupna vrednost plačanih nadomestil za uporabo storitev institucionalnega varstva.

¹² Prihodki, ki jih zavod načrtuje iz naslova rednih letnih dotacij občine Slovenske Bistrice kot soustanovitelja zavoda, donacij pravnih in fizičnih oseb, subvencij in dotacij pravnih subjektov ter prihodkov iz naslova sodelovanja v projektih EU.

¹³ Postavka zajema vsoto čistih prihodkov od prodaje in drugih poslovnih prihodkov.

¹⁴ Poslovni odhodki našega doma starejših Bistrica zajemajo štiri skupine poslovnih odhodkov (stroški blaga, materiala, storitev; stroški dela; amortizacija; drugi poslovni odhodki).

¹⁵ Vanje sodijo stroški prevoznih storitev, vzdrževanja, energije, komunikacij itd.

¹⁶ Definirani so z stroški plač, pokojninskih zavarovanj in ostalih zavarovanj ter drugi stroški povezani z delom.

III. Odpisi vrednosti, amortizacija ¹⁷	14.000	16.500	20.000
IV. Drugi poslovni odhodki ¹⁸	172.000	172.000	172.000
E. Dobiček/izguba iz poslovanja	0	0	0
F. Davek iz dobička	0	0	0
G. Čisti dobiček/izguba ¹⁹	0	0	0
H. Število zaposlenih na dan 31.12.	27	29	35

¹⁷ Izračun upošteva opredmetena sredstva (poslovni prostori/zgradba, oprema, vozila, računalniška tehnologija idr.).

¹⁸ Predvideni so poslovni stroški za promocijske aktivnosti, odhodki za obresti, izredni odhodki (denarne kazni, odškodnine).

¹⁹ Predvidevamo, da bo točka preloma (angl. *break-even point*), na kateri bodo prihodki enaki oz. večji od odhodkov našega zavoda dosežena v prvem letu poslovanja, tj. v letu 2013.

Tabela 3: Prikaz vrednosti investicije in virov financiranja izgradnje doma starejših *Bistrica* v občini Slovenska Bistrica

Ocenjeni stroški investicije v €		Viri financiranja investicije
Zemljišče (gradbeno, vrt, park, sadovnjak)	200.000	Vložek občine v zavod kot soustanoviteljice
Izgradnja poslovnega objekta	1.750.000	Bančno posojilo z 20 letnim rokom vračila
Oprema (pohištvo, inventar, vozila, računalniška oprema ipd.)	400.000	Bančno posojilo z 20 letnim rokom vračila
Nakup materiala za redno opravljanje osnovne dejavnosti	30.000	Prihodki zavoda
Obratovalna sredstva za obdobje start-up	150.000	Zagonska sredstva zasebnih soustanoviteljev zavoda
Skupaj stroški mat. investicij	2.530.000	
Stroški nematerialnih investicij (know how)	200.000	Vložek soavtorjev v zavod kot soustanoviteljev
Strošek celotne investicije	2.730.000	

Dom starejših v občini bo deloval kot zasebni neprofitni socialno-varstveni zavod, ki bo financiran na podlagi javno-zasebnega partnerstva med občino Slovenska Bistrica in zasebnimi soustanovitelji. Ustanovitev zavoda bo po Zakon o zavodih (1991) temeljila na *Aktu o ustanovitvi zavoda - Dom starejših Slovenska Bistrica*, ki bo vseboval naslednje podatke: a) ime in sedež ustanovitelja; b) ime in sedež zavoda; c) dejavnosti zavoda; d) višino ustanovitvenih sredstev; e) organe zavoda; f) vire in pogoje pridobivanja sredstev za delo zavoda; g) način razpolaganja

s presežkom prihodkov nad odhodki in način kritja morebitnega primanjkljaja; h) pravice, obveznosti, odgovornosti zavoda v pravnem prometu; i) določbe o odgovornosti ustanovitelja za obveznosti zavoda; j) medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda. Kar se tiče drugih zakonsko zahtevanih podatkov, ki morajo biti podani v Aktu o ustanovitvi zavoda kot so: viri/pogoji pridobivanja sredstev; pravice/obveznosti ustanovitelja zavoda ter definiranje medsebojnih pravic in obveznosti ustanoviteljev se bodo le-ti formalizirali, ko bo uradno prišlo do ustanovitve in vpisa zavoda v sodni register zavodov. Kar pa zadeva oblikovanje načinov razpolaganja s presežkom oz. primanjkljajem, bo zavod presežek prihodkov nad odhodki vlagal v svojo osnovno dejavnost.

Sedež zavoda bo predvidoma v občini, in sicer na lokaciji v Zgornji Bistrici. Zavod bo poimenovan: *Dom starejših Bistrica*. Osnovna dejavnost zavoda bo: 1) institucionalno varstvo starejših in invalidnih oseb, ki njegovim uporabnikom *nadomešča, dopolnjuje ali zagotavlja funkcijo doma ali lastne družine*; 2) ponujanje *osnovne oskrbe* (ki zajema bivanje, organiziranje prehrane, tehnično oskrbo, prevoz ipd.) in *socialne oskrbe* (ki zajema strokovno vodeno dejavnost, namenjeno izvajanju vsebin socialne preventive, terapije in vodenja uporabnikov, izvajanja nalog varstva, posebnih oblik varstva, vzgoje in priprave na življenje in nalog vodenja) v skladu s predpisi s področja socialnega varstva ter zdravstveno varstvo po predpisih s področja zdravstvenega varstva; 3) ponujanje nadstandardnih storitev po naročilu uporabnikov.

Predvideni organi zavoda so naslednji: *svet, direktor, strokovni vodja in strokovni svet*. Svet zavoda je tričlanski kolegijski organ upravljanja. Po enega predstavnika bodo delegirali v svet zavoda ustanovitelj zavoda, zaposleni ter uporabniki storitev. Direktor zavoda bo poslovodni organ, kar pomeni predvsem to, da je dober manager. V začetnem obdobju delovanja zavoda bo direktor hkrati opravljal funkcijo strokovnega vodje

zavoda. Z razvojem zavoda ko za to s časoma dozori pogoji²⁰ se predvideva ločitev teh dveh funkcij z imenovanjem strokovnega vodje iz vrst stroke na področju institucionalnega varstva starejših. Strokovni svet je kolegijski organ zavoda sestavljen od vseh vodij služb in funkcij, ki zaokroža strukturno organiziranost zavoda.

Storitve institucionalnega varstva se nanašajo na *celostno obravnavo vključenih uporabnikov*. Seveda pa je uporaba oz. neuporaba določene storitve odvisna od posameznika in njegovih želja, potreb in sposobnosti ter zmožnosti. Osnovne storitve zavoda, ki smo jih ponazorili na diagramu poslovanja (glej sliko 2) se nanašajo na bivanje, organiziranje prehrane, tehnično oskrbo, redno zdravstveno oskrbo (tedenski zdravniški pregledi uporabnikov), morebitne prevoze v nujnih primerih, zdravstveno nego in rehabilitacijo. V okviru dodatnih storitev pa bo zavod omogočal dnevno varstvo za starejše, ki živijo doma, kar vključuje oskrbne in zdravstvene storitve. Nadalje gre tudi za sodelovanje z drugimi sorodnimi organizacijami, društvi za izvajanje različnih oblik dejavnosti, ki so namenjena starejšim ljudem zunaj doma.

Zaposleni v zavodu si bodo prizadevali, da bi svojim uporabnikom zagotavljali čim kakovostnejše in strokovno ustrezno varstvo ter življenje v okvirih, kot jih dopuščajo njihova starost, zmožnosti in zdravstveno stanje.

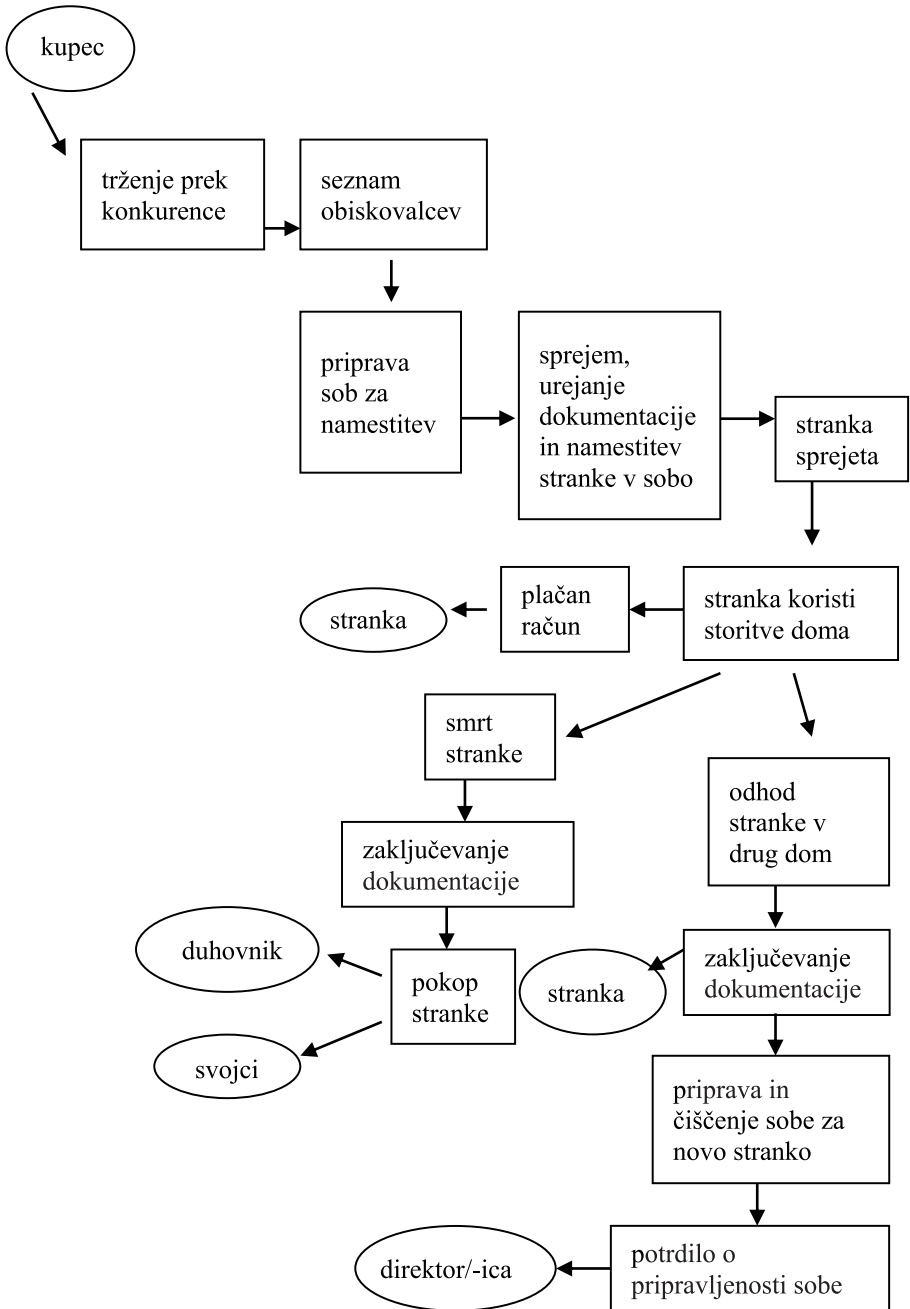
Dom bo težil k e-vključenosti svojih uporabnikov. Izvedba bo potekala

²⁰ Pri tem mislimo na predvidevanja, ki jih je možno oblikovati na podlagi teorije o t. i. *življenjskem ciklu razvoja organizacije*, kot so jo zastavili Greiner (1972: 41) ter Kimberley in Miles (1980). Po tej teoriji vsaka organizacija raste skozi pet faz, in sicer ustvarjalnosti, usmerjanja, delegiranja, koordiniranja in kolaboriranja (glej o tem širše v: Senior and Fleming, 2006: 54-57). V našem primeru, to konkretno pomeni, da bomo ustanovitev funkcije strokovnega vodje zavoda izpeljali šele v tretji fazi razvoja organizacije, to je delegiranja, ko bo prišlo do strukturnih procesov decentralizacije odločanja v vseh segmentih in razširjanja avtonomije managerjev in vodij služb načrtovanega doma starejših občanov v Slovenski Bistrici.

preko različnih oblik in metod dela. Namreč, organizirali bi se različne delavnice in dogodki z namenom doseganja in utrjevanja računalniške pismenosti starejših. Podatki iz raziskave *Starejši za višjo kakovost življenja doma* iz leta 2005, ki so opravljeni na vzorcu 10.000 starejših prebivalcev Slovenije, kažejo na veliko zaostajanje starejših pri tej obliki vključenosti, saj *dnevno* uporablja internet zgolj 2 % starejših od 69 let, *redkeje* pa 1,9 % (Kožuh Novak, 2007: 51). Menimo, da je danes in v bližnji prihodnosti možnost elektronskega komuniciranja na podlagi uporabe sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije pri starejših v obdobju njihovega staranja ključna za zagotavljanje nadaljnje integracije v družbi, s tem pa je pot aktivnega staranja obogatena z dodatno kvaliteto. V kontekstu sledenja razvoju bo dom nudil informacijsko infrastrukturo v smislu, da bo v vsaki sobi v kompleksu doma omogočen priklop na internetno povezavo, pri čemer bo dejanska povezava temeljila na izrecni individualni želji uporabnika po zagotavljanju omenjene storitve. Poleg tega bosta v vsakem nadstropju domskega kompleksa na voljo dva monitorja s pripadajočo opremo, katera bosta na voljo vsem zainteresiranim uporabnikom, ki se bodo želeli posluževati omenjene tehnologije. Zavod bo zagotavljal nemoteno delovanje in uporabo računalniške tehnologije s ciljem, da se čim več njegovih uporabnikov vključi v tovrstno storitev. V tem duhu bo dom mesečno (oz. po potrebi) izvajal računalniške tečaje na katerih bodo uporabniki deležni osnov informacijsko-komunikacijskega opismenjevanja. Gre za spoznavanje s osnovami računalništva, s povezovanjem in uporabo interneta (branje elektronskih knjig, časopisov, komuniciranje preko elektronske pošte, iskanje informacij, ipd.), uporabo skypa, msn, ipd., s pomočjo katerih bi uporabnikom omogočali pogostejše video povezave s sorodniki, prijatelji in znanci, s katerimi se ne morejo redno obiskovati oz. srečevati v živo. S tem bi bistveno pripomogli k zmanjšanju občutkov utesnjenosti in izoliranosti zaradi spremembe njihovega življenjskega okolja, ki je neizogibna posledica

njihovega prihoda v novo življenjsko okolje. Preko vključitve starejših v proces računalniškega opismenjevanja in njihovega angažiranega sodelovanja se hkrati odpira možnost posledičnega druženja in navezovanja stikov z mladimi, ki bodo v okviru izvedb dopolnilnih računalniških tečajev (uporaba twitterja, facebooka, itd.) obiskovali starejše in jih poučevali ter skrbeli za njihovo družbeno povezanost in na takšen način ustvarili dobre pogoje za medgeneracijsko povezovanje in krepitev sožitja med mladimi in starejšimi, ki v današnjem obdobju postaja vse bolj družbeno nujno potrebno.

Slika 1: Diagram poslovanja doma starejših



Zato bo zavod deloval na način povezovanja z deležniki notranjega in zunanjega okolja organizacije z namenom doseganja harmoničnega razmerja med interesi in potrebami različnih deležnikov, ki so zaradi njihove narave, mesta in vloge pogosto protislovni.

Zavod bo imel različne vrste uporabnikov z različnimi predispozicijami in lastnostmi. Zaradi tega bo potrebno narediti *klasifikacijo uporabnikov* na različne vrste uporabnikov, in sicer: a) *osebe, starejše od 65 let*, ki samostojno opravljajo vse življenjske funkcije; b) *relativno zdrave starejše osebe*, ki samo občasno potrebujejo pomoč pri zagotavljanju določenih življenjskih funkcij; c) *osebe z zahtevnejšimi potrebami*, ki potrebujejo stalno pomoč s strani drugih, strokovno usposobljenih kadrov; d) *osebe z najzahtevnejšimi potrebami*, ki rabijo štiriindvajseturno varstvo; v to skupino štejemo tudi osebe, ki so doživele kakršnokoli nesrečo in so kot invalidi popolnoma odvisni od pomoči drugih.

Dolgoročni obstoj in rast na trgu vidimo kot posledico uresničevanja stalnega izboljševanja storitev, postavitvi uporabnikov v središče pozornosti zavoda in zagotavljanju novih storitev glede na interese, potrebe, želje, sposobnosti in zmožnosti uporabnikov. Z vstopom na trg zavod bo moral predvsem zagotoviti varstvo, ki bo upoštevalo vse možnosti, zmožnosti in potencialne omejitve starejših. V obdobju prvih treh let predvidevamo podvojitev števila uporabniških mest, se pravi iz prvotnih sto na dvesto. Razvoj zavoda vidimo v kontekstu oblikovanja dopolnilnih dejavnosti, ki bodo posegale tudi na področja zunaj samega zavoda. Gre za vključevanje drugih sorodnih organizacij, zagotavljanje oskrbe, prehrane in socialnega varstva starejših na njihovih domovih. Zavod se bo prizadeval zagrabit neizkoriščene priložnosti in nenehno ustvarjati novo dodano vrednost, ki bo edina omogočala dvig kakovosti življenja uporabnikov na višjo raven. Zavod bo oblikoval cene svojih

storitev glede na trenutno povprečno vrednost institucionalne storitve, ki jo zaračunavajo domovi v Sloveniji (glej tabelo 4).

Tabela 4: Cena bivanja v Domu starejših *Bistrica*

Dom starejših Bistrica		
Vrsta oskrbe	Cena/dan/EUR	Mesečno (30 dni/EUR)
Oskrba I	19	570
Oskrba II	25	750
Oskrba III	32	960
Oskrba IV	41	1230

Zavod bo za isto kakovost storitev kot jih ponuja konkurenca zaračunaval končno ceno, ki ne bo višja od povprečne konkurenčne cene. Samoumevno je, da v primeru zvišanja ravni kakovosti storitev v zavodu bo prišlo do zvišanja cen. Zavod se bo trudil, da oblikuje svojo cenovno politiko po pravilu, da *ponuja storitve na čim višji ravni in da je ob tem cenejši od konkurence*. Hkrati se bo zavod prizadeval za korektno oz. pošteno igro (angl. *fair play*) v odnosu do konkurence, za medsebojno sodelovanje in vključevanje v različne projekte, ki se bodo odvijali na območju občine, ter si s tem poskušal promovirati v javnosti lokalnega okolja kot organizacija, ki se prizadeva za družbeno odgovornost podjetij (angl. *Corporate Social Responsibility*). Zavod se bo po tej poti poskusil prebiti v lokalne medije, posebej pa v časopisa *Panorama* in *Bistriške novice*.

Ciljna skupina *Doma starejših Bistrica* so primarno občani s stalnim prebivališčem v občini. V primeru morebitne zapolnitve prostih mest v domu pa za slednje lahko zaprosijo tudi drugi starostniki z območja Republike Slovenije. Ker bo zavod mlado podjetje na trgu, bo treba

uporabiti kar nekaj komunikacijskih virov za pridobivanje uporabnikov, čeprav povpraševanje po tovrstnih storitvah krepko presega trenutno ponudbo institucionalnega varstva starejših. Najuporabnejša metoda komunikacije s potencialnimi in stalnimi uporabniki je danes medmrežje, na katerem so lahko objavljeni vsi ključni podatki in informacije o podjetju, njegovi viziji, poslanstvu, vrednotah, ciljih, dejavnosti in novicah. Ker pa so ciljna skupina zavoda starejši ljudje, ki večinoma ne uporabljajo sodobne tehnologije, bi bilo v tem primeru najučinkovitejše oglaševanje prek brezplačnih oglasov za neprofitno dejavnost v lokalnih medijih, prek jinglov na radiju, videostrani na kabelskih TV postajah, lifletih, PR člankih v revijalnem tisku in, nenazadnje prek reklame "od ust do ust", ki je najbolj učinkovito oglaševanje za targetirano ciljno skupino.

Dom starejših Bistrica bo uporabljal *neposredne prodajne poti*, saj bo poslovanje potekalo neposredno med ponudnikom storitev in drugimi deležniki, predvsem uporabniki, dobavitelji, financieri, partnerji. Material in blago bo dobavljal na dva načina: blago na zalogo (gre za blago, katerega zaloga je nujno potrebna (sanitarni material, pijača, čistila ipd.) in »just-in-time« (kot sistem naročanja blaga takrat, ko ga dejansko potrebujemo in zato ne ustvarjamo zalog: v ta sistem so vključeni hrana in zdravila).

Poslovni prostori zavoda bodo v prostorih, ki so lastnina zavoda. V teh prostorih se bo izvajala celotna osnovna dejavnost zavoda. Poslovni prostori bodo izgrajeni v skupnem obsegu 2500 m². V to površino bodo vključeni: bivalni prostori (sobe in skupni prostori), pisarna, kuhinja, pralnica, garaže, bazen, fizioterapija, sanitarije, jedilnica, hlev. Zunaj stavbe bo 40 parkirnih prostorov. Zavod bo imel v lasti še 10.000 m² zemljišča (vrt, park, sadovnjak ipd.), ki bo vložek občine Slovenska Bistrica v zavod skupaj z gradbenim zemljiščem v obsegu 2500 m², gradbenim dovoljenjem in vso pripadajočo infrastrukturo. Za nemoteno

poslovanje doma starejših Bistrica kot javno-zasebnega partnerstva je predvidena ustrezna dotacija občine Slovenska Bistrica kot soustanovitelja zavoda v višini 444.000 € v letu 2013, 541.240 € v letu 2014 in 668.860 € v letu 2015. Končna višina letne dotacije bo tudi odvisna od samostojnih prihodkov zavoda iz naslova donacij pravnih in fizičnih oseb ter prihodkov pridobljenih na podlagi realizacije projektov EU. Kajti, občina bo nakazala le razliko med samostojnimi prihodki zavoda in predvidenim zneskom redne dotacije.

Kot vsak subjekt, ki nastopa na trgu bo tudi Dom starejših Bistrica moral oblikovati strategijo za upravljanje s poslovnimi tveganji in jo potem dosledno uresničevati v vsakdanji praksi s pomočjo *risk managementa*. V ta namen smo izdelali t. i. *SWOT-analizo* kot nujno potrebni pripomoček za tovrstne opravke managementa (glej tabelo 3).

Tabela 5: SWOT-analiza

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ❖ pomanjkanje tovrstnih ustanov ❖ ni velike konkurence ❖ težnja države po vključevanju zasebnih institucionalnih ustanov ❖ možnost pridobitve državne koncesije za izvajanje institucionalnega varstva ❖ možnost javno-zasebnega partnerstva ❖ nezadostno reševanje problematike varstva starejših s strani države 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ konkurenca z več izkušnjami ❖ možnost oviranja delovanja zavoda s strani konkurence ❖ nezagotavljanje storitev na najvišji možni ravni zaradi finančnih težav ❖ da bo zavod vsaj v začetni fazi delovanja prisiljen poslovati in obravnavati svoje uporabnike kot stanovalce ali bolnike ❖ problem financiranja specializiranih programov znotraj zavoda s strani države (npr. koncesionirani programi institucionalnega varstva starejših)

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">❖ poslanstvo zavoda, ki promovira koncept varstva človeka kot celovitega bitja, ne pa stanovalca, bolnika ipd.❖ poudarek na moralnem delovanju in upoštevanju petih ključnih organizacijskih vrednot kot so: poslušnost, odzivnost, trajnostni razvoj, odgovornost in zanesljivost❖ ustrezna lokacija zavoda in razpoložljive lastne prostorske zmogljivosti❖ povpraševanje po storitvah zavoda zaradi obstoja velikega deleža starejše populacije v občini, ki potrebujejo institucionalno varstvo	<ul style="list-style-type: none">❖ pomanjkanje začetnih izkušenj, posebej menedžerskih na področju vodenja neprofitnih organizacij❖ problem pridobivanja dodatnih virov financiranja za širitev zavoda v prihodnosti❖ neprepoznavnost in majhna vidnost zavoda v lokalnem in širšem okolju❖ problem pridobivanja ustreznih kadrov (t. i. kadrovska podhranjenost)❖ zagotavljanje uspešno začetno poslovanje zavoda❖ problem pridobivanja kredita za izgradnjo poslovnega prostora zavoda zaradi kreditnega krča v bankah v obdobju recesije

Izsledki kvantitativne empirične raziskave in interpretacija pridobljenih rezultatov

Z namenom oblikovanja poslovnega načrta za ustanovitev Doma starejših Bistrica smo se morali najprej poglobiti v problem neobstoja institucionalne storitve varovanja starejših v občini, ki bi želeli v določenem obdobju izbrati svoj nov dom in se preseliti v dom starejših. Za ta namen smo pod drobnogled vzeli občino kot eno izmed največjih nemestnih slovenskih občin, ki obsega 260 kvadratnih kilometrov površine, na kateri nudi bivališče okoli 24.500 prebivalcem (SURS, 2008)

in zaenkrat ne premore doma starejših. V cilju proučevanja opaženih problemov smo izvedli raziskavo v kateri smo poskušali verificirati dve ključni hipotezi, in sicer:

H 1: Izgradnja doma starejših predstavlja nujno investicijo občine v roku naslednjih treh let.

H 2: Ustrezna urejenost področja institucionalnega varstva starejših v občini bo vse bolj pomembna.

Raziskavo smo opravili na reprezentančnem vzorcu celotne populacije starejših občanov s stalnim prebivališčem v občini. Respondente v vzorcu smo pridobili po metodi naključnega vzorčenja (angl. *random sampling*). V vzorcu je bilo zajetih 82 respondentov, ki so odgovarjali na pisni anketni vprašalnik. Zaradi pomanjkljivih odgovorov smo se odločili, da v nadaljevanju raziskave uporabimo odgovore 71 respondentov. Za županjo občine smo imeli poseben anketni vprašalnik, ki je imel drugačna vprašanja od tistih, ki so bila ponujena respondentom v raziskavi.

V naši raziskavi, ki je bila izvedena med 6. in 14. oktobrom 2010 so kot demografske spremenljivke predstavljale *spol, starost in izobrazba*, pri čemer je spremenljivka starost bila razdeljena v štiri starostne razrede (do 30 let, od 31 do 40, od 41 do 50 in nad 50 let), kar je omogočalo vključitev celotne populacije. Menili smo, da je pomembno zaznati dojemanje in zavedanje posledic in dolgoročnih učinkov proučevanega problema, predvsem tudi s strani mlajše generacije (predvsem stari do 30 let). Prav tako kot starost je tudi spremenljivka izobrazba razdeljena v štirirazsežno lestvico (osnovna šola, srednja šola, fakultetna izobrazba, magisterij/doktorat). Omenjene kategorije pri navedeni spremenljivki lahko odražajo, v kolikšni meri omenjena spremenljivka vpliva na dojemanje posameznika pri zaznavanju problemov in neskladij pri proučevanem problemu.

Tabela 6: Deskriptivna statistika vzorca

Spol		Starost v letih				Stopnja izobrazbe			
M	Ž	do 30	31–40	41–50	nad 50	OŠ	srednja	fakul.	mag./dr.
35	36	14	12	20	25	9	34	27	1

Na osnovi podatkov (SURS, 2008) v občini živi okoli 24.500 prebivalcev, pri čemer ženske predstavljajo 51 % (12.400) celotnega prebivalstva v občini, moški pa 49 % (12.100). V raziskavi je kot rečeno sodelovalo 35 respondentov moškega spola (kar v celotni spolni strukturi respondentov predstavlja 49 %), in 36 žensk, kar izraženo v deležu predstavlja 51 %. Ugotavljamo, da struktura respondentov v vzorcu po spolu je točen odraz dejanskega stanja v populaciji občine. Glede izobrazbe je razvidno, da je največji delež respondentov v vzorcu tistih, ki imajo končano srednjo šolo (43), sledijo tisti s fakultetno izobrazbo (27), najmanjši delež pa je tistih, ki imajo končan magistririj oz. doktorat (1). V starostni strukturi respondentov v zajetem vzorcu raziskave dominirajo tisti nad 50 letom starosti, takoj za njimi so tisti, med 41 in 50 letom.

Poglejmo si natančneje pridobljene rezultate v raziskavi. Na vprašanje iz anketnega vprašalnika o potrebi po izgradnji doma starejših v občini je 71,83% respondentov odgovorilo, da je potrebno dom starejših v občini izgraditi v obdobju treh let, da pa gre za investicijo, ki bi jo občina verjetno morala realizirati, je menilo 25,35% respondentov. Le en respondent je odgovoril z "ne vem" na vprašanje ali je dom starejših potreben ali ne, en pa je bil prepričan, da ni potrebe po takšni investiciji. Da je izgradnja doma starejših nujno potrebna, je bila prepričana tudi sama županja, ki je hkrati tudi poudarila, da lahko nov dom starejših pričakujemo v obdobju treh let. Glede na dosedanje izkušnje, ki jih

imamo z županjo (in občinskim svetom v celoti), ki ni izpolnila prejšnjih obljub in je v času svojega županovanja zgolj nadaljevala z »aktivnim nedelom« na izgradnji doma starejših v občini (ki so ga mimogrede sistematično ignorirali že njeni predhodniki), nimamo zadostnih razlogov, da tokrat verjamemo županji na besedo. Tukaj nam se bolj zastavlja vprašanje, zakaj doma starejših še vedno ni, čeprav se občani, županja in lokalni politiki zavedajo nujnosti izvedbe tega projekta. Po vsej verjetnosti smo v tem primeru znova priča prazni retoriki lokal-patriotizma in zadovoljevanju kratkoročnih, parcialnih interesov posameznikov in skupin, ki onemogočajo realizacijo tega projekta.

Rezultati naše raziskave so dovolj zgovorni glede odgovora na raziskovalno vprašanje o tem, ali v občini obstaja zadosten delež potencialnih uporabnikov, ki bi koristili dom starejših in znotraj njega tudi institucionalno varstvo, v kolikor bi le-ti bili na voljo. Pozitiven odgovor (se pravi "da") na tako zastavljeno vprašanje v anketi je dalo 71,83% respondentov, in če k temu dodamo še 23,94% tistih, ki so odgovorili z "verjetno" dobimo zelo prepričljiv rezultat v zvezi s to problematiko. Signifikantno je, da je le en respondent bil negativnega mnenja.

Rezultati pridobljeni v naši raziskavi indicirajo na to, da respondenti dojemajo urejenost institucionalnega področja zagotavljanja varstva starejših v zadostni meri, ki je predvsem odvisna od dejanskega povpraševanja starejših po omenjeni storitvi. Zdi se jim urejenost le-tega kot zelo pomembna. Kajti, v raziskavi je, da je temu tako pritrdilo 78,87 %, kar pomeni več kot tri četrtine respondentov. Da urejenost omenjenega področja v občini ni pomembna, je menil samo eden respondent. Polje »me ne zanima« je ostalo prazno, kar je zelo spodbudno, saj očitno kaže na to, da ljudje razmišljajo v smeri, da ni vseeno, kako so obravnavani ljudje v starejši dobi, hkrati pa se verjetno

zavedajo, da se dan za dnem omenjeni dobi približuje vsak sleherni posameznik.

Pri vprašanju, *ali bi trenutno vi oz. vaš sorodnik potrebovali institucionalno varstvo starejših*, se je distribucija odgovorov pokazala v skladu s pričakovanji, ki izhajajo iz zastavljene hipoteze 2. Storitve bi potrebovalo že v tem trenutku 14% respondentov, da je trenutno ne potrebujejo, vsekakor pa se lahko zgodi, da jo bodo potrebovali pozneje, je odgovorila slaba polovica vprašanih (to je 45%), da storitve sploh oz. da je ne potrebujejo, pa jih je menilo 40,8% respondentov. Glede na dejstvo, da je bilo v raziskavo vključenih 36,61% respondentov, ki so mlajši od 40 let, potem je rezultat pridobljen v naši raziskavi po katerem, slabih 41 % respondentov meni, da v tem trenutku ne potrebuje institucionalnega varstva starejših lahko interpretiramo v luči tipično mladostniškega odklanjanja razmišljanja o starosti kot nečesa, kar se mladim zdi kot neka zelo oddaljena prihodnost. Da je 60 % takšnih, ki trdijo, da bi omenjeno storitev potrebovali interpretiramo kot posledico dejstva, da je 63,38% respondentov v vzorcu bilo tistih, ki so že v letih, ki jim starost ne zglada več tako oddaljena perspektiva in so o njej pripravljene resneje razmišljati ter načrtovati svoje bližnje srečanje s starostjo.

Zaključek

Predvidevamo, da bo trend števila oskrbovancev naraščal, saj demografski pokazatelji kažejo na vedno bolj številno starajočo družbo v Sloveniji in ni videti, da bi se takšen trend v bližnji prihodnosti ustavil ali preusmeril v drugo smer. Zaradi kriznih razmer in recesije, ki vladajo v Evropi, pri čemer Slovenija ni nobena izjema, pričakujemo, da bodo številni starostniki še v težji situaciji, da iz svojih pokojnin in morebitnih prihrankov preživijo *kvalitetno* starost, ne da bi ob tem finančno

obremenili svoje otroke, sorodnike in prijatelje. Situacijo bo bržkone dodatno še poslabšal z začetkom leta 2012 veljavni *Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev*, ki predvideva ukinitve državne pokojnine, varstveni dodatek, ki ga je prejemal za časa svojega življenja, pa podobno kot socialna pomoč postaja posojilo, ki ga je potrebno po smrti prejemnika vrniti v celotni vrednosti. Zaradi tega se starejši že danes v velikem številu odpovedujejo omenjenemu dodatku, s tem pa posledično razpolagajo še z manjšimi mesečnimi dohodki, kar predstavlja večjo finančno obremenitev za svojce starostnikov, ki morajo zagotavljati kritje razlike med dejanskimi stroški institucionalnega varstva in razpoložljivimi mesečnimi prejemki. S tem se bodo oblikovali pogoji za povečevanje t.i. *oskrbe na črno na domu*. Ta oblika sive ekonomije na področju varstva starejših bo verjetno postajala vse bolj razširjena oblika zasilne rešitve varstva za starejše zunaj okvirjev predhodno obravnavanega modela institucionalnega varstva. V kolikor se bodo stvari dejansko zasukale v takšno smer, bi to posledično pomenilo, da so starejši občani v naši družbi razumljeni in obravnavani samo še kot strošek.

V članku smo poskušali prikazati pomen in različne vidike neurejenosti področja institucionalnega varstva starejših v lokalnem okolju ene občine, v našem primeru občine Slovenska Bistrica, ki se kažejo zlasti v deformaciji solidarnostnega razmerja med starejšimi in mlajšimi, to se pravi v t. i. medgeneracijski solidarnosti. Zaradi tega je bilo, z vidika širših družbenih razsežnosti proučevane problematike zastavljeno raziskovalno vprašanje: *ali se izkazuje potreba po vključevanju starejših v institucionalno varstvo in posledično potreba po konstituiranju novega doma starejših v občini Slovenska Bistrica ter kako ponuditi takšno institucionalno varstvo, ki bi zagotavljalo skladno obravnavo, izhajajočo iz potreb starostnikov?* Za odpravljanje neskladnosti in diskrepanc, ki se nanašajo na prvi del vprašanja, smo poskušali nakazati nekaj možnih

odgovorov oz. nastavkov, s pomočjo naše raziskave. Nadalje, poudariti je potrebno, da je ključ za razreševanje dilem drugega vprašanja prav v odpravi problemov, ki tarejo starejšo populacijo, ko govorimo o kontekstu njihovega vključevanja v družbo prek institucionalne obravnave. Pri tem je več kot očitno, da primanjkuje podjetnega podjetništva, ki bi ga bilo mogoče implementirati tudi v kontekstu institucionalnega varstva. Poleg zagotavljanja naravnosti 'vse za stare' je vanj treba vključiti tudi etični vidik obravnave sočloveka v instituciji (domu starejših), ki je danes zreduciran na bolj ali manj formalizirano obliko. V takšni modelni družbi trpijo ranljive skupine prebivalstva, med drugim prevladujoče starejši. Zato je za začetek odpravljanja problemov, po našem mnenju, treba odgovoriti na izpostavljeni kategoriji, pri čemer izsledki naše raziskave dajejo osnovno podstat prvi kategoriji, za razreševanje dilem druge kategorije pa smo v članku podali predlog izdelanega poslovnega načrta za ustanovitev doma starejših v občini, ki zajema ključne elemente s pomočjo katerih je mogoče zagotoviti začetni prevod od formalizirane obravnave k skladni obravnavi, izhajajoči iz potreb starostnikov. Najprej je treba v sistem institucionalne obravnave vključiti vse, ki omenjeno storitev potrebujejo. Naša raziskava na primeru proučevane občine kaže, da največja nemestna občina v Sloveniji še vedno ne premore doma starejših. Ob tem občani (zlasti mladi) pričakujejo, da se bodo razmere na tem področju uredile. Pričakujejo, da bo lokalna skupnost poskrbela za zadostno število institucionalnih mest, da bo zagotavljala kakovostno življenje ljudi v občini, zlasti starejših, da bo pripomogla k oblikovanju dojemanja dejanske neprecenljivosti vsakega življenja, ne pa da bodo starejši od 65 let dojeti kot zgolj in samo strošek za državo. Ko bo državi in nato njenim enotam (občinam) uspelo zagotoviti zadostno število mest za varstvo starejših (5 % populacije, starejše od 65 let), takrat bo po našem mnenju možno in hkrati zelo potrebno začeti zagotavljati tudi drugo kategorijo (konstruktivno sodelovanje podjetništva in institucionalnega varstva), ki

poleg predhodno zapisanega predstavlja, tudi zaradi trenutnega neobstoja, dodatno oviro za koherentno sledenje cilju 'vse za starejše', v kolikor je to sploh cilj države. Upamo, da je temu tako in da ne gre (kakor kaže že samo dojemanje mladih starejše populacije) za t. i. nujno zlo v kontekstu obravnave starejših s strani države. Pod pojmom podjetniškega delovanja na področju varstva starejših je mogoče razumeti obravnavo posameznika kot celoto, se pravi kot človeka. Podjetništvo je namreč tisto, ki lahko omogoči razvoj specializiranih ustanov, znotraj katerih bodo starejši, katerih »neumorni sopotnik« so različna bolezenska stanja, zlasti depresije, osteoporoza, demenca itn., obravnavani skladno s potrebami, ki bodo izhajale iz njihovega psihofizičnega stanja. Predlagani poslovni načrt tako izčrpno pojasnjuje temeljne gradnike, ki so ključnega pomena za začetni *zagon* zavoda, predvideva priložnosti, omejitve, konkurenco, nevarnosti, načrtuje možnosti širitve, vključuje etične in moralne principe ter izkazuje temeljne vrednote ter jasno začrtano vizijo in poslanstvo. Predpostavljamo, da modela institucionalnega varstva, ki je bil zasnovan po drugi svetovni vojni, ni mogoče popolnoma reformirati, ker ga med drugim ohranjata tudi nazorski in vrednostno-miselni koncept, ki vlada pri nas. Vendar to ni več področje, ki bi bilo relevantno za diskurz naše sedanje razprave, prek katere pa vendarle opozarjamo, da je omenjeni vidik lahko eden izmed nastavkov za nadaljnje raziskovanje v kontekstu izboljševanja in uvajanja drugačnih pristopov v »svet« institucionalnega življenja, zlasti življenja starejših, ki niso samo neki starejši. Ob tem se je namreč treba poskusiti »vživeti« v starejše, ki so v »jeseni« življenja. Vsakdo med njimi ga želi preživeti dostojno, humano in sproščeno. To lahko zagotovimo prek vključevanja novih pristopov v poslovne načrte za domove institucionalnega varstva, ki bodo v prihodnje nujno potrebni, obenem pa bodo zagotavljali temelje trdne medgeneracijske solidarnosti. Na podlagi izsledkov naše raziskave, ki so pokazali na nujnost zgraditve novega doma starejših v proučevani občini, se bodo

morali vsi relevantni deležniki osredotočiti v večjo aktivnost pri obravnavi in vključevanju starejše populacije v družbo in krepitve kakovosti njihovega življenja v starostni dobi. Upamo, da bo nedejavnost pri urejanju razmer in prevetritvi socialno-varstvenega sistema v Sloveniji čim hitreje presežena ter bo s tem omogočen t. i. »vmesni« specializirani institucionalni prostor, razumljen kot območje, ki ga bosta z ene strani še vedno dopolnjevala bolnišnična oskrba in t. i. klasična institucionalna obravnava starostnikov na drugi strani.

Literatura

Acceto, B. (1968): *Starost, staranje in starostno varstvo*. Ljubljana: Rdeči križ Slovenije.

Acceto, B. (1987): *Starost in staranje: Osnove medicinske gerontologije*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Apohal-Vučković, L. (1999): *Skrb za starejše v Sloveniji*, v: M. Švajcer (ur.), Zbornik referatov: *Strokovni posvet o organizirani skrbi za starejše na širšem mariborskem območju*. Maribor: Dom upokojencev Danice Vogrinec.

Antončič, Boštjan, Hisrich, Robert, Petrin, Tea in Vahčič, Aleš (2002): *Podjetništvo*, GV Založba, Ljubljana.

Ashton, Robert (2007): *The Entrepreneur's Book of Checklists*, Harlow: Pearson Education Ltd.

Barringer, Bruce in Ireland Duane (2008): *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Upper Saddle River: Pearson Education International.

Birley, Sue in Muzyka, Daniel (2000): *Mastering Entrepreneurship*, Pearson Education Ltd., London.

Burns, Paul (2007): *Entrepreneurship and Small Business*, New York: Palgrave Macmillan.

Cassar, Ray (2006): *Kako pripraviti poslovni načrt*, Ljubljana: JAPTI.

Glas, Miroslav in Pšeničny, Viljem (ur.) (2000): *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.

Greiner, L. (1972): *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, *Harvard Business Review*, July-August, p. 41.

Higgins, Laura in Mansell, Jim (2009): Quality of life in group homes and older persons' homes, *British Journal of Learning Disabilities*, št. 37, str. 207-212.

Hojnik-Zupanc, I. (1994): *Institucionalno bivanje starih ljudi*. Ljubljana: Gerontološko društvo Slovenije.

Imperl, F. (2002): *Pogoji in predlogi za uresničitev strateških usmeritev na področju varstva starejših ljudi*. Strokovno-pravni informator, letnik 10.

Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo (2010). Dostopno prek: http://www.podjetniskisklad.si/index.php?option=com_content&view=article&id=27Itemid=61 (3.11.2011).

Jelovac, Dejan (1997): *Poslovna etika*. Zbirka Scripta. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze.

Jelovac, Dejan (2000): *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Jelovac, Dejan, Wal, Zeger van der, Jelovac, Ana (2011): *Business and Government Ethics in the "New" and "Old" EU: An Empirical Account of Public-Private Value Congruence in Slovenia and the Netherlands*, Journal ob Business Ethics, vol. 103, no. 1, str. 127-141.

Kožuh Novak, Mateja (2007): *Pravice starejših do izobraževanja z vidika kakovosti življenja*, v: Jožko Čuk, Marija Lončar, Nuša Zupanec (ur.), Zbornik referatov: Vseživljenjsko izobraževanje in aktivno staranje, Ljubljana: Državni svet RS.

Levstek, Miha, Melink - Pavlin, Neda, Steblovnik, Zdenka, Leban, Irena, Šček Prebil, Tatjana, Obal, Janez, Sovinc, Adi, Lorber, Jelka (2001): *Podjetništvo*, Ljubljana: Lesarska založba.

Mali, J. (2004): *Kvaliteta življenja in zadovoljstvo stanovalcev in zaposlenih v domu starejših občanov*. Socialno delo, letnik 43, št. 2/3.

Mali, Jana (2008): *Od hiralnic do domov za stare ljudi*, Ljubljana:

Fakulteta za socialno delo Univerze v Ljubljani.

Mali, Jana (2009): *Spremembe v institucionalnem varstvu starejših*, v: Valentina Hlebec (ur.): *Starejši ljudje v družbi sprememb*, Maribor: Založba Aristej, str. 95–107.

Milošević Arnold, V. (2004): *Socialno delo s starimi ljudmi*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2010). *Vse za starejše*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/publikacije/ (19. 9. 2011).

Požarnik, Hubert (1981): *Umetnost staranja: Leta, predsodki in dejstva*, Ljubljana: Cankarjeva založba.

Računovodski informator. Dostopno prek: <http://www.racunovodski.informator.si/prihodki.html> (3.12.2011).

Rickman, Cheryl (2010): *The Small Business Start-Up Workbook*, Oxford: How To Books Ltd.

Senior, Barbara, Fleming, Jocelyne (2006): *Organizational Change*, Harlow: Prentice Hall.

Skupnost socialnih zavodov Slovenije (2010). Dostopno prek: <http://www.ssz-slo.si/slo/main.asp?id=2361E17F> (18. 9. 2011).

Skupnost socialnih zavodov Slovenije (2010). Dostopno prek: <http://www.ssz-slo.si/slo/main.asp?id=3329E1FF> (27. 9. 2011).

Statistični urad Republike Slovenije (2008): Slovenske občine v številkah. Občina Slovenska Bistrica, 2008. Dostopno prek: <http://www.stat.si/obcinevstevilkah/Vsebina.aspx?id=152> (25. 10. 2011).

Stutely, Richard (2003): *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.

Štrekelj, M. (2001): *Dom za stare – ljudem prijazna ustanova*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

Vertot, Petronela (ur.) (2007): *Invalidi, starejši in druge osebe s posebnimi potrebami v Sloveniji*, Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (2010): *Mesečni statistični pregled. Število in struktura upokojencev*. Dostopno prek: <http://www.zpiz.si/att/msp/201007.pdf> (20. 9. 2010).

Zakon o zavodih (ZZ). UL RS, št. 12/1991. Dostopno prek: http://www.orm.sik.si/katalog/zakon_o_zavodih.pdf (8.5.2011).

Zunanje oglaševanje – enostranska komunikacija in njene posledice

Andrej Kovačič²¹

Povzetek

Zunanje oglaševanje dandanes v Sloveniji lahko srečamo vsepovsod in kljub slabši ekonomski situaciji, slabi regulaciji in nezadostni kontroli še zmeraj obstaja trend naraščanja oglasnih površin. V nasprotju z ostalimi mediji, kjer ima potrošnik možnost izbire ali bo določen medij gledal, bral ali poslušal, je pri zunanjem oglaševanju izogibanje zelo omejeno. Oglasno sporočilo je vidno vsem, ves čas in pod enakimi pogoji. Z naraščajočim trendom količine se tako povečuje tudi nevarnost možne zlorabe vpliva, zlasti v primerih, ko oglaševalci s tem, da bi povečali oglaševalsko učinkovitost uporabljajo motive, ki emocionalno vplivajo na potrošnike. Med temi so posebej izpostavljene nerealne obljube, uporaba erotičnih motivov in golote ter neprimerno oglaševanje otrokom. Članek opozarja na možne nevarnosti v prihodnosti in izpostavlja možnosti razvoja v smeri samoregulacije, zakonodajne regulacije ali celo prepovedi v celoti.

Ključne besede: zunanje oglaševanje, komunikacija, vpliv, učinkovitost,

²¹ Andrej Kovačič je raziskovalec na Fakulteti za medije (Ljubljana) in doktorski študent na Fakulteti za uporabne družbene študije (Nova Gorica, Slovenija). Operacijo delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, 1. razvojne prioritete: Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti; prednostne usmeritve 1.1: Strokovnjaki in raziskovalci za konkurenčnost podjetij.

izpostavljenost.

Abstract

Outdoor advertising has become a very popular form of advertising in Slovenia and despite the current world economic and financial situation there is a strong increase trend. In contrast to other media where one can switch off the advertising it is practically impossible to switch off outdoor advertising as within milliseconds after exposure media message has already had an effect on your subconscious mind. In Slovenia with a steady increase of advertising panels we also face increasing danger to misuse the power to influence consumers on their emotional level. Some strategies directly affecting consumers which advertisers use are exaggerated advertising claims, sexuality and nudity and advertising to children. Article also points out the future projections and considerations as well as possible future research areas.

Uvod

Cilj članka je dokazati pomen zunanjega oglaševanja v obliki kalkulacije izpostavljenosti in s tem povezanim potencialnim vplivom na potrošnike. Hkrati želim predstaviti oglaševalske strategije, ki so najbolj pogosto uporabljene in so za potrošnike lahko nevarne. Končno želim predstaviti možnosti razvoja tega področja v prihodnosti in izpostaviti potrebo po nadaljnjem raziskovanju.

Zunanje oglaševanje zajema vrsto oglaševalskih formatov kot so jumbo plakati (400 cm x 300 cm or 504 cm x 238 cm), city-light plakati (118,5 cm x 175 cm), digitalni paneli, polepitve na prevoznih sredstvih in podobno. Osnovni namen zunanjega oglaševanja je izpostavljenost potrošnikov oglaševalskim sporočilom medtem, ko so na javnih

površinah ali v komercialnih prostorih. Jumbo plakati predstavljajo 52 % celotnega oglaševalskega kolača v Sloveniji čemur sledijo city-lights z 28 % (Prepeluh, 2006: 16). V ZDA znaša odstotek jumbo plakatov 62% (Outdoor Advertising Association of America [OAAA], 2009).

Kljub rasti oglaševalskega kolača za zunanje oglaševanje le-to ostaja "eno izmed najmanj raziskanih medijev" (Katz, 2003: 92). Osnovni razlog za manj raziskav v primerjavi z ostalimi mediji je teoretične, metodološke in empirične narave. Problematična je identifikacija, merjenje, klasifikacija in opazovanje podatkov (Taylor, Franke in Bang, 2006: 21). Zlasti pridobivanje ustreznih podatkov predstavlja težave, saj so časi izpostavljenosti v zunanjem oglaševanju majhni, število izpostavljenosti je veliko, odzive potrošnikov pa je težko meriti. Kot pojasnjuje Lombardot (2007: 24-25) imajo potrošniki tendenco podcenjevati, koliko pozornosti so namenili reklami in je zato dejanska pozornost namenjena zunanjemu oglaševanju navadno večja kot izmerjena.

V tem članku najprej predstavljamo trend rasti oglasnih površin v Sloveniji (količinske in finančne razsežnosti zunanjega oglaševanja). Pregledu literature s poudarkom na preučevanju učinkov emocionalnih oglaševalskih sporočil na potrošnike sledi predstavitev dveh študij primerov. Kot prva je zgodba o uspehu s pomočjo nekonvencionalnega zunanjega oglaševanja podjetja Benetton. Drugi primer pa predstavlja študija popolne prepovedi v mestu São Paolo.

Trend rasti oglasnih površin v Sloveniji

Pred osamosvojitvijo leta 1991 je bila Slovenija praktično brez zunanjih oglasnih površin, ki bi se komercialno oddajale v najem. A že leta 1991 je avstrijsko podjetje Proreklam postavilo prvih 200 (12 m²) jumbo plakatov. Po prvi postavitvi se je število oglasnih površin med letom 1994 in 2006

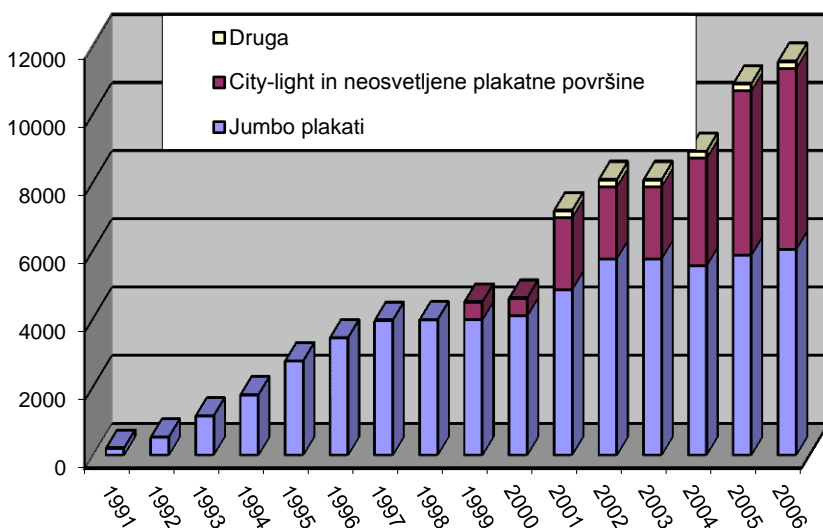
sistematično povečevalo s stopnjo med 0% in 77% letno (Prepeluh, 2006: 28). Leta 2006 je bilo število zunanjih oglasnih površin v Sloveniji ocenjeno na 11.500 plakatov in okoli 6.000 jumbo plakatov dimenzije 12 m² ali več (Prepeluh, 2006: 16-18).

Tržni delež podjetja Europlakat d.o.o., ki je zrasel predvsem z nakupom lastniških deležev konkurenčnih podjetij, je v letu 2008 znašal neverjetnih 88,7 % v 2008 (Mediana, 2008). Z 19,7 milijona evrov letnih prihodkov in 4,4 milijona evrov dobička pred davki za fiskalno leto 2008 je Europlakat kot praktični monopolist zelo dobičkonosno podjetje (Europlakat, 2009: 9-19). Ostala podjetja so zanemarljivega obsega. Zunanje oglaševanje predstavlja 7 % celotnega oglaševalskega kolača (Mediana, 2008) in je s povečanjem postalo primerljivo svetovnim 6,9% (Zenith Optimedia, 2009: 4). Medtem, ko je zanesljive podatke težko pridobiti, nam Europlakatovo finančno poročilo omogoča - zaradi njegovega prevladujočega tržnega deleža - da naredimo direktne projekcije glede prihodkov, taks plačanih lokalnim skupnostim in rentam lastnikom zemljišč. Dodatno iz različnih raziskav lahko izračunavamo potencialno število izpostavitvev potrošnikov oglasnim sporočilom.

Svetovni trendi kažejo na to, da se bodo izdatki za zunanje oglaševanje še naprej povečevali. Novi načini zunanjega oglaševanja, kot so digitalni displeji²², prispevajo k priljubljenosti zunanjega oglaševanja. V celotnem svetovnem oglaševalskem kolaču naj bi zunanje oglaševanje do leta 2012 že preseglo 7,0 % oziroma 33.385 milijonov US\$ (Zenith Optimedia,

²² Digitalni displeji velikih dimenzij so hitro rastoč segment oglaševanja v ZDA. Število tovrstnih displejev se je več kot podvojilo od leta 2007 naprej na 1.800 od 450.000 vseh jumbo plakatov (Copeland, 2010). V ZDA 39 držav dovoljuje digital displeje, medtem ko jih ostale predvsem zaradi (ne) varnosti v cestnem prometu ne dovoljujejo. V Sloveniji ni tovrstnih omejitev.

2009: 3). Outdoor Advertising Association [OAA] (2009: 30-41) napoveduje, da bi v prihodnosti moral delež zunanjega oglaševanja v oglaševalskem kolaču znašati kar 16%, kar bi pomenilo več kot dvakratno povečanje zunanjih oglasnih površin. Prepeluh (2006: 16-28) tako napoveduje dodatno povečanje v Sloveniji in čeprav slednji ne poda ocene povečanja, nam nazorno ilustrira trend rasti tudi graf številka 1.



Graf 1: Število oglasnih površin v Sloveniji 1991 – 2006
(vir: prilagojeno iz Prepeluh, 2006: 16)

Povečanje je bilo postopno in zato samo po sebi ni povzročilo kritičnega zavračanja oz. omejitve. To je tudi razlog, zakaj je tovrstnih razprav o omejitvah zelo malo. Hkrati je raziskovanje na tem področju v Sloveniji zelo omejeno oziroma praktično neobstoječe zlasti na področju preučevanja oglaševalskih vplivov na potrošnike.

Trenutna zakonodaja in omejitve

V Sloveniji je tako kot v večini držav zahodnega sveta zunanje oglaševanje nadzorovano s samoregulacijo. Konflikti in pritožbe se rešujejo znotraj SOZ (Slovenske oglaševalske zbornice). Zbornica pa ne opravlja funkcije zaščite potrošnikov in ni zainteresirana za omejitve števila oglasnih površin, saj jo sestavljajo tudi člani, ki so sami oglaševalci oziroma ponudniki oglaševalskih površin.

Kot večino samoregulativnih teles ima SOZ zelo omejena pooblastila. Tako nima niti pooblastil za odstranitev nezaželenega oglaševanja, niti nima možnosti, da finančno sankcionira neprimerne oglaševalce.

Zakonodajno je oglaševanje v Sloveniji urejeno kot del gospodarskega prava z mnogimi akti in podzakonskimi predpisi. Pri tem je osnovno načelo zagotavljanje proste trgovine in svobode do izražanja v nasprotju z zaščito potrošnikov. Razen izjem, ki se pojavljajo pri pravilih za oglaševanje tobaka, alkohola in zdravil, zakonsko praktično ni omejitev glede vsebine oglasnega sporočila. Slovenija je od leta 1995 članica EASA (European Advertising Standard Alliance), katero članstvo pa ne zavezuje k ravnanju na območju Republike Slovenije.

Takse za zunanje oglaševanje in dovoljenja za postavitve so pristojnost občin, katerih je v Sloveniji trenutno 210. Vsaka občina ima drugačen predpis glede na to, kaj dovoljuje in kaj prepoveduje. Tudi takse, ki jih občina zaračunava koncesionarjem, so precej različne. Neurejenost predpisov ustvarja ekonomske pogoje, v katerih je stimulirano postavljanje novih oglasnih površin. Hkrati je neenotnost in nerazumevanje lokalnih odlokov razlog za precejšen razmah nezakonitega zunanjega oglaševanja (oglaševanje, ki ni v skladu z lokalnimi predpisi). Pojav nezakonitega oglaševanja je namreč značilen za države, kjer je zakonodaja nepregledna in kontrola nezadostna. Kljub

številnim kršitvam je bilo odstranjeno zanemarljivo majhno število oglasnih površin, še manj podjetij pa je bilo za kršitve kaznovano. V Sloveniji ni bilo opravljenih raziskav, ki bi pojasnile, kolikšen delež zajema nezakonito oglaševanje, vendar se ocenjuje, da je slednjih površin vsaj toliko kot legalnih. Čeprav zaradi nezadostnih podatkov te teme ne bomo poglobljeno obravnavali v tem članku, pa je raziskovanje na tem področju v prihodnosti zelo pomembno.

Vse omenjene institucije so neaktivne v povezavi z zaščito potrošnikov in ne zagotavljajo, da je oglaševalska vsebina primerna. Ker zelo malo občin omejuje število oglasnih površin (saj s tem omejujejo svoje prihodke iz naslova taks), je možnost povečanja omejena le z ekonomskimi (profitnimi) odločitvami. Tako lahko podjetje Europlakat ali podobno drugo podjetje izgradi novih 5000 jumbo panojev, na katerih lahko oglaševalci oglašujejo vsebine, ki niso primerne za otroke, če so takšni ekonomski interesi.

Zunanje oglaševanje je drugačno kot drugi mediji

V pogledu ekonomske teorije racionalnega obnašanja in samoregulative bi lahko na potrošnika gledali kot na razumsko bitje, ki se lahko odloča, kaj je najboljše zanj. Če določen časopis v potrošniku vzbudi negativna čustva, se tako le-ta lahko odloči, da ga ne bere več. Podobno lahko potrošnik izključi televizijo (ki na primer predvaja za otroke neprimerne vsebine), radio ali dostop do interneta. S tem, ko množica potrošnikov s svojim neodobranjem ne kupi storitev določenega medija, ki tovrstne storitve nudi, ta medij ne dosega zelenih rezultatov in se mora spremeniti, da bi lahko preživel na trgu.

V nasprotju z navedenim zunanje oglaševanje ni v tolikšni meri vezano na uspeh oglaševalcev in njihovo etičnost. Pri zunanjem oglaševanju se

potrošniki namreč ne morejo odločiti in se na njihovo željo ne izpostavljajo več oglasnim sporočilom. Tako z neodobravanjem ne morejo "glasovati" proti nezaželenim sporočilom. To je razlog, da lahko oglaševalci uporabljajo nerealne obljube, erotične vsebine in druge sporne vsebine. Pri tem pa ne utrpijo izgube glede izpostavljenosti njihovim oglasnim površinam, saj so tudi potrošniki, ki so negativno nastrojeni, še vedno izpostavljeni istim oglasom. Posledično se ponudniki zunanjega oglaševanja pretirano ne obremenjujejo z vsebino oglasov, ki se pojavlja na njihovih oglasnih površinah.

Rosewarne opominja, da je zunanje oglaševanje vedno povezano z idejo o javnih površinah, ki so namenjene za uživanje vseh potrošnikov (2005: 67-70). Njeni predlogi, ki temeljijo na številnih raziskavah, govorijo v smer regulacije in kontrole z namenom preprečevanja izločevanja in neprimerne prikazovanja določenih družbenih skupin (Rosewarne, 2007: 322). Hkrati Rosewarne poziva k omejitvam zunanjega oglaševanja zaradi narave medija, saj je viden za vse potrošnike (tudi otroke) ves čas, lahko ga najdemo kjerkoli in se mu povečini ne moremo izogniti. Za oglaševalce je zato ta medij tako dragocen.

Ključna prednost zunanjega oglaševanje je število izpostavitvev oglasnemu sporočilu

Glavna prednost zunanjega oglaševanja je število izpostavitvev. Pomen frekvence izpostavitvev je prikazan v raziskavi Osborn-a in Coleman-a (2008: 13), ki sta povezala odnos potrošnika do stimulansa s številom izpostavljenosti. Osborne in Coleman dodajata, da ob večkratni izpostavljenosti potrošniki izgubijo motivacijo, da bi razmišljali o kredibilnosti oglasnega sporočila. Od 19-tih strukturnih lastnosti jumbo plakatov sta avtorja uspela le tri statistično povezati s priklicem s pomočjo in sicer: poznavanje produkta, dolžina oglaševalske kampanje in

uporabljena tehnologija²³ predstavitve (Osborne in Coleman, 2008: 16-29). Pri tem je v drugem faktorju skrita frekvenca izpostavljenosti jumbo plakatom.

Dodatna prednost je velikost oglasnih površin, ki naredi vtis že samo zaradi medija. Slabost zunanjega oglaševanja je v prvi vrsti majhna sporočilnost. Industrija tako priporoča 6 besed ali manj, ki jih povprečni potrošnik lahko prebere v petih sekundah ali manj. Posterji morajo biti preprosti in komunikacijsko sporočilo direktno in jedrnato. Hkrati so zaradi lokacije omejeni z množično izpostavljenostjo in so le redko primerni za oglaševanje določenim skupin. Tako so primerni le za določene izdelke in storitve.

Ali je zunanje oglaševanje lahko učinkovito glede na kratko izpostavljenost oglasnim sporočilom in nizko zanimanje potrošnikov? Kot pojasnjuje Lombardot (2007: 24-34) je zaznavanje v prvi vrsti emocionalen proces in se zgodi v celoti pred razumsko analizo oglasa. Tako se je proces ocenjevanja že začel ne glede na to ali razmišljamo zavedno ali ne in šele kasneje na zavedni ravni je potrošnik sposoben kontrolirati informacije, ki jih procesira, kar povzroči selektivno percepcijo in zavedno obdelavo določenih oglasov na račun ignoriranja ostalih oglasov (Taylor et al., 2006: 21).

Z namenom, da bi sestavila model učinkovitosti zunanjega oglaševanja, sta Meurs in Aristoff (2009: 89-91) merila hitrost prepoznavanja oglasov, ki so primerljivi zunanjim oglasnim površinam. Izmerjen minimalni čas za prepoznavanje blagovne znamke 175 x 118,5 cm velikega plakata je obsegal med samo 0,67 do 1,00 sekunde. Tako naj bi bil interval 750 milisekund (0,75 sekund) zadosten, da je vizualni dražljaj zaznan in da

²³ Jumbo plakat ali digitalni display velikih dimenzij.

lahko vpliva na potrošnika, kar pomeni, da imamo potrošniki več kot dovolj časa, da absorbiramo kratko sporočilo ali blagovno znamko praktično kateregakoli vidnega plakata. Čeprav je čas izpostavljenosti kratek, je proces zaznave nemogoče ustaviti in šele, ko je vizualni dražljaj na nezavedni ravni sprocesiran, lahko zavestni filter omeji vpliv na dolgoročni spomin.

Pogled z vidika ponudnika zunanjega oglaševalskega prostora.

Tipično podjetje, ki se ukvarja z oddajanjem zunanjih oglasnih površin, najame približno 95% površin od različnih najemodajalcev. Stoops (2003: 158) je v analizi 192 letnih finančnih poročil ugotovil, da zaslužki pred davki in amortizacijo znašajo povprečno med 35 % to 50 % celotnih prihodkov med leti 1991 to 2001, kar je pomenilo v povprečju 15,4 % dobička pred davki. V Sloveniji je praktičen monopolist na trgu Europlakat d.o.o., ki je leta 2008 znotraj skupine dosegel 4,4 milijona evrov dobička pred davki (Europlakat, 2009: 25-29).

Pomen zunanjega oglaševanja za oglaševalce

Zunanje oglaševanje je zelo pomembno za podjetja. Taylor in Franke (2003: 152-157) sta naredila študijo 352 ameriških podjetij, ki uporabljajo jumbo plakate, v kateri 75,1 % oglaševalcev trdi, da bi izgubili del prodaje (v povprečju 18,4 %), če bi bilo zunanje oglaševanje prepovedano. Po navedbah avtorjev oglaševalci vidijo zunanje oglaševanje kot unikaten medij, ki ga ostali mediji ne morejo zamenjati (Taylor in Franke, 2003: 155-160). V drugi raziskavi, v katero je bilo zajetih 348 ameriških podjetij, ki redno uporabljajo zunanje oglaševanje, so Taylor, Franke in Bang (2006: 21) ugotovili, da je odločitev za uporabo zunanjega oglaševanja najbolj povezana z lastnostmi medija.

Popolna prepoved zunanjega oglaševanja bi nedvomno vplivala na mnoge oglaševalce, vendar je težko sklepati, v kolikšni meri bi uspeli oglaševanje nadomestiti preko drugih medijev. Taylor in Franke (2003: 152-157) sta analizirala možne prehode med mediji, vendar je za sklepanje prezgodaj. Potrebno bo počakati na dejanske rezultate raziskav prepovedi v okoljih, kjer je zunanje oglaševanje že prepovedano.

Pomen zunanjega oglaševanje za najemodajalce in občine

Europlakat je v letu 2008 plačal 1,9 milijona evrov komunalnih taks in dodatnih 3,0 milijona evrov za najem površin za oglaševanje (Europlakat, 2009: 15-39). Če projiciramo te številke na celotno slovensko zunanje oglaševanje, lahko ocenimo plačilo komunalnih taks v letu 2008 v vrednosti 2,2 milijona evrov in celotnega najema na približno 3,3 milijone evrov.

Zneski plačani občinam, posameznikom, državi in podjetjem v letu 2008 tako po projekciji znašajo 5,5 milijonov evrov na leto²⁴. Če 5,5 milijonov evrov delimo z 11.500 oglaševalskih površin, potem lahko ocenimo, da je bilo za vsak m² vsako leto plačanih 66,2 evra v obliki taks in najemnin²⁵. Ta številka ni visoka, če pomislimo na zelo nizke stroške vzdrževanja oglasnih površin.

²⁴ Približek je izračunan iz finančnega poročila skupine Europlakat's in projeciran na celotni obseg trga.

²⁵ Razdelimo vsoto projeciranega zneska letne takse in najemnin za oglasne prostore s projeciranimi skupnimi oglaševalskimi površinami merjenimi v m².

Nevarnosti za potrošnike

Oglaševalci, ponudniki oglaševalskih površin, občine in najemodajalci imajo neposredno finančno korist iz naslova zunanjega oglaševanja. Kako pa je s potrošniki? Pri analizi odzivov potrošnikov na oglaševanje nam je lahko v veliko pomoč neuro-znanost (preučevanje delovanja možganov). Nova disciplina, ki se je pojavila kot posledica tehnološkega razvoja, nam omogoča vpogled v dejanske kemične reakcije, ki jih povzročajo naše misli, ko smo izpostavljeni oglaševanju. Vodilni avtor in začetnik na področju raziskovanja možganov Demasio zatrjuje, da lahko sedaj "raziskovalci neposredno opazujejo aktivnosti posameznih nevronov in njihove skupine povezujejo s konkretnimi mentalnimi stanji"(1999: 115).

Ambler, Tim, Ioannides, Andreas in Rose (2000: 17), ki so se specializirali na raziskovanje delovanja možganov, so zapisali, "če oglasno sporočilo ne spremeni delovanja možganov ciljnega občinstva, potem ni delovalo". Glede na raziskave Europlakat-a (2010a) 30,000 evrov porabljenih za zunanje oglaševanje prinese izpostavljenost 70% prebivalstva Slovenije in povzroči 8.081.345 izpostavitvev oglasu (štirikrat toliko kot znaša prebivalstvo Slovenije). Do kakšne mere zunanje oglaševanje že sedaj spreminja in stimulira delovanje naših možganov?

Nadaljnji preračun pokaže, da mora biti vsak Slovenec izpostavljen 2,961 jumbo plakatom, da lahko ponudniki zunanjega oglaševanja zaslužijo prihodke, ki jih sedaj zaslužijo. In nenazadnje mora biti za vsak evro, ki ga iz te pogače pridobijo najemodajalci in občine, jumbo plakatu izpostavljenih 1.056 potrošnikov oziroma 11.070 potrošnikov za city-light²⁶.

²⁶ Preračun temelji na projekciji taks in najemnin za uporabo prostora izračunanih iz podatkov podjetja Europlakat za leto 2008 (2009, 2010a and 2010b).

Ponudniki zunanjega oglaševanja utemeljujejo potrebo po oglasnih površinah in s tem izjemno izpostavljenost kot način informiranja potrošnikov o izdelkih. S tem naj bi oglaševanje izboljšalo racionalno obnašanje potrošnikov, saj bi mu zagotovilo dodatne informacije. Vendar ali je to res? Ali ni glavni razlog oglaševanja povečanje osnovne dejavnosti podjetij povečevanju dobičkonosnosti, ki pa jo podjetja dosegajo ravno v razmerah nepopolnih informacij?

Predstavljeni izračuni nam nazorno govorijo o izjemni izpostavljenosti zunanjemu oglaševanju. Kljub temu, da nevarnost za negativni vpliv na potrošnika ne preži v količini, pač pa v vsebini oglasnih sporočil, v Sloveniji z 11,500 oglasnimi površinami že dajemo neverjetno moč oglaševalcem. Če naraščajoče količine ne bomo omejili, se ta številka lahko še zelo poveča, z njo pa tudi moč oglaševalcev.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na problematiko kontrole vsebin oglasnih sporočil v zunanjem oglaševanju. Predstavljeni so vplivi nerealnih obljub, erotike, golote, in oglaševanja otrokom.

Nerealne obljube v zunanjem oglaševanju

Nerealne obljube so pomembno orodje v oglaševanju, s katerim oglaševalci obljublajo nekaj, česar ne morejo izpolniti. Zlasti v zunanjem oglaševanju so zelo pogosto uporabljene, saj je čas izpostavljenosti oglasnemu sporočilu kratek, pozornost in s tem racionalno procesiranje pa zelo omejena. Hkrati potrošniki ob izpostavitvi nimajo možnosti preverjanja informacij. Cowley (2006: 730) je preučeval nerealne obljube in ugotovil, da čeprav potrošniki ocenijo določena oglasna sporočila kot manj realna, še vedno spremenijo svoje vrednotenje blagovne znamke po izpostavitvi. Po daljšem obdobju pa žal potrošniki ne prepoznajo

prejšnje trditve kot nerealne, saj so jo pri svoji evaluaciji že upoštevali in so se zaradi nje že prilagodili (Cowley, 2006: 730).

Ko analiziramo trende v oglaševalski industriji, lahko opazimo precejšnje povečanje nerealnih obljub v oglaševanju. Kot opozarjata Bhargava in Donthu zunanje oglaševanje povzroči najprej kratkoročno povečanje prodaje v smislu promocije (1999: 11-15), ki s pretiravanjem lahko doseže še večji učinek. Čeprav so posledice tovrstnega oglaševanja jasno vidne v obliki nezaupanja, razočaranja in slabe volje potrošnikov, je za sklepanje o obsegu teh negativnih občutkov potrebno dodatno okrepiti raziskovalno delo na tem področju.

Erotičnost in golost v zunanjem oglaševanju

Osnovni razlog, zakaj čedalje več oglaševalskih podjetij uporablja erotične motive in goloto v oglaševanju, je dobro prikazan v večih raziskavah. Reichert in Walker (2005: 124-126) sta tako potrdila učinkovitost erotične privlačnosti za pritegnitev pozornosti in nakupne namere (naročnina na revijo). Njuni izsledki nakazujejo, da se erotična privlačnost "prodaja". Podobno je Huang (2004: 58-70) izmeril zadovoljstvo in razburjenost v odnosu do oglasnega sporočila. Rezultati njegovih raziskav potrjujejo dejstvo, da sta zadovoljstvo in razburjenost povezana z uporaba motive v oglasu. Tako je potrdil hipotezo, da je ljubezenska tematika enako privlačna tako ta mlajše kot za starejše potrošnike, medtem ko so erotične tematike bolj učinkovite za mlajše potrošnike.

Glede golote v oglaševanju je Lombardot (2007: 24-34) ugotovil, da le-ta povečuje splošno pozornost in skupaj pozitivno vpliva na priklic blagovne znamke. Čeprav je povečanje pozornosti večje za oba spola, pa je pozitiven učinek večji, če je respondent nasprotnega spola kot je tematika

oglasnega sporočila. Na podlagi odgovorov 961 potrošnikov na 14 različnih oglasnih sporočil je pokazal, da so odzivi močnejši, če je golota popolna in ne le delna.

Erotična privlačnost v oglaševanju ima tudi fiziološke posledice. Lang, Wise, Lee in Cai (2003: 116-118) so preučevali povezanost bitja srca, prevodnost kože in EMG z uporabo elektrod. Njihove hipoteze, da bodo erotični motivi povečali pozornost, so bile potrjene s precejšnjo razliko glede časa porabljenega za ogled oglasov z različnimi motivi. Pri tem so udeleženci raziskave večjo pozornost namenili oglasom, ki so vsebovali erotične motive. Hkrati so bili respondenti bolj točni v opisovanju podrobnosti iz oglasov v primeru erotičnih motivov kot v drugih primerih kjer teh motivov ni bilo. Tako so respondenti uspeli prepoznati 91% velikih plakatov, ki so vsebovali erotične motive v primerjavi s 83 % tistih, ki jih niso. Zanimivo celotni učinek erotične vsebine ni bil statistično povezan s srčnim utripom. Razlog tega je bil v tem, da se ženski respondenti niso odzivali na tovrstne oglase z višjim bitjem srca, medtem ko so moški statistično dokazljivo se.

Rosewarne (2005: 71-78) opozarja, da so posledice tovrstnega zunanjega oglaševanja lahko velike. V raziskavah prikazuje, kako erotični motivi in golota povzročijo socialno izločenost žensk iz javnega prostora, zato je po njenem mnenju potrebno omejiti neenakopraven položaj in nerealno predstavitev žensk v zunanjem oglaševanju.

Zunanje oglaševanje in otroci

Roedder (2008: 224-227) izpostavlja tri stopnje razvoja otrok: stopnja sprejemanja (3-7 let), analitična stopnja (7-11 let) in reflektivna stopnja (od 11. leta naprej). Pri tem izpostavlja, da so največji pomisleki glede

oglaševanja v prvi stopnji, ko otroci še ne razumejo dejanski pomen oglasnih sporočil in jih nekritično sprejemajo za resnične iz njihove perspektive. Čeprav se zavedajo, da imajo lahko drugi različne poglede, pa je njihova perspektiva tista, ki jo sprejemajo.

Ker mladi otroci sprejemajo oglaševanje kot zabavno, verjamejo, da so oglasna sporočila resnična in zanimiva. V zunanjem oglaševanju so otroci dodatno navdušeni nad velikostjo ter slikovitostjo in jih je brez večjih težav mogoče prepričati. Žal je dejanski vpliv, ki ga ima zunanje oglaševanje na otroke zelo težko izmeriti zlasti, če upoštevamo, da otrok svojo konstrukcijo vrednot nadaljuje skozi daljše časovno obdobje. Kljub temu pa je mogoče prepoznati učinek, ki ga ima oglaševanje za otroke, na povečano prodajo oglaševanih izdelkov.

Eden izmed najbolj jasnih dokazov povezanosti oglaševanja otrokom je debelost. Eagle je s skupino raziskovalcev (2005: 175-185) opozoril na povezanost in predlagal ukrepe za omejitev v smislu davkov ali popolne prepovedi, da bi preprečili naraščajočo debelost. S pregledom literature navedena skupina raziskovalcev opozarja na jasno korelacijo med oglaševanjem nezdrave in neprimerne prehrane in spremembami prehranskih navad otrok. Pri tem avtorji izpostavljajo zunanje oglaševanje in oglasna sporočila za hitro hrano.

Pediatri, strokovnjaki, ki delajo z otroci in socialni delavci se vse bolj zavedajo potencialnega vpliva oglasnih sporočil na zdravje (Hogan, 2000: 73). Hogan izraža svojo zaskrbljenost glede vpliva, ki ga imajo mediji na otroke. Pri tem, ker ne moremo izključiti zunanjega oglaševanja za otroke, predlaga dodatne raziskave na področju vpliva oglaševanja, ki vsebuje nasilje, erotične vsebine, tobačne izdelke, alkohol in droge.

Primer oglaševalske akcije - BENETTON

V tem delu kratko predstavljamo, kako učinkovite so lahko kontroverzne oglaševalske akcije, če potrošnike emotivno zavedejo. Podjetje Benetton je zasnovalo svoje oglaševanje na kontroverznem zunanjem oglaševanju (Barela, 2003: 121-123)²⁷. Zaradi odstopanj glede kulturnih vrednot so bile oglaševalske akcije Benettona v nekaterih delih sveta hvaljene in so prejemale nagrade, v drugih pa so bile močno obsojane.

Ekstremno obnašanja Benettona je nedvomno dvignilo veliko razburjenja po svetu. Glede na različne odzive je težko soditi v kolikšni meri je to vplivalo na blagovno znamko. Na drugi strani pa je tovrstno oglaševanje povzročilo uspeh podjetja, tako da je bila prodaja v letu 2002 dvajsetkrat večja od prodaje leta 1982 (Barela, 2003: 127).

Popolna prepoved zunanjega oglaševanja – primer v mestu São Paulo?

Leta 2007 je bilo mesto São Paulo, ki je četrto največje mesto na svetu²⁸, preplavljeno z zakonitimi in nezakonitimi oglasnimi površinami. Za župana Gilberto Kassaba je bila edina rešitev, da zaustavi oglaševalski kaos, popolna prepoved zunanjega oglaševanja. São Paolov mestni svet je sprejel odlok (Clean City law), ki je stopil v veljavo januarja 2007 in je prepovedal jumbo plakate in večino večjih oglaševalskih panojev. V dveh letih so odstranili 15.000 jumbo plakatnih mest, 1.600 usmerjevalnih tabel in 1.300 kovinskih oglaševalnih konstrukcij (Trosclair, 2008b). Celo letaki na javnih mestih so postali prepovedani, močno pa so zmanjšali

²⁷ Benetton je uporabljal fotografije, na katerih so bili vidni umori, smrt pacienta z AIDS-em, črnsko mamo, ki doji belega dojenčka in poljubljanje med verskimi voditelji.

²⁸ Mesto São Paulo ima 11 milijonov prebivalcev.

tudi dovoljeno označevanje trgovskih lokalov (Harris, 2007).

Glavni argument proti prepovedi, ki ga je postavilo trgovinsko združenje mesta São Paulo (Commercial Association of São Paulo) je bil, da je v kapitalizmu nujna informiranost glede izdelkov (Trosclair, 2008b). Združenje za zunanje oglaševanje (Outdoor media owners' association, Sepex) je v želji, da bi preprečilo izvajanje odloka, ocenilo finančne posledice v obliki zmanjšanih taks za mesto v višini US \$133 milijonov. Hkrati je svarilo, da bo 20,000 ljudi ostalo brez dela (Burgoyne, 2007). Dejansko se to ni zgodilo in oglaševalski denar se je preselil v druge oblike oglaševanja, kar je povzročilo precejšnje težave pri merjenju dejanskih ekonomskih posledic prepovedi.

Ni jasno, ali tovrstno očiščenje lahko ponovi še katero mesto ali država, vendar lahko sklepamo, da je do sedaj za São Paulo to bila dobra odločitev. Kljub mnogim akcijam, da bi ponovno vzpostavili zunanje oglaševanje, raziskave kažejo, da je bil tovrstni ukrep izjemno priljubljen med prebivalci, saj ga podpira kar 70% vprašanih (Harris, 2007). Slednje je mogoče videti tudi v ponovni izvolitvi župana Kasaba (Trosclair, 2008b).

Zaključek

V majhni državi kot je Slovenija oglaševalci ne potrebujejo velikih oglaševalskih sredstev namenjenih zunanjemu oglaševanju, da zajamejo večino slovenskega prebivalstva s pokritostjo. S tem, ko plačajo izpostavljenost, kateri se potrošniki ne morejo izogniti, imajo možnost vplivati na naše kulturne vrednote in prepričanja nas in naših otrok kot v primeru Benetton. Hkrati vplivajo na volilne preference in dolgoročno spreminjajo naš nivo dopustnega in "okusnega" oglaševalskega sporočila.

Zlasti nezmožnost potrošnikov, da se ne izpostavljajo oglasnim sporočilom, je ključna pri razumevanju vpliva, ki ga zunanje oglaševanje ima. Ne glede na naš morebitni trud, da oglase ne gledamo, so oglasi že procesirani v naših možganih in na naši nezavedni čustveni ravni vplivajo na nas.

Glede zunanjega oglaševanja je nevarnost tako kvantitativne kot kvalitativne narave. S tem, ko se povečuje število oglasnih površin, smo potrošniki čedalje bolj obremenjeni s procesiranjem velike količine oglaševalskega materiala. Hkrati narava medija omogoča komuniciranje z uporabo nevarnih strategij z namenom pritegnitve dodatne pozornosti. Neresnične obljube, erotični motivi, golota in oglaševanje otrokom so teme, ki vsakodnevno vplivajo na naše razpoloženje, na naše vrednote in na naše življenje. S tem, ko je njihov uspeh potrjen v praksi, pa lahko pričakujemo vedno večjo uporabo tovrstnih strategij v prihodnosti zlasti z razmahom gospodarske in finančne krize, ki v marsičem podira moralne mejnike dopustnega.

Kaj bi se zgodilo v Sloveniji, če bi država prepovedala zunanje oglaševanje? Država ne bi dobila davka od podjetij, ki oddajajo oglasne površine (posledično bi bil nižji tudi BDP), lastniki zemljišč, na katerih so panoji postavljeni, ne bi dobili najemnin in taks v višini 5,5 milijonov evrov. Na drugi strani pa bi oglaševalci morali poiskati druge načine oglaševanja in potrošniki približno 5.982.000.000²⁹ letno ne bi bili izpostavljeni oglasnim sporočilom. Uravnoteženje prednosti in slabosti je težka naloga in dodatno raziskovanje na tem področju je zato zelo zaželeno.

V tem članku ne predlagam popolne prepovedi zunanjega oglaševanja.

²⁹ Izračun temelji na podatkih Europlakata (2010a and 2010b).

Eden izmed razlogov za to je, da ta krasen medij lahko uporabimo tudi za pozitivno vplivanje na potrošnike. Namesto dodatnih taks bi lahko ponudniki oglaševalskih površin bili zavezani dopustiti na primer tretjino oglaševalskih površin za brezplačno pozitivno naravnano oglaševanje. Pri tem bi lahko neodvisna agencija izdelala oglase za pozitiven in zdrav način življenja svojih državljanov. Hkrati bi na teh oglasnih površinah lahko kaznovali oglaševalce, ki uporabljajo neprimerne provokativne že predhodno opisane metode oglaševanja s tem, da bi njihovo početje javno prikazali. Oglasna sporočila, ki spodbujajo naše otroke in nas k zdravemu načinu življenja, bi lahko bila protiutež komercialno naravnanim sporočilom, ki spodbujajo prekomerno potrošnjo.

Opisane nevarnosti, ki so jim potrošniki izpostavljeni, nas silijo k razmišljanju preko finančnih koristi, ki jih vpleteni pridobivajo z zunanjim oglaševanjem. Zunanje oglaševanje bi morala biti tema, ki bo v prihodnosti dobila več pozornosti, kljub dejstvu, da imajo izvoljene politične elite velikokrat koristi iz tovrstnega oglaševanja. Samoregulativa v povezavi z zaščito potrošnikov ni zadostna in zunanje oglaševanje je potrebno uvrstiti na dnevni red preden bo prepozno.

Literatura

- Ambler, Tim, Ioannides, Andreas, & Rose, Steven (2000): Brands on the Brain: Neuro- Images of Advertising. *Business Strategy Review*. Vol.: 11, Št.: 3, str.: 17-31.
- Banks, Marcus (2008): Visual research methods. Guildford: Department of Sociology, University of Surrey. Vol.: 11.
- Barela, Mark J. (2003): Executive Insights: United Colors of Benetton: From Sweaters to Success. *Journal of International Marketing*. Vol.: 11, Št.: 4, str.: 113-128.
- Belch, George, & Belch, Michael G. (2003): Advertising and Promotion - an integrated marketing communications perspective (6th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Bhargava, Mukesh, & Donthu, Naveen (1999, Julij): Sales Response to outdoor advertising. *Journal of Advertising Research*., str.: 7-18.
- Bidwell, Allie (2010): City Council to Discuss Mobile Billboard Ban. Dostopno na: http://www.dailycal.org/article/108375/city_council_to_discuss_mobile_billboard_ban (5.6. 2011)
- Brooke, Collin Gifford (2003): Sex (haustion) Sells: Marketing in a Saturated Mediascape. v Tom Reichert, & Jacqueline Lambiase (Eds.): *Sex in advertising : perspectives on the erotic appeal*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates., str.: 133-151.
- Bundesen, Claus, & Habekost, Thomas (2005): Attention. v Koen

Lamperts, & Robert L. Goldston (Eds.): Handbook of Cognition. London: Sage Publications., str.: 105-130.

Burgoyne, Patrick (2007): São Paulo: The City That Said No To Advertising. Dostopno na: http://www.businessweek.com/innovate/content/jun2007/id20070618_505580.htm (10.6. 2011).

Chaudhuri, Arjun (2006): Emotion and reason in consumer behavior. Oxford: Elsevier.

Cook, Guy (2006): The Discourse Of Advertising (2nd ed.). New York: Routledge.

Copeland, Larry (2010): Digital Billboards hit Roadblock. Dostopno na: http://www.usatoday.com/news/nation/2010-03-22-visual-soup_N.htm (12.6. 2011)

Cowley, Elizabeth (2006): Processing exaggerated advertising claims. Journal of Business Research. Vol.: 59, str.: 728-734.

Demasio, Antonio (1999): How the Brain Creates the Mind. New York,: Scientific American.

Demasio, Antonio (2000): The feeling of what happens - body and emotions in the making of consciousness. London: Heinemann.

Demasio, Antonio (2004): Looking for Spinoza. London: Vintage edition, Random House.

Eagle, Lynne, Bulmer, Sandy , Bruin, Anne de, & Kitchen, Philip J.

- (2005): Advertising and Children: Issues and Policy Options. *Journal of Promotion Management*. Vol.: 11, Št.: 2,3, str.: 175-194.
- Eurolakat (2009): Konsolidirano letno poročilo 2008. Ljubljana: Skupina EUROPLAKAT. Dostopno na: <http://www.eurolakat.si> (20.6. 2011)
- Eurolakat (2010a): Billboard network. Ljubljana: Skupina EUROPLAKAT. Dostopno na: <http://www.eurolakat.si> (6.6. 2011)
- Eurolakat (2010b): City-light network. Ljubljana: Skupina EUROPLAKAT. Dostopno na: <http://www.eurolakat.si> (6.6. 2011)
- Foxall, Gordon R. (2001): Foundations of consumer behaviour analysis. London: Sage Publications. Vol.: 1, Št.: 02, str.: 165-199.
- Frank, Mark G. (2005): Research methods in detecting deception research. v Jinni A. Harrigan, Robert Rosenthal, & Klaus R. Scherer (Eds.): *The new handbook of methods in nonverbal behavior research*. New York: Oxford University Press., str.: 341-369.
- Friese, Malte, Hofmann, Wilhelm, & Wänke, Michaela (2009): The Impulsive Consumer: Predicting Consumer Behavior. v Michaela Wänke (Ed.): *Social psychology of consumer behavior*. New York: Taylor & Francis Group., str.: 335-365.
- Goodson, Felix (2003): *The evolution and function of cognition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Goossens, Cees (2003): Visual Persuasion: Mental Imagery Processing and Emotional Experiences. v Linda M. Scott, & Rajeev Batra (Eds.): *Persuasive Imagery - A Consumer response*

- perspective. London: Lawrence Erlbaum Associates., str.: 129-139.
- Hackley, Christopher E. (1998): Social constructionism and research in marketing and advertising. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol.: 1, Št.: 3, str.: 125-131.
- Harris, David Evan (2007): São Paulo: A City Without Ads. Dostopno na:
https://www.adbusters.org/magazine/73/Sao_Paulo_A_City_Without_Ads.html (2.7. 2010).
- Hogan, Marjorie M.D., (2000): Media Matters for Youth Health. *Journal of Adolescent Health*. Vol.: 27s, Št.: 2, str.: 73-76.
- Huang, Ming Hui (2004, March): Romantic Love and Sex: Their Relationship and Impacts on Ad Attitudes. *Wiley Periodicals.*, str.: 53-73.
- Katz, Helen (2003): *The Media Handbook: A Complete Guide to Advertising Media Selection, Planning, Research, and Buying* (2th ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kelley, Colleen M., & Lindsay, D. Stephen (1996): *Conscious and Unconscious Forms of Memory*. v Elizabeth L. Bjork, & Robert A. Bjork (Eds.): *Memory - Handbook of perception and cognition* (4th ed.). San Diego: Academic press. Dostopno na: www (6.6. 2011), str.: 33-58.
- Khan, Matin (2006): *Consumer Behaviour and Advertising Management*. New Delhi: New Age International.

- Kotler, Philip (2006): *Marketing management* (12th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Lang, Annie, Wise, Kevin, Lee, Seungwhan, & Cai, Xiaomei (2003): *The Effects of Sexual Appeals on Physiological, Cognitive, Emotional, and Attitudinal Responses for Product and Alcohol Billboard Advertising*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates., str.: 107-132.
- Lewis, David, & Bridger, Darren (2000): *The Soul of the New Consumer-Authenticity - What We Buy and Why in the New Economy*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Lombardot, Éric (2007): *Nudity in advertising: what influence on attention-getting and brand recall? Recherche et Applications en Marketing*. Vol.: 22, Št.: 4, str.: 23-41.
- Malai, Veerapong, Speece, Mark (2005): *Cultural Impact on the Relationship among Perceived Service Quality, Brand Name Value, and Customer Loyalty*. v Erdener Kaynak (Ed.): *Journal of International Consumer Marketing*. Binghamton: Haworth Press. Vol.: 17, Št.: 04, str.: 7-41.
- Mathieson, Rick (2005): *Branding unbound: the future of advertising, sales, and the brand experience in the wireless age*. New York: American Management Association.
- Media Matters (2007, March): *Our rising ad dosage: it's not as oppressive as some think*. Vol.: 21, Št.: 3, str.: 1-2.
- Mediana (2008): *Ad spending*. Dostopno na: <http://www.mediana.si>

(11.7. 2010)

Méndez, José I. Rojas, Davies, Gary, & Madran, Canan (2009): Universal differences in advertising avoidance behavior: A cross-cultural study. *Journal of Business Research*. Vol.: 62, str.: 947-954.

Meurs, Lex Van, & Aristoff, Mandy (2009, March): Split-Second Recognition: What Makes Outdoor Advertising Work?. *Journal of Advertising Research*., str.: 82-92.

Osborne, Anne C., & Coleman, Renita (2008): Outdoor Advertising Recall: A Comparison of Newer Technology and Traditional Billboards. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*. Vol.: 30, Št.: 1, str.: 13-31.

Outdoor Advertising Association OAA (2009, September 21): Findings on the effectiveness of Outdoor advertising from Econometric studies. Dostopno na: <http://www.oaa.org.uk> (14.6. 2011)

Outdoor Advertising Association of America OAAA (2009): Media Comparison. Dostopno na: <http://www.oaaa.org/marketingresources/factsandfigures.aspx> (12.7. 2010).

Pierre, Jakob, & Jeannerod, Marc (2003): *Ways of seeing - The Scope and Limits of Visual Cognition*. New York: Oxford University Press.

Prepeluh, Andrej (2006): *Uspešnost oglaševanja na prostem*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.

Racine, Ned (2002): *Visual communication*. New York:

LearningExpress.

Reichert, Tom, & Walker, McRee Kristin (2005): Sex and Magazine Promotion: The Effects of Sexualized Subscription Cards on Magazine Attitudes, Interest, and Purchase Intention. *Journal of Promotion Management*. Vol.: 11, Št.: 2,3, str.: 131-142.

Roedder, Deborah John (2008): Stages of Consumer Socialization. v Curtis P. Haugtvedt, Paul M. Herr, & Frank R. Kardes (Eds.): *Handbook of consumer psychology*. New York: Taylor & Francis Group., str.: 221-245.

Rogers, Edna L., & Escudero, Valentín (2004): Theoretical Foundations. v Edna L. Rogers, & Valentín Escudero (Eds.): *Relational communication : an interactional perspective to the study of process and form / (th ed.)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates., str.: 3-23.

Rohter, Larry (2006): Billboard ban in São Paulo angers advertisers.
Dostopno na:
<http://www.nytimes.com/2006/12/12/world/americas/12iht-brazil.html> (22.6. 2011)

Rosewarne, Lauren (2005): The men's gallery Outdoor advertising and public space: Gender, fear, and feminism. *Elsevier: Women's Studies International Forum*. Dostopno na:
<http://www.elsevier.com/locate/wsif> (1.7. 2010) Vol.: 28, str.: 67-78.

Rosewarne, Lauren (2007): Pin-ups in public space: Sexist outdoor advertising as sexual harassment. *Elsevier: Women's Studies*

International Forum. Dostopno na:
<http://www.elsevier.com/locate/wsif> (6.6. 2011) Vol.: 30, str.: 313-325.

Russell, Sally, & Griffiths, Andrew (2008): The role of emotions in driving workplace pro-environmental behaviors. v Wilfred J. Zerbe, Charmine E.J. Härtel, & Neal M. Ashkanasy (Eds.): Emotions, Ethics and Decision-making. Bingley: Emerald Group Publishing Limited., str.: 83-107.

Schroeder, Jonathan E. (2006): Critical visual analysis. v Russell W. Belk (Eds.): Handbook of qualitative research methods in marketing (th ed.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing., str.: 303-323.

Schwarz, Norbert (1996): Cognition and communication : judgmental biases, research, methods, and the logic of conversation. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Seifert, Inessa, & Kruppa, Michael (2010): A Pool of Topics: Interactive Relational Topic Visualization for Information Discovery. v Mao L. Huang, Quang V. Nguyen, & Kang Zhang (Eds.): Visual Information Communication. New York: Springer Scienc Business Media., str.: 195-209.

Stoops, Dwain R. (2003, April 01): Billboard valuation: fundamental asset allocation issues. Appraisal Journal, The Appraisal Institute.

Sutherland, Max, & Sylvester, Alice K. (2000): Advertising and the mind of the consumer: what works, what doesn't and why (2nd ed.). Sydney: Griffin Press.

- Taylor, Charles R., Franke, George R., & Bang, Hae, Kyong (2006): Use and Effectiveness of Billboards. *Journal of Advertising*. Vol.: 35, Št.: 4, str.: 21-34.
- Taylor, Crales R., & Franke, George R. (2003, June): Business Perceptions of the Role of Billboards in the U.S. Economy. *Journal of Business Research*., str.: 150-161.
- TenHouten, Warren D. (2007): *A General Theory of Emotions and Social Life*. Oxon: Routledge.
- Trosclair, Carroll (2008a): Outdoor Advertising Outlook, Trends, Challenges. Dostopno na: http://www.print-advertising.suite101.com/article.cfm/outdoor_advertising_trends (6.6. 2011)
- Trosclair, Carroll (2008b): Sao Paulo Billboard Ban Increases Digital Ads. Dostopno na: http://www.advertising.suite101.com/article.cfm/sao_paulos_billboard_ban (6.6. 2011)
- Vargas, Patrick T. (2008): *Implicit Consumer Cognition*. v Curtis P. Haugtvedt, Paul M. Herr, & Frank R. Kardes (Eds.): *Handbook of consumer psychology*. New York: Taylor & Francis Group., str.: 477-505.
- Whalley, John (2004): *Rationality, Irrationality and Economic Cognition*. Coventry: Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation (CSGR), University of Warwick. Vol.: 145, Št.: 04.
- Zenith Optimedia (2009, Julij): *Advertising Expenditure Forecasts*.

London: Dostopno na: <http://www.zenithoptimedia.com> (2.6. 2011)

Raziskovanje kompleksnih upravljavskih problemov – primer vrednotenja politik

Bojan Radej³⁰

Povzetek

Spoznanje, da je družba postala kompleksna, pomeni, da resnica o družbenih zadevah, kot vzemimo o tem kaj je skupno dobro ali kako uspešno je njegovo doseganje, ni več ena sama, tista na oblasti ampak o pomembnih stvareh obstaja več dobro utemeljenih in enako veljavnih resnic. Zadeve iz domene javnega upravljanja so kompleksne, zato različni pogledi nimajo skupnega imenovalca, zato je treba razlike med njimi obravnavati kot nesomerne, oziroma globoke in nepremostljive. Družbene pojave je tako treba proučiti v zlatem rezu njihove dvojnosti, razpenjajoči se med razlago primarnih pomenov, ki so za sistem konstitutivni, vendar na razdvajajoč način, in razlago sekundarnih pomenov, ki edini podajo celovit pogled na vrednoteni pojav, vendar le v vsebinah, ki za nikogar niso bistvene.

Ključne besede: javno upravljanje, vrednotenje, kompleksnost, nesomernost.

JEL: H0, H43, H89, C0

³⁰ mag. oec. Bojan Radej, Slovensko društvo evalvatorjev, bojan.radej@siol.net

Abstract

Recognising that the society has become complex, means that the truth about social issues such as about identification of public interest or about policy effectiveness is not a single one, e.i. the official one of those in power, but there are a variety of well-founded and equally valid truths. The public management is complex, therefore different views do not share common denominator, they should therefore be regarded as incommensurable. This means that it is necessary to examine the social phenomena in their duality between the interpretation of the primary meanings, which are constitutive for the system as a whole, but on the deeply divisive way, and the interpretation of the secondary meanings of the evaluated social phenomenon, but only in the contents of which are not essential for anyone.

Keywords: *Public Management, Valuation, Complexity, Incommensurability*

Raziskovanje kompleksnih upravljavskih problemov – primer vrednotenja politik

Spoznanje, da je družba postala kompleksna, pomeni, da resnica o družbenih zadevah, kot o tem, kaj je skupno dobro ali o tem kaj naj bodo prednostne naloge javnih politik in kako uspešno jih dosegajo, ni več ena sama, tista na oblasti, ampak o pomembnih stvareh obstaja več dobro utemeljenih in enako veljavnih resnic. Družba je v razumevanju same sebe, v ocenah svojega stanja in perspektiv razpadla na nekompatibilne poglede svojih avtonomnih pod-sistemov. Zahteve po avtonomiji so proizvod naraščanja medsebojne soodvisnosti, ki jo zahtevajo silnice

tržne liberalizacije in tehnoloških sprememb. Vendar pa vse večja soodvisnost ogroža družbeno različnost.

Z novoosvojeno avtonomijo na ravni pod-sistemov so politične skupnosti v svojem centru razpadle in kot celote ne znajo več razmišljati celostno in tako razkrojene ne zmorejo več doseči soglasja o skupno pomembnih stvareh. Na to brezizhodnost obstoječih mehanizmov kolektivnega koordiniranja se odziva novo razumevanje problema, da narava resnice o družbenih dejstvih ni več enovita, ampak je postala kompleksna. Zato je med drugim potrebna tudi drugačna doktrina javnega upravljanja in vrednotenja njegovih učinkov, ki je pogoj družbene enovitosti in hkrati ohranjanja izhodiščne družbene (okoljske, socialne, gospodarske...) raznovrstnosti.

Ugotavljanje resnice o družbenih zadevah se vedno odvija globoko v senci naših vnaprejšnjih predstav o njeni naravi. Tem bolj, ker družba ni inertni objekt narave, ampak je politični konstrukt. Povezava med izhodiščnimi predstavami o tem, kakšna je narava družbene realnosti na eni strani in ugotovitvami resničnega stanja stvari na drugi, je pri raziskovanju in posebej pri vrednotenju družbenih pojavov kljub temu pogosto prezrta, ni pa nikoli odsotna. Način razmišljanja o družbenih zadevah je danes poenostavljen, ker je priklenjen na predpostavko, da je narava resnice enostavna, torej da je enovita in objektivno spoznavna po enem in istem znanstvenem postopku ugotavljanja njihovih enosmernih vzročno-posledičnih povezav. Takšna je tudi podlaga razmišljanja, ki jo uporabljata najbolj konzervativni instituciji sodobnih družb, država in trg (trg ne proizvaja več družbeno sprejemljivih rezultatov, zaupanje v institucije države pa je zgodovinsko nizko; Chomsky v Halpin, 2007; Chomsky v Kreisler, 2001; Eurobarometer, v Radej, 2011). A njuno v družbeno normo povzdignjeno enoumje proizvaja etično pristranske rezultate in zatira razvoj njene različnosti.

Politika, pod tem pojmom zajamemo aktivnosti, ki spremljajo pripravo

predpisov, proračunov, programov in planov, se posedujoč relikvije konvencionalne oz. »normalne znanosti« (Ravetz, 1999) oklepa prepričanja, da je cilje splošnega napredka in notranjo povezanost skupnosti mogoče uresničiti zgolj po njeni lastni podobi. To seveda pomeni z uporabo klasičnega znanstvenega postopka enostavnega analitičnega zaznavanja problemov, na osnovi katerega so pripravljene dobro pretehtani politični načrti, ki jih je treba v skupno dobro le dosledno uresničiti. Tak, za današnje razmere že docela naiven recept je dokaj dobro deloval, dokler se niso z globalizacijo in tehnologijo tako spremenile razmere. Doslej uveljavljene upravljavske in evalvacijske prakse torej niso nujno nezadostne, ker bi bile same po sebi slabe za namene, ki so jim prvotno bile namenjene.

Dozdaj že dve desetletji prevladujoča doktrina javnega upravljanja je bila prvotno razvita v zasebnem sektorju za povsem drugačne in predvsem enostavnejše izzive, kot jim je izpostavljeno javno upravljanje nasploh in prav posebej v prihodnje. Zasebni sektor namreč zasleduje samo en glavni cilj, ki so mu vsi drugi podrejeni. Javni sektor pa ima več enako pomembnih glavnih ciljev, ki so legitimni vendar pa tudi v medsebojnem sporu, ker jih ne vrednotimo enotno v istem okviru racionalnosti, ampak je teh okvirov več in so med sabo nepremostljivi. Od tod sledi tudi trditev, da je doseganje primarnih ciljev organizacij v zasebnem sektorju načeloma enostavno, v javnem pa kompleksno.

Posledica obravnave izzivov javnih politik z izhodišč, ki jih narekuje iz zasebnega sektorja uvožena upravljavska doktrina, je njihovo popačenje. Ker vlade s svojim delovanjem obravnavajo popačene javne probleme namesto resničnih, so njihovi ukrepi marsikdaj škodljivi in so sami postali eden glavnih virov težav, saj država porabi vse več vitalne energije družbe za vzdrževanje sebe in svoje ozke, s kompleksno naravo družbene realnosti skregane miselnosti.

Z uvoženo upravljavsko miselnostjo zaslepljena doktrina javnega

upravljanja vpliva na kakovost vrednotenja učinkov politik. Ta je namreč integralna sestavina »ciklusa« javnega upravljanja in se tako neizbežno odvija globoko v senci te doktrinarno poenostavljene mentalitete. Zato je tudi vrednotenje politik sàmo večinoma oslepljeno s poenostavljeno zoženim naèinom razmišljanja.

Tako bi bilo treba za zaèetek družbene dileme in sploh vse zadeve iz domene javnega upravljanja najprej pravilno zastaviti. V našem primeru to pomeni, da jih je treba opredeliti kot *kompleksne*. S »kompleksnostjo« mislimo na nekaj povsem konkretnega. Horizontalna kompleksnost se tièe tega, da imajo družbeni akterji legitimne, vendar na moè različne vizije o tem, kaj je dobro za skupnost kot celoto. Primer je nasprotje med gospodarskimi, socialnimi ali okoljskimi vizijami družbenega napredka (Munashinghe, 1992, Ekins, 1992; pri Badiouju (2004) se univerzalno vzemimo izraža kot multipliciteta; podobno Foucault, 1969). Vertikalna os kompleksnosti pomeni, da tudi med kolektivnim in individualnim nivojem presoje o družbenih zadevah obstaja prepad, ki razveljavlja vsak poskus diagnosticiranja kolektivnih pomenov s seštevanjem lastnosti individualnih pomenov, kot tudi vsak obraten poskus umevati težnje posameznikov s pomoèjo dezagregacije makroskopsko pridobljenih opažanj. Nasprotno, osvojiti je treba več-nivojsko razumevanje javnih zadev (Simon, 1962, 1962; O'Neill in dr., 1989; Easterling, Kok, 2002; Geels, 2002). Pri vrednotenju to pomeni, da bi politike morali vrednotiti tako na mikro ravni oziroma lokalno kot na makro ravni oziroma strateško, pridobljene ugotovitve so enako veljavne vendar medsebojno nasprotujoèe. Horizontalno in vertikalno izražene razlike so nepremostljive, ker so izražene kot opredelitev njihovih nosilcev do neèesa, kar ima zanje univerzalen pomen. Zato različni pogledi ne morejo imeti skupnega imenovalca, zato jih je treba obravnavati kot *nesomerne*, oziroma globoke in nepremostljive opozicije.

Nesomernost se nanaša na relacijo, ki se ne tièe le tega, kar je res, ampak

ima zveze tudi z ugotavljanjem tega, kar je prav in dobro. V družbenih zadevah se resnica, pravica in dobro prepletajo. Za urejanje družbenih zadev je nedvomno pomembno vedeti, kaj je »res«, da se ubranimo zablod, pomembno je upoštevati tudi, kar je »prav« oziroma v skladu s predpisi, saj družba obstaja s pogodbo med njenimi člani, ki uokvirja njeno notranjo stvarnost. Nazadnje je za urejanje družbenih zadev pomembno tudi kaj je »dobro«, ker je uresničevanje dobrega najvišji smisel življenja. Čeprav so prepleteni, so na polju globokih družbenih opozicij izzivi za iskalca resnice, pravice in dobrega neprimerljivo drugačni. Znanstvenik je obsojen na življenje v neodpravljenem pomanjkanju svoje vednosti o objektih realnosti. Iskalec resnice živi v svetu pomanjkanja, iskalec skupnega dobra pa nasprotno živi v svetu družbene kompleksnosti, ki mu vladajo pravila obilja – obilja prizadevanj za skupno dobro, obilja sočasno veljavnih resnic in pluralnih vrednot. In kar je potem v družbi prepoznano kot resnično, ni nujno tudi prav in dobro. Kot na primer takrat, ko je eksistenčni minimum dohodka (vidik resnice) določen pod mejo revščine (normativni vidik), kar v skupnosti reproducira materialne pogoje bednega življenja (vidik dobrega). Tako sta v rokah nosilcev javnih politik resnica in pravica včasih naravnana proti temu, kar v družbi prepoznavamo kot pogoje vzdrževanja skupnega dobra. Skupno dobro je šele ekstrakt tega, kar je res in prav, zato moramo vse tri, ugnezdene drugega v drugega, obravnavati v ustreznem zaporedju. Resnica in pravila pri razlagi družbenih zadev podajo le okvir obravnave, ki ga pomensko napolni šele nepristransko ovrednotenje zadev z vseh nesomernih vidikov. Proizvodi znanosti in prava so torej predhodni kompleksnem vrednotenju družbenih zadev in so le njegova nepogrešljiva orodja.

Prehod od poenostavljene h kompleksni praksi javnega upravljanja, zasnovani na družbeni nesmernosti, se ne more zgoditi načrtno, ampak je lahko samo spontan. *Zagotoviti je treba, da bodo kompleksne javne*

zadeve obravnavane na kompleksen način. To bo možno takoj, ko bodo v javni areni k besedi pripuščeni vsi legitimni, četudi globoko nasprotujoči pogledi. Šele s sodelovanjem raznorodnih javnosti se družbene dileme v javnem upravljanju zastavijo takšne, kakršne so res, torej kot kompleksne. V tem primeru sodelovanje javnosti, poudarimo, ni več pomembno (le) za podeljevanje legitimnosti odgovornim pri njihovem samostojnem sprejemanju odločitev, ampak je predvsem pogoj, da so lahko javne zadeve sploh pravilno razumljene. Ustrezen odziv odgovornih v javnem upravljanju na kompleksnost javnih dilem je torej najprej zagotoviti *povečanje, ne zmanjšanje kompleksnosti* javnega upravljanja.

Takoj se vprašamo, kako potem praktično obvladati naraščajočo kompleksnost javnega upravljanja. A to je kot zgolj izvedbeno vprašanje, drugotnega pomena. To kar je na prehodu najbolj težavno je sprememba družbene paradigme. Zmogljivosti našega dojetja zapletene realnosti so seveda omejene. Zmogljivosti javnega upravljanja tem bolj, zato je treba kompleksne javne probleme vendarle poenostaviti, da se sploh zmoremo ukvarjati z njimi. Ključno pri tem pa je, *da so kompleksne zadeve poenostavljene na kompleksen način, ne da so obravnavane, kot da bi v svojem bistvu bile enostavne.*

Uporaben primer za ponazoritev pomena te razlike je reševanje agregacijskega problema, ki se nanaša na težavnost sinteze fragmentarne evidence, zbrane v analizi nekega kompleksnega družbenega pojava za potrebe njegovega celovitega ovrednotenja. Prevladujoči pristopi k vrednotenju se sintezi analiziranga gradiva bodisi povsem izognejo in svoje ugotovitve podajo le s pomočjo deskriptivne razlage fragmentarne evidence ali pa se zanašajo na drugo skrajnost, da vso zbrano evidenco vržejo v en koš in raznorodno gradivo o proučevanem kompleksnem družbenem pojavu prevedejo na skupni imenovalac, izražen bodisi v denarju, koristnosti, sreči ali celo v neimenovanih enotah. Za način sinteze, ki zahteva najprej določiti enotni skupni imenovalac lahko

rečemo, da je enostaven in ne upošteva kompleksne narave družbenih pojavov, ki je ravno v tem, da enotni skupni imenovalac zanje ne obstaja.

Tako se je metodologom družbenega raziskovanja treba vprašati, za vrednotenje politik je to eno ključnih vprašanj, kako sploh opraviti agregacijo mnogovrstnega raziskanega gradiva z namenom njegove sinteze tako, da bo na višji pomenski ravni množica nepomembnih podrobnosti odmišljena, ohranjene pa bodo ostale vse ključne distinkcije in ločeno izražene vse nesomerne pomenske razlike, ki družbene pojave delajo kompleksne.

Klasična Benthamova (1789) zahteva naj si politiki prizadevajo za maksimiranje sreče za vse in vsakogar, ni uresničljiva, če je mišljena na enem in istem ter za vse enako veljavnem skupnem imenovalcu sestavin sreče. Ker je uspešnost javnega upravljanja podvrženo več enako veljavnim, a načeloma kontradiktornim izhodiščem vrednotenja, je sintezo ocenjenih posamičnih prispevkov političnih ukrepov k blaginji mogoče opraviti le delno in ločeno, samo za vsak vidik vrednotenja posebej. Možno je opraviti le parcialno sintezo pripevkov s pomočjo ločenih in nekompatibilnih skupnih imenovalcev.

To seveda še ne reši agregacijskega problema, ampak ga le pravilno zastavi, ko zagotovi, da bodo s sintezo vrednotne razlike obravnavane ločeno. Sinteza »po kosih« je samo delna in opravljena le do te mere, da se izoblikujejo tri glavne opozicije do družbene zadeve, ki je predmet spoznavanja, odločanja ali konkretno vrednotenja (ravno tri zato, da ostane kompleksnost zadeve ponazorjena kar se da poenostavljeno; rešitev agregacijskega problema za štiri smotre vrednotenja podaja Radej, 2011). S parcialno agregacijo dobljene ocene prispevkov politik na tri avtonone smotre vrednotenja blaginje so zarisane v navzkrižnih relacijah. Povzema jih Leontjeva input-output matrika, ki pokaže, kako posamezne skupine ukrepov, ki spadajo v en smoter vrednenja vplivajo na področja zanimanja ali delovanja drugih skupin ukrepov, ki pripadajo

drugim smotrom vrednotenja in obratno (podrobno postopek opisujejo Radej in dr., 2011). Skozi takšno mrežno oz. matrično organizacijo ocenjenih prispevkov se na nediagonalnih poljih matrike izluščijo sekundarne (navzkrižne) povezave med učinki ukrepov in šele te omogočijo sintezo raznorodnega proučenega gradiva o vplivu posameznih političnih ukrepov na posamezne kriterije vrednotenja, ki so zaradi svoje raznorodne narave izraženi v raznorodnih imenovalcih in potemtakem nujno omejeno somerni.

Sinteza v tem drugem koraku ni več aditivna ampak je korelativna oziroma presečna. Možna je le zato, ker tisto, kar je njen predmet ni izraženo kategorično enoumno ampak vsebuje elemente vsaj dveh kategoričnih opredelitev. V drugem koraku se torej tisto, *kar o obravnavani javni dilemi lahko povemo sintezno, torej celostno, porodi kot plod vrednotenj zadev, ki za nikogar izmed vpletenih v tri temeljne opozicije vrednotenja niso bistvene*, saj se nanašajo na vprašanja, ki so hibridne narave in tako za vse sodelujoče sekundarnega pomena.

Rezultat parcialne agregacije je ocena vplivov ukrepov vrednotene politike na tri glavne izraze tega, kar se smatra kot dobro za blaginjo vseh in vsakogar. Rezultat drugega koraka pa je drugačen. Z njim se oceni povezanost med izhodiščno diferenciranimi vidiki vrednotenja.

Poenostavljanje kompleksnosti je, kot kaže primer evalvacijske sinteze, razmeroma preprost postopek, le je opravljen po dvostopenjski metodologiji. Takšen postopek zmore iz kontradiktornih izhodišč proizvesti kohezivne pomene na višji ravni veljavnosti, zato je pomemben za vrednotenje na globokih razlikah vrednot utemeljenih kompleksnih družbenih zadev.

Odkritje ključnosti pomena sekundarnih pomenov za celostno razlago kompleksnih družbenih zadev sicer odločno prehiteva ambicije prevladujočih praks vrednotenja politik, a na tem mestu seveda ni

izvirno. Že Demsetz (1969, v Schnellenbach, 2005) trdi, da mora biti takrat, kadar ne moremo opredeliti optimalnega vladnega ravnanja, merilo ocenjevanja posameznega vladnega ukrepa drug vladni ukrep, njuna skladnost ali sinergija, ne stanje nirvane, ki ga predpostavlja načrt konkretne vladne politike. S stališča celotne družbe v normalnih razmerah noben ukrep politike ne more biti primaren za vse, ampak vsakič le za manjšino – za konkretnega odgovornega nosilca ukrepa in za tiste, na katere neposredno učinkuje. Na ravni družbe kot celote pa velika večina populacije veliko večino učinkov vseh ukrepov politik občuti le v obliki posrednih oziroma sekundarnih učinkov. Zato bolj ko družbe postajajo kompleksne, bolj morajo nosilci politik poleg skrbi za uresničevanje svojih primarnih ciljev upoštevati še posledice teh prizadevanj za 'druge' in njihove možnosti uresničevanja njihovih primarnih hotenj, ki so nemalokrat nasprotna primarnim hotenjem 'prvih'. Ravno razlikovanje med primarnimi in sekundarnimi vsebinami je pogoj nepopačene razlage kompleksnega družbenega pojava tako, da se na eni strani ohranja izhodiščna razklanost temeljnih vrednot in na drugi zagotavlja celosten pogled, ki je v tem primeru potem lahko zgrajen le heterogeno.

Pomen sekundarnega učinkovanja za razlago družbenih procesov je bil že davno docela razviden Adamu Smithu (1723-1790). To izrazi s konceptom skrite roke trga, ki tržne procese ureja za našimi hrbti, ne da bi si kdo za to posebej načrtno prizadeval. Tudi v Hayekovi teoriji spontanega razširjanja reda in pri ekonomskih evolucionistih nasploh (Veblen, Schumpeter, Dopfer...) so sekundarne interakcije ključne za pojasnjevanje kompleksnih družbenih procesov. Vir reda pri Hayeku je posledica ovrednotenja tihega znanja, ki je za posameznike samo po sebi neuporabno in dobi smisel šele v interakciji z drugimi. Že mnogo pred njim je škotski filozof David Hume (1711-1776) zapisal, da tisto, kar lahko šteje kot javna korist, ni proizvod racionalnega računa, blaginja skupnosti

tako ni dosežena s prebujenjem strasti do ustvarjanja javnih dobrin, ampak posredno, s prebujenjem strasti posameznikov do podjetnosti, umetnosti in ugodja (v Barry, 1982). Hayek pravi, da so naše namere in naša dejanja eno, njihov širši učinek pa nekaj povsem drugega. Javna blaginja in skupno dobro ni neposredna materializacija naporov politikov, to prepričanje je le sad njihove »usodne domišljavosti« (Hayek, 1992). Blaginja je zgolj koincidenca učinkov, ki so kombinirana in torej od nikogar posebej nadzorovana posledica delovanj in nedelovanj vlade in vseh ostalih, ki na to vplivajo. Če bi ljudje počeli zgolj to, kar mislijo, da počno, bi ne potrebovali družbene znanosti, saj bi za poznavanje družbenih procesov zadoščalo že razkritje hotenj posameznikov. Zato so za Hayeka in Popperja nehotene posledice delovanja osnovni predmet zanimanja družbenih znanosti in še več, so pogoj za samo možnost znanstvenega razumevanja družbe in motor družbene evolucije (Vernon, 1976). Kar se za neko vednost zdi zunanje, torej drugotnega pomena (namreč vpliv na druge), se ob konkretnjši analizi pokaže kot ključna točka, ki se drži bistva samega (Althusser, v Levačič, 2009).

Zaradi razvidnega prekrivanja dveh razlag pomena sekundarnih procesov ali pomenov, evolutivne in kompleksne, je treba takoj poudariti tudi ključno razliko med njima. Evolutivne razlage, so v celoti pojasnjene s sekundarnimi procesi, to pa ni zadostno za razlago družbene kompleksnosti. Slednja zahteva nekaj bistveno več. Da bi se tega spomnili, se moramo vrniti na začetek, k spoznanju, da družbena kompleksnost temelji na nepremostljivih razlikah, ki jih ustvarjajo kategorialno izražene razlike. To klasični evolucionisti z zavračanjem pomena načrtnih prizadevanj osebkov družbene evolucije v zvezi z njihovo kolektivno usodo kar odmislijo. Razlaga je nezadostna, ker družbenih procesov ni mogoče pojasniti brez upoštevanja izrazitih diskontinuitet, nepremostljivih prepadov, ki jih povzroča nesomernost vrednot. Družba ni samostan, spokojen kraj, iz katerega so izgnane vse

velike dileme in globoka nasprotja. Prav nasprotno. Po mnenju systemskega teoretika Herberta Simona (1969) družb brez globokih nasprotij, ki so, kakršna so, nedvomno načrtna in zavestna, ne naravno nujna niti spontana, ne bi bilo, vsaj ne na tako visoki ravni kompleksnosti kot obstajajo danes, če se navznoter ne bi organizirale kot diskontinuitete avtonomnih pod-sistemov, povezanih zgolj s šibkimi vezmi obrobni presekov.

Kot je zgoraj pokazal primer dvostopenjskega reševanja agregacijskega problema pri vrednotenju politik, mora razlaga kompleksnega družbenega pojava enako resno upoštevati tako *veliko število majhnih ujemanj (sekundarni vidik)*, kot *majhno število velikih nasprotij (primarni vidik)*, da lahko kompleksen pojav obravnava nepopačeno. Spoznanje, da je treba družbene pojave obravnavati kompleksno, preprosto pomeni, da jih je treba poenostavljati v zlatem rezu njihove dvojnosti, razpenjajoči se *med razlago primarnih pomenov, ki so za sistem konstitutivni, vendar na nesomeren in s tem le na globoko razdvajajoč način, in razlago sekundarnih pomenov, ki edini omogočajo celovit pogled na vrednoteni pojav, vendar le presečno, torej samo v vsebinah, ki za nikogar niso bistvene*. Primarne vsebine so potem kot neke vrste stebri, ki razlago pojava držijo pokonci, a je ne integrirajo, medtem ko so presečne oz. sekundarne vsebine tiste, ki razlago držijo skupaj, vendar le v pomenih, ki za nikogar od sodelujočih niso povsem, torej v kategorialnem smislu zadovoljujoči.

Postavljanje teoretične zahteve neizključevanja drugih, oziroma ključnega pomena sekundarnih ugotovitev pri spoznavanju družbenih kompleksij se ne zastavlja izolirano temveč dosledno v navezavi z načelom nesomernosti družbenih zadev. Primarni in sekundarni pomeni so pri razlagi kompleksnih zadev nerazdvojno povezani. Ravno zato, ker smo se v kolektivnih zadevah nasproti drugim uzrli kot avtonomije, moramo zdaj o kolektivnih zadevah presojeti neizključevalno oziroma

sredinsko s posredovanjem perspektive »drugega«, če hočemo kot avtonomije še ostati dovolj trdno povezani v širšo skupnost, kot je vzemimo narod. Razvoj družbene kompleksnosti je preprosto povezan s hkratnim napredkom medsebojne soodvisnosti v vsebinah, ki so sekundaega pomena in neodvisnosti v vsebinah, ki se vzpostavijo le v načelnih zadevah kot močno in strogo povezane.

Javne zadeve je treba v razmerah družbene kompleksnosti obravnavati pluralno, kar konkretno pomeni tako s stališča šibkih ujemanj kot strogih nasprotij. Granovetter (1983) analogno gradi svojo teorijo na razliki med močnimi in šibkimi vezmi skupnosti. Zanj so šibke vezi temeljnega pomena za družbeno kohezijo v razmerah, ko je družba razklana v izhodišču. Če bi bile vse povezave v sistemu šibke, kot predvideva Hayekova teorija, bi bil sistem nestabilen, njegova identiteta pa nejasna. Če pa bi bile vse povezave močne, kot v družini, v klubu, med prijatelji, ali ko je neka skupnost utemeljena s sklicevanjem na isti skupni imenovalec (vero, nacionalnost, znanost, ideologijo), tedaj bi bila družba notranje popolnoma razklana in se nikoli ne bi zmogla vzpostaviti kot koherenca. Kompleksno razumevanje družbenih pojavov torej ne zahteva opustiti primarne pomene v prid sekundarnim niti nasprotno, ampak zahteva pretehtati, kako povezano razložiti pojave s stališča močnih kot šibkih vezi, oziroma s stališča globokih opozicij in majhnih ujemanj.

Ta dvojnost navaja na nivojsko ureditev razmerja med miselno perspektivo enostavnosti in kompleksnosti. Kompleksen način razmišljanja nikakor ne odpravi enostavnega načina mišljenja, ampak ga samo pooblasti za ukvarjanje z enostavnimi vprašanji. Ta se zastavljajo bodisi na mikroskopski ravni posamičnih zanimanj in empiričnih izkušenj, bodisi ločeno na makroskopski ravni sistema kot pomenske celote. Družbeni procesi se odvijajo tako na mikro kot na makro ravni, toda opisi procesov na teh dveh ravneh niso neposredno povezljivi. Mikroskopske zadeve se razložijo mikroskopsko, makroskopske makroskopsko in v obeh

primerih je uporabljen enovit, na nek način enostaven način razmišljanja. Oba (eno)nivojska vidika razlage družbenih zadev sta na svojem področju enako veljavna, povezano pa sta lahko razložena šele z neke tretje, vmesne oz. mezoskopske ravni (Dopfer in dr., 2004), ki ima lastnosti obeh. Mezo raven je tam, kjer empirično trči s konceptualnim in individualno s kolektivnim. Na mezo ravni se »poraja substrat družbenega« (Goldspink, 2000), tam delujejo institucije, na njej se porajajo politike in nenazadnje z nje sredinsko vrednotimo njihove učinke. *O eno-nivojsko izraženih, bodisi zasebnih in kolektivnih zadevah ni narobe razmišljati enostavno, v ekonomiji na primer keynesiansko ali neo-klasično, le medsebojne interakcije med ravnmi se morajo opraviti v sredinskem miselnem okviru več-nivojske kompleksnosti.* Ker se javne zadeve odvijajo ravno na sredinski ravni, je za vodenje politik sredinsko izhodišče in kompleksna logika imperativna, če hoče spet postati konsistentna in prispevna za širšo družbo ter njeno skupno dobro.

Tisti, ki vrednoti kompleksne družbene pojave, uporablja sredinsko miselnost, ker ta najbolje ustreza naravi izziva. Sredinski pristop, ki ga zamejujeta perspektiva drugega in raznorodnost prizadevanj v zvezi z uveljavljanjem skupnega dobra, tvori konsistenten in logično skladen miselni okvir raziskovanja. Ker je sredini pristop neizključevalen je lahko izražen na višji ravni splošnosti, zato razširja kognitivne sposobnosti družbe, da širše dojema, izmenjuje in pri delovanju bolje uporablja spoznanja o sami sebi. Sredinsko proučevanje se za spoznavanje kompleksne družbene realnosti tako ponuja za analogen namen, kot ga opravlja klasična znanost za objektivno spoznavanje naravnih pojavov.

Družbena razklanost sredinsko gledano ni usodna za naše možnosti bolj celostnega razumevanja družbenih pojavov, bolj povezanega javnega upravljanja in za možnost kohezivne družbe. Razklanost ni nikakršna nesreča, ki bi prizadela post-moderno družbo, ampak nasprotno je ravno dragocen dosežek napredka v razvoju avtonomije sestavnih delov

skupnosti, ko se vse več članov zasnava soodgovornih za prihodnost skupnosti. Razklanost je zgolj posledica tega, da na silnice poenotenja, ki jih v veliki meri sproža vsakovrstno povečevanje soodvisnosti, člani skupnosti sicer odgovarjajo na svoje izvirne načine, vendar obenem predano neki viziji skupnega dobra. Če je rešitev za globoka nasprotja in trdovratne probleme v javni sferi sploh kakorkoli možna, potem nujno raste iz protislovij med vpletenimi, ki pa so se, izzvani z njimi, voljni učiti drug od drugega in posledično med sabo širiti presečna območja šibkih povezav, ki edina vodijo v sintezno razrešitev. Prvi in nepogrešljiv pogoj za možnost prihodnje pluralno povezane skupnosti, ki bo navzven enotna in bo kljub temu navznoter reproducirala svojo radikalno različnost, je torej nedvomno ohranjati *globoke družbene razlike in jih gojiti, namesto kot danes prizadevati si za njihovo konsenzualno preseganje, kompromisno ublažitev ali kar neupoštevanje s pomočjo ignorance ali izključevanja.*

Današnji problemi javnega upravljanja so z vseh možnih strani zasidrani v preživetem načinu razmišljanja, ki ne zna konstruktivno zaposliti obilja prizadevanj za skupno dobro. Dejstvo, da je družba neizprosno kompleksna samo po sebi ne pomeni težave, ampak ravno nasprotno, odpira neslutene možnosti v obravnavi skupnih zadev. Gotovo s tem danes še nismo tako daleč, kot si želimo biti v svojih harmoničnih vizijah, na vsak način pa nepovraten korak naprej od razmer, ko je bil skupni imenovalac pogoj njenega kohezivnega obstoja in prosperitete.

Ko bo enkrat pri obravnavi skupnega dobra uveljavljeno izhodišče kompleksnosti in na njem temelječa sredinska miselnost, bodo partikularni interesi stremeli, da svojo lastno prosperiteto čim bolje povežejo z uspešnostjo javnih projektov za skupno dobro; in nasprotno, doseganje splošnih ciljev javnih politik po stabilnosti in napredku bo postalo odvisno zlasti od uresničitve pretežnega dela registra partikularnih interesov. Tako ne more presenečati, da največ mešanih

eko-socialnih, eko-poslovnih, socialno-podjetniških projektov, uspeva v okoljih, kjer so najbolj dosledno spoštovane kategorialne zahteve po svobodni zasebni pobudi, načela čistega in zdravega življenjskega okolja in kjer so obenem uveljavljeni visoki standardi socialne varnosti. Blaginja je sestavljena iz treh glavnih sestavin, ki morajo biti vse hkrati zadovoljene, da bi lahko govorili o blaginji, vendar pa ta ni celostna, pravična, trajnostna, dokler se tri sestavine blaginje preskrbujejo ločeno. »Skandinavska formula« je priročen primer doseganja na prvi pogled nezdržljivega, ko uravnovešeno varovanje vseh glavnih principielnih razlik šele ustvarja ugodno okolje za razmah mešanih projektov, ki so za družbo kohezivni.

Vzdrževanje pluralne kohezije v multipolarni družbi ne bo odvisno od prizadevanj za doseg družbenega soglasja, niti presečnega ne (Rawlsov '*overlapping consensus*'), ampak od sredinskega oz. '*neizključevalnega nestrinjanja*'. Čeprav so razlike vrednot nepremostljive, na njih temelječa stališča drugo do drugega niso antagonistična, ampak le nesomerna. Zaradi nesomernosti nasprotja vidimo pluralno in agonistično, se pravi zgolj še kot izzivalna, ne pa več izključevalna nasprotja (Foucault, v Burchell in dr., 1991). Post-moderne vrednote po mnenju francoske filozofinje Chantal Mouffe nikoli ne bodo mogle razrešiti globokih družbenih konfliktov. A to po njenem ne pomeni, da ni mogoče poiskati skupnega okvira za njihovo obravnavo – skupnega na tak način, da bo okvir konstrukt tistih, ki jih to zadeva. Za oblikovanje takšnega okvira ni več mogoče prepričevati nasprotnikov v svoj prav, ampak ustvariti demokratično vzdušje, »katerega dosežek ni soglasje, ampak odnos« (Mouffe, 1999). Saj, kot pravi drugje, »glavna naloga demokracije ni doseči soglasje, ampak upravljati nesoglasja z medsebojnim upoštevanjem« (Mouffe, 2010).

Uvajanje kompleksnosti kot novega načina obravnave družbenih zadev in torej nujno na podlagi nesomernosti vrednot, v družbeni areni na stežaj

odpira vrata globokim nasprotjem, kar v prihodnje obeta znatno povečanje izražanja družbenih nasprotij. S pomembno razliko, poslej bodo v svoji pluralni sredinskosti globoka nasprotja izražena kultivirano. Mehak pristop k obravnavi družbenih nasprotij bo okrepil socialni kapital sodelujočih in jim bo razširil miselne horizonte. Razločitev primarnih od sekundarnih vsebin bo kanalizirala destruktivne silnice konflikta in jih pretvarjala v pozitivno energijo presečnega sodelovanja. Ko bomo enkrat v družbena nasprotja potopljeni na kompleksen način, bo pogled nazaj, v našo sedanost verjetno razkril strašljivo podobo enoumja in zaslepljenosti, ki se ga zdaj niti ne zavedamo, niti še ne moremo zavedati, dokler si poslušno prizadevamo o svojih družbenih izbirah še naprej misliti na osnovi vsiljenih skupnih imenovalcev, se pravi s tujo glavo.

Uporabljeni viri:

Badiou A. (2004). *Eight theses on the universal*. Pariz: Centre d'Étude de la Philosophie Française Contemporaine.

Barry N. (1982). *The Tradition of Spontaneous Order*. Arlington, VA: Institute for Humane Studies, *Literature of Liberty* 5(2):7-58.

Bentham J. (1907). *Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Oxford: Clarendon Press, (1. izdaja 1789).

Burchell G., C. Gordon in P. Miller (ur). (1991). *The Foucault Effect: Studies in governmentality*. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf, 303 str.

Dopfer K., J. Foster in J. Potts. (2004). Micro–meso–macro. New York: Springer, *Journal of Evolutionary Economy* 14(3):263–79.

Easterling W.E., K. Kok. (2002). Emergent Properties of Scale in Global Environmental Modelling – Are There Any? *Integrated Assessment* 3(2-3):233–46.

Foucault M. (1969). *The Archaeology of Knowledge*. London in New York: Routledge, prevod A. M. Sheridan Smith.

Geels F.W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study. Elsevier, *Research Policy* 31(8-9):1257-74.

Goldspink C. (2000). Modelling social systems as complex: Towards a social simulation meta-model. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 3(2).

Granovetter M. (1983) The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory* 1:201-33.

Halpin H., K. Summer. (2008). Network organizations for the 21st century. *Turbulence. Ideas for movements*. št. 4(Julij):55-63

Hayek F.A. (1992). *Usodna domišljavost: Napake socializma* (The Fatal Conceit: The Errors of Socialism, The University of Chicago Press. 1991). Ljubljana: KRT, št. 69, 173 str.; prevedel Slavko Gaber.

Kreisler H. (2001). Conversation with Manuel Castells. Identity and Change in the Network Society. Conversations with History series; Institute of International Studies, Berkeley, 9. maj.

Levačič M. (2009). *Materialna eksistenca ideologije*. Air Beletrina.

Mouffe C. (1999). Deliberative Democracy or Agonistic Pluralism? *Social Research* 66:745-58.

Mouffe C. (2010). *From antagonistic politics to an agonistic public space*. An interview to Gia Galati and Konstantin Kastrissianakis, Re-Public, Special Issue - Cities in turmoil, September.

O'Neill R.V., Johnson, A.R., King, A.W. (1989). A Hierarchical Framework for the Analysis of Scale. *Landscape Ecology* 3:193–205.

Radej B. (2011). (2011). *Agregacijski problem kompleksnih družbenih vrednotenj*. Ljubljana, Slovensko društvo evalvatorjev, Delovni zvezki, let. 4, št. 4(november), 37 str.

Radej B. (2011). Gibanje 99%: Z izključevanjem do skupnosti. Slovensko društvo evalvatorjev, Delovni zvezek št. 4(4), 42 str.

Radej B., M. Golobič, M. Macur in S. Dragoš. (2011). *Vrednotenje politik: Obzorja nove miselnosti*. Ljubljana: Vega, 247 str.

Ravetz J. (1999). What is Post-Normal Science? *Futures* 31(7):647-54.

Schnellenbach J. (2005). The Dahrendorf hypothesis and its implications for (the theory of) economic policy-making. *Cambridge Journal of Economics*, 29(6):997-1009.

Simon H. (1969). *The Sciences of the Artificial*. 3. izdaja. MIT Press.

Simon H.A. (1962). The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106/(6):467-82.

Vernon R. (1976). The "Great Society" and the "Open Society": Liberalism in Hayek and Popper. *Canadian Journal of Political Science / Revue Canadienne de science politique*, 9(2):261-76.

Information Communication Technology (ICT) and Crisis Management: An Imperative for Developing Countries

Laz Etamike³¹
Ben Agah

Abstract

The United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UN/ISDR) has calculated that about 5,210 disasters were recorded in the world between 1991 and 2005 and that the consequences of natural and man-made disasters and the vulnerabilities to which populations are exposed can be mitigated if they are targeted proactively. Though it is not possible to completely eliminate risk, extensive experience and practice in the past few decades have demonstrated that the damage caused by any disaster can be minimized largely by careful planning, mitigation and prompt action. In this context, information and communications technology (ICT) can potentially play a pivotal role in disaster prevention, mitigation and management. Remote sensing for early detection and warning is made possible by various available technologies, including telecommunication satellites, radar, telemetry and meteorology. ICT encompasses both traditional media (radio, television) as well as new media (cell broadcasting, Internet, satellite radio), all of which play a major role in educating the public on the risk of a potential or impending disaster. The paper examines the role of I.C.T

³¹ Etamike, Laz Ph.D (Senior Lecturer) and Agah, Ben M.Sc (Lecturer 1)
Department of Political Science, Delta State University, Abraka, Delta State, Nigeria.
Contact E-mail: etemikelaz@yahoo.com

and crisis management in developing countries. The work reveals that one obvious challenge facing developing countries is the low ICT penetration level. The paper suggests that developing countries should give high priority to ICT development and adoption.

Keywords: Information and communication technology (ICT), Crisis, Crisis Management.

Introduction

The term 'crisis', can be defined as an impact of a natural or man-made hazard that causes human suffering or creates human needs that the victims cannot alleviate without assistance. In a recent document published by the United Nations Development Programme (UNDP, 2000) in the Americas, a crisis is defined as 'a social crisis situation occurring when a physical phenomenon of natural, socio-natural or anthropogenic origin negatively impacts vulnerable populations ... causing intense, serious and widespread disruption of the normal functioning of the affected social unit'. According to another widespread definition, disasters occur when hazards strike in vulnerable areas (Anderson, 2000). In development circles today, disaster management is often treated holistically rather than as a single issue. It is an essential component of any development framework. Proper crisis management has been recognized as a key requirement towards achieving the Millennium Development Goals (MDGs) by the specified target of 2015. Meanwhile, information and communications technology for development had been recognized as one of the key enablers for achieving the MDGs.

Events have shown that there is no country that does not stand the threat of a disaster or crises, though they may be threatened at different

levels. Therefore, crisis management is no longer a choice; it is mandatory irrespective of where one lives. In addition, with the increased mobility of people there is always the danger of a serious outbreak of a fatal disease (e.g. avian flu, mad cow disease and SARS).

With improvement in Information & Communication Technology in the form of Internet, Geographic Information System (GIS), Remote Sensing, satellite-based communication links; it can help a great deal in planning and implementation of disaster risk reduction measures. These technologies have been playing major roles in designing early warning systems, catalyzing the process of preparedness, response and mitigation. ICT tools are also being widely used to build knowledge warehouses using internet and data warehousing techniques. These knowledge warehouses can facilitate planning & policy decisions for preparedness, response, recovery and mitigation at all levels. Similarly, GIS-based system have improved the quality of analysis of hazard vulnerability and capacity assessments, guide development planning and assist planners in the selection of mitigation measures. Communication system has also become indispensable for providing emergency communication and timely relief and response measures.

Research studies have attempted to evaluate crisis management system but the process of building consensus on what may be considered as the best practice has still been elusive (Abrahamsson, Hassel, & Tehler, 2010; Alkin & Christie, 2004; Boin, McConnell, & 'T Hart, 2008; Newburn, 2001; Seymour & Moore, 2000). As a result evaluators often end up choosing inadequate, sometimes flawed approaches which do not correspond to the unique and distinctive circumstances found in conflict situations (Church & Shouldice, 2002; Church & Rogers, 2006). Therefore, it is important to devise feasible and appropriate learning mechanisms supported by thorough evaluation methods to ensure that the ICT platform and similar initiatives continuously evolve into an effective crisis management system.

To achieve this objective, the paper proposes a generic evaluation framework to assess the impact of ICT platform and similar initiatives to achieve the goal of providing a more meaningful approach to determine the effectiveness of a crisis management system. In line with this mindset, the paper sets out to:

1. Guide the evaluators and structure the evaluation process into different components to streamline its execution.
2. Suggest steps to create sets of suitable conditions for the execution of an effective, exhaustive and useful evaluation process for a crisis management system and,
3. understand the role of ICT in the crisis management process and if possible evaluate its impact.

Conceptualization Crisis

In the literature, there is a lack of common agreement about the nature, meaning and definition of a crisis situation. The concept has so far been elusive and different authors from various domains have found the phenomenon difficult to define (Clarke, 1999; Pamell, Koseoglu, & Spillan, 2010; Pearson & Clair, 1998; Smith, 2006). According to Smith(1990:54) crisis is seen “through the eyes of the beholder or beholders” hence it has multiple definitions. In a paper titled, Crisis Management - Practice in search of Paradigm, Smith (2006:7) defines crisis as, complex events that confound the abilities of those who try to manage them. Crises present significant challenges around managerial attempts at bringing the events back under control. The damage that can be caused can be physical, financial or reputational. Therefore, a crisis maybe defined as a situation possessing the characteristics of unexpectedness and surprise; causing a disruption to routine; or escalating the flow of events which might lead to a loss of control (See Regester, 1986; Seymour & Moore, 2000). A crisis situation possesses the

muscle to decimate entire regions or cities, pose major threats to human and animal welfare or destabilize institutions (McConnell & Drennan, 2006). On account of these adverse effects it is imperative that a proper crisis management plan is put in place to either act as a preparatory process to prevent crisis or respond to crisis once it occurs (Meier & Leaning, 2009; Seymour & Moore, 2000).

Crisis Management

The domain of crisis management is still in the nascent stage of its development (Boin, McConnell, & 't Hart, 2008; Deverell, 2009; Roux-Dufort, 2007). And the task of making it more useful, effective and valuable is particularly challenging (Abrahamsson, Hassel, & Tehler, 2010; Ahmed, 2006; McConnell & Drennan, 2006). Augustine (1995:32) argues that it is extremely difficult to conceptualize a proper and an effective crisis management process as if the solution were easy, it wouldn't be [called] a crisis. Crisis Management aims to minimize the [negative] impact that crisis event might bring to institutions, society or organizations (Pamell, Koseoglu, & Spillan, 2010:108). In simple terms, crisis management maybe visualized as "a [task of] management of exceptions" (Roux-Dufort, 2007:105) or a "coincidental response to an exigency" (Ahmed, 2006:490). A crisis management system is expected to serve a multitude of functions and its nature maybe dependent on the type of crises it is managing i.e. the context within which it functions (Ahmed, 2006; Boin, McConnell, & 'T Hart, 2008; Roux-Dufort, 2007). The process of crisis management is expected to entail some, if not all, of the following stages: avoid crisis situation, prepare to manage crisis situation, recognize crisis situation, contain crisis situation, resolve crisis situation, and profit from the crisis situation (Augustine, 1995). To achieve this end, a crisis management system must ideally function

within the ambit of well defined, publicly stated set of goals such that the motivations of all the collaborating organizations and individuals are aligned. To structure the understanding of the functions of a crisis management system, Pearson & Clair (1998) proposed a three dimensional theoretical understanding by using the concept of triggering event to state that the nature of crisis management and its objectives (or goals) are a tangible or intangible barrier or occurrence that, once breached or met, causes another event to occur dependent on whether the crisis management system is functioning before, in response to, or following a triggering event. Shrivastava (1993) in one of his seminal papers on crisis management proposed a '4Cs' framework to analyze crisis along four different dimensions: causes, consequences, caution and coping. Generally, the crisis management system helps in the 'caution' and 'control' of part of the crisis. To realize the complete benefits of these crises management interventions and to generate appropriate learning and enforce accountability it is important to develop an evaluation framework. The evaluation framework will not only provide a background for reflection on the process implementation of a crisis management system but also present a useful structure for a future set of guidelines on carrying an evaluation process.

THE ROLE OF ICT IN CRISIS MANAGEMENT

The first important step towards reducing disaster impact is to correctly analyze the potential risk and identify measures that can prevent, mitigate or prepare for emergencies. ICT can play a significant role in highlighting risk areas, vulnerabilities and potentially affected populations by producing geographically referenced analysis through, for example, a geographic information system (GIS). The importance of timely disaster warning in mitigating negative impacts can never be

underestimated. For example, although damage to property cannot be avoided, developed countries have been able to reduce loss of life due to disasters much more effectively than their counterparts in the developing world (see Table 1). A key reason for this is the implementation of effective disaster warning systems and evacuation procedures used by the developed countries, and the absence of such measures in the developing world.

Table 1: Comparison of Damage Caused by Three Recent Disasters

Incident	Considered area	Number of deaths	Estimated financial loss
Indian ocean tsunami (December 2004)	Sri Lanka	30,920 or 38,195 (two different official estimates)	US\$1 billion damage and US\$1.8 billion recovery costs
Northern Pakistan earthquake (October 2005)	Pakistan	87,350 (official) over 100,000 (unofficial)	US\$5 billion
Hurricane Katrina (August 2005)	New Orleans, USA	1,604 accounted for (both direct and indirect) 2,000 missing	US\$25 billion - US\$100 billion, US\$75 billion (according to the US National Hurricane centre)

Sources: UN/ISDR, 2006

All the figures reported in Table 1 are rough estimates as it is impossible

to have exact figures in such situations. However, Table I clearly shows that in the case of Hurricane Katrina, although the economic loss and damage to property were much higher, the number of deaths was remarkably less than that resulting from the Indian Ocean tsunami in Sri Lanka and the Pakistan earthquake. This is largely because in Sri Lanka and Pakistan, the victims were mainly communities living below the poverty line - a factor that significantly contributed to their vulnerability - and because effective disaster warning systems were not in place. In New Orleans, official warnings were dispatched in advance and many in the affected areas were evacuated in time. In addition, the disaster management process was much better than what it had been in Sri Lanka and Pakistan, despite the heavy criticism it received.

It is important to note that crisis management is indeed a system, not a singular technology, constituting the identification, detection and risk assessment of the hazard, it is the accurate identification of the vulnerability of a population at risk, and finally, the communication of information about the threat to the vulnerable population in sufficient time and clarity so that they can take action to avert negative consequences. This final component underscores the importance of education and creating awareness in the population so that they may respond with the appropriate actions (Samarajiva et al., 2005).

ICT CHANNELS USED FOR CRISIS MANAGEMENT

The following are some of the media - both traditional and new - that can be effectively used for crisis management purposes. Some may be more effective than the rest, depending on the nature of the disaster, the regions affected, the socio-economic status of the affected communities and their political architecture. However, it is not a

question of one medium against another. All are means to a common goal of passing along disaster warnings as quickly and as accurately as possible. Any one or combination of the following media can be used for that purpose;

(i)Radio and Television

Considered the most traditional electronic media used for disaster warning, radio and television have a valid use. The effectiveness of these two media is high because even in developing countries and rural environments where the tele-density is relatively low, they can be used to spread a warning quickly to a broad population. The only possible drawback of these two media is that their effectiveness is significantly reduced at night, when they are normally switched off.

A study on media perception and disaster-related behaviour in Bangladesh revealed that early, easily understandable and language-appropriate warning dissemination through radio can reduce the potential death toll of catastrophic cyclone and tidal bore. The study, conducted by the Forum for Development, Journalism and Communication Studies, recommended that relevant authorities develop innovative warning signal systems and take necessary steps to disseminate the warning in easily understood language through radio at least two days before a cyclone hits, hence mitigating the loss of lives and property every year in Bangladesh.

Mohammad Sahid Ullah, the Chittagong University professor who led the study, suggest that part of the process is increasing public confidence in broadcast media since self-evacuation and the poor quality of shelters are the major causes of death (Ullah, 2003). After the Indian Ocean tsunami of 2004, many radio manufacturers considered introducing new digital radio alert systems that react even if the set is switched off. In order to trigger this alarm, a special flag integrated into the received signal from a terrestrial transmitter or a satellite would be used and the

set would automatically tune to the emergency broadcast channel. The only disadvantage of this system is that to introduce a new generation of receivers in analogue environment generally takes 5 to 10 years. With digital receivers, this would be somewhat easier (Dunnette, 2006). This arrangement not only ensures the timely delivery of the warning message, but also ensures the minimum duplication of efforts.

(ii) Cell Broadcasting

Most of today's wireless systems support a feature called cell broadcasting. A public warning message in text can be sent to the screens of all mobile devices with such capability in any group of cells of any size, ranging from one single cell (about 8 kilometres across) to the whole country if necessary. Code Division Multiple Access (CDMA), D-AMPS, Global System of Mobile Communication (GSM) and UMTS4 phones have this capability. There are four important points to recall about the use of cell broadcasting for emergency purposes.

There is no additional cost to implement cell broadcasting. It is already resident in most network infrastructure and in the phones, so there is no need to build any towers, lay any cable, write any software or replace handsets. It is not affected by traffic load; therefore it will be of use during a disaster, when load spikes tend to crash networks, as the London bombings in 2005 showed. Also, cell broadcasting does not cause any significant load of its own, so it would not add to congestion. Cell broadcasting is geo-scalable, so a message can reach hundreds of millions of people across continents within a minute. It is geo-specific, so that government disaster managers can avoid panic and road jamming by telling each neighbourhood specifically if they should evacuate or stay put.

The only possible disadvantage to cell broadcasting is that not every user may be able to read a text message when they receive it. In many African countries, a sizeable population of the phone users cannot read and

understand a message sent in English. Thus, it is essential to send warning messages in local languages. However, these messages would still be inaccessible to those who cannot read, even in their own language list. This arrangement not only ensures the timely delivery of the warning message, but also ensures the minimum duplication of efforts. However, there are two drawbacks to using telephones for disaster warning. Telephone penetration in many areas is still not satisfactory, particularly in rural and coastal areas most at risk. Even with the exponential increase in the number of phones that has occurred in recent years, there are still many regions in Africa, where a telephone is considered a luxury. The other drawback is the congestion of phone lines that usually occurs immediately before and during a disaster, resulting in many phone calls in that vital period that cannot be completed.

(iii) Satellite Radio

A satellite radio or subscription radio is a digital radio that receives signals broadcast by communications satellite, which covers a much wider geographical range than terrestrial radio signals. Satellite radio functions anywhere that there is line of sight between the antenna and the satellite, given there are no major obstructions such as tunnels or buildings. Satellite radio audiences can follow a single channel regardless of location within a given range.

Satellite radio can play a key role during both disaster warning and disaster recovery phases. Its key advantage is the ability to work even outside of areas not covered by normal radio channels. Satellite radios can also be of help when the transmission towers of the normal radio station are damaged in a disaster.

Table 2: Radio Communication Media Used in Disaster Warning and Management

Disaster phases	Major communication services involved	Major tasks of radio communication services
Prediction and detection	Meteorological services (meteorological aids and meteorological-satellite service) Earth exploration satellite service	Predicting weather and climate detecting and tracking earthquakes, forest fires, hurricanes, oil leaks, tsunamis, typhoons, etc. Providing warning information
Alerting	Amateur radio services	Receiving and distributing alert messages
	Broadcasting services, terrestrial and satellite (radio, television, etc.)	Disseminating alert messages and advice to large sections of the public
	Fixed services, terrestrial and satellite	Delivering alert messages and instructions to telecommunication centres for further dissemination to the public
	Mobile services (terrestrial, satellite, maritime, etc.)	Distributing alert messages and advice to individuals
Relief	Amateur radio services	Assisting in organizing relief operations in affected areas (especially when other services are still not operational)
	Broadcasting services,	Coordinating relief

	terrestrial and satellite (radio, television, etc.)	activities by disseminating information from relief planning teams to population
	Earth exploration satellite service	Assessing damage and providing information for planning activities Relief
	Fixed services, terrestrial and satellite	Exchanging information between different teams/groups for planning and coordination of relief activities.
	Mobile services (terrestrial, satellite, maritime, etc.)	Exchanging information between individuals and/or groups of people involved in relief activities

Sources: UN/ISDR, 2006

The International Telecommunication Union (ITU) has identified various radio communication media that can be used in disaster-related situations (see Table 2).

(iv)Internet/Email

The role Internet, email and instant messages can play in disaster warning entirely depends on their penetration within a community and usage by professionals such as first responders, and coordinating bodies.

While these media can play a prominent role in a developed country, where nearly half of all homes and almost all offices have Internet connections, this is not the case in the developing world. In many developing countries, less than 5 percent of the population uses the Internet and even those who are users do not use it on a regular basis. In such a situation, it is difficult to expect Internet and email to play any critical role.

In spite of that drawback, many disaster-related activities are already underway within the Internet community. For example, a new proposal for using the Internet to quickly warn large numbers of people of impending emergencies is currently being drafted by the Internet Engineering Task Force. At a 1997 international conference on 'Harnessing the Internet for Disasters and Epidemics', participants raised issues affecting their ability to use the Internet for improving crisis management. Concerns included the high cost of technology, a lack of content in local languages, and governmental control on information exchange." The most significant obstacle impeding widespread Internet usage was the widening gap between those with unlimited access and those, whose access to information and new technologies was restricted by economic, linguistic, cultural or administrative constraints, highlight the Pan American Health Organization's report on the conference. Without direct communication between decision makers and without a free flow of reliable information among all involved, effective contingency planning and emergency response are at risk (Putuam, 2002).

The strengths of each medium and the challenges in using them are summarized in Table 3.

Table 3: Comparison of Different Communication Channels Used in Disaster Warning (Sources: UN/ISDR, 2006).

Channel	Benefits	Challenges
Radio and television	Widespread	Takes Television time to get the warnings. Limited use at night.
Telephone (fixed and mobile)	Messages delivered Quickly	Problems of authenticity. Does not reach non-users. Congestion
SMS	Quick Messages can be sent to groups	Congestion; Does not reach non-users. Local language problems.
Cell broadcasting	No congestion can address a group simultaneously	Does not reach non-users. Local language problems.
Satellite radio	High reachability	Cannot be used to educate masses, only good for specific points.
Internet/Email	Interactive Multiple sources can be checked for accuracy of information	Not widespread.
Amateur/Community radio	Excellent for rural, poor and Remote communities	Not widespread. People lose interest if used only in case of disaster
Sirens	Can be used even at night Good In rural areas	Maintenance of the system cannot disseminate a detailed message.

Geographic Information System (GIS) and Remote Sensing in Disaster Management

GIS can be loosely defined as a system of hardware and software used for storage, retrieval, mapping and analysis of geographic data. Spatial features are stored in a coordinate system (latitude, longitude, state, plane, etc.) that references a particular place on the earth. Descriptive attributes in tabular form are associated with spatial features. Spatial data and associated attributes in the same coordinate system can then be layered together for mapping and analysis. GIS can be used for scientific investigations, resource management and development planning. Remote sensing is the measurement or acquisition of information about an object or phenomenon by a recording device that is not in physical or intimate contact with the object. In practice, remote sensing is the remote utilization (as from aircraft, spacecraft, satellite or ship) of any device for gathering information about the environment. Thus, an aircraft taking photographs, earth observation and weather satellites, monitoring of a foetus in the womb via ultrasound, and space probes are all examples of remote sensing. In modern usage, the term generally refers to techniques involving the use of instruments aboard aircraft and spacecraft. As disaster management work usually involves a large number of different agencies working in different areas, the need for detailed geographical information in order to make critical decisions is high. By utilizing a GIS, agencies involved in the response can share information through databases on computer-generated maps in one location. Without this capability, disaster management workers have to access a number of department managers, their unique maps and their unique data. Most disasters do not allow time to gather these resources. GIS thus provides a mechanism to centralize and visually display critical information during an emergency. There is an obvious advantage to using a map with remote sensing or GIS inputs instead of a static

geographical map. A static map is mostly analogous and is not interactive. On the other hand, a vulnerability map with GIS input provides dynamic information with cause and effect relationship. Visualization effect is much more effective in the latter case. GIS-based space technology solutions have become an integral part of disaster management activities in many developed and some developing countries. The United Nations Office for Outer Space Affairs has been implementing a Space Technology and Disaster Management Programme to support developing countries in incorporating space-based solutions in disaster management activities.

POST- DISASTER MANAGEMENT

Locating and identifying potential problems is a core requirement in disaster management. GIS can be used effectively to achieve this objective. Using a GIS, it is possible to pinpoint hazard trends and start to evaluate the consequences of potential emergencies or disasters. When hazards are viewed with other map data, such as buildings, residential areas, rivers and waterways, streets, pipelines, power lines, storage facilities, forests, etc., disaster management officials can formulate mitigation, preparedness, response and possible recovery needs. Information derived from remote sensing and satellite imagery plays an important role in disaster management and crisis prevention. Their effective application depends not solely on technical specifications, but is influenced by factors such as data collection, processing and distribution, capacity building, institutional development and information sharing. Earth observation satellites could be used to view the same area over long periods of time and, as a result, make it possible to monitor environmental change, human impact and natural processes.

This would facilitate scientists and planners in creating models that would simulate trends observed in the past, present and also assist with projections for the future.

Mitigation

After potential emergency situations are identified, mitigation needs can be addressed. This process involves analysing the developments in the immediate aftermath of a disaster, evaluating the damage and determining what facilities are required to be reinforced for construction or relocation purposes. Mitigation may also include implementing legislation that prevents building structures in areas prone to earthquake, flood or tsunami. Other mitigation approaches may target fire-safe roofing materials in wildfire hazard areas. Utilizing existing databases linked to geographic features in GIS makes the task of monitoring these possible.

Preparedness

During the preparedness and response phases, GIS can accurately support better response planning in areas such as determining evacuation routes or locating vulnerable infrastructure and vital lifelines, etc. It also supports logistical planning to be able to provide relief supplies by displaying previously available information on roads, bridges, airports, railway and port conditions and limitations. Apart from this, activities such as evacuee camp planning can also be done using GIS.

GIS can also provide answers to some of the questions important to disaster management officers, such as the exact location of the fire stations if a five-minute response time is expected or the number and locations of paramedic units required in a specific emergency. Based on the information provided by GIS, it is also possible to estimate what quantity of food supplies, bed space, clothes and medicine will be

required at each shelter based on the number of expected evacuees. In addition, GIS can display real-time monitoring for emergency early warning. Remote weather stations can provide current weather indexes based on location and surrounding areas. Wind direction, temperature and relative humidity can be displayed by the reporting weather station. Wind information is vital in predicting the movement of a chemical cloud release or anticipating the direction of wildfire spread upon early report. Earth movements (earthquake), reservoir level at dam sights, radiation monitors, etc. can all be monitored and displayed by location in GIS. If necessary, this type of information and geographic display can be delivered over the Internet to the public.

The most difficult period of a disaster is the immediate aftermath. This period calls for prompt action within an exceptionally short period of time. In the aftermath of any disaster, a significant number of individuals will be injured and/or displaced. Many of them may still be living with the trauma they have encountered, including loss of loved ones. Affected individuals may also be without food or other essential items. They might be waiting in temporary shelters, with no idea what to do next. Some might need immediate medical attention, while the disaster aftermath environment also creates ideal breeding grounds for possible epidemics.

Charged with leading the response, authorities may find themselves with limited resources and without any comprehensive plans to use them or to find more. They often need the help of a third party, which can include donors, both institutions and individuals. These institutions may have assistance to offer, but know no means in which they can provide it as they may not have any link with those who are working in the field. The following case studies illustrate how ICT can be used effectively to address such problems in the immediate post-disaster period.

Example 1: Tracing Missing Persons

After a disaster, there are often a large number of individuals missing. It is common to find families scattered and children separated from their parents. Outside relatives and friends, especially those living overseas, naturally want to know the latest information about the condition of their loved ones. The psychological strain on children can be severe and it is essential that they be reunited with their families as soon as possible. One objective of Sahana is to assist victims in connecting with their families and friends as soon as possible. Sahana's Missing Person Registry is an electronic version of a bulletin board of missing and found people. It can capture information not only on the people missing, but also about those who seek details about the missing, thus increasing their chance of reuniting. Even if the victims or families do not have access to this information themselves, it is quite easy for any authorized NGO or civil society group to connect to the central portal and provide that service in the areas they are working.

Example 2: Coordinating Donor Groups

In the immediate aftermath of the 2004 tsunami in Sri Lanka, there was a massive outpouring of support from international NGOs, local NGOs and community groups. There were at least 300 NGOs working on the same goals, though they used different approaches. In an environment where resources are in short supply, it is essential that response efforts should not be duplicated. Otherwise, such duplication can result in issues such as congested supply routes, competition between organizations, double vaccinations and saturation of support provided to some areas while other affected areas are neglected. Consequently, goodwill can be lost. This coordination task is too much for an authorized emergency controller to handle manually. An ICT solution can thus be the ideal solution. For instance, an electronic organization registry can

help immensely. It can effectively track who is doing what, where, when and, more importantly, whether there are areas in which services are not adequate. This awareness can enable volunteers and organizations to distribute themselves evenly across affected regions. Sahana has developed such an organization registry. It keeps track of all the relief organizations and civil society groups working in the disaster region. It captures information on both the places where they are active and the range of services they are providing in each area to ensure that there is no overlap.

Example 3: Recording the Locations of Temporary Camps and Shelters

In a crisis situation, there are usually no pre-planned locations for camps and shelters. A temporary shelter or camp can be anywhere and can range in size from a large government-maintained camp to an individual house. Due to these differences, it is necessary to record the locations and populations of all camps. This is paramount to distributing aid effectively and ensuring that no affected areas are inadvertently ignored. A sub-application of the Sahana system keeps track of the location of all the camps in the region. It also records basic data on the facilities they might have and the number of people in them. If necessary it can provide a GIS view to plot the location of the camps in the affected area (De Silva, 2005).

ICT AND THE CHALLENGES OF CRISIS MANAGEMENT IN NIGERIA

One obvious challenge facing most of the developing countries is low ICT penetration level. According to the UNDP Human Development Report of (2005), in 2003, the tele-densities of south west, south east and northern Nigeria were 38, 18 and 15 per 1,000 people, respectively. The situation is the same for radio and television. The irony is that while a

small selection of households might have all of these media, the majority do not have any of them. With such low penetration levels, it is extremely difficult to establish any effective ICT-based disaster warning system. For such communities, it is essential to think of other means (such as community radio or public address systems). Unless the levels of telephone, radio and television penetration can be reasonably increased, it is difficult to guarantee that such a community can be free from disaster risks, irrespective of the efficiency of the disaster monitoring systems.

Another significant challenge to be recognized is the reluctance of some national governments to implement ICT-friendly policies. Many governments do not see investment in ICT or even building up ICT-enabling infrastructure as priorities. The result invariably will be that ICT and technology in general take a backseat to presumed priorities such as ensuring good governance practices, providing healthcare facilities and addressing gender barriers. The examples provided in this e-Primer make it obvious that as far as disaster management is concerned, there is no reason why ICT should take such a secondary role. ICTs, in this context, are not just commercial tools that are being used for the sole purpose of increasing profits in a business; they play a much larger role in protecting the well-being of the general population. It should therefore be the responsibility of all concerned stakeholders, from governments to donor organizations, to give the right priority to ICT development and adoption. Only that will ultimately guarantee disaster risk reduction for all.

CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

It is essential that we look at crisis management from the development angle. It is no longer either a one-off or stand-alone activity. Despite the fact that crises management have not been identified as one of the

development agenda by many nation, it is apparent that proper mechanisms for disaster awareness and means of crisis management are essential to achieving developmental goals. In particular, the MDG targets such as integrating the principles of sustainable development into country policies and programmes, and reversing the loss of environmental resources can never be achieved without giving due emphasis to effective crisis/disaster management strategies. The key priorities for the future, as illustrated by the UN/ISDR report 'Living with Risk' (2004), can be extremely useful to help understand the prospects of ICT in crisis risk reduction.

First, as the report points out, there is a need for disaster and risk reduction to be an essential part of the broader concerns of sustainable development, and hence the need to make sure that risk assessments and vulnerability reduction measures are taken into account in different fields, such as environmental management, poverty reduction and financial management.

Second, it is essential to note that current development practices do not necessarily reduce community vulnerability to crisis — indeed, ill-advised and misdirected development practices may actually increase disaster risks. A considerable challenge remains in raising awareness of this concern and to influence and enhance existing development projects, poverty reduction strategies and other programmes to systematically reduce disaster risk. The key priorities for the future, as illustrated by the UN/ISDR report 'Living with Risk' (2004), can be extremely useful to help understand the prospects of ICT in crisis management.

Third, political commitment by public and private policy makers and local community leaders, based on an understanding of risks and disaster reduction concepts, is fundamental to achieving change.

Finally, even though national and local authorities bear the main responsibility for the safety of their people, it is the international

community's duty to advocate policies and actions in developing countries that pursue informed and well-designed crisis management strategies, and to ensure that their own programmes reduce crisis. However, the challenge is to determine the role of ICT in addressing these priorities. ICT is only a tool and it should not be treated as a panacea for all issues arising in crisis management. As is the case with any other tool, the effectiveness of ICT in reducing disaster risk depends on how it is used. The use of ICT crisis management should not be a choice between this medium/Technology against that medium/technology. The very reason for the existence of so many channels is that none of them is suitable for every situation. One medium that might fit best under a certain set of circumstances might be of little use under another. Thus, what is required is not a competition between different media and technologies, but instead, using the best combination depending upon the circumstances.

REFERENCES

- Abrahamsson, M., Hassel, H., & Tehier, H. (2010). Towards a System-Oriented Framework for Analyzing and Evaluating Emergency Response. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 14-25.
- Accenture. (2002). *Government leadership - realizing the vision*. London: Third Annual eGovernment Benchmarking Report.
- Acharya, M. (2005). 'Amateur Radio, A potential tool in emergency

operations', *14d Magazine*, Volume 3, Number 1, January, Centre for Science, Development and Media Studies, New Delhi, India. <http://www.i4donline.netljano5/amateur.asp>.

Ahmed, M. (2006). *The Principles and Practice of Crisis Management: The case of Brent Spar*. London: Paigrave Macmillan.

Alkin, M. C., & Christie, C. A. (2004). *Evaluation Roots: Tracing theorists views and influences*. Thousand Oaks, California: Sage.

Anderson, J., Baldwin, A., Betts, M., Carter, C., Hamilton, A., E, S., et al. (2000). A framework for measuring IT innovation benefits. *ITcon* , 5, 57-72.

Berk, R. A., & Rossi, P. H. (1990). *Thinking about program evaluation*. Newbury Park, California: Sage.

Boin. R. A., McConnell, A., & 't Hart, P. (2008). *Governing after crisis: The politics of investigation, accountability and learning*. Cambridge: Cambridge University Press.

Chelimsky, E. (1997). Thoughts for a new evaluation society. *Evaluation* , 97-118.

Church. C., & Rogers, M. M. (2006). *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*. Washington: Search for Common Ground.

Church, C., & Shouldice, 3. (2002). The evaluation of conflict resolution interventions: Framing the state of play. *INCORE International Conflict Research* 1-71.

Clarke, A. (1999). *Evaluation Research*. London: Sage. Clothier, J. (2005). 'Dutch trial SMS disaster alert system', CNN.com. <http://edition.cnn.com/2005/TECH/11/09/dutch.disaster.warning/index.html> Convio website: <http://www.convio.com>

Daily News, (2006). 'Disaster alarm system to be set up soon', 26 January 2006, *Associated Newspapers of Ceylon Ltd.*, Colombo, Sri Lanka.

De Silva, C, (2005). Sahana FOSS Disaster Management System [http://www.1inux.1k\[-chamindra\]docs/Sahana-DesInventar](http://www.1inux.1k[-chamindra]docs/Sahana-DesInventar) Case-Stuyp website: <http://www.desinventar.org/desinventar.html>.

Deverell, E. (2009). Crisis as Learning Triggers: Exploring a conceptual framework of crisis- induced learning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 179-188.

Dunnette, R. (2006). 'Radio and TV Broadcasting for Disaster Relief a Public Warning', Pacific Telecommunications Council '06 Proceedings. <http://www.ptc06.org/program/public/proceedings>.

Fildes, J. (2010, March 1). *Net puts Kenya at centre of Chile rescue efforts*. Retrieved from BBC:

Fleischner, J., Hippel, K. V., & Barton, F. (2009). *Migrant Support for Improved Public Safety in Conflict Prone Settings*. Washington DC: Center for Strategic and International Studies.

- Gidley, R (2005.) 'Covering conflicts and disasters: the media mandate', Proceedings of the Asian Media Information and Communication Centre Annual Conference, Beijing, China, July.
- Greenough, P., Chan, J., Meier, P., Bateman, L., & Datta, S. (2009). Applied Technologies in Humanitarian Assistance: Report of the 2009. *Prehospital and Disaster Medicine* , 206-209.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Guba, E., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gundel, S. (2005). Towards a typology of crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 106- 115.
- Heeks, R. (2001). Understanding e-governance for Development. *iGovernment Working Paper Series*.
- Jackson, P. (2001). Public sector added value: can bureaucracy deliver? *Public Administration*, 5-28.
- Janssen, D. (2003). Mine's bigger than yours: assessing international e-government benchmarking. *Proceedings of 3rd European Conference on e-government* (pp. 209-2 16). Dublin: MCIL.
- McConnell, A., & Drennan, L. (2006). Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 59-70.

- Meier, P. (2010, June 17). *Measuring success in Ushahidi deployments* - The Ushahidi Blog. Retrieved
- Meier, P. (2010, June 28). Read this if you don't know what Ushahidi is - The Ushahidi Blog. Retrieved July 15, 2010, from Ushahidi: <http://blog.ushahidi.com/index.php/2010/06/28/read-this-if-you-don%E2%80%99t-know-what-ushahidi-is/>
- Meier, P. (2010, May 5). How to run a successful crowd sourcing project / revolution. Retrieved. August 6, 2010, from iRevolution: <http://irevolution.wordpress.com/2010/05/05/towards-a-model-for-successful-crowdsourcing/>
- Meier, P., & Leaning, J. (2009). *Applying Technology to Crisis Mapping and Early Warning*.
- Mitroff, I. (2001). *Managing crisis before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: Amacom.
- Samarajiva, R.M. et al (2005) *National Early Warning System: Sri Lanka - A Participatory Concept Paper for the Design of an Effective All-Hazard Public Warning System, Version, LIRNE: Sri Lanka*.
- Schwartz, P. (2003). *Inevitable Surprises: Thinking ahead in times of turbulence*. New York: Gotham.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Seeger, M., Seilnow, T., & Ulmer, R. (1998). Communication, Organization and Crisis. *Communication Yearbook*, 231-275.

- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- Seymour, M., & Moore, S. (2000). *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*. London: Cassell.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Leviton, L. C. (1991). *Foundations of Program Evaluation: Theories of Practice*. Newbury Park, California: Sage.
- Shaw, I. F., Greene, J. C., & Mark, M. M. (2006). *The Sage Handbook of Evaluation*. London: Sage.
- Shirky, C. (2010). *Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age*. New York: Penguin Group.
- Shrivastava, P. (1987). *Bhopal: Anatomy of a crisis*. New York: Ballinger.
- Smith, D. (1990). Beyond contingency planning - Towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, 263-275.
- Smith, D. (2006). Crisis Management - Practice in search of paradigm. In D. Smith, & D. Elliott, *Key Reading in Crisis Management: Systems and structures for prevention and recovery* (pp. 1-12). New York: Routledge.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (1985). *Systematic Evaluation: A self-instructional guide to theory and practice*. Dordrecht: Kluwer Nijhoff.

- Tyler, R. (1950). *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ullah, Mohanimad, S. (2003). 'The Role of Dialect Specific Radio Warnings in Saving Lives During Cyclonic Disaster in Bangladesh', 2003 World Disaster Reduction Campaign, UN/ISDR, Geneva.
- UN/ISDR. (2004). *Living with Risk: A global review of disaster risk reduction initiatives*, Geneva: UNI/SDR.
- UN/ISDR. (2006). *Developing Early Warning Systems: A key checklist, working draft, EWC III*, Third International Conference on Early Warning, Bonn Germany, 27-29 March.
- Wattegama, C. (2007). *ICT for Disaster Management*. Bangkok: United Nations Development Programme – Asia-Pacific Development Information Programme (UNDP-APDIP).
- Wester, M. (2009). Cause and consequences of Crisis: How perception can influence communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 118-125.
- Wiener, N. (1954). *Cybernetics in History. In The human use of human beings: Cybernetics and society*, Boston: Houghton Mifflin
- Yin, R. (1981). *The Case Study Crisis: Some Answers* Zincir-Heywood, A. Nur and Malcolm I. Heywood. (2000). 'In the Wake of the Turkish Earthquake', Turkish Internet, Proceedings of the Internet Society's iNet 2000 conference. http://www.isoc.org/inet2000/cdproceedings/8I/8I_2.htm

NAVODILA AVTORJEM/Instruction for writing papers:

AVTORSKE PRAVICE

Vse pravice R&R so pridržane. Revija in članki so lahko širjeni in citirani le z navajanjem avtorja iz članka in revije. Znanstveni prispevki, objavljeni v R&R, so delo avtorjev in ni nujno, da predstavljajo ideje ali prepričanja uredniškega odbora revije. Odgovornost za spoštovanje avtorskih pravic v navedkih objavljenega članka je domena avtorja. Ob objavi članka v R&R avtorji avtomatično pripišejo avtorske pravice reviji. Vendar pa si avtorji zadržijo pravico za vnovično uporabo objavljenega materiala v drugi publikaciji, pod pogojem, da mine vsaj eno leto po objavi članka v reviji R&R.

Copyrights

All rights concerning R&R are reserved. Journal and Articles can be spread and cited only with information on author of article and journal. Articles published in the R&R are the work of individual authors and do not necessary represent ideas and believes of Editorial board of R&R. The responsibility for respecting copyrights in the quotations of a published article rests with the author(s). When publishing an article in R&R, authors automatically assign copyright to the journal. However, authors retain their right to reuse the material in other publications written or edited by themselves and due to be published at least one year after initial publication in R&R.

ČLANKI

Uredništvo sprejema v presojo za objavo izključno izvirna znanstvena besedila, ki še niso bila objavljena oziroma niso v recenzijem postopku v drugih revijah. Besedila z referencami in opombami naj bodo poslana po elektronski pošti v Wordovem dokumentu z 1,5 vrstičnim razmikom in pisavo Times New Roman. Vse strani besedila morajo biti obojestransko poravnane in zaporedno oštevilčene. Uredništvo si pridržuje pravico, da predlagani rokopis prilagodi skladno z zahtevami redakcije in standardov slovenskega ali angleškega jezika.

1. Besedila pošljite na elektronski naslov: ambroz.vuga@fuds.si
2. Zaradi dvostranskega anonimnega recenzentskega postopka naj prva stran vsebuje le naslov besedila brez imen avtorja. Ime in priimek avtorja, strokovni

naziv, trenutna zaposlitev, celoten naslov prispevka, telefonska številka in elektronski naslov naj bodo izpisani na posebni naslovni strani.

3. Besedilu je obvezno priložiti povzetek in ključne besede v slovenskem in angleškem jeziku. Povzetki naj vsebujejo natančno opredelitev v nadaljevanju predstavljene teme in izpostavijo ključne zaključke. Povzetki ne smejo presegati 150 besed.
4. Znanstveni in strokovni prispevki naj praviloma ne presegajo 7000 besed.
5. Glavni naslov naj bo poudarjen in naj ne presega 100 besed. Vsi ostali naslovi naj bodo jasno vidni, poudarjeni in ločeni z eno vrstico presledka.
6. Opombe morajo biti v besedilu jasno označene z zaporednimi številkami skozi celotno besedilo. Opombe naj bodo pod besedilom.
7. Tabele morajo imeti jasno oznako (npr. Tabela 1: Naslov tabele) in naslove. Enako velja za slike in grafe.
8. Seznam literature naj bo naveden po abecednem redu priimkov avtorjev in letnice izdaje v prispevku uporabljenega gradiva, če gre za istega avtorja.
9. Oddano besedilo mora spremljati izjava avtorja, da besedilo še ni bilo objavljeno oz. ni v pripravi za tisk.

Articles

Papers are received on the understanding that they are not under consideration for publication elsewhere and have not already been published. Manuscripts to be considered for publication should be submitted to the Editor via e-mail as a word document attachment. Article should be written in Times New Roman and 1,5 spacing. Pages should be justified and numbered. Editorial board keeps the right to adjust the language standards of Slovenian or English language.

1. Papers should be e-mailed to ambroz.vuga@fuds.si
2. Due to two sided anonymous peer-review procedure the first page should obtain only the title of the paper without the author's name. The name and surname of the author, affiliation and job position along with the title of the paper should be written together with telephone number and e-mail of the author at special page.
3. The paper must obtain the summary and key words in Slovenian and English language. Summary should contain exact description of topic presented and outline the key conclusions. Summary should not exceed 150 words.

4. Scientific and technical papers should not exceed 7000 words.
5. The main title should be in bold and should not exceed 100 words. The rest of the titles should be clearly visible, in bold and separated by one line spacing.
6. Footnotes should be clearly visible in the text and marked by sequential numbers through out the paper. Footnotes should be placed below the text.
7. Tables should be clearly marked (e.g. Table 1: the title of the table) and titled. The same goes for any kind of pictures or graphs.
8. The list of references should be arranged in alphabetical order of authors' surnames and year of publishing if the same author is cited in different publication.
9. The submitted paper should obtain the authors' statement on paper not being published or in any other peer review procedure.

RECENZENTSKI POSTOPEK

Uredništvo uporablja obojestransko anonimni recenzentski postopek. Avtor mora po potrebi vnesti recenzentove pripombe, preden vnovič odda prispevek. Uredništvo lahko brez zunanjega recenziranja zavrne objavo neustreznega članka.

Peer review procedure

The editorial uses both sided anonymous peer review procedure. Author must if needed take in consideration the reviewers notes before submitting the paper again. Editorial can, without the external peer review procedure discard the publishing of inadequate paper.

NAVAJANJE LITERATURE

Reference in literatura, navedeni v članku, morajo biti urejene na posebni strani in po abecednem redu. Pri tem mora avtor uporabljati naslednji način navajanja:

References and Citations

References and literature listed in article must be arranged on special page in alphabetical order. Authors must use following style of listing:

Knjiga: Priimek, Ime (leto izdaje knjige): *Naslov monografije: morebitni podnaslov.* Kraj izida: Založba.

Book: Surname, Name (published year): *Title of a book.* Place: Publisher.

Zbornik: Priimek, Ime (leto izdaje zbornika): Naslov prispevka v zborniku. V: Ime Priimek urednika (ur.): *Naslov zbornika.* Kraj izdaje: Založba, strani prispevka.

Citing chapter in the book: Surname, Name (year): Title of chapter. In: Name Surname (ed.): *Title of book.* Place: Publisher, pages of chapter.

Članek: Priimek, Ime (leto objave članka): Naslov članka. *Naslov revije.* Številka, letnik revije:, strani članka v reviji.

Article in the journal: Surname, Name (year): Title of the article. *Title of the journal.* Vol.: XXX, No.: 2, pages of article.

Internetni vir: Priimek, Ime (letnica): Naslov. URL: Internetni naslov, (mesec, leto dostopa).

Internet source: Surname, Name (year): Title of text. Available at : www:// (date of last access).

Fakulteta za uporabne družbene študije
School of Advanced Social Studies
Let. 4, Št. 2, Vol. 4, No. 2
2011

15,00 €

