

Oblikovanje skladov – (Fund Raising)**

Podarjena sredstva za neprofitne oziroma človekoljubne namene so v ZDA v letu 1990 znašala 2,24% bruto družbenega proizvoda. To je znašalo približno 5.465 milijard dolarjev. Ta vsota se v povojnem obdobju stalno povečuje, v posameznih letih tudi za več kot 10% (Fund Raising School, 1993).

Payton pravi, da je pri oblikovanju skladov opazen premik od voluntarističnega pristopa k vse večji stopnji profesionalizacije (Payton 1989, str. 30–45). Glede na navedeno ni čudno, da postaja oblikovanje skladov predmet posebnega proučevanja, da poučevanje iz oblikovanja skladov poteka na več kot sto ameriških šolah oziroma univerzah, da nastajajo specializirane šole, ki se ukvarjajo samo s tem področjem, in da se je pojavil poseben poklic specialista za oblikovanje skladov, ki ima vse bolj osrednje mesto v neprofitnih organizacijah. Razvojni proces v tej smeri je najbrž ireverzibilen, saj se neprofitne organizacije le s pomočjo vse bolj profesionalnih pristopov lahko borijo za omejena sredstva možnih darovalcev. Tiste, ki se lotevajo pridobivanja sredstev amatersko, vse bolj izgublajo možnosti za financiranje.

Dogajanje pri oblikovanju skladov v drugih razvitih državah ni tako dinamično kot v ZDA in ni toliko povzdignjeno na raven posebne stroke. Razlogov za to je najbrž cela vrsta. Med najpomembnejše pa gotovo sodi poseben 'welfare mix' (Evers, Wintersberger, 1988) oziroma ustroj sistema blaginje, ki v ZDA temelji na močnem neprofitnem sektorju in šibki državi. Temu je treba dodati še izrazit individualizem, ki je posameznike silil k samoorganizaciji, in filantropsko tradicijo oziroma tradicijo človekoljubnih dejavnosti, ki se kaže tako v vrednotah posameznikov kot v institucionalnih ureditvah lokalnih skupnosti in v podjetjih.

V evropskih sistemih blaginje je država od Bismarka naprej igrala pomembno vlogo in je zato socialno varnost po eni strani v mnogo večjem obsegu spravila v okvir javnih programov in institucij, po drugi strani pa je bila tudi bolj naklonjena financiranju neprofitnih organizacij. Kaže, da so te laže oziroma enostavneje prišle do sredstev, če so se obračale na državo, kot pa če so se lotevale oblikovanja skladov in pridobivanja sredstev iz drugih virov.

Toda, kaj pravzaprav pomeni 'fund raising'? Prevod te sintagme v pridobivanje sredstev, ki se je pri nas že pojavil, je najbrž preveč prozaičen. Morda ne toliko zato, ker 'fund' lahko lepo prevedemo v sklad, pač pa zato, ker 'raising' ne pomeni preprosto pridobivanja oziroma zbiranja (denarja). Med mnogimi pomeni, ki jih ima ta pojem, bi kazalo poudariti predvsem ustanavljanje, oblikovanje in gojenje (skladov), in sicer zaradi občutljivosti odnosov, ki nastajajo pri darovanju sredstev na eni in prejemanju sredstev na drugi strani. Zato se zdi primerno 'fund raising' prevajati v oblikovanje skladov. Je pa oznaka pridobivanje sredstev bolj akcijska in ji bodo zato nekateri praktiki morda dajali prednost.

* Dr. Ivan Svetlik, izr. profesor na FDV v Ljubljani.

** Dnevi FDO 1994, SMELT, Ljubljana.

V ZDA oblikovanje skladov vmeščajo v koncept filantropije oziroma človekoljubja, ki ga je mogoče razumeti kot etiko in prakso skrbi za blaginjo drugih oziroma soljudi. Človekoljubje ima po Paytonovi navedbi (1989, str. 33–41) dva izvora. Prvega je mogoče najti v krščanski veri, v kateri igrata pomembno vlogo altruizem in dobrotelost. Po Mateju v Novi zavezi je treba lačne nasititi, žejne napojiti, popotnike prenočiti, gole obleči, bolnim pomagati in zapornike obiskovati. Drugi izvor sega v klasično grško in rimsko civilizacijo, kjer ima osrednje mesto prosvetljeni egoizem (enlightened self-interest). To pomeni, da posameznik drugim ne daje iz usmiljenja ali osebne dobrote, temveč zato da bi sam živel v družbi brez revežev in drugih socialno motečih pojavov, v kateri mu bosta zagotovljeni prosperiteta in pomoč, če ju bo potreboval. Prvi izvor človekoljubja je institucionaliziran v cerkvi in njeni dobrotelni dejavnosti, drugi pa v lokalni skupnosti in njenih solidarnostnih mrežah. Tako utemeljeno zasebno človekoljubje je dobilo v moderni dobi dvojčka v socialni državi oziroma državi blaginje, ki jo Payton označi kot institucionalno obliko javnega človekoljubja.

Mixer (1993) razlaga oblikovanje skladov s teorijo družbene menjave. Predstavi tale preprosti model:

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

– Obdarovanec oziroma prejemnik ima potrebo oziroma željo, ki jo lahko zadovolji z darilom.

– Transakcija se sproži na podlagi predstavitve potrebe oziroma problema, ki ga ima prejemnik.

Po Bouldingu (1973) gre pri darovanju za enosmerni prenos sredstev od A k B, ne da bi mu B kar koli vrnil v blagu. Vendar pa mora med A in B obstajati določena povezava, ki se nanaša na status, identiteto, skupnost, legitimnost ali naklonjenost. Za darila, ki jih darovalci dajo ljudem v nesreči, ti dobijo povračilo v obliki statusa, priznanja ali določenega subtilnega psihološkega povračila.

Blau (1968) razume družbeno menjavo kot določeno povračilo za to, kar oseba prejme v dar. Ta transakcija poteka po Blauu na tale način:

– Stranki vnaprej neposredno ne določita povračila oziroma obveznosti. Odločitev o povračilu je prepuščena prejemniku. Menjava je tako nepogodbena, odprta in prostovoljna in ne vsebuje zahtev po vzajemnosti.

– Časovni okvir ni določen; predpostavlja se, da bo povračilo dano nekoč v prihodnje.

– Transakcija poteka med dvema ali več stranmi, med katerimi vladajo odnosi zaupanja, še posebej glede njihovih aktivnosti v prihodnje.

Navedene opredelitve jasno opozarjajo na zapletenost in občutljivost razmerij družbene menjave, ki je podlaga za oblikovanje skladov. To še posebej velja v primerjavi s tržno menjavo, ki temelji na preprostem izračunu stroškov in koristi. Družbeno menjavo je v primerjavi z ekonomsko mnogo težje vzpostaviti, udeležence moralno obvezuje in ima za njihove odnose dolgoročne posledice.

Oblikovanje skladov lahko grafično ponazorimo z naslednjo shemo (str. 970).

Najpreprostejše oblikovanje skladov poteka neposredno med darovalci in prejemniki. Glavni prejemniki sredstev so neprofitne organizacije. Njihovi specialisti za oblikovanje skladov predstavijo svoje programe posameznikom oziroma podjetjem – možnim darovalcem ter jih zaprosijo za pomoč v denarju ali v kaki drugi obliki. Darovalci se odzovejo skladno s svojimi presojami.



V to razmerje posega država, ki z davčnim sistemom in drugimi ukrepi lahko oblikovanje skladov neprofitnih organizacij bolj ali manj pospešuje. Posebno posredniško vlogo pa igrajo tudi fundacije, ki ne opravljajo nobene druge dejavnosti, kot zbirajo sredstva – oblikujejo sklade – in jih porazdeljujejo med neprofitne organizacije, ki opravljajo določeno družbeno koristno dejavnost: izobraževalno, kulturno, socialnovarstveno, naravovarstveno in podobno.

Od zbiranja in razdeljevanja sredstev imajo neposredno korist večinoma drugi posamezniki, kot so prispevali sredstva, posredno pa tudi darovalci in podjetja. Gre za mehanizem prerazdeljevanja sredstev, ki deluje podobno kot mehanizem socialne države s to razliko, da država v tem primeru nikogar ne prisiljuje, tako kot na primer davkoplačevalce, niti ne določa, kako naj bodo zbrana sredstva porazdeljena. O uporabi sredstev odločajo neprofitne organizacije same ali v dogovoru z darovalci. Oglejmo si sestavne dele tega modela podrobneje.

Darovalci posamezniki

Posamezniki v ZDA darujejo večino, to je čez 80% vseh sredstev (Fund Raising School, 1993). Temeljni vprašanja v zvezi s posamezniki sta, kateri posamezniki večkrat oziroma več darujejo in kaj jih k temu spodbuja oziroma odvrta. Ameriški avtorji (White, 1989, str. 66–71; Auten in Rudney 1989, str. 72–91; Magat, 1989, str. 7; Gronbjerg 1993, str. 74) za ameriško populacijo ugotavljajo:

- Ljudje večinoma prispevajo do 1% svojega dohodka letno.
- Med višino dohodka posameznika in deležem, ki ga prispeva v dobrodelne namene, je bila največkrat potrjena U-zveza. To pomeni, da najnižje in najvišje dohodkovne kategorije prispevajo večji delež svojega dohodka kot srednje dohodkovne kategorije.

- Predhodna ugotovitev zlasti velja dolgoročno, saj opazovanja v kratkih časovnih obdobjih, na primer v obdobju enega ali dveh let, niso zanesljiva. Prispevanje namreč zelo niha v času. To še posebej velja za ljudi z najvišjimi dohodki.

- En odstotek ljudi z najvišjim dohodkom prispeva okrog 20% denarnih daril in daruje okrog 45% posesti.

- Čim višjo izobrazbo imajo posamezniki, čim starejši so, čim višje davke plačujejo in čim pogosteje hodijo v cerkev, tem več darujejo.

- Pripadniki nižjih razredov darujejo največ cerkvenim organizacijam, pripadniki srednjih pa izobraževalnim in kulturnim.

- Posamezniki, ki prispevajo neprofitnim organizacijam več svojega časa, običajno prispevajo manj denarja. Obstaja trend povečevanja prispevkov v denarju in zmanjševanja prispevkov v času.

Mixer (1993, str. 11–37) poudarja, da ljudi spodbujajo k darovanju tako notra-

nji kot zunanji motivi. Notranje motive razčleni v tri skupine. V prvi skupini so tako imenovani osebni ali 'jaz' dejavniki, kot so:

- samospoštovanje in oblikovanje podobe o sebi kot dobrem in velikodušnem človeku,

- želja po dosežkih in uspehu, ki ga bo morda s pomočjo darovalca dosegla neprofitna organizacija; zato darovalci tudi pogosto določijo namen, za katerega morajo biti sredstva porabljena,

- lastno spoznanje in prepričanje, da je treba razrešiti določene družbene oziroma človeške probleme,

- nadomestilo za kršenje družbenih norm in s tem zmanjševanje občutka krivde, na primer posameznik del sumljivo pridobljenih sredstev nameni neprofitnim organizacijam,

- računanje z osebnimi koristmi, ki jih ima posameznik od dejavnosti, za katero prispeva svoja sredstva, na primer posameznik prispeva univerzi, na kateri študira njegov otrok,

- verski motivi,

- želja po nesmrtnosti, na primer tako da je na novo zgrajenem objektu vpisano darovalčevo ime.

V drugo skupino Mixer uvršča socialne ali 'mi' dejavnike, na primer:

- pridobivanje statusa in občutka pripadnosti svoji skupini ali neprofitni organizaciji, ki ji posameznik daruje sredstva; darovalec postane častni član ali član upravnega odbora,

- sledenje vedenjskemu obrazcu skupine oziroma družine, ki ji posameznik pripada,

- želja po vplivu in moči.

V tretjo skupino pa spadajo negativni ali 'oni' dejavniki:

- darovanje je sredstvo za kompenzacijo frustracij, ki jih v posamezniku sproža njegovo okolje, na primer premožnejši darovalci ali pa dejstvo, da posameznik v določeni skupini ni v središču pozornosti,

- je odgovor na neobvladljive situacije, ki v človeku povzročajo negotovost in strah, na primer mamila, rak, mestni kriminal.

Zunanje motive Mixer prav tako razdeli v tri skupine. V prvo šteje raznovrstne nagrade za darila, kot so priznanja in zahvale v ustni ali pisni obliki ter članstva v organizacijah in njihovih upravnih telesih.

V drugo skupino uvrsti spodbude, kot so:

- osebno zaprosilo možnega darovalca,

- načrti neprofitne organizacije, s katerimi se darovalec identificira,

- dejstvo, da gre za zasebno in ne državno pobudo, ki naj bi bila učinkovitejša,

- znižanje davčne osnove.

V tretji skupini pa so različni situacijski dejavniki:

- vključenost v neprofitno organizacijo, predvsem v načrtovanje njenih aktivnosti, in v organe odločanja,

- pritisk vrstnikov, kot so klubi darovalcev,

- vpletenost članov družine v dejavnost neprofitne organizacije,

- tradicija darovanja v okolju, v katerem oseba živi,

- identifikacija z vlogo darovalca, do česar pride ob ponavljanju darovanja,

- razpoložljiv dohodek za darila.

Prav tako kot so pomembni dejavniki, ki spodbujajo posameznika k darovanju, so pomembni tudi dejavniki, ki ga od tega odvrtaajo. Med njimi Mixer navaja zlasti naslednje:

– osebne preference ljudi se ne ujemajo s cilji neprofitnih organizacij, ki se nanje obračajo, ali pa tem ciljem celo nasprotujejo, na primer dajanju pomoči okuženim z aidsom,

– ljudje čutijo finančno negotovost zaradi inflacije ali recesije ali morda zato ker bi darovanje eni organizaciji lahko povzročilo naslavljanje prošenj tudi s strani drugih,

– nekatere neprofitne organizacije se na možne darovalce ne obračajo ustrezno; ne znajo jasno opredeliti namena zbiranja sredstev, nastopajo z moteče drago predstavitvijo, prepogosto zaprošajo iste darovalce, do njih ne nastopajo odkrito,

– prosilci, ki se obračajo na možne darovalce, so morda neustrezni in nezadostno usposobljeni; nekateri zavračajo najete prosilce,

– nekateri darovalci odklanjajo neosebne stike in so občutljivi na priznanja in zahvale, če kaj prispevajo,

– nekatere neprofitne organizacije s svojim vedenjem vzbujajo nezaupanje, na primer če veliko sredstev porabijo za administrativne stroške, če so v tesnih odnosih z vlado, če dajejo vtis razkošja, če se izve za morebitne zlorabe darovanega denarja in podobno.

Seveda je pri oblikovanju skladov težko hkrati posvečati pozornost vsem dejavnikom, ki posameznike spodbujajo ali odvrčajo od darovanja. Zato je v določenem okolju koristno vedeti, kateri dejavniki igrajo najpomembnejšo vlogo. Tako je leta 1992 Gallupov inštitut ugotavljal, zakaj v ZDA posamezniki največkrat darujejo svoja sredstva (Hodgkinson idr. 1992). Dobili so tale vrstni red dejavnikov:

- prepričanje, da morajo premožnejši prispevati za manj premožne (55),
- ob darovanju imajo ljudje občutek koristnosti in osebnega zadovoljstva (43),
- zaradi verskega prepričanja (41),
- prepričanje, da je treba družbi nekaj dajati oziroma vračati (39),
- dejstvo, da je posameznika za darilo vprašal prijatelj oziroma sodelavec (36),
- želja, da bi se nadaljevala dejavnost organizacije, od katere ima koristi sam darovalec ali njegova družina (34) itd.

Darovalci podjetja

Darovanje podjetij oziroma korporacij je posebna izmenjava med profitnimi in neprofitnimi organizacijami brez posredovanja države. Profitne organizacije dajejo neprofitnim sredstva za programe izobraževanja, zdravstva, kulture in druge, neprofitne organizacije pa ustvarjajo ugodne razmere za delovanje profitnih organizacij, s tem ko skrbijo za izobraževanje ljudi, za njihovo zdravje, za varnost in kakovost življenja družin zaposlenih ter za naklonjenost javnosti profitnim organizacijam. Sicer pa po Mixerjevi navedbi ameriške korporacije darujejo le od 10 do 14% vseh sredstev, in to pretežno necerkvenim organizacijam. Majhna podjetja darujejo več kot velika, kar je mogoče razložiti s tem, da v majhnih podjetjih o darilih odloča manj ljudi in da se o tem odloča na vrhu. V ZDA lahko podjetja v dobrodelne namene dajo do 10% dohodka, ki ni obdavčen. V povprečju ga prispevajo manj kot 2% (Mixer 1993, str. 62–79). Sicer pa je darovanje podjetij zelo odvisno od njihovih dobičkov (Knauff 1989, str. 261–291).

Podjetja imajo ponekod pomembno vlogo tudi pri vplivanju na svoje zaposlene, da osebno prispevajo za določen program oziroma za določeno neprofitno organizacijo. To storijo z oblikovanjem ustrezne organizacijske kulture, v kateri

ima darovanje za človekoljubne oziroma neprofitne namene posebno mesto, z neposrednimi prispevki podjetja in pogosto tudi z organizacijo zbiranja prispevkov. Slednje imenujejo tudi pridobivanje sredstev na delovnih mestih. Gronbjergova (1993, str. 76) opozarja, da postaja tak način oblikovanja skladov vse težavnejši, ker manjša podjetja postajajo člani velikih korporacij in ker v podjetjih dela vse več slabo plačanih storitvenih delavcev.

Galaskiewicz (1989, str. 246–260) navaja pet bistvenih razlogov, zaradi katerih se podjetja odločajo prispevati za dejavnost neprofitnih organizacij. Prvi razlog je trženje, pri čemer podjetje usmeri denarna ali druga sredstva neposredno na možne kupce. Tako na primer izdelovalci računalnikov podarjajo svoje računalnike šolam in s tem dobijo odjemalce svojih izdelkov med študenti oziroma diplomanti, ko se ti zaposlijo. Čim več neko podjetje vplaga v reklame, tem več je pripravljeno nameniti tudi za darila neprofitnim organizacijam.

Drugi razlog je izboljšanje odnosov z javnostjo. V tem primeru je ciljna skupina širša, predvsem pa se podjetja usmerjajo k predstavnikom okolja, v katerem delujejo, in na politiko. Z darili za neprofitne namene si želijo ustvariti dobro podobo. Tobačne tovarne na primer namenjajo sredstva za raziskovanje raka.

Tretji razlog je prosvetljeni egoizem. Z vlaganjem sredstev v lokalno infrastrukturo, v izobraževanje, v zmanjšanje odklonskih pojavov, kot sta uživanje mamil in kriminal, podjetja koristijo predvsem sebi. Na tak način si zagotavljajo dobro delovno silo, v svoje okolje pritegnejo perspektivne poslovne partnerje in odjemalce. Založba, ki daruje sredstva za programe opismenjevanja, računa na prodajo knjig. Seveda ima od tega koristi tudi lokalna skupnost.

Četrti razlog so davčne olajšave. Mnoga podjetja se raje odločajo za darovanje neprofitnim organizacijam, kot da bi plačala večje davke državi. Država je namreč v obeh večine podjetij neučinkovita, poleg tega pa podjetja na porabo sredstev, ki jih plačujejo državi, nimajo vpliva.

Peti razlog je darovanje kot družbena vrednota, ki je izrazito prisotna med vodilnimi ljudmi iz ameriških podjetij. Podjetja oziroma njihova vodstva si z darovanjem neprofitnim organizacijam povečujejo svoj družbeni status in ugled.

Mixer (1993, str. 66–79) poleg gornjih navaja še tale dva razloga oziroma spodbudi za darovanje korporacij:

– S tem ko podjetja vlagajo v lokalne neprofitne organizacije v šolstvu, zdravstvu, kulturi in druge izboljšujejo infrastrukturo, povečujejo stabilnost zaposlitve svojih delavcev in povečujejo socialni nadzor nad svojim okoljem. To prispeva k zmanjševanju negotovosti podjetij.

– Darovanje neprofitnim organizacijam je del strateškega načrtovanja podjetij, ki prispeva k njihovem razvoju. Ko namenjajo sredstva univerzam in njihovim razvojno-raziskovalnim oddelkom, računajo na najboljše kadre in na povečevanje svojega ugleda. Ko sponzorirajo strokovne seminarje, računajo, da se bodo z njih sodelavci vračali z novimi znanji.

Payton (1988, str. 199) trdi, da podjetja darujejo predvsem zaradi prosvetljenega egoizma. Preden se odločijo pozitivno odgovoriti na določeno prošnjo, poskušajo razjasniti tale vprašanja:

- Ali je stvar, ki naj bi jo dosegli z darovanimi sredstvi, vredna sama po sebi?
- Ali bo darilo neposredno ali posredno koristilo podjetju?
- Ali je verjetno, da bo pozitivnemu odgovoru sledil plaz novih prošenj?
- Ali ima organizacija, ki prosi za sredstva, nesporno javno podporo oziroma dobro ime?

- Ali je ta organizacija učinkovito in pošteno upravljana?
- Ali je organizacija v tiski in denar potrebuje takoj ali pa ima kaka rezervna sredstva?
- Ali je dejavnost organizacije usmerjena na ozek ali širok krog ljudi?
- Ali zaprosena sredstva ustrezajo mestu, ki ga ima organizacija v družbi oziroma v lokalni skupnosti?
- Ali se bo kaj spremenil odnos javnosti do podjetja, če prispeva svoja sredstva oziroma če jih ne?
- Ali so pomembni odjemalci dobrin in storitev podjetja ter drugi poslovni partnerji tudi zainteresirani za darovanje?
- Ali tudi druge organizacije v okolju podpirajo prosilca in s kolikšnimi sredstvi?

Fundacije

Fundacije same neposredno ne izvajajo nobenih socialnih programov oziroma ne zagotavljajo storitev. Najdemo jih v dveh vlogah. So darovalci sredstev neprofitnim organizacijam, lahko pa so tudi zbiralci sredstev. Posebnost fundacij je, da upravljajo svoje sklade in da namenjajo za darila le prigrisposodarjeni denar. Z dobrim gospodarjenjem in s pridobivanjem dodatnih sredstev, zapuščin in drugih daril lahko tudi povečujejo vrednosti skladov. Sicer pa velja, da dolgoročno denar, vložen v fundacijo, prispeva za človekoljubne namene mnogo več kot enkratno darilo (Magat, 1989, str. 16).

Večino od 25.000 fundacij v ZDA so ustanovili premožni posamezniki ali njihove družine, ki so namenili svoje premoženje v človekoljubne oziroma neprofitne namene (Boris 1989, str. 200). Znane fundacije nosijo imena svojih ustanoviteljev, na primer Ford, Mellon, Mott, Cornegy. Poznane pa so tudi komunalne fundacije, ki jih oblikuje večje število darovalcev (Hall 1989, str. 180–199). Te fundacije v primerjavi z družinskimi upravljajo upravni odbori. Večje fundacije najemajo upravno osebje oziroma direktorje. V ameriških fundacijah je zaposlenih le okrog 8000 ljudi.

Gronbjergova je v svoji raziskavi presojala značilnosti daril, ki jih prispevajo različni darovalci, in dobila tele odgovore.

Tabela 1: Značilnosti daril, ki jih prispevajo različni darovalci (Gronbjerg 1993, str. 148)

	Posamezniki	Podjetja/ FundacijeWay*	United Way
– Od organizacije ne pričakujejo aktivnosti, ki jih težko izvaja	82	70	64
– So fleksibilna glede na čas in kraj uporabe	79	62	51
– So ugodna glede na trud in sredstva	72	89	73
– Dovoljujejo razvoj potrebnih programov	72	79	56
– Omogočajo izbiro zelenih strank	69	77	76
– Lahko se upravljajo in upravičijo porabo	67	72	46
– So zaželena kot glavni vir financiranja	61	73	54
– Z njimi je lahko načrtovati dejavnosti organizacije	47	33	56
– Ne predpostavljajo privilegijev	32	21	44

* Posebna zvezna fundacija v ZDA.

Neprofitne organizacije so glavni prejemnik daril. Od njih se pričakuje, da z izvajanjem svojih programov zagotavljajo storitve posameznim državljanom oziroma določenim socialnim skupinam. Od profitnih organizacij jih ločuje predvsem to, da pri svojem delovanju ne dajejo prednosti finančnim uspehom, ampak uresničiti normativnih oziroma substancialnih ciljev (Gronbjerg 1993, str. 9–11).

Po navedbi Gronbjergove deluje v ZDA okrog en milijon neprofitnih organizacij. Polovica od teh, ki ustvarjajo okrog 7% družbenega proizvoda in zaposlujejo okrog 7% delovne sile, ustreza merilom oprostitve plačevanja davkov. Pojav tolikšnega števila neprofitnih organizacij pripisuje slabo razviti državi blaginje in močnemu tržnemu sektorju. Neprofitne organizacije nastajajo na tistih področjih, kjer odpove trg oziroma kjer se profitnim organizacijam dejavnost ne izplača. Z oprostitvijo davščin pa neprofitne organizacije lahko uspešno zapolnijo ta prostor.

Zasebne neprofitne organizacije nimajo zakonsko zagotovljenega dotoka javnih sredstev. Zato si ga poskušajo zagotoviti na tri različne načine: s tržno menjavo (prodaja storitev, članarine, rente, delnice), z oblikovanjem skladov oziroma pridobivanjem daril od različnih darovalcev in z naslavljanjem zahtevkov na državo za dodelitev subvencij (Gronbjerg, 1993, str. 23–70). Pri oblikovanju skladov je zato vloga neprofitnih organizacij oziroma njihovih specialistov za to področje ključna. Različni darovalci: posamezniki, podjetja in fundacije se bolj ali manj le odzivajo na predstavitve programov in denarne zahtevke neprofitnih organizacij. Iz pridobljenih sredstev pa neprofitne organizacije oblikujejo svoje interne sklade za različne namene.

Clotfelter (1989, str. 108–111) navaja tole strukturo sredstev za neprofitne organizacije, ki delujejo na različnih področjih.

Tabela 2: Struktura sredstev neprofitnih organizacij po virih in področjih v %.

	Darila	Plačila storitev zapuščine	Vladna sredstva
Verske organizacije	94	6	–
Zdravstvene organizacije	11	47	42
Izobraževalne organizacije	32	56	12
Druge organizacije	31	35	34

Clotfelter navaja, da narašča vsota vseh vrst daril, ki spadajo na področje oblikovanja skladov: darila posameznikov, zapuščine, darila korporacij in fundacij. V celotnem znesku pa se zlasti povečuje delež daril posameznikov. Struktura virov za oblikovanje skladov je za ZDA v letu 1991 prikazana v naslednji tabeli.

Tabela 3: Struktura virov za oblikovanje skladov (Fund Raising School, 1993).

Viri prispevkov	vrednost (v milijardah \$)	delež
Posamezniki	103.13	82.66
Zapuščine	7.78	6.24
Fundacije	7.76	6.22
Korporacije	6.10	4.89
Skupaj	124.77	100.00

Prav tako kot je pomembno vedeti, od kod prihajajo sredstva, je pomembno vedeti tudi, katere organizacije jih dobivajo. To porazdelitev vidimo v tabeli 4.

Tabela 4: Porazdelitev darovanih sredstev med neprofitne organizacije, ki delujejo na posameznih področjih (Fund Raising School, 1993).

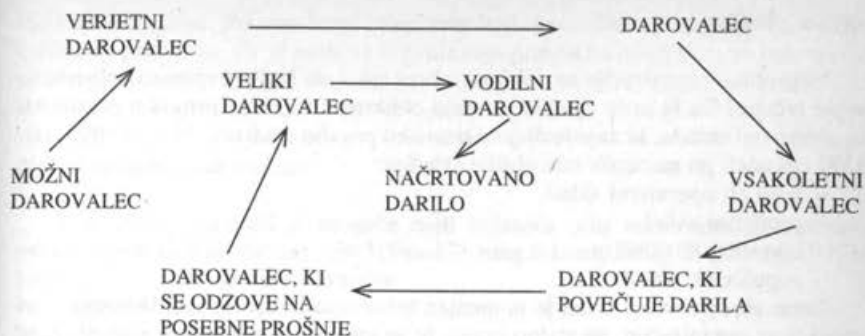
Neprofitne organizacije	vrednost (v milijardah \$)	delež
Verske	67.59	54.17
Izobraževalne	13.28	10.64
Socialne	10.61	8.50
Zdravstvene	9.68	7.76
Kulturne, umetniške	8.81	7.06
Ki delujejo v javno korist	4.93	3.95
Za mednarodne odnose	2.59	2.08
Za varstvo okolja	2.54	2.04
Druge	4.74	3.80

Skupnost zainteresiranih darovalcev

Proučevanje procesov oblikovanja skladov je predvsem proučevanje vlog, ki jih imajo udeleženci tega procesa: darovalci, posredniki in prejemniki daril. Povsem nesporno je, da ključna vloga pripada prejemnikom daril, predvsem neprofitnim organizacijam, ki so zainteresirane za razvijanje in vzdrževanje svojih dejavnosti. V tržnem jeziku: pri oblikovanju skladov prevladujejo proizvajalci blaga – darovalci in ne porabniki – prejemniki daril. Darovalci izbirajo komu, zakaj, koliko in kdaj bodo darovali. Prejemniki daril jih lahko le bolj ali manj uspešno prepričujejo, da ravno njihovi programi zaslužijo posebno podporo. Zato morajo neprofitne organizacije razviti vrsto organizacijskih in upravljavskih prijemov za pridobivanje sredstev in oblikovanje skladov. Ti prijemi so praviloma zahtevnejši od tržnih transakcij.

Problem neprofitnih organizacij je, da si običajno ne morejo privoščiti velikih štabov profesionalcev, ki bi trajno skrbeli za dotok sredstev. Zato jih občasno najemajo. Po drugi strani pa se v dejavnosti oblikovanja skladov vključujejo vodstva neprofitnih organizacij, člani upravnih odborov in glavni darovalci sami.

Oblikovanje skladov ni preprosto naslavljanje prošenj na možne darovalce. Zares uspešno je lahko le, če neprofitna organizacija oblikuje ustrezno podporno okolje, svojo konstituanto oziroma skupnost zainteresiranih za njeno dejavnost. Mixer (1993, str. 44) ponazori to z naslednjim modelom.



Osnovni namen oblikovalcev skladov je, da posameznike in podjetja potegnejo čim bolj v središče skupnosti zainteresiranih darovalcev, da torej ti prevzemajo čim bolj osrednje vloge, kot so stalni ali vsakoletni darovalci, darovalci, ki povečujejo darila, in tako naprej. Za to uporabljajo najrazličnejše prijeme, kot so: obveščanje o načrtih in programih organizacije, pisne in ustne zahvale za prejeta darila, obveščanje o porabi zbranih sredstev, včlanjevanje v klube darovalcev, organiziranje letnih oziroma občasnih srečanj darovalcev, poimenovanje objektov, zgrajenih s sredstvi velikih darovalcev, simbolična darila za velike darovalce, vključevanje darovalcev v upravne odbore neprofitne organizacije, podeljevanje vlog svetovalcev darovalcem in podobno. Vezi med neprofitno organizacijo in zainteresiranimi darovalci je mogoče razvrstiti na kontinuumu od slučajnih do institucionaliziranih, pri katerih so darovalci vključeni v proces odločanja. Institucionalizacija odnosov z darovalci stabilizira dotok sredstev. Seveda pa proces konstituiranja skupnosti zainteresiranih darovalcev ni nikoli končan. V določenih organizacijah se lahko letno zamenja tudi do 20% zainteresiranih (Fund Raising School, 1993).

Za darovalce posameznike ni nujno, da ti vedno prihajajo iz okolja organizacije. Nasprotno, od članov neprofitne organizacije se pričakuje, da so tudi sami darovalci. To še posebej velja za člane upravnega odbora in vodstvo. Ti naj bi bili skupaj z največjimi darovalci jedro najbolj zainteresiranih.

Postopno oblikovanje skupnosti zainteresiranih darovalcev ne pomeni le, da občasni darovalci postanejo stalni, nekateri pa celo veliki. Pomeni tudi, da se mora neprofitna organizacija obrniti na dovolj širok krog možnih darovalcev, saj se število tistih, ki prevzemajo osrednje vloge, tem bolj zmanjšuje, čim bolj osrednje vloge prevzemajo. Toda druge poti ni, saj je zelo malo verjetno, da bi se določen darovalec pojavil v vlogi glavnega ali vodilnega darovalca, če že poprej ni prispeval manjših daril. Darovalce je treba vzgajati. To pa določa tudi strukturo darovanja, ki ima obliko dvojne piramide. Pravilno postavljena piramida ponazarja veliko število majhnih darovalcev na dnu in majhno število velikih darovalcev na vrhu. Na glavo postavljena piramida pa prikazuje količino darovanih sredstev, ki je odvisna predvsem od velikih darovalcev. Darila majhnih darovalcev so pomembna predvsem zato, ker računamo, da bodo povečevali svoja darila. Povedano v številkah: 10% velikih darovalcev naj bi prispevalo okrog 60% in 70% malih darovalcev okrog 20% potrebnih sredstev (Fund Raising School, 1993).

Neprofitne organizacije ne dobijo sredstev tako, da bi jih preprosto prenesle na svoje račune. Da bi se to zgodilo, morajo oblikovati ustrezen program dejavnosti in oblikovati sklade, ki zagotavljajo namensko porabo sredstev. Mixer (1993, str. 138) opredeli po namenih tele oblike skladov:

- letni ali operativni sklad,
- projektni sklad,
- investicijski sklad in
- zapuščinski sklad.

Letni ali operativni sklad je namenjen tekočemu izvajanju rednih programov neprofitne organizacije. Se stalno prazni in se mora zato tudi stalno polniti. Zato zahteva kontinuirano dejavnost pridobivanja sredstev. Pri tem so lahko uspešne le tiste neprofitne organizacije, ki jim uspe oblikovati trdno skupnost zainteresiranih darovalcev, ki to skupnost stalno obnavljajo in z njo vzdržujejo tesne stike. Z oblikovanjem in vzdrževanjem letnih skladov se po drugi strani oblikujejo tudi vzorci in navade darovanja med zainteresirano skupnostjo. Letne oziroma stalne darovalce organizacije postopno pridobivajo za darovalce velikih daril. Organizacije same pa morajo tudi skrbeti za stalno obveščanje o porabi sredstev in o uresničevanju svojih programov.

Projektni sklad je namenjen rešitvi določenega perečega problema ali vzpostavitvi nove dejavnosti. Zasnuje se ob določenem projektu in z uresničitvijo projekta tudi ugasne. V tem smislu je enkraten in tudi računa z enkratnimi namenskimi prispevki darovalcev. Čeprav tudi v tem primeru igra pomembno vlogo skupnost darovalcev, sta vendarle v ospredju problem in rešitev, ki jo predlaga neprofitna organizacija. S prošnjo za prispevke se obrne na tiste posameznike in podjetja, za katere predpostavlja, da ta problem tudi sami občutijo in so zainteresirani za njegovo rešitev.

Investicijski sklad je prav tako enkraten kot projektni, le da je namenjen gradnji določenih objektov ali nabavi opreme, ki jo za svojo dejavnost potrebuje neprofitna organizacija. Čeprav je trajanje sklada omejeno, je pridobivanje sredstev zanj težavnejše kot pri projektne skladu. Navadno gre za velika sredstva, ki sama po sebi ne zagotavljajo rešitve nobenega problema, ki ga vidijo možni darovalci. Zato pri investicijskih skladih igra pomembno vlogo skupnost zainteresiranih darovalcev, ki neprofitni organizaciji zaupajo in verjamejo, da bo z določeno naložbo izboljšala svojo dejavnost.

Zapuščinski sklad nekoliko izstopa iz te klasifikacije, saj njegov namen ni nujno vnaprej znan, razen če ga je določila oseba, ki neprofitni organizaciji zapušča svoja sredstva. Z vnaprej opredeljenim namenom so nastale fundacije, univerze, gledališča in podobno. Lahko pa posamezni darovalci zapustijo svoje premoženje tudi obstoječim fundacijam ali neprofitnim organizacijam, bodisi da pri tem opredelijo namen uporabe sredstev ali tudi ne. Navadno pri zapuščinskih skladih tudi ne gre za slučajno zapuščino, temveč se za to dejanje odločijo tisti posamezniki, ki imajo dolgoletne stike z neprofitno organizacijo in so ji tudi v preteklosti že darovali svoja sredstva.

Za darovanje zapuščin pride v poštev le kake 3% siceršnjih darovalcev (Fund Raising School, 1993). Neprofitne organizacije so zato še posebej pozorne na najzvestejše darovalce, ki jih postopno pridobivajo na svojo stran, da jim zapustijo svoje premoženje. Vključujejo jih kot svetovalce in člane upravnih odborov. V nekaterih primerih darovalci prenesejo na neprofitno organizacijo svojo lastnino

še za časa življenja. Pri tem določijo odnose med darovalcem in neprofitno organizacijo, na primer to, da neprofitna organizacija prevzame zanje skrb ob boleznih ali onemoglosti.

Načini pridobivanja sredstev

V ameriški literaturi je mogoče najti opisanih celo vrsto različnih načinov pridobivanja sredstev (Mixer, 1993; Fund Raising School, 1993; Gronbjerg, 1993). Med njimi se najpogosteje navajajo:

- osebni stiki,
- osebna in neosebna pisma,
- telefonski pogovori in telefonski avtomati,
- posebni dogodki,
- oglaševanje v občilih,
- pridobivanje darovalcev od vrat do vrat,
- načrtovano darovanje oziroma pridobivanje zapuščin,
- klubi darovalcev.

Navedeni načini so najbrž sami po sebi umevni. Morda le nekaj pojasnil o posebnih dogodkih. To so razne prireditve, ki jih organizirajo vodstva neprofitnih organizacij ali njihovi posamezni člani in sodelavci. Gre za letna ali druga občasna srečanja klubov in simpatizerjev neprofitne organizacije, za srečanja, ki jih organizirajo člani neprofitne organizacije za svoje znanke, na katerih zbirajo sredstva in tako širijo krog darovalcev. V te namene organizirajo dobrodelne prireditve in druge podobne dogodke.

Gronbjergova (1993, str. 122) pripisuje posebnim dogodkom naslednje funkcije:

- so vir občasnega pridobivanja sredstev,
- namenjeni so za vzpostavljanje in ohranjanje stikov z javnostjo,
- pomenijo priložnost za prostovoljce,
- na njih se zahvalimo darovalcem in jih nagradimo,
- namenjeni so proslavljanju uspehov neprofitnih organizacij,
- so sredstvo povezovanja neprofitne organizacije in pomagajo pri vključevanju organizacije v skupnost,
- so priložnost za trženjske aktivnosti profitnih organizacij,
- so priložnost za pridobivanje in utrjevanje statusa posameznikov.

Za oblikovanje posameznih skladov neprofitne organizacije navedene načine pridobivanja sredstev pogosto med sabo kombinirajo. Tako dosežejo boljše učinke. V splošnem pa velja: čim bolj osebni so stiki z možnimi darovalci, tem večja je verjetnost, da bodo ti zares prispevali svoja sredstva. Zato so pri zaprosanju za večja darila stiki vedno le osebni. Po možnosti se obračajo na darovalce njihovi znanci ali prijatelji, lahko pa tudi najvišje vodstvo organizacije ali ugledni člani upravnega odbora. Pogosto je potrebnih več zaporednih pogovorov.

Osebni stiki so zelo naporni in vzamejo veliko časa. Zato se pri obračanju na veliko število možnih darovalcev močno poveča krog sodelavcev neprofitne organizacije, ki prevzemajo vlogo prosilca. Organizacije pa uporabljajo tudi neosebne načine zaprosanja za sredstva ali najete prosilce. Slednje je treba dolgo usposabljanje, težko jih je motivirati, darovalci pa jih pogosto zavračajo.

Uspešnost pridobivanja sredstev navadno merijo s kazalci, kot so višina sredstev na enega darovalca, razmerje med stroški pridobivanja sredstev in zbranimi sredstvi, razmerje med zaprosenimi darovalci in tistimi, ki so darovali (odziv).

Fund Raising School z Univerze Indiana v ZDA navaja naslednjo lestvico uspešnosti načinov pridobivanja sredstev:

- osebni stik (odziv 20%–33%),
- osebno pismo,
- telefonski pogovor (odziv 25%–30%),
- neosebno pismo (odziv 0,4%–2%),
- telefonski avtomat,
- posebni dogodek,
- pridobivanje sredstev od vrat do vrat,
- oglaševanje v občilih.

Strategije odločanja

Neprofitne organizacije, katerih dejavnost je zelo odvisna od skladov darovanih sredstev, oblikujejo posebno strategijo oblikovanja skladov. Po Mixerju (1993, str. 103) morajo pri tem odgovoriti na pet ključnih vprašanj:

- Katere potrebe ljudi naj bi organizacija zadovoljevala?
- Kaj je njeno poslanstvo oziroma smoter glede na potrebe ljudi?
- Kateri so njeni okvirni cilji oziroma kaj naj bi dosegla čez tri do pet let?
- Kateri so njeni konkretni cilji oziroma katere merljive rezultate naj doseže v času enega do enega in pol leta?
- Katere aktivnosti in v kakšnem zaporedju naj organizacija opravi, da bo uresničila konkretne in okvirne srednjeročne cilje?

Oblikovanje skladov mora biti načrtno. Gre za vrsto aktivnosti, ki naj bi si sledile v točno določenem zaporedju. To bi lahko imenovali cikel pridobivanja sredstev, ki ga po Fund Raising School (1993) sestavlja zaporedje tehle dejavnosti.

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

2. Določitev ciljev. Treba je natančno opredeliti, kaj bo organizacija z določenimi sredstvi dosegla in kdaj. Gre za natančno predstavitev rešitve problema, na primer v materinskem domu, katerega gradnja stane x milijonov, bo lahko čez dve leti hkrati dobilo zatočišče toliko in toliko mater.

3. Opredeliti je treba, koliko sredstev potrebujemo in koliko jih pričakujemo od posameznega darovalca.

4. Analiza zahtev trga daril, pri čemer je to v resnici 'trg darovalcev'. Ugotoviti je torej treba, kaj so problemi darovalcev oziroma kaj bi jih spodbudilo k darovanju. Pri tem pride v poštev pregledovanje vse mogočih notranjih in zunanjih motivov.

5. Vključitev prostovoljcev. Pri tem so mišljeni zlasti prostovoljci, ki so poleg darovanja sredstev pripravljeni darovati tudi svoj čas za pridobivanje sredstev. To so navadno stalni sodelavci neprofitne organizacije, ki okrepijo odbore skladov. Z njihovo pomočjo ponovno ovrednotimo potrebe in trg daril.

6. Izbira načina pridobivanja sredstev oziroma kombinacije različnih načinov.

7. Identifikacija možnih darovalcev, kjer gre že za konkretna imena in naslove, na katere se obračamo s prošnjami za darovanje.

8. Načrt stikov z darovalci: kdo, kdaj in kako bo vzpostavil stik s posamezniki, podjetji, fundacijami.

9. Po potrebi vključimo še dodatne prostovoljce, ki pomagajo pri izvedbi načrtovanih dejavnosti od tehničnih nalog do opravljanja vlog prosilcev za sredstva. Pri množičnih akcijah se zaprošanje za sredstva lahko zaupa posebnim poklicnim agencijam.

10. Sledijo konkretne prošnje za darila.

11. Vsem, ki prispevajo sredstva za organizacijo, se je treba čim prej zahvaliti ali jim izkazati kako drugo pozornost.

12. Darovalce je treba čim bolj tekoče obveščati o porabi sredstev oziroma o uresničitvi ciljev. To je tudi mesto, kjer se začne novi cikel.

Oblikovanje skladov v Sloveniji

Ni mogoče trditi, da pridobivanja sredstev za neprofitne organizacije na način oblikovanja skladov pri nas ni bilo oziroma ga ni. Spomnimo se na primer delovanja Društva za boj proti raku, sponzoriranja športnih organizacij in društev, sponzoriranja kulturnih prireditev, prispevanja sredstev za gradnjo objektov neprofitnih organizacij, kot so cerkev, šole ali gasilska društva, vsakoletno pobiranje članarine za Rdeči križ in podobno. Toda o obsegu te dejavnosti in o vrednosti zbranih sredstev nimamo podatkov. Mogoče bi bilo predpostaviti, da so v preteklosti podjetja prispevala več kot posamezniki in da se bo morda v prihodnje to razmerje obrnilo. Vendar je tudi ta predpostavka vprašljiva glede na prispevke, ki jih posamezniki namenjajo cerkvi.

Obravnavano področje je raziskovalno zanemarjeno in le redki naši pisci so se ga dotaknili, na primer Rus (1994). To je najbrž posledica posebnega ustroja sistema blaginje oziroma posebnega institucionalnega sistema iz preteklosti. Profitne in neprofitne organizacije niso bile jasno razločene, delovanje zasebnih neprofitnih organizacij je bilo močno omejeno, fundacij ni bilo. Zato je pridobivanje sredstev za omenjene namene potekalo na poseben način. Predvsem pa ni bilo deležno večje strokovne pozornosti. Koliko se bo pozornost spreminjala ob spreminjanju institucionalnega sistema, je še odprto vprašanje.

LITERATURA:

- AUTEN, G., RUDNEY, G., 1989, The Variability of the Charitable Giving by the Wealthy. v Magat, R., op. cit.
- BLAU, P., 1968, Social Exchange. v Sills, D., ed., International Encyclopedia of Social Sciences. Mc Millan, New York.
- BOULDING, K., 1973, The Economy of Love and Fear: a Preface to Grants Economics. Wadsworth.
- CLOTFELTER, C., 1989, Federal Tax Policy and Charitable Giving. v Magat, R., op. cit.
- EVERS, A., WINTERSBERGER, H., 1988, Shifts in The Welfare Mix. Europäische Zentrum für Ausbildung und Forschung auf dem Gebiet der sozialen Wohlfahrt, Wien.
- FUND Raising School, 1993, Principles, Techniques of Fundraising. Centre on Philanthropy, Indiana University.
- GALASKIEWICZ, J., 1989, Corporate Contributions to Charity: Nothing More than a Marketing Strategy? v Magat, R., op. cit.
- GRONBJERG, K., 1993, Understanding Nonprofit Funding. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- HALL, P., 1989, The Community Foundation in America, 1914-1987. v Magat, R., op. cit.
- HODGKINSON idr., 1992, Giving and Volunteering in the United States: Findings from a National Survey. Independent Sector.
- KNAUFT, E., 1989, The Management of Corporate Giving Programs. v Magat, R., op. cit.
- MAGAT, R., 1989, Philanthropic Giving. Oxford University Press.
- MIXER, J., 1993 Principles of Professional Fundraising. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- PAYTON, R., 1988, Philanthropy. MacMillan Publishing, New York.
- PAYTON, R., 1989, Philanthropic Values. v Magat, R., op. cit.
- RUS, V., 1994, Management v neprofitnih organizacijah. v Možina, S., ured. Management. Didakta, Radovljica.
- WHITE, A., 1989, Patterns of Giving. v Magat, R., op. cit.