

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POSEBNOSTI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V JAVNIH
ZAVODIH NA PODROČJU GLASBENE UMETNOSTI**

Ljubljana, januar 2026

NEJC AVBELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Nejc Avbelj, študent Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor predloženega dela z naslovom Posebnosti strateškega managementa v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti, pripravljenega v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Metko Tekavčič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam oz. navajam v besedilu, citirana oz. povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljal za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomske fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 30. 1. 2026

Podpis študenta(-ke):



POVZETEK

Magistrsko delo obravnava strateški management v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti, s posebnim poudarkom na SNG Maribor, SNG Opera in balet Ljubljana ter Slovenski filharmoniji. Na podlagi analize relevantne literature, ki na enem mestu združuje ključna teoretična izhodišča na področju strateškega managementa kulturnih organizacij, je bil razvit večstopenjski model za evalvacijo strateškega managementa v preučevanih organizacijah, ki nadgrajuje in povezuje že razvite modele vrednotenja strategij.

Empirični del raziskave vključuje analizo obstoječih strateških načrtov preučevanih organizacij ter polstrukturirane intervjuje s ključnimi deležniki strateškega managementa, na podlagi katerih so predstavljeni vpogledi v dejanske upravljalne posebnosti, ki jih ni mogoče razbrati iz drugih virov. Na osnovi ugotovitev so oblikovana konkretna teoretična in praktična priporočila, ki so lahko v pomoč managementu, nadzornim organom, financerjem in odločevalcem.

KLJUČNE BESEDE: strateški management, kulturne organizacije, javni zavodi, glasbena umetnost

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

This master's thesis examines strategic management in public institutions in the field of music, with a particular focus on the Slovenian National Theatre Maribor, the Slovenian National Theatre Opera and Ballet Ljubljana, and the Slovenian Philharmonic. Based on a comprehensive analysis of relevant literature in the field of strategic management of cultural organizations, a multi-level model for the evaluation of strategic management in the examined institutions was developed, integrating and extending existing strategy evaluation frameworks.

The empirical part of the study comprises an analysis of the existing strategic plans of the selected organizations as well as semi-structured interviews with key stakeholders involved in strategic management. These methods provide insights into actual governance and management practices that cannot be derived from documentary sources alone. On the basis of the findings, concrete theoretical and practical recommendations are formulated, which may serve as guidance for management, supervisory bodies, funders, and decision-makers.

KEY WORDS: strategic management, cultural organisations, public institutions, music

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	TEORETIČNI OKVIR	3
2.1	Koncept strateškega managementa	3
2.1.1	Definicija in temeljne opredelitve strateškega managementa	3
2.1.2	Razvoj in trendi strateškega managementa v sodobnem poslovnem okolju .	6
2.2	Strateški management v neprofitnih organizacijah	7
2.2.1	Opredelitev in posebnosti neprofitnih organizacij	7
2.2.2	Modeli strateškega managementa v neprofitnih organizacijah	9
2.3	Strateški management v kulturnih organizacijah	11
2.3.1	Splošno o strateškem managementu v kulturnih organizacijah	11
2.3.2	Temeljni ekonomski problemi kulturnih organizacij	13
2.3.3	Posebnosti kulturnih organizacij na področju glasbene umetnosti	14
2.4	Kulturne organizacije v Sloveniji	15
2.4.1	Javne kulturne organizacije	16
2.4.2	Javni zavodi na področju kulture	17
2.4.3	Posebnosti javnih zavodov na področju glasbene umetnosti	19
2.4.4	Predstavitev preučevanih organizacij	21
2.4.4.1	<i>SNG Maribor</i>	21
2.4.4.2	<i>SNG Opera in balet Ljubljana</i>	22
2.4.4.3	<i>Slovenska filharmonija</i>	23
2.4.5	Razmejitev preučevanih organizacij od drugih javnih zavodov, ki delujejo na področju glasbene umetnosti	24
2.5	Evalvacija strateškega managementa	25
2.5.1	Splošno o evalvaciji strateškega managementa	25
2.5.2	Evalvacija strateškega managementa v kulturnih organizacijah	26
3	EMPIRIČNA RAZISKAVA	30
3.1	Namen raziskave	30
3.2	Opredelitev raziskovalnega problema in hipotez	30
3.3	Zasnova raziskave in metodologija	31
3.4	Vzorec in zbiranje podatkov	33
4	REZULTATI RAZISKAVE	34

4.1	Deležniki strateškega managementa	38
4.2	Proces strateškega načrtovanja	40
4.3	Ključna področja strateškega managementa	40
4.4	Ravnovesje med programsko odličnostjo in ekonomsko vzdržnostjo	41
4.5	Udejanjanje strategij v praksi in evalvacija	42
4.6	Podobnosti in razlike v strateškem managementu preučevanih organizacij	43
4.7	Ovire na področju strateškega managementa	44
5	DISKUSIJA	45
5.1	Teoretični prispevki.....	45
5.2	Praktična priporočila	48
5.3	Predlogi za nadaljnje raziskave	49
6	SKLEP.....	50
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	51
	LITERATURA IN VIRI.....	52
	PRILOGE	57

KAZALO SLIK

Slika 1: Odnos med ključnimi pojmi strateškega managementa.....	4
Slika 2: Pučkov model procesa strateškega managementa	5
Slika 3: Brysonov model strateškega cikla sprememb	11
Slika 4: Gilhespyjev model strateške evalvacije	27
Slika 5: Gilhespyjev model sistema za merjenje uspešnosti kulturnih organizacij.....	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kriteriji za dodeljevanje točk v večstopenjskem modelu evalvacije strateškega managementa.....	32
Tabela 2: Rezultati evalvacije strateškega managementa izbranih organizacij na podlagi večstopenjskega modela vrednotenja	34

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Model evalvacije strateškega managementa.....	1
Priloga 2: Rezultati evalvacije strateškega managementa – SNG Maribor	3

Priloga 3: Rezultati evalvacije strateškega managementa – SNG Opera in balet Ljubljana .	6
Priloga 4: Rezultati evalvacije strateškega managementa – Slovenska filharmonija	9
Priloga 5: Vprašalnik za izvedbo polstrukturiranih intervjujev	12

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

oz. – oziroma

čl. – člen

RS – Republika Slovenija

RTV – Radiotelevizija

SNG – Slovensko narodno gledališče

ZKP – Založba kaset in plošč

1 UVOD

Umetnost je unikatni družbeni fenomen. V ljudeh vzbuja čustva, odpira vprašanja, spodbuja domišljijo in s tem odpira prostor, kjer pravila realnosti vsaj za nekaj časa niso obvezujoča. Lahko je lepa ali grda, nas povezuje ali deli, pretrese ali pomiri. Umetnost je tudi oblika izražanja. Ideje in razmišljanja lahko posreduje na načine, ki presegajo običajne oblike komunikacije, ter jih mnogo bolj prefinjeno približuje človeški biti. S tem pomembno vpliva na razvoj posameznika in družbe.

Umetniške stvaritve, še zlasti bolj kompleksne, nam danes v veliki meri zagotavljajo umetniške oz. kulturne organizacije. Številne med njimi so zaradi netržne narave panoge in javnega interesa sofinancirane s strani države ali lokalnih skupnosti. Tiste, ki delujejo na področjih simfonične in zborovske glasbe, opere in baleta, sodijo med največje, tako po obsegu javnega financiranja, kot po številu zaposlenih. S pojavom javnega financiranja kulturnih organizacij se je področje umetnosti prepletlo s področji demokracije, politike in javnega interesa. S tem se je okrepil interes po javnem nadzoru nad njihovim delovanjem.

Kulturne organizacije danes delujejo v kompleksnem in hitro spreminjajočem se poslovnem okolju, ki ga zaznamujejo demografske spremembe, zaostrena konkurenca, rast stroškov dela in obsežna regulacija (Bibu in drugi, 2018; Tajtakova, 2006). Z razvojem družbe se spreminjajo obseg povpraševanja po njihovih storitvah, okus in preference potrošnikov (Margaret in drugi, 2025). Hiter tehnološki razvoj sicer ustvarja nove priložnosti, vendar dolgoročno šibi temelje tradicionalnih poslovnih modelov njihovega delovanja.

Potreba po soočanju s stalnimi spremembami v gospodarskem in tržnem okolju ter vse večja kompleksnost vodstvenih nalog v kulturnih in umetniških organizacijah sta sprožili val naraščajoče usmerjenosti v management (Sicca in Zan, 2005). To je še posebej pomembno, ker se tovrstne organizacije ne soočajo zgolj s spremembami zunanjega okolja, temveč je potrebno upoštevati tudi stalno notranjo napetost med njihovo umetniško odličnostjo in poslovno vzdržnostjo (Auvinen, 2001).

Vprašanje kakovostnih in pravih strateških odločitev je torej bolj aktualno kot kadarkoli. Vse bolj osrednje postaja tudi vprašanje, na kakšen način strateški management tovrstnih organizacij sploh presoja.

V Sloveniji država in lokalne skupnosti javni interes na področju kulture uresničujejo preko sofinanciranja zasebnih kulturnih organizacij ter zlasti skozi ustanavljanje in upravljanje javnih kulturnih organizacij, med katerimi kot prevladujoča oblika izstopajo javni zavodi. Samo trije osrednji, ki delujejo na področju glasbene umetnosti (SNG Maribor, SNG Opera in balet Ljubljana ter Slovenska filharmonija), skupaj zaposlujejo več kot 750 oseb in so v letu 2024 po načelu denarnega toka prejeli preko 40 milijonov evrov javnih sredstev (Letno

poročilo SNG Maribor, 2024; Letno poročilo SNG Opera in balet Ljubljana, 2024; Letno poročilo Slovenske filharmonije, 2024).

Namen tega magistrskega dela je raziskati področje strateškega managementa v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti, identificirati njegove posebnosti in s tem dopolniti skromno domačo literaturo na področju strateškega managementa javnih kulturnih organizacij ter podati določena aplikativno uporabna priporočila.

Raziskava temelji na treh metodah, in sicer na pregledu relevantne domače in tuje literature, na večstopenjskem modelu evalvacije strateškega managementa, ki sem ga razvil na podlagi teoretičnih izhodišč, ter na polstrukturiranih intervjujih s ključnimi deležniki strateškega managementa v preučevanih organizacijah. Raziskovanje sem poglobljeno usmeril na tri javne zavode: SNG Maribor, SNG Opera in balet Ljubljana ter Slovensko filharmonijo.

Ključno literaturo predstavljajo strokovni članki s področja strateškega managementa neprofitnih organizacij, zlasti tisti, ki se posebej osredinjajo na kulturne organizacije. Pomemben dejavnik pri raziskovanju literature je predstavljala terminološka neuskkljenost med slovenskim in angleškim jezikom. Pojem glasbena umetnost, kot ga opredeljuje Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2024–2031, Uradni list RS, št. 61/24, v angleškem jeziku namreč nima adekvatnega strokovnega pomena. Posledično se del literature nanaša neposredno na zvrsti, ki tvorijo glasbeno umetnost, npr. simfonično glasbo, opero in balet, velik del pa se nanaša tudi na v angleškem jeziku uveljavljen termin performing arts, ki poleg glasbene vključuje tudi uprizoritvene umetnosti.

Pri raziskovanju so mi bila v pomoč tudi spoznanja, ki sem jih pridobil v okviru zaposlitve v Muzeju za arhitekturo in oblikovanje ter v Slovenski filharmoniji, kjer sem deloval kot pomočnik direktorja za področje poslovanja oz. pomočnik direktorja za zadeve splošno upravnega značaja, finančno-računovodske in kadrovske zadeve.

Magistrsko delo obsega štiri temeljna poglavja. V poglavju Teoretični okvir so po deduktivnem pristopu predstavljena ključna teoretična izhodišča na področju strateškega managementa, strateškega managementa neprofitnih organizacij in strateškega managementa kulturnih organizacij. Izpostavljene so temeljne značilnosti kulturnih organizacij v Sloveniji, vključno s preučevanimi organizacijami. Na teoretični ravni je obravnavano tudi vprašanje evalvacije strategij. V poglavju Empirična raziskava je podrobneje pojasnjen namen raziskave. Predstavljena so temeljna raziskovalna vprašanja, iz katerih izhajajo hipoteze, ki sem jih preverjal. Podrobno je opisana zasnova raziskave in uporabljena metodologija. V poglavju Rezultati raziskave so podrobno predstavljene ugotovitve raziskave. Opredeljujem se do vseh zastavljenih hipotez, v podpoglavjih pa podrobno predstavljam posebnosti strateškega managementa v preučevanih organizacijah. V poglavju Diskusija s teoretičnega in praktičnega vidika komentiram ugotovitve. Bralcu ponujam določena neposredno aplikativna priporočila, prav tako nakazujem nadaljnjo pot raziskovanja.

Pri pripravi magistrskega dela je bilo v manjši meri uporabljeno tudi orodje generativne umetne inteligence, in sicer ChatGPT. Orodje sem uporabil pri iskanju ustreznih strokovnih prevodov posameznih tujk v slovenski jezik, v okviru modelov strateškega managementa posameznih tujih avtorjev, kjer je pomen posamezne besede močno pogojen z njenim kontekstom (npr. Brysonov model strateškega cikla sprememb). Prav tako sem orodje uporabil pri pripravi prevoda povzetka tega magistrskega dela.

2 TEORETIČNI OKVIR

2.1 Koncept strateškega managementa

2.1.1 Definicija in temeljne opredelitve strateškega managementa

Uspešnost organizacij je v veliki meri pogojena z njihovo sposobnostjo prilagajanja okolju (Hatten, 1982; Fuertes, 2020). To postaja vse bolj kompleksno, dinamično in nestabilno (Courtney in drugi, 1997). Zaznamuje ga zaostrena konkurenca, globalizacija, hiter tehnološki napredek, staranje prebivalstva, kar organizacije postavlja v nove situacije, ki terjajo drugačne načine vodenja in upravljanja. Managerska fleksibilnost, kot sposobnost prilagoditve ciljev in procesov spreminjajočim se tržnim razmeram, postaja ključna lastnost uspešnih organizacij (Tajtakova, 2006). Te se morajo že danes prilagajati okolju, ki bo nastalo jutri, zato jih je potrebno upravljati in poslovoditi strateško (Pučko, 2008).

Beseda strategija, ki jo pomensko opredeljujeta grški besedi stratos (vojska) in agein (voditi), se je prvotno uporabljala za umetnost vojskovanja oz. veččino poveljevanja vojski (Fuertes, 2020). V poslovni literaturi jo lahko zasledimo šele v obdobju po drugi svetovni vojni. To pa ne pomeni, da podjetja in druge organizacije določenih odločitev, načrtov, ciljev in postopkov, ki jih danes opredeljujemo kot strateške, niso poznala že prej. Zgodovinski predhodnik strateškega managementa je bil sistem dolgoročnega planiranja. Ta se je postopoma preobrazil v strateško planiranje, kasneje, z vedno večjim poudarkom na udejanjanju strategij v praksi, pa v sistem strateškega managementa (Pučko in drugi, 2006, str. 11; Fuertes, 2020).

Konsenz o točnem pomenu strateškega managementa v akademskem okolju ni dosežen (Nag in drugi, 2007, str. 935). Definicije se med seboj močno razlikujejo. Področje se delno prekriva z drugimi pomembnimi disciplinami, kot so ekonomija, sociologija, trženje, finance in psihologija (Hambrick, 2004), jasne meje pa so zabrisane. Kljub odsotnosti enoznačne pojmovne definicije pa se zdi, da v stroki obstaja konsenz o bistvu oz. ključnih elementih področja (Nag in drugi, 2007).

Po Pučku (2008) strateški management omogoča razjasniti vizijo podjetja, osrediniti poglede na strateško pomembna vprašanja in usmerjati nosilce odločanja na obravnavo podjetja kot celote. Zagotavlja temelj za ocenjevanje konkurenčnih zahtev po virih in njihovo

razmeščanje na področja, ki največ prispevajo k ustvarjanju poslovnih dosežkov. Ustvarja proaktivno namesto retroaktivno organizacijsko vedenje in s tem izboljšuje dolgoročno poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 2008, str. 11).

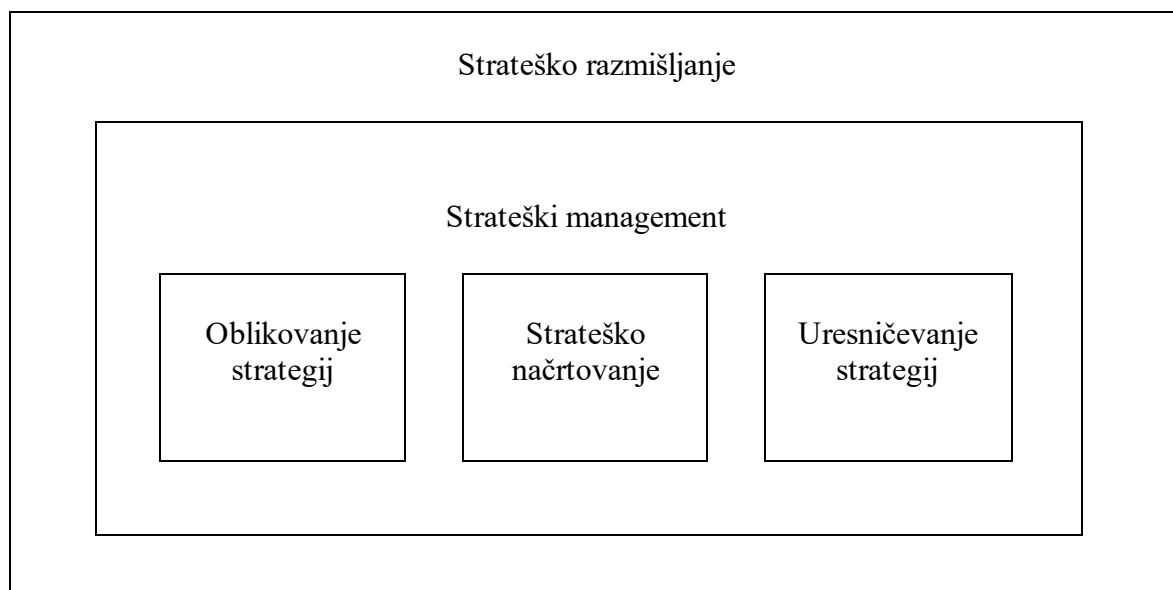
Podobno vsebino strateškemu managementu pripisuje tudi Anthony Henry (2021), ki pravi, da strategija organizaciji omogoča upravljanje njenih resursov in zmogljivosti na način, da lahko dosega potrebe okolja in ustvari primerjalno prednost. Strateški management je torej proces izvajanja strategije (Henry, 2021, str. 7).

Bryson (2011) strateško načrtovanje opredeljuje kot premišljen in discipliniran pristop k sprejemanju temeljnih odločitev in ukrepov, ki opredeljujejo in usmerjajo kaj organizacija je, kaj počne in zakaj to počne (Bryson, 2011, str. 7).

Nag in drugi (2007) so na podlagi sistematičnega pregleda literature o strateškem managementu osnovali sintetično definicijo, ki pravi, da se strateški management ukvarja s ključnimi načrtovanimi in porajajočimi se ukrepi glavnih managerjev, ki jih sprejemajo v imenu lastnikov, vključno z upravljanjem ključnih resursov, z namenom izboljšati uspešnost podjetja v njegovem zunanjem okolju (Nag in drugi, 2007, str. 942).

V literaturi o strateškem managementu se srečamo s pojmi, kot so strateško planiranje, strateško razmišljanje, oblikovanje strategij, udejanjanje strategij, pri čemer pa je ključno razumevanje njihove soodvisnosti. Strateški management pomeni udejanjanje strateškega razmišljanja skozi oblikovanje strategij, strateško načrtovanje in izvajanje strategij v praksi (Nickols, 2016, str. 7). Grafično ponazoritev odnosa med ključnimi pojmi strateškega managementa predstavlja slika 1.

Slika 1: Odnos med ključnimi pojmi strateškega managementa



Vir: prirejeno po Nickols (2016)

Številni avtorji so proces strateškega managementa ponazorili tudi z bolj ali manj podrobnimi grafičnimi shemami (Pučko, 2008). Modeli strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu, po J. L. Thompsonu ter Brysonu so grafično ponazorjeni praktično v vsakem učbeniku strateškega managementa. Nazoren prikaz procesa strateškega managementa ponuja tudi slovenski, Pučkov model procesa strateškega managementa, ki je prikazan na sliki 2.

Slika 2: Pučkov model procesa strateškega managementa

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje	Kontrola
<p>Opredelevanje namena</p> <p>Povzetek ugotovitev iz že izdelanih analiz poslovanja</p> <p>Ocenjevanje okolja</p>	<p>Celovito ocenjevanje: prednosti slabosti, priložnosti, nevarnosti</p>	<p>Postavljanje planskih ciljev</p> <p>Ugotavljanje planskih vrzeli</p>	<p>Razvijanje strategij: celovitih, poslovnih, funkcijskih</p>	<p>Ocenjevanje strategij in izbira</p>	<p>Organiziranje</p> <p>Programiranje</p> <p>Projekti</p> <p>Predračunavanje</p> <p>Taktično planiranje</p> <p>Kadrovanje</p> <p>Usmerjanje</p>	<p>Spremljanje poslovanja</p> <p>Ocenjevanje poslovanja</p> <p>Popravljanje odmikov</p>

Vir: povzeto po Pučko in drugi (2006, str. 26)

Pregled modelov različnih avtorjev pokaže, da so si v svojem bistvu precej podobni. Sestavljajo jih relativno univerzalne ključne faze in njihove poddelitve. Razlikujejo se predvsem v podrobnosti razčlenitve in umeščenosti posameznih procesnih dejanj oz. posameznih faz v proces strateškega managementa (Pučko in drugi, 2006, str. 23).

Strateški management se torej ukvarja z oblikovanjem strategij in njihovim uresničevanjem (Pučko in drugi, 2006). Ob tem pa je aktualno vprašanje, kaj je pravzaprav bistvo strategije. Beseda strategija se namreč uporablja za tako različne namene, da je izgubila svoj jasen pomen (Rumelt, 1998). Porter (1996) bistvo strategije vidi v unikatnem prilagajanju zunanjemu in notranjemu okolju drugače od konkurentov, z namenom ustvarjanja trajne konkurenčne prednosti (Porter, 1996). Tudi po Pučku (2006) je bistvo strategije v ustvarjanju unikatnosti, in sicer v obliki drugačne kombinacije poslovnih aktivnosti, kot so jo razvili konkurenti, ki je ni mogoče enostavno in hitro posnemati (Pučko in drugi, 2006, str. 20). Hatten (1982) trdi, da ima vsaka organizacija strategijo, ki je lahko izražena v obliki formaliziranega dokumenta, lahko pa zgolj zaznavna z opazovanjem. Strateški management pa povezuje strategije in dejanske situacije v aktiven administrativni proces (Hatten, 1982).

Ključno je tudi razlikovanje med (operativno) učinkovitostjo in uspešnostjo organizacij. Učinkovitost pomeni, da enake procese organizacija izvaja bolje kot konkurenti, torej hitreje, z manj vložki, bolj natančno. Problem zasledovanja učinkovitosti je v tem, da je tovrstne izboljšave relativno lahko posnemati in na dolgi rok nikomur ne prinašajo konkurenčne prednosti. Uspešnost organizacij pa se na dolgi rok kaže ravno v trajni konkurenčni

prednosti, ki je posledica strateškega pozicioniranja. Da bi jo lahko dosegli, moramo izvajati druge aktivnosti oz. podobne aktivnosti kot konkurenti izvajati drugače (Porter, 1996).

Bistvo strategije je torej zlasti v povečevanju uspešnosti organizacije (George in drugi, 2019, str. 810), ne pa v ustvarjanju večje poslovne učinkovitosti. Strateški management kljub različnim kritikam danes velja kot glavni pristop za zagotavljanje preživetja in dolgoročne uspešnosti organizacij (Pučko in drugi, 2006, str. 11; Allison in Kaye, 2011).

2.1.2 Razvoj in trendi strateškega managementa v sodobnem poslovnem okolju

Za sodobno poslovno okolje je značilno, da je izrazito kompleksno in se tako zunaj kot znotraj organizacij hitro spreminja. Courtney in drugi (1997) opozarjajo, da podcenjevanje negotovosti, ki s tem nastaja, lahko vodi do strategij, ki niti ne ščitijo pred nevarnostmi, niti ne izkoriščajo priložnosti. Vendar kot prav tako nevaren ekstrem izpostavljajo predpostavko, da je okolje popolnoma nepredvidljivo, na podlagi katere managerji brez informacij za odločanje sprejemajo impulzivne strateške odločitve, ki lahko vodijo v katastrofalne rezultate (Courtney in drugi, 1997). Razvoj strateškega managementa gre predvsem v smeri boljšega prilagajanja temu hitro spreminjajočemu se okolju (Fuertes, 2020).

V teoriji so se skozi čas izoblikovali štirje temeljni pogledi na strateški management (Fuertes, 2020):

- Klasični pristop temelji na racionalnem procesu načrtovanja, odločanja in alokacije resursov. Poudarja pomen vrhnjega managementa in temelji na sistemu kazalnikov.
- Evolucijski pristop poudarja pomen zunanjega okolja. Trdi, da se strategije oblikujejo zgolj kot odziv na spremembe v zunanjem okolju in reducira vlogo vrhnjega managementa.
- Sistemski pristop poudarja pomen družbenega okolja. Odločitve vrhnjih managerjev niso pogojene zgolj z ekonomskimi vidiki, temveč odsevajo razumevanje kompleksnosti družbe.
- Procesni pristop poudarja pomen stalnih prilagoditev na zunanje in notranje okolje. Strategija nastaja sprti skozi proces učenja in usklajevanja.

Ob strateškem planiranju, kot osrednjem konceptu strateškega managementa, vse bolj pomembna postajajo področja predhodnih analiz, udejanjanja strategij v praksi in njihove evalvacije. Vedno pomembnejša je močnejša povezanost med procesom strateškega managementa, vsebino strategije in njeno implementacijo (Hambrick, 2004). Metode strateškega managementa so pogosto kritizirane, da so preveč statične in ne omogočajo aktualnega prilagajanja hitro spreminjajočemu se poslovnemu okolju (Fuertes, 2020). Razvoj gre v smeri bolj dinamičnih metod, ki so prilagojene načinu sodobnega poslovanja.

Prav tako se spreminja razumevanje celovite dolgoročne uspešnosti organizacije. S sistemom uravnoveženih kazalnikov je bilo vzpostavljeno strateško orodje, ki celostno

obravnava uspešnost organizacije in povezuje kratkoročne ter dolgoročne procese. Organizacije ga uporabljajo za optimizacijo strategij, komunikacijo strategij, povezovanje merljivih ciljev s strategijami, povezovanje strateških ciljev z dolgoročnimi kazalniki in letnimi proračuni, usmerjanje strateških pobud v isto smer ter redno evalvacijo, ki je podlaga za izboljšanje strategij (Kaplan in Norton, 1996). Sistem uravnoteženih kazalnikov se v sodobnem okolju dopolnjuje z novimi ključnimi področji, kot so področje družbene ali okoljske odgovornosti organizacije, področje deležnikov itd.

Velik del strateškega dogajanja je še nepojasnen. Hambrick (2004) izpostavlja pomen človeškega faktorja. Ljudje s svojim znanjem, pa tudi s svojimi strahovi, upi, ljubosumjem, utrujenostjo in drugimi pristranskostmi, pomembno vplivajo na strategijo in jo s tem odklanjajo od zgolj kalkulativne tehnicistike. Pri tem ne gre zgolj za vrhnje managerje, temveč tudi za srednji management, zaposlene in predvsem njihove medsebojne odnose, ki vplivajo na razvoj, vrednotenje in izbiro strategij (Hambrick, 2004).

Prav tako vse pomembnejše postaja področje organizacijskega učenja in kulture v organizacijah. Gre za izjemno pomembna dejavnika strateškega delovanja organizacij, ki sta v zadnjem desetletju deležna pozornosti tako s strani raziskovalcev kot uporabnikov v praksi.

2.2 Strateški management v neprofitnih organizacijah

Področje strateškega managementa se je sprva osredotočalo predvsem na pridobitne organizacije. V javnem sektorju je bilo do začetka osemdesetih let dvajsetega stoletja pretežno omejeno na vojaško strategijo in vodenje države na najvišji ravni (Bracker, 1980). To se je spremenilo z izdajo knjige *The Game Plan: Governance With Foresight* (Olsen in Eadie, 1982), ki predstavlja prelomno točko uporabe strateškega managementa v javnih organizacijah in razvoja stroke na tem področju (Bryson, 2011).

2.2.1 Opredelitev in posebnosti neprofitnih organizacij

Temeljna ločnica med profitnimi in neprofitnimi organizacijami so njihovi najbolj osnovni in trajni cilji. Prve so usmerjene v ustvarjanje dodane vrednosti, ki jo merimo zlasti z dobičkom in povečevanjem premoženja, druge pa v krepitev vrednosti, za katero veljajo širša merila, utemeljena na različnih vrednotah, ki se odražajo v kulturi organizacij in širšem okolju (Oki, 2005; Tavčar, 2005).

Neprofitne organizacije so lahko pravne osebe zasebnega ali javnega prava, skupno pa jim je, da so ustanovljene z namenom doseganja širših družbenih koristi, ki presežajo zgolj maksimizacijo dobička. To pa ne pomeni, da neprofitne organizacije dobička oz. presežka prihodkov nad odhodki ne ustvarjajo, temveč te presežke praviloma namenjajo za uresničevanje svojega namena in ciljev (Tavčar, 2005).

Salamon in Anheier (1996) opredeljujeta tri sodila za razvrščanje neprofitnih organizacij:

- zakonsko: zakoni države določijo, katere organizacije so profitne in katere neprofitne;
- ekonomsko: neprofitne organizacije so tiste, ki ustvarijo več kot polovico prihodkov z donacijami posameznikov, fundacij in zasebnih podjetij;
- funkcionalno: neprofitna je tista organizacija, ki deluje zato, da zagotavlja javne dobrine (Salamon in Anheier, 1996).

Neprofitne organizacije se od profitnih ne razlikujejo le po namenu, temveč tudi po številnih drugih lastnostih. S prodajo izdelkov in storitev na trgu običajno ustvarijo zgolj manjši del prihodkov. Za njihov obstoj in delovanje so ključni dodatni viri, kot so donacije ter občinska in državna sredstva (Hatten, 1982; Tajtakova, 2006). Javni viri so lahko stalni in v večji meri opredeljeni že z zakonodajo, lahko pa se jih dodeljuje na podlagi posebnih instrumentov (npr. javni poziv, javni razpis), v okviru katerih mora organizacija posebej utemeljevati upravičenost svojih programov ter za omejene javne vire tekmovati tudi z drugimi konkurenčnimi organizacijami (Glaeser, 2003).

Neprofitne organizacije so pretežno usmerjene v uresničevanje svojega poslanstva skozi zagotavljanje izdelkov ali storitev, ki imajo poseben družbeni pomen (Tavčar, 2005). Primarno se osredotočajo na obseg in kakovost zagotovljenih dobrin, stroškovna učinkovitost pa je drugotnega pomena. Običajno delujejo na pomembnih strokovnih področjih, kot so zdravstvo, šolstvo, kultura in socialna varnost, kjer veljajo močna strokovna pravila in načela (Lauret in Ferreira, 2018). Ta delovanje neprofitnih organizacij močno zaznamujejo in jih pogosto še bolj odklanjajo zgolj od ekonomske in organizacijske učinkovitosti (Hatten, 1982).

Posledično neprofitne organizacije delujejo v močnih in kompleksnih deležniških okoljih, ki jih sestavljajo ustanovitelji, financerji, javne institucije, strokovni in nadzorni organi, zaposleni, strokovna javnost, odjemalci in številne druge skupine (Pučko in drugi, 2006). Avtonomija vrhnjih managerjev je precej bolj omejena kot v profitnih organizacijah in se dinamično prilagaja razmerju moči med posameznimi deležniškimi skupinami (Hatten, 1982). Glaeser (2003) izpostavlja, da imajo interesi delavcev v neprofitnih organizacijah veliko večji vpliv kot v profitnih. Ta vpliv naj bi se skozi čas krepil in organizacije vse bolj usmerjal k zasledovanju interesov ključnih delavcev. Zato poudarja pomen odgovornosti ključnih deležnikov in tudi pomen tržnega mehanizma v obliki tekmovanja za vire in donacije, ki naj bi ta problem agenta ublažil (Glaeser, 2003).

Vodenje neprofitnih organizacij je v številnih pogledih drugačno kot vodenje pridobitnih organizacij (Sassi in drugi, 2017). Povsem drugačni so sistemi motivacije in nagrajevanja, saj razdeljevanje presežkov prihodkov nad odhodki managerjem, zaposlenim ali drugim ljudem ni dovoljeno. Posledično vodstvena delovna mesta večinoma zasedajo osebe, ki zasledujejo poseben interes na danem strokovnem področju oz. so izrazito usmerjene v doseganje družbenih koristi, ki jih organizacija zagotavlja (Hatten, 1982).

Neprofitne organizacije so običajno tudi davčno ugodnejše obravnavane kot profitne. To se odraža tako pri obdavčitvi sponzorstev in donacij, ki v večini držav predstavljajo večje ali manjše davčne olajšave, kot pri obdavčitvi organizacije same, še posebej na področju obdavčitve presežka prihodkov nad odhodki (Glaeser, 2003).

2.2.2 Modeli strateškega managementa v neprofitnih organizacijah

Proces strateškega managementa obsega številne aktivnosti, od raziskave okolja in strateškega planiranja do procesa uresničevanja in kontrole strategije. Ta proces mora biti do določene mere strukturiran, jasen in vnaprej določen (Pučko in drugi, 2006). Mnogi avtorji so ga ponazorili z modeli strateškega managementa, v katerih so opredelili ključne faze in njihove elemente. Ob primerjavi tovrstnih modelov lahko ugotovimo, da vsi vsebujejo relativno univerzalne sklope, ki so:

- faza raziskave,
- faza oblikovanja strategij,
- faza uresničevanja strategij,
- faza kontrole in evalvacije.

Posamezne faze so lahko sestavljene iz številnih operacij, ki so specifično prilagojene naravi organizacije. Posledično so se na področju neprofitnih organizacij oblikovali specifični modeli strateškega managementa, ki so prilagojeni posebnostim tovrstnih organizacij. Hatten (1982) proces strateškega managementa v neprofitnih organizacijah deli v fazo oblikovanja strategij (organizacijskih in funkcijskih), fazo preverjanja konsistentnosti, fazo evalvacije strategije in fazo kontrole. Ob tem izpostavlja pomen konsistentnosti strategije z okoljem organizacije, njenimi viri in vrednotami.

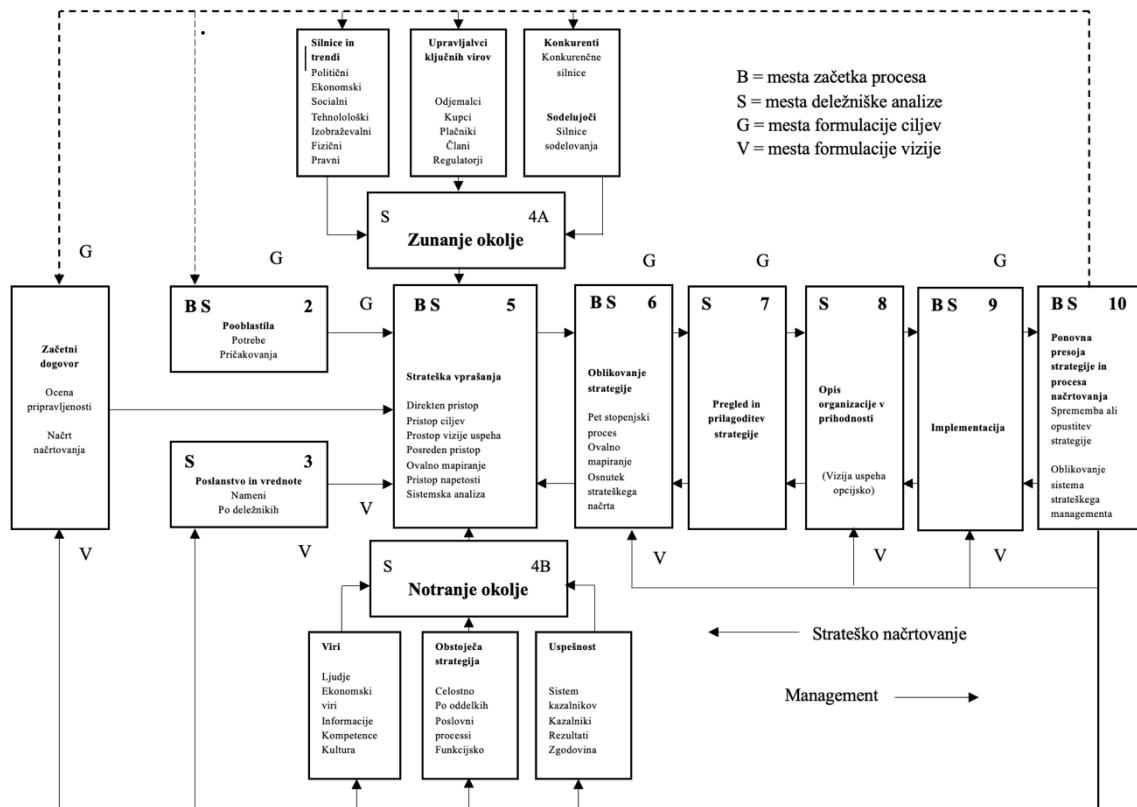
Brysonov model strateškega managementa je bil specifično razvit za javne in neprofitne organizacije (Pučko in drugi, 2006). Temelji na procesu, ki ga avtor imenuje strateški cikel sprememb, ter povezuje strateško planiranje in uresničevanje strategij skozi celostno in kontinuirano upravljanje organizacije (Bryson, 2011). Strateški cikel sprememb vključuje naslednjih deset korakov (Bryson, 2011, str. 41–66; Pučko in drugi, 2006, str. 130–140):

1. Prvi korak: začetni dogovor o procesu strateškega planiranja. Gre za začetno pobudo oz. dogovor vodstva, v okviru katerega se opredeli sam namen procesa, njegove faze in roke. Prav tako je potrebno opredeliti kdo bo nosilec posameznih aktivnosti, kdo in kako bo sodeloval pri procesu strateškega planiranja in alocirati ustrezne resurse izvajanje procesa.
2. Drugi korak: identifikacija organizacijskih pooblastil. Namen tega koraka je identificirati in razjasniti pooblastila, v okviru katerih mora organizacija delovati. Ta na nek način uokvirjajo avtonomijo organizacije. Lahko so formalne ali neformalne narave.
3. Tretji korak: oblikovanje poslanstva in vrednot organizacije. Namen tega koraka je jasno opredeliti in med deležniki uskladiti poslanstvo ter temeljne vrednote organizacije.

4. Četrty korak: analiza zunanjega in notranjega okolja organizacije ter opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. V tem koraku je potrebno temeljito raziskati in oceniti notranje in zunanje okolje organizacije. Analiza notranjega okolja se osredotoča zlasti na vire, obstoječe strategije in uspešnost delovanja organizacije, analiza zunanjega okolja pa na ključne silnice in trende, odjemalce, konkurente ter partnerske organizacije.
5. Peti korak: opredelitev strateških vprašanj, s katerimi se organizacija sooča. V okviru tega koraka se na podlagi različnih pristopov in izsledkov predhodnih faz opredelijo ključna strateška vprašanja oz. strateški cilji organizacije.
6. Šesti korak: oblikovanje strategij za razreševanje strateških vprašanj. V okviru tega koraka se razvijejo strategije, s katerimi bo mogoče dosegati strateške cilje oz. razreševati strateška vprašanja.
7. Sedmi korak: vrednotenje strategij in sprejem strateškega načrta ali načrtov. Namen tega koraka je oblikovane strategije formalizirati v strateškem načrtu, ki ga potrdijo pristojni organi.
8. Osmi korak: oblikovanje vizije organizacije v prihodnosti. V tem koraku organizacija opredeli vizijo organizacije, ko bodo zadane strategije uresničene in bo uresničen njen polni potencial.
9. Deveti korak: vzpostavitev učinkovitega procesa uresničevanja strategije. Namen tega koraka je, da se zastavljene strategije dejansko uresničijo v praksi. Da bi bilo to možno, morajo nosilci uresničevanja vzpostaviti primerno organizacijsko strukturo in organizacijo dela, ki omogoča uresničevanje strategij.
10. Deseti korak: ponovno vrednotenje strategij in procesa strateškega načrtovanja. Zadnji korak poudarja pomen vrednotenja strategij in procesa njihovega sprejemanja ter tako nakazuje na kontinuirano in stalno naravo strateškega managementa.

Strateško načrtovanje lahko managerjem javnih in neprofitnih organizacij pomaga misliti, učiti se in delovati strateško. Ob tem je ključno poudariti, da so najpomembnejše aktivnosti ravno strateško mišljenje, strateško učenje in izvajanje strateških odločitev v praksi, ne zgolj strateško planiranje samo po sebi (Bryson, 2011). Na sliki 3 je grafično prikazan Brysonov model strateškega cikla sprememb.

Slika 3: Brysonov model strateškega cikla sprememb



Vir: povzeto po Bryson (2011, str. 44–45)

Brysonov sistem strateškega planiranja predstavlja zaokrožen sistem strateškega managementa, ki temelji na stalnih in vzporednih procesih analize, organizacijskega učenja, komunikacije, usklajevanja, načrtovanja, izvajanja in vrednotenja. Model zaobjema kompleksnost delovanja neprofitnih organizacij in predstavlja kakovostno orodje za njihovo vodenje.

2.3 Strateški management v kulturnih organizacijah

2.3.1 Splošno o strateškem managementu v kulturnih organizacijah

Kulturne in kreativne organizacije predstavljajo eno najhitrejših rastočih industrij svetovnega gospodarstva (Sassi in drugi, 2017). Evropska unija njihovo delovanje spodbuja preko programov kot so Ustvarjalna Evropa, Novi evropski Bauhaus, Obzorje Evropa, Erasmus+, pa tudi preko tehnološko-inovacijskih organov, kot je Inštitut za inovacije in tehnologijo (EIT), z ustanovitvijo skupnosti znanja in inovacij, ki se osredinja na kulturni in inovativni sektor (Murovec in drugi, 2023). S tem tudi tradicionalne kulturne organizacije postajajo pomembni zaposlovalci in gospodarski deležniki (Sassi in drugi, 2017).

Način delovanja kulturnih organizacij se precej razlikuje od delovanja podjetij (Bērziņš, 2012). Posledično se tudi managerji soočajo z drugačnimi problemi (Sassi in drugi, 2017). Eden takih je zagotovo velika nepredvidljivost. Tovrstne organizacije se dnevno spopadajo z velikim številom zelo raznovrstnih problemov (Faulkner in Anderson, 1987; Tajtakova, 2006). Pozornost managementa je pretežno usmerjena na reševanje akutnih situacij in premalo usmerjena v prihodnost (Jeffcutt in Pratt, 2002). Posledično kulturne organizacije pogosto ne razvijejo dolgoročnega načrtovanja in se soočajo z velikimi strateškimi in poslovnimi izzivi (Tscherning in Boxenbaum, 2011). Bērziņš (2012) ugotavlja, da je ena ključnih razlik strateškega managementa med kulturnimi organizacijami in podjetji, da so obdobja strateškega načrtovanja v kulturnih organizacijah krajša (Berziņš, 2012).

Eno ključnih vprašanj strateškega managementa v kulturnih organizacijah je vprašanje ravnovesja med umetniško vrednostjo in finančno stabilnostjo (Auvinen, 2000; Tajtakova, 2006; Margaret in drugi, 2025). Na to vprašanje pogosto ni eksaktnega odgovora, saj je družbeno vrednost storitev kulturnih organizacij izjemno težko ovrednotiti (Hatten, 1982), hkrati pa se tovrstne organizacije vselej soočajo z realnostjo temeljnih ekonomskih zakonitosti. Tajtakova (2006) ugotavlja, da ima vir financiranja v primeru opernih hiš pomembno vlogo na to ravnovesje. Dela z večjo umetniško vrednostjo so običajno komercialno manj zanimiva in uspešna. Hkrati med strokovno javnostjo in zaposlenimi pogosto prevladuje pogled, da imajo komercialno uspešna dela manj umetniške vrednosti, kar kulturne organizacije v svojem programskem delovanju odklanja od komercialno zanimivih programov. Zaposleni v kulturnih organizacijah se usmerjajo predvsem v izvirnost svojega dela, pri čemer pogosto pozabljajo na njegovo praktično stran (Caves, 2000). Kulturne organizacije svoje programe običajno snujejo proaktivno, kuratorsko, celo avtoritativno, brez globljega razumevanja ali upoštevanja želja in potreb svojih naslovnikov (Sorjonen & Uusitalo, 2005). Tovrstno ravnanje jih oddaljuje od ekonomsko učinkovitega delovanja in lahko znižuje tako obiskanost kot prihodke (Gilhespy, 1999).

Na strateški management v kulturnih organizacijah močno vplivajo tudi usmeritve in kompetence vodstvenih kadrov. Tradicionalno se na vodstvena delovna mesta, vključno z vrhnjim managementom, imenuje predvsem kadre z izobrazbo s specifičnega področja kulture, brez formalne izobrazbe na področju vodenja organizacij (Sassi in drugi, 2017). Številni avtorji opozarjajo, da so kompetence vodstvenih kadrov, zaradi pomanjkanja poslovnih in finančnih znanj, velik problem (Tscherning in Boxenbaum, 2011; Küttim in drugi, 2011; Sassi in drugi, 2017; Jeffcutt in Pratt, 2002). Kulturne organizacije za svoj uspeh potrebujejo znanja in kompetence na področju strateškega managementa (Sassi in drugi, 2017).

Za strateški management javnih kulturnih organizacij, ki se večinoma financirajo iz javnih sredstev, je značilna relativno šibka tržna kontrola. Prihodki z naslova prodanih vstopnic predstavljajo zgolj neznamen del celotnih prihodkov. Njihovo podoptimalnost se pogosto pripisuje drugim neugodnim trendom, ne pa slabi strategiji ali organizacijski neučinkovitosti. V tovrstnih organizacijah se pogosto razvijejo notranja pravila, tako v obliki

formalnih aktov, kot tudi v obliki običajev, tradicij, stereotipov, ki lahko pomembno vplivajo na strateški management organizacije (Sassi in drugi, 2017; Sorjonen in Uusitalo, 2005; Tajtakova, 2006).

Delovanje kulturnih organizacij je običajno tudi izrazito lokalno pogojeno. Večina kulturnih dejavnosti je vezana na specifično infrastrukturo, brez katere je ni mogoče izvajati (npr. koncertne dvorane, galerije). Posledično na strateški management kulturnih organizacij v veliki meri vpliva okolje, v katerem delujejo, zlasti z vidika števila prebivalcev, njihovih navad in kupne moči (Baldin in Funari, 2023). Izjemno pomembna dejavnika sta tudi kakovost in kapaciteta infrastrukture, ki na dolgi rok omejujeta tako poslovno kot programsko delovanje organizacije.

2.3.2 Temeljni ekonomski problemi kulturnih organizacij

Kulturne organizacije se tudi na področju poslovanja obnašajo drugače kot podjetja (Baldin in drugi, 2018). Njihov namen je predvsem uresničevati določeno družbeno korist (Baumol in Bowen, 1965), ne glede na neprofitno naravo dejavnosti. Posledično so stalno razpete med nasprotujočimi si tendencami svojega vsebinskega delovanja na eni, in finančne učinkovitosti na drugi strani (Baldin in drugi, 2018). Tovrstne organizacije se tradicionalno soočajo s pomanjkanjem financiranja, ki temelji na sami naravi njihovega delovanja in se zrcali v konkretnih ekonomskih problemih.

Kulturne organizacije kakovost dojemajo kot ultimativni cilj sam po sebi (Baumol in Bowen, 1965), ne glede na ekonomske učinke. Hkrati želijo svojo storitev (npr. koncerte, predstave), kljub neprofitni naravi, predstaviti kar največjemu možnemu številu obiskovalcev. Njihova cenovna politika običajno vsebuje tudi številne ugodnosti za cenovno bolj občutljive družbene skupine (npr. študenti, upokojenci). Z vsem tem se oddaljujejo od običajne logike maksimizacije dobička ter ustvarjajo nove logike maksimizacije udeležbe (Hatten, 1982; Baldin in drugi, 2018; Baumol in Bowen, 1965) in maksimizacije dostopa (Gilhespy, 1999; Voss in Voss, 2000). Njihovi prihodki so posledično podoptimalni, zato so kulturne organizacije že po svoji naravi stalno na robu finančne katastrofe (Baumol in Bowen, 1965).

Storitve kulturnih organizacij so relativno nedeljive. Izvedba posameznega koncerta ali predstave je pogojena s strokovno predpisanim številom nastopajočih (npr. zasedba orkestra, število solistov) in predstavlja visok strošek, ne glede na število obiskovalcev (Bibu in drugi, 2018). Mejni strošek dodatnega obiskovalca je neznaten, vendar zgolj do zapolnitve kapacitete dvorane. Izvedba dodatnega koncerta ali predstave ponovno povzroči visok dodaten strošek, ne glede na število dodatnih obiskovalcev. Prilagajanje količine povpraševanju je zaradi številnih dejavnikov, zlasti zaradi asimetrije informacij, omejene velikosti trga ter specifik, redkosti in neprilagodljivosti kapacitete prizorišč, izrazito problematično (Auvinen, 2000).

Prav tako so kulturne storitve, zlasti na področju glasbenih in uprizoritvenih umetnosti, neločljive. Narava izvajanja in koriščenja storitve zahteva, da sta tako izvajalec kot kupec prisotna hkrati. Oblikovanje zalog ni mogoče. Posledično so tovrstne storitve (koncerti, predstave) tudi minljive. Ko se prireditev zaključi, je potencial nezasedenih sedežev za vedno izgubljen (Bibu in drugi, 2018).

Za kulturne organizacije so značilni tudi visoki fiksni stroški, med katerimi običajno izstopajo stroški dela (Baldin in drugi, 2018). Ob povečevanju količine (števila koncertov ali predstav) so mejni prihodki običajno manjši od mejnih stroškov. To pomeni, da s prihodki od prodaje vstopnic ne uspejo pokriti niti spremenljivih stroškov, kar kulturne organizacije postavlja v specifičen položaj, ko lahko povečano povpraševanje po njihovih storitvah celo poslabšuje njihovo finančno stanje (Baumol in Bowen, 1965).

Zaradi specifične narave dela imajo kulturne organizacije tudi omejen potencial za rast produktivnosti (Hatten, 1982; Towse, 2010). Ta se povečuje počasneje od povprečja (Baumol in Bowen, 1965). Strošek na enoto storitve se postopno povečuje, hkrati pa tega povečanja stroškov ni mogoče v celoti preliti v povečanje cen vstopnic. Posledično nastaja vse večja potreba po financiranju iz drugih virov, zlasti iz javnih sredstev in donacij (Baumol in Bowen, 1965; Tajtakova, 2006).

Cenovna elastičnost povpraševanja je predvsem odvisna od strukture obiskovalcev. Povpraševanje običajnih kupcev vstopnic je relativno neelastično, medtem ko je povpraševanje finančno občutljivejših skupin, zlasti mladih in upokojujencev, bolj elastično (Baldin in drugi, 2018). Z vidika kulturne politike se najbolj spodbuja ravno obisk ciljnih skupin, ki so najbolj cenovno občutljive (Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2024–2031, Uradni list RS, št. 61/24), zato se povečanje obiskanosti v prihodkih od prodaje vstopnic odraža le v relativno skromni meri.

Ključne silnice, ki vplivajo na poslovanje kulturnih organizacij, so (Dewey, 2004; Tajtakova, 2006):

- globalizacija,
- spremembe v definicijah umetnosti in kulture,
- spremembe kulturne politike v smeri povezovanja kulture z izobraževanjem, oblikovanjem skupnosti, urbanim razvojem, dostopnostjo občinstvu in aktivacijo družbenega kapitala,
- spremembe v mehanizmih financiranja kulture in umetnosti.

2.3.3 Posebnosti kulturnih organizacij na področju glasbene umetnosti

Na področju glasbene umetnosti poleg že predstavljenih splošnih lastnosti kulturnih organizacij veljajo tudi nekatere posebnosti. V prvi vrsti je področje glasbene umetnosti

izrazito delovno intenzivna panoga, zato sodijo kulturne organizacije na področju glasbene umetnosti med največje kulturne organizacije po številu zaposlenih.

V njihovem okviru običajno delujejo umetniški korpusi, kot so orkestri (npr. simfonični, operni, pihalni), zbori (npr. operni, koncertni), baletni ansambel, pevski in baletni solisti itd. Sestavljajo jih specializirani kadri, ki so angažirani za opravljanje zelo specifičnih nalog in jih ni mogoče substituirati (Bibu in drugi, 2018). Organizacija zato potrebuje vse strokovno določene kadre, četudi je njihova izkoriščenost relativno nizka.

Poleg umetniških korpusov so za kulturne organizacije na področju glasbene umetnosti značilne funkcije umetniškega planiranja, urejanja in hrambe notnega materiala, produkcije in tehnične izvedbe, zlasti v opernih gledališčih pa tudi scenske izvedbe, oblikovanja videa, luči in zvoka, izdelave scenografije in kostumografije, urejanja in hrambe kostumov, maske itd. Posledično je organizacija dela izrazito kompleksna in medsebojno pogojena.

Za večino organizacij na področju glasbene umetnosti je značilna relativno visoka povprečna starost publike. Z vidika trajnosti delovanja velik izziv predstavlja vprašanje kako na koncerte in predstave privabiti večje število mlajših poslušalcev, ne da bi izgubili umetniško integriteto in razvrednotili dejavnost organizacije (Bibu in drugi, 2018).

2.4 Kulturne organizacije v Sloveniji

Kulturni sistem v Sloveniji tvori širok nabor organizacij, ki delujejo v različnih pravnoorganizacijskih oblikah. Ob javnih kulturnih organizacijah, ki bodo podrobneje obravnavane v naslednjem podpoglavju, pomembno vlogo nosijo zasebne kulturne organizacije, ki jih delimo na profitne in neprofitne.

Profitne zasebne kulturne organizacije so organizirane kot gospodarske družbe (običajno kot družbe z omejeno odgovornostjo) in opravljajo eno izmed dejavnosti s področja kulture in umetnosti, ki jih opredeljuje Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti, Uradni list RS, št. 27/24 in 45/25.

Neprofitne zasebne kulturne organizacije so običajno organizirane kot društva, zasebni zavodi ali ustanove. Ustanovljene so za uresničevanje specifičnih interesov svojih ustanoviteljev. V kolikor njihovo delovanje na določenem področju presega interese ustanoviteljev oz. članov, se jim lahko v skladu z Zakonom o nevladnih organizacijah (ZNOrg), Uradni list RS, št. 21/18, podeli status nevladne organizacije v javnem interesu.

Posebno obliko neprofitnih kulturnih organizacij predstavljajo stanovska društva (npr. Društvo slovenskih skladateljev, Društvo baletnih umetnikov Slovenije) in Kulturniška zbornica Slovenije kot njihova krovna organizacija.

Pomemben del kulturnega ekosistema tvorijo tudi posamezni ustvarjalci v kulturi, ki jih sicer ni mogoče šteti kot organizacije v pravem pomenu besede, vendar imajo na delovanje

organizacij pomemben vpliv. Ločnica med profitno in neprofitno dejavnostjo pri posameznikih je mnogo bolj zabrisana, saj lahko dejavnost opravljajo tako v okviru posebnih statusov (samostojni podjetnik, samozaposleni v kulturi, status samozaložnika), kot tudi kot fizične osebe brez posebnega statusa (npr. preko avtorske pogodbe) oz. skozi članstvo v kulturnih organizacijah (npr. člani društva).

2.4.1 Javne kulturne organizacije

Javne kulturne organizacije so tiste organizacije, ki jih država ali lokalna skupnost ustanovi za izvajanje posamičnih nalog, ki so na področju kulture v javnem interesu. Te naloge so kot javna služba opredeljene v aktu o ustanovitvi javne kulturne organizacije (zakon, sklep Vlade RS, odlok). Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK), Uradni list RS, št. 77/07 – uradno prečiščeno besedilo, 56/08, 4/10, 20/11, 111/13, 68/16, 61/17, 21/18 – ZNOrg, 3/22 – ZDeb, 105/22 – ZZNSPP, 8/25 in 77/25, omenja tri pravnoorganizacijske oblike tovrstnih organizacij: javne agencije, javne sklade in javne zavode.

Javna agencija se ustanovi za opravljanje regulatornih, razvojnih ali strokovnih nalog v javnem interesu, če zanje z zakonom ni predvidena druga statusna oblika, Zakon o javnih agencijah (ZJA), Uradni list RS, št. 52/02, 51/04 – EZ-A in 33/11 – ZEKom-C. Če z zakonom ni drugače določeno, ustanovi javno agencijo v imenu države Vlada RS, v imenu lokalne skupnosti pa svet lokalne skupnosti. Naloge oz. dejavnosti javne agencije (javna služba) se določijo z ustanovitvenim aktom (ZJA, 2002, 2. čl.). Na področju kulture sta bili do sedaj v Republiki Sloveniji ustanovljeni dve javni agenciji, in sicer Javna agencija za knjigo in Slovenski filmski center. Obe sta bili ustanovljeni s posebnima zakonoma, ki specifično urejata njuno delovanje.

Javni sklad je pravna oseba javnega prava, ki jo ustanovitelj ustanovi za izvajanje svoje politike na določenem področju, Zakon o javnih skladih (ZJS-1), Uradni list RS, št. 77/08, 8/10 – ZSKZ-B, 61/20 – ZDLGPE in 206/21 – ZDUPŠOP. V imenu države ga ustanovi in izvaja ustanoviteljske pravice Vlada RS, v imenu občine pa občinski svet. Na področju kulture je bil dosedaj v Sloveniji ustanovljen zgolj en javni sklad, Javni sklad za kulturne dejavnosti, in sicer z Zakonom o javnem skladu Republike Slovenije za kulturne dejavnosti (ZJSKD), Uradni list RS, št. 29/10.

Kadar je v javnem interesu potrebno zagotavljati javne kulturne dobrine trajno in nemoteno, jih zagotavlja država oz. lokalna skupnost neposredno ali tako, da ustanovi javni zavod na področju kulture (ZUJIK, 2002, čl. 26). Javni zavod se ustanovi z aktom o ustanovitvi: s sklepom o ustanovitvi javnega zavoda, če je ustanovitelj država, ali z odlokom o ustanovitvi, če je ustanovitelj občina ali več občin.

Javna služba, ki jo izvajajo javne kulturne organizacije, se običajno financira iz javnih sredstev, ki so lahko sredstva države in sredstva občin. ZUJIK kot osnove za izračun sredstev za izvajanje javne službe opredeljuje:

- splošne stroške delovanja,
- stroške za plačilo dela v skladu s kadrovskim načrtom,
- programske materialne stroške,
- stroške investicijskega vzdrževanja in nakupa opreme.

Podrobnejšo metodologijo za določanje osnov, na podlagi katerih se izračuna obseg javnih sredstev za izvajanje javne službe na področju kulture, določa Uredba o metodologiji za določitev osnov za izračun sredstev za izvajanje javne službe na področju kulture, Uradni list RS, št. 100/03, 81/09 in 96/13.

Posebno kategorijo javnih virov predstavljajo evropska sredstva, ki jih organizacije pridobivajo za izvajanje projektov v okviru programov evropskih organov in institucij (npr. Erasmus+, Ustvarjalna Evropa, Obzorja Evropa).

Javne kulturne organizacije se delno financirajo tudi iz nejavnih virov, in sicer iz prihodkov, ki jih ustvarijo z opravljanjem javne službe (npr. prihodki od prodaje vstopnic), lahko pa tudi z opravljanjem drugih dejavnosti na trgu, če s tem ni ogroženo izvajanje javne službe.

2.4.2 Javni zavodi na področju kulture

Javni zavodi so pravne osebe javnega prava, ki so ustanovljene z namenom uresničevanja nalog v javnem interesu na določenem področju negospodarskih dejavnosti (Korpič Horvat, 2004). Temeljno pravno podlago za njihovo delovanje predstavlja Zakon o zavodih (ZZ), Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP, posebna pravila pa urejajo področni zakoni. Pravila delovanja javnih zavodov v kulturi kot področni zakon opredeljuje ZUJIK.

Javni zavodi so prevladujoča pravnoorganizacijska oblika javnih kulturnih organizacij v Sloveniji. V Evidenco javnih zavodov v Republiki Sloveniji, ki jo vodi Ministrstvo za kulturo, so bili po podatkih, posodobljenih avgusta 2024, vpisani 203 javni zavodi na področju kulture (Ministrstvo za kulturo, 2024).

Javni zavod običajno ustanovi država ali občina, lahko pa tudi več občin skupaj ali država skupaj z občinami. Država javne zavode ustanavlja s sklepom Vlade RS, občine pa z odlokom, ki ga sprejme občinski svet. Država ustanavlja javne zavode, ki svoje poslanstvo in javno službo izvršujejo v javnem interesu države, občine pa javne zavode, ki svoje poslanstvo in javno službo izvajajo v javnem interesu lokalne skupnosti. Ta delitev je zgolj formalna in ne odraža veliko bolj kompleksnega dejanskega stanja.

Za delovanje javnih zavodov je poleg vprašanja ustanoviteljstva ključno vprašanje virov financiranja. Javna sredstva za njihovo delovanje so dolžni zagotoviti ustanovitelji oz. soustanovitelji (ZUJIK, 2002, čl. 31). Poleg tega se javni zavodi financirajo tudi iz nejavnih virov, bodisi z naslova opravljanja javne službe, bodisi z naslova tržne dejavnosti (Bohinc

in Tičar, 2012). Pogoste so situacije, ko del sredstev za naloge, ki so v javnem interesu lokalne skupnosti, zagotavlja občina, del sredstev, ki so v javnem interesu države, pa država. Tak primer predstavljajo določeni lokalni muzeji, ki so pridobili pooblastilo Vlade RS za izvajanje državne javne službe muzejev v skladu s svojo področno pristojnostjo (Ministrstvo za kulturo, <https://www.gov.si teme/muzeji-in-premicna-dediscina/>).

ZUJIK opredeljuje tudi status občinskega javnega zavoda širšega pomena, na podlagi katerega lahko država občini, ustanoviteljici javnega zavoda, ki presega lokalni pomen in zadovoljuje tudi kulturne potrebe sosednjih občin, ter je to v javnem interesu države, zagotovi dodatna sredstva iz državnega proračuna (ZUJIK, 2002, čl. 67).

Jedro delovanja vsakega javnega zavoda je njegova javna služba. Javna služba pomeni naloge in aktivnosti, ki se v obliki zagotavljanja blaga ali storitev izvajajo v javnem interesu. Temeljni cilj javnega zavoda je, da s sredstvi, ki so mu dana v upravljanje, dosega maksimalne koristi in zadovoljstvo uporabnikov javne službe (Bohinc & Tičar, 2012). Javna služba je vselej opredeljena v aktu o ustanovitvi. Predstavlja vsebinsko podlago za njegovo delovanje, predvsem pa okvir, ki ga javni zavod lahko presega zgolj pod določenimi pogoji, če s tem ni ogroženo izvajanje javne službe.

Deležniško okolje je v javnih zavodih izjemno močno in prepleteno. Poleg temeljnih notranjih organov so pomembni deležniki tudi ustanovitelji, financerji, zaposleni, publika, lokalna skupnost, stanovska društva in strokovna javnost.

Ključni organi javnih zavodov na področju kulture so direktor (organ poslovanja), svet (organ upravljanja in nadzora) ter strokovni svet (organ strokovnega nadzora). Pomemben vpliv na procese v zavodu imajo tudi organi s področja izvrševanja pravic zaposlenih, zlasti sindikalni zaupniki in delavski predstavniki.

ZUJIK kot eno temeljnih nalog direktorja določa sprejetje strateškega načrta. To naj bi bil »dokument srednjeročnega razvojnega načrtovanja, ki upošteva cilje in prioritete nacionalnega oz. lokalnega programa za kulturo, program dela pa je njegov letni izvedbeni načrt, katerega sestavni del je finančni načrt« (ZUJIK, 2002, čl. 35). V njem morajo biti opredeljene »programske usmeritve in predvideni obseg programa, organizacijske usmeritve, opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja ter podlage za kadrovske načrt, ki vključujejo tudi predvidene zunanje sodelavce« (ZUJIK, 2002, čl. 35).

Strateški načrt se sprejme za obdobje petih let, lahko pa vsebuje tudi usmeritve, ki to obdobje presegajo. Soglasje k strateškemu načrtu mora podati svet zavoda, prav tako pa njegovo ustreznost glede na namen, za katerega je bil zavod ustanovljen, ugotavlja tudi strokovni svet (ZUJIK, 2002, čl. 40 in 42). K strateškemu načrtu je treba pridobiti tudi predhodno mnenje ustanovitelja in večinskega financerja zavoda. Za nesprejetje strateškega načrta do izteka veljavnosti predhodnega je predpisana stroga sankcija, in sicer razrešitev direktorja (ZUJIK, 2002, čl. 35).

Na strateški management v javnem zavodu vplivajo tako deležniki z neposrednimi formalnimi pooblastili (npr. ustanovitelji, financerji, organi upravljanja in nadzora) kot tudi deležniki brez formaliziranih pooblastil, vendar z veliko dejansko močjo (npr. zaposleni, sindikati). Posebej zanimiva je vloga Kulturniške zbornice Slovenije in stanovskih društev, saj so v nekaterih javnih zavodih pristojni za imenovanje članov svetov ali strokovnih svetov. Na ta način posredno vplivajo tako na izbor direktorja kot tudi na temeljne strateške odločitve zavoda.

Avtonomija poslovnih organov v javnih zavodih je precej omejena. V prvi vrsti sama opredelitev javne službe ovira strateško širitev na nova področja. Poleg tega obsežna regulacija managerjem odvzema nekatere temeljne pristojnosti. Zakonodaja na področju plač javnih uslužbencev direktorjem odvzema praktično vse pristojnosti na področju obvladovanja stroškov dela, ki običajno predstavljajo največjo stroškovno kategorijo v zavodu. ZUJIK in zakonodaja s področja ravnanja s stvarnim premoženjem močno omejujeta pristojnosti upravljanja in razpolaganja s sredstvi, ki so zavodu dana v upravljanje. Kupnina od prodaje premoženja in najemnina od oddajanja stvarnega premoženja v najem predstavljata prihodek proračuna države oz. občine, ki je lastnica premoženja, danega v upravljanje, 80. člen Zakona o javnih financah (ZJF), Uradni list RS, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP, 96/15 – ZIPRS1617, 13/18, 195/20 – odl. US, 18/23 – ZDU-10, 76/23, 24/25 – ZFisP-1 in 39/259. Kadar javni zavodi javno kulturno infrastrukturo oddajo v začasno uporabo, ki je v javnem interesu, lahko od uporabnika zahtevajo le nadomestilo uporabnine v višini dejanskih dodatnih stroškov, ki neposredno izhajajo iz uporabe (ZUJIK, 2002, čl. 75). Posledično javni zavodi niso motivirani, da bi premoženje upravljali na način, ki bi maksimiziral prihodke, saj imajo s tovrstnimi aktivnostmi zgolj stroške.

Avtonomija direktorjev je precej omejena tudi na notranje-organizacijskem področju. V nekaterih javnih zavodih je temeljna organizacijska struktura, ki se kaže v razdelitvi na notranje organizacijske enote, določena že v aktu o ustanovitvi. Posledično direktor z aktom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest ne sme določiti drugačne organizacijske strukture. Tudi kadar je to mogoče, pa mora predhodno soglasje k sprejemu tovrstnega akta podati svet zavoda.

2.4.3 Posebnosti javnih zavodov na področju glasbene umetnosti

Področje glasbene umetnosti združuje različne ustvarjalne prakse, ki temeljijo na glasbenem izražanju in uporabi zvoka kot glavnega izraznega medija. Vključuje tradicionalne zvrsti, kot so balet, opera, komorna, orkestralna, vokalna, klasična in stara glasba, ter sodobnejše oblike, kot so svobodna improvizacija, jazz, rock, etno, mnogoteri derivati elektronske glasbe ter različna področja popularne glasbe (Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2024–2031, Uradni list RS, št. 61/24).

Javne zavode na področju glasbene umetnosti lahko delimo na tiste, ki programe izvajajo kot temeljno dejavnost in imajo lastne umetniške korpuse (npr. orkester, zbor, baletni ansambel, operni solisti), ter na preostale javne zavode, ki nimajo lastnih umetniških korpusov, glasbena umetnost pa predstavlja zgolj del njihovega programskega delovanja (npr. kulturni centri, kulturni domovi, festivali). V nadaljevanju se bom osredotočil zlasti na prve.

Javni zavodi na področju glasbene umetnosti po ustvarjenih prihodkih in številu zaposlenih sodijo med največje javne zavode na področju kulture. Njihova dejavnost je izrazito delovno intenzivna. Stroški dela predstavljajo kar 75 % do 81 % vseh stroškov zavoda (Letno poročilo SNG Maribor, 2024; Letno poročilo SNG Opera in balet Ljubljana, 2024; Letno poročilo Slovenske filharmonije, 2024), kar kaže na visok delež fiksnih stroškov.

Notranja organizacija temelji na delitvi na organizacijske enote, ki so lahko opredeljene že v aktu o ustanovitvi. Znotraj organizacijskih enot javni uslužbenci delujejo v okviru umetniških korpusov (npr. orkester, zbor, baletni ansambel) in v okviru drugih poslovnih ali tehničnih funkcij (npr. produkcija, odrska tehnika, računovodstvo, kadrovska služba, trženje in promocija). Umetniški korpusi so relativno nedeljive celote, katerih velikost in sestava sta v veliki meri določeni s pravili stroke in repertoarjem, ki ga izvajajo. Sestavljajo jih visoko specializirani kadri, ki jih ni mogoče razporejati na druga delovna mesta (npr. violinista ni mogoče prerazporediti na delovno mesto klarinetista). Možnost kadrovske substitucije je posledično zelo omejena (Bibu in drugi, 2018).

Tovrstni zavodi so pri svojem delovanju precej togi. Njihovo fleksibilnost poleg obsežne regulacije na državni ravni omejujejo številna notranja pravila, ki so namenjena zagotavljanju kakovosti, stroga strokovna hierarhija in tudi narava panoge, ki zahteva dolgoročno programsko načrtovanje.

Storitve javnih zavodov na področju glasbene umetnosti predstavljajo koncerti in predstave, ki jih tržijo v obliki prodaje vstopnic in abonmajev oz. v obliki prodaje celotnega koncerta ali predstave v primeru gostovanj. Temeljni viri nejavnih prihodkov so torej prihodki od prodaje vstopnic, abonmajev in gostovanj.

Prihodki od prodaje vstopnic za posamezen koncert ali predstavo so zamejeni s kapaciteto infrastrukture (številom sedežev), kjer se dogodek odvija. Zlasti na področju opere so pogoste situacije, ko zaradi omejenosti infrastrukture in ugodne cenovne politike, kljub presežnemu povpraševanju, s prodajo vstopnic ni mogoče pokriti niti variabilnih stroškov posamezne uprizoritve. Posledično je za poslovanje zavoda izjemno pomembno programsko načrtovanje, ki je specifično in v veliki meri odstopa od ekonomskih načinov odločanja o ponudbi.

Programsko načrtovanje obsega zlasti določitev lokacij in terminov dogodkov, izbor repertoarja, izbor gostujočih umetnikov (npr. dirigentov, solistov, kostumografov, scenografov), organizacijo vaj ter načrtovanje produkcijskega procesa. Programske

odločitve v največji meri sprejemajo umetniški vodje, ki imajo v javnem zavodu status pomočnika direktorja za specifično programsko področje. Na njihove odločitve poleg umetniških preferenc vplivajo tudi že obstoječe programske opredelitve širših programskih sklopov, razpoložljivost gostujočih umetnikov, razpoložljivost dvoran in številni drugi organizacijski dejavniki. Programske odločitve se sprejemajo najmanj leto, v praksi pa tudi več let vnaprej. Javni zavodi vsako leto pripravijo letni program dela, h kateremu predhodno mnenje podata strokovni svet in področna strokovna komisija pri Ministrstvu za kulturo, soglasje pa poda svet zavoda. Pristojni organi program presojujejo predvsem glede na njegovo strokovno in umetniško kakovost.

Javni zavodi na področju glasbene umetnosti del prihodkov ustvarijo tudi z oddajanjem javne kulturne infrastrukture (npr. koncertne in operne dvorane) v uporabo zunanjim uporabnikom.

2.4.4 Predstavitev preučevanih organizacij

2.4.4.1 SNG Maribor

Slovensko narodno gledališče Maribor je največji javni zavod na področju kulture v Sloveniji. Deluje na področjih uprizoritvene (drama) ter glasbene umetnosti (opera, balet, simfonična dejavnost). Njegovo poslanstvo je trajno in nemoteno izvajanje kakovostne umetniške produkcije in postprodukcije skozi gledališke, operne in plesne predstave ter koncertno dejavnost v lokalnem, regionalnem, nacionalnem in mednarodnem prostoru, Sklep o ustanovitvi SNG Maribor, Uradni list RS, št. 97/21. V okviru zavoda od leta 1966 poteka festival Borštnikovo srečanje, najpomembnejši festival poklicnih gledališč v Sloveniji.

Notranja organizacija zavoda, ki je predpisana v sklepu o ustanovitvi, temelji na delitvi v šest organizacijskih enot (v nadaljevanju: OE): OE Opera, OE Balet, OE Drama, OE Borštnikovo srečanje, OE Tehnika in OE Skupne službe (Sklep o ustanovitvi SNG Maribor, 2021, čl. 4).

Organi zavoda so direktor, svet in strokovni svet. Direktor ima lahko do sedem pomočnikov, in sicer za vodenje umetniško-strokovnega dela na področju drame, opere, baleta in Borštnikovega srečanja, ter za področja tehnike, finančnih, pravnih in splošnih zadev. Naloge pomočnikov direktorja so v sklepu o ustanovitvi zavoda taksativno določene.

Svet zavoda sestavlja sedem članov, in sicer pet predstavnikov ustanovitelja, ki jih imenuje Vlada RS, in dva predstavnika delavcev javnega zavoda. Strokovni svet ima devet članov, od katerih štiri člane izvolijo zaposleni, po enega člana pa imenujejo Univerza v Mariboru, Društvo kritikov in teatrologov Slovenije, Društvo slovenskih skladateljev, Društvo baletnih

umetnikov Slovenije in Kulturniška zbornica Slovenije (Sklep o ustanovitvi SNG Maribor, 2021, čl. 17 in 26).

Zavod svoje programe izvaja v petih dvoranah, in sicer v dvorani Ondine Otta Klasinc z 844 sedeži, dvorani Frana Žižka z 260 sedeži, Kazinski dvorani s 180 sedeži, na Malem odru z 80 sedeži in na Komornem odru s 60 sedeži.

V zavodu je zaposlenih 336 javnih uslužbencev, od tega so 303 zaposlitve financirane iz javnih sredstev, 33 pa iz nejavnih virov. V letu 2024 je zavod ustvaril 18.070.877 evrov celotnih prihodkov, od tega 87 % iz javnih in 13 % iz nejavnih virov. Tržne dejavnosti zavod v letu 2024 ni opravljal. Največjo stroškovno kategorijo so predstavljali stroški dela, ki so znašali kar 75 % celotnih stroškov (Letno poročilo SNG Maribor, 2024).

Zavod je v letu 2024 izvedel 512 prireditev, s katerimi je privabil skupno 198.045 obiskovalcev. Na področju glasbene umetnosti (opera, balet simfonična dejavnost) je bilo izvedenih 120 predstav in koncertov, od tega 94 na domačem odru in 26 na gostovanjih. Programe na področju glasbene umetnosti je obiskalo 122.102 obiskovalcev, in sicer 81.652 na domačem odru in 40.450 na gostovanjih (Letno poročilo SNG Maribor, 2024).

Zavod je leta 2023 sprejel strateški načrt za obdobje 2023–2028, ki je javno objavljen na uradni spletni strani zavoda (Strateški načrt SNG Maribor 2023–2028, 2023).

2.4.4.2 SNG Opera in balet Ljubljana

Javni zavod Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana deluje kot osrednje nacionalno glasbeno in baletno gledališče. Njegovo poslanstvo je, da z umetniškimi ansambli in Gledališkim ateljejem, ki ga soupravlja s SNG Drama Ljubljana, omogoča trajno in kakovostno umetniško produkcijo, reprodukcijo in postprodukcijo, spodbuja nastajanje slovenskih glasbeno-gledaliških del in koreografij ter skrbi za razvoj glasbeno-gledališke in baletne produkcije (Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana, Uradni list RS, št. 56/03, 98/08, 2/09, 37/10, 197/20 in 60/22).

Notranja organizacija zavoda temelji na delitvi na sedem organizacijskih enot: OE Uprava in skupne strokovne službe, OE Umetniška izvedba, OE Opera, OE Orkester, OE Balet, OE Tehnika in OE Gledališki atelje (Letno poročilo SNG Opera in balet Ljubljana, 2024).

Organi zavoda so direktor, svet in strokovni svet. Direktor ima lahko do štiri pomočnike, in sicer za vodenje umetniškega in strokovnega dela na področju opere in baleta, za vodenje finančno-računovodskih, pravnih, upravnih in splošnih zadev ter za vodenje tehničnih služb, investicij in investicijskega vzdrževanja.

Svet zavoda sestavlja sedem članov, in sicer pet predstavnikov ustanovitelja, ki jih imenuje Vlada RS, in dva predstavnika delavcev javnega zavoda. Strokovni svet ima šest članov, od katerih dva izvolijo zaposleni, dva imenuje Društvo baletnih umetnikov Slovenije, po enega

pa Društvo slovenskih skladateljev in Akademija za glasbo Univerze v Ljubljani (Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovensko narodno gledališče Opera in balet Ljubljana, 2022, čl. 17 in 19).

Zavod svoje programe izvaja v stavbi iz leta 1892, ki je bila leta 2011 prenovljena in dozidana s sodobnim prizidkom. V stavbi se nahajata glavna dvorana s 526 sedeži, v kateri je izvedena večina opernih in baletnih predstav, ter manjša dvorana v kleti, ki je namenjena sodobni komorni produkciji. Nekatere predstave občasno izvaja tudi v Gallusovi dvorani Cankarjevega doma v Ljubljani.

V zavodu je zaposlenih 298 javnih uslužbencev, od tega je 291 zaposlitev financiranih iz javnih sredstev, 7 pa iz nejavnih virov. V letu 2024 je ustvaril 16.474.450 evrov celotnih prihodkov, od tega 89 % iz javnih in 11 % iz nejavnih virov. Tržne dejavnosti zavod v letu 2024 ni opravljal. Največjo stroškovno kategorijo so predstavljali stroški dela, ki so znašali kar 75,7 % celotnih stroškov (Letno poročilo SNG Opera in balet Ljubljana, 2024).

Zavod je junija 2025 sprejel strateški načrt za obdobje 2025–2029, ki je javno objavljen na uradni spletni strani zavoda (Strateški načrt SNG Opera in balet Ljubljana 2025–2029, 2025).

2.4.4.3 Slovenska filharmonija

Slovenska filharmonija je osrednja slovenska glasbena institucija. Njeno poslanstvo je, da z obema umetniškima ansambloma, Orkestrom in Zborom Slovenske filharmonije, skozi izvajanje kakovostnih inštrumentalnih, vokalnih in vokalno-inštrumentalnih koncertov ter drugih glasbenih prireditev zagotavlja trajno in nemoteno izvajanje umetniške glasbene produkcije, Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija, Uradni list RS, št. 50/03, 62/08, 87/12, 12/17 in 3/21.

Notranja organizacija zavoda temelji na delitvi v tri organizacijske enote, ki so opredeljene že v sklepu o ustanovitvi zavoda: OE Orkester, OE Zbor in OE Skupne službe.

Organi zavoda so direktor, svet in strokovni svet. Direktor ima lahko do tri pomočnike, in sicer za vodenje umetniško strokovnega dela na področju orkestra in zbora ter za zadeve splošno upravnega značaja, finančno-računovodske in kadrovske zadeve.

Svet zavoda sestavlja sedem članov, in sicer pet predstavnikov ustanovitelja, ki jih imenuje Vlada RS, in dva predstavnika, ki ju izvolijo zaposleni. Strokovni svet ima pet članov, od katerih dva izvolijo zaposleni, po enega pa imenujejo Društvo slovenskih skladateljev, Slovensko muzikološko društvo in Zveza glasbene mladine Slovenije (Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija, 2021, čl. 17 in 19).

Zavod svoje programe izvaja v stavbi Slovenske filharmonije, zgrajeni leta 1891 na mestu nekdanjega Stanovskega gledališča, ki je bilo leta 1885 uničeno v požaru, in v Gallusovi

dvorani Cankarjevega doma v Ljubljani. V stavbi Slovenske filharmonije se nahajata dvorana Marjana Kozine s 471 sedeži in dvorana Slavka Osterca z do 90 sedeži. Gallusova dvorana v Cankarjevem domu v Ljubljani omogoča sprejem do 1545 obiskovalcev.

V zavodu je zaposlenih 153 javnih uslužbencev, zaposlitve vseh so financirane iz javnih sredstev. V letu 2024 je ustvaril 9.907.754,04 evra celotnih prihodkov, od tega 91 % iz javnih in 9 % iz nejavnih virov. Tržne dejavnosti zavod v letu 2024 ni opravljal. Največjo stroškovno kategorijo so predstavljali stroški dela, ki so znašali kar 80,9 % celotnih stroškov (Letno poročilo Slovenske filharmonije, 2024).

Zavod je septembra 2022 sprejel strateški načrt za obdobje 2022–2027, ki je javno objavljen na uradni spletni strani zavoda (Strateški načrt javnega zavoda Slovenska filharmonija za obdobje 2022–2027, 2022).

2.4.5 Razmejitev preučevanih organizacij od drugih javnih zavodov, ki delujejo na področju glasbene umetnosti

Izjemno pomembno vlogo na področju glasbene umetnosti igrajo tudi nekateri drugi javni zavodi, ki pa jih zaradi drugačnega poslovnega modela, drugačne opredelitve javne službe, drugačnih resursov ali drugačne notranje organizacije ni mogoče neposredno primerjati s predstavljenimi organizacijami.

Javni zavod Radiotelevizija Slovenija (v nadaljevanju: RTV Slovenija) je javni zavod posebnega kulturnega in nacionalnega pomena, ki opravlja javno službo na področju radijske in televizijske dejavnosti. V okviru zavoda v OE Glasbena produkcija delujeta tudi Simfonični orkester RTV Slovenija in Big band RTV Slovenija, ki podobno kot preučevane organizacije izvajata določene trajne programe na področju glasbene umetnosti. Vendar z vidika systemske urejenosti, notranje organizacije in poslovnega modela strateškega managementa javnega zavoda RTV Slovenija ni mogoče neposredno primerjati s preučevanimi organizacijami.

Kulturni centri, denimo Cankarjev dom, Avditorij Portorož, Narodni dom Maribor, so organizatorji pomembnih programskih sklopov na področju glasbene umetnosti, kot so Zlati abonma, Srebrni abonma, Festival Maribor ipd. Vendar tovrstni javni zavodi ne razpolagajo z lastnimi umetniškimi korpusi. Njihova javna služba je usmerjena predvsem v organizacijo (gostujočih) kulturnih programov in upravljanje javne kulturne infrastrukture, manj pa v lastno produkcijo na področju glasbene umetnosti.

Javni zavod Festival Ljubljana je s programskega in strokovnega vidika najpomembnejši festival na področju glasbene umetnosti v Sloveniji. Poslovni model festivalskih organizacij pa se bistveno razlikuje od poslovnih modelov tradicionalnih organizacij na področju glasbene umetnosti, kot so operna in baletna gledališča, orkestri ter zbori. Festivali večinoma

potekajo v obdobjih, ko so preostale glasbene institucije neaktivne (poleti, v času zimskih počitnic), njihovi programi pa v celoti temeljijo na gostujočih ansamblih in umetnikih.

2.5 Evalvacija strateškega managementa

2.5.1 Splošno o evalvaciji strateškega managementa

Eno osrednjih vprašanj strateškega managementa je, kako naj organizacije oz. njihovi deležniki presoјajo, ali so uspešne ali ne (Sassi in drugi, 2017). Zgolj odlično zasnovan strateški načrt sam po sebi še ne zagotavlja uspeha (George in drugi, 2019; Kabeyi, 2019; Neilson in drugi, 2008). Bistvena je tudi njegova implementacija, evalvacija in strateška kontrola (Hatten, 1982; Pučko in drugi, 2006). Če strateško načrtovanje predstavlja predpogoj za strateški management, je evalvacija tista zadnja faza v procesu strateškega odločanja (Colapinto in Porlezza, 2012), v okviru katere naj bi odgovorili na ključna vprašanja (Rumelt, 1998):

- Ali so cilji organizacije ustrezni?
- Ali so ključne politike in načrti ustrezni?
- Ali doseženi rezultati potrjujejo ali izpodbijajo ključne predpostavke, na katerih temelji strategija?

Evalvacija organizacijske uspešnosti je torej eden ključnih elementov strateškega managementa, saj osvetljuje razkorak med trenutnim in željenim stanjem, ki ga zasledujemo s strategijo (Hatten, 1982; Sassi in drugi, 2017), pri čemer je potreben pogled onkraj očitnih dejstev o kratkoročni uspešnosti organizacije ter zlasti presoja temeljnih dejavnikov in trendov, ki vplivajo na (dolgoročni) uspeh na izbranem področju delovanja (Rumelt, 1998).

Ključno vprašanje pa je, na kakšen način pristopati k evalvaciji strategij oz. strateškega managementa. Pučko poudarja, da mora strateška kontrola poslovanja vključevati tako kontrolo uresničevanja strategije, kot tudi kontrolo pravilnosti strategije. S kontrolo uresničevanja strategije naj bi ugotavljali zlasti kako napredujemo pri strateških dejavnikih uspeha in ali predpostavke o vzročno-posledičnih povezavah, na katere smo strategijo oprli, držijo. Kontrola pravilnosti strategije pa naj bi podala odgovor ali je izbrana strategija sploh prava, da nas pripelje do zastavljenih ciljev (Pučko, 2008).

Kot eno glavnih težav ocenjevanja strategij Pučko prepoznava dejstvo, da strategije poleg kvantitativnih vsebujejo tudi mnogo kvalitativnih spremenljivk in celo take, za vrednotenje katerih še nimamo razvitih orodij (Pučko, 2008).

Strategije lahko ocenjujemo na podlagi kvalitativnih ali kvantitativnih meril. Hambrick in Frederickson (2005) v okviru testa kakovosti strategije izpostavljata šest ključnih vprašanj za njeno ocenjevanje:

1. Ali je strategija prilagojena razmeram v okolju?
2. Ali strategija temelji na optimalni uporabi ključnih virov?
3. Ali bo mogoče načrtovano drugačnost dolgoročno ohraniti?
4. Ali je strategija notranje konsistentna?
5. Ali so na voljo potrebni viri za uresničitev strategije?
6. Ali je strategijo mogoče uresničiti?

Rumelt izpostavlja štiri vsebinsko sorodne kriterije za evalvacijo strategije (Rumelt, 1998):

1. konsistentnost – strategija ne sme vsebovati ciljev ali politik, ki bi si bili medsebojno nasprotujoči,
2. usklajenost – strategija mora izkazovati smiselni odziv na zunanje okolje in na temeljne notranje spremembe,
3. prednost – strategija mora predvidevati ustvarjanje ali ohranjanje konkurenčne prednosti na izbranem področju,
4. izvedljivost – strategija ne sme pretirano obremeniti razpoložljivih virov ali ustvarjati novih problemov, ki nimajo ustrezne rešitve.

Strategija, ki ne izpolnjuje enega ali več naštetih meril, je resno vprašljiva (Rumelt, 1998).

Pomembno je tudi vprašanje celovitosti strategije, torej ali naslavlja vsa ključna področja delovanja organizacije. S tega vidika je strategijo smiselno strategije skozi sistem uravnoteženih kazalnikov (Fuertes, 2020). Ta namreč pozornost usmerja na štiri ključna področja delovanja organizacije, in sicer finančni vidik, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik učenja in organizacijske rasti ter vidik kupcev (Kaplan in Norton, 1996) in tako razširja zgolj presojanje kratkoročne finančne uspešnosti organizacije.

Teorija in praksa sta razvili obsežen nabor orodij za presojo strateške uspešnosti organizacij, ki jim je lastno presojanje na podlagi preteklih podatkov (*ex post*). Še vedno pa ostaja relativno problematično vrednotenje strateškega managementa vnaprej (*ex ante*). Prav statična narava sistemov vrednotenja uspešnosti organizacije je ključni predmet kritik številnih avtorjev, saj za današnje hitro se spreminjajoče okolje ni več primerna (Fuertes, 2020).

2.5.2 Evalvacija strateškega managementa v kulturnih organizacijah

Kulturne organizacije so običajno pretežno financirane z javnimi sredstvi. Presojanje strateškega managementa je posledično v javnem interesu, saj je od tega odvisna legitimnost porabe javnih sredstev (Hatten, 1982; Tajtakova, 2006; Baldin in Funari, 2023). Spremljanje uspešnosti kulturnih organizacij predstavlja most med kulturno politiko in kulturnim managementom (Towse, 2010). Poleg financerjev in javnosti pa strateška ustreznost zadeva tudi druge pomembne deležnike, zlasti strokovno javnost, kupce in nadzorne organe.

Evalvacija strateškega managementa je v kulturnih organizacijah mnogo bolj kompleksna, saj mora primerno nasloviti številne specifične, nemerljive in celo nasprotujoče si cilje ter politike (Hatten, 1982; Gilhespy, 1999; Auvinen, 2000). Kljub dejstvu, da obstaja izkazana povezava med evalvacijo uspešnosti in uspešnostjo kulturnih organizacij, je še vedno prisoten odpor tovrstnih organizacij do vrednotenja. Pogosti so argumenti, da umetniške kakovosti ni mogoče izmeriti (Sassi in drugi, 2017). Towse poudarja, da je učinkovito organizacijsko delo predpogoj za poslovno uspešnost, umetniški pomen in družbeni vpliv (Towse, 2010).

Ob tem pa se zastavlja vprašanje, na kakšen način vrednotiti uspešnost in učinkovitost kulturnih organizacij, da bi čim bolj celovito zajeli vse njihove specifikke (Hatten, 1982; Zorloni, 2012). Baldin in Funari (2023) opozarjata na posebno previdnost pri uporabi kvantitativnih meril za ocenjevanje kulturnih organizacij.

Gilhespy (1999) je razvil model za vrednotenje kulturnih organizacij, v katerem so različni cilji tovrstnih organizacij, denimo umetniški, družbeni, finančni ipd., povezani v enoten sistem. Namen modela je, da združuje vrednotenje širokega razpona strateških ciljev oz. politik, omogoča ponderiranje ter povezuje koncepte uspešnosti, učinkovitosti, ekonomičnosti in pravičnosti. Najbolj tipične strateške cilje oz. možnosti predstavi v obliki matrike strateških politik, pri čemer avtor opozarja, da je treba te ustrezno obtežiti, saj so lahko v nasprotju druga z drugo, hkrati pa so relativno soodvisne (Gilhespy, 1999).

Slika 4: Gilhespyjev model strateške evalvacije

Strateška politika	Obtežitev	Ocena	Tehtana ocena
Maksimizacija dostopa	x	y	xy
Maksimizacija obiskanosti	x	y	xy
Ekonomska maksimizacija	x	y	xy
Raznolikost	x	y	xy
Izobraževanje	x	y	xy
Odličnost	x	y	xy
Inovativnost	x	y	xy
Maksimizacija prihodka	x	y	xy
Maksimizacija kakovosti storitve	x	y	xy
Družbena povezanost	x	y	xy
SKUPAJ	1,00	-	Rezultat

Vir: povzeto po Gilhespy (1999)

Spremenljivka x pomeni utež, dodeljeno posamezni strateški politiki, in jo je mogoče oceniti tudi kot delež celotnih vložkov, ki je namenjen uresničevanju posameznega strateškega cilja. Spremenljivka y pomeni oceno uspešnosti pri uresničevanju posamezne strateške politike,

ki jo na podlagi zastavljenih kazalnikov poda ocenjevalec. Kadar ocene ni mogoče podati na podlagi merljivih kazalnikov (npr. odličnost), gre za približek ocene, ki ga poda ocenjevalec. Zmnožek xy predstavlja povezavo med vložki ter izložki in je tehtana ocena uspešnosti organizacije pri uresničevanju posamezne strateške politike. Seštevek vseh zmožkov xy predstavlja končni rezultat uspešnosti organizacije, ki ga je mogoče primerjati z zastavljenimi ciljnim vrednostmi in tako vrednotiti njeno uspešnost glede na zastavljene cilje (Gilhespy, 1999). Prav tako lahko na ta način primerjamo uspešnost organizacije v različnih časovnih obdobjih.

Gilhespy (1999) je na podlagi predstavljene matrice zasnoval tudi model sistema za merjenje uspešnosti v kulturnih organizacijah, predstavljen na sliki 5.

Sorjonen in Uusitalo (2005) kot ključne kategorije kazalnikov za vrednotenje uspešnosti kulturnih organizacij opredeljujeta:

- kazalnike učinkov: npr. obiskanost, prihodek od prodaje vstopnic, prihodek od sponzorstev,
- procesne kazalnike: npr. število premier, število novih del na programu,
- strukturne kazalnike: npr. število glasbenikov v zasedbi, delež javnega financiranja v celotnem proračunu organizacije.

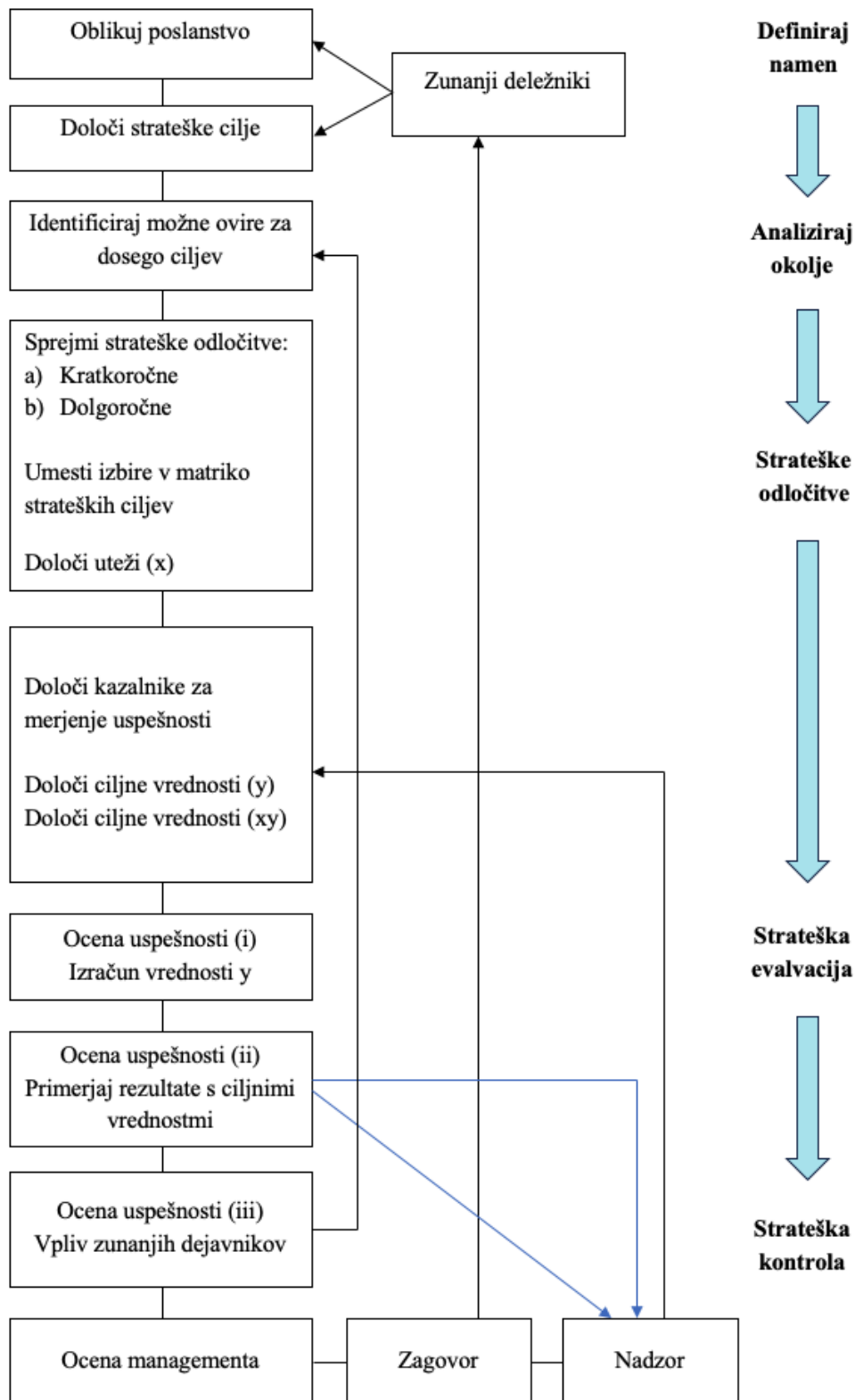
Strukturni kazalniki se osredotočajo na vložke kot nadomestna merila rezultatov. Ne merijo izvedenih aktivnosti, ki se kažejo kot rezultati, temveč zmogljivost za njihovo izvedbo (Sorjonen in Uusitalo, 2005).

Zorloni (2012) navaja, da bi morale kulturne organizacije analizirati vsaj vsaj naslednja področja:

- družbeno korist,
- notranje učenje in rast,
- zunanje odnose,
- vire in finance.

S tem se v veliki meri približuje konceptu kulturnim organizacijam prilagojenega uravnoteženega sistema kazalnikov, ki sta ga razvila Kaplan in Norton.

Slika 5: Gilhespyjev model sistema za merjenje uspešnosti kulturnih organizacij



Vir: povzeto po Gilhespy (1999)

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Namen raziskave

Namen raziskave je osvetliti posebnosti strateškega managementa v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti, prispevati k nadgradnji obstoječe literature o strateškem managementu javnih kulturnih organizacij ter podati ugotovitve, ki bodo relevantne za vrhnji management, nadzorne organe, odločevalce in oblikovalce politik.

Cilj magistrskega dela je celovito raziskati stanje strateškega managementa v SNG Maribor, SNG Opera in balet Ljubljana ter Slovenski filharmoniji in ga kritično ovrednotiti.

Pomožni cilji:

- Identificirati teoretične posebnosti strateškega managementa v kulturnih organizacijah.
- Opredeliti posebnosti strateškega managementa v javnih zavodih na področju kulture.
- Raziskati proces strateškega načrtovanja v preučevanih organizacijah.
- Identificirati ključna področja strateškega načrtovanja v preučevanih organizacijah.
- Raziskati celovitost strategij preučevanih organizacij.
- Raziskati način zagotavljanja ravnovesja med programsko odličnostjo in poslovno vzdržnostjo.
- Raziskati posebnosti implementacije strategij v praksi.
- Identificirati dobre prakse.
- Identificirati izzive strateškega managementa v preučevanih organizacijah.

3.2 Opredelitev raziskovalnega problema in hipotez

Kljub formalni obveznosti strateškega načrtovanja v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti je področje strateškega managementa v teh organizacijah premalo raziskano, teoretično skromno obdelano in empirično slabo dokumentirano. Literatura je redka in večinoma ne naslavlja specifik na področju glasbene umetnosti.

V slovenskem prostoru kljub dejstvu, da so zgolj preučevani trije zavodi v letu 2024 prejeli več kot 40 milijonov evrov javnih sredstev in zaposlovali preko 750 oseb, ni celovite analize, na podlagi katere bi lahko podali oceno njihove uspešnosti in učinkovitosti in bi lahko služila kot strokovna podlaga za odločitve ustanovitelja, financerjev, organov upravljanja ter organov poslovanja.

Jedro raziskovalnega problema je ugotoviti, na kakšen način se strateški management v teh organizacijah dogaja, kdo so ključni deležniki, ali se zastavljene strategije dejansko izvajajo, ter na tej podlagi podati oceno o posebnostih strateškega managementa in ustreznosti zastavljenih strategij.

V okviru raziskave sem iskal odgovore na naslednja temeljna raziskovalna vprašanja (v nadaljevanju: RV), iz katerih izhajajo zastavljene hipoteze (v nadaljevanju: H):

- RV1: Kako se v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti oblikuje ravnotežje med strategijami razvoja umetniške odličnosti in strategijami ekonomske vzdržnosti?
 - o H1: Javni zavodi na področju glasbene umetnosti se v strateških načrtih pretežno usmerjajo v strategije razvoja umetniške odličnosti in manj v strategije ekonomske vzdržnosti.
- RV2: Kakšen je obseg avtonomije vrhnjega managementa v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti pri sprejemanju ključnih strateških odločitev?
 - o H2: Vrhnji management v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti je pri sprejemanju ključnih strateških odločitev omejen z regulacijo, javnimi politikami ter odločitvami ustanovitelja in financerjev.
- RV3: Ali dinamika odločevalskega procesa na področju javnega financiranja javnih zavodov na področju glasbene umetnosti vpliva na strateško načrtovanje alokacije resursov?
 - o H3: Dinamika odločevalskega procesa na področju javnega financiranja javnih zavodov na področju glasbene umetnosti otežuje strateško načrtovanje alokacije resursov.
- RV4: Kakšen pomen za strateški management javnih zavodov na področju glasbene umetnosti imajo finančni kazalniki?
 - o H4: Strateški management preučevanih organizacij zanemara finančne kazalnike.
- RV5: Na kakšen način strateški management preučevanih organizacij pristopa k ustvarjanju dolgoročnih primerjalnih prednosti?
 - o H5: Strateški management preučevanih organizacij ni osredotočen na ustvarjanje dolgoročnih primerjalnih prednosti.
- RV6: Ali preučevane organizacije strateško naslavljajo področje zelenega prehoda?
 - o H6: Preučevane organizacije zapostavljajo strateško področje zelenega prehoda.

3.3 Zasnova raziskave in metodologija

Raziskava temelji na teoretičnem in empiričnem delu. V teoretičnem delu sem po deduktivnem principu analiziral temeljno domačo in tujo literaturo s področja strateškega managementa, strateškega managementa neprofitnih organizacij in strateškega managementa kulturnih organizacij. Na podlagi veljavne zakonodaje in strokovnih člankov sem predstavil organizacijske posebnosti javnih kulturnih organizacij v Sloveniji, zlasti javnih zavodov. Z namenom ocene stanja sem na podlagi predstavljenih teoretičnih izhodišč razvil večstopenjski model za evalvacijo strateškega managementa v izbranih organizacijah, ki ga sestavljajo štirje sklopi:

- test formalne ustreznosti,

- test metodološke ustreznosti,
- test kakovosti in
- test celovitosti strateškega načrta.

V okviru testa formalne ustreznosti sem preverjal, ali je bil strateški načrt sprejet po predpisanem postopku, ali so ga obravnavali vsi pristojni organi in ali vsebuje vse bistvene sestavine, ki jih določa 35. člen ZUJIK.

S testom metodološke ustreznosti sem ocenil, ali strateški načrt vsebuje tipične metodološke sestavine, ki jih teorija priznava kot pomembne za kakovost strateškega načrta.

S testom kakovosti, ki temelji na zasnovah Hambricka, Fredericksona (2005) in Rumelta (1998) ter vsebuje bistvene kvalitativne kriterije za presojanje kakovosti strategije, sem presojal celovito kakovost strategije.

S testom celovitosti sem preverjal, ali je organizacija opredelila cilje, politike in/ali kazalnike na vseh ključnih področjih delovanja organizacije. Test temelji na ključnih področjih, opredeljenih s sistemom uravnoteženih kazalnikov (Kaplan in Norton, 1996), dopolnil pa sem ga s področjem zelenega prehoda.

V okviru vsakega testa sem posamezni ocenjevalni kategoriji dodelil od 1 do 5 točk v skladu s kriteriji, ki jih prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Kriteriji za dodeljevanje točk v večstopenjskem modelu evalvacije strateškega managementa

Št. točk	Kriterij za podelitev
5	Trditev absolutno drži
4	Trditev drži
3	Trditev delno drži
2	Trditev ne drži
1	Trditev absolutno ne drži

Vir: lastno delo

Zaključek modela ocenjevanja predstavlja zbirni rezultat, ki vsebuje seštevek rezultatov posameznih testov.

V okviru empiričnega dela raziskave sem na podlagi vzpostavljenega modela analiziral veljavne strateške načrte SNG Maribor, SNG Opera in balet Ljubljana in Slovenske filharmonije ($N = 3$).

Z namenom poglobljenega vpogleda v dinamiko strateškega managementa sem na izbranem vzorcu izvedel polstrukturirane intervjuje z (a) vrhnjim managementom preučevanih organizacij, (b) vrhnjim managementom pomembnejših kulturnih centrov, festivalov in

drugih kulturnih organizacij v Sloveniji, ki predstavljajo poslovne in programske partnerje preučevanih organizacij, ter (c) odločevalci in oblikovalci kulturnih politik ($N = 9$).

Tematske sklope v okviru polstrukturiranih intervjujev sem zasnoval na način, da pokrivajo vse ključne faze strateškega managementa v skladu z Brysonovim modelom, od analize do evalvacije strategij. Prav tako sem bil pozoren, da se vprašanja dotikajo vseh ključnih področij delovanja javnih zavodov na področju glasbene umetnosti.

Posamezni intervjuji so trajali približno 60 minut in so bili izvedeni v živo. Vsem intervjuvancem sem tematske sklope za pogovor poslal 3 dni vnaprej preko elektronske pošte. Intervjuje sem ob soglasju intervjuvancev zvočno snemal in posnetke nato pretvoril v pisano besedilo. S strani vseh intervjuvancev sem pridobil soglasja za uporabo podatkov. Transkripte intervjujev hranim v arhivu.

3.4 Vzorec in zbiranje podatkov

V okviru raziskave sem se osredotočil zlasti na tri preučevane organizacije: SNG Maribor, SNG Opera in balet Ljubljana in Slovensko filharmonijo. V prvi fazi empiričnega dela sem na podlagi razvitega modela za evalvacijo analiziral veljavne strateške načrte navedenih organizacij ($N = 3$), ki sem jih pridobil na njihovih uradnih spletnih straneh, in podal kvantificirano oceno.

Na podlagi izsledkov teoretičnega dela in prve faze empiričnega dela raziskave sem oblikoval ključne vsebinske sklope za polstrukturirane intervjuje. Izbor intervjuvanih oseb sem opravil na način, ki omogoča vsebinsko čim bolj širok pogled v proces strateškega managementa v izbranih organizacijah.

Polstrukturirane intervjuje sem opravil z:

- Danilom Roškerjem, direktorjem javnega zavoda SNG Maribor,
- Markom Hribernikom, direktorjem javnega zavoda SNG Opera in balet Ljubljana,
- Vladimirjem Rukavino, direktorjem javnega zavoda Narodni dom Maribor,
- Janom Kernom, direktorjem ustanove Imago Sloveniae – Podoba Slovenije,
- Alešem Drenikom, vodjo programa resne glasbe, opere in baleta ter pomočnikom direktorja kulturno-umetniškega programa javnega zavoda Cankarjev dom, kulturni in kongresni center,
- mag. Igorjem Teršarjem, sekretarjem na Ministrstvu za kulturo, pristojnim za preučevane organizacije,
- Iztokom Kocenom, članom sveta javnega zavoda Cankarjev dom, kulturni in kongresni center,
- Mojco Menart, nekdanjo direktorico in nekdanjo članico sveta javnega zavoda Slovenska filharmonija ter nekdanjo vodjo založniške dejavnosti pri ZKP RTV Slovenija,

- Dejanom Prešičkom, nekdanjim ministrom za kulturo RS, rednim profesorjem na Akademiji za glasbo Univerze v Ljubljani in direktorjem Centra za mednarodno sodelovanje in razvoj.

4 REZULTATI RAZISKAVE

S kombinacijo vseh raziskovalnih metod sem pridobil širok vpogled v problematiko strateškega managementa v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti. Kot posebej dragocen vir so se izkazali polstrukturirani intervjuji, v okviru katerih sem pridobil številne uvide, ki jih iz preostalih virov ni bilo mogoče razbrati. Intervjuvanci so na primerih iz prakse pojasnjevali kompleksen odnos med strateško naravnostjo in organizacijsko dinamiko.

Na podlagi vzpostavljenega večstopenjskega modela za vrednotenje strateškega managementa sem pridobil tudi nekoliko bolj kvantificiran pogled na posamezne vidike strateškega managementa v preučevanih organizacijah. Tabela 2 prikazuje rezultate vrednotenja v odstotkih.

Tabela 2: Rezultati evalvacije strateškega managementa izbranih organizacij na podlagi večstopenjskega modela vrednotenja

Naziv organizacije	Test formalne ustreznosti	Test metodološke ustreznosti	Test kakovosti	Test celovitosti	Skupni rezultat v %
SNG Maribor	100	86,67	93,33	84,00	91,00
SNG Opera in balet Ljubljana	95,00	60,00	76,67	56,00	71,91
Slovenska filharmonija	92,50	86,67	86,67	80,00	86,46
Skupni rezultat v %	95,83	77,78	85,55	73,33	83,13

Vir: lastno delo

Iz tabele 2 je razvidno, da so vse tri organizacije najvišji delež točk dosegle na testu formalne ustreznosti, v okviru katerega sem preverjal zlasti skladnost strateškega načrta in postopka njegovega sprejemanja s pozitivnim pravom.

Pri preostalih treh stopnjah vrednotenja so bili rezultati precej skromnejši. Kot najbolj pereč vidik presojanja se je izkazal test celovitosti, v okviru katerega je bilo mogoče ugotoviti, da vse tri organizacije nekoliko zapostavljajo področji notranjih procesov ter učenja in rasti. Pri SNG Opera in balet Ljubljana je bilo nizko ovrednoteno tudi naslavljanje področja zelenega prehoda, vendar je to oceno treba obravnavati v kontekstu, saj je bil objekt, v katerem ta zavod deluje, leta 2011 celovito prenovljen in energetske saniran.

Pri testu metodološke ustreznosti se je izrazito izkazalo, da vse tri preučevane organizacije zastopajo področje evalvacije strateškega načrta. V vseh treh strateških načrtih ni mogoče najti vsebine, ki bi naslavljala organ, postopek, obliko, obdobje ali metodologijo vrednotenja.

V okviru testa kakovosti se je pri vseh treh javnih zavodih porajalo zlasti vprašanje notranje konsistentnosti zastavljenih strategij. Prav tako je kompleksen tudi vidik ustvarjanja in ohranjanja konkurenčnih prednosti.

Na podlagi pridobljenih podatkov sem pristopil k presojanju hipotez.

H1: Javni zavodi na področju glasbene umetnosti se v strateških načrtih pretežno usmerjajo v strategije razvoja umetniške odličnosti in manj v strategije ekonomske vzdržnosti.

Hipoteze ne moremo potrditi. Nujno je razločevanje med kratkoročnim in dolgoročnim pogledom.

Kratkoročna ekonomska vzdržnost, ki je v največji meri determinirana z obsegom letnega financiranja s strani javnih financerjev (Ministrstvo za kulturo, občine), za javne zavode predstavlja nekakšno realnost in temeljni okvir letnega načrtovanja. V tem pogledu javni zavodi svoje strategije razvoja umetniške odličnosti na različne načine prilagajajo razpoložljivim sredstvom.

Vsi javni zavodi pa se v strateških načrtih dolgoročno usmerjajo v povečevanje temeljnih resursov njihovega delovanja. Med temi izrazito izstopa področje zaposlenih, kjer si vsi preučevani zavodi prizadevajo za povečanje njihovega števila, pomembno vlogo pa igra tudi infrastruktura, ki je po večini omejujoča, iztrošena in tehnološko zastarela. Vsi načrtovani ukrepi na tem področju gredo v smer dolgoročnega povečevanja stroškov, pri čemer večini ni mogoče pripisati hkratnega povečevanja prihodkov, ki bi pokrivali te dodatne stroške oz. ustvarjanja prihrankov. Zato lahko potrdimo, da se dolgoročno javni zavodi na področju glasbene umetnosti v strateških načrtih pretežno usmerjajo v strategije razvoja, tudi razvoja umetniške odličnosti, za ceno manjše ekonomske vzdržnosti.

H2: Vrhnji management v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti je pri sprejemanju ključnih strateških odločitev omejen z regulacijo, javnimi politikami ter odločitvami ustanovitelja in financerjev.

Hipotezo lahko potrdimo. Tako v okviru teoretične analize kot tudi skozi izvedbo polstrukturiranih intervjujev se je potrdilo, da je vrhnji management pri sprejemanju ključnih strateških odločitev precej omejen.

Javna služba je natančno opredeljena v aktu o ustanovitvi javnega zavoda. Morebitne spremembe akta o ustanovitvi so povsem izven formalnih pristojnosti direktorja.

Vrhnji management je prav tako izrazito omejen na področju obvladovanja stroškov. Stroški dela so pogojeni z veljavno zakonodajo na področju plač javnih uslužbencev. S sprejetjem Zakona o skupnih temeljih sistema plač v javnem sektorju (ZSTSPJS), Uradni list RS, št. 95/24, je bila direktorjem odvzeta še pristojnost odločanja o rednih napredovanjih skozi letno ocenjevanje zaposlenih. Posledično lahko direktor na stroške dela vpliva zgolj skozi odločanje o številu zaposlenih, odločanje v okviru sistema izrednih napredovanj in posredno tudi skozi odločanje v okviru instituta delovne uspešnosti.

Tudi cenovna politika javnih kulturnih dobrin ni izključno v domeni vrhnjega managementa. Vsako spremembo mora predhodno potrditi svet zavoda. V praksi se pojavljajo primeri, ko svet zavoda ne poda soglasja k spremembi cen in ugodnosti. Posledično so direktorji omejeni pri optimizaciji prihodkov, še posebej, če prihaja do izrazite spremembe glede na predhodno cenovno politiko.

Pomemben vpliv na strateško vodenje imajo tudi pomembnejši strateški dokumenti države in občin, še posebej Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2024–2031, Uradni list RS, št. 61/24. Strateški načrti javnih zavodov in njihovi letni programi dela morajo namreč upoštevati in udeležati javni interes, ki je določen z Nacionalnim programom za kulturo (ZUJIK, 2002, čl. 9).

H3: Dinamika odločevalskega procesa na področju javnega financiranja javnih zavodov na področju glasbene umetnosti otežuje strateško načrtovanje alokacije resursov.

Hipotezo lahko potrdimo. Poslovanje javnih zavodov mora biti vsako leto izravnano. Pomembno je dejstvo, da javni zavodi odločbe o letnem financiranju s strani države prejmejo relativno pozno. Odločbo, s katero se odloči o javnih sredstvih za kritje stroškov dela, splošnih materialnih stroškov in programskih stroškov, običajno prejmejo v začetku meseca januarja tekočega leta, odločbo, s katero se odloči o javnih sredstvih za kritje stroškov investicij, pa šele junija tekočega leta ali pozneje.

Prerazporeditve sredstev med ključnimi stroškovnimi kategorijami so med letom sicer možne, vendar zgolj s soglasjem Ministrstva za kulturo. Gre za časovno potraten postopek, ki traja več tednov.

Kot problem se kaže tudi odločanje o porabi presežka prihodkov nad odhodki iz preteklih let. Tem sredstvom je treba jasno določiti namen, soglasje mora podati svet zavoda, nato pa mora o odobritvi porabe teh sredstev odločiti Vlada RS. Gre za izjemno časovno potraten proces, ki traja več mesecev, v nekaterih primerih pa celo več let.

Strateško načrtovanje alokacije resursov je posledično izrazito težavno in nenatančno, kar seveda povzroča dodatne stroške. Kot problem se kaže tudi dejstvo, da morajo zavodi večino manjših investicij izvesti v kratkem, le nekajmesečnem časovnem oknu med izdajo odločbe

o financiranju in rokom za oddajo zahtevkov, kar je z vidika izvedbe postopkov javnega naročanja zahtevno, prinaša dodatna tveganja in običajno tudi višje cene.

H4: Strateški management preučevanih organizacij zanemarja finančne kazalnike.

Hipotezo lahko zavrnemo. Na podlagi ocenjevanja strateških načrtov preučevanih organizacij s pripravljenim modelom za ocenjevanje je mogoče ugotoviti, da organizacije finančnih kazalnikov ne zanemarjajo. Dve od preučevanih organizacij sta pri tem kriteriju dosegli najvišje število točk (5/5), ena pa tri točke (3/5).

Skozi polstrukturirane intervjuje se je izkazalo, da javni zavodi velik del aktivnosti posvečajo finančnemu poročanju. Vsako leto pripravijo letno poročilo, katerega obvezna sestavina je tudi računovodsko poročilo s podrobnim finančnim poročanjem.

H5: Strateški management preučevanih organizacij ni osredotočen na ustvarjanje dolgoročnih primerjalnih prednosti.

Hipoteze ne moremo potrditi. Pojem primerjalne prednosti ima zaradi neprofitne narave preučevanih organizacij drugačen pomen, kot pri profitnih organizacijah. Če se pri profitnih organizacijah primerjalna prednost zrcali v večji uspešnosti na trgu, jo je pri preučevanih javnih zavodih potrebno razlagati kot prednost pri doseganju raznovrstnih ciljev, ki predstavljajo temeljni smoter njihovega obstoja.

Strateški management preučevanih organizacij je usmerjen zlasti v udejanjanje njihovega poslanstva, ne glede na konkurenčni položaj. Ob pregledu strateških načrtov je bilo mogoče ugotoviti, da se ti ne ukvarjajo s pozicioniranjem v konkurenčnem okolju v tradicionalnem pomenu. Jasne pa so strateške usmeritve v povečevanje števila zaposlenih, financiranih iz javnih sredstev, v povečanje ali izboljšanje infrastrukture, ki kažejo na ustvarjanje prednosti, ki se bodo zrcalile v večji kakovosti izvajanja, večji dostopnosti ali programski pestrosti. Kljub temu, da ni mogoče neposredno sklepati, kako se bo to odražalo na finančnem poslovanju zavodov, gre za ustvarjanje konkurenčnih prednosti pri zasledovanju drugih, neekonomskih strateških ciljev.

H6: Preučevane organizacije zapostavljajo strateško področje zelenega prehoda.

Hipoteze ne moremo potrditi. Dve od treh preučevanih organizacij v strateškem načrtu kot eno ključnih investicij izpostavljata izvedbo energetske sanacije. Na podlagi modela ocenjevanja strateških načrtov se je izkazalo, da dve od treh preučevanih organizacij v strateškem načrtu tudi vsaj delno opredeljujeta cilje in kazalnike na področju zelenega prehoda. Ena organizacija je v okviru tega kriterija dobila štiri točke (4/5), druga tri točke (3/5), tretja pa le eno točko (1/5). Ob tem je potrebno izpostaviti, da je bila stavba organizacije, ki je dobila najnižjo oceno, leta 2011 celostno prenovljena in tudi že energetske sanirana.

V dokumentih identifikacije investicijskih projektov, ki predstavljajo ključno investicijsko dokumentacijo za izvajanje vseh investicij v preučevanih javnih zavodih, se od leta 2024 ocenjuje tudi okoljski vidik načrtovanih investicij.

Področja zelenega prehoda se preučevane organizacije lotevajo zlasti z vidika investicij v infrastrukturo, zapostavljeni pa sta področji notranjih delovnih procesov in trajnostne mobilnosti zaposlenih.

4.1 Deležniki strateškega managementa

Strateški management v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti je pogojen s številnimi deležniki. Te lahko delimo na zunanje (npr. Vlada RS, Ministrstvo za kulturo, stanovska društva) in notranje (npr. svet, strokovni svet, delavsko predstavništvo, sindikati). Polje svobode organov poslovanja na področju strateškega managementa je posledično zelo omejeno.

Ključni deležnik strateškega managementa v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti je njihov ustanovitelj. V primeru preučevanih organizacij je to Republika Slovenija, za katero ustanoviteljske pravice izvršuje Vlada RS. Ta ima pristojnost sprejemanja ali spreminjanja akta o ustanovitvi, v katerem je v obliki taksativno naštetih nalog opredeljena javna služba, ki predstavlja ključni vsebinski okvir za delovanje zavodov in podlago za javno financiranje njihovih aktivnosti. Vlada RS na predlog Ministrstva za kulturo imenuje tudi večino članov svetov javnih zavodov, ki so organi upravljanja in nadzora. Čeprav nima neposrednih pristojnosti na področju strateškega načrtovanja, udejanjanja in evalvacije strategij, ima na strateško delovanje zavodov Vlada RS preko omenjenih pristojnosti ključen vpliv.

Izjemno pomemben zunanji deležnik je Ministrstvo za kulturo, torej pristojno resorno ministrstvo, ki odloča o večini operativnih zadev v odnosu javnih zavodov do države. Ključna pristojnost Ministrstva za kulturo je pristojnost odločanja o višini javnega financiranja s strani države, preko katere ima na strateške odločitve zavodov močan vpliv. V pristojnosti ministra za kulturo je tudi, da za mandatno obdobje petih let imenuje direktorja zavoda, torej poslovodni organ. Kandidat za direktorja mora ob prijavi predložiti vizijo delovanja zavoda za čas mandatnega obdobja, v kateri se običajno opredeli ključne strateške vidike delovanja zavoda v mandatnem obdobju. Minister za kulturo z imenovanjem direktorja podpre tudi določeno vizijo razvoja zavoda in ima tako na njegovo strateško delovanje precej neposreden vpliv. Ministrstvo za kulturo Vladi RS v imenovanje predlaga tudi večino članov sveta zavoda, ki je organ upravljanja in nadzora.

Pomemben zunanji deležnik javnih zavodov na področju glasbene umetnosti so lahko tudi lokalne skupnosti. Te svoj vpliv na strateško delovanje zavodov izvršujejo zlasti preko javnega financiranja iz občinskega proračuna. To je pogojeno predvsem z zgodovinskim razvojem zavoda. Slovenska filharmonija in SNG Opera in balet Ljubljana sredstev iz

občinskega proračuna ne pridobivata, SNG Maribor, katerega ustanoviteljica je bila predhodno Mestna občina Maribor, pa iz proračuna Mestne občine Maribor še vedno vsakoletno pridobi znatna sredstva, v letu 2024 npr. 210.000 evrov (Letno poročilo SNG Maribor, 2024).

Postopek sprejemanja strateškega načrta javnih zavodov na področju glasbene umetnosti je podrobno urejen v ZUJIK in aktih o ustanovitvi tovrstnih zavodov, ki kot pomembna organa presojanja oz. potrjevanja strateškega načrta opredeljujejo tudi svet in strokovni svet zavoda. Oba imata pristojnost, da direktorju v zvezi s strateškim načrtom podajata mnenja, predloge in pobude. Temeljna pristojnost strokovnega sveta je, da ugotavlja ustreznost strateškega načrta, glede na namen zaradi katerega je zavod ustanovljen (ZUJIK, 2002, čl. 40). Pristojnost sveta zavoda pa je podaja soglasja k strateškem načrtu, ki je tudi pogoj za njegovo veljavnost (ZUJIK, 2002, čl. 42). V pristojnosti obeh organov je tudi, da podajata predhodno mnenje k imenovanju direktorja in na ta način posredno vplivata na imenovanje organa poslovanja. Svet zavoda podaja soglasje tudi k drugim odločitvam strateškega pomena, zlasti organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest, s čimer je omejena avtonomija direktorja na področju notranje organizacije dela, ter k cenam javnih kulturnih dobrin, s čimer je močno omejena avtonomija direktorja na področju cenovne politike.

Na strateški management v preučevanih organizacijah vplivajo tudi zaposleni, in sicer tako preko formalnih kot tudi neformalnih mehanizmov. Med formalne mehanizme lahko prištevamo pravico zaposlenih, da izvolijo določeno število članov sveta in strokovnega sveta ter preko njih vplivajo na odločitve, ki jih ta dva organa sprejemata. Prav tako imajo sindikalni zaupniki in člani delavskega predstavništva, torej formaliziranih organov zaposlenih, pravico biti vabljeni ter se udeleževati sej sveta in strokovnega sveta, kjer lahko predstavijo svoja stališča, nimajo pa pravice glasovanja. Neformalni mehanizem vplivanja zaposlenih temelji na dejstvu, da so preučevane organizacije sestavljene iz umetniških korpusov, ki jih sestavlja večje število zaposlenih z relativno podobnimi interesi. Ti imajo preko pogovorov in sestankov z vodstvom na strateški management organizacije lahko izjemno močan neformalni vpliv, čeprav formalno nimajo pristojnosti odločanja.

Vpliv na strateški management preučevanih organizacij imajo do neke mere tudi stanovska društva, v katerih se združujejo člani s specifičnih strokovnih področij (npr. Društvo slovenskih skladateljev, Društvo baletnih umetnikov Slovenije), visokošolske organizacije (Univerza v Mariboru, Akademija za glasbo Univerze v Ljubljani) ter Kulturniška zbornica Slovenije, ki lahko v nekaterih zavodih imenujejo enega člana strokovnega sveta. Zanimariti ne gre tudi vloge publike in javnosti, ki formalnih pristojnosti sicer nimata, vendar je obiskanost koncertov in predstav eden temeljnih strateških ciljev ter posledično tudi pomemben dejavnik, ki vpliva na strateške odločitve tovrstnih zavodov.

4.2 Proces strateškega načrtovanja

Temeljni okvir procesa strateškega načrtovanja opredeljuje že zakonodaja. Javni zavod na področju kulture ne sme biti brez strateškega načrta. Morebitno nesprejetje strateškega načrta do izteka veljavnosti prejšnjega, je neposredni razlog za razrešitev direktorja.

Vsi intervjujanci (N = 9) poudarjajo, da mora strateški načrt temeljiti na viziji direktorja javnega zavoda. Močna vizija, predvsem tudi programska vizija, je nujna za kakovostno vodenje zavoda. Ob tem izpostavljajo pomen dokumenta, ki ga mora kandidat za direktorja predložiti v postopku imenovanja. Ta naj bi predstavljal izhodišče za pripravo bodočega strateškega načrta.

Postopek priprave strateškega načrta ni formalno določen in je v praksi precej nestrukturiran. Večina intervjuvancev izpostavlja pomembno vlogo zaposlenih. Direktor namreč ne more biti strokovnjak za vse vidike delovanja teh kompleksnih zavodov, zato je nujno, da v pripravo strateškega načrta vključi zaposlene. Dva od intervjuvancev poudarjata komunikacijo in vidik povezovanja kolektiva skozi pripravo strateškega načrta. Prav tako je za pripravo potrebno primerno časovno obdobje.

Trije intervjuvanci so izpostavili tudi pomen dopolnjevanja in osveževanja strategije. Oblikovala sta se dva ključna vidika. Prvič, ob sprejetju strateškega načrta, ki velja 5 let, ima organizacija relativno dolg strateški horizont, tik pred sprejetjem novega strateškega načrta pa je ta zelo kratek. Eden izmed intervjuvancev je ponudil idejo, da bi morali strateški načrt vsako leto dopolniti na način, da bi imeli stalni petletni strateški horizont. Drugi vidik se nanaša na hitro spreminjajoče se okolje, v katerem organizacije delujejo. Strategije, ki so primerne danes, so v letu ali dveh lahko povsem neprimerne. Zato je potrebno stalno evalvaciranje in prilagajanje strategij. Oblikovane morajo biti na način, da se lahko spreminjajo.

Sprememba ZUJIK-I, ki je stopila v veljavo oktobra 2025, je osvetlila tudi vprašanje spremembe strateškega načrta v primeru menjave direktorja. Cikli imenovanja direktorja in sprejemanja strateških načrtov namreč niso usklajeni. V skladu s šestim odstavkom 35. člena ZUJIK lahko direktor v enem letu od imenovanja spremeni do eno tretjino obstoječega strateškega načrta, pri čemer mora pridobiti predhodno mnenje ustanovitelja in večinskega financerja.

4.3 Ključna področja strateškega managementa

Področja, ki jih moramo obvezno opredeliti v strateškem načrtu, določa zakonodaja. Četrty odstavek 35. člena ZUJIK določa, da mora strateški načrt javnega zavoda obsegati najmanj:

- programske usmeritve in predviden obseg programa,
- organizacijske usmeritve,

- opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja ter
- podlage za kadrovski načrt, ki vključujejo tudi predvidene zunanje sodelavce.

Vsi intervjuvanci izpostavljajo, da je v praksi najpomembneje opredeliti programske usmeritve. Program je namreč jedro vizije vsebinskega razvoja javnega zavoda. Navajajo, da je v okviru programskih usmeritev potrebno za celotno strateško obdobje navesti predvsem njegovo strukturo in produkcijski princip. V opernih javnih zavodih, kjer je znana delitev na repertoarno in t. i. staggione delovanje, je potrebno opredeliti razmerje med obema principoma delovanja. V Slovenski filharmoniji pa je potrebno jasno določiti temeljno abonmajsko shemo in ključne programske poudarke. Prav tako intervjuvanci izpostavljajo, da je potrebno navesti ključne naslove in podrobno programsko zasnovo vsaj za prvo leto strateškega obdobja.

Kot izjemno pomembno intervjuvanci izpostavljajo tudi področje kadrov. Zaradi delovne intenzivnosti panoge upravljanje s kadri predstavlja velik del aktivnosti teh javnih zavodov. Poleg temeljnih vidikov upravljanja s kadri, kot so njihovo število, strokovni profili in viri financiranja za njihovo zaposlovanje, nekateri intervjuvanci izpostavljajo tudi druge zelo pomembne vidike. Eden takih je kultura v zavodu, ki se kaže v načinu komunikacije in zaupanja med zaposlenimi in vodstvom. Prav tako je bil v intervjujih večkrat izpostavljen pomen izobraževanja in razvoja kadrov, kar potrjuje tudi vrednotenje v okviru modela ocenjevanja strateških načrtov. Dve organizaciji sta namreč v okviru tega kriterija prejeli 4 točke (4/5), ena pa 3 točke (3/5).

Zanimivo je, da ZUJIK vprašanja obiskovalcev in razvoja publike ne opredeljuje kot obvezno področje strateškega načrtovanja. Vsi intervjuvanci so to področje izpostavili kot ključno strateško področje in tudi najpomembnejši pokazatelj uspešnosti javnih zavodov. Še posebej izpostavljajo pomen pomlajevanja občinstva in cenovne dostopnosti. Prav tako vsi trije javni zavodi v svojih strateških načrtih opredeljujejo strategije, cilje in kazalnike na področju povečevanja in spremembe strukture občinstva. Na podlagi modela ocenjevanja strateških načrtov je en javni zavod pri tem kriteriju prejel vse točke (5/5), en 4 točke (4/5) in en 3 točke (3/5).

4.4 Ravnovesje med programsko odličnostjo in ekonomsko vzdržnostjo

Ekonomska vzdržnost javnih zavodov je izjemno pomembna. Poslovanje mora biti vsako leto izravnano. V primeru, da pride do negativnih poslovnih rezultatov, je potrebno sprejeti sanacijski načrt, ki ga potrdi Vlada RS, in poslovanje sanirati v skladu z načrtom. Eden od intervjuvancev je izrecno poudaril, da je stabilnost poslovanja javnih zavodov morda najpomembnejši vidik njihove uspešnosti.

Večina intervjuvancev obseg javnega financiranja razume kot nekakšno finančno realnost, v okviru katere načrtujejo vse aktivnosti. Tako iz strateških načrtov kot iz intervjujev ni

mogoče razbrati, da bi se organizacije usmerjale v prakse, ki bi kratkoročno lahko ogrožale ekonomsko vzdržnost zavodov.

Dejstvo pa je, da večina strateških aspiracij preučevanih organizacij, zlasti na področju kadrov in investicij, gre v smeri dolgoročnega povečevanja stroškov ter predvsem v smeri dolgoročno povečane potrebe po javnem financiranju. To sicer lahko povečuje programsko odličnost, vendar na dolgi rok lahko tudi ogrozi ekonomsko vzdržnost organizacij. Strateški načrti preučevanih organizacij in intervjujanci še vedno omenjajo negativne posledice Zakona za uravnoteženje javnih financ (ZUJF), Uradni list RS, št. 40/12, ki je korenito posegel v financiranje in tudi strukturo delovanja preučevanih organizacij. Glede na strukturo stroškov se pojavlja tveganje, da bi morebiten večji ekonomski šok lahko ponovno strukturno močno negativno vplival na delovanje teh organizacij.

Intervjujanci izpostavljajo, da je potrebno programsko načrtovanje razumevati celostno. V program je potrebno umeščati tudi komercialno uspešnejše programe, ki generirajo presežke prihodkov nad odhodki in jih je možno nato usmeriti v manj zanimive ter bolj umetniško vredne programe.

Večina intervjuvancev poudarja pomen kakovosti nad kvantiteto. Kljub temu je produkcije izrazito veliko in še raste. Na tem področju še ni prišlo do strateškega preobrata v skladu z Resolucijo o nacionalnem programu za kulturo 2024–2031, Uradni list RS, št. 61/24, ki opozarja na problem hiperprodukcije in spodbuja k razvoju mehanizmov blaženja tega problema. Zanimivo je, da Pravilnik o merilih za ugotavljanje redne delovne uspešnosti direktorjev pravnih oseb javnega prava s področja kulture, Uradni list RS, št. 7/09, 33/10, 50/17, 111/21 in 95/24 – ZSTSPJS, v 3. členu preseganje izpolnitve letnega programa dela javne službe po obsegu in kakovosti šteje kot enega glavnih kriterijev za ocenjevanje direktorjev v okviru določanja višine dela plače za redno delovno uspešnost. Prav tako 4. člen preseženo povprečno število nastopov zaposlenih članov ansambla glede na triletno povprečje opredeljuje kot kriterij za dodelitev (dodatnih) točk.

Obseg produkcije je ravno pri prizoriščih z manjšimi kapacitetami izrazito povezan z ekonomsko vzdržnostjo. Pogoste so namreč situacije, ko s prihodki koncerta ali predstave tudi v primeru razprodanosti ni mogoče pokriti niti variabilnih stroškov tega koncerta ali predstave. Ekonomsko racionalno ravnanje v tem primeru neposredno vpliva na nižjo raven programske odličnosti.

4.5 Udejanjanje strategij v praksi in evalvacija

Z udejanjem strategij v praksi pride proces strateškega managementa do svojega pravega smisla. Več intervjuvancev je izpostavilo, da mora organizaciji ob tem ostati dovolj fleksibilnosti. Strateški načrt predstavlja temeljni okvir delovanja, pri čemer mora biti občutku direktorja prepuščeno, s kakšnim tempom in na kakšen način se ga udejanja.

Udejanjanje strateškega načrta je odvisno tudi od načina vodenja. Dva intervjuvanca, direktorja opernih gledališč v Ljubljani in Mariboru, sta poudarila, da mora biti strateški načrt odraz energije in vizije direktorja, ki se manifestira skozi vsakodnevno delovanje. Izrazito pomembno je, da direktor ob vseh dnevnih aktivnostih stalno ohranja v mislih tudi širšo sliko oz. vizijo.

Kot pomembno so intervjuvanci opredelili tudi komunikacijo strateškega načrta z zaposlenimi. Bolj kot formalna predstavitev ter obvezna seznanitev z vsebino strateškega načrta se jim zdi pomembno to, da je vrhni management zgled udejanjanja strategije v praksi in v interakcijah z zaposlenimi redno omenja vrednote in temeljne strateške usmeritve zavoda.

Na podlagi modela ocenjevanja strateških načrtov preučevanih organizacij lahko ugotovimo, da je področje evalvacije strategij v teh dokumentih povsem zapostavljeno. V nobenem izmed preučevanih strateških načrtov način evalvacije ni niti omenjen. Vsi trije so posledično pri tem kriteriju prejeli zgolj 1 točko (1/5).

V okviru intervjujev se je izkazalo, da se evalvacija odvija kot nekakšen neformaliziran proces. V zavodih se odvijajo sestanki in pogovori z namenom vrednotenja uspešnosti. Kot ključni področji se izpostavljata zlasti programsko delovanje in uspešnost pri nagovarjanju publike.

Vsi preučevani javni zavodi so zavezani vsako leto pripraviti letno poročilo. V njem poročajo predvsem rezultate glede na v letnem programu dela zastavljene cilje, medtem ko povezava z uresničevanjem strateškega načrta po večini izostane. Na podlagi intervjujev je mogoče ugotoviti, da se evalvacija ne vrši na podlagi katerega od metodoloških evalvacijskih orodij, temveč je prepuščena naključni kvalitativni obravnavi udeleženi. Več intervjuvancev meni, da bi bilo strateški načrt smiselno letno evalvirati in dopolnjevati.

4.6 Podobnosti in razlike v strateškem managementu preučevanih organizacij

Kljub temu, da vse tri preučevane organizacije delujejo na področju glasbene umetnosti in razpolagajo z lastnimi umetniškimi korpusi, je z vidika strateškega delovanja očitna razlika med zavodoma glasbeno-gledališkega značaja (SNG Maribor in SNG Opera in balet Ljubljana) ter zavodom simfonično-zborovskega značaja (Slovenska filharmonija).

Kot največja razlika se kaže način programskega delovanja. Na področju operne in baletne dejavnosti je vsaka premierna uprizoritev rezultat več mesecev trajajočega kreativnega procesa. Uprizoritve se po premieri večkrat ponovijo, v primeru t. i. repertoarnih predstav se v enaki obliki izvajajo več let, v nekaterih primerih celo več desetletij zapored. Na simfoničnem in zborovskem področju je perioda priprave na izvedbo posameznega programa bistveno krajša. Orkester se na izvedbo koncerta pripravlja največ en teden, koncertni zbor pa največ dva tedna. Manj je tudi ponovitev. Vsak koncertni program se,

razen v primeru turnej in gostovanj, ponovi največ dvakrat, izjemoma trikrat. V glasbeno-gledaliških zavodih se kot eno glavnih ozkih grl pojavlja problematika premajhnega števila tehničnih in scenskih delavcev. Ta zavira vse preostale procese v gledališču in onemogoča boljši izkoristek na področju repertoarnih predstav. Simfonično in zborovsko področje je tehnično precej manj zahtevno, zato pomanjkanje tehničnih delavcev ni tako pereče.

Hkrati je mogoče med preučevanimi organizacijami identificirati tudi več podobnosti. Vse se soočajo s starajočo se publiko. Posledično se intenzivno usmerjajo v privabljanje, izobraževanje in vzgojo mladih. Prav tako vse preučevane organizacije v strateških načrtih opozarjajo na premajhno število zaposlenih, ki bi bili financirani iz javnih sredstev. Pri dveh od preučevanih organizacij se kot pomemben omejevalni faktor izpostavlja tudi infrastruktura.

4.7 Ovire na področju strateškega managementa

Vsi intervjuvanci so kot ključno omejitev na področju strateškega managementa izpostavili premajhen obseg javnega financiranja. Problematična je tudi struktura financiranja, saj zaradi izrazite rasti stroškov dela veliko počasneje rastejo javna sredstva za kritje programskih stroškov. Posledično so zavodi vse bolj togi in omejeni v inoviranju.

Z višino javnega financiranja je pogojena tudi že večkrat omenjena problematika premajhnega števila zaposlenih. Z vidika strateškega managementa je posebej zanimiva situacija v SNG Opera in balet Ljubljana, kjer zaradi pomanjkanja tehničnih delavcev ni mogoče zares uveljaviti t. i. repertoarnega sistema, ki bi omogočal večjo programsko pestrost in je običajno tudi poslovno bolj učinkovit.

Kot izjemno pomemben dejavnik strateškega managementa intervjuvanci izpostavljajo odnos vodstva s sindikati in delavskim predstavništvom. Sindikati tradicionalno skrbijo za čim bolj intenzivno udejanjanje delavskih pravic. S tem pogosto stopajo na pot boljši učinkovitosti in večjim strateškim premikom. Zaradi relativno nejasne delovnopravne zakonodaje na področju umetniških poklicev je pomembna sposobnost vodstva, da se s sindikati razumno pogovarja in dogovarja o izvajanju delovnega procesa. Intervjuvanci dobre odnose med vodstvom in sindikati ocenjujejo kot pomemben faktor strateške uspešnosti zavoda.

Več intervjuvancev je izpostavilo, da so za učinkovito udejanjanje strategij potrebni tudi kakovostni strokovni kadri. Zaradi razmeroma nestimulativnih plač v javnem sektorju je težko pridobiti kakovostne kadre na področju računovodstva, financ in prava. Na teh področjih se pojavlja relativno velika fluktuacija, kar spodkopava stabilnost zavodov in povečuje tveganja. Kot vse večji problem se izpostavlja tudi pomanjkanje določenih obrtniških kadrov na področju scenografije in kostumografije ter tehničnih delavcev.

Eno od ovir pa predstavlja tudi izrazita averzija ustanovitelja do prevzemanja večjih poslovnih ali programskih tveganj. Posledično se vse večje spremembe udejanja izrazito počasi in previdno. Javni zavodi na področju glasbene umetnosti so zato zelo togi in se počasi odzivajo na spremembe v okolju, tudi če to ponuja izrazite priložnosti.

5 DISKUSIJA

5.1 Teoretični prispevki

Javni zavodi na področju glasbene umetnosti stalno zasledujejo več kompleksnih, težko merljivih in pogosto nasprotujočih si strateških ciljev (npr. umetniška odličnost, dostopnost, družbena povezanost). Zdi se, da so pomembni vsi, in da je ključna ovira za njihovo optimalno udejanjanje zgolj omejen proračun. S tem pa trčimo ob temeljni ekonomski problem. Produktivski faktorji so omejeni, zato je potrebno z njimi gospodariti. Toda kako?

Če bi strategije preučevanih javnih zavodov presojali skozi Rumeltove (1998) oči, bi verjetno hitro zaključili, da gre za strategije, ki so resno vprašljive. Zaradi ciljev, ki pogosto vodijo v povsem nasprotni smeri (npr. cilj povečanja deleža sodobne glasbe v programu ob hkratnem cilju povečanja obiskanosti), lahko rečemo, da so tovrstne strategije nekonsistentne. Ta nekonsistentnost jih drži v stanju nekje vmes, pa ne med ključnimi generičnimi strategijami po Porterju (1996), temveč nekje vmes med interesi, silnicami in politikami, ki jih obkrožajo.

Pomembno je tudi vprašanje doseganja konkurenčnih prednosti. Del teh (v najožjem smislu) zagotovo izhaja iz infrastrukture v upravljanju in dominantnega položaja na lastnem geografskem trgu. Tovrstnim organizacijam so inherentne in že vgrajene v bistvo njihovega delovanja. Vendar s podrobnim opazovanjem lahko ugotovimo, da tovrstne organizacije stremijo tudi k oblikovanju drugačnih prednosti, ki imajo na njihov konkurenčni položaj pogosto neznamenit ali celo negativen vpliv, a so pomembne z vidika uresničevanja širše družbene koristi, ki jo zasledujejo. Smiselno je vprašanje, ali v teh primerih sploh še lahko korektno govorimo o konkurenčnih prednostih v njihovem tradicionalnem pomenu. Menim, da gre za drugačen pojav, ki izvira iz neprofitne narave tovrstnih organizacij in ga moramo razlagati v širšem družbenem kontekstu, tudi v kontekstu umetnosti. Posledično je treba spremeniti tudi pogled na evalvacijo strategij tovrstnih organizacij, saj je ustvarjanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti pogost kriterij vrednotenja strategij (Rumelt, 1998).

Prav tako je z vidika specifik doseganja (konkurenčnih) prednosti smiselno vprašanje, ali tudi za tovrstne organizacije drži trditev, da je bistvo strategij v povečevanju uspešnosti organizacij. Zaradi neprofitnosti organizacij in obsežnega javnega financiranja je vprašanje njihove operativne učinkovitosti veliko bolj pomembno kot v profitnih organizacijah. To je še toliko bolj očitno zaradi dejstva, da finančni kazalniki, dokler so pozitivni, v tovrstnih organizacijah niso bistveni pokazatelji uspešnosti. Narava strategij v tovrstnih organizacijah

je drugačna, zato bi se morale te bolj intenzivno usmerjati v izboljšanje operativne učinkovitosti.

Menim, da je za dolgoročno uspešnost javnega zavoda na področju glasbene umetnosti zelo pomembno tudi razumevanje časovne točke v razvojnem ciklu, v kateri se zavod trenutno nahaja. Večina relevantne literature strateška vprašanja kulturnih organizacij obravnava statično, kot da gre za fiksna vprašanja brez časovne dimenzije. Če kulturne organizacije na dolgi rok res delujejo v polju nasprotujočih si strateških ciljev, pa so na kratek rok ta nasprotovanja lahko izrazito omiljena ali celo odpravljena. Da bi omogočili razvoj tovrstnih organizacij, morajo biti torej v krajšem obdobju nekateri cilji izrazito dominantni.

Velik korak v smeri razumevanja kompleksne strukture strateških politik tovrstnih organizacij v daljšem časovnem obdobju je naredil Gilhespy (1999). V prvi vrsti je s svojim konceptom matrike strateških politik izpostavil potrebo po jasni in zgoščeni opredelitvi vseh ključnih politik, ki jih kulturne organizacije zasledujejo. Zgolj tovrstna jasnost je lahko podlaga za nadaljnjo razpravo o hierarhiji prioritet. Kot velik problem v praksi se kaže, da so te povsem nejasne in posledično tudi neizražene. Pogoste so situacije, ko različne deležniške skupine na prioritete gledajo izrazito drugače.

Gilhespy (1999) je predlagal, da je potrebno strateške politike obtežiti. S tem se jasno določi njihova pomembnost in hierarhija. Menim, da bi bila že tovrstna jasnost izreden korak naprej na področju vodenja in upravljanja javnih zavodov na področju glasbene umetnosti. Na tej podlagi bi se s svetom, ustanoviteljem in financerjem lahko bistveno bolj natančno usklajevali glede želene smeri razvoja, hkrati pa bi imeli ti organi bolj neposreden vpogled v razmišljanje in delovanje posloводства. Gilhespy gre še korak dlje in predlaga, da bi na podlagi postavljenih uteži določali tudi vire, ki so namenjeni uresničevanju posamezne politike. Menim, da bi bilo natančno izvajanje te ideje v javnih zavodih izrazito težavno in zamudno. Bolj pomembno se mi zdi, da jasno izražene prioritete predstavljajo temelj za dnevno odločanje managementa o vseh operativnih zadevah.

Ključni doprinos Gilhespyja vidim v tem, da je vzpostavil sistem, ki je lahko podlaga za spremljanje strateškega razvoja organizacije v več obdobjih, lahko pa predstavlja tudi skupni imenovalec za primerjavo več sorodnih organizacij. Posledično gre za uporabno orodje tako za organe posloводства posameznih javnih zavodov kot tudi za nadzorne organe in ustvarjalce politik, npr. Ministrstvo za kulturo.

Gilhespyjev model lahko dojemamo tako kot orodje vzpostavitve strateškega managementa, kot tudi orodje za njegovo evalvacijo. V okviru raziskave se je izkazalo, da je trenutno ravno evalvacija tisto najšibkejše področje strateškega managementa v preučevanih organizacijah. Ob tem pa se glede na specifično naravo dejavnosti, ki jo je v določenih pogledih izrazito težko natančno vrednotiti, postavlja vprašanje metodologije. Na podlagi raziskave se je izkazalo, da optimalni sistem za vrednotenje ne obstaja. Vsak sistem je potrebno prilagoditi organizaciji sami, poleg tega vsak sistem poudarja specifičen pogled na strategije (npr.

celovitost, formalna ustreznost). Kako torej celovito presoјati strateški management preučevanih organizacij?

Menim, da sta odgovora dva. V prvi vrsti je potrebno kombinirati več metod, ki sta jih stroka in praksa prepoznali kot kakovostne, jih prilagoditi preučevanim organizacijam in jih kot nekakšen skupni imenovallec uporabljati skozi več časovnih obdobij. Poizkus tovrstne kombinacije metod predstavlja model evalvacije strateškega managementa, ki sem ga izdelal v okviru tega magistrskega dela in lahko služi kot osnova za nadaljnjo nadgradnjo. Model, ki temelji na teoretičnih izhodiščih priznanih avtorjev, bi bilo smiselno dopolniti s kriteriji, ki bi podali boljši vpogled v sam proces strateškega managementa (npr. obseg sodelovanja zaposlenih). Prav tako bi bilo mogoče model dopolniti na način, da bi omogočal bolj globinski vpogled v ključna strateška področja (npr. področje zaposlenih, programsko področje, razvoj publike).

Prav tako pa je izjemno pomembno, da strateški management na ta način presoja večje število oseb. To je do neke mere vgrajeno v institucionalni sistem, saj sta tako svet kot strokovni svet kolegijska organa. Drugače je pri presojanju s strani Ministrstva za kulturo, kjer sestava organa presojanja ni jasno določena. Glede na vzpostavljene strokovne komisije, ki med drugim strokovno vrednotijo tudi letne programe dela javnih zavodov, bi bilo smiselno, da se le te opredelijo tudi do predlogov strateških načrtov. Vzpostavljeni in nadgrajeni model za evalvacijo bi lahko predstavljal izhodišče za diskusijo med vsemi omenjenimi organi in poslovođstvom.

Dotakniti se velja tudi temeljnih ekonomskih problemov, ki sta jih opredelila Baumol in Bowen (1965). Obseg raziskave ne omogoča, da bi lahko njune trditve empirično potrdili ali zanikali. Možno pa je podati določena opažanja, ki gredo v smeri pravilnosti njunih navedb. Preučevani javni zavodi se dolgoročno usmerjajo v strategije, ki povečujejo njihovo potrebo po javnem financiranju. Gre predvsem za usmeritve v povečanje števila zaposlenih, izboljšanje infrastrukture in tehnične opremljenosti, torej strategije, ki dolgoročno povečujejo stroške, na recipročni strani pa ne predvidevajo adekvatnega povečanja prihodkov. Prav tako je na podlagi preučevanih strateških načrtov mogoče opaziti, da te organizacije relativno malo pozornosti posvečajo povečanju produktivnosti. Strateški načrti tako na področju notranjih procesov, kot tudi na področju učenja in rasti, ne predvidevajo obsežnejših ukrepov, usmerjanih v izboljšanje operativne učinkovitosti. Iz poslovnih poročil preučevanih organizacij je mogoče razbrati, da za ta namen tudi niso alocirana znatna sredstva. Ob dejstvu, da so zaposleni v javnih zavodih javni uslužbenci, katerih plače so opredeljene z zakonodajo s področja plač v javnem sektorju in katerih rast se na dolgi rok prilagaja rasti plač v zasebnem sektorju, se zdi njuna trditev o rastočem strošku na enoto storitve pravilna.

5.2 Praktična priporočila

Temeljni namen tega magistrskega dela je, da bi imel tudi določeno aplikativno uporabnost. Prva in verjetno najpomembnejša lekcija je, da strateški načrt ne sme biti zgolj dokument birokratske nujnosti. Postopek sprejemanja in potrjevanja strateškega načrta predstavlja eno redkih časovnih oken, ko se ključni organi in deležniki dejansko vsebinsko pogovarjajo in usklajujejo glede dolgoročnega razvoja zavoda. Menim, da mora ambiciozen manager ravno ta proces, veliko bolj kot sam dokument, izkoristiti, da pristojne organe dobro informira, pridobi njihovo zaupanje in jih prepriča v vizijo razvoja organizacije. Od tega namreč ni odvisna zgolj odločitev organov glede samega dokumenta, temveč mnoge bodoče odločitve, na katerih bo razvoj dejansko temeljil.

Hkrati proces priprave strateškega načrta predstavlja izjemno priložnost za notranje komuniciranje in intenzivno organizacijsko učenje. Menim, da si je za pripravo nujno vzeti dovolj časa, da se proces še pred formulacijo dokumenta lahko celostno razvije. Primerno se mi zdi obdobje najmanj enega leta. Prav tako ne gre podcenjevati postopka. Čeprav se določene strateške odločitve zdijo očitne, je ravno prehitro sklepanje lahko razlog, da tovrstne organizacije ne inovirajo, se ne razvijajo in so vedno bolj oddaljene od njihovega maksimalnega potenciala. Brysonov (2011) model strateškega managementa v neprofitnih organizacijah zagotovo predstavlja zelo dobro izhodišče in bi ga bilo smiselno veliko bolj dosledno uporabljati. S tem bi celoten proces strateškega managementa dobil bistveno bolj jasno strukturo.

Da bi lahko služil svojemu namenu, mora strateški načrt vselej ostajati aktualen. Obdobje petih let je namreč za področje, na katerega deluje tako veliko zunanjih silnic, dolgo obdobje, v katerem se lahko marsikaj spremeni. Prav tako ni zanemarljiv uvid, da ima v skladu z obstoječo ureditvijo, javni zavod ob začetku strateškega obdobja izražen petletni strateški horizont, pred sprejemom novega strateškega načrta pa strateškega horizonta pravzaprav nima. Posledično se mi zdi smiselno, da se strateški načrt vsako leto aktualizira, se ponovno kritično preveri pravilnost strategij in se ga tudi dopolni za zadnje leto strateškega obdobja. Menim, da bi bilo o tem smiselno vsakoletno obveščati tudi svet, strokovni svet in Ministrstvo za kulturo.

Z zornega kota ustanovitelja kot eno od težav vidim dejstvo, da je strateške načrte različnih javnih zavodov izrazito težko primerjati in primerjalno vrednotiti. Glede na to, da gre za obveznost, ki temelji na zakonski določbi, bi veljalo razmisliti o možnosti, da se proces, struktura in vsebina strateškega načrtovanja podrobneje opredeli s podzakonskim predpisom. Tovrstno ureditev na primer poznamo na področju investicijskih projektov, ki se financirajo iz javnih sredstev, kjer so z Uredbo o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ, Uradni list RS, št. 60/06, 54/10 in 27/16, jasno določeni metodologija, struktura in postopki glede priprave dokumentacije, na podlagi katere se odloča o investicijah, ki so financirane iz javnih financ.

O problematiki evalvacije je bilo zapisanega že precej. Pomembno je izpostaviti, da se je v okviru raziskave izpostavilo tudi vprašanje ocenjevanja dela direktorja glede na udejanjanje strateškega načrta. To vprašanje formalno ni urejeno. Nekoliko nenavadna je situacija, kjer je za morebitni nesprejem strateškega načrta, brez presojanja, opredeljena sankcija razrešitve, v primeru neupoštevanja oz. neuresničevanja strateškega načrta, pa pravna podlaga za tovrstno sankcijo ne obstaja. Menim, da bi bilo smiselno delovanje direktorja vsakoletno bolj intenzivno presojati in vrednotiti skozi lupo sprejetega strateškega načrta.

Zaradi večjega pomena operativne učinkovitosti bi bilo smiselno, da tovrstne organizacije več pozornosti in resursov namenijo strateškemu področju notranjih procesov ter notranjega učenja in rasti. Na podlagi modela vrednotenja strateškega managementa se je izkazalo, da preučevane organizacije ti dve področji v strateških načrtih nekoliko zapostavljajo. Prav tako je mogoče iz letnih poročil izbranih organizacij razbrati, da za področji notranjega učenja in rasti ne namenjajo znatnih sredstev. Menim, da bi morala biti vprašanja operativne učinkovitosti v strateških načrtih obravnavana bistveno bolj obsežno in konkretno.

Glede na strukturo financiranja preučevanih javnih zavodov bi bilo smiselno več pozornosti nameniti tudi novim virom financiranja. To področje je v strateških načrtih preučevanih organizacij praktično povsem zapostavljeno. Odpira se zlasti vprašanje monetizacije avtorskih pravic. Večina dejavnosti preučevanih organizacij je namreč usmerjena v ustvarjanje in poustvarjanje avtorskih del. Velik delež stroškov predstavljajo avtorski honorarji. To vprašanje je še posebej aktualno v primeru presežnega povpraševanja. Nove tehnologije, zlasti pa novi poslovni modeli, kot so npr. platforme pretočnih vsebin, tovrstnim organizacijam omogočajo relativno enostaven vstop na nove trge, ki ponujajo številne priložnosti. Prav tako je možna dodatna monetizacija v obliki koprodukcijskih sodelovanj in povezovanja z drugimi kulturnimi organizacijami.

5.3 Predlogi za nadaljnje raziskave

Področje javnih zavodov v kulturi je v Sloveniji razmeroma slabo teoretično raziskano. Smiselno bi bilo pripraviti temeljno delo, ki bi zajelo tako teoretične kot praktične vidike delovanja teh institucij ter sistema kot celote. Zlasti za večje javne zavode bi bilo smiselno izdelati tudi širšo analizo njihovega strateškega upravljanja in vzpostaviti metodologijo za vrednotenje.

Kot izjemno pomembno področje se kaže področje obiskovalcev. Vse preučevane organizacije v strateških načrtih opredeljujejo ukrepe na področju spodbujanja obiskanosti. Kot posebno pomembna ciljna skupina se kažejo mlajši obiskovalci. Ob tem pa je moč ugotoviti, da ukrepi spodbujanja obiskanosti niso zasnovani na globljem poznavanju povpraševanja. Smiselno bi bilo izvesti raziskavo, na podlagi katere bi pridobili globlji in širši vpogled v funkcijo povpraševanja na področju glasbene umetnosti. Tovrstno raziskavo so Baldin in drugi (2018) izvedli na podlagi podatkov Kraljevega danskega gledališča, in sicer na področju opere, ter s tem pridobili globok vpogled v funkcijo povpraševanja. Na

podlagi teh podatkov je mogoče izboljšati številne vidike delovanja, vključno s programskim in terminskim načrtovanjem, cenovno politiko ter obsegom produkcije. Predvsem pa je na podlagi teh podatkov mogoče navedene spremenljivke bistveno bolj natančno in učinkovito upravljati.

Smiselno je tudi raziskati, ali in do katere mere ugotovitve glede javnih zavodov na področju glasbene umetnosti držijo tudi za druge kulturne organizacije.

6 SKLEP

V magistrskem delu sem podrobno raziskal področje strateškega managementa v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti. Skozi analizo relevantne literature sem na enem mestu zbral najpomembnejša teoretična izhodišča s področja strateškega managementa, strateškega managementa neprofitnih organizacij in strateškega managementa kulturnih organizacij. Na podlagi veljavne zakonodaje sem predstavil organizacijske oblike kulturnih organizacij v Sloveniji, pri čemer je bil poseben poudarek na javnih zavodih, zlasti SNG Maribor, SNG Opera in balet Ljubljana ter Slovenski filharmoniji. Predstavil sem tudi problematiko evalvacije strategij na področju kulture in na podlagi predstavljenih teoretičnih izhodišč izdelal večstopenjski model za evalvacijo strateškega managementa.

Z njim sem kvantificirano ocenil aktualno stanje strateškega managementa v preučevanih organizacijah in poskušal identificirati posebnosti ter izstopajoče pomanjkljivosti. Izkazalo se je, da je tovrstno statično presojanje nujno dopolniti z metodo, ki omogoča bolj globinski vpogled v dinamiko strateškega managementa. S tem namenom sem izvedel 9 polstrukturiranih intervjujev s ključnimi deležniki strateškega managementa v preučevanih organizacijah. Na podlagi zbranih podatkov sem pristopil k vrednotenju zastavljenih hipotez, od katerih sem dve potrdil, tri delno potrdil, eno pa zavrnil.

Ugotovil sem, da se strateški management v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti zlasti zaradi njihove neprofitne in umetniške narave v marsičem razlikuje od strateškega managementa v profitnih organizacijah. Vprašanja konkurenčnih prednosti in notranje konsistentnosti strategij že na teoretični ravni nakazujejo, da so strategije v kulturnih organizacijah po svoji naravi drugačne. Izpostaviti velja precejšnjo nejasnost in nedorečenost, tudi na področjih, ki bi jih bilo sicer na nek način mogoče vrednotiti. Zdi se, da se področje umetnosti že po svoji naravi izogiba primežu meril in kriterijev. Ob tem ni zanemarljiva ugotovitev, da imajo precejšen vpliv na strateški management tovrstnih organizacij zaposleni, za katere bi natančnejša merila lahko pomenila tudi večjo obremenitev.

Na podlagi raziskave lahko zaključim, da je strateški management v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti na relativno visoki ravni. V magistrskem delu sem osvetlil določena področja in vidike, ki bi jih bilo smiselno izboljšati, podal konkretna priporočila in na ta način nakazal pot za nadaljnja postopanja. Največ priložnosti vidim v večji

konkretizaciji. V prvi vrsti je potrebno določiti hierarhijo ključnih strateških politik in s tem organizacije usmeriti v jasno smer razvoja. Prav tako je potrebno bolj jasno določiti merila uspešnosti in v organizacijah vzpostaviti organiziran sistem implementacije ter evalvacije strategij. Kot največjo težavo pri udejanjanju strategij prepoznavam preveliko razpršenost deležnikov, ki imajo različne interese. Menim, da bi moral imeti management pri vodenju večjo avtonomijo in tudi večjo odgovornost.

Magistrsko delo v določeni meri zapolnjuje izrazit manko domače literature na zadevnem področju. Želim si, da bi spodbudilo nadaljnja raziskovanja, ki bi na neki točki rezultirala tudi v pripravi obširnejšega temeljnega dela na področju javnih kulturnih organizacij v Sloveniji.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Baldin, A. in Funari, S. (2023). Managerial and policy efficiency evaluation of public-funded performing arts: The case of opera houses. *The Journal of arts Management, law, and society*, 53(3), 169–185. <https://doi.org/10.1080/10632921.2023.2223567>
2. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R. in Sabbatin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of engineering*, 2020(1). <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
3. Gilhespy, I. (1999). Measuring the performance of cultural organizations: A model. *International journal of arts management*, 2(1), 38–52. <https://www.jstor.org/stable/41064674>
4. Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27–32. [10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870](https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870)
5. Margaret, S., Pankajam, A., Ganapathi, P. in Poongavanam, S. (2025). Strategic Management Practices in Arts and Cultural Organizations. *International Journal of Environmental Sciences*, 445–453. <https://doi.org/10.64252/yvntgp59>
6. Nag, R., Hambrick, D. C. in Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic management journal*, 28(9), 935–955. <https://doi.org/10.1002/smj.615> [Digital Object Identifier \(DOI\)](https://doi.org/10.1002/smj.615)
7. Oki, Y. (2005). Growing model of performing art organizations: checklist for management decisions. V *8th International Conference of Arts and Cultural Management (AIMAC)*. http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Oki_Yuko.pdf
8. Sassi, M., Pihlak, Ü. in Haldma, T. (2017). Factors affecting strategic management attitudes and practices in creative industries organisations. *Journal of Cultural Management and Policy*, 7(1), 71–87. [10.3389/ejcmp.2023.v7iss1-article-6](https://doi.org/10.3389/ejcmp.2023.v7iss1-article-6)

9. Tajtakova, M. (2006). Flexibility of strategic choices in an opera house management. *International Journal of Business Environment*, 1(3), 365–381. [10.1504/IJBE.2006.010930](https://doi.org/10.1504/IJBE.2006.010930)

LITERATURA IN VIRI

1. Allison, M. in Kaye, J. (2011). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook*. John Wiley in Sons.
2. Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
3. Auvinen, T. (2000). *Unmanageable Opera?: The Artistic-Economic Dichotomy and Its Manifestations in the Organisational Structures of Five Opera Organisations* (doktorska disertacija). University London.
4. Auvinen, T. (2001). Why is it difficult to manage an opera house? The artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organizational structures of five opera organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 30(4), 268–282.
5. Bailey, S. J., Anttiroiko, A. V. in Valkama, P. (2016). Application of Baumol's cost disease to public sector services: conceptual, theoretical and empirical falsities. *Public Management Review*, 18(1), 91–109.
6. Baldin, A., Bille, T., Ellero, A. in Favaretto, D. (2018). Revenue and attendance simultaneous optimization in performing arts organizations. *Journal of Cultural Economics*, 42(4), 677–700.
7. Baumol, W. J. in Bowen, W. G. (1965). On the performing arts: The anatomy of their economic problems. *Journal of Cultural Economics*, 55(1/2), 495–502.
8. Berzins, G. (2012). Strategic management in creative industry organizations: specifics in strategic decision making. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (62), 7–23.
9. Bohinc, R. in Tičar, B. (2012). *Pravo zavodov*. Fakulteta za management.
10. Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 5(2), 219–224.
11. Bryson, J. M. in Alston, F. K. (2011). *Creating your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations*. John Wiley in Sons.
12. Bibu, N., Brancu, L. in Teohari, G. A. (2018). Managing a symphony orchestra in times of change: Behind the curtains. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 507–516.
13. Birnkraut, G. (2011). *Evaluation im Kulturbetrieb*. VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
14. Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce* (No. 20). Harvard University Press.
15. Colapinto, C. in Porlezza, C. (2012). Innovation in creative industries: from the quadruple helix model to the systems theory. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(4), 343–353.

16. Courtney, H., Kirkland, J. in Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 67–79.
17. Dewey, P. (2004). From arts management to cultural administration. *International Journal of Arts Management*, 6, 13–23.
18. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani. (2024). Pravilnik o magistrskem delu na magistrskih študijskih programih Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
19. Faulkner, R. R. in Anderson, A. B. (1987). Short-term projects and emergent careers: Evidence from Hollywood. *American Journal of Sociology*, 92(4), 879–909.
20. George, B., Walker, R. M. in Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819.
21. Glaeser, E. L. (2002). *The Governance of Not-For-Profit Organizations*. University of Chicago Press.
22. Hambrick, D. C. in Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 51–62.
23. Hatten, M. L. (1982). Strategic management in not-for-profit organizations. *Strategic Management Journal*, 3(2), 89–104.
24. Henry, A. (2021). *Understanding strategic management*. Oxford University Press.
25. Horvat, E. K. (2004). Pravilnost in smotrnost poslovanja javnih zavodov. *Lex localis*, 2(2), 135–148.
26. Jeffcutt, P. in Pratt, A. (2002). Managing creativity in the cultural industries. *Creativity and Innovation Management*, 11(4), 225–233.
27. Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27–32.
28. Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business Press.
29. Kaplan, R. S. in Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it! *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176.
30. Korpič-Horvat, E. (2004). Pravilnost in smotrnost poslovanja javnih zavodov. *Lex localis*, 2(2), 135–148.
31. Küttim, M., Arvola, K. in Venesaar, U. (2011). Development of creative entrepreneurship: Opinion of managers from Estonia, Latvia, Finland and Sweden. *Business: Theory and Practice*, 12(4), 369–378.
32. Laurett, R. in Ferreira, J. J. (2018). Strategy in nonprofit organisations: A systematic literature review and agenda for future research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 881–897.
33. Mankins, M. C. in Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 2607.

34. McHatton, P. A., Bradshaw, W., Gallagher, P. A. in Reeves, R. (2011). Results from a strategic planning process: Benefits for a nonprofit organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(2), 233–249.
35. Mintzberg, H. (1994). *Rise and fall of strategic planning*. Simon and Schuster.
36. Murovec, N., Kavaš, D. in Uršič, S. (2023). *Analiza kulturnega in kreativnega sektorja v Sloveniji*. Muzej za arhitekturo in oblikovanje (MAO), Center za kreativnost (CZK).
37. Neilson, G. L., Martin, K. L. in Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 60.
38. Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4–7.
39. North, D. C. (1991). Institutions, ideology, and economic performance. *Cato Journal*, 11(3), 477–496.
40. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
41. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ekonomska fakulteta.
42. Pučko, D., Čater, T. in Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ekonomska fakulteta.
43. Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2024–2031 (ReNPK24–31). (2024). *Uradni list RS*, št. 61/24. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=RESO158>
44. Rumelt, R. P. (1998). Evaluating business strategy. V H. Mintzberg, J. B. Quinn in S. Ghoshal (ur.), *The strategy process* (popravljen izdaja). Prentice Hall Europe.
45. Salamon, L. M. in Anheier, H. K. (1998). The emerging nonprofit sector: An overview. *Contemporary Sociology*, 27(1), 68.
46. Slovenska filharmonija. (2022). *Strateški načrt javnega zavoda Slovenska filharmonija za obdobje 2022–2027*. Ljubljana: Slovenska filharmonija.
47. Slovenska filharmonija. (2025). *Letno poročilo 2024*. Ljubljana: Slovenska filharmonija.
48. SNG Maribor. (2025). *Strateški načrt 2023–2028*. Maribor: SNG Maribor.
49. SNG Maribor. (2025). *Letno poročilo 2024*. Maribor: SNG Maribor.
50. SNG Opera in balet Ljubljana. (2025). *Strateški načrt SNG Opera in balet Ljubljana 2025–2029*. Ljubljana: SNG Opera in balet Ljubljana.
51. SNG Opera in balet Ljubljana. (2025). *Letno poročilo 2024*. Ljubljana: SNG Opera in balet Ljubljana.
52. Sicca, L. M. in Zan, L. (2005). Much ado about management: managerial rhetoric in the transformation of Italian opera houses. *International Journal of Arts Management*, 7(3), 46–64.
53. Sorjonen, H. in Uusitalo, L. (2005). Does market orientation influence the performance of art organizations? V *Proceedings of the 8th International Conference on Arts in Cultural Management (AIMAC)*. International Association of Arts and Cultural Management.
54. Taalas, M. (1997). Generalised cost functions for producers of performing arts—allocative inefficiencies and scale economies in theatres. *Journal of Cultural Economics*, 21(4), 335–353.

55. Tavčar, M. I., Kolarič, Z. in Balde, A. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Fakulteta za management.
56. Throsby, C. D. (1977). Production and cost relationships in the supply of performing arts services. *The economics of the Australian service sector*.
57. Towse, R. (2010). Creativity, copyright and the creative industries paradigm. *Kyklos*, 63(3), 461–478.
58. Tscherning, R. W. in Boxenbaum, E. (2011). What do the Creative Industries need?– Barriers and possibilities for growth in the creative industries in Denmark. *Center for Culture and Experience Economy*.
59. Uredba o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ (2006). *Uradni list RS*, št. 60/06, 54/10 in 27/16. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=URED3708>
60. Voss, G. B. in Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67–83.
61. Zakon o javnih agencijah (ZJA). (2002). *Uradni list RS*, št. 52/02, 51/04 – EZ-A, 33/11 – ZEKom-C in 83/25 – ZOUL. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO2024>
62. Zakon o javnih financah (ZJF). (1999). *Uradni list RS*, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP, 96/15 – ZIPRS1617, 13/18, 195/20 – odl. US, 18/23 – ZDU-10, 76/23, 24/25 – ZFisP-1, 39/25 in 85/25 – ZPJS. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO1227>
63. Zakon o javnih skladih (ZJS-1). (2002). *Uradni list RS*, št. 77/08, 8/10 – ZSKZ-B, 61/20 – ZDLGPE in 206/21 – ZDUPŠOP. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO4710>
64. Zakon o javnem skladu Republike Slovenije za kulturne dejavnosti (ZJSKD). (2010). *Uradni list RS*, št. 29/10. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO5710>
65. Zakon o nevladnih organizacijah (ZNOrg) (2018). *Uradni list RS*, št. 21/18. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO7129>
66. Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK). (2002). *Uradni list RS*, št. 77/07 – uradno prečiščeno besedilo, 56/08, 4/10, 20/11, 111/13, 68/16, 61/17, 21/18 – ZNOrg, 3/22 – ZDeb, 105/22 – ZZNŠPP, 8/25 in 77/25. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO3370>
67. Zakon o zavodih (ZZ). (1991). *Uradni list RS*, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO10>
68. Zorloni, A. (2012). Designing a Strategic Framework to Assess Museum Activities. *International Journal of Arts Management*, 14(2), 31–47.

PRILOGE

Priloga 1: Model evalvacije strateškega managementa

Javni zavod: _____

Naziv strateškega načrta: _____

Datum ocenjevanja: _____

Ocenjevalec: _____

Ocenjevalec pri vsaki ocenjevalni kategoriji podeli od 1 do 5 točk. Točke se podeljuje v skladu z naslednjimi kriteriji za ocenjevanje:

Št. točk	Kriterij za podelitev
5	Trditev absolutno drži
4	Trditev drži
3	Trditev delno drži
2	Trditev ne drži
1	Trditev absolutno ne drži

1. Test formalne ustreznosti strateškega načrta – skladnost z ZUJIK

Št.	Ocenjevalna kategorija	Število točk
	Strateški načrt je bil sprejet po predpisanem postopku	
	Strateški načrt so obravnavali vsi pristojni organi	
	Strateški načrt vsebuje programske usmeritve	
	Strateški načrt vsebuje projekcijo predvidenega obsega programa	
	Strateški načrt vsebuje organizacijske usmeritve	
	Strateški načrt vsebuje opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja	
	Strateški načrt vsebuje podlage za kadrovske načrte	
	Strateški načrt navaja predvidene zunanje sodelavce	
	SKUPAJ	

2. Metodološka ustreznost strateškega načrta

Št.	Ocenjevalna kategorija	Število točk
	Strateški načrt vsebuje analizo zunanjega okolja	
	Strateški načrt vsebuje analizo notranjega okolja	
	V strateškem načrtu so opredeljeni strateški cilji	
	V strateškem načrtu so opredeljeni izvedbeni cilji in ukrepi	
	V strateškem načrtu so opredeljeni kazalniki uspeha	

	V strateškem načrtu je opredeljen način evalvacije	
	SKUPAJ	

3. Test kakovosti strateškega načrta

Št.	Ocenjevalna kategorija	Točke
	Strategija je prilagojena razmeram v okolju	
	Strategija temelji na optimalni uporabi ključnih virov	
	Načrtovano drugačnost bo mogoče dolgoročno ohraniti	
	Strategija je notranje konsistentna	
	Organizacija ima potrebne vire za uresničitev strategije	
	Strategijo je mogoče uresničiti	
	SKUPAJ	

4. Test celovitosti strateškega načrta

Št.	Ocenjevalna kategorija	Točke
	V strategiji so opredeljeni finančni cilji in kazalniki	
	V strategiji so opredeljeni cilji in kazalniki na področju notranjih procesov organizacije	
	V strategiji so določeni cilji in kazalniki na področju učenja in rasti	
	V strategiji so določeni cilji in kazalniki na področju kupcev	
	V strategiji so določeni cilji in kazalniki na področju zelenega prehoda	
	SKUPAJ	

5. Zbirni rezultat

Naziv orodja presojanja	Število točk	Rezultat v %
Test formalne ustreznosti		
Test metodološke ustreznosti		
Test kakovosti		
Test celovitosti		
SKUPNI REZULTAT		

Priloga 2: Rezultati evalvacije strateškega managementa – SNG Maribor

Model evalvacije strateškega managementa v okviru raziskave za magistrsko delo

POSEBNOSTI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V JAVNIH ZAVODIH NA PODROČJU GLASBENE UMETNOSTI

Javni zavod: SNG Maribor

Naziv strateškega načrta: SNG Maribor, Strateški načrt 2023–2028

Datum ocenjevanja: 1. 12. 2025

Ocenjevalec: Nejc Avbelj

Ocenjevalec pri vsaki ocenjevalni kategoriji podeli od 1 do 5 točk. Točke se podeljuje v skladu z naslednjimi kriteriji za ocenjevanje:

Št. točk	Kriterij za podelitev
5	Trditev absolutno drži
4	Trditev drži
3	Trditev delno drži
2	Trditev ne drži
1	Trditev absolutno ne drži

6. Test formalne ustreznosti strateškega načrta – skladnost z ZUJIK

Št.	Ocenjevalna kategorija	Število točk
1	Strateški načrt je bil sprejet po predpisanem postopku	5
2	Strateški načrt so obravnavali vsi pristojni organi	5
3	Strateški načrt vsebuje programske usmeritve	5
4	Strateški načrt vsebuje projekcijo predvidenega obsega programa	5
5	Strateški načrt vsebuje organizacijske usmeritve	5
6	Strateški načrt vsebuje opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja	5
7	Strateški načrt vsebuje podlage za kadrovske načrt	5
8	Strateški načrt navaja predvidene zunanje sodelavce	5
	SKUPAJ	40

7. Metodološka ustreznost strateškega načrta

Št.	Ocenjevalna kategorija	Število točk
9	Strateški načrt vsebuje analizo zunanjega okolja	5

10	Strateški načrt vsebuje analizo notranjega okolja	5
11	V strateškem načrtu so opredeljeni strateški cilji	5
12	V strateškem načrtu so opredeljeni izvedbeni cilji in ukrepi	5
13	V strateškem načrtu so opredeljeni kazalniki uspeha	5
14	V strateškem načrtu je opredeljen način evalvacije	1
	SKUPAJ	26

8. Test kakovosti strateškega načrta

Št.	Ocenjevalna kategorija	Točke
15	Strategija je prilagojena razmeram v okolju	5
16	Strategija temelji na optimalni uporabi ključnih virov	5
17	Načrtovano drugačnost bo mogoče dolgoročno ohraniti	4
18	Strategija je notranje konsistentna	4
19	Organizacija ima potrebne vire za uresničitev strategije	5
20	Strategijo je mogoče uresničiti	5
	SKUPAJ	28

9. Test celovitosti strateškega načrta

Št.	Ocenjevalna kategorija	Točke
21	V strategiji so opredeljeni finančni cilji in kazalniki	5
22	V strategiji so opredeljeni cilji in kazalniki na področju notranjih procesov organizacije	4
23	V strategiji so določeni cilji in kazalniki na področju učenja in rasti	4
24	V strategiji so določeni cilji in kazalniki na področju kupcev	4
25	V strategiji so določeni cilji in kazalniki na področju zelenega prehoda	4
	SKUPAJ	21

10. Zbirni rezultat

Naziv orodja presojanja	Število točk	Rezultat v %
Test formalne ustreznosti	40/40	100
Test metodološke ustreznosti	26/30	86,67
Test kakovosti	28/30	93,33
Test celovitosti	21/25	84,00

SKUPNI REZULTAT	115/125	91,00
------------------------	----------------	--------------

Priloga 3: Rezultati evalvacije strateškega managementa – SNG Opera in balet Ljubljana

Model evalvacije strateškega managementa v okviru raziskave za magistrsko delo

POSEBNOSTI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V JAVNIH ZAVODIH NA PODROČJU GLASBENE UMETNOSTI

Javni zavod: SNG Opera in balet Ljubljana

Naziv strateškega načrta: Strateški načrt SNG Opera in balet Ljubljana 2025–2029

Datum ocenjevanja: 1. 12. 2025

Ocenjevalec: Nejc Avbelj

Ocenjevalec pri vsaki ocenjevalni kategoriji podeli od 1 do 5 točk. Točke se podeljuje v skladu z naslednjimi kriteriji za ocenjevanje:

Št. točk	Kriterij za podelitev
5	Trditev absolutno drži
4	Trditev drži
3	Trditev delno drži
2	Trditev ne drži
1	Trditev absolutno ne drži

11. Test formalne ustreznosti strateškega načrta – skladnost z ZUJK

Št.	Ocenjevalna kategorija	Število točk
1	Strateški načrt je bil sprejet po predpisanem postopku	5
2	Strateški načrt so obravnavali vsi pristojni organi	5
3	Strateški načrt vsebuje programske usmeritve	5
4	Strateški načrt vsebuje projekcijo predvidenega obsega programa	5
5	Strateški načrt vsebuje organizacijske usmeritve	4
6	Strateški načrt vsebuje opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja	4
7	Strateški načrt vsebuje podlage za kadrovske načrt	5
8	Strateški načrt navaja predvidene zunanje sodelavce	5
	SKUPAJ	38

12. Metodološka ustreznost strateškega načrta

Št.	Ocenjevalna kategorija	Število točk
------------	-------------------------------	---------------------

9	Strateški načrt vsebuje analizo zunanjega okolja	3
10	Strateški načrt vsebuje analizo notranjega okolja	5
11	V strateškem načrtu so opredeljeni strateški cilji	3
12	V strateškem načrtu so opredeljeni izvedbeni cilji in ukrepi	3
13	V strateškem načrtu so opredeljeni kazalniki uspeha	3
14	V strateškem načrtu je opredeljen način evalvacije	1
	SKUPAJ	18

13. Test kakovosti strateškega načrta

Št.	Ocenjevalna kategorija	Točke
15	Strategija je prilagojena razmeram v okolju	4
16	Strategija temelji na optimalni uporabi ključnih virov	3
17	Načrtovano drugačnost bo mogoče dolgoročno ohraniti	4
18	Strategija je notranje konsistentna	3
19	Organizacija ima potrebne vire za uresničitev strategije	4
20	Strategijo je mogoče uresničiti	5
	SKUPAJ	23

14. Test celovitosti strateškega načrta

Št.	Ocenjevalna kategorija	Točke
21	V strategiji so opredeljeni finančni cilji in kazalniki	3
22	V strategiji so opredeljeni cilji in kazalniki na področju notranjih procesov organizacije	2
23	V strategiji so določeni cilji in kazalniki na področju učenja in rasti	4
24	V strategiji so določeni cilji in kazalniki na področju kupcev	4
25	V strategiji so določeni cilji in kazalniki na področju zelenega prehoda	1
	SKUPAJ	14

15. Zbirni rezultat

Naziv orodja presojanja	Število točk	Rezultat v %
Test formalne ustreznosti	38/40	95,00
Test metodološke ustreznosti	18/30	60,00
Test kakovosti	23/30	76,67

Test celovitosti	14/25	56,00
SKUPNI REZULTAT	93/125	71,91

Priloga 4: Rezultati evalvacije strateškega managementa – Slovenska filharmonija

Model evalvacije strateškega managementa v okviru raziskave za magistrsko delo

POSEBNOSTI STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V JAVNIH ZAVODIH NA PODROČJU GLASBENE UMETNOSTI

Javni zavod: Slovenska filharmonija

Naziv strateškega načrta: Strateški načrt javnega zavoda Slovenska filharmonija za obdobje 2022–2027

Datum ocenjevanja: 1. 12. 2025

Ocenjevalec: Nejc Avbelj

Ocenjevalec pri vsaki ocenjevalni kategoriji podeli od 1 do 5 točk. Točke se podeljuje v skladu z naslednjimi kriteriji za ocenjevanje:

Št. točk	Kriterij za podelitev
5	Trditev absolutno drži
4	Trditev drži
3	Trditev delno drži
2	Trditev ne drži
1	Trditev absolutno ne drži

16. Test formalne ustreznosti strateškega načrta – skladnost z ZUJIK

Št.	Ocenjevalna kategorija	Število točk
1	Strateški načrt je bil sprejet po predpisanem postopku	5
2	Strateški načrt so obravnavali vsi pristojni organi	5
3	Strateški načrt vsebuje programske usmeritve	5
4	Strateški načrt vsebuje projekcijo predvidenega obsega programa	3
5	Strateški načrt vsebuje organizacijske usmeritve	4
6	Strateški načrt vsebuje opredelitev investicij in investicijskega vzdrževanja	5
7	Strateški načrt vsebuje podlage za kadrovske načrt	5
8	Strateški načrt navaja predvidene zunanje sodelavce	5
	SKUPAJ	37

17. Metodološka ustreznost strateškega načrta

Št.	Ocenjevalna kategorija	Število točk
-----	------------------------	--------------

9	Strateški načrt vsebuje analizo zunanjega okolja	5
10	Strateški načrt vsebuje analizo notranjega okolja	5
11	V strateškem načrtu so opredeljeni strateški cilji	5
12	V strateškem načrtu so opredeljeni izvedbeni cilji in ukrepi	5
13	V strateškem načrtu so opredeljeni kazalniki uspeha	5
14	V strateškem načrtu je opredeljen način evalvacije	1
	SKUPAJ	26

18. Test kakovosti strateškega načrta

Št.	Ocenjevalna kategorija	Točke
15	Strategija je prilagojena razmeram v okolju	5
16	Strategija temelji na optimalni uporabi ključnih virov	4
17	Načrtovano drugačnost bo mogoče dolgoročno ohraniti	4
18	Strategija je notranje konsistentna	4
19	Organizacija ima potrebne vire za uresničitev strategije	4
20	Strategijo je mogoče uresničiti	5
	SKUPAJ	26

19. Test celovitosti strateškega načrta

Št.	Ocenjevalna kategorija	Točke
21	V strategiji so opredeljeni finančni cilji in kazalniki	5
22	V strategiji so opredeljeni cilji in kazalniki na področju notranjih procesov organizacije	4
23	V strategiji so določeni cilji in kazalniki na področju učenja in rasti	3
24	V strategiji so določeni cilji in kazalniki na področju kupcev	5
25	V strategiji so določeni cilji in kazalniki na področju zelenega prehoda	3
	SKUPAJ	20

20. Zbirni rezultat

Naziv orodja presojanja	Število točk	Rezultat v %
Test formalne ustreznosti	37/40	92,50
Test metodološke ustreznosti	26/30	86,67
Test kakovosti	26/30	86,67

Test celovitosti	20/25	80,00
SKUPNI REZULTAT	109/125	86,46

Priloga 5: Vprašalnik za izvedbo polstrukturiranih intervjujev

A. UVOD

- Prve misli ob omembi strateškega managementa v javnih zavodih na področju glasbene umetnosti.
- Razmerje med strateškim delovanjem in dnevno operativo.
- Percepcija managerskih prijemov pri vodenju javnih zavodov.

B. ZUNANJE OKOLJE

- Najpomembnejši trendi, silnice in premiki, ki vplivajo na strateško delovanje javnih zavodov na področju glasbene umetnosti.
- Pomen kakovostnih, dostopnih in ažurnih podatkov za strateško odločanje.

C. NOTRANJE OKOLJE

- Najpomembnejši notranji dejavniki, ki vplivajo na strateško delovanje javnih zavodov.
- Pomen organizacijske kulture.
- Pomen sindikatov in delavskega predstavništva.
- Zadovoljstvo zaposlenih ter odnos med zaposlenimi in vodstvom.

D. USPEŠNOST

- Uspešnost javnih zavodov na področju glasbene umetnosti – kvalitativni in kvantitativni vidiki.
- Optimalen obseg produkcije.
- Razmerje med umetniško odličnostjo in ekonomsko vzdržnostjo.
- Pomen publike in obiskanosti.
- Nagrajevanje uspešnosti.

E. STRATEŠKI NAČRT

- Pomen strateškega načrta za javni zavod.
- Vloga različnih deležnikov (svet, strokovni svet, Ministrstvo za kulturo, zaposleni, strokovna javnost) pri pripravi, sprejemanju in udejanjanju strateškega načrta.
- Struktura in oblika strateškega načrta.
- Vpliv strateškega načrta na dolgoročno uspešnost zavodov.

F. KLJUČNA STRATEŠKA PODROČJA

- Ključna strateška področja, do katerih se mora javni zavod v strategiji opredeliti.
- Vloga kadrovskih kapacitet in kompetenc pri strateškem upravljanju.
- Vpliv infrastrukture na delovanje zavoda.
- Obvladovanje stroškov.

G. UDEJANJANJE IN EVALVACIJA STRATEGIJ

- Ključne težave pri udejanjanju strategij.

- Pomen specifičnih znanj in kompetenc za udejanjanje strategij.
- Način in pomen evalvacije ter nadzora pri udejanjanju strategij.
- Povezava strateškega načrta, letnega programa dela in finančnega načrta.

H. POGLED V PRIHODNOST

- Ključni strateški izzivi za javne zavode na področju glasbene umetnosti v naslednjem desetletju.
- Spreminjanje vloge tovrstnih javnih zavodov v družbi.
- Spremembe v načinu vodenja in upravljanja.
- Razvoj modelov financiranja.