

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE STRATEGIJE JAVNEGA
ZAVODA ŠPORT LJUBLJANA**

Ljubljana, december 2016

ANDREJ KASTELIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Andrej Kastelic, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvijanje strategije Javnega zavoda Šport Ljubljana, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čatrom

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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
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 predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OSNOVE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH	3
1.1 Strategija in strateški management	3
1.2 Nedobičkovne organizacije.....	6
1.2.1 Razlike med dobičkovnimi in nedobičkovnimi organizacijami	9
1.2.2 Zavod kot nedobičkovna organizacija	10
1.2.2.1 Ustanovitev in vodenje javnih zavodov	14
1.2.2.2 Financiranje javnih zavodov	14
1.3 Strateški management in nedobičkovne organizacije	15
1.4 Modeli strateškega managementa	16
1.4.1 Hinterhuberjev model strateškega managementa	17
1.4.2 Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu	18
1.4.3 Model strateškega managementa po Pučku.....	19
1.4.4 Brysonov model strateškega načrtovanja	20
2 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA ŠPORT LJUBLJANA.....	28
2.1 Zgodovina Šport Ljubljana	29
2.2 Poslanstvo in vizija Šport Ljubljana	31
2.3 Organizacijska struktura Šport Ljubljana	31
3 RAZVIJANJE STRATEGIJE JAVNEGA ZAVODA ŠPORT LJUBLJANA.....	32
3.1 Začetni dogovor	32
3.2 Analiza zunanjega okolja.....	33
3.2.1 Politično – pravno podokolje.....	33
3.2.2 Gospodarsko podokolje	37
3.2.3 Socio – kulturno podokolje	42
3.2.4 Tehnološko podokolje.....	44
3.3 Ocena notranjega okolja	45
3.3.1 Dosedanja uspešnost poslovanja zavoda	45
3.3.2 Sedanja strategija	49
3.3.3 Ocena zavodovih virov	50
3.3.3.1 Program storitev	50
3.3.3.2 Tehnološka podstruktura	51
3.3.3.3 Organizacijska podstruktura	52
3.3.3.4 Kadrovska podstruktura	53
3.4 SWOT analiza – Celovita analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.....	55
3.5 Strateška vprašanja – določitev ciljev.....	57

3.6	Razvijanje strategije	60
3.6.1	Aktivnosti, usmerjene v promoviranje aktivnega življenjskega sloga	61
3.6.2	Aktivnosti, povezane z zagotovitvijo nove nadstandardne infrastrukture	62
3.7	Pregled in sprejetje strateškega načrta	64
SKLEP		64
LITERATURA IN VIRI		67
PRILOGE		
KAZALO TABEL		
Tabela 1: Razlike med dobičkovnimi in nedobičkovnimi organizacijami		
Tabela 2:	Nedobičkovne in dobičkovne organizacije v skladu s slovensko statusno-pravno obliko.....	10
Tabela 3:	Število javnih zavodov v Sloveniji v letih 2002, 2008, 2009 in 2015.....	12
Tabela 4:	Število zaposlenih v javnih zavodih in drugih izvajalcih javnih služb v izbranih mesecih 2008–2015	13
Tabela 5:	Dejavniki analize notranjega in zunanjega okolja.....	24
Tabela 6:	Pregled sofinanciranja športne infrastrukture v obdobju 2013 do 2015, €	34
Tabela 7:	Sofinanciranje športne infrastrukture iz ESRR v €	35
Tabela 8:	Sofinanciranje športne infrastrukture iz državnega proračuna v €.....	35
Tabela 9:	Realizirana poraba sredstev, namenjenih za šport, iz proračuna MOL v €	35
Tabela 10:	Število športnih objektov po mestnih občinah	36
Tabela 11:	Površina pokritih in nepokritih vadbenih prostorov v slovenskih mestnih občinah	37
Tabela 12:	Višina BDP in sprememba BDP v Sloveniji v obdobju 2008 do 2015.....	38
Tabela 13:	Pomembnejši makroekonomski kazalniki razvoja Slovenije v obdobju 2014 – 2017.....	39
Tabela 14:	Stopnja registrirane brezposelnosti v posameznih slovenskih mestnih občinah v letu 2015	40
Tabela 15:	Višina povprečne mesečne bruto plače v €, v izbranih slovenskih mestnih občinah v letih 2013 in 2014	41
Tabela 16:	Regionalni BDP za Slovenijo in Osrednjeslovensko regijo za leti 2013 in 2014.....	41
Tabela 17:	Izobrazbena struktura prebivalstva v MOL, starega 15 let ali več, v letu 2015	43
Tabela 18:	Prikaz prihodkov in odhodkov Šport Ljubljana v obdobju 2011 do 2014	46
Tabela 19:	Primerjava celotnih prihodkov in odhodkov Šport Ljubljana v 2011 in 2014 ..	47
Tabela 20:	Kazalniki poslovanja Šport Ljubljana v obdobju 2011 do 2014	48
Tabela 21:	Primerjava kazalnikov uspešnosti poslovanja.....	49

Tabela 22: Stopnje odpisanosti za posamezno skupino opreme v Šport Ljubljana na dan 31.12.2015	52
Tabela 23: Starostna struktura zaposlenih v Šport Ljubljana na dan 31.12.2015.....	53
Tabela 24: Stopnja izobrazbe zaposlenih v Šport Ljubljana na dan 31.12.2015	55
Tabela 25: Analiza SWOT	56
Tabela 26: Opredelitev planskih ciljev po različnih vidikih in pripadajoči ključni kazalci	59
Tabela 27: Prednostne naloge na področju aktivnega življenjskega sloga	61
Tabela 28: Prednostne naloge na področju nadstandardne infrastrukture	63

KAZALO SLIK

Slika 1: Koncept trikotnika blaginje.....	7
Slika 2: Struktura javnih zavodov glede na področje delovanja v letu 2015	12
Slika 3: Sedem komponent strateškega managementa po Hinterhuberju.....	18
Slika 4: Model strateškega managementa po Hunger & Wheelenu	19
Slika 5: Pučkov model strateškega managementa.....	20
Slika 6: Brysonov model strateškega managementa	21
Slika 7: Stopnja registrirane brezposelnosti v %, v posameznih slovenskih mestnih občinah v letu 2015	40
Slika 8: Pogostost športne dejavnosti glede na izobrazbo	42
Slika 9: Športna dejavnost glede na tip krajevne skupnosti (v %)	44
Slika 10: Deleži trženjskih prihodkov v Javnem zavodu Šport Ljubljana	51
Slika 11: Starostna struktura zaposlenih v Šport Ljubljana na dan 31.12.2015	53
Slika 12: Stopnja izobrazbe zaposlenih v Šport Ljubljana na dan 31.12.2015	54

UVOD

V zadnjih nekaj letih je nastalo kar nekaj strokovnih del na temo strateškega načrtovanja, večina z namenom podati odgovor na vprašanje, kako uspešno oblikovati in udejanjiti poslovno strategijo kot nekaj, kar je zelo pomembno za razvoj in obstanek podjetja ali organizacije. Kljub temu pa do večjih sprememb ni prišlo. Še danes se soočamo s težko sprejemljivo resnico, da kar osem od desetih formuliranih strategij ni nikoli tudi dejansko uporabljenih v organizaciji. Potrebno se je vprašati, kje torej prihaja do težav – v oblikovanju strategij ali pri uvajanju teh v praksi. Je strategijo sploh možno načrtovati? Uvajanje strategije je ravno tako pomembno kot njeno oblikovanje. Dobro oblikovana, a slabo izpeljana strategija bo sicer načeloma uspešna, nikakor pa ne bo dovolj učinkovita in obratno; dobro izpeljana, a slabo definirana strategija bo učinkovita, ne bo pa organizaciji prinesla pričakovanega uspeha.

Organizacije v našem ožjem in širšem okolju nastajajo zaradi določenih namenov, ki jih s svojim delovanjem želijo uresničiti. Poznavanje namena ustanovitve in obstoja organizacije nam lahko ponudi odgovor na vprašanje, zakaj je organizacija nastala in deluje v določenem času in prostoru. Na nek način lahko rečemo, da namen organizacije določa njeno poslanstvo in smiselnost ter smotrnost njenega obstoja in s tem prvi korak k iskanju nadaljnjih razvojnih možnosti, ki bodo vplivale na rast in razvoj organizacije (Rozman, 2008, str. 6).

Osnova za uspešno delo organizacije so jasno opredeljeni in oblikovani cilji, od strateških in dolgoročnih do dnevnih ciljev in ciljno naravnanih aktivnosti, saj brez njih organizacija ne more doseči dolgoročnega uspeha. Iskanje teh ciljev, s katerimi bomo odgovorili na vprašanje »Kaj?«, moramo izvesti v točno določenem obdobju, saj bomo na ta način uresničili namen in s tem poslanstvo določene organizacije. Masterman (2004, str. 52) pravi, da moramo biti pri postavljanju strateških, dolgoročnih ciljev pozorni, da so ti natančni (angl. *specific*), merljivi (angl. *measurable*), dosegljivi (angl. *attainable*), realni (angl. *relevant*) in časovno ter stroškovno dosegljivi (angl. *timely*) oziroma krajše »SMART«.

Pomembno je torej, da organizacije aktivno spremljajo in ocenjujejo notranje in zunanje dejavnike tržnega okolja, celovito analizirajo ključne spremenljivke v okolju in svoje prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti in na ta način uspešno obvladujejo tveganja tekočega poslovanja ter načrtujejo svoj prihodnji razvoj. Analiza prednosti in slabosti se nanaša na analizo proizvoda ali storitve, cen in distribucije, managementa in drugih elementov notranjega okolja podjetja, medtem ko se analiza priložnosti in nevarnosti nanaša na analizo okolja, trga, strank in konkurence (Barrow, Brown, & Clarke, 1994, str. 31–62).

Pot in cilj sta torej nujno medsebojno povezana, pri čemer z opredeljevanjem poti dejansko odgovarjamo na vprašanje: »Kako bomo dosegali cilje in uresničevali namen organizacije?« Dejstvo je, da je za gospodarske subjekte dandanes strateško načrtovanje bistven element razvoja v konkurenčnem okolju in velja tako za velike kot manjše subjekte. Z iskanjem odgovorov na zgoraj zastavljena vprašanja »zakaj, kaj in kako« organizacije razmišljajo o svojem bodočem razvoju oziroma svoji strategiji. Organizacije, ki pravočasno zaznajo in se odzovejo na izzive okolja, obstanejo in se razvijajo, medtem ko se neuspešne borijo za svoj obstanek ali propadejo (Abell, 1995, str. 241).

Predmet proučevanja magistrskega dela je Javni zavod Šport Ljubljana, za katerega bom na podlagi Brysonovega modela strateškega managementa opravil analizo zunanjega okolja, se seznanil s ključnimi silnicami makrookolja in pomembnimi udeleženci mikrookolja, napravil analizo uspešnosti poslovanja ter na podlagi celovite ocene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti določil razvojni položaj zavoda.

Razvijanje strategije je faza v procesu strateškega managementa, ki v primeru nedobičkovnih organizacij sledi celostni analizi zunanjega in notranjega okolja ter določanju razvojnih ciljev (Bryson, 2011, str. 183).

Problematika magistrskega dela bo usmerjena v iskanje odgovora, ali v Javnem zavodu Šport Ljubljana sploh obstaja strateški načrt oz. strateško načrtovanje. To nam namreč pomaga najti, udejanjiti in izpopolnjevati tisto »nekaj«, kar organizaciji pomaga pri doseganju zastavljenega konkurenčnega cilja.

Namen magistrskega dela je na podlagi teoretičnih dognanj in skozi proces celovite strateške analize podati konkretne usmeritve za izboljšanje poslovanja Javnega zavoda Šport Ljubljana.

Temeljni cilj magistrskega dela je s pomočjo Brysonovega modela strateškega načrtovanja izdelati celovito oceno Javnega zavoda Šport Ljubljana in prepoznati strateško pomembne zadeve, za njih določiti cilje ter opredeliti strategije, s katerimi jih bomo uresničili oziroma dosegli.

Poglobljena proučitev in ocena stanja vseh ugotovitev raziskave bo izhodišče za podajo mnenja in priporočila vodstvu zavoda glede odprave morebitnih slabosti, kot tudi predlog za izkoristek prednosti in izboljšav za ustvarjanje novih priložnosti.

Magistrsko delo bo temeljilo na znanstveno raziskovalnih metodah in bo sestavljeno iz dveh delov – teoretičnega in praktičnega – tematika pa bo dodatno razdelana v podpoglavjih. V prvem, teoretičnem delu magistrskega dela bo podana vsebina zajemala poglobljen teoretični analitični pregled strokovne literature, znanstvenih razprav in raziskav ter člankov tujih in domačih strokovnjakov s področja strateškega managementa

nedobičkovnih organizacij. Po analizi strokovnih dognanj bom za lažje razumevanje načrtovanja v nedobičkovnih organizacijah s pomočjo opisne metode in z metodo kompilacije predstavil modele strateškega managementa v nedobičkovnih organizacijah in združil spoznanja ter ugotovitve različnih avtorjev s področja obravnavane teme.

V začetnem okviru praktičnega dela bom predstavil Javni zavod Šport Ljubljana. Za pripravo vsebine bom uporabil sekundarne vire podatkov, objavljene v bibliografskih datotekah, javnih občilih in na spletu ter interna gradiva Javnega zavoda Šport Ljubljana in njegove ustanoviteljice Mestne občine Ljubljana. Ob tem bom uporabil tudi praktična znanja, ki sem jih pridobil v času službovanja v Javnem zavodu Šport Ljubljana, kot tudi vsa teoretična znanja, pridobljena v okviru podiplomskega študija.

V nadaljevanju praktičnega sklopa magistrskega dela pa bom teoretična spoznanja preizkusil na konkretnem primeru Javnega zavoda Šport Ljubljana. Osnovo bo tvorila poglobljena analiza poslovanja in delovanja zavoda v skladu s predvidenimi koraki Brysonovega modela strateškega načrtovanja s celostno analizo zunanjega in notranjega okolja ter določanjem razvojnih ciljev. Na koncu, po strnitvi vseh pridobljenih znanj, bom podal še predloge za strateške usmeritve.

1 OSNOVE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH

Znana misel pravi: »Če ne veš, kam greš, te bo tja odpeljala katerakoli pot.« Problem je, ker se lahko zgodi, da brez jasno definiranih ciljev, ki nam govorijo, v katero smer želimo in kaj želimo tam napraviti, niti ne vemo, kam oziroma kdaj bomo prišli.

1.1 Strategija in strateški management

Že samo ime poglavja nakazuje potrebo, da najprej teoretično opredelimo oziroma definiramo besedo strategija in kasneje še besedno zvezo strateški management.

Drucker (1990, str. 59) je o strategiji med drugim zapisal: »Gora ne premikajo dobri nameni, ampak buldožerji. V nedobičkovni organizaciji so poslanstvo in cilji sami po sebi le dobri nameni, strategije pa so buldožerji, ki želje spreminjajo v dosežke in so še posebej pomembne za nedobičkovne organizacije.

Ovensova pravi, da je strategija način, s katerim se organizacija na trgu ne sooča samo s cenovnimi pritiski tekmecev, temveč tudi z vsemi konkurenčnimi silami.

Kovač (2004, str. 222) strategijo opredeli kot smer razvoja organizacije, s katero ta opredeli svoje dolgoročne razvojne usmeritve. Managerju naj bi nudila oporo za sprejemanje odločitev ter pri vsakodnevnem delovanju.

Whittington (2001, str. 1) je že na samem začetku svojega dela zapisal, da je na spletni strani www.amazon.com naštel sedeminštirideset različnih (47) knjig z naslovom »Strateški management«, ki se iz različnih zornih kotov lotevajo obravnave te tematike. Glede na zapisano je verjetno logičen zaključek, da je tudi opredelitev strategij skoraj toliko kot avtorjev, ki o tej temi pišejo. Kljub vsemu pa ni ravno tako, saj avtor še navaja, da podrobnejši pregled del pokaže, da se v večini knjig pojavljajo podobne misli, citati, slike, z le malenkostnimi spremembami in zaključki.

Kot skupno ugotovitev velikega števila definicij same strategije lahko zapišemo, da se dotika naslednjih področij:

- dolgoročne usmerjenosti podjetja,
- konkurenčnih prednosti in načinov doseganja teh,
- konkurenčnih trgov in aktivnosti na teh trgih,
- dejavnikov zunanjega okolja, ki vplivajo na poslovanje,
- virov, ki organizaciji omogočajo konkurenčnejši položaj (znanje, izkušnje, človeški in finančni viri).

Ker je bilo potrebno razviti učinkovit sistem, s katerim bi organizacije svoje zapisane strategije lahko tudi dejansko uporabile v praksi, je prišlo do razvoja strateškega managementa. Ta poudarja oziroma stremi k dolgoročni uspešnosti organizacije. Za uspešnost strateškega managementa pa ni vedno nujno, da organizacije uporabijo sosledje formalnih procesov; začetek je lahko sestavljen iz nekaj povsem enostavnih vprašanj, na katera si morajo odgovorni poiskati primeren odgovor:

- Kje se organizacija nahaja v danem trenutku (ampak ne, kje odgovorni upajo, da organizacija je)?
- Če v organizaciji ne storijo sprememb, kje bo ta čez leto, dve, pet ali deset? So odgovori sprejemljivi?
- Če odgovori niso spremenljivi, kakšnih aktivnosti se mora organizacija lotiti? Kakšna tveganja so ob tem prisotna?

Po Tavčarju (1997, str. 9–10) je strateški management izpeljan iz besede strategija, v svetovni strokovni literaturi pa naj bi ga kot prvi uvedel Igor Ansoff z delom »*Corporate Strategy* (1965)«. Ansoff se je namreč kot prvi v enem samem literarnem delu lotil izključno reševanja strateških problemov.

Na nek način gre pri strateškem managementu za aktivnosti vodij (managerjev) organizacije, ki jih ti opravljajo po navodilih in pod nadzorom lastnika organizacije. Aktivnosti bi lahko združili v dve večji skupini, ki sta:

- strateško načrtovanje: določanje ciljev organizacije in oblikovanje strategij za doseganje teh ciljev;
- izvajanje strateških načrtov: usmerjanje in nadzorovanje dejavnosti sodelavcev, spodbujanje sodelavcev kot orodje za lažje doseganje ciljev.

Na kratko bi lahko zapisali, da gre pri strateškem načrtovanju za proces, s katerim organizacija oblikuje oziroma definira strategijo ali smer svojega razvoja in odloča o razporejanju svojih virov, da bo tej strategiji lahko sledila. Naloga strateškega načrtovanja v organizaciji je pripraviti zadosten obseg primernih dejavnosti, ki bodo organizaciji omogočale normalno delovanje tudi v primeru, ko bo kakšna od nalog za organizacijo škodljiva.

Iz navedenega lahko zaključimo, da s strateškim načrtovanjem organizacija oblikuje načrte in cilje, ki se nanašajo na zadeve, ki so življenjskega pomena za celotno organizacijo.

Proces strateškega managementa je sestavljen iz večjega števila med seboj logično povezanih delnih procesov, faz in aktivnosti (npr. analiziranje okolja in podjetja samega, oblikovanje vizije, poslanstva in strateških ciljev, oblikovanje in nato uresničevanje strategij itd.) (Kovač, 2004, str. 222).

Anketa, ki jo je med več kot petdesetimi podjetji v različnih državah, v različnih panogah izvedel Wilson (1994, str. 12–24), nam kot tri najbolj pomembne koristi strateškega managementa ponudi:

- jasnejši občutek o strateški viziji podjetja,
- večjo pozornost idejam, ki so res strateško pomembne,
- večje razumevanje hitro spreminjajočega okolja.

Gluck, Kaufman in Walleck (v Hunger & Wheelen, 2012, str. 53) pravijo, da je bila razvojna pot strateškega načrtovanja kot načina strateškega managementa postopna in je imela dokaj dolgo tradicijo. Vsaka stopnja predstavlja določeno metodo prilagajanja poslovnim spremembam:

- Finančno načrtovanje je bilo oblika računovodskega načrtovanja z relativno dolgo tradicijo; projekti so bili načrtovani z zelo malo informacijami, ki so večinoma prihajale iz virov znotraj podjetja.
- Dolgoročno načrtovanje temelji na funkcionalni organizacijski strukturi; s to vrsto načrtovanja so managerji začeli, ko letni proračuni niso več omogočali oziroma

zagotavljali dolgoročnega načrtovanja. Z ad hoc zbiranjem informacij iz okolja so poskušali trenutne razmere preslikati v naslednje petletno obdobje oziroma v petletni načrt.

- Strateško načrtovanje so managerji začeli uporabljati zaradi frustrirajočih in nedelujočih petletnih načrtov, ki so imeli pogosto politično ozadje. Izhaja iz tržne analize, upošteva konkurenco in lastne konkurenčne prednosti in vključuje jasno določitev bistva poslovanja, temeljne poslovne cilje in poslovno politiko.
- Strateški management je »prišel« s spoznanjem, da so tudi najboljši strateški načrti brezpredmetni brez vložitve in zaveze spodnjega nivoja managerjev. Poudarja predvsem večjo dinamično razvijanje strateških načrtov, managementa njegovega uresničevanja in nadzor nad temi procesi.

1.2 Nedobičkovne organizacije

Pojem nedobičkovne organizacije zajema dve temeljni vrsti organizacij – javne nedobičkovne organizacije, ki služijo javnemu interesu in so ustanovljene bodisi s strani države ali lokalne skupnosti, ter zasebne nedobičkovne organizacije, ki so ustanovljene, kot že njihovo ime pove, s strani zasebnih fizičnih ali pravnih oseb. Služijo lahko tako javnemu kot tudi skupnemu interesu.

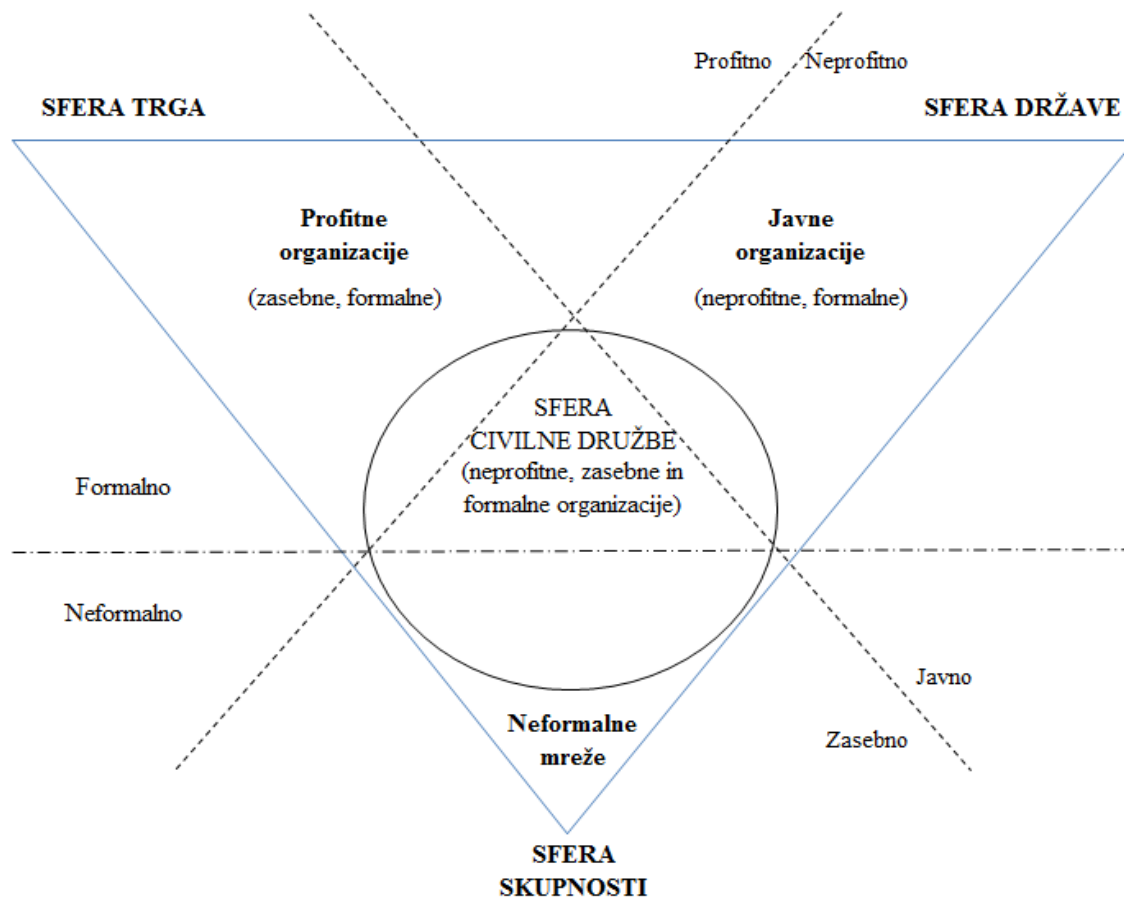
Sodobna družba, organizacije, skupine, združenja, pa tudi posamezniki v njej naj bi delovali znotraj treh sektorjev ali sfer, iz katerih vsi skupaj pridobivajo sredstva za zadovoljitev svojih potreb:

- področje oziroma sfera trga, za katero bi lahko uporabili tudi ime dobičkovni sektor,
- področje oziroma sfera države oziroma javni sektor,
- področje civilne družbe, ki bi mu z drugimi besedami lahko rekli neformalni sektor.

Blaginja posameznika je tako odvisna od obsega in kombinacij povezav/odnosov, ki jih posameznik uspe vzpostaviti v zgoraj omenjenih področjih, pri čemer za vsako od področij obstajajo načini in instrumenti, prek katerih se zagotavljajo sredstva; instrument trga je denar, instrument države je moč, instrument civilne družbe pa solidarnost (Kolarič, Črnak Meglič, & Vojnovič, 2002, str. 15).

Na Sliki 1 je predstavljen trikotnik blaginje, ki naj bi bil izhodišče za analizo, kje v družbi so zasebne neprofitne organizacije. Vidimo namreč, da je temeljna značilnost področja civilne družbe, ki se nahaja na sredini trikotnika, sočasna odprtost in zaprtost do preostalih področij.

Slika 1: Koncept trikotnika blaginje



Vir: Z. Kolarič et al. *Neprofitno – volonterske organizacije v Sloveniji*, 2002, str. 17.

Prav zaradi različnega opredeljevanja socialnih akterjev/udeležencev je bila stalna spremljevalka pri njihovem umeščanju terminološka zmeda. Tako sta že v devetdesetih letih prejšnjega stoletja Salamon in Anheier (1996, str. 9) v svoji študiji zapisala, da se organizacije, ki vstopajo v široki krog nedobičkovnega sektorja, definirajo različno, v odvisnosti od političnega, kulturnega in gospodarskega razvoja. Ta sektor se je tako v ZDA najpogosteje imenoval »*nonprofit sector*«, v Veliki Britaniji »*voluntary sector*«, v Franciji »*economie sociale*«, v Nemčiji »*verein*«, v uporabi pa so seveda tudi še drugi termini oziroma izrazi.

Povsem jasna meja, ki bi ločila nedobičkovni sektor od dobičkovnega, naj po mnenju Žnidaršičeve (1996, str. 12) ne bi obstajala, obstajale naj bi le praktične značilnosti, kot so npr. struktura zaposlenih, načini pridobivanja sredstev, pravne značilnosti itd., ki sektorja loči med seboj.

Živimo v civilizaciji organizacij, interesnih in dejavnostnih skupnosti ljudi, za katere sta značilni delitev dela in delitev pristojnosti ter odgovornosti. Človekove miselne in fizične

zmogljivosti so omejene, posameznik zmore le malo. Vse kar je dosegel in kar dosega, se dogaja v urejenih skupnostih in organizacijah, ki jih je možno različno razvrščati. Eno izmed najpomembnejših razlikovanj je po ekonomskem namenu poslovanja na dobičkovne in nedobičkovne organizacije (Tavčar, 2005, str. 15).

S pojmom dobičkovna dejavnost neposredno povezujemo pojem dobiček in pričakovanje lastnika, da bo dobiček kot rezultat uspešnega poslovanja uporabil glede na lastne potrebe, po svojem preudarku. Osnovni smisel dobičkovnih organizacij je torej maksimiranje dobičkonosnosti kapitala za njegove lastnike.

Nedobičkovne organizacije so pravni ali socialni subjekti, ustvarjeni za proizvodnjo ali distribucijo blaga in storitev, ki pa ne morejo/smejo biti vir dohodka, dobička ali druge finančne prednosti za institucionalne enote, ki so jih ustanovile oziroma jih nadzirajo in financirajo. Morebitni ustvarjeni dobiček naj bi nedobičkovne organizacije namenile izboljšanju, širitvi ali rasti kakovosti svojih storitev ali dobrin.

Rus (1994, str. 959) definira nedobičkovne organizacije v poglavju o Managementu v nedobičkovnih organizacijah kot skupni izraz za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če pa do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali za dvig kvalitete storitev.

Nedobičkovne organizacije igrajo v gospodarskem, družbenem in kulturnem življenju sodobne družbe zelo pomembno vlogo. Največji delež nedobičkovnih organizacij najdemo na področju šolstva, zdravstva in kulture. Nedobičkovne organizacije tako pokrivajo predvsem tista področja dejavnosti, ki niso uresničljiva z logiko trga in komercializacije. Če bi bil trg edino izhodišče za organiziranje določene dejavnosti, nekaterih »višjih« ciljev, kot so humanitarnost, solidarnost, vzajemnost, zlasti na področju zdravstva in šolstva ne bi nikoli mogli uresničiti, najbolj pa bi bili kaznovani tisti, ki nimajo razpoložljivih finančnih in materialnih virov.

Praviloma glede na ustanovitelja vse nedobičkovne organizacije delimo na vladne nedobičkovne organizacije, ki jih ustanovi vlada, in nevladne nedobičkovne organizacije, ki jih ustanovijo drugi subjekti, njihove pravno-organizacijske oblike pa so npr. zavodi, ustanove, društva ipd. Njihovo delovanje v Sloveniji je predpisano z zakoni za delovanje posamezne oblike organizacije (Zakon o gospodarskih družbah – Uradni list RS št. 42/06, Zakon o zavodih – Uradni list RS št. 12/91, Zakon o ustanovah – Uradni list RS št. 60/95 in Zakon o društvih – Uradni list RS št. 60/95) (Hrovatin, 2002, str. 71).

1.2.1 Razlike med dobičkovnimi in nedobičkovnimi organizacijami

Lebič in Sotlar (2006 str. 21–29) menita, da so glavne razlike med dobičkovnimi in nedobičkovnimi organizacijami v poslanstvu, vodenju in organiziranju dejavnosti, strateškem odločanju na posameznih poslovnih področjih ter v poslovnih rezultatih in merjenju učinkov dejavnosti.

Trunkova in Tavčar (2000, str. 2) razlikujeta dobičkovne in nedobičkovne organizacije tudi po temeljnih ciljih, ki izhajajo iz želenih koristi:

- temeljni cilji dobičkovne organizacije so pridobitni in praviloma merljivi v denarju: primerna donosnost vloženega kapitala in dolgoročna rast premoženja lastnikov (vrednost njihovih deležev v podjetju);
- temeljni cilji nedobičkovne organizacije so nepridobitni in praviloma niso neposredno merljivi v denarju: koristi lastnikov oziroma ustanoviteljev so lahko materialne ali nematerialne, posredne ali neposredne.

Nekaj teh razlik najdemo v Tabeli 1, pri čemer pa je potrebno povedati, da to še zdaleč niso edini načini oziroma kriteriji razlikovanja med obema vrstama organizacij, v uporabi so še številni drugi.

Tabela 1: Razlike med dobičkovnimi in nedobičkovnimi organizacijami

Področje	Dobičkovne organizacije	Nedobičkovne organizacije
Merila uspešnosti	Dobiček	Količina in kvaliteta storitev za uporabnike
Strategije	Dolgoročnost	Kratkoročnost
Predračuni	Instrument načrtovanja in obvladovanja	Predvsem instrument obvladovanja
Materialno nagrajevanje	Plača in nagrada za vse zaposlene	Osebni dohodki so nadzorovani in omejevani Prostovoljski sodelavci so neplačani ali plačani pod tržno vrednostjo dela
Izbiranje managerjev	Navadno na osnovi izkušenj in zmožnosti za management	Pogosto ne na osnovi usposobljenosti (po ozkih strokovnih, političnih, interesnih sodilih)

Vir: N. Trunk Širca & M. Tavčar; Management nepridobitnih organizacij, 2000, str. 9.

V nadaljevanju svojega dela sta avtorja predstavila shemo, kjer lahko značilnosti organizacij povežemo s konkretnimi primeri ter vidimo njihove pravnoorganizacijske

oblike. V Tabeli 2 je tako prikazana razčlenjena in v skladu s slovensko statusno-pravno ureditvijo urejena shema dobičkovnih in nedobičkovnih organizacij. Organizacije so razvrščene glede na ustanovitelja; tiste, ki jih ustanavlja država ali lokalna skupnost, štejemo za javne, preostale pa so razvrščene med zasebne organizacije.

Tabela 2: Nedobičkovne in dobičkovne organizacije v skladu s slovensko statusno-pravno obliko

NEДОБИČКОВNE ORGANIZACIJE	ДОБИČКОВNE ORGANIZACIJE
Javne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> • organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države • organi lokalnih skupnosti • javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi (za zaposlovanje, zdravstveno zavarovanje) • javni gospodarski zavodi: (Agencija za radioaktivne odpadke, Center za promocijo turizma) 	<ul style="list-style-type: none"> • javno podjetje
Napol javne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> • gospodarske zbornice • obrtne zbornice 	<ul style="list-style-type: none"> • javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala • zasebna podjetja s koncesijo
Zasebne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> • zavodi • zadruge • gospodarska interesna združenja • politične stranke • društva • ustanove • verske skupnosti • sindikati • poklicna združenja 	<ul style="list-style-type: none"> • podjetja • samostojni podjetniki • gospodarske družbe • povezane družbe • banke • zavarovalnice

Vir: N. Trunk Širca & M. Tavčar, Management nepridobitnih organizacij, 2000, str. 7.

1.2.2 Zavod kot nedobičkovna organizacija

Z osamosvojitvijo in ustanovitvijo lastne države smo na začetku devetdesetih let v Sloveniji stopili na reformno pot preobrazbe – prišlo je do ukinitve samoupravnih interesnih skupnosti in organizacij združenega dela. Pristojnosti prvih so prešle na tedanje

izvršilne organe republiške skupščine in občinskih skupščin, medtem ko je na področju izvajanja javnih služb nastala velika statusna praznina.

To praznino je v letu 1991 za tisti čas ustrezno zapolnil Zakon o zavodih (Ur. l. RS št. 12I/1991, 45I/1994 Odl. US: U-I-104/92, 8/1996, 36/2000, 127/2006-ZJZP, v nadaljevanju ZZ), temeljni zakon, ki je spremenil pravnoorganizacijsko obliko izvajalcev, uvedel novo obliko upravljanja izvajalskih organizacij za izvajanje javnih služb, spremenil družbeno premoženje v državno, občinsko ali zasebno ter vpeljal pojem javne službe. Država in občine so postale ustanoviteljice javnih zavodov, družbena lastnina je postala državna oziroma občinska in s tem pridobila lastnost javne lastnine. Kljub vsemu zapisanemu pa je ZZ predvsem statusni zakon, saj ureja pravni položaj in organizacijo večinsko uporabljene nedobičkovne statusne oblike, tj. zavoda (Bohinc, 2005, str. 277).

V Tabeli 3, pa tudi v tabelah v poglavju o javnih zavodih, njihovi ustanovitvi in financiranju, so zajeti vsi javni zavodi, ki so proračunski porabniki in so v računovodskih poročilih navedli svojo šifro podskupine iz Seznama neposrednih in posrednih uporabnikov proračunov, ki je bil objavljen kot priloga Odredbe o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Ur. l. RS 97/2001, 81/2002 in 46/03), razen za leto 2015, kjer je število javnih zavodov povzeto po podatkih iz Seznama registra proračunskih porabnikov Ministrstva za finance.

Po tem seznamu so javni zavodi razvrščeni v skupino III/1 ter nato po področjih javnih služb v enajst (11) podskupin:

- 3.1. – Javni zavodi in drugi izvajalci javnih služb s področja izobraževanja in športa,
- 3.2. – Javni zavodi in drugi izvajalci javnih služb s področja zdravstva,
- 3.3. – Javni zavodi in drugi izvajalci javnih služb s področja socialnega varstva,
- 3.4. – Javni zavodi in drugi izvajalci s področja kulture,
- 3.5. – Javni zavodi in drugi izvajalci javnih služb s področja raziskovanja,
- 3.6.–3.11. – Druga področja: javni zavodi s področja kmetijstva in gozdarstva, okolja in prostora, gospodarskih dejavnosti, malega gospodarstva in turizma ter javnega reda in varnosti.

V Tabeli 3 je prikazana sprememba števila javnih zavodov v obdobju od leta 2002 do leta 2015. Vidimo lahko, da je v letu 2015 v Sloveniji delovalo 1.477 javnih zavodov in drugih izvajalcev javnih služb. Njihovo število se je najbolj povečalo v prvi polovici proučevanega obdobja, tj. v obdobju med leti 2002 in 2008. Nove organizacije so začele delovati predvsem na področjih socialnega varstva, kulture in v nekaterih drugih dejavnostih.

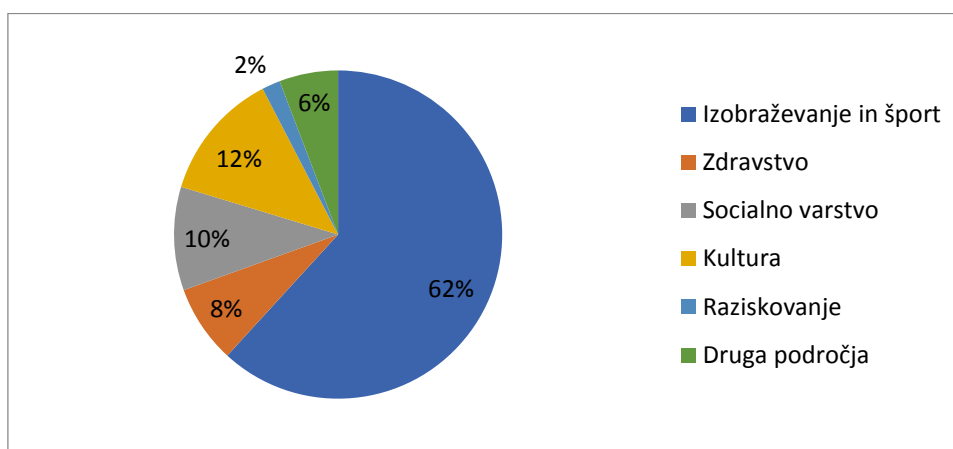
Tabela 3: Število javnih zavodov v Sloveniji v letih 2002, 2008, 2009 in 2015

Naziv področja	12/2002	12/2008	12/2009	12/2015	Delež v % 2015	Indeks 2015/2002
Izobraževanje in šport	932	933	939	913	61,8	97,9
Zdravstvo	128	122	122	114	7,7	89,1
Socialno varstvo	144	152	152	151	10,2	104,9
Kultura	156	182	178	187	12,7	119,9
Raziskovanje	24	26	25	26	1,8	108,3
Druga področja	73	79	79	86	5,8	117,8
Javni zavodi skupaj	1457	1494	1495	1477	100	103

Vir: Vlada RS. Predlog zakona o izvajanju dejavnosti splošnega pomena, 2010, str. 13, tabela 1; Ministrstvo za finance, Uprava RS za javna plačila. Seznam neposrednih in posrednih proračunskih uporabnikov (31. 12. 2015), 2016.

Za sredino proučevanega obdobja je značilna zgolj minimalna rast celotnega števila, ki gre predvsem na račun povečevanja števila na področjih kulture in drugih dejavnosti. Ko pogledamo podatke na koncu proučevanega obdobja, v oči zbode predvsem dejstvo o večjem upadu javnih zavodov na področju izobraževanja in športa, saj se je njihovo število v zadnjih letih zmanjšalo za 26, in na področju zdravstva, kjer se je število zmanjšalo za 8. Grafično je struktura javnih zavodov glede na področje delovanja v letu 2015 predstavljena v Sliki 2.

Slika 2: Struktura javnih zavodov glede na področje delovanja v letu 2015 v %



Vir: Ministrstvo za finance, Uprava RS za javna plačila, Seznam neposrednih in posrednih proračunskih uporabnikov (31. 12. 2015), 2016.

Največja rast v celotnem proučevanem obdobju je bila na področju kulture, kjer se je število javnih zavodov v zadnjih dvanajstih letih povečalo za skoraj 20 odstotkov.

V Tabeli 4 so prikazani podatki o povprečnem številu zaposlenih na posameznem področju v obdobju od leta 2008 naprej. Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur, v vseh javnih zavodih, je v letu 2008 doseglo 109.452, v letu 2014 pa 114.302, kar pomeni, da se je povečalo za 4,4 odstotka. Več kot polovica vseh zaposlenih je v javnih zavodih zaposlena na področju izobraževanja, a se njihovo število v zadnjih nekaj letih ne povečuje oziroma celo malenkostno upada. V zadnjih letih se je, v absolutnem številu, najbolj povečala zaposlenost na področju zdravstva (za 1.958 zaposlenih), relativno pa se je, v obravnavanem obdobju, število zaposlenih najbolj povečalo v javnih zavodih, ki delujejo na področju socialnega varstva (10,9 odstotka).

Tabela 4: Število zaposlenih v javnih zavodih in drugih izvajalcih javnih služb v izbranih mesecih 2008–2015

Naziv področja	12/2008	12/2010	12/2012	12/2014	Delež v % 2014	Indeks 2014/2010
Izobraževanje in šport	55.872	57.609	57.936	57.555	50,3	99,4
Zdravstvo	31.430	31.773	32.849	33.388	29,2	106,2
Socialno varstvo	10.425	11.039	11.263	11.568	10,1	110,9
Kultura	6.181	6.262	6.240	6.213	5,4	100,5
Raziskovalne dejavnosti	2.454	2.582	2.571	2.558	2,2	104,2
Druga področja	3.090	3.160	3.150	3.020	2,6	97,7
Javni zavodi skupaj	109.452	112.425	114.009	114.302	100	104,4

Vir: AJPES, Pregled števila zaposlenih pri osebah javnega prava v izbranih mesecih 2008 do 2015, na podlagi opravljenih ur, 2016b, str. 3, tabela 1.

Bohinc (2005, str. 287) dejavnosti, ki jih javni zavodi opravljajo, razdeli v tri skupine:

- redna dejavnost javne službe,
- dejavnost javne službe, ki jo zavod prodaja na trgu,
- dejavnost, ki ne sodi v javno službo – tržna dejavnost.

Dejstvo, da javni zavodi lahko opravljajo tržno dejavnost, trči ob osnovni cilj nedobičkovnega izvajanja dejavnosti javne službe. Protislovje med nasprotujočima se

ciljema obeh vrst dejavnosti vodi v zavodih do problemov, ki so sicer najprej računovodski, posledice pa se pogosto kažejo v neracionalni porabi javnih sredstev. Tržna dejavnost torej povzroča dvojno življenje javnih zavodov, ta dvojnost pa škoduje tako državi, kjer prihaja do nepravične razdelitve proračunskih sredstev (npr. investicije, ki za opravljanje javne službe niso nujno potrebne), kot tudi trgu, kjer javni zavodi lahko ponudijo nižjo ceno in imajo na trgu ugodnejši položaj (Zver, 2003, str. 10).

1.2.2.1 Ustanovitev in vodenje javnih zavodov

ZZ javne zavode opredeli kot »organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička, ampak zadovoljevanje javnih potreb«.

Z javnimi zavodi država ali lokalna skupnost zagotavlja javno preskrbo za svoje državljane oziroma občane. Iz tega izhaja, da so javni zavodi podaljšana roka države ali lokalne skupnosti, s katero izvaja svojo servisno funkcijo. Javni zavodi imajo formalno določene naloge, ki jih morajo izpolnjevati, kar pomeni, da je njihova samostojnost močno omejena. Javni zavodi nimajo izbire in ne morejo sami odločati o vrsti dejavnosti, ki jo bodo izvajali. Obstaja torej medsebojno razmerje, pri čemer je država ali lokalna skupnost nalogodajalec, javni zavodi pa so kot izvajalci ustanoviteljeve volje njihovi agenti (Čadež, 2003, str. 3).

V 3. členu ZZ je zapisano, da javne zavode lahko ustanovijo država, občina, mesto ter druge z zakonom pooblašene pravne osebe, samoupravna narodnostna skupnost pa ima pravico soustanoviti ali tudi sama ustanoviti javni zavod, ki opravlja dejavnost, pomembno za uresničevanje pravic narodnosti.

Pravna podlaga ustanovitve zavoda – ustanovni akt – mora v skladu z ZZ vsebovati ime in sedež oziroma prebivališče ustanovitelja, ime in sedež zavoda, dejavnost zavoda, določbe o organih zavoda, sredstva, ki so zagotovljena za ustanovitev in začetek dela, vire, način in pogoje pridobivanja sredstev za delo zavoda, način razpolaganja s presežkom prihodkov nad odhodki in način kritja primanjkljaja sredstev za delo zavoda, pravice, obveznosti in odgovornosti zavoda v pravnem prometu, določbe o odgovornosti ustanovitelja za obveznost zavoda, medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda in druge določbe v skladu z zakonom.

1.2.2.2 Financiranje javnih zavodov

Kot je zapisala Zverova (2003, str. 10), financiranje javnih zavodov ni urejeno s sistemskim zakonom. Kot nedobičkovne organizacije, ki so ustanovljene za opravljanje javnih služb, naj bi se v glavnem financirale iz javnofinančnih virov, v praksi pa je njihovo

financiranje drugačno; praviloma se financirajo s kombinacijo javnofinančnih in zasebnih virov.

Način financiranja javnih zavodov je odvisen od dejstva, ali opravljajo čisto javno službo ali opravljajo tudi druge dejavnosti. Med čisto javno službo štejemo tiste dejavnosti, ki so določene z zakonom ali letnim programom ter s proračunom, na podlagi pogodbe, sklenjene z državo, pri čemer ceno določa ustanovitelj. Med druge dejavnosti štejemo tiste, ki so sicer lahko povezane tudi z javno službo in s katerimi nastopa na trgu (Ivanjko, 2001, str. 135).

V skladu z določilom 48. člena veljavnega ZZ zavod sredstva za svoje delo pridobiva od ustanovitelja, s plačili za storitve, s prodajo blaga in storitev na trgu ter iz drugih virov v skladu z zakonom in aktom o ustanovitvi.

Če javne zavode klasificiramo po pretežnosti pridobivanja prihodka, dobimo tri skupine, ki se po svoji temeljni dejavnosti financirajo iz državnega in iz občinskih proračunov, iz sredstev blagajn in proračunskih sredstev, z neposrednim plačevanjem s strani uporabnikov storitev in iz državnega ali občinskih proračunov po obsegu opravljenih storitev, katerih cene so regulirane.

1.3 Strateški management in nedobičkovne organizacije

Strateški management pa ni pomemben le v zasebnem sektorju, enako, če ne še bolj pomembno vsebino ima tudi na področju javnih storitev oziroma v nedobičkovnih organizacijah. Te so navadno preveč sestavljene in delujejo med spremenljivimi in različnimi vplivi, da bi jih management lahko učinkovito in uspešno vodil zgolj po občutku. Okolja teh postajajo vse bolj negotova in med seboj vse bolj notranje povezana, tako da vsaka večja sprememba močno vpliva na pogoje.

Razlogi oziroma potrebe, ki nedobičkovne organizacije prisilijo k uvedbi strateškega managementa, so različni. Nutt in Backoff (1992, str. 1–21) sta naštetla naslednje razloge za vpeljavo novih načinov delovanja nedobičkovnih organizacij:

- rast ali začetek delovanja: po hitrem in uspešnem začetku pride do razmišljanja o prihodnosti;
- potreba po stabilnejšem financiranju: diverzifikacija virov sredstev;
- želja po rasti dejavnosti: potrebno je prepričati nadzornike o utemeljenosti;
- spremembe v vodstvu: potrebna kontinuiteta;
- razširjena vloga organizacije zaradi zunanjih vplivov: nove dejavnosti, novi uporabniki;
- zahteve po povezovanju enot različnih programov in področij;
- zakonske zahteve po načrtovanju: zaradi financiranja, podeljevanja licenc;

- potreba po povezovanju enot;
- interesni pritiski: načrtovanje in uveljavljanje obrambne strategije;
- snovanje vizije nedobičkovne organizacije.

Ker bomo v nadaljevanju naloge še nekajkrat naleteli na ime John M. Bryson, predvsem v delu, ki se bo nanašal na modele strateškega managementa, si pogledajmo, kaj je o strateškem načrtovanju zapisal Bryson (2011, str. 7–8). Opisal ga je kot posvetovalni, discipliniran pristop k udejanjanju temeljnih odločitev in ukrepov, ki vodijo in sporočajo, kaj organizacija je, kaj počne in zakaj to počne. Strateško načrtovanje te vrste pomaga managerjem, da se uspešno spopadejo z reševanjem najbolj perečih vprašanj ali zadev, s katerimi se organizacija sooča. V teh nepredvidljivih časih morajo vodilni kadri v nedobičkovnih organizacijah razmišljati, se odzivati in učiti strateškega vedenja bolj kot kadarkoli prej.

Ne glede na to, zakaj se nedobičkovne organizacije odločajo za strateško načrtovanje, so prednosti tega procesa zanje zelo podobne. Med koristi, ki jih lahko uvedba strateškega načrtovanja prinese, prištevamo (Bryson, 2011, str. 8):

- skrbnejše zbiranje in analiziranje informacij o zunanjem in notranjem okolju organizacije ter interesih pomembnih udeležencev, z načrtom organizacija prouči svoj strateški pomen in določi prioritete za akcijo;
- izboljšanje sprejemanja odločitev o želenih, izvedljivih, obrambnih ali sprejemljivih misijah, ciljih, strategijah ali akcijah, med ključnimi deležniki oziroma sprejemalci odločitev;
- osredotočanje na ključne zadeve in izzive, s katerimi se sooča organizacija ter pomoč poslovodstvu pri učinkovitem ravnanju;
- krepitev stalnega učenja organizacije;
- ustvarjanje pomembnih ter trajnih družbenih vrednot.

1.4 Modeli strateškega managementa

Vse od šestdesetih let prejšnjega stoletja, ko sta luč sveta ugledala prvi članek (Gilmore, Brandenburg; Anatomija podjetniškega planiranja) in nato tudi prva knjiga (Ansoff), je literatura s področja strateškega managementa ponudila mnogo modelov, ki prikazujejo proces oblikovanja strategije organizacije in na osnovi katerih bi bilo mogoče razviti strategijo.

Pri vsakem od teh modelov, katerih glavna naloga je, da managementu olajšajo oblikovanje poti do zelenega cilja, gre za zaporedje medsebojno povezanih in odvisnih aktivnosti. Med pestro paleto modelov je pomembno proučiti uporabnost in učinkovitost modela primerne organizaciji, za katero bo model dejansko in v praksi tudi uporabljen (Mintzberg, 2000, str. 35).

Glede na omenjeno dejstvo, da se različni avtorji z besedno zvezo strateški management ukvarjajo že približno pol stoletja, je povsem logičen zaključek, da je šel razvoj sodobnih modelov skozi več različnih faz, pri čemer je vsaka naslednja pomenila nadgradnjo prejšnje.

Duhova in Kajzer (2002, str. 166–207) sta podala naslednji pregled izbranih modelov strateškega in integralnega managementa:

- *evropski modeli* (predvsem na nemškem govornem področju): Sanktgallenski in Züriški model integralnega managementa, Hinterhuberjev model strateškega managementa;
- *ameriški modeli*: modeli strateškega managementa po Haxu in Majlufu, po Hungerju in Wheelanu in po Pearcu in Robinsonu;
- *slovenski modeli*: Kraljev model interesnega vodenja politike podjetja, model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku, mariborski model integralnega managementa.

Za lažje razumevanje bom na kratko opisal le po en model iz vsake od prej naštetih skupin, in sicer: Hinterhuberjev model strateškega managementa, model strateškega managementa po Hungerju in Wheelanu ter model strateškega upravljanja in vodenja po Pučku.

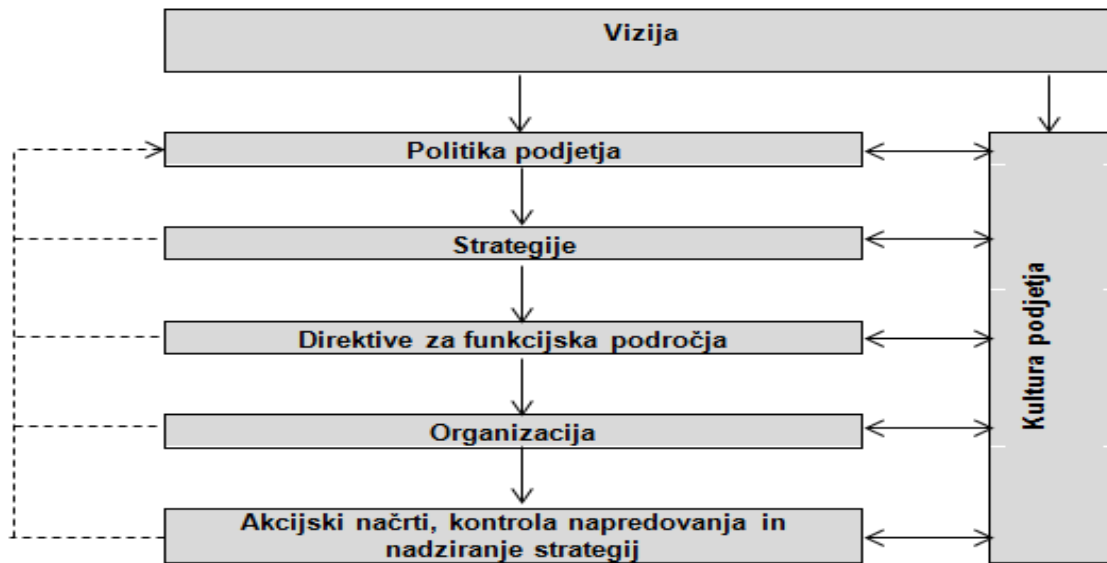
V nadaljevanju naloge se bom malce podrobneje lotil opisa modela strateškega managementa, kot si ga zamišlja Bryson, in sicer iz povsem preprostega razloga – avtor ga je razvil posebej za javne in nedobičkovne organizacije ter ga kot neke vrste »avtoriteto« obravnava večina sodobne literature s področja proučevanja nedobičkovnih organizacij.

1.4.1 Hinterhuberjev model strateškega managementa

Hinterhuber (v Duh, & Kajzer, 2002, str. 173–178) je razvil integrirano celovito zasnovano strateškega managementa, ki je sestavljena iz sedmih elementov, ki so med seboj povezani z mehanizmi povratne zveze. Hinterhuberjev model strateškega managementa sestavljajo elementi, ki so lepo vidni v Sliki 3:

- Vizija podjetja: avtor jo primerja s polarno zvezdo. Zvezda ni cilj, vendar daje smer.
- Politika podjetja je celota temeljnih osnovnih načel podjetja in ureja obnašanje in vedenje znotraj tega.
- Oblikovanje strategij se odvija na dveh ravneh, na ravni podjetja in na ravneh strateških poslovnih enot.
- Direktive za funkcijska področja so smernice vodjem za samostojno sprejemanje odločitev v okviru strategij.
- Organizacija mora biti usklajena s strategijami kot tudi s potrebami, željami in predstavami sodelavcev.
- Načrtovanje, kontrola napredovanja in nadzor strategij.

Slika 3: Sedem komponent strateškega managementa po Hinterhuberju



Vir: M. Duh & Š. Kajzer, *Razvojni modeli podjetja in managementa*, 2002, str. 175.

Predstavljen model je dinamičen in ne predpisan ter ima različna izhodišča za izboljšave. Vsak poseg sicer tako ali drugače učinkuje na vse komponente. Celoten sistem se mora prilagajati spremembam v okolju. Uspeh ali neuspeh podjetja zahteva revizijo strategij; zaradi tega se mora strateški proces ponavljati – zato ga tudi imenujemo kontinuiran proces (Hinterhuber, 1992, str. 34–35).

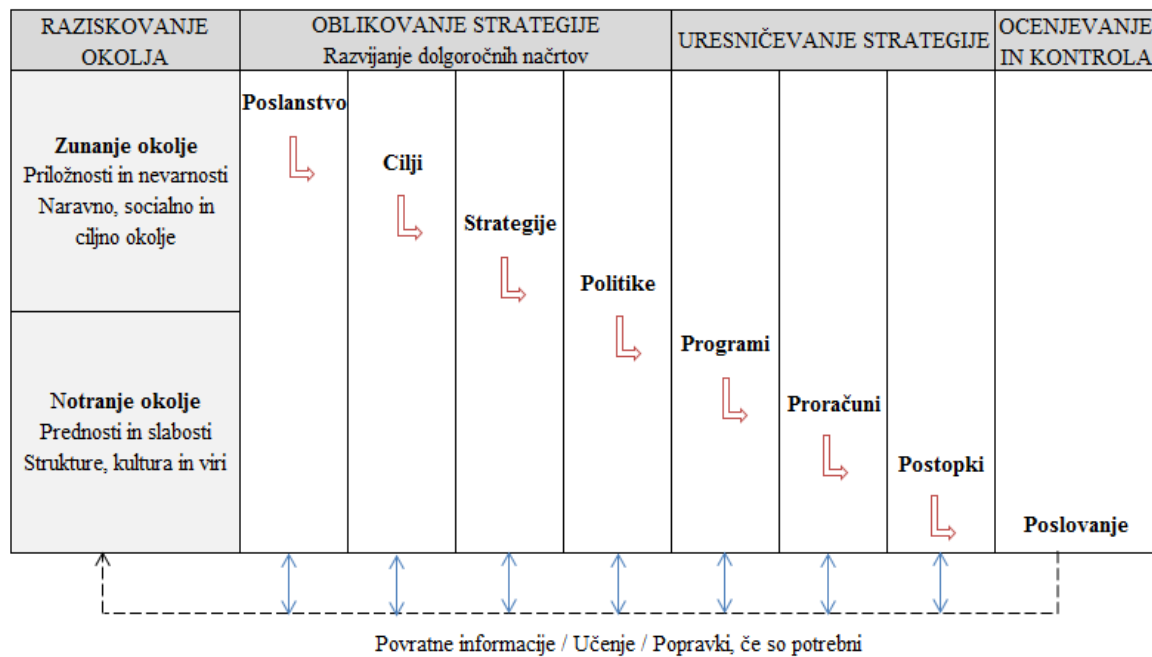
1.4.2 Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu

V modelu strateškega managementa, prikazanem na sliki 4, ki sta ga razvila Hunger in Wheelen (2012, str. 61–62), proces obsega štiri osnovne elemente, in sicer raziskovanje okolja, oblikovanje strategije, uresničevanje strategije in na koncu ocenjevanje in kontrola.

V prvi fazi naj bi podjetje, skozi opazovanje notranjega okolja podjetja, spoznalo svoje prednosti in slabosti, zaradi dejstva, da podjetje na trgu ni odvisno le od sebe, pa se mora v tej fazi ozreti tudi po zunanjem okolju in spoznati priložnosti, ki obstajajo, in nevarnosti, ki tam podjetju grozijo.

Po zaključenem raziskovanju se morajo v podjetju, s pomočjo definiranja poslanstva, ciljev, strategije in politike podjetja lotiti oblikovanja strategije. Tej fazi sledi uresničevanje strategije, v zadnji fazi, fazi ocenjevanja in kontrole pa bi moralo vodstvo spremljati poslovanje in v primeru ugotovljenih anomalij pravočasno sprejeti morebitne ukrepe, potrebne za izboljšanje uspešnosti poslovanja.

Slika 4: Model strateškega managementa po Hunger & Wheelenu



Vir: J. D. Hunger & T. L. Wheelen. *Strategic Management and Business Policy; Toward Global Sustainability*, 2012, str. 61–62.

1.4.3 Model strateškega managementa po Pučku

Pučko (2006, str. 102) ugotavlja, da je strateški management (oziroma strateško upravljanje in poslovanje, kot ga imenuje Pučko) bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja.

Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da podjetju daje vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Gre tudi za iskanje odgovorov, kako se bo podjetje upiralo grožnjam, ki mu jih prinaša dinamika njegovega okolja.

Pučkov model, predstavljen v Sliki 5, ponuja možen logični prijem pri raziskovanju, pa tudi pri izvajanju procesa strateškega managementa v podjetju.

Model, ki ga je oblikoval Pučko, je že na prvi pogled nekoliko drugačen od modela, ki sta ga oblikovala Hunger in Wheelen, saj je sestavljen le iz treh faz. Pučko je že v prvo fazo dodal tudi oblikovanje vizije in poslanstva ter ju skupaj z ocenjevanjem okolja in ocenjevanjem ugotovitev že izdelanih analiz združil v procesu izdelovanja planskih predpostavk za samo planiranje, ki nato nastopi v drugi fazi.

V drugem koraku je na vrsti proces strateškega načrtovanja, v katerem podjetje na podlagi izdelane analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ugotavlja, ali obstajajo pomanjkljivosti in opredeli svoje cilje. Šele nato se podjetje loti razvijanja strategije, ne

glede na kakšno raven te gre. Po končanem procesu razvijanja strategij sledi njihovo ocenjevanje in izbira tiste strategije, ki bo narekovala poslovanje podjetja v prihodnosti.

Slika 5: Pučkov model strateškega managementa

PLANSKA IZHODIŠČA	PROCES STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA				URESNIČEVANJE IN KONTROLA
Družbeno-ekonomsko okolje Analiza poslovanja Predvidevanje Vizija in poslanstvo	Celovito ocenjevanje podjetja Prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev Ugotavljanje planskih vrzeli	Razvijanje korporacijskih strategij Razvijanje poslovnih strategij Razvijanje funkcijskih strategij	Ocenjevanje in izbiranje strategij	Taktično planiranje Programiranje Predračunavanje Kadrovanje Usmerjanje Kontrola

Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2006, str. 115.

Kot zadnja sledi še faza uresničevanja strategije, v katero je zajeta tudi kontrola njenega uresničevanja. Kljub zgoraj zapisanemu pa je potrebno še dodati, da se v praksi posamezne podfaze velikokrat prepletajo in zaradi praktičnih razlogov tudi združujejo (Pučko, 2006, str. 116).

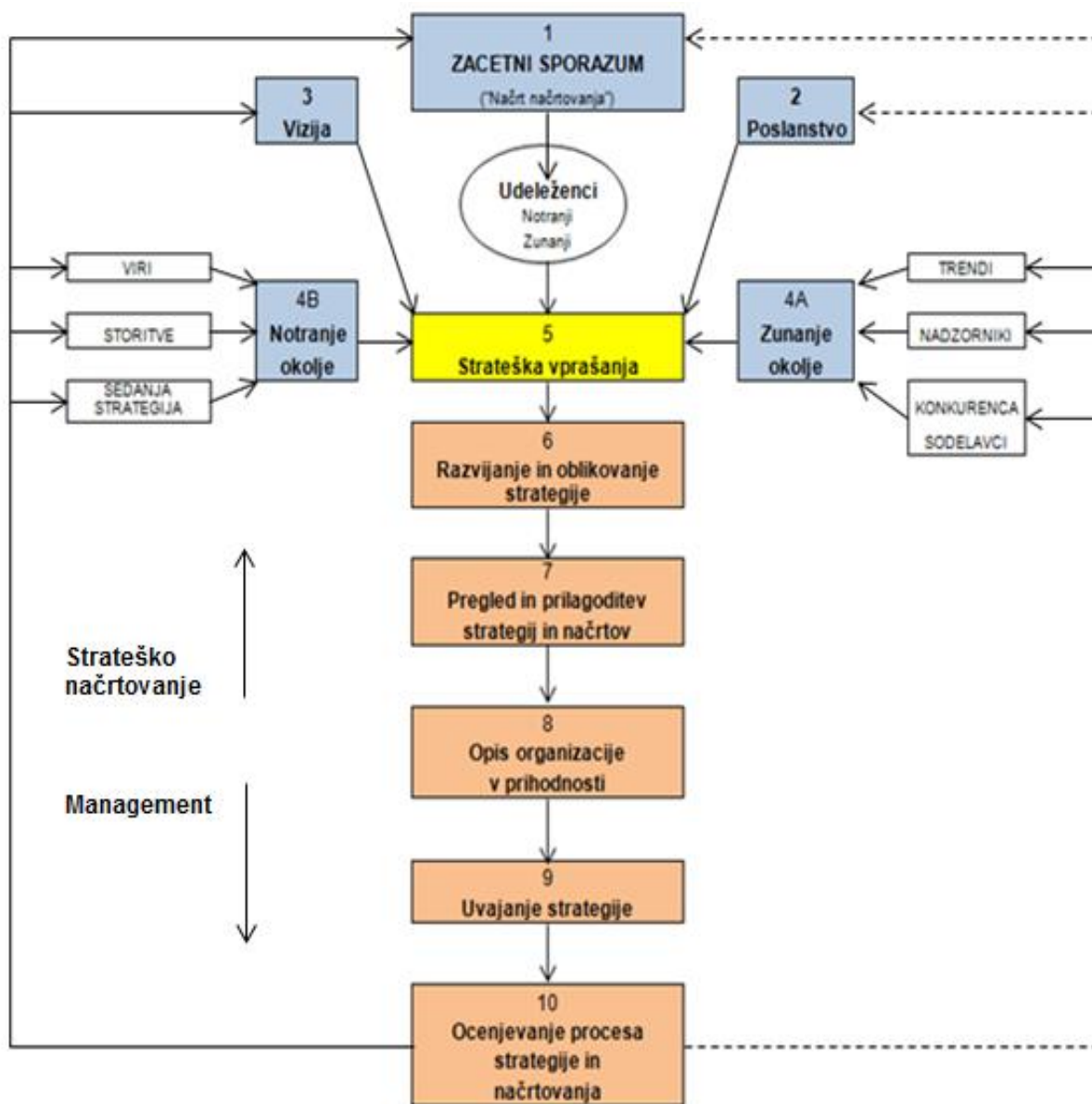
1.4.4 Brysonov model strateškega načrtovanja

Brysonov model obravnava večina novejših literatur, ki se ukvarja s tematiko proučevanja nedobičkovnih organizacij, saj gre za zelo učinkovit in sistematičen model oblikovanja strategije. Avtor pristop oziroma model opiše kot »cikel strategije sprememb« ali v originalu »*Strategy Change Cycle*«. Poudarek je na širokem spektru pristopov, odvisnih od okolja organizacije, ki določajo uspeh nedobičkovne organizacije.

Proces, ki je prikazan v Sliki 6, je zasnovan na način, da poskrbi za učinkovito udeležbo; ustvari uveljavljanje dobrih idej za izpolnjevanje poslanstva, ciljev, strategij in drugih strateških ukrepov; zgradi zmagovalno koalicijo, ki je potrebna za sprejemanje in zaščito med izvajanjem strategije, zagotovi potrebne smernice in sredstva za izvajanje strategij; razvije usposobljenost in znanje za uresničevanje strategij in sodelovanje v naslednjem krogu strateškega načrtovanja (Bryson, 2011, str. 43).

Proces oziroma cikel zajema deset zaporednih stopenj ali korakov, ki vodstvu nudijo zelo pregledno in celovito spremljanje ter učinkovito izvajanje procesa vodenja organizacije (Bryson, 2011, str. 46).

Slika 6: Brysonov model strateškega managementa



Vir: M. J. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 2011, str. 71; D. Pučko, T. Čater, & A. Buhovac Rejc, *Strateški management 2*, 2009, str. 131, sl. 30.

1. KORAK – Začetni sporazum ali soglasje k predlaganemu procesu strateškega načrtovanja

Po Brysonu (2011, str. 47) je namen prvega koraka izpogajati oziroma doseči strinjanje med ključnimi odločevalci (notranjimi in po potrebi tudi zunanjimi) o potrebnosti procesa

in njegovih ključnih korakih. Podpora in osredotočenost odločevalcev sta, poleg določitve osebe, skupine, enote, ki bo vključena v sam proces, ključnega pomena za uspešnost procesa strateškega načrtovanja v organizaciji.

Na nek način gre pri prvem koraku za načrt o načrtovanju, ki bi nakazal pot do končnega cilja – ustvarjanja povečane javne vrednosti. Dogovor naj bi vseboval namen, izjavo o želenih dosežkih, predvidenih korakih v samem procesu in načinu posredovanja povratnih informacij, obliko in obdobje poročanja, vlogo in naloge ključnih udeležencev/odločevalcev, potrebna sredstva za sam proces in pomembne omejitve v procesu.

2. KORAK – Opredelitev poslanstva

V drugem koraku model strateškega managementa zadeva opredelitev poslanstva nedobičkovne organizacije. Namen drugega koraka je določiti in razjasniti formalna in neformalna pooblastila, ki jih zunanji dejavniki (npr. zavarovalnice, lokalna skupnost, pristojno ministrstvo) dajejo organizaciji in so pogosto regulirana v predpisih, statutih, pravilnikih, ter opredeliti poslanstvo same organizacije. Poslanstvo je bistvo delovanja organizacije, ji daje smisel za njeno delovanje, ji nudi odgovor na vprašanje »Zakaj naj organizacija dela to, kar dejansko dela?«, opredeljuje odgovornost organizacije, tako ustanoviteljev, lastnih delavcev, uporabnikov kot tudi do širše javnosti.

Bryson ugotavlja, da obstaja veliko organizacij, ki se sploh ne zavedajo, kakšno je njihovo poslanstvo ter da množica zaposlenih ni seznanjena z vizijo organizacije, ki ji pripadajo oziroma katere del so. Da bi dosegli dobro izjavo o poslanstvu, je potrebno vanjo vključiti sestavine, ki bodo pregledno predstavile organizacijo in smisel njenega delovanja. To lahko omogočijo odgovori na naslednja vprašanja (Bryson, 2011, str. 138–143):

- Kdo smo mi (organizacija)?
- Kakšne temeljne družbene ali politične potrebe zadovoljujemo in na katere probleme opozarjamo?
- Kaj sploh storimo za prepoznavanje, predvidevanje in primerno odzivanje na te potrebe in probleme?
- Kako bi se morali odzivati na pričakovanja ključnih udeležencev?
- Kakšne so naša filozofija, temeljne vrednote in kultura?
- Kaj nas dela edinstvene in posebne?

3. KORAK – Opredelitev vizije

Tretji korak predstavlja opredelitev vizije organizacije. Skrbno izbrana izjava o viziji organizacije, je bistvo vsakega uspešnega poslovanja. Vizija jasno in jedrnato

»komunicira« splošne cilje organizacije in služi za strateško odločanje. Učinkovito in ambiciozno zastavljena vizija opredeli temeljne ideale, ki dajejo poslovanju organizacije obliko in smer. Pravilno zapisana vizija predstavlja izjemno močno motivacijsko orodje tako za vodstvo organizacije kot tudi za njene zaposlene.

Oseba ali skupina, ki naj bi vizijo pomagala oblikovati oziroma zapisati, se mora najprej zavedati temeljnih vrednot organizacije ter si pri oblikovanju pomagati z vprašanji, kot so: »Pri katerih delih, ki jih opravljamo, sledimo temeljnim vrednotam? Ali na katerem od področij delovanja teh vrednot ne uspemo zagotavljati? Kaj moramo storiti, da bomo tudi v primeru rasti, v naslednjih petih ali desetih letih sledili našim vrednotam?« S takšnimi in podobnimi vprašanji obravnavamo trenutno stanje in si pomagamo slikati mnogo večjo sliko – bodočo vizijo.

Končna in primerno zapisana izjava o viziji bo dala vsem zaposlenim v organizaciji jasno sliko o poti, po kateri želi ta hoditi v prihodnosti. Naloga vodstva je, da izjavo o viziji »neguje« in podpira ter navdahne zaposlene, da storijo podobno.

4. KORAK – Proučevanje notranjega in zunanjega okolja

Za učinkovito odzivanje na spremembe v njihovih okoljih morajo nedobičkovne organizacije razumeti zunanje in notranje okolje, v katerem se nahajajo, tako da se lahko razvijejo učinkovite strategije za povezavo dveh na tak način, da je ustvarjena pomembna in dolgotrajna javna vrednost (Bryson, 2011, str. 150).

Za oblikovanje strategije v nedobičkovnih organizacijah Dimovski (2002, str. 716) predlaga, da si pomagamo s temeljnim orodjem, s katerim ocenjujemo notranje in zunanje okolje organizacije, tj. SWOT analizo oziroma celovito analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki je sestavljena iz notranje in zunanje analize.

Priložnosti in nevarnosti se navadno nanašajo na prihodnost, prednosti in slabosti pa na sedanost. Osnovni namen analize zunanjega okolja je ugotoviti priložnosti, ki se organizaciji odpirajo v prihodnosti ter tiste dejavnike v okolju, ki utegnejo pomeniti nevarnost za njen obstoj ali uspešno delovanje na drugi (Pučko, 2006, str. 348).

Bryson (2011, str. 122) poda tri kategorije, ki zajemajo celovito analizo zunanjega okolja:

- silnice in trendi – politični, ekonomski, socialni in tehnološki trendi, ki tvorijo PEST analizo;
- stranke, plačniki – kategorija zajema potrošnike storitev. Pri tej analizi nas zanima, ali so uporabniki zadovoljni s storitvami, ponudbo ter ali obstajajo nezadovoljene potrebe;
- analiza konkurence in partnerskih organizacij.

Brez kančka dvoma lahko zapišemo, da organizacija brez napravljene ocene notranjega okolja ne more spoznati svojih prednosti in slabosti. Viri (angl. *inputs*), sedanja strategija (angl. *process*) in uspešnost poslovanja (angl. *outputs*) so po Brysonu (2011, str. 166) tri ključne kategorije, ki jih je pri analizi notranjega okolja potrebno ocenjevati.

Večina organizacij je verjetno dobro seznanjena z viri, kot so npr. plače, zaloge, podatki o zaposlenih, verjetno pa veliko manj organizacij pozna svojo filozofije, temeljne vrednote, kulturo, ki so prav tako pomembne tako pri zagotavljanju stabilnosti organizacije kot tudi pri uveljavljanju sprememb.

Posamezne organizacije se prav tako ne zavedajo svoje sedanje strategije, najsi gre za celovito strategijo ali za strategijo posameznih poslovnih enot.

Na koncu še stavek ali dva o zadnji kategoriji – uspešnosti poslovanja. To seveda lahko izrazimo v denarju in torej uspešnost baziramo na finančnih kazalnikih. Po drugi strani pa se recimo vprašajmo, kako lahko ocenimo uspešnost poslovanja v šolah. Šole (ali fakultete) seveda lahko postrežejo s podatkom, koliko učencev, dijakov ali študentov je končalo šolanje ali študij oziroma napredovalo, zelo težko pa odgovorijo na ključen dejavnik uspešnosti – kako dobro izobraženi so njihovi učenci (dijaki, študenti). Seveda pa je potrebno priznati, da so pri tem vprašanju v veliko pomoč standardizirana enotna testiranja, npr. nacionalna preverjanja znanja v osnovnih šolah, matura v srednjih itd.

Tabela 5: Dejavniki analize notranjega in zunanjega okolja

ZUNANJI DEJAVNIKI		NOTRANJI DEJAVNIKI	
Usmeritve v okolju		Viri	
politične	tehnološke	zaposleni	informacije
ekonomske	izobraževalne	kapital	spodobnosti
socialne	fizično okolje	procesi	kultura
Ključni nadzorniki virov		Performansa	
klienti	člani	kazalci	
uporabniki	zakonodajalci	rezultati	
plačniki		histogrami	
Konkurenca in partnerstva		Sedanja strategija	
konkurenčne organizacije	primerjalne prednosti	celotne organizacije	
konkurenčne sile		oddelkov in poslovnih procesov	

Vir: Z. Pečar, Management v javnem sektorju, 2004, str. 75

5. KORAK – Ugotavljanje ključnih strateških vprašanj organizacije

Dokončani predhodni štirje koraki strateškega načrtovanja pripeljejo do, v marsičem ključnega koraka, definiranja strateških vprašanj. Strateška vprašanja, že tako rekoč po definiciji, privedejo do večjih ali manjših sporov, ki so lahko povezani bodisi s cilji (kaj), sredstvi (kako), filozofijo (kako), lokacijo (kje), časovno ustreznostjo (kdaj) ali npr. različnimi pogledi oseb (kdo), ki sodelujejo pri odločanju.

Bryson v svojem delu ta korak označi kot srce ali bit samega procesa strateškega managementa. Strateška vprašanja so po njegovem mnenju pomembna, saj igrajo osrednjo vlogo pri političnem oblikovanju odločitev. Politično odločanje se tako začne z vprašanji, strateško načrtovanje pa lahko ta proces z vplivanjem na oblikovanje vprašanj izboljša. S skrbno oblikovanimi in izbranimi vprašanji je mnogo bolj verjetno, da bodo naknadne odločitve ali možnosti politično sprejemljive, tehnično in upravno izvedljive, v soglasju s filozofijo in vrednotami organizacije in jih bo moč kot takšne tudi moralno, etično in pravno zagovarjati (Bryson, 2011, str. 186).

Obstaja več pristopov oziroma načinov razreševanja strateških vprašanj nedobičkovne organizacije (Bryson, 2011, str. 195–208):

- Neposredni pristop (angl. *direct approach*): strateški management se, s takojšnjim definiranjem nalog, poslanstva in na temelju SWOT analize, loti spoznavanja strateških vprašanj.
- Načrt po ciljnih (angl. *goals approach*): ta načrt je bolj v skladu s klasično teorijo načrtovanja. Organizacija najprej opredeli cilje, postavi usmeritve, določi sredstva in poti za doseganje ciljev. Temu sledi razvijanje strategije.
- Vizijski način (angl. *vision of success approach*): temelji na opredeljevanju »popolne« ali idilične slike organizacije v prihodnosti. Temu sledi opredelitev poti od sedanjega do prihodnjega, vizijskega stanja organizacije.
- Posredni pristop (angl. *indirect approach*): planska ekipa z brainstormingom razvije več sklopov možnosti, te združi v nize in nato te združene nize v »grozde« s podobno tematiko (odločitve, ki so vséčne lastnikom, odločitve o povečanju priložnosti in omejevanju težav, odločitve, ki zagotavljajo izpolnjevanje poslanstva in prinašajo javno korist na splošno, odločitve, ki zajemajo že obstoječe cilje itd.).
- Poravnalni pristop (angl. *alignment approach*): pomaga pojasniti, kje so vrzeli, nedoslednosti ali nasprotja med različnimi elementi, ki upravljajo ali vodijo organizacijo, in elementi s področja poslovnih politik, sistemov in postopkov. Pristop temelji na predpostavki, da boljša organizacijska učinkovitost zahteva usklajenost vodenja organizacije, vizije in poslanstva, ciljev, virov sredstev in človeških virov, tehnologije, komunikacije in ostalih elementov.

- Pristop napetosti (angl. *issue tensions approach*): pristop, ki sta ga razvila Nut in Backoff, temelji na prepričanju, da se pri vsakem strateškem vprašanju pojavijo točno določene štiri oblike napetosti – človeški viri, inovacije in spremembe, vzdrževanje tradicije, izboljšanje produktivnosti, seveda v različnih kombinacijah.
- Sistemska analiza (angl. *system analysis*).

6. KORAK – Razvijanje in oblikovanje strategije

Ta korak je namenjen razvijanju strategij, s katerimi bo organizacija razreševala strateška vprašanja oziroma uresničevala cilje organizacije.

Bryson strategijo opredeli kot vzorec politik, namenov, programov, projektov in ukrepov, ki določajo, kaj organizacija je, kaj počne in zakaj to počne. Strategija je podaljšek samega poslanstva organizacije in tvori most med okoljem in organizacijo. Namen te faze je ustvariti nabor strategij, ki bodo učinkovito povezale organizacijo z okoljem in na ta način ustvarile pomembno in trajno družbeno vrednost (Bryson, 2011, str. 219–223).

Medtem ko je Pučko (2006, str. 355) proces razvijanja strategije razčlenil na tri faze (identifikacija alternativ, ugotavljanje o možnih ovirah za uresničitev alternativ ter priprava končnih predlogov bodoče strategije), je zelo podoben pristop oblikoval tudi Bryson, s to razliko, da je ta pristop še bolj razčlenjen. Poimenoval ga je »proces v petih korakih« oziroma v originalu »*Five-step Process*«. Po njegovem bi morala skupina, zadolžena za načrtovanje strategije, odgovoriti na naslednjih pet vprašanj (Bryson, 2011, str. 234–235):

- Katere so praktične in koristne alternative, sanje ali vizije, ki bi jih organizacija morala zasledovati za razrešitev strateških vprašanj, dosego cilja ali realizacijo idealnega scenarija?
- Kakšne so ovire za uresničitev teh alternativ, sanj ali vizij?
- Kateri so glavni predlogi za premagovanje ovir pri uresničevanju alternativ, sanj ali vizij?
- Katera večja dejanja in akcije (z obstoječim kadrom) je potrebno v naslednjem letu (ali dveh) storiti za uresničitev glavnih predlogov?
- S katerimi točno določenimi koraki bomo predloge v naslednjih šestih mesecih realizirali in kdo bo za njih odgovoren?

7. KORAK – Spremljanje in prilagajanje strategij

V okviru sedmega koraka Brysonovega modela strateškega načrtovanja organizacija predstavi končni izdelek – *strateški načrt*, s katerim nam sporoča, kaj želi s svojim delovanjem doseči, zakaj sploh obstaja, pa tudi na kakšen način, kako in s katerimi vzvodi želi zastavljeno doseči. Za kaj takega je pametno redno pregledovanje strateškega načrta, v katerega bi morali biti vključeni člani načrtovalne skupine, širši krog managerjev,

upravljalcev ter vsaj nekaj pomembnih udeležencev iz zunanjega okolja organizacije. Z željo, da se zagotovi sprejetje strategije ali načrta, mora biti organizacija še naprej ciljno usmerjena in pozorna na postavljene cilje, morebitne ovire, svoje interese.

Iz zapisanega do sedaj sledi, da strateško načrtovanje ni enoten koncept, postopek ali orodje. Za razliko od zasebnega sektorja, kjer se osredotočamo na posamezen del procesa strateškega načrtovanja, je potrebno imeti v nedobičkovni organizaciji pred očmi celoten proces, od postavljanja politike in usmeritev, pa vse do rezultatov poslovanja.

8. KORAK – Opis organizacije v prihodnosti

Cilj tega koraka je razviden že iz samega imena – razviti opis vizije uspeha organizacije oziroma definirati in zapisati opis stanja, ki naj bi ga organizacija dosegla z uspešnim uresničevanjem strategij in popolnim razvojem svojih zmožnosti. Tako pripravljen opis naj bi predstavljal vizijo uspeha organizacije. Vseboval naj bi poslanstvo organizacije, njene osnovne, bazične strategije, merila uspešnosti, nekaj pomembnih pravil odločanja in določene etične standarde, ki naj bi jih dosegali vsi zaposleni.

Čeprav je veliko, morda kar večina nedobičkovnih organizacij v preteklosti opredelila in jasno razvila svoje poslanstvo, imajo le redke razvito tudi jasno, kratko, jedrnat in uporabno vizijo. Deloma razlog tiči v tem, da se v poslanstvu skriva namen organizacije in ga odgovorni lahko opredelijo, vizija pa je mnogo več. V viziji je opredeljena in opisana organizacija, ki je ekstremno uspešna, glede na okolje in ključne dejavnike. Razvijanje tega opisa je zelo zamudno in zato se veliko organizacij zadovolji samo z opredeljenim poslanstvom (Bryson, 2011, str. 271).

Pomen in usmeritev vizije in poslanstva je dvojen – navzven razlikujeta organizacijo od preostalih ter jo delata posebno in prepoznavno, navznoter pa služita seznanjanju članov organizacije z osnovnimi nameni in njihovemu motiviranju za dosežke.

9. KORAK – Uvajanje strategije

Samo dejstvo, da je strategija oblikovana, seveda za organizacijo ni dovolj. Spremembe v organizaciji, ki smo jih skozi sam proces vključili v strategijo, morajo biti na nek način vključene oziroma vpeljane v sistem dela, da bi na ta način ugledale luč sveta in ustvarile dodano vrednost za organizacijo samo, pa tudi za njene lastnike. Gre za operativno fazo, v kateri morajo sodelovati pristojni izvajalci, katerih naloga je priprava načrta aktivnosti za izvedbo izbrane strategije.

Najpomembnejši dolgoročni »izkupiček« tega koraka, ki bi mu morali vodstveni delavci, managerji ali načrtovalci strategij slediti in ga imeti v mislih, je povečana oziroma dodana vrednost, ki nastane kot posledica relativno hitrega in gladkega doseganja organizacijskih ciljev (Bryson, 2011, str. 288).

10. KORAK – Ocenjevanje procesa strategije in načrtovanja

Ko je od postopka uvedbe strategije minilo dovolj časa, se je potrebno v organizaciji lotiti pregleda implementirane strategije in samega procesa strateškega načrtovanja, prepoznati prednosti ali slabosti, ki jih je spremenjena strategija v organizacijo prinesla, vse kot uvod v nov krog strateškega načrtovanja. Sam proces strateškega načrtovanja je potrebno preveriti, ugotoviti morebitne prednosti ali slabosti in predlagati spremembe za izboljšavo naslednjega kroga strateškega načrtovanja. Korak kot tak oziroma njegova učinkovitost je v veliki meri odvisna od učinkovitosti organizacijskega učenja. Strateško načrtovanje, uresničevanje in nadziranje so med seboj povezani koraki, ki so nujno potrebni za uspeh organizacije.

2 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA ŠPORT LJUBLJANA

Šport je, ob današnjem načinu življenja, za fizično in psihično zdravje pomembna človekova dejavnost. S svojimi pozitivnimi učinki motivira, vzgaja, uči spoštovanja pravil, prinaša disciplino in nauči posameznika sprejemati tako zmage kot poraze ter nenazadnje daje občutek samospoštovanja in spoštovanja nasprotnika.

Javni zavod Šport Ljubljana (v nadaljevanju Šport Ljubljana) je zavod, ki skrbi za vzdrževanje posameznih zelenih površin v Ljubljani ter upravlja s športnimi objekti, ki so v lasti Mestne občine Ljubljana.

V predstavitvi zavoda na podlagi javno dostopnih informacij na zavodovi spletni strani, podatkov iz internega gradiva in iz lastnih izkušenj povzemam bistvo njegove ustanovitve in delovanja, v nadaljevanju pa tudi poslanstva in vizije, predstavitev organiziranosti zavoda, vključno s pregledom športnih objektov in površin v upravljanju.

Infrastruktura za šport in prosti čas obsega objekte in površine v naravnem in urbanem (grajenem) okolju, komunalno infrastrukturo, tehnične in tehnološke sisteme, prometno infrastrukturo in parkirišča ter druge sisteme, storitve in proizvode, ki zagotavljajo redno, učinkovito in varno obratovanje ter vzdrževanje objektov in površin za šport in prosti čas, ki so namenjeni šolski športni vzgoji, športni vadbi in tekmovanjem, rekreativnemu športu, turizmu, prireditvam itd. Delimo jih lahko na športne dvorane, telovadnice, nogometne in atletske stadione, bazene oziroma kopališča, drsališča, golf igrišča, konjeniške površine, smučišča ter druge športne objekte in površine.

Dejavnost zavoda Šport Ljubljana je izredno široka, saj pod svojim okriljem združuje tako objekte lokalnega pomena, v katerih zagotavlja predvsem prostor za izvajanje letnega programa športa otrok in mladine, kot tudi objekte državnega in mednarodnega pomena, v

katerih potekajo športne prireditve svetovnega in evropskega pomena, državna tekmovanja, vadba in treningi vrhunskih ekip športnih klubov in društev, ki domujejo v objektih, pa tudi različni kulturni, umetniški in glasbeni dogodki, ki na nek način dajejo objektom utrip življenja, Ljubljani pa videz živahnega kulturnega in športnega središča Slovenije.

2.1 Zgodovina zavoda Šport Ljubljana

Šport Ljubljana ima dolgoletno tradicijo in pestro zgodovino. Začetki segajo v leto 1962, ko je takratni Mestni svet Ljubljane ustanovil Zavod ing. Stanka Bloudka in prevzel v upravljanje Kopališče Ilirija, dograjene objekte v Tivoliju in Centralni stadion. Mejniki v tej pestri zgodovini zavoda vsekakor predstavljajo dograditev dvorane Tivoli leta 1965. V letu, ko dvorana praznuje svojega Abrahama in je o njej ter pestrem dogajanju, ki ga je gostila, režiser Tomi Cahunek posnel dokumentarni celovečerni film »50 let Hale Tivoli«, lahko povsem objektivno ocenimo, da je bila dvorana Tivoli trajno, trdno in dragoceno stičišče s svetom ter je pustila ogromen pečat predvsem v športni in kulturni sferi.

Organiziranost zavoda v obliki, kakršno ima sedaj in količina športnih objektov, s katerimi zavod upravlja, sta se glede na njene začetke izrazito spremenili. S sprejemom Zakona o športu (Ur. l. RS št. 22/98, 97/01 – ZSDP in 15/03 – ZOPA, v nadaljevanju ZSpo) so lokalne skupnosti dobile možnost, da z razglasitvijo objektov, ki so bili v družbeni lasti ali v lasti razvojnih skladov in v upravljanju društev, za objekte občinskega pomena, ti postanejo last lokalne skupnosti.

V svojem 64. členu omenjeni zakon pravi:

»Športni objekti, ki so družbena lastnina ali last razvojnih skladov in v upravljanju društev, ki so na dan uveljavitve tega zakona opravljala dejavnost v športu, postanejo društvena lastnina, razen objektov, ki jih pristojni organ lokalne skupnosti najkasneje v enem letu po uveljavitvi tega zakona določi za športne objekte občinskega pomena. Tudi bivša družbena zemljišča na katerih so športne površine in so prešla po zakonu o skladu kmetijskih zemljišč in gozdov Republike Slovenije v državno last, postanejo s sprejemom tega zakona last lokalne skupnosti.«

S sprejemom »Sklepa o določitvi športnih objektov občinskega pomena v Mestni občini Ljubljana«, ki ga je sprejel Mestni svet Mestne občine Ljubljana 25. marca 1999 in je bil objavljen v Ur. l. 22/1999, 2. aprila 1999, je 69 športnih objektov prešlo v last Mestne občine Ljubljana.

Z omenjenim sklepom je bil storjen prvi in najpomembnejši korak k vzpostavitvi enovitega in uspešnega ter z vidika stroškov in prihodkov gospodarnjšega upravljanja športnih objektov v Ljubljani, do katerega je dejansko prišlo 1. januarja 2008, ko je bil ustanovljen javni zavod Športno rekreacijski center Tivoli (Ur. l. RS 122/97, 113/08, 98/09, 47/11, 21/14 in 25/16.), ki je pod svojo streho združil upravljanje 75 športnih objektov.

Edino črno piko, ki bi jo mestu lahko pripisali v preteklosti, je bilo dejstvo, da Ljubljana, kot mesto športa in glavno mesto Slovenije, ni imela spodobnega in primerne nogometnega stadiona, in sicer vse do leta 2010, ko sta bili z otvoritvenima tekmama odprta tako dvorana in stadion Stožice. Otvoritveno tekmo v dvorani Centra Stožice, ki sprejme 12.484 obiskovalcev, sta 10. avgusta 2010 odigrali košarkarski reprezentanci Slovenije in Španije, otvoritveno tekmo stadiona, ki zagotavlja udobje dobrim 16.000 obiskovalcem, pa dan kasneje, 11. avgusta 2010, nogometni reprezentanci Slovenije in Avstralije.

Pri izgradnji Centra in stadiona Stožice gre verjetno za enega prvih projektov javno-zasebnega partnerstva gradnje športne infrastrukture, ki so bili izvedeni na podlagi Zakona o javno-zasebnem partnerstvu, nedvomno pa gre za največji tovrsten projekt v Sloveniji, saj je bila ocenjena vrednost (na podlagi investicijskih dokumentov MOL) več kot 350 milijonov evrov.

Z ureditvijo zemljiško-knjižnega stanja in s podpisom »Protokola o prevzemu večnamenskega stadiona in športne dvorane v uporabo« je Mestna občina Ljubljana objekta prevzela v svojo last in ju predala v upravljanje Javnemu zavodu ŠRC Tivoli.

Sočasno s prenosom pravice upravljanja športnih objektov je Mestna občina Ljubljana kot ustanoviteljica zavoda s sprejemom Sklepa o spremembah in dopolnitvah sklepa o ustanovitvi javnega zavoda ŠRC Tivoli tega preimenovala v Javni zavod Šport Ljubljana (Ur. l. RS 47/2011, 17. junij 2011). Šport Ljubljana je tako prevzel v posest in uporabo oba športna objekta ter prevzel vse pravice in obveznosti glede celotne organizacije in izvedbe športnih in kulturnih ter ostalih dogodkov v Centru Stožice.

V času pisanja magistrskega dela Šport Ljubljana vzdržuje, skrbi ali na kakšen drug način upravlja z 88 športnimi objekti in površinami, ki so v lasti MOL. Skupna površina vseh pokritih in nepokritih objektov ter površin, ki jih upravlja Šport Ljubljana, znaša približno 800.000 kvadratnih metrov, njihova skupna ocenjena vrednost znaša okoli 250 milijonov evrov, letno pa jih obiše od 2,5 do 3 milijone obiskovalcev.

Objekti in površine, navedeni v prilogi 2, so razvrščeni oziroma glede na geografsko lego združeni v poslovne enote/športne parke:

- Center Stožice, Hiša športa, Park Ježica, Park Kodeljevo, Park Rudnik, Park Šiška, Park Tivoli, Park Vič in Park Zalog.
- Uprava, skupaj s podpornimi službami (finančno-računovodska služba, odnosi z javnostmi, služba za trženje, glavna pisarna – sekretar).
- Gostinstvo.

2.2 Poslanstvo in vizija Šport Ljubljana

Šport Ljubljana kot največji upravljavec infrastrukture za šport in prosti čas v Sloveniji, verjetno pa tudi širše, s svojim delovanjem skrbi tudi za sooblikovanje in razvoj športne, v določenih primerih tudi kulturne narodne identitete. Z omogočanjem izvedbe letnega programa športa za otroke, mladino, rekreativne in vrhunske posameznike, društva in klube, z organiziranjem športne vadbe in interesnih dejavnosti za celoten spekter prebivalstva mestne občine ter s pestro ponudbo (poleg športnih) kulturnih, zabavnih, koncertnih in zabavnih prireditev izvaja svoje poslanstvo javnega interesa.

»*Poslanstvo* Šport Ljubljana je ohranjanje in izboljšanje stanja športnih objektov, kakovostno načrtovanje mreže športnih objektov v Mestni občini Ljubljana ter zagotavljanje izvajanja kakovostnih programov in pogojev za razvoj športa otrok in mladine, omogočanje pogojev za vrhunske dosežke ter športno rekreacijo za zdrav način življenja.« (Javni zavod Šport Ljubljana, 2016b).

»*Vizija* zavoda je uveljavljanje blagovne znamke JZ Šport Ljubljana, ki bo omogočila meščanom in obiskovalcem, da si poiščejo športno ponudbo po svoji izbiri in trenutnih željah na enem mestu. Za organsko rast in uveljavitev svoje blagovne znamke, mora JZ Šport Ljubljana okrepiti svoje delovanje usklajeno z vrednotami MOL (zeleno, varno, čisto in prijazno vsem skupinam prebivalcev in obiskovalcev). Z dodatnim tržnim komuniciranjem, dopolnitvijo določenih programov in raznovrstne ponudbe ter povezovanjem z drugimi panogami (turizem, gospodarstvo, kultura, promet, okolje, urbanizem) in s kvalitetnim izvajanjem storitev povečevati kakovost življenja v Ljubljani.« (Javni zavod Šport Ljubljana, 2016b).

2.3 Organizacijska struktura Športa Ljubljana

Za definicijo organizacijske kulture so ključne tri komponente. Prva komponenta je, da organizacijska struktura določa formalne odnose poročanja. Druga komponenta organizacijske kulture določa združevanje posameznikov v oddelke in oddelkov v celotno organizacijo. Tretja komponenta vključuje oblikovanje sistemov za zagotovitev učinkovite komunikacije, koordinacije in integracije naporov po oddelkih. Idealna organizacijska struktura je tista, ki zaposlene spodbuja, da horizontalne informacije in koordinacije posredujejo, ko je potrebno. Vse osebe v organizaciji morajo natančno vedeti, komu morajo poročati in katere so naslednje managerske ravni, vse do vrha (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 126–127).

Za sodobne organizacijske strukture je značilno, da struktura temelji na horizontalnih tokovih dela in ne na vertikalnem delegiranju in hierarhiji – in organizacijska struktura Šport Ljubljana poskuša tem smernicam slediti – sploščena struktura pomeni manj nivojev, krog zaposlenih, ki mora poročati naslednjemu nivoju, pa je precej obsežnejši in širši. Z

decentralizacijo je moč odločanja prenesena na nižjo raven, kar pomeni omogočanje boljšega izkoristka znanj in spretnosti zaposlenih ter nenazadnje hitrejše prilagajanje spremembam v okolju.

V Šport Ljubljana je na dan 31. december 2015 redno zaposlenih 114 oseb. Natančna organizacijska struktura je prikazana v prilogi 1.

V vodstvu zavoda in službah, ki skrbijo za nemoteno delovanje zavoda (finančna in računovodska služba, oddelek za marketing, služba za odnose z javnostmi), je zaposlena dobra desetina vseh zaposlenih. Slaba petina zaposlenih v zavodu je zaposlena v gostinskih lokalih v upravljanju zavoda. Če primerjamo število zaposlenih v posamezni enoti oziroma parku, ugotovimo, da Park Tivoli nudi zaposlitev dobri četrtini delavcev zavoda. Štirje parki, na eni strani Center Stožice, zaradi kompleksnosti dela, na drugi strani pa enote Kodeljevo, Šiška in Ježica, zaradi razvejanosti in večjega števila objektov, za katere skrbijo, zaposlujejo vsaka po slabo desetino zaposlenih. Preostala desetina zaposlenih je razporejena v manjših enotah Rudnik, Zalog in Vič.

3 RAZVIJANJE STRATEGIJE JAVNEGA ZAVODA ŠPORT LJUBLJANA

V prvem poglavju je navedenih in kasneje opisanih več različnih pristopov oziroma modelov strateškega managementa, ki imajo kar nekaj skupnih točk, pa tudi razlik, predvsem v stopnji podrobnosti in različnem prikazu posameznih snovi procesa strateškega managementa. Ob morebitnih manjših spremembah je seveda možno vsakega od že omenjenih modelov uporabiti za organizacijo, ki naj bi bila predmet razvoja strategije, a je mnogo primerneje uporabiti model, ki je najbolj primeren za izbrano organizacijo.

Brysonov model strateškega managementa, ki ga je avtor razvil ravno za nedobičkovne organizacije, je med modeli, navedenimi v prvem poglavju, najbolj razčlenjen in dodelan ter kot tak idealen za razvijanje strategije v obravnavani organizaciji – Javnem zavodu Šport Ljubljana.

3.1 Začetni dogovor

Prej omenjeni Brysonov model ali pristop pojmuje oblikovanje začetnega sporazuma o organizaciji procesa strateškega managementa kot izhodiščno točko samega procesa. Da proces strateškega načrtovanja lahko steče, morajo odgovorni, v primeru zavoda torej direktor in člani sveta zavoda, sprejeti primerno odločitev, pri čemer je ta lahko že pravi dogovor o tem, kakšen bo namen procesa, kakšni bodo koraki znotraj njega, kakšna bo oblika procesa in kako dolgi naj bodo roki za pripravo analiz načrta ter poročil o doseženih rezultatih. Smiselno je, da so aktivnosti navedene po prednostnem in logičnem zaporedju.

Še pred sprejetjem sporazuma pa je seveda potrebno določiti udeležence, ki bodo vključeni v načrtovanje. Dogovoriti se je potrebno, kdo vse naj bi bil član strateške ekipe in kdo naj bi bil nosilec aktivnosti. Seveda ne smemo pozabiti na še eno pomembno zadevo, in sicer na opredelitev virov za opravljanje projekta.

Analiza udeležencev v Športu Ljubljana: Udeležence lahko razdelimo v tri večje skupine. Prvo skupino udeležencev tvorijo **stranke**, npr. člani nacionalnih panožnih in člani domicilnih društev, skupine rekreativcev itd. Zanje je zelo pomembno, da je projekt izveden profesionalno in da na njem lahko optimalno izvajajo svojo dejavnost.

Naslednjo skupino udeležencev tvorijo **zaposleni in vodstvo zavoda**. Za to skupino je zelo pomembno medsebojno sodelovanje, spoštovanje in primerno počutje vseh v delovnem okolju. Med zaposlenimi na eni ter strankami na drugi strani bi morala potekati odprta, dvosmerna komunikacija, ki tako enim kot tudi drugim omogoča nemoteno opravljanje svojega dela.

Tretjo in zadnjo skupina udeležencev predstavlja **lastnik** zavoda, v tem primeru Mestna občina Ljubljana in njen Oddelek za šport. Občina predstavlja enoto, ki opravlja javne zadeve lokalnega pomena. V ta namen potrebuje ustrezna finančna sredstva, ki se zagotavljajo v okviru lokalnega proračuna. Zaradi navedenega je nujno potrebno, da so pri oblikovanju oziroma razvijanju strategije med udeleženci prisotni tudi predstavniki mesta.

3.2 Analiza zunanjega okolja

Analiza okolja pomeni kontroliranje, ocenjevanje in razširjanje informacij iz zunanjega in notranjega okolja in njihovo posredovanje zaposlenim znotraj organizacije. Analiza okolja je na nek način orodje, s katerim se organizacije izognejo strateškimi presenečenjem in na ta način dolgoročno uspešneje delujejo (Hunger & Wheelen, 2012, str. 47).

Gre za izredno pomembno fazo v procesu strateškega načrtovanja, saj zagotavlja okvir za razumevanje okolja organizacije, s ciljem opredeliti ključna vprašanja in načine soočanja s kompleksnostjo in hitrostjo sprememb v okolju (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005, str. 64).

V nadaljevanju magistrskega dela tako sledi analiza širšega in ožjega okolja Športa Ljubljana; v okviru prvega bom ocenjeval politično, ekonomsko, socialno in tehnološko podokolje, pri analizi ožjega okolja pa se bom dotaknil panoge, v kateri zavod deluje.

3.2.1 Politično-pravno podokolje

Nacionalni program športa (Ur. l. RS št. 24-1065/2000) kot temeljni strateški dokument za razvoj športa v Sloveniji opredeljuje šport kot pomembno dejavnost družbe, kot izraz njene

dinamike in kot del športne kulture, ki bogati življenje posameznika. Nacionalni program športa predvideva, da država soustvarja pogoje za razvoj športa, lokalne skupnosti kot najpomembnejši financirji pa sprejemajo ustrezne razvojne usmeritve v športu in ukrepe ter določajo vsebine športa, ki so v javnem interesu, ter finančne okvire za financiranje posameznih športnih programov.

Javni interes in njegovo uresničevanje opredeljuje ZSpo in vsebuje naloge nacionalnega in lokalnega pomena, predvsem na področju športne vzgoje otrok in mladine, športne rekreacije, kakovostnega in vrhunskega športa ter športa invalidov.

Država bi morala določiti status sektorja infrastrukture za šport in prosti čas, saj se le ta lahko uvršča v različne sektorje. Kot javna služba se uvršča v javni sektor, kot športna infrastruktura, ki omogoča športno vadbo in tekmovanja, se uvršča v šport. Ker so uporabniki infrastrukture tudi šole in vrteci in infrastruktura omogoča šolsko športno vzgojo, se uvršča tudi v sektor vzgoje in izobraževanja. Na drugi strani pa se kot del športne industrije s 134 gospodarskimi dejavnostmi uvršča v gospodarstvo.

Določitev statusa je pomembna za upravljavsko strukturo infrastrukture za šport in prosti čas (javni zavodi, javna podjetja, koncesionarji, lokalne skupnosti, športne organizacije, država), njeno financiranje (javni viri, trženje storitev, javno-zasebno partnerstvo), razvojne usmeritve in možnosti ter ekonomske potencialne.

Po podatkih, ki so na voljo na svetovnem spletu, na strani Ministrstva za znanost, izobraževanje in šport (v nadaljevanju MIZŠ) in so povzeta v Tabeli 6, je bila v državnem proračunu za programe športa in vlaganja v športno infrastrukturo namenjena oziroma rezervirana naslednja količina sredstev (MIZŠ, 2016):

Tabela 6: Pregled sofinanciranja športne infrastrukture v obdobju 2013 do 2015, v €

POSTAVKA	2013	2014	2015
LPŠ – programski in razvojni projekti	13.575.162	13.343.182	11.987.208
Investicije	29.035.080	1.545.184	25.300.019
SKUPAJ	42.610.242	14.888.366	37.287.227

Vir: MIZŠ, Letni program športa v RS, letno, 2016a, str. 5.

Potrebno je opozoriti na dejstvo, da je bila večina sredstev, namenjenih investicijam v infrastrukturo, namenjena izgradnji Nordijskega centra Planica, razvojni infrastrukturni projekti v Ljubljani pa so bili s strani države sofinancirani iz Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR) le v letu 2015, in sicer za izgradnjo Gimnastičnega centra Ljubljana, kar nazorno pokažeta Tabeli 7 in 8.

Tabela 7: Sofinanciranje športne infrastrukture iz ESRR v €

OBMOČJE	2012	2013	2014	2015	SKUPAJ
Slovenija	5.300.748	8.220.663	4.747.127	23.936.288	42.204.826
Planica	5.300.748	8.220.663	4.747.127	17.890.025	36.158.563
Ljubljana	0	0	0	6.046.263	6.046.263
Ostale občine	0	0	0	0	0

Vir: MIZŠ, Pregled sofinanciranja športne infrastrukture iz sredstev ESSR, 2016c, str. 1.

Tabela 8: Sofinanciranje športne infrastrukture iz državnega proračuna v €

OBMOČJE	2012	2013	2014	2015	SKUPAJ
Slovenija	822.353	93.010	120.000	60.000	1.095.363
Planica	76.693	93.010	120.000	60.000	349.703
Ljubljana	0	0	0	0	0
Ostale občine	0	0	0	0	0

Vir: MIZŠ, Pregled sofinanciranja športne infrastrukture od 1994 do 2015, 2016b, str. 7–18.

Na drugi strani pa Ljubljana vsako leto z objavo »Javnega razpisa za sofinanciranje programov, dodelitev domicila in dodelitev uporabe prostora programom LPŠ v MOL« nameni znatna sredstva različnim deležnikom, ki delujejo na področju športa v MOL. V Tabeli 9 je prikazana dejanska, realizirana poraba sredstev iz mestnega proračuna v zadnjih treh letih. Nekoliko višji znesek investicijskih sredstev, ki jih je iz proračuna leta 2015 prejel Šport Ljubljana, je posledica izgradnje zgoraj omenjenega Gimnastičnega centra Ljubljana, ki je bil zgrajen in odprt ter predan v upravljanje v zadnji četrtini leta 2015.

Tabela 9: Realizirana poraba sredstev, namenjenih za šport, iz proračuna MOL, v €

POSTAVKA	2013	2014	2015
LPŠ – društva, klubi	5.924.838,58	5.834.097,94	7.150.783,63
Tekoče vzdrževanje	3.969.280,27	3.054.680,46	5.030.402,90
Skupaj – investicije	2.686.917,71	2.777.901,36	4.752.325,35
<i>Investicije – JZŠL</i>	<i>1.642.042,00</i>	<i>1.219.631,36</i>	<i>3.362.482,60</i>
<i>Investicije – MOL</i>	<i>1.044.875,71</i>	<i>1.558.270,00</i>	<i>1.389.842,75</i>
SKUPAJ	12.581.036,56	11.666.679,76	16.933.511,88

Čeprav je Ljubljana po vseh podatkih najrazvitejša slovenska mestna občina z največjimi človeškimi in finančnimi viri, pa lahko opazimo, da je svoje vodilno mesto v primerjavi s podobno velikimi mesti v nam bližjem mednarodnem okolju, pa tudi v primerjavi s številnimi drugimi slovenskimi mesti, izgubila ne samo na športnem, temveč tudi infrastrukturnem področju, kar prikažeta Tabeli 10 in 11. Če bi za primerjavo vzeli le podatke iz Tabele 10, bi nas ti lahko hitro zavedli, saj ima Ljubljana med vsemi slovenskimi mestnimi občinami še vedno največje število športnih objektov. Šele primerjava teh podatkov, združenih s podatki iz Tabele 11, pokaže pravo sliko.

Tabela 10: Število športnih objektov po mestnih občinah

MESTNA OBČINA	POKRITI OBJEKTI	DELEŽ V %	NEPOKRITI OBJEKTI	DELEŽ V %
Celje	27	8,1	23	6,9
Koper	28	8,4	39	11,8
Kranj	36	10,8	46	13,9
Ljubljana	103	30,9	82	24,8
Maribor	60	18	36	10,9
Murska Sobota	13	3,9	19	5,7
Nova Gorica	11	3,3	12	3,6
Novo mesto	16	4,8	19	5,7
Ptuj	11	3,3	18	5,4
Slovenj Gradec	11	3,3	19	5,7
Velenje	17	5,1	18	5,4
SKUPAJ	333	100	331	100

Vir: Zavod za šport RS Planica, Šport v številkah – Pregled športa v Republiki Sloveniji v obdobju od 2009 do 2012, 2013, str. 149

Ljubljana se je, po zgornjih podatkih sodeč, glede na količino športnih površin na prebivalca v primerjavi z ostalimi mestnimi občinami v Sloveniji znašla v spodnji polovici tabele. Kljub posameznim športnim uspehom je v zadnjih nekaj letih ljubljanski šport v organizacijski krizi, deloma zaradi slabšega poslovnega okolja in gospodarskega stanja v državi, deloma pa tudi zaradi razpršene organiziranosti, zastarelih poslovnih modelov in zastarele športne infrastrukture.

Navkljub morda črnogledim napovedim, ki smo jih bili deležni v bližnji preteklosti, pa je v športni sferi v Ljubljani vseeno zaznati premike na bolje. Zavest, da gre v športu le redkokdaj še za donatorstvo, se povečuje – brez vlaganja v sodobne marketinške prijeme v sodobnem svetu športa pač ni več uspeha – in tega se zaveda vedno več posameznikov, ki na takšen ali drugačen način delujejo v športu ali so z njim povezani. Poleg novih idej in prijemov, višje stopnje športne zavesti pa je, kot smo že ugotovili, še kako pomembna tudi športna infrastruktura – in tu je Ljubljana stopila velik korak naprej in se močno, močno približala razvitejšim in večjim mestom.

Zgrajen je bil Center Stožice, ki je vsem deležnikom v športu ponudil odlične pogoje za svoje delo, ponovno je po nekaj letih propadanja zaživel Kopališče Kolezija, odprt je Gimnastični center, v Črnučah bo v okviru javno-zasebnega partnerstva nastal center za odbojko na mivki, odprli bodo tudi novo dvorano ob OŠ n. h. Maksa Pečarja, v Štepanjskem naselju bo, prav tako v okviru javno-zasebnega partnerstva, nastala dvorana za mali nogomet na odboj. Ob teh smelih načrtih za razvoj ljubljanske športne infrastrukture bodo v prihodnosti rezultati, kot jih kaže Tabela 11, bržkone veliko bolj v prid Ljubljani.

Tabela 11: Površina pokritih in nepokritih vadbenih prostorov v slovenskih mestnih občinah

MESTNA OBČINA	POKRITI OBJEKTI/ površina v m ²	POVRŠINA v m ² /1000 prebivalcev	NEPOKRITI OBJEKTI/ površina v m ²	POVRŠINA v m ² /1000 prebivalcev
Celje	21.441,00	441	95.992	1.973
Koper	20.401,83	385	146.830	2.768
Kranj	24.305,66	438	176.519	3.183
Ljubljana	61.459,87	219	304.572	1.085
Maribor	51.588,00	463	291.912	2.617
Murska Sobota	22.067,00	1.143	50.588	2.619
Nova Gorica	6.619,00	207	43.305	1.353
Novo mesto	8.867,16	244	71.561	1.968
Ptuj	6.158,00	261	51.513	2.183
Slovenj Gradec	6.530,00	387	35.389	2.098
Velenje	10.778,50	328	50.432	1.534

Vir: Zavod za šport RS Planica, Šport v številkah – Pregled športa v Republiki Sloveniji v obdobju od 2009 do 2012, 2013, str. 155.

V Sloveniji obstaja še en vir proračunskih sredstev, ki ga predstavlja Fundacija za šport – po pridobitvi pravne veljave za delovanje v začetku leta 1998, Fundacija upravlja s sredstvi, pridobljenimi pri igrah na srečo. Fundacija sredstva razdeljuje preko javnih razpisov, in sicer enkrat letno.

3.2.2 Gospodarsko podokolje

Analiza gospodarskega podokolja je še kako pomembna, če želimo prepoznati finančne pogoje razvoja panoge oziroma v našem primeru športa v občini ali mestu. Ekonomija, bruto domači proizvod, obrestne mere, gospodarska rast, inflacija, omejena rast plač, dostopnost virov energije, surovin in kapitala, ne nazadnje tudi brezposelnost so le nekateri od dejavnikov, ki lahko v veliki meri vplivajo na delovanje, cilje in uspešnost organizacij.

Nedvomno trditev, da se ljudje ob pomanjkanju osnovnih dobrin odrekamo bolj ali manj »luksuznim« stvarem ali dejavnostim, ni daleč od resnice – in mednje lahko seveda štejemo tudi šport. Premožnejša kot je država oziroma lokalna skupnost, več denarja bo namenila športu, njeni prebivalci ali občani pa bodo več sredstev namenili nakupu športne opreme, organizirani in vodeni športni vadbi, obisku strokovnjakov itd.

Ko sem ocenjeval gospodarsko podokolje, sta mi bili v veliko pomoč publikaciji Banke Slovenije in Urada za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR). V njih sem našel ključne gospodarske kazalnike za pretekla obdobja in napovedi za prihodnost.

V Sloveniji smo v zadnjih nekaj letih doživeli tako obdobje gospodarske rasti, predvsem v času po našem vstopu v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU), ki je v pretežni meri temeljila na prekomernemu zadolževanju in prekomernem prevzemanju tveganja v bančnem in podjetniškem sektorju, kot tudi krizo oziroma krčenje gospodarstva, ki je Slovenijo zajela s krajšo zamudo in je bila posledica več dejavnikov – zmanjšan dostop do kreditov, razdolževanje, zmanjšana investicijska dejavnost in gospodarska aktivnost ter povečevanje obsega slabih posojil. Kako sta si sledili obdobji rasti in krize in kako »močni« sta bili, si lahko predstavljamo tudi na osnovi podatkov iz Tabele 12. Recesija, ki je sledila obdobju rasti in nas je prizadela v letu 2009, je bila med najhujšimi v evrskem območju. Slovenija je namreč zabeležila drugi največji kumulativni padec bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) v EU, takoj za Grčijo (Banka Slovenije, str. 3).

Tabela 12: Višina BDP in sprememba BDP v Sloveniji v obdobju od 2008 do 2015

POSTAVKA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Na prebivalca (€, v tekočih cenah)	18.769	17.714	17.694	17.973	17.497	17.435	18.093	18.680
Realna rast (%)	3,1	-8,7	0,9	0,5	-2,9	-1,2	2,9	2,8

Vir: Bruto domači proizvod, Slovenija, letno.

Vseeno pa lahko iz Tabele 12 razberemo tudi, da je v zadnjih dveh letih, 2014–2015, prišlo do okrevanja realnega gospodarstva in izboljšanja finančnega sektorja. Gospodarska rast je spodbudna, domače povpraševanje narašča in tudi sistemsko tveganje v bančnem sektorju je v upadu.

V Tabeli 13, v kateri so navedeni pomembnejši makroekonomski kazalniki razvoja Slovenije v letu 2014 in napovedi do leta 2017, lahko vidimo, da je Slovenija v letu 2014 zabeležila relativno visoko, 2,6-odstotno gospodarsko rast, izboljšale pa so se tudi razmere na trgu dela.

Ob izboljšanju razmer v mednarodnem okolju, stabilizaciji evrskih finančnih trgov in ukrepih ekonomske politike, uveljavljenih v zadnjih letih, je bila gospodarska rast lani najvišja po začetku krize.

Tabela 13: Pomembnejši makroekonomski kazalniki razvoja Slovenije v obdobju 2014–2017

KAZALNIK	2014	NAPOVED (marec 2015)		
		2015	2016	2017
Rast BDP v %	2,6	2,4	2	2,1
Stopnja registrirane brezposelnosti v %	13,1	12,5	12	11,2
Bruto plača na zaposlenega, realna rast v %	0,9	1,1	0,8	0,9
Domača potrošnja, realna rast v %	0,8	1,8	0,5	1,9
Inflacija (dec.–dec.)	0,2	0,4	1,4	1,3

Vir: UMAR, Pomladanska napoved glavnih makroekonomskih agregatov Slovenije, 2016, str. 5.

V letu 2014 se je zaposlenost, ob povečanju v večini dejavnosti zasebnega sektorja, povečala prvič po začetku krize. Boljše razmere na trgu dela so ob hkratni rasti plač ter drugih prejemkov prebivalstva privedle do skromne rasti zasebne potrošnje.

Okrevanje gospodarske aktivnosti in razmer na trgu dela ostaja krhko, zato je osrednja napoved povezana s tveganji, ki se v primerjavi z zadnjimi napovedmi umirjajo (UMAR, 2016, str. 3).

Brezposelnost je pereč problem naše ekonomije in tudi del našega vsakdanjika. Slovenija je zaradi svoje majhnosti še posebej občutljiva na gospodarske spremembe, saj ima vsaka izrazita, večja sprememba močan in dolgoročen vpliv na celotno gospodarstvo.

V času gospodarske krize in recesije, v obdobju 2008–2013, se je število delovno aktivnega prebivalstva znižalo za skoraj 90.000 in šele v zadnjih dveh letih smo zopet pričeli spremenjenemu, pozitivnemu trendu, ki je krivuljo zopet obrnil navzgor.

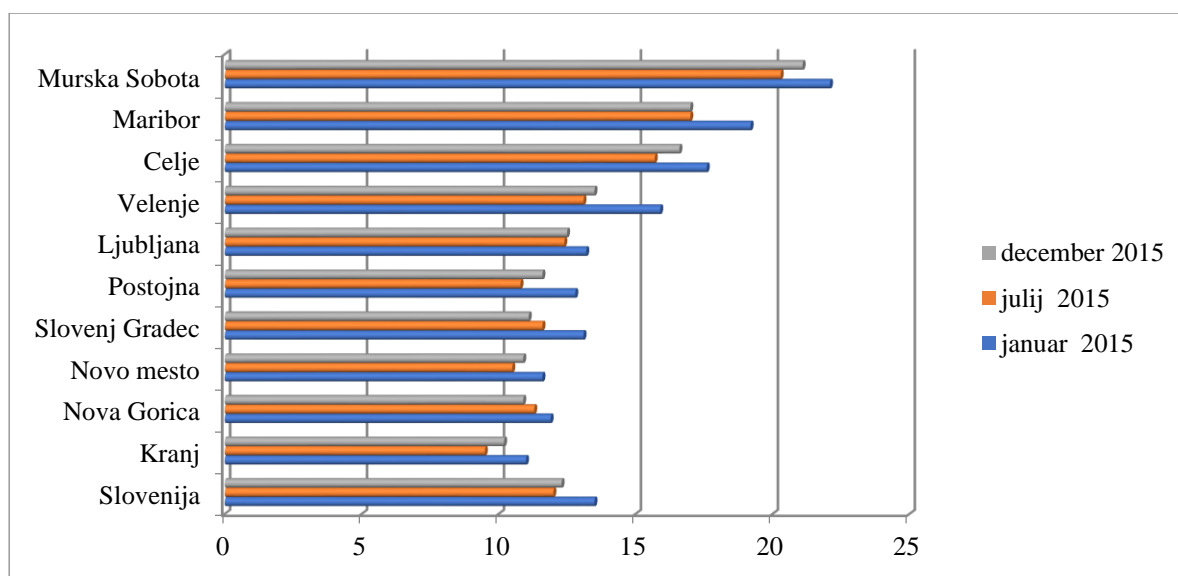
V Tabeli 14 in na Sliki 7 je prikazana stopnja registrirane brezposelnosti po posameznih slovenskih mestnih občinah v letu 2015. Iz njiju lahko razberemo, da je stopnja registrirane brezposelnosti v Ljubljani malenkostno nižja, kot je slovensko povprečje, med obravnavanimi enajstimi mestnimi občinami pa je na sedmem mestu. Kljub vsemu menim, da je stanje na področju športa v Ljubljani z vidika brezposelnosti sorazmerno ugodno.

Tabela 14: Stopnja registrirane brezposelnosti v posameznih slovenskih mestnih občinah v letu 2015

Mestna občina	januar 2015	april 2015	julij 2015	oktober 2015	december 2015
Celje	17,6	16,6	15,7	15,1	16,6
Koper	11,7	11,1	10,2	10,3	10,9
Kranj	11	10	9,5	9,2	10,2
Ljubljana	13,2	12,7	12,4	12,2	12,5
Maribor	19,2	17,7	17	16,3	17
Murska Sobota	22,1	20,8	20,3	20,3	21,1
Nova Gorica	11,9	11,5	11,3	10,7	10,9
Novo mesto	11,6	10,8	10,5	10,5	10,9
Postojna	12,8	11,6	10,8	10,6	11,6
Slovenj Gradec	13,1	12,5	11,6	11,1	11,1
Velenje	15,9	14,1	13,1	12,2	13,5
Slovenija	13,5	12,5	12	11,7	12,3

Vir: Delovno aktivno prebivalstvo, registrirane brezposelne osebe in stopnje registrirane brezposelnosti po občinah prebivališča in spolu, Slovenija, mesečno, 2016.

Slika 7: Stopnja registrirane brezposelnosti v %, v posameznih slovenskih mestnih občinah v letu 2015



Vir: Delovno aktivno prebivalstvo, registrirane brezposelne osebe in stopnje registrirane brezposelnosti po občinah prebivališča in spolu, Slovenija, mesečno, 2016.

Iz Tabele 15, v kateri najdemo višino povprečne mesečne bruto plače v posamezni mestni občini, lahko razberemo, da je ta v Ljubljani skoraj 15 odstotkov višja od povprečja vseh obravnavanih mest.

Tabela 15: Višina povprečne mesečne bruto plače v €, v izbranih slovenskih mestnih občinah v letih 2013 in 2014

Mestna občina	2013	2014
Celje	1.471,20	1.497,56
Koper	1.568,99	1.587,43
Kranj	1.565,86	1.563,28
Ljubljana	1.761,87	1.774,87
Maribor	1.472,34	1.482,24
Murska Sobota	1.365,22	1.416,69
Nova Gorica	1.541,73	1.542,38
Novo mesto	1.723,95	1.781,56
Postojna	1.404,62	1.436,83
Slovenj Gradec	1.414,87	1.429,64
Velenje	1.475,48	1.519,09

Vir: Povprečne mesečne plače po občinah, Slovenija, letno.

Zadnji kazalnik, ki ga bom obravnaval znotraj ekonomskega podokolja, je regionalni bruto domači proizvod za leti 2013 in 2014. BDP meri skupno gospodarsko aktivnost neke regije, uporabimo pa ga lahko za primerjavo stopnje ekonomske aktivnosti regij.

V Tabeli 16 vidimo, da BDP Osrednjeslovenske regije močno pozitivno odstopa od slovenskega povprečja in kaže na to, da je regija, in posledično ljubljanska občina, dobro stoječa.

Tabela 16: Regionalni BDP za Slovenijo in Osrednjeslovensko regijo za leti 2013 in 2014

POSTAVKA	LETO	SLOVENIJA	OSREDNJESLOVENSKA
Na prebivalca, v €	2013	17.550	24.845
	2014	18.093	25.771
Na prebivalca, indeks ravni (Slovenija = 100)	2013	100	141,6
	2014	100	142,4

Vir: Regionalni bruto domači proizvod, statistične regije, Slovenija, letno.

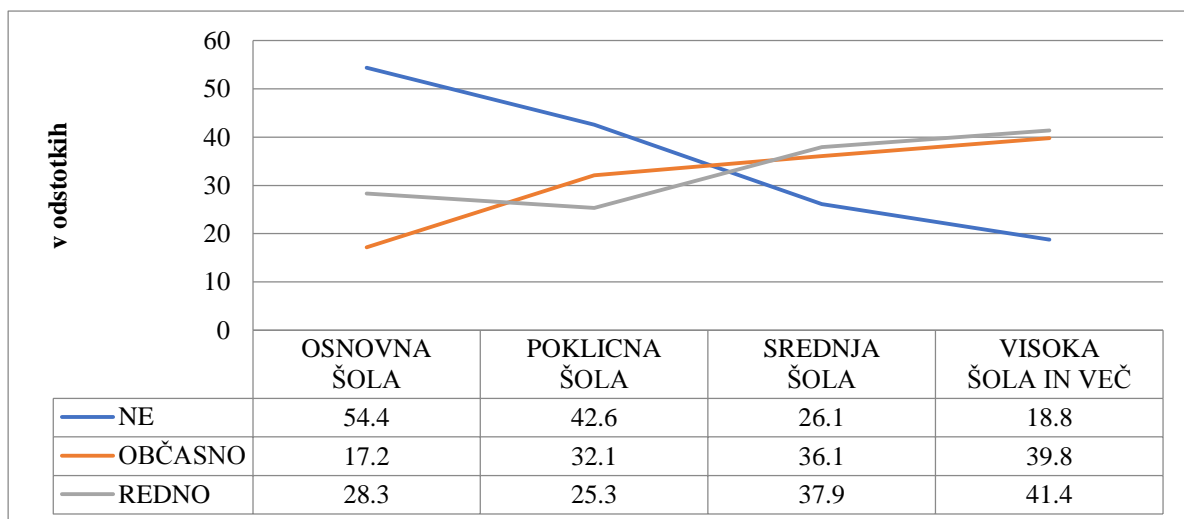
3.2.3 Socio-kulturno podokolje

Socialni in kulturni dejavniki v veliki meri vplivajo na vedenje morebitnih strank in na velikost trga posamezne organizacije. V sklopu teh dejavnikov je potrebno analizirati npr. demografsko sliko, rast prebivalstva, migracije, izobrazbeno strukturo itd., skratka dejavnike, za katere menimo, da so pomembni za organizacijo in njeno delovanje na trgu.

V publikaciji Mestne občine Ljubljana »Telesna in športna aktivnost v Ljubljani« (2008) avtorji poudarjajo pomembnost športne dejavnosti za vse prebivalce Ljubljane, ne glede na njihovo starost, spol, zdravstveno in gibalno zmogljivost, socialno-ekonomski status oziroma različne potrebe in želje. S pomočjo nekaterih prej omenjenih dejavnikov bomo poskušali ugotoviti njihov vpliv (pozitiven ali negativen) na športno dejavnost v ljubljanski občini.

Pri obravnavi tega poglavja nam bo v veliko pomoč študija, v kateri Sila (2010, str. 96) obravnava pogostost športne dejavnosti v povezavi s spolom, starostjo in krajem bivanja ter tudi stopnjo izobrazbe. Za razlago medsebojne odvisnosti med njimi in športno dejavnostjo bomo uporabili oziroma predstavili zadnja dva dejavnika – izobrazbeno strukturo in kraj bivanja.

Slika 8: Pogostost športne dejavnosti glede na izobrazbo



Vir: B. Sila, *Delež športno dejavnih Slovencev in pogostost njihove športne dejavnost*, 2010, str. 98.

Čeprav tega ne moremo trditi za večino primerov, pa lahko kljub vsemu na splošno pritrdimo trditvi, da je *izobrazba* dejavnik, ki vpliva na to, kaj starši menijo o primernosti športne aktivnosti za njihove potomce, od nje pa je velikokrat odvisen materialni položaj družine. Sila (2010, str. 97) poudarja, da je stopnja izobrazbe pomembna in kompleksna socialna razsežnost, saj v marsičem vpliva tudi na druge dejavnike socialno-

demografskega statusa. Skozi nekaj zaporednih študij o športno rekreativni dejavnosti v Sloveniji je ugotovil veliko povezanost med stopnjo izobrazbe in športno dejavnostjo – kar lepo in nazorno prikazuje Slika 8.

Že Douponova in Petrović (2000, str. 129) sta prišla do podobnih ugotovitev kot Sila, saj pravita, da je predvsem izobrazba, ter z njo povezana pripadnost določenim družbenim socialnim skupinam, izredno pomemben dejavnik za vključevanje v športno dejavnost, pri čemer pa sta še zapisala, da kljub vsemu ni povsem jasno, ali je ta vpliv preko izobrazbe vezan na dohodek (telesno zmorejo, finančno ne) ali na zavest o pozitivnih učinkih športa (finančno zmorejo, telesno ne). Sila je še ugotovil, da je v zadnjem obdobju sicer prišlo do zmanjšanja odvisnosti športne dejavnosti od stopnje izobrazbe, kar pa lahko povežemo z dejstvom, da postaja športna dejavnost v prostem času vse pomembnejša razsežnost zdravega in kakovostnega življenjskega sloga vsakega posameznika.

V Tabeli 17 je prikazana izobrazbena struktura v Mestni občini Ljubljana v letu 2014. Brez težav lahko ugotovimo, da se omenjena izobrazbena struktura v dveh skupinah prebivalstva v MOL močno razlikuje od državnega povprečja – pri čemer je npr. delež visoko izobraženega prebivalstva v MOL kar deset odstotnih točk višji od slovenskega povprečja, delež oseb z največ osnovnošolsko izobrazbo pa dobrih sedem odstotnih točk pod slovenskim povprečjem.

Tabela 17: Izobrazbena struktura prebivalstva v MOL, starega 15 let ali več, v letu 2015

Območje	Prebivalstvo	Osnovnošolska ali manj; v %	Srednješolska; v %	Višješolska, visokošolska; v %
Slovenija	1.760.032	26,7	52,7	20,6
Ljubljana	246.376	19,3	49,8	30,9

Vir: Prebivalstvo, staro 15 let ali več let, po izobrazbi in spolu, občine, letno.

Ob upoštevanju rezultatov študije lahko skoraj z gotovostjo trdimo, da ima izobrazbena struktura prebivalcev ljubljanske mestne občine pozitiven vpliv na športno dejavnost.

Kako pa na športno dejavnost vpliva *kraj bivanja*? Povsem logično je, da vsa okolja posameznikom ne morejo nuditi enakih možnosti ukvarjanja s športno gibalnimi dejavnostmi, saj na športno aktivnost vpliva veliko dejavnikov. Eden od teh je tudi izbira vadbenih prostorov, opreme in športnih programov.

Mestna središča družinam ponujajo veliko možnosti oziroma površin za ukvarjanje s športom, medtem ko se podeželje srečuje s problemom neustreznih športnih površin. Nedvomno se tudi zavedanje o pomenu športa ljudi v mestu razlikuje od tistega na

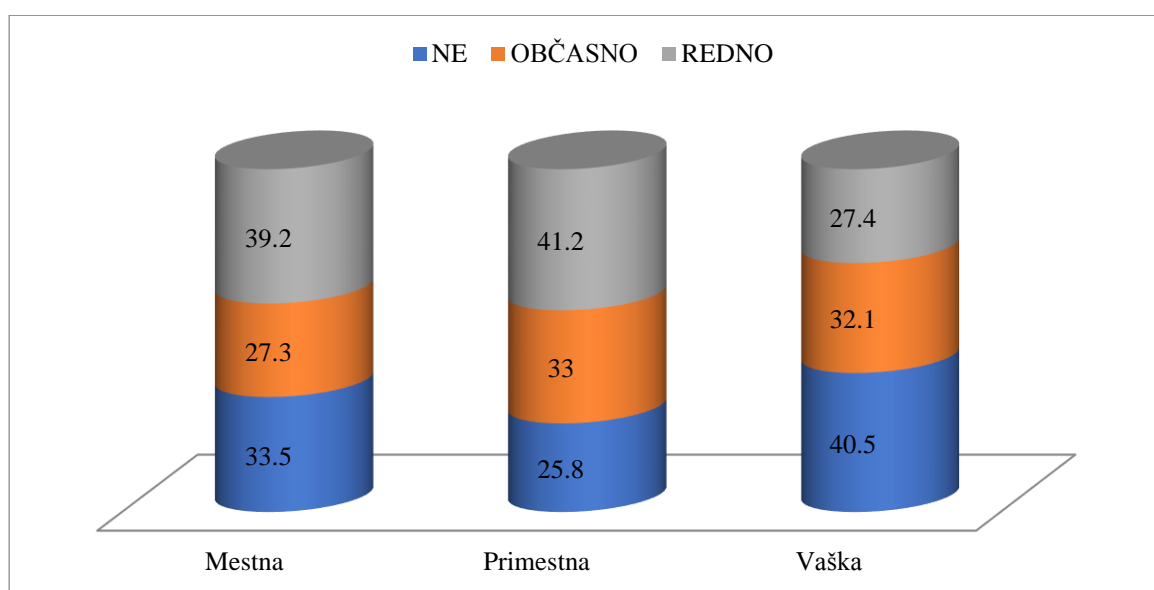
podeželju. Razlike med mestom in vasjo bodo ostale, predvsem zaradi tega, ker se podeželje po številu uporabnikov različnih športnih aktivnosti razlikuje tako v številčnem kot finančnem pogledu (Tušak, M., Tušak, M., & Tušak, M., 2003, str. 53–55).

Douponova in Petrovič (2000, str. 132) še ugotavljata, da so posamezniki vseh starostnih kategorij, ki živijo v ruralnem, vaškem okolju, precej manj športno aktivni kot v mestnem in primestnem okolju. Če med seboj primerjamo prebivalce mestnih in primestnih okolij, ugotovimo, da velikih razlik v obsegu športne aktivnosti ni, kaže se le nekoliko bolj kakovosten odnos do športa pri prebivalcih primestnih okolij.

V prvem primeru gre razlike pripisati tudi načinu življenja in skrbi, ki jih morajo posamezniki nameniti obdelavi površin, skrbi za živino itd., saj jim s tem enostavno zmanjka časa za športno ali rekreativno udejstvovanje.

Sklepamo lahko, da do manjših razlik med mestnimi in primestnimi prebivalci prihaja zaradi njihovega boljšega odnosa do naravnega okolja in različnih dejavnosti v tem okolju, kar jih je tudi privedlo do odločitve za bivanje izven mest. Vse to nazorno pokaže Slika 9.

Slika 9: Športna dejavnost glede na tip krajevne skupnosti (v %)



B. Sila, Delež športno dejavnih Slovencev in pogostost njihove športne dejavnosti, 2010, str. 98.

3.2.4 Tehnološko podokolje

Pri tehnološkem podokolju nas zanimajo predvsem spremembe v tehnologiji, ki so povezane s panogo, v kateri podjetje deluje. Na področju športne infrastrukture lahko zaradi vse bolj omejenih naravnih virov ter zaradi ekonomskega razvoja pričakujemo razvoj novih tehnologij, ki bodo zniževale stroške poslovanja in z novimi materiali, kot so

športni tlaki, umetne trave in oprema, omogočale razvoj novih programov in večji obseg uporabe infrastrukture. Tako vpeljane nove inovativne tehnologije seveda vplivajo na načrtovanje in gradnjo sodobne športne infrastrukture, vpliv pa lahko poteka tudi v nasprotni smeri – nove, okolju prijazne tehnologije lahko usmerjajo razvoj novih programov in storitev.

3.3 Ocena notranjega okolja

V Brysonovem modelu strateškega načrtovanja analiza notranjega okolja predstavlja tisto fazo, ki jo velja usmeriti na ocenjevanje dosedanje uspešnosti poslovanja organizacije, na ocenjevanje programa, strukture, virov in ostalih vitalnih sestavin te organizacije, konec koncev pa tudi na ocenjevanje sedanje strategije. Sam bom v okviru ocene notranjega okolja organizacije poskušal oceniti uspešnost poslovanja zavoda, preveril, ali v tem trenutku v zavodu obstaja strategija ter jo, v primeru potrditve, poskušal oceniti. Na koncu nameravam narediti še oceno virov zavoda.

3.3.1 Dosedanja uspešnost poslovanja zavoda

Človekovo gospodarsko dejavnost usmerja velikokrat citirano splošno gospodarsko načelo, ki pravi: »Doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, predmeti in delom oziroma doseči dani učinek s čim manjšimi sredstvi, delom in predmeti.« (Pučko & Rozman, 1993, str. 247).

S problematiko uspešnosti organizacij se ukvarjajo na vseh koncih sveta. Morda bi se komu zdel odgovor na vprašanje o uspešnosti organizacije preprost, a temu ni povsem tako. Na vsako organizacijo lahko gledamo iz različnih zornih kotov in jo presojava z različnih vidikov, npr. kot gospodarsko, finančno ali družbeno enoto, pri čemer lahko vsaka zasleduje drugačne cilje.

Učinkovito in uspešno delovanje organizacije je torej usmerjeno v doseganje več ciljev. Te mora organizacija natančno opredeliti, razvrstiti po pomembnosti, nakazati poti za njihovo doseganje in hkrati pravilno oblikovati merila za ocenjevanje, kako uspešno je bilo pri njihovem doseganju (Tavčar, 1997, str. 4).

V našem primeru bomo uspešnost organizacije presojali glede na to, kako uspešno je gospodarila. Merjenje dosežkov in uspešnosti poslovanja javnih zavodov je specifično, zato lahko uporabimo dve vrsti meril: denarno izražena merila, ki izražajo učinkovito uporabo sredstev, in nedenarna merila, ki odražajo raven doseganja splošnih blaginjskih učinkov. Tovrstno merjenje uspešnosti za javni zavod pomeni polaganje računov, odgovornost do uporabnikov storitev in stalno izboljševanje storitev (Dorić, 2007, str. 22).

V tem okviru nas zlasti zanimajo prihodki in odhodki ter investicijska vlaganja. V Tabeli 18 so osnovni podatki o uspešnosti poslovanja Športa Ljubljana kot celote, v obdobju od

leta 2011 do leta 2014, ki ne pokažejo večjih odstopanj v uspešnosti poslovanja zavoda, saj je v obravnavanem obdobju vedno posloval pozitivno. V zadnjih štirih letih predstavljajo prihodki od poslovanja povprečno 98,1 % vseh prihodkov, preostali del prihodkov pa odpade na prihodke od financiranja, ki predstavljajo povprečno 1,3 % prihodkov letno, in izredne prihodke (v povprečju 0,6 %).

Tabela 18: Prikaz prihodkov in odhodkov Šport Ljubljana v obdobju od 2012 do 2014 v €

KAZALNIK	Znesek (v €)			Indeks 2014/2013	Indeks 2013/2012
	2014	2013	2012		
PRIHODKI OD POSLOVANJA	8.050.093	8.147.099	8.534.823	98,8	95,5
FINANČNI PRIHODKI	117.615	208.578	77.041	56,4	270,7
DRUGI PRIHODKI	41.024	60.716	66.012	67,6	91,9
CELOTNI PRIHODKI	8.208.732	8.416.393	8.677.876	97,5	97,0
STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	5.025.643	5.374.883	5.305.535	93,5	100,4
STROŠKI DELA	2.257.977	2.391.575	2.463.478	94,4	97,1
AMORTIZACIJA	452.192	454.908	616.667	99,4	73,8
DRUGI STROŠKI	196.809	13.461	11.869	145,7	113,4
FINANČNI ODHODKI	17.714	12.731	21.224	139,1	60,0
DRUGI ODHODKI	2.287	5.702	40.786	40,1	14,0
CELOTNI ODHODKI	7.952.622	8.253.260	8.459.559	96,4	97,6
PRESEŽEK PRIHODKOV	256.110	163.133	218.317	157,0	74,7

Vir: Javni zavod Šport Ljubljana, Letno poročilo Javni zavod Šport Ljubljana, 2013, str. 17–33; Javni zavod Šport Ljubljana, Letno poročilo Javni zavod Šport Ljubljana, 2014a, str. 23–31.

V oči zbode dejstvo o skoraj 15-odstotnem zmanjšanju prihodkov v letu 2014, v primerjavi z letom 2011. Kljub vsemu pa stanje ni alarmantno, saj se je vodstvo zavoda z zmanjšanjem odhodkov odzvalo pravočasno in tako uspešno zoperstavilo upadu

prihodkov. Odhodki v prikazanem obdobju so se znižali bolj kot prihodki, in sicer še za dodatni dve odstotni točki oziroma za skoraj 17 odstotkov.

Tabela 19: Primerjava celotnih prihodkov in odhodkov Šport Ljubljana v letih 2011 in 2014

KAZALNIK	2014	2011
CELOTNI PRIHODKI	8.208.732,00 €	9.597.512,00 €
INDEKS	85,5	100
CELOTNI ODHODKI	7.952.622,00 €	9.502.964,00 €
INDEKS	83,7	100

Vir: Javni zavod Šport Ljubljana, Letno poročilo Javni zavod Šport Ljubljana, 2012, str. 13–27; Javni zavod Šport Ljubljana, Letno poročilo Javni zavod Šport Ljubljana, 2014a, str. 23–31.

Zavod je imel v celotnem obdobju 2011–2014, pa tudi v vsakem posameznem letu, presežek prihodkov nad odhodki, v povprečju je bila dobičkonosnost prihodkov 2,1 %.

Iz podatkov, prikazanih Tabeli 18, in povprečnega števila zaposlenih sem izračunal nekatere kazalnike, ki kažejo, da je bilo poslovanje organizacije v celotnem proučevanem obdobju stabilno in uspešno. Uporabljeni so naslednji kazalniki, pri čemer so dobljeni rezultati prikazani v Tabeli 20 na naslednji strani:

- Koeficient celotne gospodarnosti, ki najbolj sintetično izraža odzivnost odmika prihodkov od odhodkov, upoštevajoč vse vplive nanje. Izračunamo ga z naslednjo formulo:

$$\frac{\text{Celotni prihodki}}{\text{Celotni odhodki}} \quad (1)$$

- Koeficient gospodarnosti poslovanja kaže učinkovitost poslovanja podjetja. Podjetje je uspešnejše, če je vrednost tega kazalnika višja. Izračunamo ga z naslednjim obrazcem:

$$\frac{\text{Poslovni prihodki}}{\text{Poslovni odhodki}} \quad (2)$$

- Stopnja dobičkovnosti prihodkov izraža razmerje med poslovnim dobičkom in celotnimi prihodki. Pri tem uporabimo obrazec:

$$\frac{\text{Poslovni dobiček}}{\text{Celotni prihodki}} \quad (3)$$

- Stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov izraža razmerje med stroški dela in poslovnimi prihodki. Visoka vrednost kazalnika lahko pomeni visoke plače ali preveliko število zaposlenih v podjetju. Izračuna se po obrazcu:

$$\frac{\text{Stroški dela}}{\text{Poslovni prihodki}} \quad (4)$$

- Skupni dohodek na zaposlenega izračunamo po obrazcu:

$$\frac{\text{Celotni prihodki}}{\text{Povprečno število zaposlenih}} \quad (5)$$

- Koeficient dobička na zaposlenega nam pokaže povprečno višino dobička, ki ga ustvari organizacija na zaposlenega. Uporabimo formulo:

$$\frac{\text{Dobiček}}{\text{Povprečno število zaposlenih v tekočem letu}} \quad (6)$$

Tabela 20: Kazalniki poslovanja Šport Ljubljana v obdobju od 2011 do 2014

KAZALNIK	2014	2013	2012	2011
Celotna gospodarnost	1,03	1,02	1,03	1,01
Gospodarnost poslovanja	1,11	1,05	1,1	1,23
Dobičkovnost prihodkov (v%)	3,1	1,4	2,5	1
Stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov	0,28	0,29	0,29	0,27
Povprečno število zaposlenih	108	115	112	110
Skupni dohodki na zaposlenega (v €)	76.006,78	73.186,03	77.481,04	87.250,11
Koeficient dobička na zaposlenega (po urah, v €)	2.371,39	1.418,55	1.949,26	859,53

Vir: Javni zavod Šport Ljubljana, Letno poročilo Javni zavod Šport Ljubljana, 2012, str. 13–27; Javni zavod Šport Ljubljana, Letno poročilo Javni zavod Šport Ljubljana, 2013, str. 17–33; Javni zavod Šport Ljubljana, Letno poročilo Javni zavod Šport Ljubljana, 2014a, str. 23–31.

V obdobju opazovanja oziroma ocenjevanja (2011–2014) je zavod ustvaril presežek prihodkov nad odhodki, in sicer tako kumulativno, v vseh letih skupaj, kot tudi vsako leto posebej. Ugotavljam, da je bilo poslovanje zavoda dobro, pri čemer pa lahko pravo sliko dobimo šele, če dobljene podatke primerjamo s podatki podobnih in primerljivih organizacij v Sloveniji.

Zaradi primerljivosti z Javnim zavodom Šport Ljubljana, tako po številu objektov, ki jih ima v upravljanju, po številu zaposlenih, pa tudi glede na spekter dejavnosti, ki jih opravlja, sem izbral dve organizaciji, in sicer Javni zavod Športni objekti Maribor ter Zavod za šport Kranj. Tako dobljene rezultate uspešnosti poslovanja prikazuje Tabela 21.

Že bežen pogled na temeljne kazalnike v Tabeli 21 pove, da sta ljubljanski in kranjski zavod poslovala bolj gospodarno in uspešno kot mariborski, saj sta bila temeljna gospodarska kazalnika – kazalnik celotne gospodarnosti in tudi kazalnik gospodarnosti poslovanja – ugodna za obe obravnavani organizaciji.

Čista dobičkovnost prihodkov, merjena z razmerjem med dobičkom in celotnimi prihodki, je v Športu Ljubljana narasla za 1,3 odstotne točke, v Zavodu za šport Kranj za dobri 2 odstotni točki, medtem ko je bila v Športnih objektih Maribor negativna. Uporabljena kazalnika dohodkovnosti, skupni dohodek in dobiček na zaposlenega, kažeta, da v Športu Ljubljana na zaposlenega pripada mnogo večji znesek skupnih prihodkov kot v sorodnih organizacijah v Kranju in Mariboru, delež dobička na zaposlenega je prav tako največji v Športu Ljubljana, vendar odstopanja, vsaj v primerjavi z Zavodom za šport Kranj, niso tako velika, mariborski zavod pa je v letu 2014 posloval negativno.

Tabela 21: Primerjava kazalnikov uspešnosti poslovanja

KAZALNIK	LJUBLJANA		MARIBOR		KRANJ	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Celotna gospodarnost	1,03	1,02	0,97	1,01	1,04	1,02
Gospodarnost poslovanja	1,11	1,05	1,02	1,04	1,05	1,06
Dobičkovnost prihodkov, v%	3,1	1,9	-2,9	0,5	3,8	1,8
Stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov	0,28	0,29	0,43	0,42	0,36	0,36
Povprečno število zaposlenih	108	115	70	71	32	30
Skupni dohodki na zaposlenega, v €	76.006	73.186	42.840	43.747	54.123	55.953
Koeficient dobička na zaposlenega (po urah), v €	2.371	1.419	-1.261	214	2.059	1.055

Vir: Javni zavod Šport Ljubljana, Letno poročilo Javni zavod Šport Ljubljana, 2014a, str. 23–31; Športni objekti Maribor, Letno poročilo Športni objekti Maribor, 2014, str. 44; Zavod za šport Kranj, Letno poročilo Zavod za Šport Kranj, 2014, str. 6–7.

3.3.2 Sedanja strategija

Šport Ljubljana nima sprejete celovite strategije, je pa bila v letu 2014 sprejeta trženjska strategija, ki kaže nove ambicije vodstva zavoda. Pretekle izkušnje so pokazale, da je

potrebno za učinkovitost doseganja ciljev tak pristop dopolniti z ukrepi, ki bodo zapisani v celoviti strategiji Športa Ljubljana.

3.3.3 Ocena zavodovih virov

Na osnovi primerjave s sorodnimi in deloma konkurenčnimi organizacijami ter glede na spoznanja in ugotovitve o tem, da je zavod posloval uspešno in gospodarno, lahko v naslednjem koraku pridemo do ocene, v čem na organizacija na trgu izstopa, v čem je dobra oziroma ima v primerjavi s sorodnimi organizacijami prednost in kje so možnosti za napredek, izboljšave, na katerem področju ima organizacija slabosti oziroma se počuti šibko. Ocenjeval sem program storitev, kadrovsko sestavo, organizacijsko strukturo in tehnološko podstrukturo.

3.3.3.1 Program storitev

Če pogledamo širok in raznovrsten spekter dejavnosti, ki jih zavod ponuja, vidimo, da so programi sestavljeni ali iz niza osnovnih dejavnosti, ki jih zavod opravlja na način in pod pogoji, ki veljajo za javno službo, ali pa so oblikovani kot skupek različnih storitev, ki zavodu prinašajo tržne prihodke. Namen usklajevanja javne in tržne dejavnosti zavoda je uresničevanje poslanstva in pridobivanje finančnih sredstev iz potenciala infrastrukture v upravljanju, za pokrivanje vseh tekočih stroškov vzdrževanja objektov in zagotavljanje kakovostne izvedbe programov športa (Javni zavod Šport Ljubljana, 2015).

V skladu z ustanovitvenim aktom JZ Šport Ljubljana opravlja, na način in pod pogoji, ki veljajo za izvajanje javne službe, naslednje osnovne dejavnosti (Mestna občina Ljubljana, 2010):

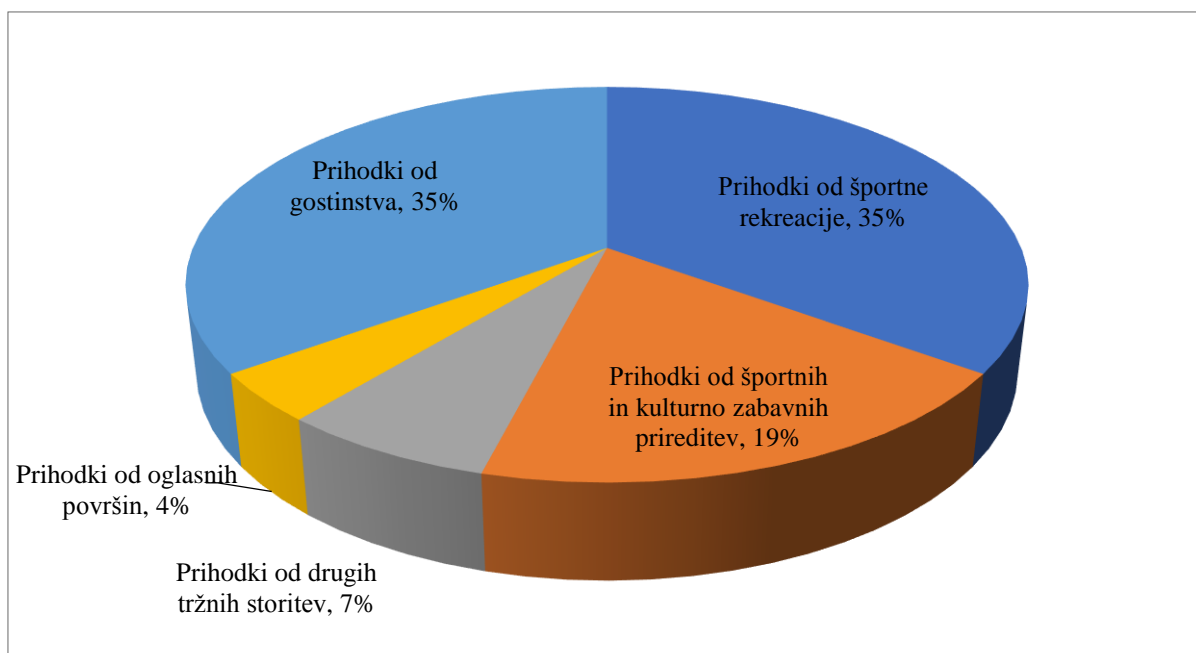
- upravlja športno infrastrukturo, zagotavlja nemoteno delovanje objektov v času njihove uporabe, vzdržuje športne objekte in skrbi za ustreznost opreme v njih;
- oddaja športno infrastrukturo v uporabo izvajalcem letnega programa športa v Mestni občini Ljubljana (športnim klubom, društvom, organizacijam itd.) ter drugim uporabnikom, spremlja izvajanje nalog LPŠ;
- daje pobude in predloge ter pripravlja strokovno gradivo ustanovitelju za izboljšanje stanja v športu;
- nudi strokovno in organizacijsko pomoč izvajalcem LPŠ;
- zbira in posreduje podatke za potrebe informatike v športu;
- svetuje pri načrtovanju, obnovi in gradnji športnih objektov v mestni občini;
- sodeluje pri izvajanju in organizaciji športnih programov in programske rekreacije.

V okviru izvajanja tržne dejavnosti Šport Ljubljana ponuja (Javni zavod Šport Ljubljana, 2014):

- oddajanje športne in druge infrastrukture za izvedbo prireditev in dogodkov;
- izvajanje športno rekreacijskih dejavnosti in drugih storitev, povezanih s sprostitevni dejavnostmi;
- oddajanje oglasnega prostora, večinoma v zvezi s športno infrastrukturo;
- izvajanje gostinskih storitev, večinoma povezanih s prireditvami v objektih.

Slika 10 zelo dobro prikaže, katera področja zavodu prinesejo največ prihodkov. Vidimo lahko, da dokaj enakovredno primat držita področje gostinstva in športne rekreacije, ki v celotne prihodke prispevata vsak dobro tretjino oziroma natančneje 35 % prihodkov. Sledijo prihodki od prireditev, ki vključujejo tako športne kot tudi kulturno-zabavne prireditve (19 %), prihodki od drugih storitev (7 %) ter prihodki od oglasnih površin (4 %)

Slika 10: Deleži trženjskih prihodkov v Javnem zavodu Šport Ljubljana



Vir: Javni zavod Šport Ljubljana, Osnutek trženjske strategije Javnega zavoda Šport Ljubljana 2014–2019, 2014b, str. 39.

Podstrukturo storitev lahko ocenimo s skupno oceno – zelo dobro. Programi, ki so morda malce slabši, kljub vsemu ostajajo del celovite ponudbe zavoda, saj na ta način povečujejo konkurenčno prednost pred tekmeci in jih zavod ohranja, poleg tega pa z njimi izpolnjuje svoje poslanstvo izvajanja javne službe.

3.3.3.2 Tehnološka podstruktura

Tehnološko podstrukturo lahko sodimo glede na raven »proizvodne usposobljenosti« za opravljanje storitev iz programa in zajema stanje športnih objektov ter opreme, s katero

zavod omogoča izvajanje svoje dejavnosti. V Tabeli 22 so podane stopnje odpisanosti za posamezno skupino opreme, pri čemer je za analizo najpomembnejša stopnja odpisanosti opreme in naprav za šport ter zgradb.

Tabela 22: Stopnje odpisanosti za posamezno skupino opreme v Šport Ljubljana na dan 31. 12. 2015

SKUPINA OPREME	NABAVNA VREDNOST	ODPISANA VREDNOST	%	SEDANJA VREDNOST	%
Oprema – montažna	788.833,51 €	235.141,92 €	29,8	553.691,59 €	70,2
Oprema pisarn	694.399,28 €	536.481,57 €	77,3	157.917,71 €	22,7
Oprema za kmetijstvo – traktor	360.453,70 €	266.993,37 €	74,1	93.460,33 €	25,9
Oprema za PTT	64.663,84 €	55.518,79 €	85,9	9.145,05 €	14,1
Oprema za radij. in TV promet	255.421,27 €	136.236,21 €	53,3	119.185,06 €	46,7
Oprema za šport (stroji in naprave)	3.172.322,14 €	2.399.001,69 €	75,6	773.320,45 €	24,4
Oprema za trgovine in gostinstvo	389.687,14 €	236.362,16 €	60,6	153.324,98 €	39,3
Oprema za vodovod in kanalizacijo	1.848.406,08 €	287.678,35 €	15,6	1.560.727,73 €	84,4
Ostala oprema pisarn	23.982,71 €	17.533,61 €	73,1	6.449,10 €	26,9
Programska oprema (aplik. progr.)	116.605,51 €	68.667,56 €	58,9	47.937,95 €	41,1
Spec. in univ. orodje ter oprema	189.561,88 €	158.985,47 €	83,9	30.576,41 €	16,1
Umetniška dela	46.089,05 €	0,00 €	0	46.089,05 €	100
Zemljišča	7.497.256,33 €	0,00 €	0	7.497.256,33 €	100
Zgradbe – zunanji športni objekti	5.060.235,60 €	2.884.298,24 €	57	2.175.937,36 €	43
Zgradbe – drugi objekti za šport	35.697.334,92 €	14.682.900,79 €	41,1	21.014.434,13 €	58,9

Vir: Javni zavod Šport Ljubljana, Register osnovnih sredstev, 2016c.

Glede na podatke bi lahko ocenil, da je tehnološka podstruktura solidna oziroma dobra, pri čemer pa je pomembno povedati, da gre za stanje konec leta 2015 in v podatke nista vključena Kopališče Kolezija in Gimnastični center Ljubljana, ki bi na spodnje stopnje odpisanosti nedvomno imela sorazmerno velik vpliv.

3.3.3.3 Organizacijska podstruktura

Organizacijsko podstrukturo prikazujem v okviru drugega poglavja o predstavitvi Javnega zavoda Šport Ljubljana, zato na tem mestu povzemam le najosnovnejše podatke.

Dejavnosti potekajo na več lokacijah na celotnem območju Mestne občine Ljubljana. Za splošne, kadrovske in finančno računovodske zadeve je poskrbljeno znotraj zavoda in jih opravljajo zaposleni v organizacijski enoti uprava. Zavod ima z zunanjimi partnerji sklenjeno pogodbeno razmerje za izvajanje storitev, za katere v zavodu nimajo zadostnih človeških virov oziroma je njihovo izvajanje na ta način za zavod stroškovno bolj sprejemljivo, kot da bi jih izvajali sami – gre za storitve čiščenja (deloma), zagotavljanje pravnih nasvetov, projektantske storitve, varstvo pri delu itd. Za nabavo skrbi vsaka organizacijska enota zase. Organiziranost zavoda je razvidna iz organigrama v prilogi 1.

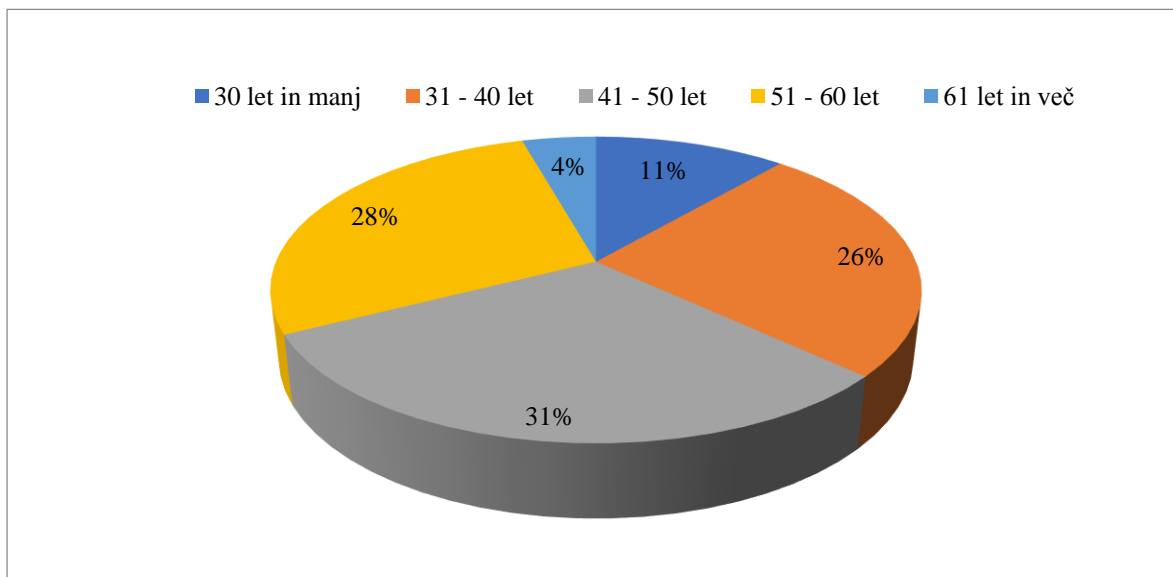
Glede na to, da sploščena organizacijska struktura z manjšim številom ravni poročanja omogoča učinkovito sodelovanje med posameznimi enotami in s tem ustrezno izvajanje zadanih nalog, bi lahko to podstrukturo ocenili z oceno dobro.

3.3.3.4 Kadrovska podstruktura

V času analiziranja (januar 2016) je bilo v Športu Ljubljana zaposlenih 114 oseb, 64 moškega (56 %) in 50 ženskega spola (44 %).

Povprečna starost zaposlenih je bila 44,53 let, najvišja v Parku Zalog (53,3 let) in na upravi (49 let), najnižja pa v Centru Stožice (36,86 let). Podatki so prikazani v Tabeli 22 in na Sliki 11.

Slika 11: Starostna struktura zaposlenih v Šport Ljubljana na dan 31. 12. 2015



Vir: Javni zavod Šport Ljubljana, Kadrovske evidence, 2016a.

Tabela 23: Starostna struktura zaposlenih v Šport Ljubljana na dan 31. 12. 2015

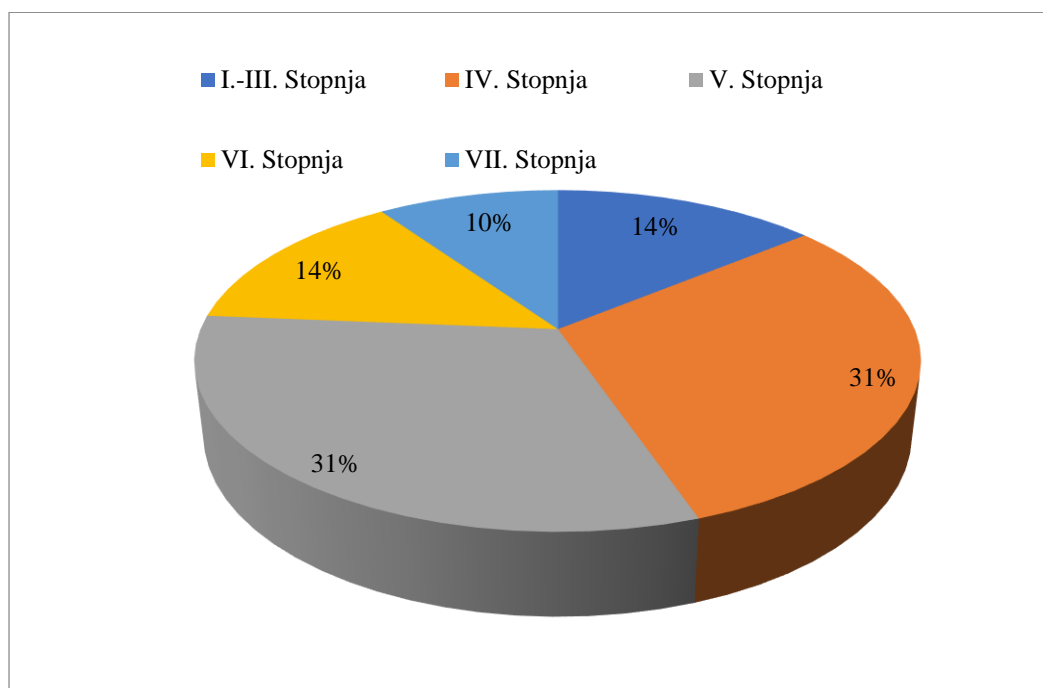
STAROSTNA STRUKTURA	ŠTEVILO ZAPOSLENIH
30 let in manj	13 (11 %)
31–40 let	29 (26 %)
41–50 let	35 (31 %)
51–60 let	32 (28 %)
61 let in več	5 (4 %)

Vir: Javni zavod Šport Ljubljana, Kadrovske evidence, 2016a.

Slika 12 in Tabela 23 prikazujeta izobrazbeno strukturo zaposlenih v Športu Ljubljana konec leta 2015.

Največ zaposlenih s VII. stopnjo izobrazbe je zaposlenih na upravi in v Centru Stožice (3), v Hali Tivoli pa je zaposlenih največ oseb z le I.–III. stopnjo izobrazbe (5) –večinoma gre za čistilno osebje.

Slika 12: Stopnja izobrazbe zaposlenih v Šport Ljubljana na dan 31. 12. 2015



Vir: Javni zavod Šport Ljubljana, Kadrovske evidence, 2016a .

Tabela 24: Stopnja izobrazbe zaposlenih v Šport Ljubljana na dan 31. 12. 2015

STOPNJA IZOBRAZBE	ŠTEVILO ZAPOSLENIH
I.-III. stopnja	16
IV. stopnja	35
V. stopnja	36
VI. stopnja	16
VII. stopnja	11

Vir: Javni zavod Šport Ljubljana, Kadrovske evidence, 2016a.

Ocena kadrovske podstrukture: dobro. V zavodu se, tudi s posameznimi motivacijskimi ukrepi in ponudbo usposabljanj in izobraževanj za svoje delavce, zavedajo, da so zaposleni, s svojim odnosom, znanjem in kakovostnim opravljanjem dela, ogledalo organizacije in predstavljajo bistvo kadrovske politike. Fluktuacije praktično ni oziroma je zanemarljivo majhna.

3.4 SWOT analiza – celovita analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

Dinamične in globoke spremembe so postale značilnosti zunanjega in notranjega okolja v športnih organizacijah. Sprejem, prilagajanje in pravočasen odziv na te dejavnike imajo veliko vlogo pri obstoju in razvoju organizacij, ki delujejo na področju športa, pa tudi na drugih področjih.

SWOT analiza je dokaj enostavna metoda, a kljub vsemu dovolj močno orodje v povezovanju analize poslovnega okolja z oblikovanjem strategij. Sestavljata jo zunanja in notranja analiza, kar nudita vpogled v sedanje ter prihodnje vplive na uspešnost organizacije. Pri celovitem ocenjevanju organizacije gre, kot že samo ime pove, za iskanje prednosti (angl. strenghts) organizacije v primerjavi s konkurenco in ugotavljanje, kje so njene glavne slabosti (angl. weaknesses) ter katere priložnosti (angl. opportunities) in morebitne nevarnosti (angl. threats) se pojavljajo na trgu.

Prednosti organizacije omogočajo uspešnejše poslovanje oziroma uspešnejše odgovarjanje na izzive iz okolja v primerjavi s konkurenco, slabosti pa to otežujejo ali celo omogočajo. Priložnosti in nevarnosti izvirajo iz okolja. Priložnosti lahko, če jih organizacija pravilno izkoristi, pripomorejo k boljšemu poslovanju, na drugi strani pa nevarnosti lahko na poslovanje vplivajo negativno, če se jim organizacija ne uspe ustrezno prilagoditi ali celo izogniti (Janša, 2002, str. 34).

V Tabeli 25 lahko vidimo primer SWOT analize za proučevano organizacijo, Javni zavod Šport Ljubljana.

Tabela 25: Analiza SWOT

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • razpoložljiva športna infrastruktura 	<ul style="list-style-type: none"> • razdrobljenost športne infrastrukture
<ul style="list-style-type: none"> • zaposleni z dolgoletnimi izkušnjami s pripravo športne infrastrukture 	<ul style="list-style-type: none"> • pomanjkljiva kadrovska struktura
<ul style="list-style-type: none"> • razvita ponudba športnih dejavnosti za skupine in storitev za posameznike 	<ul style="list-style-type: none"> • nizka motiviranost zaposlenih
<ul style="list-style-type: none"> • dolga tradicija zavoda, prepoznavnost na domačem trgu 	<ul style="list-style-type: none"> • pomanjkanje strateškega načrtovanja
<ul style="list-style-type: none"> • dobra finančna podstruktura zavoda 	<ul style="list-style-type: none"> • starost določenih športnih objektov
<ul style="list-style-type: none"> • kvaliteten management organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> • pomanjkljivost ustreznega informacijskega sistema
<ul style="list-style-type: none"> • vztrajnost pri delu in sposobnost premagovanja izzivov 	<ul style="list-style-type: none"> • stroški rednega vzdrževanja
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • visoka zavest o pomenu športa za zdravje med prebivalstvom 	<ul style="list-style-type: none"> • sprememba zakonodaje (Zakon o športu)
<ul style="list-style-type: none"> • možnosti za povezovanje s turizmom 	<ul style="list-style-type: none"> • pomanjkanje primernih objektov za določene športne panoge
<ul style="list-style-type: none"> • rast potrošnje za športne proizvode 	<ul style="list-style-type: none"> • povečan interes za alternativne oblike rekreacije in športne rekreacije
<ul style="list-style-type: none"> • možnosti za dobro sodelovanje s konkurenčnimi organizacijami 	<ul style="list-style-type: none"> • zmanjševanje deleža sredstev financiranja uporabnikov letnega programa športa
<ul style="list-style-type: none"> • visoka stopnja športne kulture in večanje interesa meščanov 	<ul style="list-style-type: none"> • nezainteresiranost mladih za delovanje v športnih društvih
<ul style="list-style-type: none"> • možnosti financiranja posodobitve športne infrastrukture (EU sredstva, sredstva Fundacije za šport, MIZŠ) 	<ul style="list-style-type: none"> • slabšanje ekonomskega položaja prebivalcev
<ul style="list-style-type: none"> • intenzivno trženje prostorov in ponudbe obstoječe športne infrastrukture 	<ul style="list-style-type: none"> • zmanjšanje sredstev za investicijsko vzdrževanje s strani lastnika
<ul style="list-style-type: none"> • dobra prometna in komunalna infrastruktura 	<ul style="list-style-type: none"> • nedefinirane prioritete med posameznimi športi glede sofinanciranja iz javnih sredstev
<ul style="list-style-type: none"> • obstoj direktiv EU, ki spodbujajo uporabo obnovljivih virov energije in s tem povezana možnost sanacije objektov 	<ul style="list-style-type: none"> • negativen vpliv tehnologije na otroke in s tem manjše zanimanje za šport in rekreacijo

Če želimo priti do celovite ocene organizacije, moramo za začetek analize odgovoriti na nekaj vprašanj:

- Na področju naših prednosti – Kaj je tisto, kar delamo dobro? Kakšne so naše prednosti v primerjavi s konkurenco?
- Na področju naših slabosti – Kaj lahko izboljšamo? Kaj delamo slabo?
- Na področju zunanjih priložnosti – Kakšni so novi trendi? Kje in katere so naše priložnosti?
- Na področju zunanjih nevarnosti – Kaj dela naša konkurenca? Kaj se spreminja v našo škodo?

Odgovore na vprašanja lahko najdemo tudi z opravljeno oceno podstruktur organizacije glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti. Sam sem si, ko sem iskal odgovore, potrebne za analizo notranjega okolja, pomagal z rezultati vprašalnika (Priloga 3), ki sem ga v izpolnitev posredoval sodelavcem v zavodu (vodje parkov oz. spremljevalnih služb; trinajst anket).

Anketiranci so bili naprošeni, da podajo svojo oceno (gre torej za subjektivno presojo) izbranih dejavnikov, ki jih je možno povezati z viri zavoda. Ocenjevali so velikost dejavnikov in njihov pomen za poslovno uspešnost zavoda. Pri tem je bila njihovi oceni prepuščena odločitev, ali gre za zavodovo prednost ali slabost.

Pri posameznih podstrukturah so se kot prednosti izkazale celovitost ponudbe storitev, strokovnost zaposlenih, stanje športne infrastrukture in ugled zavoda. Med slabostmi je vsekakor moč izpostaviti pomanjkanje sredstev za izobraževanje in razvoj, način vzdrževanja strojev in naprav ter motiviranost zaposlenih.

3.5 Strateška vprašanja – določitev ciljev

V nadaljevanju magistrskega dela bom poskušal razviti možne strategije Javnega zavoda Šport Ljubljana, pri čemer bodo kot izhodiščne točke služile že opravljeni analizi notranjega in zunanjega okolja organizacije, ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti ter predpostavljeni cilji organizacije.

Izdelava strategije je proces na nivoju organizacije, ki zajema paleto aktivnosti, ki jih organizacija izpelje zato, da oblikuje in uresniči strateško poslanstvo in cilje. Izbira strategije je ocena alternativnih strategij in izbira najboljše alternative (Jaklič et al., 2006, str. 32).

Če želimo med strateške cilje na eni in poslanstvo ter vizijo na drugi strani postaviti enačaj, moramo slednje preoblikovati v konkretne, merljive rezultate. Zaradi tega bom v tem poglavju najprej ocenil poslanstvo in vizijo Športa Ljubljana, ki sem ju podrobneje že opisal v poglavju 2.2, in nato oblikoval strateške cilje.

Poslanstvo Športa Ljubljana je sorazmerno dobro opredeljeno, saj opisuje glavna poslovna področja oziroma dejavnosti organizacije. Dovolj na široko je zapisano, da ne predstavlja ovire za nadaljnji razvoj in predstavlja pomembno sredstvo notranjega komuniciranja.

Kljub vsemu se ne morem znebiti občutka, da bi lahko definicija poslanstva še močneje oziroma podrobneje izpostavila velik pomen zdravega načina življenja in pomembnosti ukvarjanja s športom in rekreacijo.

Vizija je zastavljena dokaj ambiciozno in stvarno ter je usmerjena v prihodnost. Njeno doseganje je v veliki meri odvisno od ustreznih investicij. Dosegli jo bodo lahko z motiviranim sprejemanjem morebitnih organizacijskih sprememb in načinov dela ter ne nazadnje z vlaganjem truda vseh udeležencev. Kljub vsemu menim, da se je organizacija sposobna spoprijeti z nadaljnjimi razvojnimi izzivi.

Zapisano poslanstvo in vizija sta, brez določenih ciljev, zgolj besede brez prave teže. Na podlagi izvedenega preverjanja poslanstva in vizije organizacije lahko oblikujemo strateške planske cilje in jim izberemo pripadajoče ključne kazalce, ki na ta način kakovostno izražajo cilje.

Strateški cilji so rezultati, ki jih organizacija želi doseči. Predstavljajo kriterij uspešnosti poslovanja in omogočajo mobilizacijo vseh virov organizacije z jasno določenim namenom, odražati pa morajo tudi družbeno usmeritev organizacij.

Poleg navedenega morajo biti planski cilji realni, saj imajo le takšni ustrezno motivacijsko moč za zaposlene. Tako izoblikovani cilji lahko predstavljajo dobro osnovo za oblikovanje strategij.

Strateški cilji in pripadajoči ključni kazalci Športa Ljubljana so po različnih vidikih (KAD – kadrovski, ORG – organizacijski, TRŽ – tržni in FIN – finančni vidik) prikazani v Tabeli 26.

Tabela 26: Opredelitev planskih ciljev po različnih vidikih in pripadajoči ključni kazalci

VIDIK	CILJI	KAZALCI	MERILO
KAD	Poskrbeti za zadovoljstvo, motivacijo in učenje ter usposabljanje zaposlenih	Delež zadovoljnih zaposlenih, stopnja fluktuacije in bolniških odsotnosti, število predlogov o izboljšavah	Zmanjšanje bolniških odsotnosti delavcev za 3 %
ORG	Povečati zadovoljstvo strank in pridobiti nove poslovne partnerje	Delež novih kupcev, delež stalnih strank, rast tržnega deleža	Povečanje deleža novih kupcev za 2 %
ORG	Povečati kakovost storitev, poslovno učinkovitost in prilagodljivost	Število pritožb kupcev	Zmanjšanje pritožb kupcev za 3 %
ORG	Optimizirati stroške, zagotavljati pozitivno poslovanje vseh enot	Stroški porabe energentov, dodatna ponudba storitev	Zmanjšanje porabe električne energije in/ali zemeljskega plina za 5 % letno
TRŽ	Ohraniti oz. povečati zasedenosti kapacitet	Število oz. m ² neodddanih površin in prostorov	Zmanjšanje površine neodddanih prostorov za 7 %
TRŽ	Širiti sodelovanje s partnerskimi organizacijami, panožnimi zvezami, pristopiti k združenju European Arenas Association	Število koncertnih, športnih, športno rekreativnih in kulturnih dogodkov	Povečanje števila koncertnih dogodkov za 10 % letno
TRŽ	Začeti aktivnosti, povezane z gradnjo novih športnih objektov	Površina nepokritih in pokritih športnih objektov na prebivalca	Povečanje površine pokritih objektov na 250 m ² /1000 prebivalcev
FIN	Doseči dolgoročno dobičkonosno rast prodaje in denarnega toka	Dobiček iz poslovanja, rast čistih prihodkov od prodaje	Povečanje dobička za 2 %, v primerjavi s prejšnjim letom
FIN	Povečati finančno stabilnost zavoda	Delež zapadlih terjatev	Zmanjšanje deleža zapadlih terjatev za 10 %

3.6 Razvijanje strategije

Razvijanje oziroma oblikovanje strategije je zahteven proces, ki je v veliki meri v rokah najvišjega posloводства organizacije. Pri oblikovanju nove strategije velja upoštevati zunanje (rast in razvitost panoge, tržne priložnosti itd.) in notranje dejavnike rasti (izkoriščenost zmogljivosti, stroški dela, kadri, konkurenčne prednosti in pomanjkljivosti itd.). V drugi fazi oblikovanja strategije iščemo konkurenčno prednost, ki bi organizaciji zagotovila poslovni uspeh. Ta prednost je lahko v diverzifikaciji proizvoda ali npr. stroškovni učinkovitosti. Opisan proces oblikovanja strategije velja za celovito (korporacijsko) strategijo, ki se ukvarja z namenom in obsegom organizacije ter določa smer razvoja rasti. Ločimo jih lahko na strategije rasti, normalizacije ali strategije krčenja. Vse tri so glede na dano situacijo za organizacijo enako pomembne.

Raven nižje, na ravni strateške poslovne enote, govorimo o poslovni strategiji. Vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno poslovno področje ter nakazuje prihodnje aktivnosti podjetja kot celote.

Vrnimo se zopet k obravnavani organizaciji – Šport Ljubljana. Oblikovanja katere storitve bi se bilo primerno lotiti? Ugotovitve iz analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti povedo, da je v Športu Ljubljana podstruktura storitev tista, ki je najbolj izstopajoča oziroma najmočnejša. Zaradi dobro razpršenih programov in storitev, ki jih organizacija ponuja, se zdi najprimernejša izbira strategija razvoja storitev, saj njeno uresničevanje lahko še zmanjša poslovno tveganje.

Na prihodnji razvoj Športa Ljubljana kot organizacije, kot tudi športa nasploh, bodo poleg širitve portfelja storitev proučevane organizacije vplivali tudi večji urbanistični projekti, ki jih Mestna občina Ljubljana skupaj s svojimi za to odgovornimi oddelki in Šport Ljubljana načrtujejo.

V ta namen je v naslednjem podpoglavju narejen akcijski načrt, v katerem so opredeljene aktivnosti, ki bodo v veliki meri pripomogle k razvoju rasti storitev in programov ter tudi celotnega Javnega zavoda Šport Ljubljana. V njem se pojavita dva med seboj odvisna sklopa, v katera je vpeta pravzaprav celotna športna sfera v Ljubljani. Infrastruktura je namenjena razvoju vrhunškega in kakovostnega športa, športu otrok in mladine, rekreaciji, skratka vsem občanom in obiskovalcem Ljubljane, ki pa jih je potrebno s programi prepričati o pomembnosti zdravega načina življenja. Sklopa sta:

- aktivnosti, usmerjene v promoviranje aktivnega življenjskega sloga in organizacijo ter sodelovanje pri izvedbi edinstvenih koncertnih, športnih, rekreativnih in kulturnih dogodkov;
- aktivnosti, povezane z zagotovitvijo nove nadstandardne infrastrukture tako za vrhunski in kakovostni šport kot tudi šport otrok in mladine ter rekreativni šport.

3.6.1 Aktivnosti, usmerjene v promoviranje aktivnega življenjskega sloga

Šport Ljubljana bo razvijal, oblikoval in izvajal programe in projekte, s katerimi bo prebivalce Ljubljane spodbudil k fizični aktivnosti. Večina prebivalcev se bo tako lahko poistovetila z vsaj eno športno aktivnostjo in si tako oblikovala aktiven življenjski slog. Predlogi prednostnih nalog oziroma aktivnosti, ki so usmerjene v promoviranje aktivnega življenjskega sloga in naj bi jih v prihodnosti Šport Ljubljana vključil v svojo strategijo, so na kratko opisane v Tabeli 27.

Tabela 27: Prednostne naloge na področju aktivnega življenjskega sloga

Aktiven življenjski slog	Začetek izvajanja	Kdo je zadolžen?	Ciljne skupine
AŽS-1 Zagotavljanje visokokakovostnih, a finančno dostopnih programov, ki bodo spodbujali k aktivnostim na prostem kot tudi v zaprtih prostorih – fitness, boot camps	Konec 2016	Vodstvo ŠL, oddelek za marketing in trženje, vodja Fitness center Tivoli in Vič	Mladi, priprava na ljubljanski maraton, dekleta in ženske, starejša generacija
AŽS-2 Šport Ljubljana bo pripravil »Športni dan starejše generacije«, s katerim jih bo poskušal spodbuditi k aktivnemu preživljanju prostega časa	2017	Vodstvo ŠL, oddelek za marketing in trženje, vodja Fitness center Tivoli in Vič	Starejša generacija
AŽS-3 Izboljšanje motoričnih in gibalnih sposobnosti otrok in mladine, spodbujanje k redni športni vadbi z aktivno vključitvijo v izvajanje programa Zlati sonček in Krpan	Takoj	Oddelek za šport, vodstvo ŠL, vodje posameznih parkov	Otroci in mladina
AŽS-4 Šport Ljubljana bo z nadgradnjo svoje spletne strani poskrbel, da bodo uporabniki hitro, brez težav pri iskanju, prišli do vseh podatkov, povezanih s programi vadbe	2017	Vodstvo ŠL, oddelek za marketing in trženje, vodja Fitness center Tivoli in Vič	Vsi uporabniki
AŽS-5 Uvedba enotne integrirane pametne članske kartice, ki bo posameznikom ali družinam omogočala obisk vseh športnih objektov in ponujala vrsto ugodnosti	2018	Vodstvo ŠL, oddelek za marketing in trženje, vodje posameznih parkov	Vsi uporabniki
AŽS-6 Šport Ljubljana bo organizatorjem dogodkov, klubom in panožnim zvezam ponudil svoja znanja in izkušnje ter izkoristil vodilno vlogo v ponudbi primerne infrastrukture za organizacijo športnih in komercialnih dogodkov	V teku	Vodstvo ŠL, oddelek za marketing in trženje, vodje posameznih parkov	Organizatorji dogodkov

Program aktivnega življenjskega sloga naj bi skozi dodatno ponudbo različnih programov vadbe promoviral osebno aktivnost in odgovornost za večjo učinkovitost ter zadovoljstvo posameznikovega vsakdana. Na ta način bi obiskovalci oziroma uporabniki novih storitev spoznali povezanost z naravo, razvijali svojo osebnostno rast, prebudili svoje notranje potenciale, vse to kot učinkovito preventivo pred pogostimi stanji sodobne, potrošne družbe – stres, depresija itd.

Ovire za doseganje alternativ so lahko pomanjkanje razumevanja in pripravljenost zaposlenih za spremembe ter njihova motivacija, pridobivanje sredstev za razvoj novih storitev, nakup naprav, pozornost je potrebno posvetiti dejstvu, da bo povečevanje obsega programov še vedno v skladu s poslanstvom zavoda.

Naloge, ki jih je potrebno storiti v prihodnosti, so povezane s kontrolo opravljenih storitev, dodajanjem novih storitev in opuščanjem tistih, po katerih je znatno upadlo povpraševanje.

3.6.2 Aktivnosti, povezane z zagotovitvijo nove nadstandardne infrastrukture

Športni objekti v Ljubljani bodo na voljo vsem, od osnovnih objektov, npr. telovadnic za rekreacijo, do tistih, namenjenih vrhunskemu športu (npr. Center Stožice, Tivoli itd.)

Naložbe v novo infrastrukturo za šport in prosti čas, opisane v Tabeli 28, se bodo odražale v objektih, ki bodo ustrezali najvišjim tehnološkim standardom, vzdrževanje že obstoječe infrastrukture pa bo potekalo vsaj tako skrbno kot do sedaj. S primernim vzdrževanjem športne infrastrukture se bomo izognili hitrejšemu propadanju te, obenem pa bo moč na njej dlje časa zagotavljati kvalitetno raven športne ponudbe.

Primerna geografska lega Ljubljane, izkušnje s pripravo objektov, ki so jih zaposleni v Športu Ljubljana pridobili tekom organizacije velikega števila nepozabnih dogodkov, in partnerski odnos s številnimi organizatorji vrhunskih dogodkov so zagotovilo za gostovanje številnih lokalnih, nacionalnih ali mednarodnih športnih, aktivno rekreacijskih ali zabavnih dogodkov v Ljubljani.

Glavne ovire za doseganje alternativ so povezane z denarjem – za uresničitev teh ciljev je potrebno izdelati investicijski dokument, zagotoviti potrebna finančna sredstva, speljati potrebne postopke za pripravo projektne dokumentacije, pridobiti ustrezna lokacijska in gradbena dovoljenja itd.

Tabela 28: Prednostne naloge na področju nadstandardne infrastrukture

Nadstandardna infrastruktura	Začetek izvajanja	Kdo je zadolžen?	Ciljne skupine
NI-1 Izgradnja atletskega stadiona v Šiški – zagotavljanje ustreznih pogojev za izvedbo treningov in tekmovanj v zimski sezoni, prevzem v upravljanje	2017, Gradnja 2019	Župan MOL, SRPI, Oddelek za šport, vodstvo ŠL	Atletski klubi, Atletska zveza Slovenije.
NI-2 Izgradnja konjeniškega centra Hipodrom Stožice – zagotavljanje ustreznih pogojev za izvedbo jahalnih in kasaških prireditev ter priprava prostora za morebitne velike koncertne dogodke	2019	Župan MOL SRPI, Oddelek za šport, vodstvo ŠL, morebitni zasebni partner v primeru JZP	Konjeniški in kasaški klubi, Konjeniška zveza Slovenije, Zveza društev kasaške centrale Slovenije, organizatorji koncertnih dogodkov
NI-3 Izgradnja Telovadnice pri OŠ n. h. Maks Pečar – zagotavljanje ustreznih pogojev za izvajanje športne vzgoje učencev OŠ in za izvajanje športne vadbe kakovostnega in vrhunškega športa ter prevzem v upravljanje	Projekt v teku, gradnja 2017	Župan MOL SRPI, služba za razvojne projekte in investicije, Oddelek za šport Vodstvo ŠL Vodja Park Ježica	Otroci in mladina, rekreativna društva ČS Črnuče, športna društva za izvajanje programov vrhunškega in kakovostnega športa s področja košarke, odbojke, rokomet, karateja
NI-4 Izgradnja kompleksa Ilirija, s poslovnim in športnim delom ter parkirišči; v sklopu bazenske infrastrukture bo olimpijski bazen omogočal aktivno vadbo vrhunskim športnikom iz klubov, ki gojijo vodne (bazenske) športe	2021	Župan MOL, SRPI, Oddelek za šport, vodstvo ŠL, morebitni zasebni partner za izvedbo JZP	Otroci in mladina, rekreativni športniki, športni klubi in vrhunski športniki bazenskih športov Plavalne zveze in zveze ostalih bazenskih športov
NI-5 Izgradnja Teniškega centra Ljubljana na Viču bo omogočala aktivno vadbo otrokom, mladini, rekreativcem in vrhunskim športnikom	2017, gradnja 2019	Župan MOL, SRPI, služba za razvojne projekte in investicije, Oddelek za šport, vodstvo ŠL	Otroci, mladina, rekreativni in vrhunski športniki tenis klubov in panožna zveza
NI-6 Šport Ljubljana bo še naprej skrbel za postavitev zunanjih fitness naprav ob rekreacijskih poteh širom Ljubljane ter za obnovo in širitev obstoječih tekaških in kolesarskih poti	V teku	Vodstvo ŠL, oddelek za marketing in trženje	Vsi uporabniki
NI-7 Šport Ljubljana bo poskrbel za enotno in celovito označitev vseh športnih objektov v svojem upravljanju, z vsemi potrebnimi informacijami in s tem povečal prepoznavnost svoje blagovne znamke	2017	Vodstvo ŠL, oddelek za marketing in trženje, vodje posameznih parkov	Vsi uporabniki

3.7 Pregled in sprejetje strateškega načrta

Gre za fazo, ki je lahko povsem samostojna, lahko pa je sestavni del prejšnje. Dejansko gre v tej fazi za formalno potrditev sprejetega, s katerim sprožimo začetek izvajanja procesa, v skladu s sprejetim ali dogovorjeno v vseh prejšnjih fazah.

Kljub temu pa je ta zadnji korak, vsaj v našem primeru, malce »sporen«, ker morajo posamezne sklope predlagane strategije potrditi različna »zakonodajna« okolja – kar pomeni, da morajo biti strateškemu načrtu poleg načrtovalcev naklonjeni tudi vodstvo in svet zavoda, zaposleni in, kar je verjetno najpomembnejše, pri odločanju o drugem, infrastrukturnem sklopu tudi lastnik oziroma ustanovitelj zavoda, Mestna občina Ljubljana in župan ter posledično mestni svet MOL.

V našem primeru je torej potrebno v proces sklicati vse udeležence, da s svojimi znanji in pristopom skrbno proučijo strategijo ter predložijo svoje poglede in videnja, predvsem na področjih, v katera so tudi sami aktivno vključeni. Ko udeleženci uskladijo vse dileme oziroma najdejo odgovore na odprta vprašanja, je strategija pripravljena za uresničevanje – z njenim oživljanjem pa želimo zaposlene spodbuditi k posvojitvi strategije in k temu, da strateško načrtovanje postane njihov način mišljenja.

SKLEP

Mesto Ljubljana je zelena prestolnica Evrope 2016, je mesto kulture, turizma, pa tudi mesto športa. Z vlaganji v razvoj kakovostnega in vrhunškega športa članov, otrok ali mladine ter z željo po zagotavljanju večjega števila možnosti za telesno gibanje in športno rekreacijo različnih skupin prebivalcev, s čimer udejanja šport kot kakovostno prvino zdravega načina življenja, je Ljubljana prepoznavna v Sloveniji, Evropi in po svetu. Za upravljanje športnih površin in objektov, ki so v lasti Mestne občine Ljubljana, skrbi Javni zavod Šport Ljubljana.

V začetnem, teoretičnem delu magistrskega dela sem se ukvarjal s pojmi, kot so: nedobičkovne organizacije, javni zavodi, strateško načrtovanje ... Skozi obravnavo več modelov različnih avtorjev sem prišel do ugotovitve, da je strateško načrtovanje primerno in uporabno tudi v nedobičkovnih organizacijah, kakršna je Šport Ljubljana. Tako sem v nadaljevanju Brysonov model strateškega načrtovanja umestil v obravnavano organizacijo in z njegovo pomočjo izoblikoval določene predloge in rešitve.

Če gre verjeti strokovni literaturi, potem naj bi na uspešnost poslovanja organizacij vplivali tako poslanstvo in vizija organizacije kot tudi izoblikovani strateški cilji in nenazadnje tudi strategija.

Poslanstvo Športa Ljubljana je ohranjanje in izboljšanje stanja športnih objektov, kakovostno načrtovanje mreže športnih objektov v Mestni občini Ljubljana ter zagotavljanje izvajanja kakovostnih programov in pogojev za razvoj športa otrok in mladine, omogočanje pogojev za vrhunske dosežke ter športno rekreacijo za zdrav način življenja.

Vizija zavoda je postati mednarodno uveljavljen ponudnik športne infrastrukture pod svojo blagovno znamko Šport Ljubljana, ki bo meščanom in vsem obiskovalcem omogočila iskanje ponudbe po svoji izbiri in željah na enem mestu.

Poglavitne (sedaj znane) priložnosti zavoda se kažejo predvsem v posodobitvi obstoječih oziroma gradnji novih športnih objektov, ob izkoriščanju možnih virov financiranja, kar bo še izboljšalo odnose z uporabniki in s tem še učvrstilo položaj zavoda iz naslova osnovnega poslanstva. Prednosti, s katerimi bo zavod poskušal izrabiti naštete, pa tudi druge priložnosti, so v dobro razvitih tržnih poteh ter v celovitem obvladovanju kakovosti svojih storitev.

Seveda so vodstvu znane sedanje slabosti zavoda, ki so povezane s slabšim obvladovanjem stroškov na posameznih objektih v upravljanju ter deloma kadrovske podstrukturo in manjšo motiviranostjo zaposlenih. Te slabosti so prepoznane kot strateške zadeve, zanje pa so pripravljene ustrezne strategije.

Strateški načrt Javnega zavoda Šport Ljubljana sem poskušal zasnovati tako, da bi zavod tudi v prihodnje lahko uspešno uresničeval svoje poslanstvo in deloval v smeri uresničevanja svoje vizije. Nisem seznanjen s tem, ali je kdo do sedaj že analiziral zavodove vire in izračunal kazalnike na takšen način, zato gre verjetno za prvi poskus celovitega strateškega načrtovanja v zavodu.

Izdelava tega načrta je bil dolgotrajen proces, ki sem ga začel s poskusi spoznavanja teoretičnih osnov strateškega managementa in končal z razumevanjem osnovnih pojmov, kot so poslanstvo, vizija in strateški načrt.

Namen razvijanja strategije Športa Ljubljana oziroma izdelave načrta je, da ga jaz sam in ostali zaposleni v zavodu lahko uporabimo kot delovno orodje, ki bo v pomoč pri ugotavljanju, kaj od storjenega je bilo narejeno prav in kaj narobe. Prepričan sem, da z dobro zastavljenim strateškim načrtom lahko povečamo zaupanje zaposlenih in jih lahko dodatno motiviramo.

Odgovore na strateška vprašanja sem strnil v dva med seboj odvisna in prepletajoča se sklopa, ki tvorita smernice, na katerih naj bi temeljil razvoj prihodnje strategije Športa Ljubljana:

- aktivnosti, usmerjene v promoviranje aktivnega življenjskega sloga in organizacijo ter sodelovanje pri izvedbi edinstvenih koncertnih, športnih, rekreativnih in kulturnih dogodkov;
- aktivnosti, povezane z zagotovitvijo nove nadstandardne infrastrukture tako za vrhunski in kakovostni šport kot tudi šport otrok in mladine ter rekreativni šport.

Zaradi spoznanj o pomembnosti načrtovanja, pridobljenih med nastajanjem pričujočega dela, bom tega zaključil s citatom pisatelja Alana Lakeina:

»Planning is bringing the future into the present so that you can do something about it now.«

LITERATURA IN VIRI

1. Abell, F. D. (1995). *Management z dvojnimi strategijami*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Agencija RS za javnopravne evidence in storitve. (2016). *Javna objava letnih poročil Javni zavod Šport Ljubljana*. Najdeno 4. februarja 2016 na spletni strani http://www.ajpes.si/Letna_porocila/Splosno
3. Banka Slovenije. (2014). Pogled Banke Slovenije na strateške izzive ekonomske politike v Sloveniji v 2015. Najdeno 2. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/library/includes/datoteka.asp?DatotekaId=6741>
4. Barrow, C., Brown, R., & Clarke, L. (1994). *The Business Growth Handbook*. London: Kogan Page.
5. Bohinc, R. (2005). *Osebe javnega prava: javni zavodi, javna podjetja, javne agencije, javni skladi*. Ljubljana: GV založba.
6. Bruto domači proizvod na prebivalca v obdobju 2007 do 2015. Najdeno 12. Februarja 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/03_nacionalni_racuni/05_03019_BDP_P_letni/05_03019_BDP_letni.asp
7. Bryson, M. J. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organisations*. San Francisco: Jossey – Bass.
8. Čadež, M. (2003). *Računovodstvo javnih zavodov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Čater, T. (2000). *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Delovno aktivno prebivalstvo, registrirane brezposelne osebe in stopnje registrirane brezposelnosti po občinah prebivališča in spolu, Slovenija, v letu 2015. Najdeno 12. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/stopnja_registrirane_brezposelnosti
11. Dimovski, V. (2002). Management neprofitnih organizacij. V S. Možina et al. (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 694–737). Radovljica: Didakta.
12. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dorić, B. (2007). *Posebnosti računovodstva javnih zavodov* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Doupona, T. M., & Petrović, K. (2000). *Šport in družba: sociološki vidiki*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
15. Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organisation: principles and practices*. New York: Harper Collins Publishers.
16. Duh, M., & Kajzer, Š. (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Gubno: MER – Evrocenter.

17. Hinterhuber, H. H. (1992). *Strategische Unternehmensführung. I, Strategisches Denken*. Berlin: Walter De Gruyter
18. Hrovatin, N. (2002). Ekonomski vidiki menedžmenta. V D. Jelovac, (ur.) *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, 71–92. Ljubljana: Radio Študent.
19. Hunger, J. D., & Wheelen T. L. (1996). *Strategic Management*. Reading: Addison Wesley Longman
20. Hunger, J. D., & Wheelen L. T. (2012). *Strategic Management and Business Policy; Toward Global Sustainability*. Boston: Pearson Education Inc.
21. Ivanjko, Š. (2001). Tržna in netržna dejavnost javnega zavoda. *Zbornik referatov III. Seminarja o javnih financah in državnem revidiranju* (str. 127–140). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
22. Jaklič, M. et al. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
23. Janša, M. (2002). *Razvijanje poslovnih strategij za strateško poslovno področje fiksni telekomunikacijski sistemi SI2000 podjetja Iskratel* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Javni zavod Šport Ljubljana. (2012). Letno poročilo Javni zavod Šport Ljubljana. Ljubljana: Javni zavod Šport Ljubljana.
25. Javni zavod Šport Ljubljana. (2013). Letno poročilo Javni zavod Šport Ljubljana. Ljubljana: Javni zavod Šport Ljubljana.
26. Javni zavod Šport Ljubljana. (2014a). Letno poročilo Javni zavod Šport Ljubljana. Ljubljana: Javni zavod Šport Ljubljana.
27. Javni zavod Šport Ljubljana. (2014b). *Osnutek trženjske strategije Javnega zavoda Šport Ljubljana za obdobje 2014 – 2019* (interno gradivo). Ljubljana: Javni zavod Šport Ljubljana.
28. Javni zavod Šport Ljubljana. (2016a). *Kadrovske evidence* (interno gradivo). Ljubljana: Javni zavod Šport Ljubljana.
29. Javni zavod Šport Ljubljana. (2016b). *Poslanstvo in vizija*. Najdeno 12. marca 2016 na spletni strani http://www.sport-ljubljana.si/Poslanstvo_in_vizija/
30. Javni zavod Šport Ljubljana. (2016c). *Register osnovnih sredstev na dan 31.12.2015* (interno gradivo). Ljubljana: Javni zavod Šport Ljubljana.
31. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Financial Times / Prentice Hall Europe.
32. Kolarič, Z., Črnak Meglič, A., & Vojnovič, M. (2002). *Neprofitno – volonterske organizacije v Sloveniji*. Ljubljana: Založba FDV.
33. Kovač, J. (2004). Povezanost projektov in strategije podjetja. V A. Stare (ur.), *S projekti med vodilne v Evropi* (str. 221–226). Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
34. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
35. Lebič, T., & Sotlar, V. (2006). Projektni portfeljni management s poudarkom na izbiranju projektov nevladnih profitnih organizacij. *Projektna mreža Slovenije: revija Slovenskega združenja za projektni management*, 9(3), 21–29.

36. Mestna občina Ljubljana. (2007). Sklep o ustanovitvi Javnega zavoda Šport Ljubljana. *Uradni list RS* št. 122/97, 113/08, 98/09, 47/11, 21/14 in 25/16.
37. Mestna občina Ljubljana. (2008). *Telesna in športna aktivnost v Ljubljani*. Ljubljana: Mestna občina Ljubljana.
38. Mestna občina Ljubljana. (2013). *Šport v Mestni občini Ljubljana* (raziskovalno poročilo). Ljubljana: Mestna občina Ljubljana.
39. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2016a). *Letni program športa v Republiki Sloveniji v obdobju 2013 do 2015*. Najdeno 26. marca. 2016 na spletnem naslovu
http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_sport/letni_program_sporta_v_republiki_sloveniji/
40. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2016b). *Pregled sofinanciranja športne infrastrukture od 1994 do 2015*. Najdeno 26. marca. 2016 na spletnem naslovu
http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_sport/sportna_infrastruktura/
41. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2016c). *Pregled sofinanciranja športne infrastrukture iz ESRR*. Najdeno 26. marca. 2016 na spletnem naslovu
http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_sport/sportna_infrastruktura/
42. Ministrstvo za finance, Uprava RS za javna plačila. Seznam neposrednih in posrednih proračunskih uporabnikov (31.12.2015). Najdeno 10. februarja. 2016 na spletni strani
<https://www.ujp.gov.si/dokumenti/dokument.asp?id=127>
43. Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Pearson Education Limited.
44. Nutt, C. P., & Backoff W. R. (1992). *Strategic Management for Public and Third Sector Organisations*. San Francisco: Jossey – Bass.
45. Odredbe o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov. *Uradni list RS* št. 97/2001.
46. Ovans, A. (2015). What Is Strategy, Again? *Harvard Business Review*, 93(4). Najdeno 12 februarja 2016 na spletni strani <https://hbr.org/2015/05/what-is-strategy-again>
47. Pečar, Z. (2004). *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
48. Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review* 65(3), 43–59.
49. Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* 74(6), 61–78.
50. Povprečne mesečne plače po občinah, Slovenija, letno. Najdeno 12. Marca 2016 na spletnem naslovu
http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0772615S&ti=&path=../Database/Dem_soc/07_trg_dela/10_place/02_07726_kaz_place/&lang=2
51. Prebivalstvo, staro 15 let ali več, po izobrazbi in spolu, občine, v letu 2015. Najdeno 22. Februarja 2016 na spletnem naslovu
http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/20_soc_ekon_preb/01_05G20_izobrazba/01_05G20_izobrazba.asp
52. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

53. Pučko, D., & Čater, T. (2008). Effective Strategy Implementation: The Experience of Slovenian Companies. *Zagreb International Review of Economics & Business, Special Conference Issue* (str. 63–80). Najdeno 02. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://hrcak.srce.hr/file/116916>
54. Pučko, D., & Rozman, R. (1993). *Ekonomika in organizacija podjetja. 1. Knjiga: Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Pučko, D., Čater, T., & Rejc, B. A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Regionalni bruto domači proizvod, statistične regije, Slovenija, letno. Najdeno 12. Marca 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/03_nacionalni_racuni/30_03092_regionalni_rac/30_03092_regionalni_rac.asp
57. Resolucija o nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023. *Uradni list RS* št. 26/2014.
58. Rozman, R. (2008). Namen in cilj projekta. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management, XI* (2), 4–9.
59. Rus, V. (1994). Management v neprofitnih organizacijah. V S. Možina et al. (ur.), *Management* (str. 938–973). Radovljica: Didakta.
60. Salamon, M. L., & Anheier K. H. (1996). *The emerging nonprofit sector*. New York: Manchester University Press.
61. Siciliano, J. I. (1996). The Relationship Between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organisations. *Nonprofit Management and Leadership*, 7(4), 387–403 .
62. Sila, B. (2010). Delež športno dejavnih Slovencev in pogostost njihove športne dejavnost. *Revija Šport*. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.fakultetazasport.si/cvus/zaloznistvo/revija_sport/arhiv_stevilk/2010111612080093/
63. *Športna rekreacija v Ljubljani*. Najdeno 18. januarja 2016 na spletni strani <http://www.ljubljana.si/si/zivljenje-v-ljubljani/sport/sportna-rekreacija-v-ljubljani/>
64. Športni objekti Maribor (2014). Letno poročilo Športni objekti Maribor. Maribor: Športni objekti Maribor.
65. Šugman, R., Bednarik, J., & Kolarič, B. (2002). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
66. Tavčar, M. I. (1997). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
67. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper, Fakulteta za management.
68. Trunk Širca, N., & Tavčar, M. I. (2000). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
69. Tušak, M., Tušak, M., & Tušak, M. (2003). *Vloga družine v športu*. Ljubljana: Klub MT Zalog.
70. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2016). Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2015. Najdeno 2. januarja 2016 na spletnem naslovu

- http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/analiza/Pomladanska_napoved_2015/Pomladanska_napoved_gospodarskih_gibanj_publikacija.pdf.
71. Vlada RS. (2010). Predlog zakona o izvajanju dejavnosti splošnega pomena. Najdeno 2. januarja 2016 na spletni strani http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/sklepi/seja_vlade_2011/130_seja/130sv6.doc
 72. Watt, D. C. (2003). *Sports management and administration*. London, New York: Routledge.
 73. Whittington, R. (2001). *What is strategy, and does it matter?*. London: Thomson Learning.
 74. Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead – It changed. *Long Range Planning*, 27(4), 12–24.
 75. Zakon o športu. *Uradni list RS* št. št. 22/98, 97/01 – ZSDP in 15/03 – ZOPA.
 76. Zakon o zavodih. *Uradni list RS*, št. 12I/1991, 45I/1994 *Odl.US*: U-I-104/92, 8/1996, 36/2000, 127/2006-ZJZP.
 77. Zavod za šport Kranj. (2014). Letno poročilo Zavod za šport Kranj. Kranj: Zavod za šport Kranj.
 78. Zavod za šport RS Planica. (2013). *Šport v številkah - Pregled športa v Republiki Sloveniji v obdobju od 2009 do 2012*. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.zsrs-planica.si/informatika-v-sportu/sport-v-stevilkah/>
 79. Zver, E. (2003). *Poslovanje in finančni viri javnih zavodov v letih 2001 in 2002*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
 80. Žnidaršič Kranjc, A. (1996) *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

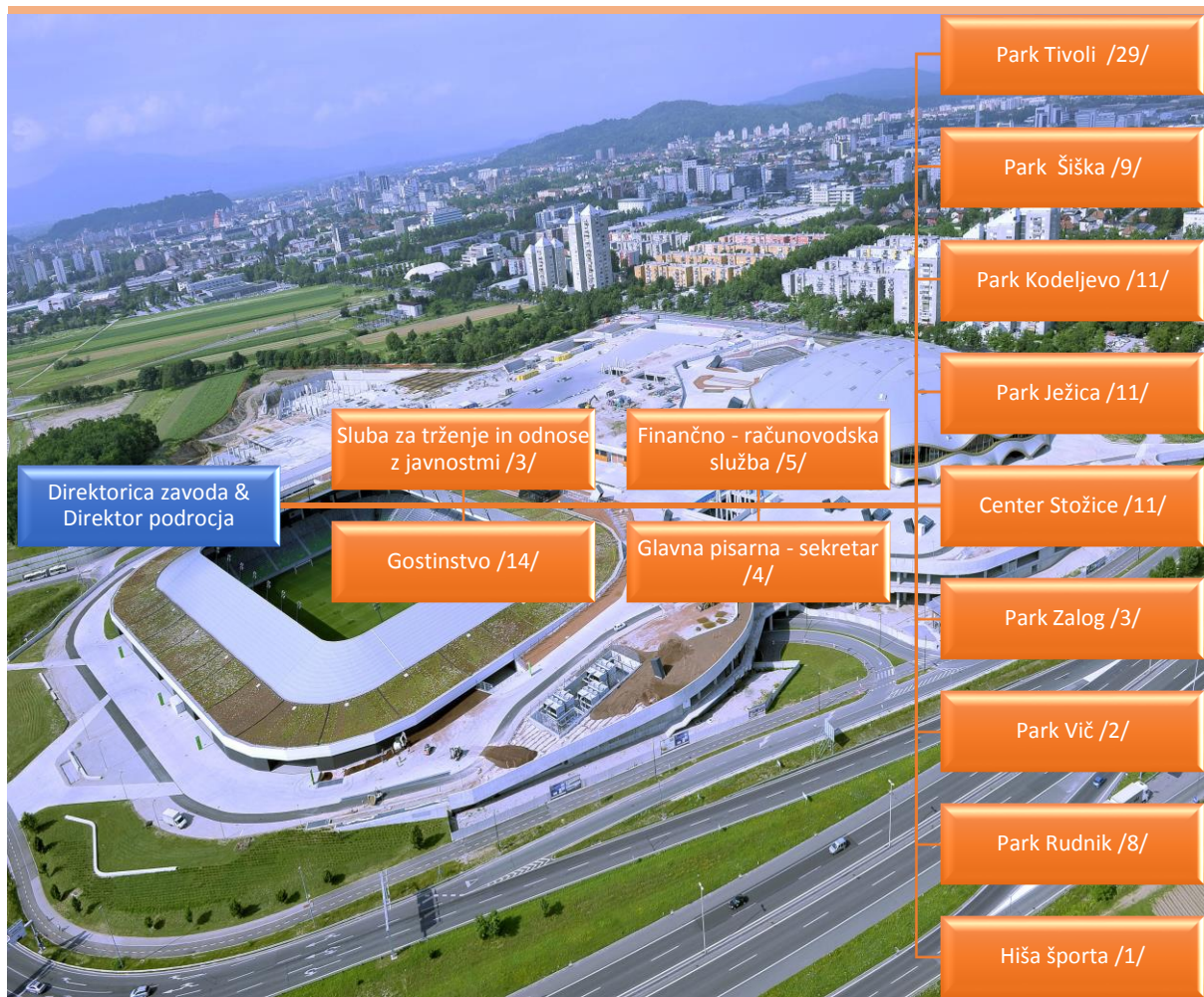
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organigram Šport Ljubljana	1
Priloga 2: Seznam objektov in površin v upravljanju Šport Ljubljana.....	2
Priloga 3: Vprašalnik	6

PRILOGA 1: Organigram Šport Ljubljana

Slika 1: Organizacijska struktura Športa Ljubljana



PRILOGA 2: Seznam objektov in površin v upravljanju Šport Ljubljana

Tabela 1: Seznam objektov in površin v upravljanju Šport Ljubljana

Zaporedna številka/ Ime parka	Ime objekta	Lokacija/ naslov
PARK TIVOLI		
1	Športni park Tivoli – Hala Tivoli	Celovška cesta 25
2	Športni park Tivoli – Kopališče Tivoli	Celovška cesta 25
3	Kopališče Ilirija	Celovška cesta 3
4	Rastlinjak Tivoli	Celovška cesta 25
5	Letno telovadišče Ilirija	Bleiweisova
PARK KODELJEVO		
6	Športni park Kodeljevo	Gortanova 21
7	Kopališče Kodeljevo	Poljanska 99
8	Partizan Zelena jama	Pokopališka 35
9	Igrišča Moste (v sklopu ŠD Moste)	Proletarska 3
10	Igrišča Vodmat	Malenškova
11	Igrišča za ulično košarko Mocnikova	Močnikova
12	Igrišče Zelena jama	Pokopališka 35
13	Košarkarsko igrišče Gašperšičeva	Gašperšičeva
14	Košarkarsko igrišče Rožiceva	Rožičeva
15	Partizan Moste	Proletarska 3
16	Rokometno in košarkarsko igrišče Hrušica	Hrušica
17	Športna igrišča Štepanjsko naselje 1	Ob Parmski ulici
18	Športna igrišča Štepanjsko naselje 2	Steletova
19	Športni center Sloga	Cesta na Brinovec
20	ŠRC Fužine	Archinetova
21	ŠRC Fužine – tenis	Archinetova
22	ŠRC Fužine Brodarjev trg	Brodarjev trg
23	ŠRC Poljane	Zarnikova 3
24	ŠRC Štepanjsko naselje	Ob Pesarski ulici
PARK ŠIŠKA		
25	Športni park Ljubljana – stadion	Milčinskega 2
26	Športni park Ljubljana – Trikotnik	Milčinskega 2
27	Trim steza Tivoli	Celovška cesta 25
28	Balinarska dvorana Šiška	Jezerska 5
29	Kajak kanu center Tacen	Marinovševa 8/a

se nadaljuje

Tabela 1: Seznam objektov in površin v upravljanju Šport Ljubljana (nad.)

Zaporedna številka/ Ime parka	Ime objekta	Lokacija/ naslov
30	Košarkarsko igrišče na Pecnikovi	Pečnikova
31	Košarkarsko igrišče na Pustovrhovi	Pustovrhova
32	Košarkarsko in rokometno igrišče Dravlje	Vodnikova
33	Mostovna, Športni park Ljubljana	Milčinskega 2
34	Nogometno igrišče Črnuče	Dunajska 155
35	Nogometno igrišče Tabor 69	Na Gaju 2
36	Rekreacijski center Mostec	Mostec
37	Skakalni center Mostec	Mostec
38	Smučarski center Poseka Gunclje	Kosijeva 1
39	Športna igrišča Stanežiče	Stanežiče
40	Športni center Gameljne Rašica	Sr. Gameljne 50
41	Športni park Ilirija	Vodnikova 155
42	Športno igrišče Plešičeva	Plešičeva
43	Teniška igrišča Dravlje	Smrtnikova
PARK JEŽICA		
44	Športna dvorana Ježica	Savlje 6
45	Rekreacijski center Staničeva	Staničeva 41
46	Kegljišče Bežigrad	Staničeva 41
47	Hipodrom Stožice	Stožice 28
48	Balinarska dvorana Zarja	Linhartova 50
49	Balinišče BS-3	Baragova
50	Dvorana Bu-Ba	Vodovodna
51	Igrišča v BS-3	Trebinjska, Puhova
52	Igrišča v Savskem naselju 1	Mislejeva
53	Igrišča v Savskem naselju 2	Šerkova
54	Košarkarsko igrišče na Tesovnikovi	Tesovnikova
55	Športni center Tesovnikova – baseball	Tesovnikova
56	Športni center Tesovnikova – nogomet	Tesovnikova
57	Nogometno igrišče Jama	Vodovodna
58	Rokometno in košarkarsko igrišče v Jami	Vodovodna
59	Nogometno igrišče Šmartno	Zabretova
60	Športni center Črnuče	Cesta 24. junija 15
61	Strelišče Tabor Ježica	Dunajska 230

se nadaljuje

Tabela 1: Seznam objektov in površin v upravljanju Šport Ljubljana (nad.)

Zaporedna številka/ Ime parka	Ime objekta	Lokacija/ naslov
62	Športni center BS-7	Ul. Staneta Severja
63	Športni center Savsko naselje	Ob Stolpniški ulici
64	BMX steza	Linhartova
65	Teniška igrišča Kvedrova	Kvedrova
66	RIC Sava	Dajnkova
67	ŠC Tomačevski prod	Pot k Savi
PARK RUDNIK		
68	Športna dvorana Krim	Ob dolenski železnici 50
69	Veslaški center Ljubljana	Velika čolnarska 20
70	Centralno strelišče	Dolenjska 11
71	Igrišča Krim (balinarska dvorana Krim)	Pot k ribniku 3
72	Balinarska dvorana Krim	Pot k ribniku 3
73	Kajak kanu center Livada	Livada 31
PARK VIČ		
74	Gimnastični center Ljubljana	Koprška 29
75	Kopališče Kolezija	Hajdrihova 21
76	Igrišča Kozarje	Cesta na ključ
77	Košarkarsko igrišče Kolezija	Hajdrihova 21
78	Košarkarsko igrišče v KS Zeleni log	Cesta dveh cesarjev
79	Košarkarsko igrišče v Murglah	Murgle
80	Partizan Vič	Tržaška 76
81	Športni park Svoboda	Gerbičeva 61
82	Teniška igrišča Murgle I	V Murglah 213
83	Teniška igrišča Murgle II	V Murglah 95/a
PARK ZALOG		
84	Drsališče Zalog	Hladilniška 36
85	Oaza Zalog	Hladilniška 36
CENTER STOŽICE		
86	Center Stožice – dvorana in stadion	Vojkova
GOLF CENTER		
87	Mladinski golf center Stanežiče	Stanežiče
HIŠA ŠPORTA		
88	Hiša športa	Breg 2

PRILOGA 3: Vprašalnik

OCENA NOTRANJEGA OKOLJA ŠPORT LJUBLJANA					
	Odgovor/Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Zadostno	Slabo
PODSTRUKTURA STORITEV					
Celovitost ponudbe storitev					
Strokovnost izvedbe storitev					
Stalnost strank					
Upoštevanje standardov					
Pogoji za dvig kakovosti storitev					
KADROVSKA PODSTRUKTURA					
Strokovnost zaposlenih					
Občutek pripadnosti zavodu					
Izobraževanje in razvoj					
Delovna doba zaposlenih					
Starost zaposlenih					
Fluktuacija zaposlenih					
Število zaposlenih					
TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA					
IT opremljenost					
Sledenje novim tehnologijam					
Način vzdrževanja opreme/strojev					
Opremljenost s stroji					
Stanje športne infrastrukture					
ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA					
Slog poslovanja					
Sistem komuniciranja					
Obremenjenost zaposlenih					
Ustreznost organizacijske strukture					
Ugled zavoda					
Skladnost s strategijo					
Motiviranost zaposlenih					