

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE STRATEGIJE ZAVODA ZA ŠPORT, KULTURO,
TURIZEM IN MLADINO NOVO MESTO**

Ljubljana, december 2023

EMIL SAJE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Emil Saje, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvijanje strategije Zavoda za šport, kulturo, turizem in mladino Novo mesto, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	OSNOVE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH	3
2.1	Strategija in strateški management	3
2.2	Neprofitne organizacije	4
2.2.1	Razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami	4
2.2.2	Zavod kot neprofitna organizacija	5
2.2.2.1	<i>Ustanovitev in vodenje javnih zavodov</i>	6
2.2.2.2	<i>Financiranje javnih zavodov</i>	6
2.3	Strateški management in neprofitne organizacije	6
2.4	Modeli strateškega managementa	8
2.4.1	Hinterhuberjev model strateškega managementa	8
2.4.2	Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu	9
2.4.3	Model strateškega managementa po Pučku	9
2.4.4	Brysonov model strateškega managementa.....	10
2.5	SWOT analiza – celovita analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	11
3	PREDSTAVITEV ZAVODA NOVO MESTO	12
3.1	Dejavnost Zavoda Novo mesto	12
3.2	Delovanje Zavoda Novo mesto	13
3.3	Poslanstvo in vizija Zavoda Novo mesto	17
3.4	Organizacijska struktura Zavoda Novo mesto	19
4	RAZVIJANJE STRATEGIJE ZAVODA NOVO MESTO	20
4.1	Analiza zunanjega okolja	21
4.1.1	Politično in pravno okolje.....	21
4.1.2	Gospodarsko okolje	21
4.1.3	Družbeno in kulturno okolje.....	22
4.1.4	Tehnološko okolje	24
4.2	Analiza notranjega okolja	25
4.2.1	Dozdajšnja uspešnost poslovanja	25
4.2.2	Ocena virov.....	30

4.2.2.1	Program storitev.....	30
4.2.2.2	Tehnološka podstruktura	33
4.2.2.3	Organizacijska podstruktura	33
4.2.2.4	Kadrovska podstruktura	34
4.3	Empirična raziskava o delovanju Zavoda Novo mesto.....	36
4.4	SWOT analiza.....	37
4.5	Razvijanje strategije.....	43
4.6	Aktivnosti, povezane z zagotovitvijo nove nadstandardne infrastrukture ...	45
4.7	Aktivnosti, usmerjene v promoviranje aktivnega življenjskega sloga.....	47
4.8	Omejitve raziskovanja	49
5	SKLEP.....	50
	LITERATURA IN VIRI.....	52
	PRILOGE	57

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Bruto domači proizvod na prebivalca, Slovenija, 2016–2020	22
Tabela 2:	Potrošnja, Slovenija, 2018–2020.....	22
Tabela 3:	Obiskovalci razstav v muzejih in galerijah	23
Tabela 4:	Obiskovalci prireditev odrske umetnosti.....	23
Tabela 5:	Prihodi in prenočitve turistov	23
Tabela 6:	Odstotek gospodinjstev z dostopom do interneta in odstotek prebivalcev Slovenije, ki redno dnevno uporabljajo internet	25
Tabela 7:	Podatki iz izkazov prihodkov in odhodkov	27
Tabela 8:	Celotna ekonomičnost Zavoda med 2016 in 2020	28
Tabela 9:	Kazalnika donosnosti lastniškega kapitala in donosnosti sredstev	29
Tabela 10:	Število zaposlenih, skupni dohodek in koeficient dobička na zaposlenega	30
Tabela 11:	Prihodki in odhodki športnega programa	31
Tabela 12:	Prihodki in odhodki kulturnega programa	31
Tabela 13:	Prihodki in odhodki turističnega programa	32
Tabela 14:	<i>Prihodki in odhodki mladinskega programa</i>	<i>32</i>
Tabela 15:	Izobrazbena struktura	35
Tabela 16:	Struktura zaposlenih po starostnih skupinah.....	35
Tabela 17:	Raziskovalna vprašanja, cilji in kazalniki uspešnosti	36
Tabela 18:	SWOT-analiza	38
Tabela 19:	Naloga na področju nadstandardne infrastrukture	45
Tabela 20:	Naloga na področju aktivnega življenjskega sloga	47

SEZNAM SLIK

Slika 1: Organigram strukture Zavoda	33
--	----

SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Intervju, ki sem ga opravil z direktorjem Zavoda Novo mesto	1
Priloga 2: Kodiran polstrukturirani intervju	12

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ROA – (angl. Return on assets); kazalnik donosnosti sredstev

ROE – (angl. Return on equity); kazalnik donosnost lastniškega kapitala

1 UVOD

Čeprav je bilo v zadnjih letih napisanih veliko strokovnih del na temo strateškega načrtovanja, ki so želela podati odgovore na vprašanje glede oblikovanja in udejanjenja poslovne strategije kot nekaj, kar je zelo pomembno za razvoj in obstanek podjetja ali organizacije, do večjih sprememb na tem področju ni prišlo. Mnogokrat prihaja do težav, ker ogromno formuliranih strategij ni nikoli udejanjenih v praksi posameznih organizacij. Zavedati se je treba, da do prej omenjenega problema udejanjanja strategije lahko prihaja ali zaradi težav v oblikovanju strategije ali pri uvajanju te v praksi. 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).

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 ta 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 kot izvajalci ustanoviteljeve volje njihovi agenti (Čadež, 2003, str. 3).

Predmet raziskovanja magistrskega dela je Zavod za šport, kulturo, turizem in mladino Novo mesto (v nadaljevanju Zavod Novo mesto ali Zavod), za katerega sem na podlagi enega izmed modelov strateškega managementa opravil analizo okolja, se ob tem seznanil s ključnimi silnicami zunanjega in notranjega okolja, naredil analizo uspešnosti poslovanja ter na podlagi SWOT analize (celovite analize prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti) določil razvojni položaj Zavoda Novo mesto.

Kot pravi Bryson (2011, str. 183), je razvijanje strategije faza v procesu strateškega managementa, ki v primeru neprofitnih organizacij sledi celostni analizi zunanjega in notranjega okolja ter določanju razvojnih ciljev, zato je namen pisanja magistrskega dela na podlagi teoretičnih dognanj in skozi proces celovite strateške analize podati konkretne rešitve za izboljšanje poslovanja Zavoda Novo mesto.

Temeljni cilj magistrskega dela je s pomočjo izbranega modela strateškega managementa izdelati celovito oceno Zavoda Novo mesto in prepoznati strateško pomembne zadeve. Na podlagi tega bodo določeni cilji za strateško pomembne zadeve ter opredeljene strategije, s katerimi bo preučevani Zavod lažje uresničil zastavljene cilje.

Glavni problem, s katerim sem se soočil pri izdelavi magistrskega dela, je iskanje odgovora na vprašanje, ali v Zavodu Novo mesto obstaja strateško načrtovanje in posledično strateški načrt. Še pomembnejša pa je ocena ustreznosti obstoječega strateškega načrtovanja. Ta namreč pomaga najti poanto oziroma bistvo, kar vsaki organizaciji pomaga pri doseganju zastavljenih ciljev.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. V prvem, teoretičnem delu vsebina zajema teoretično-analitičen pregled strokovne literature, znanstvenih raziskav in razprav ter člankov domačih in tujih strokovnjakov s področja strateškega managementa neprofitnih organizacij. Po analizi strokovne literature sem za lažje načrtovanje strategije v neprofitnih organizacijah s pomočjo opisne metode in z metodo kompilacije predstavil modele strateškega managementa v neprofitnih organizacijah in združil spoznanja ter ugotovitve različnih avtorjev s področja omenjene teme.

V prvi fazi praktičnega dela sem predstavil javni Zavod Novo mesto. Za pripravo vsebine sem uporabil sekundarne vire podatkov, ki so objavljeni v bibliotekarskih datotekah, javnih občilih ter na svetovnem spletu. Uporabil sem tudi interna gradiva Zavoda Novo mesto ter njene ustanoviteljice Mestne občine Novo mesto (v nadaljevanju MONM), in sicer sem podatke iskal v naslednjih dokumentih: odlok o ustanovitvi javnega zavoda po imenu Zavod za šport, kulturo, turizem in mladino Novo mesto, statut Zavoda za šport, kulturo, turizem in mladino Novo mesto, dokument o trajnostni urbani strategiji Novega mesta 2030, letno poročilo javnih zavodov MONM. V delu sem za objektivnejši vpogled v delovanje Zavoda uporabil tudi podatke iz letnih načrtov ter poročil zadnjih let kot tudi podatke finančnih načrtov in finančnih poročil, ki sem jih pridobil na spletni strani Zavoda ali MONM. Vse pridobljene podatke sem preveril na spletni strani Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Za pridobivanje podatkov o delovanju Zavoda sem uporabil kvalitativno metodo, in sicer sem opravil polstrukturirani globinski intervju z direktorjem Zavoda Novo mesto, ki ima možnost sodelovanja pri procesu sprejemanja strateških odločitev v Zavodu. S tem sem pridobil podatke za vpogled v organizacijo tako s subjektivnega kot objektivnega vidika. Intervju pa mi je dopuščal tudi možnosti kreiranja določenih sprotnih vprašanj, ki so se mi porodila med samim intervjujem in katerih namen je dodatna razjasnitev problematike. Prednost globinskih intervjujev je tudi v neposrednem kontaktu med izpraševalcem in intervjuvancem, ki omogoča sprotno prilagajanje poteka intervjuja in razčiščevanje določenih neznank v živo. Ob tem sem uporabil tako praktična kot teoretična znanja, ki sem jih pridobil v okviru študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

V drugi fazi praktičnega dela magistrske naloge pa sem teoretična spoznanja preizkusil na konkretnem primeru Zavoda Novo mesto. Po potrditvi besedila polstrukturiranega

globinskega intervjuja sem opravil njegovo kodiranje. V preglednici sem zbral vprašanja in odgovore ter jim pripisal ustrezne vrednosti. Ugotovitve globinskih intervjujev sem podal po sklopih oz. v razpredelnicah, ki sem jih v samih intervjujih tudi raziskoval. Poleg intervjuja pa osnovo predstavlja poglobljena analiza delovanja in poslovanja Zavoda. Teoretična spoznanja sem preizkusil s pomočjo izbranega modela strateškega managementa (Brysonovega modela strateškega načrtovanja). Ker pa je Brysonov model primeren za večje, kompleksnejše neprofitne organizacije in ker je eden izmed najbolj kompleksnih modelov za implementacijo sem v svoji nalogi uporabil samo korake primerne za preučevano organizacijo in korake za katere so mi bili dostopni podatki. Poglobljena proučitev in ocena stanja vseh ugotovitev raziskave je izhodišče za podajo mnenja in priporočila vodstvu Zavoda glede odprave morebitnih slabosti ter tudi predlog za izkoristek prednosti in izboljšav za ustvarjanje novih priložnosti. Po analizi vseh podatkov in strnitvi vseh pridobljenih znanj sem podal (uporabne) predloge za strateške usmeritve Zavoda Novo mesto v prihodnje, ki sem jih oblikoval na podlagi podatkov, pridobljenih v teoretičnem in empiričnem delu magistrskega dela.

2 OSNOVE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

2.1 Strategija in strateški management

Strategija kot koncept zajema sklop ali vzorec aktivnosti, ki so kot celota namenjene doseganju strateških ciljev. Na področju managementa gre za koncept natančno formuliranega načina delovanja, pozicioniranja v vnaprej analiziranem in določenem okolju (Porth, 2002, str. 2; Szymanski in Wolfe, 2016, str. 73). Nekateri avtorji menijo, da je malo konceptov, ki so tako močno podvrženi zlorabam pri njihovi uporabi v organizacijah, v literaturi o managementu tako raznoliko opredeljeni ter izpostavljeni toliko različnim interpretacijam, kot je strategija (Fahey, 1989, str. 5; Wagner Mainardes in drugi, 2014, str. 43). Strategije vsi avtorji v različnih kontekstih tudi ne razumejo kot absolutno pozitivne ter jo kdaj povezujejo z determinističnostjo, mehničnostjo ter zmanjševanjem svobode in izbire (Mintzberg in drugi, 2005, str. 3). Vendar pa strategija načeloma ne zajema le enega končnega, statičnega pristopa k doseganju ciljev, ampak združuje različne in od situacije odvisne korake, ki jih zmeraj spreminjamo ter prilagajamo skladno s morebitnimi spremenjenimi okoliščinami ali skladno z novimi informacijami o okoliščinah. Strategija je tako že v osnovi koncept, ki predpostavlja in vključuje dovolj širine, da že v sami definiciji vključuje visoko stopnjo prilagodljivosti (Dess in drugi, 2014, str. 3–4). Na področje managementa strategija vnaša oblikovanje in implementacijo ključnih ciljev in postopkov za doseganje teh ciljev na podlagi presoje virov in ocene notranjih in zunanjih dejavnikov okolja, v katerem organizacija deluje (Nag in drugi, 2007, str. 935–936).

Strateški management organizacij je osredotočen na optimalno upravljanje virov organizacije v namen čim bolj učinkovitega in uspešnega doseganja organizacijskih ciljev in s tem izpolnjevanja organizacijskega namena oz. sledenja organizacijski viziji. Kot skupek aktivnosti zajema postavljanje ciljev, analizo konkurenčnega okolja, analizo notranje organizacije, evalvacijo uporabljenih pristopov in zagotavljanje, da organizacija deluje skladno s smiselno vnaprej določenimi pristopi, ki so oblikovani ob upoštevanju čim večjega števila dejavnikov (Dess in drugi, 2014, str. 3–5; Rothaermel, 2016, str. 2–4). Strateški management sestavlja več pristopov, ki se razlikujejo predvsem glede na specifičnost ali splošnost pristopa k razvoju organizacijske strategije. Strateški management se ukvarja tako z vprašanji načinov razvijanja strategij kot tudi s prenašanjem razvitih strategij v organizacijsko prakso (Nag in drugi, 2007, str. 935–936). Strateški management s temi orodji organizaciji zagotavlja splošno usmeritev pri razvoju politik in načrtov za doseganje ciljev ter razporejanje sredstev pri izvajanju načrtov. Strateški management kot teoretični pristop ponuja številne modele in okvire strateškega odločanja za preživetje v kompleksnem življenjskem okolju sodobnih organizacij, predvsem na osnovi optimalnega izkoriščanja raznovrstnih organizacijskih virov. Strateški management v praksi nikdar ni statične narave in modeli pogosto vključujejo različne povratne zanke za spremljanje izvajanja in za kontinuirano prilagajanje ter optimizacijo izbranih pristopov (Dess in drugi, 2016, str. 5–7; Rothaermel, 2016, str. 2–4; Szymanski in Wolfe, 2016, str. 73–75).

2.2 Neprofitne organizacije

Neprofitne organizacije so pravne osebe javnega ali zasebnega prava, ustanovljene z namenom zagotavljanja javnih koristi brez namena ustvarjanja dobička lastnikom organizacije ter pogosto brez pogoja pridobivanja neposredne menjalne vrednosti od uporabnikov v zameno za uporabo storitev (Brown in Slivinski, 2018, str. 132; Lewis, 2017, str. 1–3; Podlipnik, 2011, str. 31). Zaradi posebnega namena ustanovitve in obstoja so kot priznanje in v spodbudo za njihov prispevek in prizadevanje pri izboljšanju splošnega družbenega življenja skupnosti v veliko okoljih oproščene različnih dajatev (Knutsen, 2016, str. 1562). Kljub vse bolj intenzivnemu konkurenčnemu tržnemu okolju ali pa ravno zaradi tega se z družbenimi in gospodarskimi spremembami količina neprofitnih organizacij v zadnjih desetletjih pomembno povečuje. Mednarodne in lokalne neprofitne organizacije se premikajo v središče mednarodnih, nacionalnih in lokalnih prizadevanjih za zagotavljanje storitev in pogojev kakovosti družbenega življenja ter predstavljajo ključni element civilne družbe. Poleg državnega in tržnega sektorja postaja sektor neprofitnih organizacij vse pomembnejši deležnik družbenega življenja (Brown in Slivinski, 2018, str. 132; Lewis, 2017, str. 1; Silber, 2018).

2.2.1 Razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami

Neprofitne organizacije se od profitnih ne razlikujejo zgolj v namenu, ki pri neprofitnih ni ustvarjanje dobička, ampak tudi v iz namena izhajajočih ciljih, splošnem delovanju,

raznolikosti uporabnikov, vodenju, organizacijski kulturi, davčni obravnavi, zaposlovanju ipd. Primarna skrb profitne organizacije je nudenje takšnega blaga in storitev na trgu, ki ga uporabniki ocenjujejo kot dovolj učinkovitega, da so zanj pripravljeni menjati svoja denarna sredstva. Neprofitne organizacije so nasprotno pogosto usmerjene v zadovoljevanje potreb, ki jih komercialni produkti ne zadovoljujejo, ker menjalni princip pri njihovi distribuciji ne deluje. Produkti neprofitnih organizacij so pogosto namenjeni zadovoljevanju osnovnih človeških potreb in zagotavljanju osnovnih človeških pravic, kot so dostopnost do hrane, čiste vode, izobrazbe, ali pa zadovoljevanju širših družbenih potreb, kot je zaščita okolja. Neprofitne organizacije produktov na trgu pogosto ne prodajajo, zato morajo financiranje svoje dejavnosti zagotoviti na drugačne načine, kot so pridobivanje donacij, sponzorstev, javnih sredstev. Pomembna razlika v delovanju je torej ta, da dejavnost profitne organizacije pogosto financirajo neposredno uporabniki produktov, dejavnost neprofitne organizacije pa je financirana iz drugih virov, ki niso v lasti neposrednih uporabnikov, vendar imajo lahko ti od dejavnosti organizacije posredne koristi. Neprofitne organizacije so na ta način v interakciji z veliko širšim krogom deležnikov, narava interakcij pa je kompleksnejša kot v primeru preproste dvosmerne menjalne pri profitnih organizacijah (Brown in Slivinski, 2018, str. 132–137).

Nadalje je vodenje profitnih organizacij običajno jasno hierarhično opredeljeno in ključni deležniki vodenja so izvršni direktor, upravni odbor, delničarji. Ne glede na velikost organizacije je odgovornost vodenja razporejena med izbrano skupino posameznikov, ki si delijo dobiček organizacije. Neprofitno organizacijo nasprotno vodijo posamezniki, ki v organizaciji nimajo lastniških finančnih interesov, ampak se pogosto intenzivneje ukvarjajo z vprašanji družbenih problematik. Zaradi vseh navedenih razlik se lahko v neprofitnih organizacijah oblikuje nekoliko drugačna organizacijska kultura kot v profitnih. Zaposlene v profitnih organizacijah pogosto motivira zlasti projekcija oblikovanja konkurenčnih produktov, ki bodo organizaciji zagotavljale postopno osvajanje vse večjega tržnega deleža in ustvarjanje dobička, zaposlene v neprofitnih pa neredko skupnostno usmerjeni cilji. V aktivnosti neprofitnih organizacij pogosto sodelujejo tudi prostovoljci ter različni pogodbeni sodelavci, medtem ko so za profitne organizacije značilne standardne oblike dela. Način participacije pomembno vpliva na organizacijsko kulturo in potrebe vodenja (Bercea in drugi, 2018, str. 41–45; Brown in Slivinski, 2018, str. 132–137).

2.2.2 Zavod kot neprofitna organizacija

Neprofitne organizacije se pojavljajo v različnih pravnih oblikah, ki so na razpolago v različnih nacionalnih gospodarskih sistemih. Ena od oblik neprofitne organizacije je zavod, ki predstavlja pravno osebo javnega ali zasebnega prava, ki je ustanovljena za opravljanje nepridobitne dejavnosti (Podlipnik, 2011, str. 31). V slovenskem poslovnem prostoru zavod kot organizacijo opredeljuje Zakon o zavodih (v nadaljevanju ZZ), Ur. l. RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP). Ta določa, da je zavod mogoče ustanoviti v namen opravljanja dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva,

socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, ko namen dejavnosti ni ustvarjanje dobička. Javni zavodi opravljajo tri vrste dejavnosti, in sicer javne službe, ki jih financirajo javni viri, javne službe, ki jih financirajo uporabniki, ter tržna dejavnost, ki zajema prodajo blaga in storitev, ki se ne uvrščajo v kategorijo javnih služb (Zver, 2003, str. 9–11).

2.2.2.1 Ustanovitev in vodenje javnih zavodov

Zavodi so lahko v Sloveniji pravne osebe javnega ali zasebnega prava. Javni zavodi se običajno ustanavljajo za opravljanje javnih služb, lahko pa tudi za opravljanje drugih dejavnosti, če dejavnosti opravljajo pod istimi pogoji in na isti način, kot veljajo za javno službo. Javne zavode lahko ustanovijo država, občine, mesta ali druge javne pravne osebe, ki so za to zakonsko pooblašene. Soustanovitelj zavoda je lahko poleg tega tudi pravna ali fizična oseba (ZZ). Za ustanovitev javnega zavoda ni predpisan ustanovni kapital, mora pa zavod zagotoviti sredstva za samo ustanovitev in za začetek delovanja. Zavod mora za ustanovitev določiti ime in sedež, dejavnost, svoje organe, vire, načine in pogoje pridobivanja sredstev, način razpolaganja s pozitivno ali negativno razliko med dohodki in odhodki, pravice in obveznosti zavoda in njegovega ustanovitelja ipd. Vse te določitve zavod zapise v ustanovni akt. Ustanovitev zavoda je mogoče opraviti pri notarju ali ga prigrasiti na okrožno sodišče, ki odloči o vpisu v sodni register (Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije, 2020, str. 1).

2.2.2.2 Financiranje javnih zavodov

Javni zavodi se večinoma financirajo tako z javnofinančnimi kot zasebnimi viri, razmerja teh pa se od zavoda do zavoda razlikujejo in niso sistemsko določena (Zver, 2003, str. 9–11). Veliko javnih zavodov večji delež svojih sredstev pridobiva iz zasebnih virov, status javnega zavoda pa kljub temu ohranja, ker so bili ustavljeni kot javni zavod in imajo pravico javnosti zaradi opravljanja javne službe (Bohinc in Tičar, 2012, str. 13). Vire financiranja javnih zavodov določajo področni zakoni posameznih dejavnosti, nacionalni programi in proračunski načrti. Javnofinančne vire zagotavljajo državni in občinski proračuni ter državna zdravstvena blagajna, namenjeni pa so pokrivanju celotnega obsega dejavnosti javne službe, pokrivanju dela dejavnosti javne službe ali pa investicijam, ki so določene z državnimi ali občinskimi letnimi finančnimi načrti in razvojnimi programi. Javnofinančni viri v celoti pokrivajo tiste javne službe, ki jih določajo zakoni, nacionalni programi, potrjeni letni načrti in državne ali občinske pogodbe (Zver, 2003, str. 10–11).

2.3 Strateški management in neprofitne organizacije

Zaradi stalne rasti števila neprofitnih organizacij in povišanih ravni konkurenčnosti v pridobivanju javnih finančnih virov v sektorju v neprofitnih organizacijah tudi vse bolj

narašča vloga strateškega managementa. Medtem ko so neprofitne organizacije v preteklosti lažje prihajale do javnih sredstev in zasebnih donacij, danes tako javni deležniki kot zasebni od prejemnikov svojih sredstev zahtevajo utemeljevanje lastne upravičenosti prejemkov v razmerju do drugih potencialnih prejemnikov. Vloga strateškega managementa v neprofitnih organizacijah v veliko gospodarstvih je vse večja tudi zaradi vse močnejšega povpraševanja po socialnih storitvah na eni strani ter zmanjševanja nepogojne vladne podpore na drugi strani (Brown, 2014, str. 2–7; Laurett in Ferreira, 2018, str. 881). Management neprofitnih organizacij posledično vse bolj sledi managementu profitnih organizacij, vključno s prizadevanji zagotavljati vse bolj transparentno, profesionalno in inovativno delovanje, s katerimi lahko organizacija utemeljuje svojo upravičenost do prejema javnih in zasebnih sredstev. Pred neprofitne organizacije so postavljene podobne in vse ostrejšše zahteve konkurenčnosti, ki zahtevajo implementacije inovativnih strategij, praks in metod na vseh ravneh poslovanja (Golensky in Hager, 2020, str. 10–39; Laurett in Ferreira, 2018, str. 881–882).

Strateški management neprofitnim organizacijam na zunanji ravni pomaga pri mediaciji med organizacijo samo in njenim širšim okoljem ter na notranji ravni pri prenašanju konceptov optimalnih poslovnih strategij, ki so bile razvite zunaj prakse in v okolju profitnih organizacij, v lastno poslovanje. Organizacija po principih strateškega managementa analizira zunanje in notranje okolje z namenom največje uporabe svojih obstoječih virov za učinkovito doseganje ciljev ter povečevanje dostopnosti novih virov (Laurett in Ferreira, 2018, str. 882–883). V novih okoliščinah neprofitnih organizacij, v katerih naraščajo konkurenčnost, pričakovanja in omejitve v dostopanju do sredstev, organizacije preprosto potrebujejo vse učinkovitejše strategije načrtovanja in upravljanja. Pregled prevladujočih teoretičnih konceptov, ki so se skozi zgodovino razvijali znotraj managementa neprofitnih organizacij, kažejo na aktiven razvoj in širitev področja skladno z zahtevami v praksi (Bryson, 2016b, str. 515–521; Laurett in Ferreira, 2018, str. 882–883).

Teoretične temelje strateškega managementa neprofitnih organizacij tako zasledimo že v 80. letih prejšnjega stoletja, v 90. letih pa sledimo njihovi konsolidaciji. Prvi koncepti se nanašajo predvsem na strategije evalvacije uspešnosti, strategije dostopanja do virov sredstev, strategije načrtovanja aktivnosti in porabe sredstev ter strategije sprejemanja odločitev. Prvo desetletje 21. stoletja v strateški management neprofitnih organizacij vnese nove teoretične in praktične principe, kot so strategije mreženja s profitnimi in drugimi neprofitnimi organizacijami, strategije diferenciacije, strategije inoviranja, strategije managementa človeških virov, nove strategije načrtovanja, strategije pozicioniranja, strategije poročanja in organiziranja ter strategije merjenja različnih poslovnih kazalnikov. V zadnjem desetletju se strateški management neprofitnih organizacij pospešeno razvija naprej, razvoj pa zaznamuje predvsem diverzifikacija sprejetih strategij glede na različne potrebe različnih organizacij. Razvoj se usmerja predvsem na (Laurett in Ferreira, 2018, str. 889–895):

- nove strategije načrtovanja,
- strategije razvijanja organizacijske identitete,
- opredeljevanje in razvoj pristopov rasti,
- odločitvene teorije,
- strategije inovacije in diferenciacije produktov,
- principe razvoja človeških virov,
- implementacije nadzornih in procesnih sistemov,
- principe razvoja socialnega kapitala,
- strategije konkurenčnosti,
- komunikacijske strategije,
- pristope strateškega odločanja,
- načine sodelovanja in mreženja s profitnimi organizacijami,
- pristope merjenja učinkovitosti in uspešnosti,
- komunikacijske strategije promocije in socialnih medijev,
- koncepte organizacijskega strukturiranja,
- razvoj in implementacijo načela notranjega marketinga.

2.4 Modeli strateškega managementa

Strateški management opredeljuje različne strateške koncepte in elemente, potrebne za razvoj strategije, ki omogočajo, da organizacija izpolnjuje svoje poslanstvo. V preteklosti se je razvilo in izpopolnilo več okvirov in modelov, ki predlagajo različne normativne pristope k oblikovanju in določanju strategij, pregled glavnih modelov pa kaže, da večina vključuje pet komponent, in sicer realizacijo analize okolja, vzpostavitev organizacijske usmeritve, oblikovanje organizacijske strategije, izvajanje organizacijske strategije ter nadzor in ocenjevanje strategije z namenom njene optimizacije (Poister in Streib, 2018, str. 308–310). V nadaljevanju podrobneje predstavljam nekaj modelov strateškega managementa .

2.4.1 Hinterhuberjev model strateškega managementa

Hinterhuberjev model temelji na sedmih komponentah strateškega managementa, in sicer na organizacijski viziji, organizacijski politiki, organizacijski strategiji, direktivah funkcijskih področij, organizaciji, akcijskem načrtu s kontrolo razvoja ter organizacijsko kulturo. Vse komponente so med seboj v tesni integraciji in s strateško obravnavo ene komponente vedno vplivamo tudi na preostale. Vizija organizacije v Hinterhuberjevem modelu predstavlja temeljno usmeritev, po kateri se organizacija ravna pri postavljanju ciljev in pri določanju načinov doseganja teh ciljev. Organizacijska politika zajema celoto temeljnih načel, vrednot in norm organizacije, po katerih se pri načrtovanju in izvajanju dela ravna zaposleni in oddelki na vseh ravneh. Organizacijska strategija predstavlja celoto vseh načinov in pristopov doseganja ciljev po posameznih fazah in korakih, direktive funkcijskih področij pa zajemajo smernice za sprejemanje odločitev vodjem na različnih ravneh organizacije.

Akcijski načrt s kontrolo razvoja zagotavlja dolgoročno projekcijo delovanja organizacije na osnovi analize zunanjega in notranjega okolja. Vzporedno z vsemi temi komponentami se oblikuje organizacijski kultura, ki je tako posledica kot vzrok specifik posameznih ostalih komponent (Bahlmann in Piazzolo, 2015, str. 81–89).

2.4.2 Model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu

Hungerjev in Wheelenov opisni model strateškega managementa zajema štiri temeljne kategorije, ki vključujejo posamezne strateške komponente znotraj teh kategorij. Temeljne kategorije so raziskovanje okolja, razvoj strategije, realizacija strategije ter nadzor ter evalvacija strategije z namenom njene optimizacije. Raziskovanje okolja zajema osredotočanje na zunanje in notranje dejavnike, ki vplivajo na delovanje organizacije ter na učinke njenega delovanja. Zunanji dejavniki so družbene norme in vrednote, splošna ravne kakovosti življenja, razmerje med različnimi družbenimi skupinami ter številni gospodarski dejavniki, ki se nanašajo bodisi na globalno ali nacionalno gospodarstvo bodisi na industrijo oz. sektor, v katerem organizacija deluje. Notranji dejavniki okolja zajemajo značilnosti organizacije same, kot so organizacijska kultura in klima, sestav organizacije, njena vizija in namen, viri in sredstva itn. V okviru razvoja strategije Hungerjev in Wheelenov opisni model predvideva oblikovanje misije, ki predstavlja sam razlog obstoja organizacije, oblikovanje ciljev, oblikovanje načrta doseganja ciljev ter razvoj politik, ki zagotavljajo z misijo in cilji skladno delovanje organizacije. Na raven realizacije oblikovane strategije avtorja postavljata programe, procese in tem namenjena sredstva organizacije. Proces in programi zajemajo neposredne korake, s katerimi organizacija uresničuje svoje cilje, pri čemer porablja temu namenjena sredstva (Hin in drugi, 2013).

2.4.3 Model strateškega managementa po Pučku

Pučkov model strateškega managementa tvorijo tri faze: oblikovanje planskih izhodišč, proces strateškega načrtovanja ter uresničevanje načrtov s kontrolo. Oblikovanje planskih izhodišč zajema oblikovanje vizije in poslanstva, analizo družbeno-ekonomskega okolja in analizo lastnega poslovanja, na podlagi česar organizacija razvije predvidevanja glede gibanja teh dejavnikov v prihodnosti. V drugi fazi organizacija integrira rezultate analize družbeno-ekonomskega okolja in lastnega poslovanja z oblikovano vizijo in poslanstvom. V okviru strateškega načrtovanja postavi cilje in oblikuje poti za njihovo doseganje, ki se nanašajo na razvoj korporacijskih strategij, razvoj poslovnih strategij ter razvoj funkcijskih strategij. Pri strateškem načrtovanju si pomaga z analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katero ocenjuje in izbira najbolj optimalne strategije z vidika učinkovitosti in uspešnosti pri doseganju organizacijskih ciljev. Faza uresničevanja strategij zajema delo po oblikovanih načrtih ter sprotno preverjanje skladnosti, predvidenih z dejanskimi rezultati (Pučko, 2006, str. 115–116).

2.4.4 Brysonov model strateškega managementa

Brysonov model strateškega managementa se nanaša specifično na strateško načrtovanje neprofitnih organizacij ter temelji na procesu, ki ga avtor imenuje strateški cikel spremembe. Model temelji na osmih načelih strateškega managementa ter uvaja deset korakov procesa strateškega managementa. Načela strateškega managementa so naslednja (Bryson, 2016a, str. 240–241):

- Organizacija naj bo prioriteto zainteresirana za prepoznavanje in odzivanje na najbolj temeljna vprašanja, s katerimi se srečuje pri svojem delovanju.
- Organizacija naj obravnava subjektivno vprašanje namena in pogosto konkurenčnih vrednot, ki vplivajo na njeno poslanstvo in njene strategije.
- Organizacija naj bo pozorna na zunanje trende in silnice, saj bodo ti vplivali na organizacijo in njeno poslanstvo.
- Organizacija naj poskusi biti politično realna ter upoštevati pomisleke in želje tako notranjih kot zunanjih deležnikov.
- V veliki meri naj se zanaša na aktivno vključevanje višjih vodstvenih zaposlenih oziroma članov odbora, ki jim naj po potrebi pomagajo ostali zaposleni in sodelavci.
- V namen krepitve zavezanosti k izpolnjevanju načrtom naj organizacija zahteva odkrito izražanje in reševanje kritičnih vprašanj ključnih deležnikov.
- Organizacija naj bo akcijsko usmerjena ter poudarja pomen razvoja načrtov in izvajanje strategij.
- Osredotoča se naj na takojšnje izvajanje sprejetih odločitev, kar bo organizacijo bolje pozicioniralo v prihodnosti.

Ob upoštevanju temeljnih načel strateškega managementa organizacija po Brysonovem modelu v nadaljevanju sledi desetim korakom spremembe oz. razvoja (Bryson, 2016a, str. 242–243):

1. Prvi korak zajema začetek in sprejemanje dogovora glede postopka strateškega načrtovanja. Gre za začetni sporazum, ki predstavlja neke vrste načrt načrta.
2. Drugi korak se nanaša na določanja vsebine organizacijskih mandatov, ki izhajajo iz poslanstva organizacije.
3. Organizacija nadalje razjasni svoje organizacijsko poslanstvo in vrednote.
4. V četrtem koraku oceni zunanje in notranje okolje, da prepozna prednosti, slabosti, priložnosti in tveganja. Pri tem upošteva notranje in zunanje udeležence organizacijskega delovanja. Analiza notranjega okolja se nanaša predvsem na vire, storitve in obstoječe strategije organizacije, analiza zunanjega okolja pa predvsem na trende v organizacijskem okolju, na nadzorne politike ter na konkurente in partnerje.
5. Peti korak zajema opredelitev strateškega vprašanja, s katerim se organizacija sooča. Strateška vprašanja organizacija izpeljuje predvsem iz procesov strateškega managementa, ki jih je realizirala v prvih četrkih korakih.

6. V šestem koraku organizacija oblikuje strategije za doseganje ciljev in upravljanje s težavami.
7. Sedmi korak se nanaša na pregled in sprejem strateškega načrta oz. več teh.
8. Osmi korak zajema vzpostavitev učinkovite projekcije organizacije v prihodnosti.
9. V predzadnjem koraku organizacija razvije učinkovit postopek izvajanja, v katerem realizira predhodno oblikovane procese in programe delovanja.
10. V zadnjem koraku organizacija vnovič oceni strategije in procese strateškega načrtovanja ter rezultate vseh korakov prilagaja glede na rezultate. Z desetega koraka se tako v ciklu vrača na vse prehodne korake ter cikel kontinuirano ponavlja.

Navedenih deset korakov strateškega managementa vodi do aktivnega delovanja organizacije, dobrih rezultatov, tekočega vrednotenja in učenja, ki se realizirajo znotraj vsakega koraka posebej in kot celota. Predvsem za izvajanje in evalvacije ni mišljeno, da bi se začele realizirati šele na koncu, ampak morajo biti sestavni in stalni del kontinuiranega procesa. Deset korakov Brysonovega modela strateškega managementa torej ni namenjenih realizaciji v časovnem zaporedju, ampak v logičnem zaporedju sočasnega poteka vseh aktivnosti (Bryson, 2016a, str. 244).

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

SWOT analiza velja za zelo znano metodo, ki predstavlja celovito ocenjevanje organizacije a kljub vsemu dovolj močno orodje v povezovanju analize poslovnega okolja z oblikovanjem strategij. Njen pomen opisuje angleška kratica, v kateri S predstavlja prednosti organizacije (angl. strength), W slabost (angl. weakness), O priložnosti (angl. opportunity) ter T nevarnosti (angl. threat). Sestavljata jo notranja analiza in zunanja analiza, kar nudi vpogled na sedanje in prihodnje vplive na uspešnost organizacije. Kljub temu da je njena uporaba preprosta, moramo za uspešno analizo podrobneje poznati podstrukture organizacije ter njenega okolja (Pučko, 1999).

Prednosti organizacije predstavljajo elementi, ki v organizaciji delujejo dobro, in viri, ki pomembno vplivajo na delovanje organizacije. Dejavniki, ki zavirajo rast in razvoj organizacije (slabo delovanje, slabo razvit sistem, pomanjkanje virov ...), pa so slabost organizacije. Na priložnosti vpliva zunanje okolje, zato so tukaj vključeni dejavniki, na katere organizacija nima neposrednega vpliva, lahko pa jih izkoristi in vključi v organizacijo z namenom razvoja celotne organizacije. Nevarnosti lahko ogrozijo rast in razvoj organizacije, zato se jim je treba v celoti izogniti oziroma jih je treba vključiti tako, da je njihov vpliv čim manjši (Kolar in Jurak, 2014).

Rezultate, ki jih pridobimo s SWOT analizo, nato preoblikujemo v strategije, ki pa jih moramo oblikovati čim bolj realno. Razumeti je treba, da vseh slabosti ne bo možno preoblikovati v prednosti. Prav tako se ne bo možno izogniti niti vsem nevarnostim ali izkoristiti vse priložnosti, ki jih ponuja zunanje okolje (Završnik, 1995).

3 PREDSTAVITEV ZAVODA NOVO MESTO

Občinski svet MONM je na 16. seji dne 14. 7. 2017 sprejel Odlok o ustanovitvi javnega zavoda po imenu Zavod za šport, kulturo, turizem in mladino Novo mesto (krajše Zavod Novo mesto). V novi zavod sta se združila do tedaj samostojna zavoda Kulturni center Janeza Trdine in Agencija za šport Novo mesto. Zavod Novo mesto je pravni naslednik Kulturnega centra Janeza Trdine (Zavod Novo mesto, 2017).

Za družbo, prebivalce MONM in vse uporabnike storitev Zavoda Novo mesto so vsa področja delovanja Zavoda enako pomembna in od Zavoda pričakujejo enako kvaliteto storitev katere Zavod ponuja oz. daje na trg. Najbolj obiskane pa so aktivnosti na področju športa saj sta gibanje in šport ob današnjem načinu življenja pomembna za fizično in psihično človekovo dejavnost (Zavod Novo mesto, 2018).

Prav tako sta gibanje in šport za človeka pomemben vir zdravja ter skladnega življenja. Šport in gibanje samo po sebi s svojimi pozitivnimi učinki prinašata disciplino, vzgajata in učita spoštovanja pravil, motivirata in naučita posameznika sprejemati tako uspehe kot neuspehe ter dajeta občutek samospoštovanja in spoštovanja vseh deležnikov v športnem procesu. Sodelovanje v različnih športnih dejavnostih lahko pospešuje ali povečuje socialno integracijo, kulturno toleranco, razumevanje etike in spoštovanje okolja, kar ima vse večji pomen med mladimi, predvsem v državah razvitega sveta (Pišot in drugi, 2002).

Zavod Novo mesto bom opisal na podlagi javno dostopnih informacij na njegovi spletni strani ter s pomočjo podatkov, pridobljenih iz internih gradiv Zavoda. V nadaljevanju bom predstavil tudi poslanstvo in vizijo ter organiziranost samega Zavoda.

3.1 Dejavnost Zavoda Novo mesto

Kot pove že samo polno ime Zavod za šport, kulturo, turizem in mladino Novo mesto so področja delovanja Zavoda naslednja: šport, kultura, turizem in mladina. V naslednjih štirih odstavkih so predstavljena posamezna področja delovanja Zavoda.

Šport v Novem mestu glede na odlično tradicijo in močno gospodarsko zaledje dosega podpovprečne rezultate. Ti se kažejo v številu olimpijcev in vrhunskih športnikov, ki prihajajo iz Novega mesta. Ena od prvih nalog Zavoda bo skupaj s klubi začrtati strateške cilje in zastaviti načrt, kako pripeljati šport na najvišjo raven in pomagati številnim talentom do popolnega razvoja v vrhunske športnike. Zavod bo spodbujal tiste sredine, ki imajo jasno vizijo, kako priti v vrhunskem športu do vrha. Zagotavljal bo pogoje za doseganje vrhunskih rezultatov (velodrom Češča vas, preoblikovan v olimpijski center). Začrtal bo nekaj vrhunskih in odmevnih športnih prireditvev (Zavod Novo mesto, 2019).

Ključni korak na področju kulture bo, da bo narejen program, ki bo namenjen bistveno širšemu občinstvu kot do zdaj. Načrtujejo vrhunske kulturne dogodke, prireditve in festivale

najrazličnejših žanrov, ki bodo postali eden ključnih dejavnikov oz. motivov za obisk Novega mesta. S tem se bo povečala privlačnost Novega mesta kot moderne prestolnice Dolenjske (Zavod Novo mesto, 2019).

Turizem je ena najhitreje rastočih panog na svetu, ki bo v naslednjih desetih letih rasla s 4-odstotno stopnjo rasti. Slovenija v turizmu v zadnjih letih izkazuje nadpovprečno stopnjo rasti. V Novem mestu bo Zavod pomagal razvijati predvsem tiste oblike turizma, pri katerih ima Novo mesto določene primerjalne prednosti. Ključna pomanjkljivost do leta 2019 je bila nezadostna vključenost destinacije v mednarodne turistične tokove, konkretno v programe organizatorjev potovanj, glede na odlično lego med dvema evropskima prestolnicama. Zavod Novo mesto bo skupaj s ponudniki intenzivno razvijal vse oblike športnega, kulturnega in industrijskega turizma. Poseben poudarek bo namenjen razvoju kulinarike, pri čemer bo še posebej skrbno sodeloval z nekaterimi vodilnimi mojstri na Dolenjskem. S tesnim sodelovanjem z Ljubljano, ki letno ustvari krepko čez milijon nočitev, bo Novo mesto postalo ena od ključnih »back-up« destinacij (Zavod Novo mesto, 2019).

Na področju mladine je glavni cilj Zavoda Novo mesto ponuditi mladim čim več možnosti za kakovostno preživljanje prostega časa in pomoč pri iskanju rešitev pri izzivih, s katerimi se srečuje današnja mladina. Mladi potrebujejo prostor, ki jim bo nudil možnost kakovostnega preživljanja prostega časa v obliki različnih neformalnih izobraževanj, prostovoljnih dejavnosti, kreativnih delavnic, glasbenih in filmskih večerov ipd. Nujno bo, da Zavod takoj začne s pripravo programa delovanja na področju mladine. Pripraviti bo treba idejni predlog umestitve mladinskega centra v mestu in program dela centra v koordinaciji z drugimi organizacijami, ki delujejo na področju mladine v Novem mestu. V Zavodu so ponosni tudi na dejstvo, da jim vsa ta leta uspeva izpeljati povezovanje in koordinacijo akterjev na vseh področjih delovanja Zavoda (Zavod Novo mesto, 2019).

Druge naloge oziroma dejavnosti, ki jih opravlja Zavod, so (Zavod Novo mesto, 2019):

- organizacija, priprava in izvedba kongresov, posvetovanj, seminarjev, predavanj, sejmov, plesov, proslav in drugih prireditev komercialne narave;
- posojanje in prodaja likovnih del in izdelkov umetne in domače obrti ter organiziranje avkcij;
- izvajanje koordinacije in povezovanja vseh akterjev na področju delovanja Zavoda;
- opravljanje drugih dejavnosti, ki dopolnjujejo osnovne dejavnosti Zavoda;
- izvajanje drugih dejavnosti po pooblastilu ustanovitelja.

3.2 Delovanje Zavoda Novo mesto

V poslovnih poročilih Zavoda Novo mesto so zelo pregledno in transparentno prikazani rezultati dela. Prikazal bom kazalnike uspeha in nekaj osnovnih podatkov po posameznih področjih. Za lažjo interpretacijo rezultatov je treba omeniti, da so rezultati za leto 2020 težje primerljivi zaradi epidemije covida-19.

Na programskem področju, zadolženem za šport, so bile redno zaposlene tri osebe in ena oseba prek javnih del. Izvedenih je bilo 760 prireditev v organizaciji ali so organizaciji Zavoda Novo mesto. Kazalniki uspeha se kažejo predvsem v številu udeležencev programov, organiziranih za otroke in mladino, saj je bilo 3.421 udeležencev predšolskih programov, 8.987 udeležencev osnovnošolskih programov in 1.767 udeležencev srednješolskih programov. Poleg tega pa je bilo 3.307 udeležencev športno rekreativnih prireditev ter tudi 3.540 udeležencev prireditev promocije športa (Zavod Novo mesto, 2020).

Vodstvo Zavoda ocenjuje, da so aktivnosti s področja športa izvedli zelo uspešno. Število vključenih udeležencev v različnih programih se je povečalo glede na predhodne izvedbe, število izvedenih prireditev je na ravni preteklih let. Skupni finančni kazalci športnega področja v 2018 pa kažejo na odlično delovanje in poslovanje (Zavod Novo mesto, 2018).

Na programskem področju, zadolženem za kulturo, so bile v letu 2019 štiri osebe zaposlene za polni delovni čas, ena oseba pa za polovični delovni čas. S pomočjo Zavoda je bilo organiziranih skupno 224 dogodkov, ki si jih je ogledalo skupno 54.009 gledalcev. Zavod je v lastni režiji na področju kulture organiziral 150 dogodkov, ki jih je obiskalo 32.133 obiskovalcev. Pomagali so tudi pri izvedbi 74 dogodkov zunanjih organizatorjev, ki jih je obiskalo 21.876 obiskovalcev. V letu 2019 so v Zavodu Novo mesto programe kulturno-umetnostne vzgoje oblikovali v tri žanrske sklope (gledališče, glasbeno gledališče, glasba in ples) in v nekaj starostnih sklopov, tako so zajeli vse uporabnike teh vsebin – torej vrtčevske otroke, učence vseh razredov osnovne šole in dijake, ki so vključeni v srednje šole. Na 58 ponovitvah smo gostili 27 različnih predstav, ki si jih je ogledalo 13.691 obiskovalcev (Zavod Novo mesto, 2020).

Na področju Zavoda, zadolženem za turizem, sta bili skozi celotno leto zaposleni dve osebi. Glavni kazalec napredka v turistični panogi je dvig števila nočitev za 14,8 %, v letu 2019 je v Novem mestu prenočilo 4.300 več turistov kot v letu 2018. Zavod je pridobil znak »Green Destination« (Letno poročilo Zavoda Novo mesto za leto 2019). Intenzivno se je začel izvajati evropski projekt »Digitalnega marketinga«. Zavod je izvedel tri študijske ture po destinacijah. V letu 2019 so začeli s sistematičnimi digitalnimi predstavitvenimi nastopi na italijanskem trgu. Izkazala se je izrazita podpora prireditvam in kulturnim dogodkom. Zavod se je tudi proaktivno vključeval v aktivnosti Slovenske turistične organizacije (Zavod Novo mesto, 2020).

Sledili so načelom gospodarnosti in učinkovitosti. V ta namen so se pridruževali dogodkom v organizaciji Slovenske turistične organizacije (STO) tako doma kot v tujini. Investicijskih vlaganj ni bilo. Na področju dela z mladino so v Zavodu aktivnosti šele zastavili. V juniju 2020 so pričeli izvajati projekt vzpostavljanja prostorov za delovanje nevladnih organizacij s področja mladine. Stavbo Dom športov na Loki so koncipirali v začasni Mladinski center Oton ter uredili nastavke za vzpostavitev projektnih prostorov za mladino v smislu dnevnega mladinskega centra. Do vzpostavitve začasnega mladinskega centra so za namene mladinskih aktivnosti namenili prostore v galeriji Kocka (Zavod Novo mesto, 2020).

Organiziranost Zavoda v obliki, kakršno ima sedaj, in količina objektov, s katerimi upravlja, sta se glede na njegov začetek spremenili. Področja, na katera ima Zavod vpliv, je implicitno mogoče razbrati že iz zakonov, na podlagi katerih je bila sama organizacija ustanovljena in na podlagi katerih se opredeljuje samo delovanje Zavoda, in sicer na podlagi 3. člena in prvega odstavka 51. člena ZZ, 19. člena Zakona o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT), Ur. l. RS, št. 2/04, 57/12 in 17/15, 26. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK), Ur. l. RS, št. 77/07 – UPB, 56/08, 4/10, 20/11 in 111/13, 23. člena Zakona o športu (ZŠpo), Ur. l. RS, št. 22/98, 97/01 – ZSDP in 15/03 – ZOPA, 5. člena Zakona o javnem interesu v mladinskem sektorju (ZJIMS), Ur. l. RS, št. 42/10 in 15. člena Statuta MONM (Dolenjski uradni list, št. 33/16) je Občinski svet MONM na 16. seji dne 14. 7. 2016 sprejel Odlok o ustanovitvi javnega zavoda po imenu Zavod za šport, kulturo, turizem in mladino Novo mesto (Zavod Novo mesto, 2017).

Tudi dolgoročni cilji, ki so si jih zastavili v Zavodu Novo mesto, so razdeljeni na štiri področja delovanja. Na ravni organizacijskega procesa samega Zavoda so cilji naslednji: v možnih okvirih izboljševati stroškovno učinkovitost, dosegati pozitivni poslovni izid, ki bo zagotavljal nemoteno poslovanje, pozitivna podoba Zavoda, ki jo bodo ohranjali v sodelovanju z javnostjo in lastnikom, verodostojno in redno bodo obveščali javnost o njihovem delu, stremeli bodo k zadovoljstvu uporabnikov njihovih storitev (Zavod Novo mesto, 2018).

Na področju športa: sledili bodo razvojnim trendom na področju vzdrževanja športnih objektov in skrbeli za organizacijo in izvedbo vseh šolskih programov in tekmovanj v okviru MONM in širšega področja, kjer tudi vodijo področni center (Zavod Novo mesto, 2018). Cilji na področju športa so usmerjeni preveč ozko (samo vzdrževanje objektov) in niti niso zastavljeni dolgoročno, ampak Zavod na tem področju samo pelje v smeri, ki je bila načrtovana že pred ustanovitvijo Zavoda, ko je področje športa še spadalo pod okrilje Agencija za šport.

Na področju kulture je cilj, da se trajno in nemoteno izvajajo programi in projekti ter posreduje umetniška ustvarjalnost in poustvarjalnost na področju uprizoritvenih, glasbenih, vizualnih, avdiovizualnih, filmskih in drugih umetnosti ter novih medijev, da skozi vzgojno-izobraževalne programe in vsebine, namenjene otrokom in mladini, vpliva na oblikovanje estetskega in umetniškega čuta, nenehno spodbujanje in podpiranje ustvarjalnosti na področju ljubiteljske kulture (Zavod Novo mesto, 2019). Cilji se mi zdijo na tem področju smiselno in konkretno dolgoročno zastavljeni. Zavod želi z vsemi aktivnostmi, ki se izvajajo na področju kulture, prebivalcem oz. obiskovalcem prireditvev in delavnic ponuditi oz. razširiti spekter kulturnega udejstvovanja in same kulture, ki je v naši družbi na splošno žal primanjkuje.

Na področju turizma: dvig konkurenčnosti turizma in gostinstva na področju vodilne destinacije Novo mesto, pridobitev ustreznih standardov trajnostnega razvoja turizma, rast števila nočitev po stopnji 5 % letno (Zavod Novo mesto, 2019). Za uresničitev dolgoročnih ciljev s področja turizma bo treba dosledno zasledovati in uresničevati cilje iz ostalih

področij, saj sta področje turizma in sam obisk gostov odvisna od celovite ponudbe mesta s strani. Dolgoročne cilje na področju turizma, bi bilo potrebno zaradi odvisnosti turizma z ostalimi področji konkretnije opredeliti.

Na področju dela z mladino: vzpostavitev kreativnega okolja za delovanje mladinskih organizacij (Zavod Novo mesto, 2019). Področje mladine je po mojem mnenju najmanj učinkovito področje Zavoda Novo mesto. Tudi dolgoročni cilji so na tem področju zastavljeni skromno in preslabo glede na samo vizijo Zavoda. Kot glavno pojasnilo pri nedoseganju ciljev je v letnem poročilu zapisano, da je bil program mladine kadrovske podhranjen. Programa se pol leta ni ustrezno vodilo, skladno s tem ni bilo več časa v drugi polovici leta izvajati vse zastavljene programe v MC Oton. Nekateri programi torej niso bili v celoti izvedeni predvsem zaradi kadrovske podhranjenosti.

Infrastruktura za šport in prosti čas obsega raznorazne objekte in površine v urbanem in naravnem okolju, tehnične in tehnološke sisteme, komunalno in prometno infrastrukturo, parkirišča in ter ostale sisteme, storitve in proizvode, ki zagotavljajo redno, varno in učinkovito obratovanje ter vzdrževanje objektov in površin za šport, kulturo, turizem, mladino in prosti čas, ki so namenjeni šolski športni vzgoji, športni vadbi in tekmovanje, rekreativnemu športu, turizmu, kulturnim prireditvam ...

Izjemno široka dejavnost Zavoda Novo mesto, ki pod svojim okriljem združuje tako objekte lokalnega pomena (v njih Zavod zagotavlja predvsem prostor za izvajanje letnega programa športa otrok in mladine) kot tudi objekte državnega in mednarodnega pomena (v njih potekajo športne prireditve svetovnega in evropskega pomena, državna tekmovanja ...), pa tudi različni kulturni, umetniški in glasbeni dogodki na svoj način dajejo objektom utrip življenja, Novemu mestu pa videz živahnega kulturnega in športnega središča Dolenjske (Zavod Novo mesto, 2020).

Zavod Novo mesto vzdržuje in izvaja investicijska vlaganja v naslednje objekte (Zavod Novo mesto, 2019):

- otroška igrala (trenutno upravljajo z vsemi igrali na otroških igriščih v MONM, hkrati pa pomagajo pri urejanju igrišč tudi širše, npr. pri osnovnih šolah in podobno);
- plovnost reke Krke (redno vzdržujejo pristanišča, opredeljena v plovnem območju reke Krke, hkrati se skladno z zakonodajo nadaljuje označevanje plovnih poti in pristanišč);
- športna dvorana Marof (izvedena so bila vsa potrebna vzdrževalno-tehnična dela za potrebe klubov in društev, vključno s pripravami za treninge in tekmovanja);
- bazen pri Osnovni šoli Grm (v bazenu so zaključili delovanje spomladi in lahko so se pohvalili, da je bila zaradi nekaterih vzdrževalnih del pred odprtjem sezone kvaliteta plavalne vode na zelo visokem nivoju);
- kegljišče in tenis (poleg rednega vzdrževanja in priprave objekta za tekmovanja in treninge so izvedli investicijo zamenjave dotrajane opreme skladno z letnim delovnim načrtom);

- športni park Loka (poleg vzdrževalnih del in priprave objekta za prireditve in tekmovanja ostaja želja zaposlenih na Zavodu celovita prenova levega dela vadbenih površin);
- centralni stadion Portoval (stadionski kompleks je največja zunanja površina, s katero upravlja Zavod in posledično zahteva veliko energije in sredstev za vzdrževanje, kar jim je do sedaj uspelo izvesti na kvalitetnem nivoju. Za nogometno travnato igralno površino so prejeli kar nekaj pohval glede kvalitetnega vzdrževanja);
- pomožni stadion Portoval (stadion ima sicer nedavno obnovljeno igralno površino, ki pa jo je treba redno vzdrževati in ustrezno pripravljati za tekmovanja in treninge);
- kulturni center Janeza Trdine (navedeni objekt dobiva nove vsebine, ki zahtevajo ustrezne dopolnitve tudi v tehnični službi. Poleg rednega vzdrževanja in priprav za prireditve to pomeni nove oblike delovanja objekta);
- pump track steza (to so redno vzdrževali vključno z okolico steze) in še
- zadnji objekt pod okriljem Zavoda je velodrom (olimpijski center Češča vas); pri izgradnji novega objekta na velodromu je Zavod kot bodoči upravljalec objekta aktivno sodeloval pri tehničnih rešitvah, in sicer skladno s finančnimi plani projekta. Objekt zaradi tehnične specifikacije od zaposlenih v tehnični službi zahteva posebno angažiranost in dodatno izobraževanje ter usposabljanje za vodenje vseh potrebnih procesov.

Zavod Novo mesto (2020c) skrbi in vzdržuje izjemno raznolike objekte – od samih stavb, namenjenih za športne aktivnosti kot tudi za kulturno-poslovno stavbo, pa tudi za samo plovnost reke Krke, ter igrala za najmanjše in najmlajše prebivalce Novega mesta. Na vseh objektih se redno izvajajo vzdrževalna dela, saj zneski najemnin in uporabnin poleg javnih sredstev predstavljajo glavni vir financiranja Zavoda in njegovih projektov. Pomembnosti redno vzdrževanih in dobro pripravljenih objektov ter posledično oddajanja teh se zaveda tudi sam direktor, vendar želi Zavod razbremeniti finančne odvisnosti, ki prihaja iz teh virov financiranja, ter želi vsem uporabnikom ponuditi storitve Zavoda z vseh področij v celoti in omogočiti, da so ta čim bolj prepletena med seboj, saj lahko Zavod le tako uporabniku ponudi največ, kar je tudi njegov namen obstoja.

3.3 Poslanstvo in vizija Zavoda Novo mesto

Zavod zagotavlja neodvisno kulturno, športno in turistično delovanje ter delo na področju z mladino. To neodvisno delovanje se kaže tudi v ločenih poslanstvih.

Poslanstvo Zavoda Novo mesto na področju športa je ohranitev in izboljšanje obstoječega stanja športnih objektov in kakovostnejše načrtovanje mreže športnih objektov v MO Novo mesto ter zagotavljanje izvajanja kakovostnih programov in pogojev za razvoj športa otrok in mladine, vrhunške športne dosežke ter športno rekreacijo za zdrav način življenja. Zavod Novo mesto tesno sodeluje z MONM glede gradenj in posodabljanj športnih objektov, posebno pozornost pa namenja sodelovanju z uporabniki športnih objektov v občini. V skladu s svojimi zmoglostmi nudi raznovrstno podporo športnim klubom pri njihovem delovanju. Zavod Novo mesto ima tudi obsežno lastno dejavnost na področju športa, saj

intenzivno skrbi za programe športne rekreacije in šolskega športa, izobražuje pa tudi kadre v športu (Zavod Novo mesto, 2018).

Delovanje Zavoda Novo mesto je na področju kulture pestro in zelo razvejano. V osrednjem prireditvenem prostoru, Kulturnem centru Janeza Trdine, in tudi na drugih lokacijah zagotavljajo kulturno-umetniške vsebine za različno stare in zahtevne obiskovalce, za obiskovalce z različnimi pričakovanji in željami. V kulturni center prihajajo najmlajši obiskovalci, otroci, mladostniki in odrasli, ki si lahko ogledajo žanrsko zelo različne dogodke. Zavod Novo mesto ima posebno vlogo v domačem in širšem prostoru Dolenjske, Bele krajine in Posavja, saj že dobri dve desetletji sistematično skrbi za kulturno-umetnostno vzgojo otrok, ki obiskujejo vrtce, šolarjev in dijakov, ko prek kontinuirane in kakovostne ponudbe programa za vrtce in šole vsem starostnim skupinam otrok ponuja njim primerne kulturne vsebine. V tem je Zavod Novo mesto prepoznan kot eden najboljših ponudnikov tovrstnih vsebin v Sloveniji. Trudijo se, da s programom zagotavljajo visoko kakovost, saj verjamejo v poslanstvo in moč umetnosti pri oblikovanju osebnosti. Vsebine združujejo v abonmajske sklope, cikle, festivale in izvenabonmajske dogodke. Prostor namenjajo tudi kongresni dejavnosti in izvedbi prireditev drugih organizatorjev (Zavod Novo mesto, 2018).

Zavod Novo mesto je kot nosilna javna ustanova po ukinitvi Zavoda za turizem prevzel vlogo ključnega strateškega deležnika za razvoj turistične ponudbe, povezovanje deležnikov in izvajanje promocije za občino Novo mesto in Dolenjsko kot regijo. Združuje tako naloge razvoja, promocije kot tudi informiranja. Vizija Zavoda na področju turizma je nadgradnja naravnih, kulinarčnih, kulturnih in športnih potencialov v doživetvene produkte najširšega spektra v bližini dveh metropol. Vizijo izvajajo s povezovanjem vseh deležnikov, izobraževanjem in odkrivanjem novih inovativnih pristopov (Zavod Novo mesto, 2018).

Poslanstvo Zavoda Novo mesto na področju mladine je zagotavljati ustrezne pogoje za obstoj in razvoj mladinske dejavnosti v Novem mestu, združevanje in povezovanje obstoječih društev in organizacij, ki delujejo na področju mladinskih programov, ter koordinacija njihovih in lastnih dejavnosti. Vsebinsko je program vezan na različne dejavnosti, ki imajo dva cilja: 1. izobraževanje in integracija mladih ter 2. izboljšanje kakovosti bivanjskega prostora Novega mesta. Delovne usmeritve se oblikujejo na podlagi analiz tega, katera področja bivanja v Novem mestu izkazujejo podhranjenost. Pomemben cilj je vzpostavitev MC Novo mesto OTON (Zavod Novo mesto, 2018).

Zavod Novo mesto kot največji upravljalec infrastrukture na področju športa, kulture, mladine v MO Novo mesto s svojim delovanjem skrbi za sooblikovanje in razvoj prej omenjenih področij. Z omogočanjem izvedbe letnega programa za otroke, mladino, odrasle, rekreativne in profesionalne športne posameznike ter moštva skrbi za celoten spekter prebivalstva MONM in obiskovalcev Novega mesta ter s pestro ponudbo športnih, kulturnih, mladinskih in turističnih prireditev izvaja svoje poslanstvo javnega interesa.

Vsako področje Zavoda ima svojo poslanstvo, ki je ločeno od ostalih področij in sledi zastavljenim ciljem na svojem področju. Tako zasnovan sistem poslanstev se mi zdi napačno zastavljen, saj morajo zaposleni Zavoda gledati na Zavod kot celoto in ne ločevati posameznih področij med seboj. V sami praksi bi lahko prišlo tudi do navzkrižja interesov posameznih področij pri uresničevanju posameznega poslanstva na kakšnem izmed področij Zavoda. Vodstvu Zavoda bi predlagal, da na novo zastavi poslanstvo, ki bi celotno pokrivalo vsa področja delovanja Zavoda Novo mesto, tako da bi k uresničevanju tega stremeli vsi zaposleni na Zavodu.

Vodstvu Zavoda Novo mesto bi predlagal, da skuša vpeljati in pri svojem delovanju slediti naslednjemu poslanstvu oziroma predlogu: »Poslanstvo Zavoda Novo mesto je izboljševanje stanja na področju kulture, športa, turizma in mladinske dejavnost ter učinkovita organizacija, razvoj in spodbujanje dejavnosti na področjih njegovega delovanja s ciljem obstoja organizacije in boljše prepoznavnosti MONM«.

Vizija Zavoda je: »Zavod Novo mesto bo postal učinkovita izvajalska agencija za uresničevanje vizije razvoja športa, kulture, turizma in mladine. Vloga javnega sektorja je predvsem v odkrivanju potencialov, promociji aktivnega življenja in spodbujanju dejavnosti na področju športa, turizma, kulture in mladine. Poskrbeli bomo za vse generacije ter vsem našim občanom in občankam nudili odlične pogoje za doseganje visoke kakovosti življenja. Osnovna ideja je povezati vsa področja, in sicer z namenom predstaviti Novo mesto kot okolje visoke kakovosti življenja, ki bo vedno znova zanimivo za obiskovalce« (Zavod Novo mesto, 2018).

Vizija se mi ne zdi dobro zastavljena, saj ji manjka eden izmed ključnih elementov, in sicer časovni okvir realizacije vizije v praksi. Spodbudno je zastavljen predvsem zadnji del, kjer je zapisana osnovna ideja povezovanja področij Zavoda v korist prebivalcev Novega mesta. Ponuditi koristne storitve vsem generacijam občanov je tudi eden izmed namenov ustanovitve Zavoda. Zastavljeno vizijo Zavoda Novo mesto je potrebno spremeniti oz. dopolniti s časovnim okvirjem realizacije.

Predlog vizije, ki bi ga sam podal vodstvu Zavoda, bi bil naslednji: »Vizija Zavoda Novo mesto je, da do leta 2028 v naslednjih petih letih postane zanesljiv in povezovalen partner med prebivalci Novega mesta kot uporabniki storitev in obiskovalci prireditvev, mediji, donatorji in sponzorji in splošno širšo javnost v lokalnem, regionalnem in evropskem okolju na področju kulture, turizma, športa in mladine.«

3.4 Organizacijska struktura Zavoda Novo mesto

Organizacijska struktura je eden najpomembnejših elementov vsakega podjetja, saj odločilno oblikuje njegovo delovanje in je kot neotipljiva ovira za posnemanje. Zaposleni med seboj vstopajo v razmerja in odnose, ki medsebojno vplivajo drug na drugega in se med seboj povezujejo, združujejo in prilagajajo. Kot so zapisali Dimovski, Penger in Žnidaršič

(2005), so za definicijo organizacijske strukture ključne tri navedbe. Prva navedba je, da organizacijska struktura določa formalne odnose poročanja. Druga navedba določa, da je potrebno združevanje posameznih zaposlenih v oddelke in oddelke v celotno organizacijo. Tretja navedba pa navaja, da morajo biti v organizacijsko strukturo vključeni sistemi, ki določajo in oblikujejo koordinacijo in integracijo naporov po oddelkih. Idealna organizacijska struktura je tista, ki zaposlene spodbuja, da ob potrebi koordinacije in horizontalne informacije te posredujejo potrebnim deležnikom.

Na dan 31. 12. 2019 je bilo v Zavodu zaposlenih 37 delavcev, od tega 31 za nedoločen čas in šest oseb prek programa javnih del. V letu 2018 so bile tri upokojitve redno zaposlenih delavcev in ena preko javnih del. Na tej podlagi upokojitev je bila izvedena ena nadomestna zaposlitev redno zaposlenih in dve nadomestni zaposlitvi prek programa javnih del. V začetku leta 2019 je bila realizirana zaposlitev poslovnega sekretarja in projektne vodje. Med letom so bile realizirane zaposlitve višjega svetovalca področja III za turizem, mladinskega delavca I in čistilke II. Ob koncu leta 2020 pa je bilo na Zavodu zaradi upokojitve zaposlene ter odpovedi pogodbe o zaposlitvi enemu zaposlenemu zaposlenih 36 delavcev (MONM, 2020).

Organi Zavoda Novo mesto so svet Zavoda, strokovni sveti za šport, kulturo, turizem in mladino ter direktor. Vsi zagotavljajo poslovanje Zavoda v skladu z veljavnimi predpisi in odgovarjajo za zakonitost poslovanja. Svet Zavoda sestavljajo predstavniki ustanovitelja (MONM) in štirje ostali člani sveta. Strokovni svet za šport, kulturo, turizem in mladino sestavljajo po trije člani.

Po sprejetju sklepa na 13. redni seji Občinskega sveta MONM je na mestu direktorja nastopil svoj štiriletni mandat dne 1.8.2020 sedanji direktor gospod Aleš Makovac.

4 RAZVIJANJE STRATEGIJE ZAVODA NOVO MESTO

Razvijanje strategije organizacije je ključnega pomena za uspešno in učinkovito doseganje organizacijskih ciljev ter uresničevanje organizacijskega namena. Razvoj strategij delovanja mora pri tem na eni strani temeljiti na jasnem vpogledu in podrobni informiranosti o izhodiščnem stanju in okolju, ki predstavljata osnovne pogoje in zagotavljata ključna sredstva delovanja (Laurett in Ferreira, 2018). Osnovni pogoji in ključna sredstva se nanašajo tako na omejitve kot na priložnosti, ki jih predstavljajo komponente zunanjega in notranjega okolja organizacije. Med temeljne komponente zunanjega okolja, ki jih upoštevamo pri razvijanju strategije, uvrščamo politično in pravno okolje, gospodarsko okolje, družbeno in kulturno okolje ter tehnološko okolje organizacije. V notranjem okolju so za strateški razvoj ključnega pomena preteklo poslovanje organizacije, viri organizacije, program organizacije ter njena tehnološka, organizacijska, kadrovska podstruktura (Bryson, 2018). V nadaljevanju predstavljam analizo zunanjega in notranjega okolja Zavoda Novo mesto po posameznih komponentah okolja.

4.1 Analiza zunanjega okolja

Vsaka organizacija je umeščena v specifično zunanje okolje, ki predstavlja osnovni kontekst njenega delovanja in ga je treba upoštevati pri strateškem načrtovanju. Od zunanjega okolja je odvisna uspešnost različnih alternativnih pristopov delovanja in doseganja ciljev, hkrati pa zunanje okolje organizaciji zagotavlja tudi nekatere temeljne vire delovanja.

4.1.1 Politično in pravno okolje

Politično in pravno okolje delovanja Zavoda predstavlja na občinsko in nacionalno razdeljena politika ter zakonodaja. Temeljni zakon, ki določa delovanje zavodov je ZZ. Zavod svoj program storitev realizira na način in pod pogoji javne službe in dejavnosti v javnem interesu (Zavod Novo mesto, 2020b). Gre za negospodarske javne službe, katerih delovanje na nacionalni ravni iz socialnih razlogov ni prepuščeno tržnim razmeram, saj je njihovo zagotavljanje pomembno pri vzdrževanju zdrave družbe. Zakonska zaščita negospodarskih javnih služb se nanaša na zagotavljanje telesnega in duševnega zdravja populacije, njene kulturne socializacije, vzdrževanja družbene dediščine izobraževanje ipd. (Korpič-Horvat, 2003). Dejavnost Zavoda je poleg tega umeščena na področje delovanja različnih ministrstev, saj program storitev zajema športne, kulturne, turistične, mladinske dejavnosti ter povezovanje in koordinacijo deležnikov na teh področjih (Zavod Novo mesto, 2020b). Delovanje Zavoda je tako odvisno od nacionalnih politik na tem področju, predvsem z vidika zagotavljanja sredstev in drugih spodbud. Zavod je ustanovila MONM, ki zagotavlja večinski del sredstev za delovanje (MONM, 2020).

Pri razvoju strategij delovanja je treba upoštevati omejitve in priložnosti, ki jih prinašajo ureditev delovanja javnih zavodov, podpora ustanoviteljice ter možnosti podpore ministrstev, pristojnih za šport, kulturo, turizem, vzgojo in izobraževanje ipd. Med temi omejitvami in priložnostmi je dejstvo, da zavod kot institucija deluje v javnem interesu in je lahko upravičena do različnih subvencij, ki so na razpolago za podporo izvajanja negospodarskih družb v javnem interesu. Na drugi strani pa mora biti delovanje skladno z opredelitvami institucije v javnem interesu, zadovoljevati mora torej družbene potrebe in ne sme biti naravnano zgolj k ustvarjanju dobička. Pri tem je pomembno, da Zavod v razvoju svojih strategij predvideva, kakšno je najučinkovitejše razmerje namenjanja obstoječih virov črpanju javnih sredstev in pridobivanju lastnih sredstev s prodajo storitev na trgu.

4.1.2 Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje delovanja Zavoda, ki ga je vredno upoštevati pri načrtovanju strategij razvoja, se nanaša na ekonomske okoliščine in trende. Podatki bruto domačega proizvoda in domače potrošnje kažejo na gospodarsko rast od 2016 do tretjega četrtletja 2019. V zadnjem četrtletju leta 2019 je slovensko gospodarstvo beležilo upad domače potrošnje, ki ji je sledil tudi upad BDP (Tabela 1 in 2). Kritični dejavnik gospodarskih trendov leta 2020 je bila

epidemija covid-19, ki grobo posega tudi na dejavnosti Zavoda: šport, kultura, turizem, mladinska dejavnost (Statistični urad Republike Slovenije, v nadaljevanju SURS, 2020a). Padec potrošnje in pričakovani padec BDP v letu 2020 sta imela za delovanje Zavoda različne implikacije. Po eni strani se različno spreminjajo razmerja sredstev uporabnikov: nekaterim se med epidemijo dohodki zmanjšajo, drugim ne. Zmanjšanje dohodkov lahko nadalje različno vpliva na potrebe uporabnikov in njihove zmožnosti. Na eni strani lahko padec gospodarske aktivnosti povzroči povečano potrebo po brezplačnih storitvah Zavoda zaradi pomanjkanja dostopnosti plačljivih storitev, hkrati pa zmanjšuje tudi kupno moč uporabnikov v kontekstu plačljivih storitev Zavoda. Po drugi strani lahko slabši materialni položaj uporabnikom na druge načine onemogoča uporabo storitev Zavoda, npr. da so te za njih nedostopne zaradi slabih možnosti prevoza ipd.

Tabela 1: Bruto domači proizvod na prebivalca, Slovenija, 2016–2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Na prebivalca (EUR, v tekočih cenah in po tekočem tečaju)	19.589	20.819	22.135	23.165	22.014

Vir: SURS (2020b).

Tabela 2: Potrošnja, Slovenija, 2018–2020

	2018 Q2	2018 Q3	2018 Q4	2019 Q1	2019 Q2	2019 Q3	2019 Q4	2020 Q1	2020 Q2	2020 Q3
Domača potrošnja	3,7	5,8	4,9	4,1	3,6	5,1	1,0	-3,2	-12,5	-5,0
Zasebna potrošnja	3,3	3,1	4,3	4,8	6,5	5,8	2,3	-6,3	-17,3	-0,8

Vir: SURS (2020b).

4.1.3 Družbeno in kulturno okolje

Značilnosti družbenega in kulturnega okolja pomembno vplivajo na uporabo storitev Zavoda in so prav tako pomembne pri načrtovanju strategij razvoja. Družbeno povpraševanje po športnih, kulturnih, turističnih in mladinskih storitvah predstavlja pomembno orientacijo pri postavljanju ciljev Zavoda in usmerjanju virov Zavoda. Vire in cilje je skladno s poslanstvom javnih negospodarskih služb smiselno usmerjati predvsem na področja, kjer je povpraševanje večje in ponudba manjša oz. nedostopna širši populaciji uporabnikov. Javno financiranje dejavnosti Zavodu omogoča, da storitve ponuja brezplačno ali po nižjih cenah kot pridobitno usmerjeni ponudniki na trgu.

Pregled statističnih podatkov o uporabnikih kulturnih in turističnih storitev kaže, da poraba kulturnih storitev v povprečju narašča. Rast obiska med letoma 2016 in 2019 beležijo muzeji in galerije ter odrska umetnost. Zmanjšano povpraševanje beležijo specifični segmenti, na primer razstave – zmanjšan obisk otrok in mladine, med odrskimi umetnostmi pa upad

beležijo glasbene ustanove (Tabela 3 in 4). V povprečju več kot polovica slovenskih državljanov letno obiše vsaj eno od prireditev, slaba tretjina pa več kot tri prireditve. Uporabniki najpogosteje obiskujejo koncerte, sledijo pa gledališke igre in otroške predstave. Pogosteje prireditve obiskujejo uporabniki z višjo izobrazbo in višjimi dohodki. Tretjina prebivalcev si letno ogleda tudi vsaj en športni dogodek, predvsem pa so ciljna skupina športnih prireditev moški. Med ženskami je takšnih, ki se udeležijo vsaj ene športne prireditve letno, komaj petina (SURs, 2015). Turistične storitve na drugi strani beležijo jasen in stabilen porast v celotnem zadnjem desetletju; zaradi epidemije covid-19 je zabeležen padec v letu 2020 (Tabela 5).

Tabela 3: Obiskovalci razstav v muzejih in galerijah

	2016	2017	2018	2019
Vrsta obiska – skupaj	3.236.504	3.161.866	2.733.597	2.800.899
Tuji obiskovalci	775.672	854.545	817.000	848.775
Otroci in mladina	866.977	949.877	795.323	711.883

Vir: SURS (2020c).

Tabela 4: Obiskovalci prireditev odrske umetnosti

	2016	2017	2018	2019
Ustanove skupaj	3.964.417	4.358.382	4.668.437	4.453.642
Kulturni dom, center za kulturo	3.007.953	3.380.921	3.562.905	3.421.998
Gledališče, opera	845.979	873.276	1.029.406	996.701
Glasbene ustanove	110.485	104.184	76.126	34.943

Vir: SURS (2020d).

Tabela 5: Prihodi in prenočitve turistov

	Prihodi turistov – skupaj	Prenočitve turistov – skupaj
2010	3.299.537	9.883.920
2011	3.535.794	10.413.012
2012	3.635.688	10.604.352
2013	3.746.106	10.708.408
2014	3.901.563	10.738.766
2015	4.373.878	11.653.764
2016	4.834.071	12.647.876
2017	5.503.284	14.208.545
2018	5.933.266	15.694.705
2019	6.229.573	15.775.331
2020	3.065.085	9.204.374

Vir: SURS (2020e).

Na prakso obiskovanja kulturnih, športnih dogodkov, turističnih destinacij in dogodkov za mladino v letu 2020 pomembno negativno vpliva epidemija covid-19. Medtem ko nekatere zadržke do obiskovanja prireditelj, dogodkov in koriščenja storitev izražajo že uporabniki sami, organizacijo in izvedbo preprečujejo predvsem omejevalni ukrepi.

4.1.4 Tehnološko okolje

Tehnološko okolje je še eden od pomembnih dejavnikov zunanjega okolja, ki vplivajo na delovanje Zavoda in za katerega je smiselno, da ga Zavod upošteva pri oblikovanju razvojnih strategij. Tehnološko okolje predstavljajo tehnološke rešitve, ki so v uporabi pri zagotavljanju storitev in opravljanju dejavnosti Zavoda. Za tehnološko okolje so značilne hitre spremembe in strožji tehnološki standard, neomejene možnosti inovacij, naraščanje sredstev za raziskovalno-razvojno dejavnost in večja usmeritev v manjše izboljšave kot v velike iznajdbe. Na vseh področjih delovanja Zavoda so na primer pomembne tehnologije organizacije in vodenja dogodkov, ki v vse večji meri prehajajo na podporo informacijske tehnologije. Informacijska tehnologija danes predstavlja ključno orodje za obveščanje uporabnikov in komunikacijo z njimi. Zavod Novo mesto v te namene uporablja osnovo spletno stran, poleg tega pa tudi več posameznih podpornih strani na socialnih omrežjih. Tehnološka podpora je ključnega pomena tudi pri sami organizaciji in izvedbi dogodkov, kjer informacijska tehnologija podpira tako koordinacijo in komunikacijo med deležniki, organizatorji, izvajalci kot tudi samo upravljanje s sredstvi, viri in opremo med izvajanjem storitev.

Kot je bilo že omenjeno, svetovni splet predstavlja ključno orodje za obveščanje uporabnikov in komunikacijo z njimi. Tako je tudi z uporabniki storitev Zavoda Novo mesto in tukaj je treba storiti korak naprej, ker – kot omeni tudi direktor v intervjuju – je bil v preteklosti fokus na izvedbi dogodka, ne pa na promociji in marketingu, posledici tega pa sta bili pomanjkljivo ozaveščanje meščanov in slab obisk dogodkov.

Od leta 2016 do 2020 se je število gospodinjstev v Republiki Sloveniji z dostopom do interneta povečalo za 15 odstotnih točk. V nadaljevanju bom pokazal rast uporabe interneta med prebivalci Republike Slovenije.

V zadnjem četrtletju 2020 je internet redno uporabljalo 87 % oseb, starih 16–74 let (v 2019: 83 %). 76 % 16- do 74-letnikov je internet uporabljalo vsak dan ali skoraj vsak dan (v 2019: 74 %), 75 % pa večkrat na dan (v 2019: 69 %). 11 % 16- do 74-letnikov interneta do zdaj še ni uporabljalo (v 2019: 13 %) (SURS, 2020f).

Tabela 6: Odstotek gospodinjstev z dostopom do interneta in odstotek prebivalcev Slovenije, ki redno dnevno uporabljajo internet

	2016	2017	2018	2019	2020
Odstotek gospodinjstev	77	82	85	90	92
Odstotek prebivalstva	75	79	80	83	87

Vir: SURS (2020f).

Kot je razvidno iz tabele 6, se je število prebivalcev Slovenije, ki redno dnevno uporabljajo internet, v letu 2020 glede na leto 2016 povečalo za 12 odstotnih točk. To kaže na strm vzpon uporabe interneta. K večji uporabi je pripomoglo tudi stanje s koronavirusom in ustavitvijo javnega življenja, saj se je veliko vsebin in dogodkov preselilo na internet. Zato predlagam Zavodu, da svoje marketinške strategije obveščanja o dogodkih usmeri na internet. Ker je internet najbolj obiskan svetovni medij, predlagam vodstvu Zavoda, da izkoristi prednosti uporabe in s tem ponudi tudi meščanom Novega mesta več kot z rednimi mediji.

Zaradi vse bolj omejenih naravnih virov in zaradi vse hitrejšega ekonomskega razvoja lahko na področju športne infrastrukture pričakujemo razvoj novih tehnologij, ki bodo zniževale stroške poslovanja, in uporabo novih materialov (umetne trave, športni tlaki, oprema ...), ki bodo omogočali razvoj novih programov in večji obseg uporabe infrastrukture. Tako vpeljane nove tehnologije vplivajo oz. med seboj tesno povezujejo in prinašajo sinergije tako v razvoju novih programov in storitev kot pri razvoju, načrtovanju in gradnji sodobne infrastrukture.

4.2 Analiza notranjega okolja

Notranje okolje predstavlja notranji ustroj Zavoda ter vključuje obstoječe vire in sredstva, prakse delovanja, učinke teh praks ter druge notranje okoliščine delovanja. Zavod mora pri razvoju strategij delovanja nujno upoštevati lastne kapacitete in njihove omejitve, hkrati pa je koristno, da ima pregled nad notranjimi priložnostmi.

4.2.1 Dozdajšnja uspešnost poslovanja

Spremljanje uspešnosti poslovanja je bistveni del spremljanja rasti in napredka vsake organizacije ter predstavlja temelj za vsakršno načrtovanje nadaljnjih smeri in strategij razvoja. Spremljanje uspešnosti poslovanja lahko vključuje različne načine merjenja dejanske uspešnosti podjetja glede na predvidene cilje. Redno spremljanje in preverjanje uspešnosti poslovanja organizacijo tudi ščiti pred morebitnimi finančnimi ali organizacijskimi težavami, v katere lahko zaide zaradi neskladnosti sprejemanja odločitev in realnega stanja. Spremljanje uspešnosti organizaciji tudi pomaga pri zniževanju stroškov različnih organizacijskih procesov, izboljšanju produktivnosti ter učinkovitosti v doseganju ciljev in izvrševanju namena. Za spremljanje poslovne uspešnosti uporabljamo različne

poslovne kazalnike in meritve, med katerimi so najpogosteje uporabljeni finančni podatki. Ti omogočajo izračune tradicionalnih kazalnikov uspešnosti, ki prikazujejo merljive vrednosti uspešnosti organizacije in kažejo standardizirane mere napredke v doseganju poslovnih ciljev (Cestari in drugi, 2018; Messeghem in drugi, 2018).

Finančni kazalniki neprofitnih organizacij: (1) omogočajo analizo, kako organizacija izpolnjuje trenutne in prihodnje finančne plane, ter (2) ocenjujejo, kako učinkovita je organizacija pri izpolnjevanju poslanstva skozi čas in v primerjavi z drugimi dobrodelnimi organizacijami (Črnak-Meglič in drugi, brez datuma).

Za ugotavljanje uspešnosti izbranega Zavoda sem analiziral in interpretiral podatke iz letnih poročil. Izkazi prihodkov in odhodkov kažejo, da Zavod v zadnjih treh letih v povprečju ustvari okoli 2 milijona prihodkov od poslovanja. Letna rast prihodkov od poslovanja se giblje med 7 in 10 %. Delež finančnih in drugih prihodkov pri tem ne presega 0,3 %. Zavod na letni ravni v povprečju ustvarja okoli 2,1 milijona odhodkov, ki se nanašajo predvsem na stroške blaga, materiala in storitev (59 %) ter stroške dela (35–38 %). Amortizacija predstavlja dober 1 % odhodkov in drugi stroški slab 1 % odhodkov. Finančni in drugi odhodki predstavljajo največ 0,2 % vseh letnih odhodkov. Zavod je tako leta 2017 še posloval s presežkom prihodkov nad odhodki, in sicer v višini 42.304 evrov, leta 2018 in 2019 pa s povprečnim presežkom odhodkov nad prihodki v višini 125.399 evrov. V letu 2020 je Zavod kljub izredno težkim razmeram na trgu zaradi epidemije covid-19 ustvaril presežek prihodkov nad odhodki v višini 111.468,35 evrov. Dober poslovni rezultat gre pripisati reorganizaciji in dobremu vodenju Zavoda. Kljub 21-% zmanjšanju prihodkov iz poslovanja, ki predstavljajo daleč največji delež med celotnimi prihodki Zavoda, je vodstvu Zavoda uspelo znižati celotne odhodke Zavoda skoraj za četrtno, kar kaže tudi indeks primerjave let 2020/2019, ki je 0,73. Omeniti je treba, da so se zaradi nezmožnosti izvajanja večine dejavnosti Zavoda od sredine marca 2020 naprej zaradi že prej omenjene epidemije covid-19 znižali tudi stroški blaga, materiala in storitev za 40 %. Razmerje odhodkov in prihodkov v zadnjih let ostaja pozitivno ter v povprečju znaša 24.256,25 evra (Tabela 7).

Tabela 7: Podatki iz izkazov prihodkov in odhodkov

Kazalnik	2020	2019	2018	2017	Povprečje	Indeks 2020/2019	Indeks 2019/2018	Indeks 2018/2017
Prihodki od poslovanja	1.790.118	2.254.153	2.035.233	1.900.031	1.994.844	0,79	110,8	107,1
Finančni prihodki	1.721	1.189	4.306	1	1.804	144,7	27,6	430600,0
Drugi prihodki	1.611	2.169	1.219	1.851	1.713	0,74	177,9	65,9
Celotni prihodki	1.793.450	2.257.511	2.046.120	1.901.883	1.999.741	0,79	110,3	107,6
Stroški blaga, materiala in storitev	809.621	1.357.562	1.325.767	1.158.625	1.162.894	0,60	102,4	114,4
Stroški dela	830.440	890.021	857.900	651.876	807.559	0,93	103,7	131,6
Amortizacija	18.470	32.176	35.580	25.129	27.839	0,57	90,4	141,6
Drugi stroški	18.527	21.014	15.173	13.399	17.028	0,88	138,5	113,2
Finančni odhodki	4.145	4.897	2.131	2.800	3.493	0,85	229,8	76,1
Drugi odhodki	779	3.193	4.174	1.231	2.344,25	0,24	76,5	339,1
Celotni odhodki	1.681.982	2.313.703	2.240.725	1.859.579	2.023.997	0,73	103,3	120,5
Presežek prihodkov	111.468	0	0	42.304	38.443	/	100,0	0,0
Presežek odhodkov	0	56.192	194.605	0	62.699,25	0,0	28,9	19460500

Vir: Zavod Novo mesto (2018), Zavod Novo mesto (2019) in Zavod Novo mesto (2020).

Dosedanje uspešnost poslovanja preverjamo tudi z izračunom nekaterih specifičnih kazalnikov uspešnosti poslovanja, in sicer koeficienti ekonomičnosti, stopnjo dobičkovnosti, stopnjo delovne stroškovnosti ter skupnim dohodkom in koeficientom dobička na zaposlenega.

Koeficient celotne ekonomičnosti računamo kot razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Koeficient je namenjen sintetičnemu izrazu odstopanja prihodkov od odhodkov z upoštevanjem vseh vplivov nanje. Višji koeficient pomeni večjo gospodarnost organizacije. Koeficient celotne gospodarnosti Zavoda se med letoma 2016 in 2018 giblje od 1,04 proti 0,91 ter v letih 2019 znova poraste z 0,98 na 1,02 v letu 2020.

Koeficient ekonomičnosti poslovanja odraža učinkovitost organizacije v poslovanju. Računamo ga kot razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. Višja vrednost koeficienta ekonomičnosti poslovanja kaže na večjo uspešnost organizacije. Koeficient ekonomičnosti poslovanja Zavoda med letoma 2016 in 2018 pada od 1,04 do 0,91 ter nato v letih 2019 znova naraste iz 0,97 na 1,06 v letu 2020. (Tabela 8). Pozitiven trend dvigovanja obeh koeficientov kaže, da Zavod posluje dobro in da je vodstvo začrtalo prave smernice poslovanja.

Stopnja dobičkovnosti prihodkov kaže razmerje med poslovnim dobičkom in celotnimi prihodki. Višja vrednost pomeni večjo dobičkovnost organizacije. Stopnja dobičkovnosti Zavoda kaže, da dobičkovnost med letoma 2016 in 2020 niha in prehaja iz negativnega v pozitivno stanje. Najnižjo stopnjo dobičkovnosti je Zavod dosegel leta 2018 (-9,5 %), najvišjo pa leta 2020 (5,9 %) (Tabela 8).

Stopnjo delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov računamo kot razmerje med stroški dela in poslovnimi prihodki. Visoke vrednosti tega kazalnika moramo nadalje vsebinsko interpretirati v kontekstu, saj lahko pomenijo bodisi (pre)visoke plače zaposlenih bodisi (pre)veliko število zaposlenih v organizaciji. Ključnega pomena pri interpretaciji je tudi vrsta dejavnosti, s katero se organizacija ukvarja. V storitvenih dejavnostih so stroški dela večinoma višji, saj lahko predstavlja intelektualni kapital zaposlenih ključni vir in s tem tudi ključni strošek organizacije. Stopnja delovne stroškovnosti Zavoda med letoma 2016 in 2020 znaša med 0,34 in 0,43 (Tabela 8) ter predstavlja relativno visoko vrednost glede na vrednosti kazalnika sorodnih organizacij (Kastelic, 2016).

Tabela 8: Celotna ekonomičnost Zavoda med 2016 in 2020

	2020	2019	2018	2017	2016
Koeficient celotne ekonomičnosti	1,02	0,98	0,91	1,02	1,04
Ekonomičnost gospodarnosti poslovanja	1,06	0,97	0,91	1,02	1,04
Dobičkovnost prihodkov (v %)	5,9	-2,5	-9,5	2,2	-3,2
Stopnja delovne aktivnosti poslovnih prihodkov	0,43	0,39	0,42	0,34	0,39

Vir: lastno delo.

Pri kazalnikih donosnosti nas zanima donosnost prihodkov, sredstev ter kapitala. Kazalnike donosnosti prihodkov bi lahko uvrstili v ločeno skupino kot kazalnike gospodarnosti. Nekateri kazalniki prihodkov izhajajo že iz navpične analize izkaza uspeha (Hočevar in Igličar, 1997, str. 242).

Za boljši vpogled v rentabilnost samega Zavoda pa sem prikazal dva temeljna kazalnika rentabilnosti, in sicer kazalnik donosnosti lastniškega kapitala (angl. Return on equity, v nadaljevanju ROE) in kazalnik donosnosti sredstev (angl. Return on assets, v nadaljevanju ROA) (Tabela 9).

Donosnost lastniškega kapitala je eden najpomembnejših finančnih kazalnikov. Izračuna se ga kot količnik med čistim dobičkom/izgubo in povprečno knjižno vrednostjo lastniškega kapitala. Kazalnik donosnost lastniškega kapitala je mera profitabilnosti podjetja z vidika lastnikov, saj se dobiček primerja z lastniškim kapitalom (Dimovski in Gregorič, 2000, str. 70). Donos na kapital pravzaprav izračunava čisti dobiček/izgubo kot delež v kapitalu družbe in je posledično izražen v odstotkih. Tako izračunana donosnost kapitala služi kot indikator učinkovitosti podjetja pri ustvarjanju dobička s sredstvi, ki so jih lastniki investirali v družbo – pokaže nam, koliko EUR podjetje ustvari za vsak EUR lastniškega kapitala.

Kazalnik donosnosti sredstev je pokazatelj učinkovitosti podjetja in je ožji kazalnik, je podmena kazalnika ROE. Kaže nam, kako učinkovito so izkoriščeni resursi podjetja, in sicer tako finančni (različne vloge komitentov) kot realni (zaposleni, oprema, nepremičnine, poslovna mreža) pri zagotavljanju prihodkov (Kobe, 1996, str. 27). Donos na sredstva pravzaprav izračunava čisti dobiček/izgubo kot delež v celotnih sredstvih podjetja in je posledično izražen v odstotkih. Tako izračunana donosnost sredstev služi kot indikator za to, kako učinkovito podjetje uporablja svoja sredstva, ki jih ima na voljo za ustvarjanje dobička. Skratka, to je ocena dobičkonosnosti sredstev podjetja. Kot že omenjeno, izračunana vrednost kazalnika se po navadi izkazuje v odstotkih. Večja je vrednost kazalnika, uspešnejše in učinkovitejše je poslovanje podjetja.

Omeniti je treba, da je Zavod Novo mesto v letih 2018 in 2019 beležil izgubo in temu posledično imata kazalnika v teh letih negativen predznak. V letu 2020 pa sta tako kazalnika ROE kot ROA pozitivna, kar je še en pokazatelj dobrega vodenja Zavoda (potrebno je upoštevati, da je Zavod neprofitna organizacija in mora biti delovanje skladno z opredelitvami institucije v javnem interesu, zadovoljevati mora torej družbene potrebe in ne sme biti naravnano zgolj k ustvarjanju dobička), ki je bilo tudi v kriznem letu profitabilno in učinkovito.

Tabela 9: Kazalnika donosnosti lastniškega kapitala in donosnosti sredstev

	2020	2019	2018	2017
Kazalnik donosnosti lastniškega kapitala (ROE)	1,14%	-0,69%	-3,24%	1,02%
Kazalnik donosnosti sredstev (ROA)	1,11%	-0,66%	-2,72%	1,04%

Vir: lastno delo.

Povprečno število zaposlenih je pomemben kazalnik velikosti organizacije. Zavod se s povprečnim številom zaposlenih med 29 in 38 (Tabela 10) uvršča med majhne organizacije z zaposlenimi med 10 in 50. Med majhne organizacije se Zavod uvršča tudi po prihodkih od poslovanja, kar potrjuje, da organizacija nima nadpovprečno velikega ali majhnega števila zaposlenih (Zakon o gospodarskih družbah (ZGD), Ur. l. RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 – ZPosS in 158/20 – ZIntPK-C).

Skupni prihodki na zaposlenega so kazalnik, ki ga računamo kot razmerje celotnih prihodkov in povprečnega števila zaposlenih v letu. Podatki Zavoda kažejo, da med letoma 2016 in 2020 dosega najnižje skupne prihodke na zaposlenega leta 2016 s 54.247,09 evra in najvišje leta 2017 s 65.582,17 (Tabela 10).

Koeficient dobička na zaposlenega predstavlja razmerje med dobičkom in povprečnim številom zaposlenih v tekočem letu ter je izražen v evrih. Podatki Zavoda kažejo, da organizacija dosega med 1.458,8 in 5.259,6 evra na zaposlenega, vrednost pa med leti precej niha (Tabela 10).

Tabela 10: Število zaposlenih, skupni dohodek in koeficient dobička na zaposlenega

	2020	2019	2018	2017	2016
Povprečno število zaposlenih	36	38	37	29	32
Skupni prihodki na zaposlenega (v €)	50.879,14	59.408,18	55.300,54	65.582,17	54.247,09
Koeficient dobička na zaposlenega (po urah, v €)	3.012,7	1.478,7	5.259,6	1.458,8	2.236,9

Vir: lastno delo.

4.2.2 Ocena virov

Zavod svoj namen uresničuje in zastavljene cilje dosega z različnimi viri. Neposredni vir predstavljajo programi storitev, ki pokrivajo različne dejavnosti. Načrtovanje in realizacijo programov omogočajo tehnološka podstruktura, ki zajema opredmetena in neopredmetena sredstva Zavoda, organizacijska podstruktura in kadrovska podstruktura. Kadrovska podstruktura se nanaša na zaposlene podjetja, ki so zaposleni na različnih organizacijskih enotah, ki sestavljajo organizacijsko podstrukturo Zavoda.

4.2.2.1 Program storitev

Program storitev Zavoda posega na široko področje, ki zajema športne, kulturne, turistične, mladinske dejavnosti ter povezovanje in koordinacijo deležnikov na teh področjih (Zavod Novo mesto, 2020b).

Na področju športne dejavnosti Zavod zagotavlja kontinuirana strokovna, raziskovalna in izobraževalna dela, s katerimi zagotavlja in spodbuja razvoj športnih aktivnosti. Zavod s svojimi aktivnosti ustvarja pogoje razvoja športnih aktivnosti – od načrtovanja in vzdrževanja javnih športnih objektov, spodbujanja razvoja različnih športnih panog do delovanja športnih društev in združenj. Na področju športne dejavnosti Zavod pokriva vse oblike športnega udejstvovanja – od športne vzgoje in rekreacije do vrhunškega športa in športa invalidov ter športne vzgoje v javnih zavodih (Zavod Novo mesto, 2020b).

Na področju športne dejavnosti je Zavod v letih 2018 in 2019 lahko poročal o polni realizaciji vseh načrtovanih programih in povečevanju števila udeležencev glede na pretekla leta. V letu 2020 pa je direktor Zavoda uspeh realizacije programa na področju športa ocenil kot nezadovoljiv oz. zadovoljiv v danih okvirih možnega. Kljub temu pa se programi razvijajo na način širjenja z novimi aktivnostmi ter na način stroškovne racionalizacije. Leta 2018 se je različnih športnih programov skupaj udeležilo 21.782 udeležencev, leta 2019 20.434 udeležencev, leta 2020 pa le 7.681 udeležencev. Kot sem že omenil, letni cilji na področju športa niso bili realizirani zaradi epidemije koronavirusa, ki je v večjem delu leta 2020 ustavila realizacijo večine programa. Kljub temu je Zavodu uspelo realizirati nekatere

plavalne tečaje ter ekipno področno prvenstvo v atletiki za osnovne in srednje šole v izjemno zahtevnih razmerah (MONM, 2020).

Tabela 11: Prihodki in odhodki športnega programa

	2020	2019	2018
Prihodki MONM	69.792,58	105.523	117.258
Prihodki ostalih virov	27.463,10	47.527	41.261
Odhodki	73.515,64	118.994	142.337
Bilanca	23.740,44	34.056	16.182

Vir: MONM (2020).

Na področju kulturne dejavnosti Zavod izvaja lastne produkcije in sodeluje z zunanjimi deležniki ter izvaja kulturne programe in projekte za odrasle in otroke. S svojimi aktivnostmi podpira umetniško ustvarjalnost uprizoritvene, glasbene, vizualne, avdiovizualne, filmske in druge umetnosti ter medijev (Zavod Novo mesto, 2020b). V letih 2018 in 2019 je Zavod realiziral vse načrtovane programe ter beležil rast števila komercialnih prireditev in števila udeležencev. Novost v razvoju programov na področju kulturne dejavnosti je predvsem lastna produkcija. Leta 2018 so kulturne dejavnosti zabeležile 54.233 udeležencev in leta 2019 57.421 udeležencev, v letu 2020 pa le 11.922 udeležencev. Letni cilji na področju kulture niso bili realizirani zaradi epidemije koronavirusa, ki je v večjem delu leta 2020 ustavila realizacijo večine programa. Kljub temu so tik pred epidemijo uspeli realizirati osrednjo premiero opere Julija, ki je bila prva večja produkcija na področju uprizoritvene umetnosti. Velik del predstav, izvedenih v letu 2020, je bil prikazan s pomočjo video platform zaradi omejevalnih ukrepov, ki so preprečevali zbiranje ljudi. Prav tako kot na področju športa je tudi na področju kulture uspeh realizacije programa ocenjen kot nezadovoljiv oz. zadovoljiv v danih okvirih možnega (MONM, 2020).

Tabela 12: Prihodki in odhodki kulturnega programa

	2020	2019	2018
Prihodki MONM	43.500	82.000	94.000
Prihodki ostalih virov	129.224,03	371.172	301.914
Odhodki	192.580,34	452,123	378.183
Bilanca	-19.856,31	1.059	17.731

Vir: MONM (2020).

Na področju turistične dejavnosti Zavod načrtuje, organizira in izvaja politike in strokovna dela, s katerimi zagotavlja in spodbuja pogoje opravljanja in razvoja turističnih dejavnosti (Zavod Novo mesto, 2020b). Tudi na področju turistične dejavnosti Zavod beleži realizacijo programov in doseganje ciljev, razvoj pa gre predvsem v smeri povezovanja z regijskimi deležniki. Število obiskovalcev in nočitev je naraščalo, in sicer je bilo leta 2018 zabeleženih 41.581 obiskov in 112.607 nočitev, leta 2019 pa 45.914 obiskov in 129.369 nočitev in v letu

2020 je bilo zabeleženih 15.205 obiskov in 50.531 nočitev tako domačih kot tujih gostov skupaj. Iz zgoraj navedenih podatkov gre sklepati, da letni cilji na področju turizma niso bili v celoti doseženi. Zavod je realiziral večji del promocijskih aktivnosti. Število obiskovalcev in nočitev pa je drastično upadlo. Cilji niso bili doseženi zaradi ustavitve vseh dejavnost, povezanih z epidemijo koronavirusa (MONM, 2020).

Tabela 13: Prihodki in odhodki turističnega programa

	2020	2019	2018
Prihodki MONM	16.097,23	54.324	98.586
Prihodki ostalih virov	0,00	7.357	82
Odhodki	15.839,24	56.988	112.281
Bilanca	257,99	4.602	-13.612

Vir: MONM (2020).

Na področju dejavnosti za mladino Zavod razvija in izvaja strategije, politike, ukrepe in strokovna dela, s katerimi zagotavlja in spodbuja pogoje razvoja mladinskega dela (Zavod Novo mesto, 2020b). Zavod je leta 2019 na področju dela z mladino uresničil 80 % vseh s programom zastavljenih ciljev zaradi kadrovske stiske. Leta 2018 je Zavod na tem področju beležil 3.085 uporabnikov, leta 2019 jih je imel 6.877, v letu 2020 pa le 3.098 uporabnikov. Večina letnih ciljev na področju mladine je ostala nerealiziranih. Kljub zahtevnim epidemiološkim razmeram so uspešno realizirali projekt Mladinska tržnica. Uspelo jim je tudi preurediti en prostor v Mladinskem centru Oton (MONM 2020).

Tabela 14: Prihodki in odhodki mladinskega programa

	2020	2019	2018
Prihodki MONM	4.362,20	11.257	/
Prihodki ostalih virov	110,67	10.000	/
Odhodki	4.519,72	24.672	/
Bilanca	46,85	862	/

Vir: MONM (2020).

Pregled programov kaže bogat nabor programskih virov Zavoda, s katerimi Zavod uspešno uresničuje svoj namen in dosega svoje cilje, a na žalost je tudi tukaj viden negativen vpliv koronakrize, ki je onemogočila izvedbo pestre ponudbe storitev Zavoda več kot polovico leta 2020. Ukrepi za zaježitev virusa so onemogočali izvedbo programa na vseh področjih Zavoda. Najboljše izide je dosegel športni program predvsem zaradi organizacije športnih prireditev za profesionalne kot tudi rekreativne športnike, ki so potekali pod strogimi pogoji NIJZ.

4.2.2.2 Tehnološka podstruktura

Zavod na vseh področjih delovanja razpolaga z bogato strukturo sredstev, ki obsegajo objekte in opremo. Za področje športne dejavnosti razpolaga s centralnim stadionom Portoval, kegljiščem Portoval, olimpijskim vadbenim centrom Novo mesto, pokritim bazenom ob OŠ Grm, športno dvorano Marof, Športno-rekreacijskim centrom Loka in stadionom umetne trave. Za področje kulturne dejavnosti Zavod razpolaga s Kulturnim centrom Janeza Trdine, v katerem se nahajajo Trdinova dvorana, galerija Kocka, avla centra in ploščad. Za področje mladinske dejavnosti ima Zavod na razpolago Center Oton z mladinskim centrom in sejno sobo (Zavod Novo mesto, 2020c).

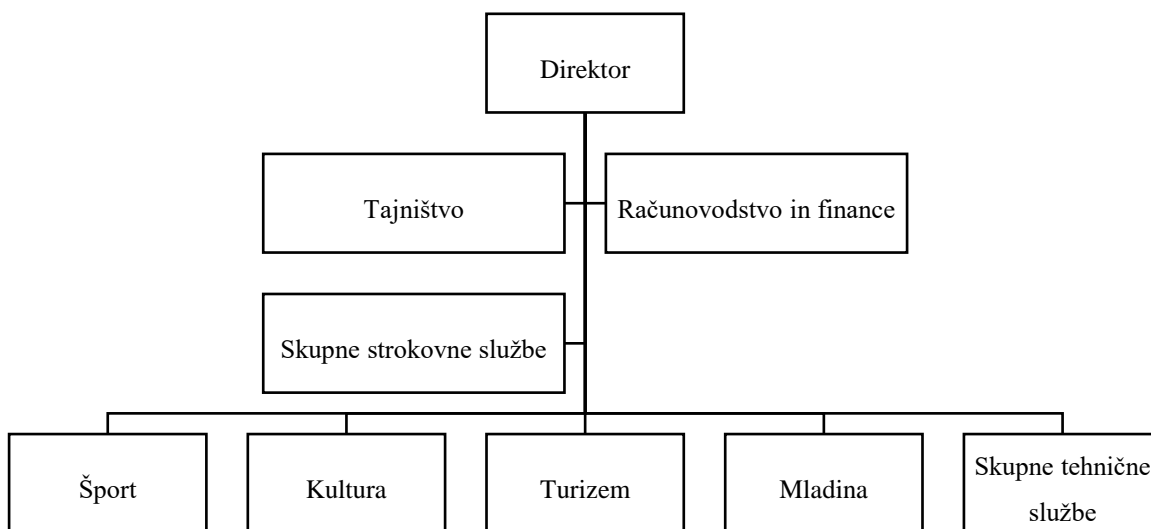
Zavod vse objekte vzdržuje in obnavlja, skrbi za njihovo opremljenost. Za realizacijo aktivnosti uporablja tehnično podporo in opremo, kot so regulatorji delovnega časa, dvigala in dvižne ploščadi, programska oprema na kegljišču, scenske zavese, oprema za prireditve (ozvočenje, razsvetljava, akumulatorji), klimatske naprave, infrastruktura za skladiščenje opreme itn. (Zavod Novo mesto, 2020a).

Tehnološka struktura je ključnega pomena za doseganje ciljev in uresničevanje namena Zavoda, saj omogoča realizacijo programskih virov. Zavod ima na razpolago številne objekte in veliko opreme, ki so namenjeni izvajanju različnih prireditev, dogodkov, storitev, oddaji ipd.

4.2.2.3 Organizacijska podstruktura

Zavod sestavlja osem notranjih organizacijskih enot (NOE), in sicer NOE vodstvo, NOE šport, NOE kultura, NOE turizem, NOE mladina, NOE skupne tehnične službe, NOE računovodstvo in finance in NOE skupne strokovne službe (Zavod Novo mesto, 2020d).

Slika 1: Organigram strukture Zavoda



Vir: Zavod Novo mesto (2020d).

Dejavnosti potekajo na več lokacijah po celotnem območju MONM. Vsako programsko področje pokrivajo posamezna delovna skupina in skupne strokovne službe. Zavod ima za izvajanje storitev, za katere v Zavodu nimajo zadostnih človeških virov oz. je njihovo izvajanje na ta način za Zavod stroškovno bolj sprejemljivo (čiščenje, zagotavljanje pravnih nasvetov, varstvo pri delu ...), sklenjeno pogodbeno razmerje za izvajanje storitev z zunanjimi partnerji. Za sodobne organizacijske strukture je značilno, da struktura temelji na horizontalnih tokovih dela in ne na vertikalnem delegiranju in hierarhiji, organizacijska struktura Zavoda Novo mesto pa poskuša slediti modernim smernicam. Podstrukturo bi ocenil kot dobro, saj glede na to, da ima Zavod sploščeno organizacijsko strukturo z manjšim številom ravni poročanja, ta omogoča učinkovito sodelovanje med posameznimi enotami in s tem ustrezno izvajanje zadanih nalog.

4.2.2.4 Kadrovska podstruktura

Povprečno število zaposlenih v Zavodu se med letoma 2016 in 2020 giblje med 29 in 38 oseb. Zavod zaposluje dolgoročno na delovnih mestih NOE in kratkotrajno na delovnih mestih posameznih projektov in NOE skupne tehnične službe. V NOE vodstvo so bile ob koncu 2020 zaposlene štiri osebe, v NOE šport štiri osebe, v NOE kultura je bilo pet oseb, v NOE turizmu ena oseba, v NOE mladini ena oseba, v NOE računovodstvu in financah tri osebe in v NOE skupnih strokovnih službah dve osebi. Struktura glede na spol zajema 13 moških in 7 žensk (MONM, 2020). V letu 2020 (na dan 31.12) je kadrovska struktura obsegala naslednje zaposlene:

- na programu športa so bile leta 2020 zaposlene tri osebe v rednem delovnem razmerju za nedoločen čas,
- na programu kulture štiri osebe v rednem delovnem razmerju za nedoločen čas,
- na programu turizma dve osebi v rednem delovnem razmerju za nedoločen čas in ena oseba redno za nedoločen čas celo leto,
- na programu mladine ena oseba za nedoločen čas,
- na projektih mestnega managementa povprečno 0,5 osebe za nedoločen čas (ena oseba je bila zaposlena polovico časa),
- za vzdrževanje objektov 14 oseb in štiri osebe prek javnih del.

Kadrovska podstruktura Zavodu predstavlja velik izziv, saj velik del dejavnosti predstavlja projektno delo, kar pomeni velika kvaliteta in kvantiteta nihanja v kadrovskih potrebah. Zaradi kompleksne dinamike kadrovskih potreb Zavod pogosto ostane brez potrebnih kadrovskih virov, na drugi strani pa se lahko občasno sooča s presežki, kar povzroča stroškovno neučinkovitost delovanja Zavoda. V Zavodu se tudi s posameznimi motivacijskimi ukrepi in ponudbo usposabljanj in izobraževanj za svoje zaposlene zavedajo, da so zaposleni s svojim odnosom, znanjem in kakovostnim delom ogledalo organizacije in predstavljajo bistvo kadrovske politike. Mogoče je malce zaskrbljujoča edina fluktuacija zaposlenih, saj so – po besedah direktorja Zavoda – v letih pred nastopom njegovega

mandata odpuščali predvsem zaposlene, zadolžene za planiranje in izvedbo dogodkov, ne pa tudi zaposlenih, ki skrbijo za obratovanje in vzdrževanje objektov pod okriljem Zavoda. Izobrazbena struktura zaposlenih se v primerljivih letih ni bistveno spreminjala, saj se ni bistveno spreminjalo niti skupno število zaposlenih. Največji delež, tj. dobra četrtina zaposlenih, ima srednješolsko izobrazbo (V. stopnjo), tretjina zaposlenih ima višješolsko izobrazbo (VI. stopnjo), petina zaposlenih ima VII. stopnjo ali več, manj kot 10 % pa predstavljajo zaposleni z manj kot V. stopnjo izobrazbe.

Tabela 15: Izobrazbena struktura

	2020	Delež (%)	2019	Delež (%)	2018	Delež (%)	2017	Delež (%)	2016	Delež (%)
Visoko strokovna, univerzitetna ali višja izobrazba (VII. stopnja ali več)	8	22	8	21	8	22	7	24	7	22
Višješolska izobrazba (VI. stopnja)	12	33	12	31	12	32	8	28	11	34
Srednješolska izobrazba (V. stopnja)	14	39	15	40	14	38	12	41	12	38
Ostalo (manj kot V. stopnja)	2	6	3	8	3	8	2	7	2	6
Skupaj	36	100	38	100	37	100	29	100	32	100

Vir: MONM (2020).

Prav tako se ni bistveno spreminjati niti struktura zaposlenih, če jih primerjamo po starosti. Največji del, tj. dobro četrtino, predstavljajo zaposleni v starostnem obdobju od 40 do 44 let, slabo četrtino zaposleni v starostnih skupinah od 45 do 49 in od 50 do 54 let. Omeniti velja še starostno skupino od 35 do 39 let, katere delež predstavlja od 15 do 20 %. Vse druge ostale starostne skupine pa predstavljajo manj kot 10-% delež v celotni strukturi zaposlenih.

Tabela 16: Struktura zaposlenih po starostnih skupinah

	2020	Delež (v %)	2019	Delež (v %)	2018	Delež (v %)	2017	Delež (v %)	2016	Delež (v %)
Do 24 let	1	2	1	2	1	2	0	0	0	0
Od 25 do 29 let	2	5	2	5	2	5	1	3	1	3
Od 30 do 34 let	1	2	2	5	2	5	1	3	2	6
Od 35 do 39 let	5	15	6	16	6	18	6	21	7	22
Od 40 do 44 let	10	28	10	26	9	25	7	24,5	8	25
Od 45 do 49 let	8	23	8	22	8	22	6	21	7	22
Od 50 do 54 let	8	23	8	22	8	22	7	24,5	7	22
Od 55 do 59 let	1	2	1	2	1	2	1	3	0	0
Skupaj	36	100	38	100	37	100	29	100	32	100

Vir: MONM (2020).

4.3 Empirična raziskava o delovanju Zavoda Novo mesto

Na podlagi namena in cilja dela sem si zastavil naslednje raziskovalno vprašanje:

»Ali je morebitno obstoječe strateško načrtovanje Zavoda Novo mesto mogoče z analizo ustreznosti morebitnega obstoječega načrtovanja spremeniti tako, da bo Zavod povečal uspešnost?«

V tabeli 17 je prikazano vprašanje razčlenjeno na več delov, ki so neposredno povezani s cilji, ki sem si jih zastavil znotraj oblikovanja koncepta strategije nadaljnjega razvoja Zavoda Novo mesto. Dodani so tudi kazalniki uspešnosti za področje.

Tabela 17: Raziskovalna vprašanja, cilji in kazalniki uspešnosti

Raziskovalno vprašanje	Raziskovalni cilj	Kazalnik uspešnosti
Kako bi Zavodu pomagal do optimalnega delovanja?	Povečanje prihodkov Zavoda	Kazalnik ekonomičnosti
Kako bi lahko Zavod uspešno pridobival finančna sredstva?	Večja usmerjenost Zavoda v trženje	Kazalnik učinkovitosti zbiranja sredstev
Kako naj se Zavod povezuje z lokalnimi, državnimi in mednarodnimi organizacijami?	Definirati strukture povezovanja Zavoda z ostalimi organizacijami	Število uporabnikov, ki sodelujejo v ponujenih programih (ki so nastali s povezovanjem Zavoda z ostalimi organizacijami)
Kako bi lahko Zavod krepil svoj ugled in prepoznavnost?	Vzpostavitev sistema za prejetje predlogov ter komunikacijo z javnostjo	Pregled obiskanosti (in kakovosti dogodkov v organizaciji Zavoda ter ocenitev njegove javne podobe)
Kako naj Zavod skrbi za razvoj kadrov?	Vzpostavitev programa za razvoj kadrov	Odstotek osebja vključen v programe razvoja ali izobraževanja

Vir: lastno delo.

Pri procesu vrednotenja uspešnosti organizacije je – poleg tradicionalnih finančnih kazalnikov – zelo priporočljiva (in ustrezna) uporaba *nefinančnih kazalnikov*. Le-ti lahko povedo veliko več o delovanju organizacije kot finančni, vendar jih je zelo težko meriti in so pogosto manj natančni. Njihov izvor izhaja iz strategije organizacije. Nefinančni kazalniki vsebujejo bistvene pokazatelje uspešnosti poslovanja ter dopolnjujejo pomanjkljivosti finančnih kazalnikov. Povedo, ali je poslanstvo jasno in dovolj osredotočeno, poleg tega pa tudi ali so programi in projekti usklajeni s poslanstvom organizacije, kot tudi če le-ta deluje na zelenih področjih, ali je organizacija učeča se ter kaj je potencial neprofitne organizacije. Večina neprofitnih organizacij nujno potrebuje kazalnike merjenja uspešnosti za doseganje dolgoročnih ciljev ter poslanstva in ne le kratkoročnih ciljev pri zbiranju sredstev in preverjanju izpolnjevanja plana (Črnak-Meglič in drugi, brez datuma).

Za objektivnejši vpogled in pridobivanje podatkov o delovanju Zavoda sem, uporabil kvalitativno metodo polstrukturirani globinski intervju z zaposlenim na Zavodu Novo mesto, ki ima možnost sodelovanja pri procesu sprejemanja strateških odločitev v Zavodu. S tem sem pridobil podatke za vpogled v organizacijo tako s subjektivnega kot objektivnega vidika

Po potrditvi vprašanj polstrukturiranega intervjuja sem opravil njegovo kodiranje. Vprašanja in odgovore sem zbral v preglednico ter jim pripisal pripadajoče kode, ki so strnjen odgovor in oporne točke najpomembnejših ugotovitev. Poleg odgovora pa je zapisana tudi kategorija na katero se odgovor nanaša glede na področja SWOT analize. Narejena je bila analiza poslovanja in delovanja Zavoda Novo mesto iz javno dostopnih virov. Na podlagi vseh pridobljenih podatkov in ugotovitev, vključno z analizo dozrajšnje uspešnosti poslovanja in SWOT analizo, sem pripravil strateške cilje in (na novo) oblikoval strategijo za Zavod.

V Prilogi 2 so v tabeli 1 predstavljeni kodirani podatki intervjuja z direktorjem Zavoda Novo mesto. Osnovna vprašanja so razvidna iz Priloge 1.

Iz opravljenega intervjuja in posredovanih odgovorov direktorja je moč razbrati, da je vodstvo usmerjeno v prihodnost in aktivno deluje v smeri razvoja Zavoda. Njihova največja težava izhaja iz omejenega sistema financiranja, saj so sedaj preveč odvisni od sredstev, ki jih namenja MONM. Posledično to onemogoča dolgoročno načrtovanje, razvoj kadrov, organizacijo nekaterih mednarodnih dogodkov in podobno. Vodstvo se zaveda svojih pomanjkljivosti na področju promocije in prepoznavnosti s strani občanov. Sočasno z vsemi aktivnostmi ob organizaciji dogodkov Zavod išče razloge za nizko udeležbo na nekaterih dogodkih. Povezovanje z ostalimi organizacijami na občinski, nacionalni in mednarodni ravni direktor ocenjuje kot uspešno. V vodstvu Zavoda poleg lokacije Novega mesta med Ljubljano in Zagrebom ne zaznavajo bistvenih groženj v zunanjem okolju.

4.4 SWOT analiza

S celovito oceno Zavoda, ki sem jo izvedel s pomočjo SWOT-analize, sem analiziral najpomembnejše notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na poslovanje Zavoda. Na ta način sem prišel do izhodišč, s katerimi sem lahko po eni strani opredelil glavne prednosti in slabosti Zavoda, po drugi strani pa definiral najpomembnejše priložnosti in nevarnosti, ki se Zavodu ponujajo ali pa mu grozijo s strani okolja, v katerem posluje. Na podlagi teh podatkov sem izdelali SWOT-matriko, ki se nahaja v nadaljevanju.

V tabeli 18 lahko vidimo primer SWOT-analize za preučevano organizacijo, tj. Zavod Novo mesto.

Tabela 18: SWOT-analiza

Prednosti	Slabosti
- povezovanje vsebin	- slaba komunikacija Zavoda z občani
- zagotoviti uporabniku celostno izkušnjo	- pomanjkljiva kadrovska struktura
- zaposleni z dolgoletnimi izkušnjami s pripravo infrastrukture	- negativna javna podoba Zavoda
- infrastruktura, ki jo upravlja Zavod	- slaba finančna situacija Zavoda
- celovitost vsega ponujenega na enem mestu	- starost določenih objektov
- kakovosten management organizacije	- stroški rednega vzdrževanja
- izvaja in posreduje produkcijo lastnih kulturno-umetniških in drugih prireditev	- zmanjšanje sredstev za investicijsko vzdrževanje s strani lastnika (MONM)
- dobra prometna/geografska lega Novega mesta/ bližina avtoceste	
Priložnosti	Nevarnosti
- možnosti za dobro sodelovanje z mednarodnimi organizacijami	- bližina konkurence
- pomanjkanje organiziranih dogodkov v okolici	- slaba promocija destinacij v lokalnem območju
- možnosti financiranja posodobitve infrastrukture (sredstva iz EU, sredstva Fundacije za šport, sredstva MONM)	- slabšanje ekonomskega položaja prebivalcev
- visoka zavest o pomenu športa za zdravje med prebivalstvom	- neodzivnost ljudi na dogodke/ponovni izbruh epidemije

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem vsako izmed alinej SWOT-analize podrobneje opisal in pojasnil.

Prednosti:

- Povezovanje vsebin in zagotavljanje celostne izkušnje uporabniku; Zavod pod svojim okriljem pokriva štiri področja delovanja (šport, kulturo, turizem in mladino) in lahko znotraj Zavoda sestavi produkt, ki pokriva ciljne skupine iz dveh ali več področij delovanja in s tem dogodek približa oz. nameni širši ciljni publiki. Uporabnike storitev ne zanima samo eno področje, ampak želijo izkusiti celotno doživetje, užiti celotno korist, ki jo ponuja dogodek, in to lahko Zavod Novo mesto tudi ponudi.
- Zaposleni z dolgoletnimi izkušnjami s pripravo infrastrukture, infrastruktura, ki jo upravlja Zavod, ki se kaže v aktivnosti intenzivnega trženje prostorov in ponudbe obstoječe infrastrukture; Zavod razpolaga s 171.000 m² uporabnih površin in jih pod novoustanovljenim tržnim oddelkom tudi uspešno trži, saj sredstva, pridobljena iz tega vira, predstavljajo glavni vir prihodkov za Zavod Novo mesto. Na tedenski bazi se pregledujejo podatki o številu najemov, kaj in koliko je bilo ponujeno posamezniku oz. podjetjem, v kakšni meri je bil izkoriščen reklamni prostor v in na objektih, oddelek

spremlja tudi izdane račune in koliko sredstev pridobi Zavod skozi te izdane račune. Prav tako so prednost izkušeni zaposleni, ki skrbijo za objekte in površine, ki so pod okriljem Zavoda, saj ti svoje delo opravljajo vestno in profesionalno, kar se je pokazalo tudi v času odpuščanja v koronakrizi, saj nihče izmed zaposlenih, ki skrbijo za infrastrukturo, ni dobil odpovedi;

- Celovitost vseh ponujenega na enem mestu; z združitvijo služb pod okrilje enega Zavoda se je ponudila priložnost, da se naredi produkt oz. organizira dogodek, ki bi pokrila vsa področja delovanja Zavoda, in sicer tako kulturo, šport, turizem kot tudi mladino. Tako bi z organizacijo enega dogodka dosegli velike sinergije, saj bi ugodili velikemu deležu v populaciji prebivalcev. Treba se je zavedati, da posameznik nima zgolj enega interesa, ampak skupek interesov – in tukaj lahko Zavod uporabniku nuditi izkustva, doživetja tako na področju kulture kot na področju športa, mladine in tudi turizma. Meščanu ali pa obiskovalcu Novega mesta je treba ponuditi neko celostno izkušnjo. Organiziran dogodek ne sme imeti že vnaprej izdelanega predznaka, saj dejansko stvari niso tako popredalčkane. V resnici, ko pride posameznik v Novo mesto, je en sam in mora biti njegov obisk izkušnja, ki bo zadovoljila njegova pričakovanja v tej meri, da se bo na dogodke, ki jih organizira Zavod Novo mesto, vrnil tudi v prihodnje.
- Kvaliteten management organizacije; management se pojavlja v vsaki organizaciji in je nujno potreben za uspešno delovanje organizacije. Prav tako je potrebno, da vsi zaposleni, ne glede na to, na kateri ravni odločanja v hierarhiji organizacije se nahajajo, sledijo zastavljenim ciljem, zasledujejo poslanstvo in vizijo Zavoda Novo mesto ... Vseh teh ciljev oz. zavedanja pa ni mogoče doseči brez dobrega managerja/direktorja, ki Zavod vodi in motivira svoje zaposlene v sledenje kratkoročni in dolgoročni ciljev. Prednost Zavoda predstavlja kvaliteten management organizacije, ki mu daje ključno motivacijsko noto direktor, da motivira in pripravlja zaposlene za delovanje Zavoda tudi za čas po korona virusu, ki bo ključen za delovanje Zavoda.
- Zavod izvaja in posreduje produkcijo lastnih kulturno-umetniških in drugih prireditev; kot rezultat delovanja Zavoda nastajajo produkti, zaposleni iščejo nove izzive, kaj lahko dajo mestu, meščanom in kaj lahko ponudijo obiskovalcem Novega mesta.
- Dobra prometna/geografska lega Novega mesta/bližina avtoceste; Novemu mestu se ponuja izjemna priložnost, ki bi jo moral izkoristiti – prometni tranzit, ki gre mimo Novega mesta.. Povprečni dnevni letni promet dolenjskega avtocestnega kraka na odseku mimo Novega mesta je v letu 2020 znašal 26.947 vozil, od tega je 2346 vozil oz. 6,9% težki tovornih vozil (DARS, 2021). Novo mesto ima to prednost, ki je na primer celotna Bela krajina nima. Zavodu se ponuja izjemna priložnost, da navduši potnike, ki potujejo po avtocesti Ljubljana–Zagreb do te mere, da zavijejo z avtoceste in obišejo Novo mesto.

Slabosti:

- Slaba komunikacija z občani/uporabniki storitev; kljub temu da so dogodki organizirani in izpeljani, je obisk teh dogodkov slab. Občani so prepogosto preprosto prepozno

izvedeli za dogodek. V Zavodu je namreč oddelek za marketing oz. promocijo formiran pred kratkim, prej pa ni obstajal. Tukaj gre ravno za ta »izvirni greh« zdužitve služb, zaradi katere je Zavod nastal, saj se vsebine med seboj niso začele povezovati, temveč so vse aktivnosti, tudi marketinške, slonele na projektnih vodjah. Nekateri izmed njih promocijskih nalog niso znali oz. niso izpeljali ustrezno, kar se je pokazalo na slabem obisku dogodka. Ker pa je oddelek še v začetku delovanja in ne opravlja vseh aktivnosti v polni meri, smatram, da je to še vedno slabost oz. bo slabost do polnega delovanja oddelka za marketing.

- Pomanjkljiva kadrovska struktura in premajhno število zaposlenih glede na sistematizacijo delovnih mest saj so v Zavodu morali zaradi koronakrize zmanjšati število zaposlenih na oddelkih za načrtovanje in izvedbo produktov. Zavod v trenutni sestavi stagnira oz. zaposleni na Zavodu opravljajo samo tekoče naloge, vendar brez povečanja števila zaposlenih napredek ne bo mogoč. Direktor upa, da jim bo uspelo vsaj organizacijsko urediti podporne storitve sicer bodo primorani zmanjšati številom zaposlenih z odpuščanjem
- Negativna javna podoba Zavoda, ki je negativna zaradi finančnih težav, v katerih se je Zavod trenutno znašel. Prav tako je bila ob začetku delovanja Zavoda v javnosti zelo poudarjena blagovna znamka Zavod Novo mesto, ki pa po mojem mnenju ni tako pomembna saj so pomembnejše destinacije, vsebina, program oz. lokacije, ki so namenjene občanom in na katerih se izvajajo določene aktivnosti.
- Slaba finančna situacija Zavoda; zaradi ciljev, ki so bili v preteklosti zastavljeni preveč kratkoročno, pogosto samo letno, torej za tekoče leto, se je Zavod znašel v nezavidljivi finančni situaciji. Finančni načrti so se delali za posamezno leto ter iz leta v leto samo za prihajajoče leto, nikoli pa ni bilo narejenega dolgoročnega finančnega načrta, ki bi omogočal finančno neodvisnost Zavoda.
- Starost določenih objektov in stroški rednega vzdrževanja objektov; vse objekte, s katerimi Zavod upravlja, je treba tudi redno vzdrževati in vzdrževanje vseh 171.000 m² uporabnih površin predstavlja visok strošek, kar je potrdil tudi direktor Zavoda. Z leti in vse višjo starostjo objektov (povprečna starost objektov v upravljanju Zavoda je več kot 25 let) se stroški le še povečujejo. Del infrastrukture je dotrajan in tudi potreben investicij.
- Zmanjšanje sredstev za investicijsko vzdrževanje s strani lastnika (MONM); v času kriz, se državni in občinski proračuni zmanjšajo in posledično se zmanjšajo tudi sredstva, ki so namenjena za vzdrževanje objektov/površin. Sredstva, ki jih MONM nameni Zavodu, predstavljajo več kot 60 % vseh sredstev, ki jih Zavod prejme letno, sredstva za vzdrževanje vseh 171.000 m² uporabnih površin (s katerimi upravlja Zavod) predstavljajo tudi velik delež v odhodkih Zavoda in z mankom teh sredstev bi se Zavod zelo težko soočil. Rezervnega načrta ob zmanjšanju sredstev MONM Zavod nima.

Priložnosti:

- Možnosti za dobro sodelovanje z mednarodnimi organizacijami; lahko priznam, da po opravljenem intervjuju in tem, kar je v njem povedal direktor, Zavod začneja vzpostavljati sodelovanje z mednarodnimi organizacijami. Ob tej priliki velja omeniti, da je Zavod Novo mesto pristopil k organizaciji Balkanskega veteranskega prvenstva v atletiki, ki bo potekalo v Olimpijskem centru Novo mesto. S tem projektom bo Zavod nekako začel s take vrstami projektov in bo zaoral v ledino sodelovanja z mednarodnimi organizacijami. Ker je ta dogodek še v fazi organizacije in je prezgodaj govoriti o sodelovanju z mednarodnimi organizacijami, to področje še vedno velja kot velika priložnost, ki jo mora Zavod zgrabiti in iz nje potegniti čim več koristi.
- Pomanjkanje organiziranih dogodkov v okolici; glede na to, da je Zavod Novo mesto edinstvena organizacija, nekakšen unikum na širšem območju Dolenjske in Bele krajine, ima nekakšno »konkurenčno prednost«, da se v Novo mesto pripelje oz. zadrži prebivalce Novega mesta doma s produkti in dogodki Zavoda Novo mesto. Poudariti je treba, da ostala mesta v okolici nimajo take organizacije, ki razpolaga s tako količino sredstev, in niso sposobna organizirati tako pester nabor dogodkov in jih ponuditi svojim prebivalcem.
- Možnosti financiranja posodobitve infrastrukture (sredstva iz EU, sredstva Fundacije za šport, sredstva MONM); infrastruktura, s katero upravlja Zavod, je v veliki meri stara, dotrajana in vsaj nekatera potrebna prenove, saj jo v takem stanju, kot je sedaj, uporabniki ne morejo koristiti v polni meri. Ker je lastnik Zavoda MONM, se Zavodu ponuja priložnost, da mu sredstva oz. povečanje sredstev nameni MONM direktno iz proračuna oz. občina Zavodu pomaga pri sodelovanju na državnih in evropskih razpisih do sredstev iz proračuna Republike Slovenije oz. evropskih sredstev. Zavod trenutno nima zaposlenih strokovnjakov, ki bi imeli znanje in veščine za sodelovanje na razpisih, lahko pa pri tem sodeluje z MONM, ki ima tako službo in je ne nazadnje zelo uspešna pri pridobivanju sredstev iz evropskih razpisov (v obdobju od leta 2017 do aprila 2020 je MONM iz evropskih skladov pridobila 1.224.312,98 EUR) (MONM, 2020).
- Visoka zavest o pomenu športa za zdravje med prebivalstvom; naložba v zdravje danes postaja neprecenljiva in je najmanj, kar lahko posameznik postori za sebe oz. družbo. Trend ozaveščanja o preprečevanju vzrokov za bolezni se je obrnil v trend ozaveščanja o zdravem načinu življenja. Ohranjanje zdravja se spreminja v svojevrstno ideologijo, ki potencialno lahko nadomesti vero v religijo. Zdravje je samo po sebi postalo cilj in ne sredstvo za doseganje življenjskih ciljev in ta participacija zdravega duha oz. visoka zavest o pomenu športa in gibanja za zdravje med prebivalci je priložnost Zavoda, saj lahko Zavod ljudem ponudi izbiro z organizacijo dogodkov, produktov, delavnic in se predstavi širši populaciji Novega mesta v luči subjekta, ki ozavešča o pomenu športa med ljudmi.

Nevarnosti:

- Bližina konkurence, namreč geografska lega Novega mesta med Ljubljano in Zagrebom, ki je ob prvi omembi predstavljala prednost, lahko predstavlja tudi nevarnost. Ljubljana in Zagreb sta od Novega mesta oddaljena približno 75 km. Če kakovost ponudbe Zavoda ni na dovolj visoki ravni in ne zadovolji prebivalcev Novega mesta in širše okolice, se lahko ti odločijo in obiščejo oziroma se udeležijo dogodkov v enem izmed dveh veliko večjih mestih.
- Rezultati ankete, ki je bila izvedena s strani Zavoda med prebivalci Novega mesta kažejo na slabo promocijo destinacij v lokalnem območju; kot sem že omenil, je bila velika napaka narejena ob združitvi služb in s tem z ustanovitvijo Zavoda Novo mesto, ker je bila na začetku v javnosti zelo poudarjena blagovna znamka Zavod Novo mesto, ki ni tako pomembna. Pomembnejše so destinacije, vsebina, program oz. lokacije, ki so namenjene občanom. Z združitvijo je bila tem destinacijam (npr. Olimpijski center Novo mesto, Kulturni center Janeza Trdine, Športni park Portoval, Športno-rekreacijski park Loka, bazen, Mladinski center Oton) narejena manjša krivica.
- Slabšanje ekonomskega položaja prebivalcev; korona kriza in poslabšanje gospodarskega stanja po njej ter vse več težav z dobavo sestavnih delov v avtomobilski industriji (omeniti je treba, da je velik delodajalec na Dolenjskem podjetje Revoz, ki izdeluje vozila znamke Renault) lahko zamaje gospodarstvo, sledijo odpuščanja in finančni položaj prebivalcev se lahko znatno poslabša, kar pomeni, da ne bo zanimanja za obisk dogodkov, ki predstavljajo nek dodatek/luksuz in niso življenjskega pomena. Tukaj so izvzete otroške in šolske predstave, ki še vedno predstavljajo potrebno kulturno izobraževanje naših najmlajših.
- Neodzivnost ljudi na dogodke; ob neobstoju oddelka za marketing se je velikokrat zgodilo, da prebivalci niso bili oz. so bili o dogodku obveščeni prepozno, velikokrat se je zgodilo, da so za dogodek slišali po tem, kose je ta že odvil. Posledično potem prebivalci niti ne sledijo vabilom Zavoda na njihove dogodke in skozi čas postanejo imuni in neodzivni na dogodke Zavoda, ne glede na to, koliko sredstev, časa in truda se nameni oglaševanju dogodkov. Trenutni direktor je sicer ustanovil nekakšen oddelek za marketing, vendar dokler ta ne zaživi na polno in ne začne dosegati zelenih rezultatov, ostaja nevarnost neodzivnosti ljudi na dogodke. Obstaja tudi nevarnost ponovnega izbruha virusa in posledično razglasitev epidemije ter izrednega stanja v državi, ki bi pomenilo zaustavitev javnega družbenega življenja. Posledična prepoved združevanja ljudi bi pomenila tudi prepoved organiziranja dogodkov v obliki, ki jih sedaj organizira Zavod.

Pri posameznih podstrukturah so se kot prednosti izkazali naslednji elementi: povezovanje in ponudba celostne izkušnje, strokovnost zaposlenih, stanje in lastnosti infrastrukture ter vzpostavitev ustreznega informacijskega sistema. Med slabostmi pa bi izpostavil pomanjkanje promocije dogodkov, negativno javno podobo Zavoda, stroški vzdrževanja

nepremičnin predstavljajo dokaj visok odstotek med celotnimi stroški Zavoda na letni ravni ter pomanjkljivo kadrovske politiko.

Ker sem želel priti do celovite ocene Zavoda Novo mesto, sem podstrukture organizacije predstavil v poglavjih, ki opisujejo notranje in zunanje okolje. Za še boljši vpogled v notranje in zunanje okolje sem opravil strukturirani intervju z direktorjem Zavoda Novo mesto, ki mi je odgovoril in tudi podal oceno (gre za subjektivno mnenje) tega, kateri dejavniki notranjega okolja predstavljajo prednosti in slabosti ter kaj on smatra kot največje priložnosti in nevarnosti, ki na Zavod vplivajo iz zunanjega okolja.

4.5 Razvijanje strategije

V tem podpoglavju magistrskega dela bom razvil in predstavil strategije Zavoda Novo mesto, pri čemer bom izhajal iz opornih točk pri že opravljeni analizi notranjega in zunanjega okolja organizacije, ocene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti ter postavljenih strateških ciljev Zavoda.

Oprelitev vizije in strateških oz. planskih ciljev je prvi korak v procesu strateškega načrtovanja in temelj za sprožanje dejavnosti v okviru drugih managerskih funkcij. Cilji so osnovna predpostavka načrtovanja, kar pomeni, da morajo biti vnaprej dani, da bi bilo načrtovanje sploh možno. Planski cilji so najbolj splošni cilji in mednje spada tudi postavljanje vizije (Dimovski in drugi, 2005, str. 93).

Oblikovanje oziroma razvijanje strategije je kompleksen proces, s katerim se ukvarja najvišje poslovodstvo organizacije. Možina (2006) poudari, da je strategija temelj za uspeh organizacije. Je usmeritev organizacije k omogočanju izpolnjevanja strateških ciljev. Strategija se lahko oblikuje v treh ravneh, in sicer na ravni celotne organizacije kot celovita strategija, na ravni poslovne enote kot poslovna strategija ali kot funkcionalna strategija, ki je obravnavana na ravni poslovnofunkcionalnega področja. Vodstvo mora pri oblikovanju nove strategije upoštevati zunanje in notranje dejavnike rasti. V drugem delu razvijanja strategije mora vodstvo najti konkurenčno prednost, ki bi organizaciji zagotovila poslovni uspeh.

Porterjeve raziskave in ugotovitve so dokazale, da k povečanju učinka vodijo le generične poslovne strategije. Podjetja se lahko osredotočijo na strategijo nizkih stroškov ali strategijo diferenciacij. Strategija nizkih stroškov je preprostejša izmed strategij. Za uporabo te strategije je pogoj, da ima podjetje dovolj velik tržni delež in da je sposobno proizvajati izdelke enake kakovosti z nižjimi stroški. Cilj te strategije je ekonomija obsega. Bistvo strategije diferenciacije je v tem, da lahko podjetje kupcu ponudi izdelek/storitev za katerega je kupec pripravljen plačati več. Podjetje je učinkovito in izkorišča prednosti na podlagi diferenciacije le v primeru, da višja cena pokrije stroške diferenciacije. Najbolj nevarna je strategija »nekje vmes«, saj imajo prednosti na trgu vsa podjetja, ki imajo izoblikovano eno izmed generičnih strategij (Porter, 1998 str. 12-15).

Glede na namen in obseg organizacije ter zelen strateški razvoj organizacije pa ločimo strategije rasti, normalizacije ali strategije krčenja. Tudi pri teh strategijah je treba biti pozoren na značilnosti zunanjega in notranjega okolja organizacije. Izbira potrošnikov poslovnih učinkov javnih zavodov predstavlja obiskovalce oziroma uporabnike njihovih produktov. Pomisliti je treba tudi na konkurenco, ki se ji želi organizacija izogniti. Vsekakor mora biti ena od usmeritev organizacije tudi konkurenčna prednost, pri čemer mora biti konkurenca dobro poznana, njen položaj pa mora biti razumljen (Porter, 2004, str. 34-38).

Če teorijo razvijanja strategij postavimo v kontekst izbrane organizacije Zavoda Novo mesto, se pojavi vprašanje, katero vrsto strategije na Zavod izbere. Po analizi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti sem prišel do ugotovitve, da je v Zavodu Novo mesto storitvena podstruktura najmočnejša oziroma tista, ki najbolj izstopa. Zavod ima že sedaj dobro razpršen asortima produktov, projektov in storitev, ki jih že sedaj ponuja uporabnikom. Zaradi te razpršenosti se mi zdi izbira in uresničevanje strategije razvoja storitev tista, ki lahko še zmanjša poslovno tveganje.

Na prihodnji razvoj Zavoda Novo mesto kot organizacije bodo poleg razširitve portfelja storitev vplivali tudi večji urbanistični projekti, ki jih načrtuje MONM skupaj s svojimi za to odgovornimi oddelki in Zavodom Novo mesto.

V ta namen sem v naslednjem podpoglavju pripravil načrt, v katerem sem opredelil aktivnosti, ki bi v veliki meri pripomogle k razvoju rasti storitev in programov ter tudi celotnega Zavoda Novo mesto. V njem sem predstavil dva med seboj odvisna sklopa, v katera je vpel velik del storitev, ki bi jih Zavod Novo mesto ponudil svojim uporabnikom. Infrastruktura je namenjena rekreaciji, razvoju vrhunskega in profesionalnega športa, športu otrok in mladine, skratka vsem občanom in obiskovalcem Novega mesta, ki pa jih je treba s programi prepričati o pomembnosti zdravega načina življenja. Tako sem se odločil za naslednja sklopa:

- aktivnosti, povezane z zagotovitvijo nove nadstandardne infrastrukture tako za rekreativni in profesionalni šport kot tudi za otroke in mladino;
- aktivnosti, usmerjene v promoviranje aktivnega življenjskega sloga ter organiziranje edinstvenih športnih, koncertnih, kulturnih in turističnih dogodkov.

Aktivnosti kot so rok za izvedbo, kdo bo zadolžen za izvedbo in predvidena (ocenjena) finančna sredstva sem določil in ocenil s pomočjo direktorja Zavoda in ekipo podžupana MONM (predstavniki Urada za finance in splošne zadeve, predstavniki Urada za družbene dejavnosti in predstavniki Urad za prostor in razvoj).

4.6 Aktivnosti, povezane z zagotovitvijo nove nadstandardne infrastrukture

Naložbe v novo infrastrukturo za šport in prosti čas se bodo odražale v objektih, ki bodo ustrezali najvišjim tehnološkim zahtevam in standardom, vzdrževanje že obstoječe infrastrukture pa bo potekalo po do sedaj pripravljenem načrtu, saj vzdrževanje poteka zelo dobro. S primernim vzdrževanjem infrastrukture se bo Zavod izognil hitrejšemu propadanju te, obenem pa bo moč na njej dlje časa zagotavljati kvalitetno raven ponudbe.

Že prej omenjena odlična geografska lega Novega mesta, izkušnje s pripravo objektov, ki so jih zaposleni v Zavodu Novo mesto pridobili med organiziranjem velikega števila dogodkov, in partnerski odnos s številnimi domačimi in mednarodnimi organizatorji vrhunskih dogodkov so zagotovila za gostovanje številnih lokalnih, nacionalnih ali mednarodnih športnih, kulturnih, turističnih dogodkov v Novem mestu.

Naloge na področju nadstandardne infrastrukture, ki jih predlagam v sprejetje Zavodu, so predstavljene v tabeli 19.

Tabela 19: Naloge na področju nadstandardne infrastrukture

Prednostna naloga – nadstandardna infrastruktura	Rok za izvedbo	Zadolžen za izvedbo	Predvidena finančna sredstva	Ciljne skupina	Merilo uspešnosti izvedbe
Izgradnja modernega atletskega stadiona oz. prenova stadiona Portoval v smislu izgradnje pokrite tribune za gledalce	Do konca leta 2024	Župan MONM, Oddelek za šport, Zavod Novo mesto (8 zaposlenih)	Izgradnja – 3.000.000 €, prenova – 500.000 €	Atletski klubi, Atletska zveza Slovenije, nogometni klubi, Nogometna zveza Slovenije	Povečati število športno aktivnih uporabnikov tako med profesionalnimi kot tudi rekreativnimi športniki
Zavod Novo mesto bo še naprej skrbel za postavitev zunanjih fitnes naprav v sklopu fitnes parkov ob rekreacijskih poteh širom Novega mesta ter za obnovo tekaških in kolesarskih poti	V letu 2024	Vodstvo Zavoda NM (2 zaposlena), oddelek za marketing in trženje (2 zaposlena)	150.000 €	Vsi uporabniki	Povečanje športno aktivnih prebivalcev NM za 10% (naknadna anketa)

se nadaljuje

Tabela 19: Naloge na področju nadstandardne infrastrukture (nad.)

Prednostna naloga – nadstandardna infrastruktura	Rok za izvedbo	Zadolžen za izvedbo	Predvidena finančna sredstva	Ciljne skupina	Merilo uspešnosti izvedbe
Izgradnja moderne športne dvorane, ki si jo rekreativni in profesionalni šport v Novem mestu zasluži in jo pričakuje že dolgo časa	Do sredine leta 2025	Župan MONM, služba za razvojne projekte in investicije, oddelek za šport, vodstvo Zavoda NM (8 zaposlenih)	3.000.000 €	Otroci, mladina, rekreativni in profesionalni športni klubi	Povečati število športno aktivnih uporabnikov tako med profesionalnimi kot tudi rekreativnimi športniki
Izgradnja kompleksa Češča vas, s poslovnim in športnim delom ter parkirišči, v sklopu bazenske infrastrukture bo olimpijski bazen omogočal aktivno vadbo vrhunskim športnikom,	Konec leta 2023	Župan MONM, Oddelek za šport, Zavod NM (7 zaposlenih), morebitni zasebni partner	Dela so ocenjena na 5.600.000 €	Otroci, mladina, rekreativni športniki, športni klubi in vrhunski športniki bazenskih športov, plavalne zveze	Povečati število športno aktivnih uporabnikov tako med profesionalnimi kot tudi rekreativnimi športniki
Zavod Novo mesto bo poskrbel za enotno in celovito označitev vseh objektov v svojem upravljanju z vsemi potrebnimi informacijami in s tem povečal prepoznavnost blagovne znamke samih destinacij	V letu 2024	Vodstvo Zavoda Novo mesto (2 zaposlena) oddelek za marketing in trženje (2 zaposlena) delno MONM	10.000–15.000 €	Vsi uporabniki	Povečanje prepoznavnosti blagovne znamke destinacij v upravljanju Zavoda za 15 % (naknadna anketa)

Vir: lastno delo.

Za lažje merjenje uspešnosti izvedbe je potrebno navesti še sedanje stanje (za leto 2023 v MONM) o številu rekreativnih občanov v programih društev 3900, število registriranih profesionalnih športnikov 400, število vrhunskih športnikov 10, delež športno aktivnih občanov je 65 % (MONM 2020d).

Se pa tudi tukaj kot pri ostalih projektih pojavljajo težave oz. ovire pri doseganju ciljev in te so v veliki meri povezane z denarjem, saj je treba za uresničitev teh ciljev izdelati investicijskih načrt, zagotoviti potrebna finančna sredstva, speljati potrebne postopke za pripravo projektne dokumentacije in pridobiti ustrezna lokalna in gradbena dovoljenja. Pri pridobivanju in urejevanju dokumentacije bi lahko ključno vlogo s pospeševanjem postopkov odigrala tudi lastnica Zavoda – MONM.

4.7 Aktivnosti, usmerjene v promoviranje aktivnega življenjskega sloga

Zavod Novo mesto bo razvijal, oblikoval in izvajal programe in projekte, s katerimi bo prebivalce Novega mesta spodbudil k fizični aktivnosti. Večina prebivalcev se bo tako lahko poistovetila z vsaj eno športno aktivnostjo in si tako oblikovala aktiven življenjski slog.

Program aktivnega življenjskega sloga bo skozi dodatno ponudbo različnih programov vadbe promoviral osebne aktivnosti in odgovornost za večjo učinkovitost ter zadovoljstvo uporabnikovega vsakdana. Na ta način bi obiskovalci dogodkov, delavnic in storitev spoznali povezanost z naravo, razvijali svojo osebno rast, prebudili svoje notranje potenciale in poskrbeli za osebno rast, vse to kot učinkovito preventivo pred pogostimi stanji v sodobni potrošniški družbi, ki jo spremljajo dejavniki, kot so prehiter tempo življenja, stres in depresija.

Predlogi prednostih nalog oz. aktivnosti, ki so usmerjene v promoviranje aktivnega življenjskega sloga in katere bi predlagal Zavodu Novo mesto, da jih vključi v svojo strategijo, so predstavljeni v tabeli 20.

Tabela 20: Naloge na področju aktivnega življenjskega sloga

Prednostna naloga – aktiven življenjski slog	Rok za izvedbo	Zadolžen/-i za izvedbo	Predvidena finančna sredstva	Ciljne skupina	Merilo uspešnosti izvedbe
Izboljšanje motoričnih in gibalnih sposobnosti otrok in mladine, spodbujanje k redni športni vadbi z aktivno vključitvijo v izvajanje državnih športnih programov	Takoj	Vodstvo Zavoda NM (dva zaposlena), oddelek za marketing (trije zaposleni), vodje posameznih športnih inštitucij	25.000–35.000 €	Otroci in mladina	Izboljšanje motoričnih sposobnosti pri mladih do 20 let za 10 %, zmanjšanje debelosti pri mladih za 5 %

se nadaljuje

Tabela 20: Naloge na področju aktivnega življenjskega sloga (nad.)

Prednostna naloga – aktiven življenjski slog	Rok za izvedbo	Zadolžen/-i za izvedbo	Predvidena finančna sredstva	Ciljne skupina	Merilo uspešnosti izvedbe
Zavod bo nadgradil svojo spletno stran ter s tem poskrbel, da bodo uporabniki hitro in brez težav pri iskanju prišli do vseh podatkov, povezanih z vadbami in aktivnim življenjskim slogom	V letu 2024	Vodstvo Zavoda NM (dva zaposlena), oddelek za marketing in trženje (dva zaposlena)	2.000–4.000 €	Vsi uporabniki	Povečati obisk spletne strani za 15–20 %.
Zavod bi zagotavljal visokokakovostne, a finančno dostopne programe, ki bodo spodbujali k aktivnostim na prostem kot tudi v zaprtih prostorih, npr. boot campi, fitnesi, pilatesi ...	V letu 2024	Vodstvo Zavoda NM, (dva zaposlena) oddelek za marketing in trženje (3 zaposleni), fitnes centri v Novem mestu	10.000–15.000 €	Mladi, rekreativni športniki, dekleta, ženske in starejša generacija	Povečati število športno aktivnih uporabnikov
Zavod bo organizatorjem dogodkov, klubom in panožnim zvezam ponudil svoja znanja in izkušnje ter izkoristil vodilno vlogo v ponudbi	V letu 2024	Vodstvo Zavoda NM (trije zaposleni), oddelek za marketing in trženje (trije zaposleni)	15.000–20.000 €	Organizatorji dogodkov	Vsaj 20 organizatorjev, klubov in panožnih zvez
Zavod bi organiziral dogodek Športni dan za mlade in stare, s katerim bi poskušal spodbuditi obe generaciji k aktivnemu preživljanju prostega časa	V letu 2024	Vodstvo Zavoda NM (en zaposlen), oddelek za marketing (dva zaposlena)	5.000–7.000 €	Starejša generacija, mladina in otroci	1000 obiskovalcev dogodka

Vir: lastno delo.

Tudi pri teh aktivnostih pa je vodstvo Zavoda naletelo na ovire, kot so pomanjkanje razumevanja in pripravljenosti zaposlenih za spremembe ter njihova motivacija pridobivanja sredstev za razvoj novih storitev, nakup naprav... Pozornost je treba nameniti dejstvu, da bo povečanje obsega programov še vedno v skladu s skromnim poslanstvom Zavoda. Ob uvajanju aktivnosti bo moral Zavod v prihodnosti opraviti kontrolo opravljenih storitev, po potrebi dodati nove storitve in opustiti tiste, po katerih je znatno upadlo povpraševanje.

4.8 Omejitve raziskovanja

Glavna omejitev, s katero sem se srečeval, je prav polstrukturirani intervju, saj sem ga opravil zgolj z direktorjem Zavoda, ne pa tudi z ostalimi deležniki Zavoda, ki se prav tako soočajo z izzivi in težavami ter bi lahko podali bolj poglobljen vpogled v trenutne razmere Zavoda in širšega okolja. Zaradi časovnega okvirja in zasnove naloge se tudi nisem odločil za pridobivanje podatkov z drugimi kvalitativnimi metodami. Vendar še vedno menim, da so podatki, pridobljeni z intervjujem, dovolj zanesljivi, saj so bili odgovori pridobljeni od direktorja, ki je glavni odgovorni za delovanje Zavoda in sprejemanja strategije poslovanja v prihodnje. Vedno pa dopuščam možnost, da pride do odstopanj pri interpretaciji podatkov. Izpostavil bi tudi, da končna strategija temelji na lastnih predvidevanjih ter da je v delo nemogoče vključiti vse informacije o Zavodu.

5 SKLEP

Novo mesto je prestolnica Dolenjske. V prestolnici jugovzhodne Slovenije prebiva nekaj več kot 37.000 prebivalcev (SURS, 2020a). Prebivalci, ki živijo v Novem mestu so v večini tudi zaposleni. Novo mesto je gospodarsko izjemno razvita občina, ki se ponaša s sedežem paradnih konjev slovenskega izvoznega gospodarstva; podjetjem Krka, d. d., Revoz, d. d., in Adria Mobil, d. o. o., ki se jim med uspešnimi pridružujejo tudi mnoga druga prodorna novomeška podjetja.

Poleg uspešnega gospodarstva je Novo mesto tudi valilnica izjemnih talentov, ki delujejo na področjih športa, režije, fotografije, plesa, glasbe, literature in gledališča. Neprecenljiv pečat novomeški zgodbi o uspehu pa nedvomno daje tudi izjemno aktivna družbena sfera, saj v okviru programov in projektov številnih nevladnih organizacij bogati vsakdan prebivalc in prebivalcev Novega mesta ter dviguje kakovost življenja na območju občine.

V začetnem, teoretičnem delu magistrskega dela sem se ukvarjal s pojmi, kot so neprofitne organizacije, javni zavod, strateško načrtovanje in upravljanje, ter z drugimi. Skozi obravnavo več modelov različnih avtorjev sem prišel do ugotovitve, da je strateško načrtovanje primerno in uporabno tudi v neprofitnih organizacijah, kot je Zavod Novo mesto.

Po navedbah strokovne literature na uspešnost poslovanja organizacij vplivajo tako poslanstvo in vizija organizacije kot tudi izoblikovani strateški cilji in ne nazadnje tudi strategija organizacije.

Poslanstvo Zavoda Novo mesto je, da deluje kot nekakšen krovni povezovalc avtonomnih področij: šport, kultura, turizem in mladina. Vsako od področij ima lastno organizacijsko shemo in vodenje. Vsa štiri področja pa racionalno povezujeta poslovni in tehnični sektor, ki skrbita za podporo njihovem delovanju.

Vizija Zavoda je postati mednarodno uveljavljen ponudnik storitev in infrastrukture, ki bo meščanom in vsem obiskovalcem omogočil iskanje ponudbe po svoji izbiri in željah na enem mestu. Zavod Novo mesto mora po sistemskih rešitvah, vzgoji kadra in po dodatnem povečanju obsega delovanja postati velika, izjemno zmogljiva in uglašena organizacija.

Velja pa omeniti oz. pohvaliti smer, v katero gre Zavod v tem trenutku, saj v času, odkar Zavod Novo mesto vodi sedanji direktor, so se v Zavodu zgodile velike pozitivne spremembe. Uredili so se posamezni sektorji Zavoda, zgodile so se kadrovske spremembe, uredili so se mnogi notranji procesi, dodeljena so bila skrbništva zahtevnim objektom v upravljanju, vzpostavljene so bile vodstvene strukture avtonomnih področij delovanja, v Zavodu so uvedli analitične mehanizme finančnega poslovanja. Vse naštetu je zgolj osnovni pogoj, da lahko Zavod nemoteno opravlja svoje delo in sledi zastavljenemu poslanstvu.

Glavne poglobitve priložnosti Zavoda se kažejo predvsem v posodobitvah obstoječe oz. gradnji nove infrastrukture, ob izkoriščanju možnih virov financiranja (kjer glavni vir financiranja predstavlja MONM), kar bo še izboljšalo odnose z uporabniki storitev in s tem še učvrstilo položaj Zavoda iz osnovnega poslanstva. Glavne prednosti, s katerimi Zavod skuša izrabiti našete priložnosti, so v celovitem obvladovanju kakovosti svojih storitev, pri katerem mu pomagajo na novo razvit informacijski sistem ter izkušeni in od menjav vodstev utrujeni zaposleni.

Zavod je po združitvi agencij, ki je bil zagotovo zahteven procesni zalogaj, žal hitro menjal vodstva in kasneje zapadel v večje likvidnostne težave. Vodstvu Zavoda Novo mesto na čelu z direktorjem so znane sedanje slabosti Zavoda, ki so povezane s slabim obvladovanjem stroškov v preteklih letih in posledično slabim finančnim stanjem Zavoda. Slabost je deloma tudi kadrovska podstruktura oz. pomanjkanje ustreznega kadra za načrtovanje in izvedbo projektov. Slabosti so prepoznane kot strateške zadeve in zanje ima Zavod pripravljene ustrezne strategije.

Strateški načrt Zavoda Novo mesto sem zasnoval v smeri, da bi lahko Zavod v prihodnje uspešno uresničeval svoje poslanstvo in deloval v smeri uresničevanja svoje vizije. Po pogovoru z direktorjem Zavoda in njegovi potrditvi sem se prepričal, da se doslej še nihče ni lotil in analiziral Zavodovih virov ter izračunal kazalnikov v takšnem obsegu in na takšen način, zato gre za prvo izvedbo celovitega strateškega načrtovanja v Zavodu Novo mesto.

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

Namen razvijanja strategije Zavoda Novo mesto je, da ga vodstvo in zaposleni v Zavodu lahko uporabijo kot delovno orodje, ki bo v pomoč pri ugotavljanju stanja v Zavodu, kaj je bilo narejeno prav oziroma kaj narobe in kaj še treba narediti. Z dobro zastavljenim strateškim načrtom lahko Zavod poveča skrhamo zaupanje zaposlenih in jih s tem dodatno motivira. Posredno pa si lahko popravi tudi javno negativno podobo in povrne zaupanje javnosti.

Odgovore na strateška vprašanja sem strnil v dva med seboj odvisna in prepletajoča se sklopa, ki tvorita smernice, na katerih bo temeljil razvoj prihodnje strategije Zavoda Novo mesto:

- aktivnosti, povezane z zagotovitvijo nove nadstandardne infrastrukture tako za rekreativni in profesionalni šport kot tudi otroke in mladino;
- aktivnosti, usmerjene v promoviranje aktivnega življenjskega sloga ter organiziranje edinstvenih športnih, koncertnih, kulturnih in turističnih dogodkov.

LITERATURA IN VIRI

1. Bahlmann, S. L. in Piazzolo, F. (2015). Strategic management in the branch of online accounting solution providers. V M. Felderer, F. Piazzolo, W. Ortner, L. Brehm in H. J. Hof (ur.), *Innovations in enterprise information systems management and engineering* (str. 81–94). New York: Elsevier.
2. Bercea, O. B., Lakatos, E. S. in Bacali, L. (2018). Comparative study regarding organizational culture: nonprofit. V S. A. Vduva, R. Wilt, I. Fotea in L. P. Vduva (ur.), *Civil society: the engine for economic and social well-being* (str. 41–49). New York: Springer.
3. Bohinc, R. in Tičar, B. (2012). *Pravo zavodov*. Koper: Fakulteta za management.
4. Brown, E. in Slivinski, A. (2018). Markets with competition between for-profit and nonprofit firms. V B. A. Seaman in D. R. Young (ur.), *Handbook of research on nonprofit economics and management* (str. 132–145). New York: Edward Elgar Publishing.
5. Brown, W. A. (2014). *Strategic management in nonprofit organizations*. New York: Jones in Bartlett Publishers.
6. Bryson, J. M. (2016a). Strategic planning and the strategy change cycle. V D. O. Renz (ur.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (str. 240–273). New York: John Wiley in Sons.
7. Bryson, J. M. (2016b). Strategic planning for public and nonprofit organizations. V G. Hardiess, T. Meilinger in H. A. Mallot (ur.), *The International encyclopedia of the social and behavioral sciences* (str. 515–521). Boston: Elsevier Inc.
8. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. New York: John Wiley in Sons
9. Bryson, M. J. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organisations*. San Francisco: Jossey-Bass.
10. Cestari, J. M. A. P., de Lima, E. P., Deschamps, F., Van Aken, E. M., Treinta, F. in Moura, L. F. (2018). A case study extension methodology for performance measurement diagnosis in nonprofit organizations. *International journal of production economics*, 20(3), 225–238.
11. Čadež, M. (2003). *Računovodstvo javnih zavodov* (diplomsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
12. Črnak-Meglič, A., Rojc Štremfelj, L., Tekavčič, M in Žnidaršič, J. (brez datuma). *Poslovanje in management neprofitnih organizacij*. Učbenik v pripravi.
13. DARS. (2021). *Štetje prometa 2020*. Ljubljana: Direkcija Republike Slovenije za infrastrukturo,
14. Dess, G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. in Namara, G. (2014). *Strategic management: text and cases*. New York: McGraw-Hill.
15. Dimovski, V. in Gregorič, A. (2000). *Temelji bančništva*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

16. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
17. Fahey, L. (1989). *The strategic planning management reader*. Hoboken: Prentice-Hall, 1989.
18. Golensky, M. in Hager, M. A. (2020). *Strategic leadership and management in nonprofit organizations: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
19. Hin, C. W., Bohari, A. M., Isa, F. M. in Maddin, A. M. (2013). Assessing the model of Wheelen and Hunger. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(8), 24–33.
20. Hočevar, M. in Igličar, A (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Knutsen, W. (2016). The non-profit sector is dead, long live the non-profit sector. *International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 27(4), 1562–1584.
22. Kobe, A. (1996). *Kaj zremo iz bilanc banke* (diplomsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
23. Kolar, E. in Jurak, G. (2014). *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave.
24. Korpič-Horvat, E. (2003). Negospodarske javne službe. *Lex localis*, 1(4), 15–30.
25. Laurett, R. in Ferreira, J. J. (2018). Strategy in nonprofit organisations: a systematic literature review and agenda for future research. *International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 29(5), 881–897.
26. Lewis, D. (2017). *Non-governmental organizations, management and development*. New York: Routledge.
27. Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S. in Swalhi, A. (2018). Measuring nonprofit incubator performance: Toward an adapted balanced scorecard approach. *Journal of small business management*, 56(4), 658–680.
28. Mestna občina Novo mesto. (2018). *Letna poročila javnih zavodov Mestne občine Novo mesto* (interno gradivo). Novo mesto: Mestna občina Novo mesto.
29. Mestna občina Novo mesto. (2019). *Letna poročila javnih zavodov Mestne občine Novo mesto* (interno gradivo). Novo mesto: Mestna občina Novo mesto.
30. Mestna občina Novo mesto. (2020). *Letna poročila javnih zavodov Mestne občine Novo mesto za leto 2018*. (interno gradivo). Novo mesto: Mestna občina Novo mesto.
31. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenije. (2020). *Slovenska poslovna točka*. Pridobljeno 23. Februarja 2021 iz <https://evem.gov.si/info/zacenjaj/zelim-ustanoviti-podjetje/poslovne-oblike/zavod/>.
32. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. in Lampel, J. (2005). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic mangament*. New York: Simon and Schuster.
33. Možina, S. in Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.

34. Nag, R., Hambrick, D. C. in Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic management journal*, 28(9), 935–955.
35. Pišot, R., Fras, Z. in Zaletelj-Kragelj, L. (2002). Gibalna/športna aktivnost za zdravje pri prebivalcih Slovenije: predstavitev nekaterih izbranih ključnih rezultatov ciljnega raziskovalnega projekta. V Z. Fras (ur.), *Slovenski forum za preventivne bolezni srca in ožilja 2005* (str. 11–20). Ljubljana; Združenje kardiologov Slovenije.
36. Podlipnik, J. (2011). Davčna oprostitev za nepridobitne organizacije zasebnega prava v Sloveniji in izbranih državah. *Javna uprava*, 47(3–4), 31–49.
37. Poister, T. H. in Streib, G. D. (2018). Strategic management in the public sector: concepts, models, and processes. *Public productivity in management review*, 12(3), 308–325.
38. Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
39. Porter, M. E. (2004). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
40. Porth, S. (2002). *Strategic management: a crossfunctional approach*. Hoboken: Prentice Hall.
41. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
42. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
43. Rothaermel, F. T. (2016). *Strategic management: concepts*. New York: McGraw-Hill Education.
44. Rozman, R. (2008). Namen in cilj projekta. *Projektna mreža Slovenije, revija za projektni management*, XI(2), 4–9.
45. Silber, N. (2018). *A corporate form of freedom: The emergence of the modern nonprofit sector*. London: Routledge.
46. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Športne dogodke obiskal vsak tretji prebivalec, prireditve pa več kot polovica*. Pridobljeno 1. decembra 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6231>
47. Statistični urad Republike Slovenije. (2020a). *Življenje v času epidemije*. Pridobljeno 1. decembra 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9189>
48. Statistični urad Republike Slovenije. (2020b). *Bruto domači proizvod, izdatkovna metoda, stopnje realne rasti glede na enako četrletje prejšnjega leta (%), Slovenija, četrletno*. Pridobljeno 1. decembra 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/H277S.px>
49. Statistični urad Republike Slovenije. (2020c). *Obiskovalci razstav v muzejih in galerijah, Slovenija, letno*. Pridobljeno 1. decembra 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1079930S.px/table/tableViewLayout2/>
50. Statistični urad Republike Slovenije. (2020d). *Prireditve in obiskovalci v ustanovah z odrsko dejavnostjo po vrstah ustanov, Slovenija, letno*. Pridobljeno 1. decembra 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1080710S.px/table/tableViewLayout2/>
51. Statistični urad Republike Slovenije. (2020e). *Prenočitvene zmogljivosti, prihodi in prenočitve turistov po vrstah turističnih občin, Slovenija, letno*. Pridobljeno 1. decembra 2021 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/2164521S.px>

52. Statistični urad Republike Slovenije. (2020f). *Uporaba interneta v gospodinjstvih in pri posameznikih, Slovenija*. Pridobljeno 1. decembra 2021 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9704>
53. Szymanski, M. in Wolfe, R. A. (2016). What is strategy: the strategic management literature. V R. Hoye in M. M. Parent (ur.), *The SAGE handbook of sport management* (str. 73–95). New York: Sage.
54. Wagner Mainardes, E., Ferreira, J. J. in Raposo, M. L. (2014). Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students? *Journal of business administration and management*, 17(1), 43–62.
55. Zavod Novo mesto. (2017). *Letno poročilo 2016* (interno gradivo). Novo mesto: Zavod Novo mesto.
56. Zavod Novo mesto. (2018). *Letno poročilo 2017* (interno gradivo). Novo mesto: Zavod Novo mesto.
57. Zavod Novo mesto. (2019). *Letno poročilo 2018* (interno gradivo). Novo mesto: Zavod Novo mesto.
58. Zavod Novo mesto. (2020a). *Letno poročilo 2019* (interno gradivo). Novo mesto: Zavod Novo mesto.
59. Zavod Novo mesto. (2020b). *Poslanstva zavoda in opisi dejavnosti/področij*. Pridobljeno 30. novembra 2021 iz <https://new.znm.si/splosno/dejavnosti>
60. Zavod Novo mesto. (2020c). *Športni objekti*. Pridobljeno 30. novembra 2021 iz <https://www.znm.si/objekti>
61. Zavod Novo mesto. (2020d). *Informacije javnega značaja*. Pridobljeno 30. novembra 2021 iz <https://www.znm.si/splosno/informacije-javnega-znacaja>
62. Završnik, B. (1995). *Metodološki vidiki določanja konkurenčnih prednosti izdelka s poudarkom na SWOT analizi* (doktorska dizertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
63. Zver, E. (2003). *Poslovanje in finančni viri javnih zavodov v letih 2001 in 2002*. Ljubljana: UMAR.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju, ki sem ga opravil z direktorjem Zavoda Novo mesto

1. Kakšen je namen ustanovitve/obstoja Zavoda Novo mesto?

Zavod Novo mesto povezuje štiri temeljne dejavnosti, ki so pomembne za neko urbano območje, in sicer kultura, šport, turizem in mladina. Običajno imajo mesta posamezne zavode, ki se ukvarjajo s temi področji. V MONM pa so ta področja združena v en Zavod in v skladu reorganizacije Zavoda, ki jo sam izvajam ta trenutek, se vsakodnevno srečujem z eno situacijo, kjer vidim, da si dejavnosti med seboj tudi pomagajo ter podpirajo ena drugo. Ravno sedaj se vračam s sestanka, kjer smo delali nov produkt Zavoda, kjer vidimo, da oddelek športa pripravlja nek projekt in ker je zraven tudi turistični delavec, iz tega nastaja tudi turistični produkt. Prav tako pripravljamo projekt na oddelku kulture in ker so zraven tudi zaposleni iz poslovnega sektorja, marketinga in promocije, že takoj vklopijo vse promocijske aktivnosti v to smer, poleg tega je zraven tudi turistični delavec in vidimo možnost oplemenitve turistične ponudbe Novega mesta z neko kulturo oz. športno vsebino. In to še v primeru, da Zavod postavimo na tako stabilne temelje, da so te notranje organizacijske enote pravilno zasnovane, da lahko pride do teh sinergij. Če se te vsebine delajo vsaka zase na svojem oddelku kot nek samostojen podjetnik oz. kot samostojne enote, pa do sinergij ne prihaja.

– Kaj pa je z avtonomijo področij: ali so lahko avtonomna?

To bi bilo dobro vprašanje, če bi se recimo kdo vprašal, ali je kultura oz. katero koli drugo področje dovolj avtonomno v takem Zavodu. Čisto mogoče je s primerno organizacijo zaposlenih na Zavodu, s primerno sistematizacijo, s primerno piramido, da ima vsako področje svojega koordinatorja, ki je dejansko direktor z malo manj pooblastili kot jaz, pa da so vsebinski sodelavci, ki delajo skupaj s koordinatorjem, dovolj dobri, so lahko vsa področja izredno avtonomna. Potem pa so tukaj tiste povezovalne službe (poslovni sektor, tehnični sektor), ki morajo potem stvari opraviti oz. narediti in tem zaposlenim potem ni tako pomembno, ali gre npr. za športno ali turistično zadevo, ampak morajo dobiti nalog, da stvar izpeljejo. In tukaj vidimo izjemo veliko možnosti sodelovanja.

– V kakšni meri vam kot direktorju Zavoda uspe zasledovati vizijo in poslanstvo?

V koronačasih, ki so posebni časi, dejansko ne moremo zasledovati vizije, ki je zapisana v katalogih informacij javnega značaja za ljudi. Mi na Zavodu imamo plemenito poslanstvo javne službe na velikih področjih, ki jih Zavod pokriva. V covid situaciji se večina teh stvari ne izvaja, večina stvari stoji, ampak mi smo ta čas izkoristili za reorganizacijo Zavoda. 1. januarja smo sprejeli novo sistematizacijo delovnih mest z novimi sektorji, znotraj katerih so ljudje zaposleni. Uvedli smo nove pogodbe za zaposlene, nove delovne naloge. Skušali smo zapolniti tiste praznine, ki so nam manjkale. Pripravljamo se, da bomo »oboroženi«, ko se bodo stvari lahko izvajale, in da bomo v tem dobri oz. še boljši, kot smo bili pred epidemijo. Ker žal ugotavljam, da se štiri leta od ustanovitve Zavoda te stvari še niso zgodile, da bi bile strukture vzpostavljene. Te strukture smo vzpostavili in jaz sem sedaj prepričan,

da testno funkcioniramo, kako se bodo stvari lahko začele izvajati, bo Zavod lahko funkcioniral, ampak v tem vmesnem času smo se prilagodili. Na področju športa so se lahko zgodilo nekateri dogodki in smo z omejitvami izpeljali nekatera športna tekmovanja, potem smo se približali ljudem, da smo v jasnost lansirali s pomočjo družbenih omrežij posnetke z vodenih vadb. Na področju kulture smo pristopili podobno in smo nekatere nastope lokalnih izvajalcev posneli in jih predvajali v sklopu veselega decembra. Uvedli smo rubriko Poglejmo še enkrat ter tako predvajamo predstave, ki so bile že izvedene. Vse te aktivnosti izvajamo predvsem zato, da ne zgubimo stika z javnostjo. Ker ni problem ustaviti dejavnost za nekaj časa, problem je zgubiti stik z ljudmi. Mi smo v tem času morali svojo vizijo prilagoditi in je bila usmerjena v to, da vzpostavljamo stik z javnostjo, z zvestimi obiskovalci naših prireditev in dogodkov in tudi s tistimi, ki še niso bili obiskovalci in jih s tem na novo pridobivamo za naprej. Drugače pa je z vizijo, ki je tudi ambiciozno zapisana in jo moramo uresničevati in prvi koraki so že tukaj, npr. lani smo imeli veliko produkcijo uprizoritve kulturne umetnosti, imamo produkcijo snemanj lokalnih glasbenih ustvarjalcev, imamo produkcijo za otroke v šolah in vrtcih ... Torej, kar piše v viziji z namenom izvajanja lastne produkcije, se mi zdi, da ta segment izvajamo dobro. V športu so zdaj produkti v pripravi; velja pa omeniti, da je Zavod Novo mesto pristopil k organizaciji Balkanskega veteranskega prvenstva v atletiki, ki bo potekalo prihodnje leto v Olimpijskem centru Novo mesto. V tem primeru Zavod ni zgolj tisti, ki odda prostor, ampak organizator dogodka, kamor pridejo veterani s celega Balkana. Velja omeniti, da je bila oddana kandidatura za evropsko prvenstvo v atletiki. Kot neka podporna služba bo Zavod sodeloval tudi pri izvedbi evropskega in svetovnega prvenstva v karateju, pravkar se je končalo državno prvenstvo, ki je bilo izvedeno pod strogimi pogoji v olimpijskem centru. Počasi postajamo ne samo tržnik oz. tisti, ki odda prostor, ampak organizator prvenstev. Ta zapisana vizija se uresničuje po korakih, vendar nam sedaj situacija s covidom-19 to popolnoma onemogoča.

2. Katere interesne skupine imajo največje koristi od delovanja Zavoda?

Mi smo javni zavod in se moramo dotakniti javnega življenja. Sledimo nekemu načelu, da mora vsak Novomeščan začutiti, da mi obstajamo. Če pa gremo še širše iz te javne službe, je treba razumeti najprej javno službo. Javni zavodi delujejo z nekimi proračunskimi sredstvi in s temi sredstvi se oblikuje nek program za meščane. Ampak pogledjmo še širše na ustvarjalce in vzemimo področje kulture. Mi imamo nekaj lokalnih ustvarjalcev in Zavod Novo mesto svoj program, ki ga tukaj uprizarja, potrži na ta način, da iz tistih sredstev, ki jih pridobimo iz proračuna, ustvarimo štiri- ali petkratnik teh sredstev skozi prodajo vstopnic, skozi nek program za šole ... Kar pomeni, da program delamo s tistimi povečanimi sredstvi in v bistvu ves ta denar vložimo v program. Se pravi v programe ne vložimo samo sredstev, pridobljenih iz proračuna, ampak celotna sredstva Zavoda; tako je program lahko bogatejši, bolj poln, močnejši ter konec koncev boljši za samega uporabnika. Kar pomeni, da npr. lokalni ustvarjalci in umetniki dobijo za svoje ustvarjanje bistveno več sredstev kot če bi mi razdelili javni denar. Mi imamo še to moč, da nek prostor potržimo, posledično ustvarimo nek kapital in ta kapital znova vrnemo ustvarjalcem in se tukaj znova oplemeniti in poveča. Posledica je, da ima več lokalnih ustvarjalcev izjemno veliko korist in dobijo več

sredstev, kot če bi kandidirali na katerem koli razpisu v občini. Tako da ta vloga je ne nazadnje čisto podjetniška in ne zgolj javna, ker če bi bila zgolj javna, bi tisto majhno količino denarja samo razdelili in bi se porazgubila; naša naloga je, da to količino oplemenitimo, povečamo in da to povečano količino denarja razdelimo, kar pomeni, da dosegamo bistveno več ciljev, smo bistveno bolj vidni, prodorni in vsi imajo bistveno več od tega. Cela regija lahko malo raste s tem.

3. Kaj kot direktor Zavoda vidite kot dobre lastnosti delovanja Zavoda Novo mesto?

Dobre lastnosti so povezovanje teh vsebin. Treba je vedeti, da človek nima zgolj enega interesa, ampak skupek interesov. In mi kot zavod moramo uporabniku nuditi izkustva, doživetja tako na področju kulture kot na področju športa kot tudi na področju mladine, saj se zavedamo, da ima veliko prebivalcev otroke, in tudi na področju turizma, saj vsi radi obiščejo destinacije. In mi kot zavod moramo gledati na človeka in človek en sam ni samo športnik, ni samo turist ... In zato ker imamo opravka z enim in istim človekom oz. so naše stranke/uporabniki eni in isti ljudje, moramo tudi naše sinergije znotraj Zavoda združiti v to smer, da lahko zadovoljimo tega posameznika in da imamo pred sabo tega posameznika in tukaj je definitivno dobra stvar Zavoda to, da je zmožen sestaviti te sinergije skupaj, da je zmožen zagotoviti meščanu ali pa obiskovalcu Novega mesta neko celostno izkušnjo, pa ne glede na to, ali se to prekriva ali je to kulturno-turistično ali je športno-turistično aktivnost, to ne sme imeti že vnaprej izdelanega predznaka. Dejansko stvari niso tako popredalčkane. V resnici, ko pride človek k nam, je en sam posameznik in mora biti njegov obisk izkušnja in v Zavodu se moramo zavedati, da imamo pred sabo ljudi, ne pa športnika, kulturnika, turista ...

4. Na katerih področjih bi se Zavod lahko še razvil, oz. kje še imate rezervne za delovanje v prihodnosti? Na katerem področju imate največ prostora za izboljšave?

Zavod mora postati producent teh vsebin. Mi smo bili na začetku preveč zgolj samo vzdrževalci infrastrukture in smo skrbeli za osnovne stvari (da gori luč, da teče voda, da so vrata zaprta, da je toplo ...), ki so tudi zelo pomembne stvari za delovanje, vendar mene zanima vsebinski del, kaj ponujamo, kaj nudimo meščanom, in tukaj vidim, da imamo precej rezerve. In tukaj mora v naših notranjih krogih nastati produkti, nove izzivi, kaj lahko damo mestu, meščanom in kaj lahko damo obiskovalcem Novega mesta, s tem se je Zavod prej morda malo premalo ukvarjal in se je ukvarjal s tem, kako dobro vzdrževati zgolj samo infrastrukturo, čeprav tudi ta ni povsod v odličnem stanju, dostikrat je dotrajana in tudi potrebna investicij.

5. Kaj vi osebno percipirate kot grožnje iz okolja? Lahko razvrstite grožnje po pomembnosti glede na poslovanje Zavoda?

Groženj iz okolja pravzaprav ni oz. jih osebno ne vidim. Mi imamo veliko več izzivov kot groženj. Mogoče lahko kot glavno grožnjo vzamemo našo lokacijo, saj Novo mesto leži med Zagrebom in Ljubljano; ti dve središči imata bistveno več infrastrukture, bistveno več programa, bistveno več vsebin kot mi. Moram pa povedati, da tukaj vmes smo mi, ki lahko prinesemo nekaj svežega, nekaj novega, nekaj unikatnega, nekaj našega oz. nekaj, česar tam

ni. Te grožnje se seveda zavedamo, da imamo dva močna centra, približno enako oddaljena in zato se niti ne trudimo, da bi dosegli čisto enakih standardov razen v tistih zadevah, kjer pa spet ravno zato, ker jih dosegamo, lahko zadržimo ljudi v Novem mestu, ampak neke vrste grožnja je tukaj in drugih groženj prav posebnih ne vidim.

6. Ali obstajajo kakšni pritiski/želje iz okolja, ki jih ne morete/nočete zadovoljiti?

Tega je kar precej, ker ljudje so zelo ustvarjali in vsak bi si rad izbral svoj košček pod soncem in vsak bi rad realiziral nekaj svojega. Vsi ljudje so ne nazadnje producenti nečesa. Iz izkušenj sem se naučil, da so leta tista, ki pokažejo vrednost projekta. Saj tisti projekti, ki so res dobri, imajo daljši rok trajanja, pri ostalih, ki so bili slabši, pa je ta razpolovna doba kratka. Mi pa moramo ves čas presojati, kaj je tisto, čemur bomo bolj odprli vrata in bomo spustili notri oz. kateri projekti se bodo izvedli. Te odločitve so težke in ker je idej in ljudi z idejami drugače zelo veliko, samo vsi rabijo pretežno predvsem podporo pri realizaciji, in če mi kot Zavod damo vsem podporo pri realizaciji, potem ne bomo obdelali nobene stvari dobro, ampak bomo delali veliko vsega zelo slabo. Velja pa omeniti, da je posameznikov in idej, ki jih ti posamezniki imajo, res veliko. Te pobude prihajajo od povsod in če bi želel vse to obravnavati in presojati, bi se lahko s tem ukvarjal vseh 8 ur svojega delovnika. Resda je teh ponudb v teh covid časih manj, vendar ko ni teh časov oz. ko se bo stanje normaliziralo, pa bo tega veliko. Vsakemu posamezniku se zdi njegova ideja pomembna in vsak živi za svojo idejo. Vsak, ki ima idejo, je prepričan, da bi mi kot zavod morali imeti posluš za izvedbo njegove ideje in bi njegova ideja morala imeti mesto v tej infrastrukturi in tukaj moramo biti kakovostno selektivni. Vedno pa moramo pri idejah in potem pri samih projektih imeti celostni pogled, kaj imamo česa nimamo oz. kaj bi še lahko imeli. Če pa bi sprejeli vsakega, pa bi dobili nek mozaik vsega, kjer bi uporabnik samo izgubil, kar pa bi bilo najslabše za njega.

7. Kaj pa priložnosti, ki jih ponuja zunanje okolje? Lahko razvrstite priložnosti po pomembnosti?

Kot sem že prej omenil grožnjo lokacije Novega mesta, pa lahko to grožnjo spremenimo v priložnost. Priložnost je ravno to, da zadržimo tega človeka v Novem mestu, da mu ponudimo celostno izkustvo tukaj. Mogoče dam lahko za primer eno priložnosti iz turističnega sektorja, kjer bi omenil bližino avtoceste, po kateri gre izjemno veliko tranzita. Mi kot Novo mesto smo čisto premalo vidni. Morali bi izkoristiti to priložnost prometa, ki gre mimo Novega mesta, saj bi bila lahko situacija čisto drugačna in bi bila avtocesta bolj oddaljena. Novo mesto ima to možnost, ki je na primer Bela krajina nima, in bi morali človeka, ki gre mimo, tako navdušiti z neko podobo ob avtocesti, pa tukaj nimam v mislih Mcdonaldsa in Supernove, ampak nekaj, kar je atrakcija mesta, da bo vsak to atrakcijo opazil, ko se bo prvič peljal mimo, ko pa se bo peljal drugič, pa bo atrakcijo tudi obiskal. To priložnost tranzita, ki gre mimo Novega mesta, smatram kot zelo turistično priložnost. Če pustimo zdaj ob strani priložnosti na področju športa in omenim kulturne možnosti, je treba poudariti, da je veliko ljudi iz okolice, ki nimajo druge možnosti obiskovanja dogodkov in pridejo v Novo mesto. To priložnost tudi izkoriščamo. Omenil bi podatek, da ima Zavod

Novo mesto na področju kulturno-umetnostne vzgoje (to so predstave za otroke) in predstav, ki spadajo na to področje, letno 20.000 obiskovalcev. Za primerjavo bi omenil, da je imel Cankarjev dom v letu 2019 18.000 obiskovalcev. Tudi vsi ti otroci so priložnost, da se ne vozijo v ostala mesta, ampak grejo predstave gledat v Novo mesto.

8. Na kakšen način se Zavod želi razvijati v prihodnje?

Lastni produkti oz. lastna produkcija je eden izmed največjih ciljev, da nismo zgolj upravljalci nepremičnin, ampak da smo avtorji produktov, da privabimo obiskovalce na naše dogodke/produkte. Potem je treba imeti zelo močno organizirano servisno službo, ki skrbi, da to vse deluje, in to vsebinsko službo, ki skrbi, da so vsebine ter da so zastopani vsi interesi. In prav ta vsebinska služba je sedaj čisto prešibka. Situacija z epidemijo ter finančne težave so nas prisilile, da smo tudi zreducirali kadre, tudi mi na Zavodu smo odpuščali. Finančne težave smo z mehanizmi, ki smo jih izvedli, rešili in sanirali dolg prejšnjih let. Ampak ekipe, ki skrbi za obratovanje objektov, nismo mogli zmanjševati, ker drugače bi ti objekti propadli. Zmanjšali smo vsebinsko ekipo. Sedaj pa se mora zgoditi tudi nekakšna normalna rast tega Zavoda, da se ta vsebinska ekipa poveča, da bodo ti produkti tudi nastajali in da ne bo ostalo samo pri zasnovah, ampak se bodo projekti tudi začeli izvajati.

– Imate izdelan strateški načrt Zavoda Novo mesto?

Strateški načrt je izdelan in tudi zapisan zaradi same ustanoviteljice MONM in ga vsakič tudi navedemo tako v letnem poročilu kot tudi v letnem delovnem načrtu. Objavljen je tudi na spletni strani Zavoda. Ta strateški načrt sem jaz kot človek, ki prihaja iz gospodarstva v javno službo, obravnaval z nekim prezirom, ker je bil dostikrat samo črka na papirju in se je kopiral iz leta v leto. Nikoli pa se ni preverilo, kaj je bilo doseženo. Dejansko je ta strategija namenjena sama sebi. Mislim, da je zelo pomemben ta izvedbeni/akcijski načrt, ki odgovarja na vprašanja: kdaj, kje, kaj, s kom, kdo ... To je meni osebno bolj zanimivo. Strateški načrt pa je zelo ambiciozno zapisan, ampak zdaj smo na začetku tega, kar je v njem trenutno zapisano. Mene zanima ta izvedbeni del, ker v njem vidim veliko rezerv in nismo še daleč. Strateški načrt se mi zdi zapis vsega, kar bi se dalo izvesti v idealnih razmerah. Vodstvo Zavoda je v preteklosti capljalo in se potapljalo ter tudi finančno zabredlo, saj je bilo ob mojem nastopu za četrto milijona neporavnanih obveznosti, ker je bil Zavod preslabo voden in me strateški plan ob nastopu moje funkcije niti ni zanimal, ker se je moral Zavod rešiti iz rdečih števil. Sedaj smo prišli do točke 0, da smo v bistvu dolžni toliko, kolikor imamo. Smo nekako v ravnovesju. Trenutno pa se ukvarjamo s tem, kako uresničiti strategijo, saj lahko šele sedaj začnemo s sestanki glede uresnitve produktov, ki jih bo Zavod začel ponujati. Ravno prihajam s sestanka, kjer smo oblikovali turistično-športni produkt, jutri bomo imeli sestanke glede oblikovanja kulturno-turističnega produkta. Oblikovanje teh produktov je zapisano v strategiji. Akcijski načrt pa bo lahko omogočil preverbo, ali smo dosegli cilje, zapisane v strateškem načrtu ali ne. Od nastopa mojega mandata pred osmimi meseci pa smo se organizacijsko veliko lovili. V bistvu lahko rečem, da sem v teh osmih mesecih samo umiril čoln in nič drugega.

9. H kakšnim ciljem stremi Zavod?

Ko sem nastopil s svojim mandatom, je bilo treba rešiti finančne težave. In glede na to, da smo se soočali (v neki meri se še vedno) s finančnimi težavami, je eden izmed ciljev sigurno, da Zavod rešimo iz rdečih števil in postanemo samozadostni. Cilj je tudi povečati število obiskovalcev na naših dogodkih. Kot cilj sem si zadal tudi, da okrepim kadrovske strukture, ker smo morali zmanjšati število zaposlenih na oddelkih za načrtovanje in izvedbo produktov in v trenutni sestavi Zavod stagnira oz. se opravljajo tekoče naloge, vendar brez povečanja števila zaposlenih napredek ne bo mogoč. Uspelo nam je organizacijsko urediti podpirne storitve, vendar je tudi tukaj možen napredek. Kot cilj smo si zadali tudi večjo prepoznavnost naših lokacij oz. projektov/produktov in s tem posledično tudi prepoznavnost Zavoda Novo mesto med občani in širšo populacijo.

10. Lahko razvrstite cilje Zavoda Novo mesto po pomembnosti (vsaj najpomembnejših pet ciljev)?

Seveda ima vsako področje svoje cilje, vendar če bi izpostavil pet najpomembnejših, katere zasledujemo vsi zaposleni Zavoda, so to:

- izvajati javno službo;
- redno zagotavljati in nagrajevati strokovno delo na vseh področjih delovanja Zavoda skladno z razvojem stroke in trendi;
- ustvarjati mestne in regionalne presežke, s katerimi se lahko Novo mesto pokaže v celotni Sloveniji in izven meja;
- zagotavljati več in dodatna finančna sredstva za zagotavljanje boljše izvedbe programov in za izboljšanje infrastrukture;

izvajati aktivnosti, ki zagotavljajo meščanom in drugim obiskovalcem kakovostno preživljanje prostega časa na področju dejavnosti katere izvaja Zavod Novo mesto.

- Kot ste omenili, so cilji splošno zastavljeni. Kateri pa so cilji Zavoda Novo mesto, če upoštevate metodo SMART*?

Glede na krizno situacijo v svetu se soočamo s finančnimi izzivi in eden izmed ciljev nam je zagotovo, da postanemo samozadostni. Da svojih programov ne bi financirali v večini iz javnih virov, ampak da bi dobili še več strateških partnerjev, sponzorjev ali gospodarskih družb, ki bi videle interes in investirale v promocijo s dejavnosti, ki jih Zavod izvaja. Popraviti bi bilo treba kadrovske strukture, da bi imeli zadostno število kadrov, s katerimi bi lahko zagotavljali kontinuiteto dela. Zavod potrebuje sigurno več dodatnih podpornih storitev, da lahko postane bolj prepoznaven, kot so podobne institucije v ostalih slovenskih občinah. Dati je treba večji poudarek zastavljanju in uresničevanju dolgoročnega finančnega načrta. Cilji so se v preteklosti zastavljali preveč kratkoročno, pogosto samo letno, torej za tekoče leto. Cilj je izboljšati nestabilne finančne razmere in finančno okolje (tisti del sredstev, ki jih Zavod dobi iz gospodarstva in iz trženja lastnih objektov). Cilj je, da bi bila finančna sredstva, ki so v Zavod razporejena, v razmerju 60 : 40, torej 60 % sredstev iz

proračuna in 40 % sredstev iz tržne dejavnosti Zavoda. Je pa Zavod odvisen od sredstev iz proračuna, saj brez teh 60% ne moremo ustvariti ostalih 40 %.

11. Na kakšen način Zavod pridobiva finančna sredstva, oziroma kateri so viri pridobivanja finančnih sredstev?

Glavni vir pridobivanja sredstev je iz proračuna prek MONM, potem so tukaj razpisi na ministrstvih. Nekaj malega je bilo evropskih sredstev (v tem delu je treba povečati pritok sredstev). Finančna sredstva pridobivamo tudi iz Fundacije za šport. Ostalo pa je prek tržne dejavnosti, saj Zavod upravlja z 171.000 m² površin (omeniti je treba, da z upravljanjem tako velike površine pridejo poleg tudi visoki stroški) in pri tem imamo proste roke. Sam sem v poslovnem sektorju oblikoval tim tržnikov, s katerimi se srečamo enkrat tedensko in na tem sestanku pregledamo vse tekoče zadeve (koliko imamo najemov, kaj in koliko smo ponudili posameznikov oz. podjetjem, koliko smo potržili reklamni prostor, koliko smo potržili vsebin, spremljamo tudi izdane račune, koliko sredstev pridobi Zavod skozi te izdane račune ...). Imamo nek sektor, ki se ukvarja s pridobivanjem sredstev, takega oddelka pa do sedaj na Zavodu ni bilo in v tej sestavi to počnemo šele tri mesece. Sedaj, ko pa smo začeli s tem načinom, pa trga ni, vendar dela vse v tej smeri, da bomo pripravljeni, ko se trg ponovno odpre. Prepričan sem, da moramo iz teh 171.000 m² pridobiti konkreten vir sredstev. Pomembno je tudi opozoriti, da so to javne površine, na katerih je treba zagotoviti javno službo oz. javno rabo, ampak istočasno lahko ta prostor tudi tržimo in v tem trženju je bil Zavod do sedaj absolutno prešibek.

– Kakšen delež sredstev iz tržne dejavnosti v celotnih sredstvih Zavoda je vaš cilj?

Moj cilj je, da se sredstva porazdelijo v merilu 60 : 40. Da Zavod pridobi 60 % sredstev iz proračuna in 40 % sredstev iz tržne dejavnosti Zavoda.

– Se vam osebno zdi, da je sredstev za potrebe delovanja in morebiten razvoj Zavoda dovolj?

V teh časih, ko ne moremo delovati na trgu zaradi epidemije, jih vsekakor ni dovolj. Prilagaja pa se proračunski del, ki se je v letošnjem letu povečal. Mislim, da moramo iti z roko v roki z občino, ker če nam ona daje v upravljanje objekte, je treba temu primerno potem povečati sredstva in to moram poudariti, da se dogaja. Pripravljamo tudi novo pogodbo in mislim, da smo v njej področje sredstev kar dobro dogovorili.

– Lahko posredujete podatke o trenutnem finančnem stanju Zavoda (zadolženost in posledično likvidnost)?

Trenutno poplačujemo še zadnje obveznosti iz četrtemilijonskega dolga. Imamo 14-dnevni zamik pri plačilih. Pred reorganizacijo je bil ta zamik od 6 do 7 mesecev. Če bi bile razmere na trgu normalne, bi tudi ta 14-dnevni zamik zreducirali na minimum. Zadolženi smo še z dvema kreditoma za obnovo avle Kulturnega centra Janeza Trdina in za prenovo kegljišča, skupaj v vrednosti približno 140.000 €.

- Kdo in kako nadzoruje finančno poslovanje?

Jaz osebno iz dneva v dan nadziram finančno poslovanje skozi spremljanje denarnega toka in skozi spremljanje bilance stanja. Redna poročila oddajam svetu Zavoda, ki se s finančnim poslovanjem seznanja vsako trimesečje. Imamo pa tudi vsakoletno revizijo poslovanja.

- Ali na Zavodu obstaja sistem finančnega načrtovanja? Če obstaja, kdo ga izvede?

Sistem notranjega finančnega načrtovanja postavi vodstvo Zavoda. Tukaj gre za mehanizme, analitične tabele, ki smo jih pripravili s kolegi, ki delajo na finančnem oddelku. Lahko zatrdim, da finančno poslovanje Zavoda spremljamo dnevno. Ti kazalniki gibanja financ, ki kažejo, kje se finančno gibljemo, kje in zakaj je kdo kaj porabil in na katerem projektu, koliko je še rezerve sredstev, koliko je bilo ustvarjenega prihodka ... Vse te kazalnike jaz gledam na dnevni bazi in to ne v računovodskih programih, ampak v posebej za naš Zavod izdelanih analitičnih tabelah, ki smo jih izdelali z uporabniškim namenom, da lahko vsak, ki dela na nekem projektu in troši sredstva, namenjena projektu, v vsakem trenutku vidi, kje je s porabljenimi sredstvi. Prav tako mu program ne dopušča, da bi potrošil več sredstev, kot jih je za posamezni projekt namenjenih. Mehanizmi so v tej smeri zelo zanesljivi in so nastavljeni tako, da do finančnih težav v smislu prekomerne porabe sredstev ne more priti.

- Se za vsak izveden projekt izdelava finančni načrt?

Seveda. Za vsak projekt, ki ga Zavod želi izvesti, je treba izdelati finančni načrt.

12. Ali Zavod Novo mesto izkorišča metode trženja in marketinga pri svojem delu?

Izkoriščamo metode trženja. Kot sem že prej omenil, skrbimo za 171.000 m² uporabnih površin, okoli nas so šole, so podjetja, so sindikati teh podjetij, ki rabijo team buildinge, rabijo gibanje, morajo skrbeti za zdravje svojih zaposlenih. Vse prej našteto jim mi lahko omogočimo. V ta namen je ekipa tržnikov, ki je trenutno zaposlena na Zavodu (katere izobražujejo tudi zunanji svetovalci s področja marketinga, ki nas izobražujejo, kako narediti ponudbe). Področje marketinga je sploh eno izmed pomembnejših področij, katere smo sploh zagnali od začetka mojega mandata.

- Ali ste imeli v zadnjem obdobju kakšnega pokrovitelja/sponzorja ter s kakšnimi sredstvi je ta pomagal (materialne dobrine/finančna sredstva)?

Sponzorjev, ki so pomagali z materialnimi sredstvi v kar visokih okvirjih, je bilo kar nekaj. Velja omeniti podjetnika, ki nam je za uprizoritev opere Julija izdelal kompletno sceno, ki je bila precej draga. Nekatera podjetja pa nam pomagajo tudi finančno, tako da sponzorirajo posamezne programe na področju športa in kulturnem področju. Ti zneski se gibljejo tudi do višine 2.000 € na podjetje.

13. So vsi ljudje, ki so povezani z delovanjem Zavoda, za svoje delo plačani ali sodelujejo tudi prostovoljci?

Občasno se poslužujemo tudi oblik prostovoljnega dela, zlasti ob pomoči pri organizaciji in izvedbi dogodkov, drugače pa so vsi zaposleni, pa naj gre za zaposlene na Zavodu oz. tiste, ki jih najamemo, plačani za opravljeno delo.

14. Kako Zavod skrbi za razvoj kadrov?

Največ izobraževalnega momenta je v sektorju za mladino. Trenutno uvajamo projekt Social impact award, kjer bomo naredili tekmovanje v socialnem podjetništvu za mlade, kjer bodo svoje poslovne ideje razvijali skozi mentorstva in potem kandidirali za zmago. Tisti, ki pa ne bodo prišli v ožji izbor, bodo lahko dobili dodatno pomoč za dodatno razvijanje poslovnih idej. Na področju kulture lahko omenim vsakoletni posvet Po jutru se dan pozna, ki je namenjen učiteljem osnovnih in srednjih šol. Močno izobraževalni moment je zagotovo kulturno-umetnostna vzgoja, kjer za otroke vsak dopoldan (v času, ko ni epidemije) organiziramo od dve do tri otroške predstave. V športu pa smo imeli posvet o rekreaciji in ob 60. obletnici delavskih športnih iger. Imamo pa tudi program izobraževanje kadrov v športu, ampak tam smo se v zadnjem času ukvarjali z učitelji in jih skušali spodbuditi, da pripeljejo čim več otrok na smučišča. Predstavili smo jih opcijo nakupa cenejših kart za okoliško smučišče Gače. Ni pa to izobraževanje prišlo še na vsa področja športa, npr. nogomet, košarka ...

15. Kako je Zavod povezan z lokalnimi organizacijami? Na kakšen način sodelujete?

Sodelovanja z lokalnimi organizacijami je veliko, mi kot zavod smo podvrženi temu, ker jih rabimo za svoje delovanje in uresničevanje zastavljenih ciljev. Po drugi strani pa potrebujejo tudi lokalne skupnosti nas kot zavod. Nekako bi rekel, da smo ves čas v sodelovalnem odnosu. Sodelujemo pri projektih, kot so delavske športne igre, prek predstav, pa tudi prek dejavnosti, za katere jih mi najamemo. Odnos med Zavodom in lokalnimi skupnostmi se ves čas prepleta. Organiziramo tudi predavanja za zavarovalnice, banke, podjetja ...

– Vidite možnosti za boljše povezovanje? Katera so področja, na katerih bi bilo lahko več povezovanja?

Če bi bilo še več povezovanja, bi bilo to dobro tako za nas kot tudi za vse ostale deležnike. In v namen boljšega povezovanja smo v fazi razvoja projekta, da bomo v jeseni izpeljali teden robotike in umetne inteligence. Ker je to področje, ki zanima dandanes vsa podjetja. Največja koncentracija industrijske robotike je ravno v Novem mestu. Mislim, da bi lahko Novo mesto pridobilo naziv/predznak mesto industrijske robotike in umetne inteligence in ker bomo v Novem mestu organizirali predstavitev, sejmsko obliko oz. simpozij, imamo s tem produktom namen okrepiti mrežo s podjetji.

16. Je Zavod povezan z mednarodnimi organizacijami in na kakšen način?

Sodelujemo tudi z mednarodnimi organizacijami pri organizaciji in izvedbi projektov, ki sem jih omenil že prej, in sicer balkansko-veteransko prvenstvo v atletiki, evropsko prvenstvo v atletiki, svetovno in evropsko prvenstvo v karateju, tudi kulturne produkte

imamo namen ponuditi čez mejo. Tudi projekt Social impact award, ki je mednarodni projekt. Cilje imamo zastavljene, da se še bolj povežemo z mednarodnimi organizacijami.

17. Kako bi ocenili vašo prisotnost v javnosti?

Tukaj pa nastopi kar velika težava zaradi tega, ker je pri združitvi prišlo do slabega razumevanja, kaj je pomembno za javnosti. Za samo javnost nima toliko pomena, da obstaja nek krovni zavod, ki vodi vse te posamezne dejavnosti oz. kdo za njimi stoji. Na začetku je bilo v javnosti zelo poudarjena blagovna znamka Zavod Novo mesto, ki pa po mojem mnenju ni tako pomembna. Bolj pomembne so destinacije, vsebina, program oz. lokacije, ki so namenjene občanom in na katerih se izvajajo določene aktivnosti, kot so na primer Olimpijski center Novo mesto, Kulturni center Janeza Trdine, Športni park Portoval, Športno-rekreacijski park Loka, bazen, Mladinski center Oton ... Trenutno se trudimo, da bi te destinacije močneje izpostavili, jih postavili v ospredje, nekje v ozadju bi pa še vedno bil zapisan Zavod Novo mesto. Kot sem že rekel, je bila z združitvijo tem destinacijam narejena manjša krivica, ki jo sedaj želimo popraviti, ker ljudje ne iščejo pravne osebe, ki to pokriva, ampak iščejo cilj kjer bodo dobili to kar iščejo. Če dam samo za primer, ko pride nekdo v Ljubljano in želi obiskati ljubljansko opero, ne bo iskal Zavod Ljubljana, ampak ljubljansko opero. Taka praksa velja v vseh prestolnicah in podobno želimo narediti tudi v Novem mestu. In zato se sedaj trudimo, da ponovno dajemo tem destinacijam ime, brand, videz... V ozadju pa stoji Zavod Novo mesto. Pomembni so brandi posameznih destinacij in ti ne smejo izginiti, ampak morajo žareti.

18. Na kakšen način krepite svojo javno podobo? Uporabljate komunikacijske kanale?

Katere komunikacijske kanale uporabljate in kako močni so ti?

Eden izmed teh kanalov je glasilo MONM Mesečnik. Na področju kulture imamo še glasilo Napovednik, ki ga po gospodinjskih pošilja sam Zavod, ki je namenjen predvsem starejši populaciji, ki ji internet ni tako dostopen. Imamo močno ekipo, ki skrbi za urejanje strani Zavoda na družbenih omrežjih. Pred mojim prihodom taka ekipa ni bila formirana in posledično se Zavod ni tako pogosto pojavljal oz. širil informacijo kot sedaj, ko informacije kar letijo po raznih družbenih platformah. Tukaj so še radijska obvestila, pa tudi plakatna mesta (veliko oglašujemo na jumbo plakatnih mestih), oglašujemo še v časopisu Novi medij in Dolenjski list ter tudi na lokalni televizijski postaji Vaš kanal, s katero dobro sodelujemo in v sodelovanju z njo bomo organizirali oddajo Športnik leta v MONM.

19. Menite, da imate v javnosti (med občankami/občani) pozitivno podobo? Kaj pa med ostalimi organizacijami?

Predvidevam, da je trenutna podoba zaradi finančnih težav negativna, ampak po mojem mnenju to, ali je podoba pozitivna ali negativna taka kot sama, ni tako pomembno, ker podoba je podoba in občani vedo, da Zavod obstaja, vedo s čim se ukvarjamo, koristijo naše storitve, če se je sedaj govorilo nekaj več o Zavodu negativno, se bo mogoče kmalu začelo govoriti pozitivno, saj ljudje govoricam hitro obrnejo predznak. Zadeve se znajo hitro obrniti, saj pride v javnost signal, da so se finančne zadeve uredile, da vidijo na napredujemo

na objektih, da so neke nove pridobitve ... Ocenjujem pa, da je predznak Zavoda ta trenutek še majčkeno negativen in posledično temu je tudi javna podoba rahlo negativna.

20. Ste zadovoljni z obiski vaših dogodkov?

Rezerv je še ogromno. Tukaj je pa res še ogromno rezerve in to je ravno povezano z marketingom/promocijo, ki je v preteklosti nismo imeli. Velikokrat se je zgodilo, da je Zavod zastavil in izvedel čudovit produkt v smislu dogodka, ki pa enostavno ni prišel do ljudi. Ogromnokrat smo slišali odziv ljudi v smislu, če bi vedeli, da se bo dogodek zgodil, bi ga pa obiskali. Občani so preprosto prepozno izvedeli za dogodek. Pred mojim prihodom na Zavod oddelka za marketing oz. promocijo ni bilo, ni obstajal. Tukaj gre ravno za ta izvorni greh združitve služb, zaradi katere je Zavod nastal, saj se vsebine med seboj niso začele povezovati, ampak so vsaka na svojem bregu eksistirale in potem je prišla v Zavod neka filozofija, da mora vsak programski vodja, ki vodi nek projekt, poskrbeti za celotno izvedbo tega projekta (za promocijo, izvedbo, finančno spremljanje ...) in take naloge so zelo težke, vsak niti ni več vseh nalog, ki jih projekt zahteva, npr. komuniciranje z javnostjo. Ker smo videli, da je to slepa ulica, smo, kot sem že prej omenil, ustanovili razne sektorje in vsebinski sektor mora dobro pripraviti projekt, poslovni sektor pa mora to znati prodati naprej, mora promovirati, ponesti v javnost, nadgraditi, prodati sanje ljudem, da to kupijo, ker namreč tega se prej niso dovolj zavedali in so se npr. izvajali koncerti, kjer je v dvorani 360 sedežev, v njej je pa sedelo 12 obiskovalcev. Po drugi strani pa naj omenim 60.000 obiskovalcev Kulturnega centra Janeza Trdina, 20.000 otrok je obiskalo predstave v kulturnem centru, vendar je teh rezerv še veliko.

– Čemu pripisujete odzivnost oz. neodzivnost ljudi na dogodke, ki jih organizira Zavod?

Neodzivnosti na dogodke gre pripisati neusklajenemu delovanju službe za odnose z javnostjo oz. kar odsotnosti te službe, saj je na Zavodu pred mojim prihodom sploh ni bilo in se je to obveščanje javnosti o izvedbi dogodkov, ki je mimogrede zelo pomemben dejavnik izvedbe nekega projekta, kar tako neprofesionalno naprtilo še nekomu kot dodatna naloga. Ker če produkta ne ponudiš/prodaš javnosti oz. javnost niti ne ve, da se neka vsebina oz. dogodek dogaja, je potem vse brezpredmetno.

Metoda SMART – cilj naj bo: S – specifičen, M – merljiv, A – predstavljamo si, da je cilj dosegljiv (A = achievable), R – realen in T – imeti mora določen časovni okvir (t = time).

Priloga 2: Kodiran polstrukturirani intervju

Tabela 1: Kodiran polstrukturirani intervju

Vprašanja in odgovori	Koda	Kategorija
<p>1. Kakšen je namen ustanovitve/obstoja Zavoda Novo mesto?</p> <p>Zavod Novo mesto povezuje štiri temeljne dejavnosti, ki so recimo pomembne za neko urbano območje, in sicer kultura, šport, turizem in mladina. Običajno imajo mesta posamezne zavode, ki se ukvarjajo s temi področji. V MONM pa so ta področja združena v en zavod in v skladu reorganizacije zavoda, ki jo sam izvajam ta trenutek, se vsakodnevno srečujem z eno situacijo, kjer vidim, da si dejavnosti med seboj tudi pomagajo ter suportirajo ena drugi. Ravno sedaj se vračam iz sestanka, kjer smo delali nov produkt zavoda, kjer vidimo, da oddelek športa pripravlja nek projekt in ker je zraven tudi turistični delavec iz tega nastaja tudi turistični produkt. Prav tako pripravljamo projekt na oddelku kulture in ker so zraven tudi zaposleni iz poslovnega sektorja, marketinga in promocije že takoj vklopijo vse promocijske aktivnosti v to smer poleg tega je zraven tudi turistični delavec in vidimo možnost oplemenitve turistične ponudbe Novega mesta z neko kulturo oz. športno vsebino. In to še v primeru, da Zavod postavimo na tako stabilne temelje, da so te notranje organizacijske enote pravilno zasnovane da lahko pride to teh sinergij. Če se te vsebine delajo vsaka zase na svojem oddelku kot nek samostojen podjetnik oz. kot samostojne enote pa do sinergij ne prihaja.</p> <p>– Kaj pa je z avtonomijo področij ali so lahko avtonomna?</p> <p>To bi bilo dobro vprašanje recimo če bi se kdo vprašal ali je kultura oz. katero koli drugo področje dovolj avtonomno v takem zavodu? Čisto mogoče je s primerno organizacijo zaposlenih na zavodu, s primerno sistematizacijo, s primerno piramido, da ima vsako področje svojega koordinatorja, ki je dejansko direktor z malo manj pooblastili kot jaz, pa da so vsebinski sodelavci, ki delajo skupaj s koordinatorjem dovolj dobri so lahko vsa področja lahko izredno avtonomna. Potem pa so tukaj tiste povezovalne službe (poslovni sektor, tehnični sektor), ki morajo potem stvari od delat in tem zaposlenim potem ni tako pomembno ali gre npr. za športno ali turistično zadevo ampak morajo dobiti nalogo, da stvar izpeljejo in tukaj vidimo izjemo veliko možnosti sodelovanja.</p> <p>– V kakšni meri Vam kot direktorju Zavoda uspe zasledovati vizijo in poslanstvo?</p> <p>V korona časih, ki so posebni časi in tukaj dejansko ne moremo zasledovati vizije, ki je zapisana v katalogih informacij javnega značaja za ljudi. Mi na zavodu imamo plemenito poslanstvo javne službe na velikih področjih, ki jih zavod pokriva. V covid situaciji se večina teh stvari ne izvaja, večina stvari stoji, ampak mi smo ta čas izkoristili za reorganizacijo zavoda. Mi na zavodu smo 1. januarja sprejeli novo sistematizacijo delovnih mest z novimi sektorji znotraj katerih so ljudje zaposleni. Uvedli smo nove</p>	<p>Povezanost štirih temeljnih dejavnosti, doseganje sinergij</p> <p>Primerna organizacija in koordinator s povezovalno službo</p> <p>Poslanstvo javne službe na področjih, ki jih pokriva zavod.</p>	<p>Obstoj organizacije</p>

Vprašanja in odgovori	Koda	Kategorija
<p>pogodbe za zaposlene, nove delovne naloge. Skušali smo zapolniti tiste praznine, ki so nam manjkale. Pripravljamo se, da bomo »oboroženi«, ko se bodo stvari lahko izvajale in da bomo v tem dobri oz. še boljši kot smo bili pred epidemijo. Ker žal ugotavljam, da štiri leta od ustanovitve zavoda se te stvari niso še zgodile, da bi bile strukture vzpostavljene. Te strukture smo vzpostavili in jaz sem sedaj prepričan, da testno funkcioniramo kako se bodo stvari lahko začele izvajati bo zavod lahko funkcioniral ampak v tem vmesnem času smo se prilagodili. Na področju športa so se lahko odvijali in smo z omejitvami izpeljali nekatera športna tekmovanja potem smo se približali ljudem, da smo v jasnost lansirali s pomočjo družbenih omrežij posnetke z vodenih vadb. Na področju kulture smo pristopili podobno in smo nekatere nastope lokalnih izvajalcev posneli in jih predvaji v sklopu veselega decembra. Uvedli smo rubriko Poglejmo še enkrat ter tako predvajamo predstave, ki so bile že izvedene. Vse te aktivnosti izvajamo predvsem zato, da ne zgubimo stika z javnostjo. Ker ni problem ustavit dejavnost za nekaj časa, problem je zgubiti stik z ljudmi. Mi smo v tem času morali svojo vizijo prilagoditi in je bila usmerjena v to, da vzpostavljamo stik z javnostjo, z zvestimi obiskovalci naših prireditev in dogodkov in tudi s tistimi, ki še niso bili obiskovalci in jih s tem na novo pridobivamo za naprej. Drugače pa je z vizijo, ki je tudi ambiciozno zapisana in jo moramo uresničevati in prvi koraki so že tukaj npr. lani smo imeli veliko produkcijo uprizoritve kulturne umetnosti, imamo produkcijo snemanj lokalnih glasbenih ustvarjalcev, imamo produkcijo za otroke v šolah in vrtcih... Torej kar piše v viziji z namenom izvajanja lastne produkcije se mi zdi, da ta segment izvajamo dobro. V športu so zdaj produkti v pripravi; velja pa omeniti, da je Zavod Novo mesto pristopil k organizaciji Balkanskega veteranskega prvenstva v atletiki, ki bo potekal prihodnje leto v Olimpijskem centru Novo mesto. V tem primeru zavod ni zgolj tisti, ki odda prostor ampak organizator dogodka kamor pridejo veterani iz celega Balkana. Velja omeniti, da je bila oddana kandidatura za Evropsko prvenstvo v atletiki. Kot neka podporna služba bo zavod sodeloval tudi pri izvedbi evropskega in svetovnega prvenstva v karateju, pravkar se je končalo državno prvenstvo, ki je bilo izvedeno pod strogimi pogoji v olimpijskem centru. Počasi postajamo ne samo tržnik oz. tisti, ki odda prostor ampak organizator prvenstev. Ta zapisana vizija se uresničuje po korakih vendar nam sedaj ta situacija s covid-19 popolnoma onemogoča.</p>	<p>Nova sistematizacija delovnih mest.</p> <p>Ne izgubiti stika z javnostjo.</p> <p>Izvajati lastno produkcije, tržiti objekte v lasti zavoda.</p>	
<p>2. Katere interesne skupine imajo največje koristi od delovanja zavoda?</p> <p>Mi smo javni zavod in se moramo dotakniti javnega življenja. Sledimo nekemu načelu da mora vsak Novomeščan začititi, da mi obstajamo. Če pa gremo še širše iz te javne službe je najprej javno službo potrebno razumeti. Javni zavodi deluje z nekimi proračunskimi sredstvi in s temi sredstvi se oblikuje nek program za meščane. Ampak pogledimo še širše na ustvarjalce in vzemimo področje kulture. Mi imamo nekaj lokalnih ustvarjalcev in Zavod Novo mesto svoj program, ki ga tukaj uprizarja, potrži na ta način, da iz tistih sredstev, ki jih pridobimo iz proračuna ustvarimo štiri ali pet kratnik</p>	<p>Skozi programe zavoda ustvariti čim več sredstev in z njimi pomagati interesnim skupinam</p>	<p>Interesne skupine</p>

Vprašanja in odgovori	Koda	Kategorija
<p>teh sredstev skozi prodajo vstopnic, skozi nek program za šole... Kar pomeni, da program delamo s tistimi povečanimi sredstvi in v bistvu ves ta denar vložimo v program. Se pravi v programe ne vložimo samo sredstev pridobljenih s strani proračuna ampak celotna sredstva zavoda, tako je program lahko bogatejši, bolj poln, močnejši ter konec koncev boljši za samega uporabnika. Kar pomeni, da npr. lokalni ustvarjalci in umetniki dobijo za svoje ustvarjanje bistveno več sredstev kot če bi mi razdelili javni denar. Mi imamo še to moč, da nek prostor potržimo posledično ustvarimo nek kapital in ta kapital znova vrnemo ustvarjalcem in se tukaj znova oplemeniti in poveča. Posledica je da ima več lokalnih ustvarjalcev izjemno veliko korist in dobijo več sredstev kot če bi kandidirali na katerem koli razpisu v občini. Tako, da ta vloga je ne nazadnje čisto podjetniška in ne zgolj javna, ker če bi bila zgolj javna bi tisto majhno količino denarja samo razdelili in bi se porazgubila, naša naloga je, da to količino oplemenitimo, povečamo in da to povečano količino denarja razdelimo kar pomeni, da dosegamo bistveno več ciljev, smo bistveno bolj vidni, prodorni in vsi imajo bistveno več od tega. Cela regija lahko regija lahko malo raste s tem.</p>	<p>Lokalni umetniki, ustvarjalci</p> <p>Podjetniška vloga zavoda</p>	<p>Prednosti organizacije</p>
<p>3. Kaj kot direktor Zavoda vidite kot dobre lastnosti delovanja zavoda Novo mesto?</p> <p>Dobre lastnosti so povezovanje teh vsebin. Potrebno je vedeti, da človek nima zgolj enega interesa ampak skupek interesov in mi kot zavod moramo uporabniku nuditi izkustva, doživetja tako na področju kulture kot na področju športa, kot na področju mladine, saj se zavedamo, da ima veliko prebivalcev otroke in tudi na področju turizma saj vsi radi obiščejo destinacije. In mi kot zavod moramo gledati na človeka in človek en sam ni samo športnik, ni samo turist... in zato ker imamo opravka z enim in istim človekom oz. so naše stranke/uporabniki eni in isti ljudje moramo tudi naše sinergije znotraj zavoda združiti v to smer, da lahko zadovoljimo tega posameznika in da imamo pred sabo tega posameznika in tukaj je definitivno dobra stvar zavoda to, da je zmožen sestaviti te sinergije skupaj, da je zmožen zagotoviti meščanu ali pa obiskovalcu Novega mesta neko celostno izkušnjo pa ne glede na to ali se to prekriva ali je to kulturno-turistično ali je športno-turistično aktivnost to ne sme imeti že v naprej izdelanega predznaka dejansko stvari niso tako popredalčkane. V resnici, ko pride človek k nam je en sam in mora njegov obisk izkušnja in se moramo zavedati, da imamo pred sabo ljudi ne pa športnika, kulturnika, turista...</p>	<p>Povezovanje vsebin</p> <p>Zagotoviti uporabniku celostno izkušnjo</p>	<p>Slabosti organizacije</p>
<p>4. Na katerih področjih bi se Zavod lahko še razvil oz. kje še imate rezervne za delovanje v prihodnost? Na katerem področju imate največ prostora za izboljšave?</p> <p>Zavod mora postati producent teh vsebin. Mi smo na začetku bili preveč zgolj samo vzdrževalci infrastrukture in smo skrbeli za osnovne stvari (da gori luč, da teče voda, da so vrata zaprta, da je toplo...), ki so tudi zelo</p>	<p>Do sedaj zgolj vzdrževalci infrastrukture</p> <p>Ponuditi produkte zavoda</p>	<p>Nevarnosti organizacije</p>

Vprašanja in odgovori	Koda	Kategorija
<p>pomembne stvari za delovanje vendar mene zanimajo vsebinski del, kaj ponujamo, kaj nudimo meščanom in tukaj vidim da imamo precej rezerve. In tukaj mora v naših notranjih krogih nastati produkti, nove izzivi kaj lahko damo mestu, meščanom in kaj lahko damo obiskovalcem Novega mesta s tem se je zavod prej morda malo premalo ukvarjal in se je ukvarjal s tem kako dobro vzdrževati zgolj samo infrastrukturo čeprav tudi ta ni povsod v odličnem stanju dostikrat je dotrajana pa tudi potrebna investicij.</p> <p>5. Kaj vi osebno percipirate kot grožnje iz okolja? Lahko razvrstite grožnje po pomembnosti glede na poslovanje Zavoda?</p> <p>Groženj iz okolja pravzaprav ni oz. jih osebno ne vidim. Mi imamo veliko več izzivov kot groženj. Mogoče lahko kot glavno grožnjo vzamemo našo lokacijo saj Novo mesto leži med Zagrebom in Ljubljano, saj ti dve središči imata bistveno več infrastrukture, bistveno več programa, bistveno več vsebin kot mi. Moram pa povedati, da tukaj vmes pa smo mi, ki lahko prinesemo nekaj svežega, nekaj novega, nekaj unikatnega, nekaj našega oz. nekaj kar tam ni. Te grožnje se seveda zavedamo, da imamo dva močna centra, približno enako oddaljena in zato se niti ne trudimo, da bi dosegli čisto enakih standardov razen v tistih zadeva, kjer pa spet ravno zato, ker jih dosegamo lahko zadržimo ljudi v Novem mestu ampak neke vrste grožnja je tukaj in drugih groženj prav posebnih ne vidim.</p> <p>6. Ali obstajajo kakšni pritiski/želje iz okolja, ki jih ne morete/nočete zadovoljiti?</p> <p>Tega je kar precej ker ljudje so zelo ustvarjali in vsak bi si rad izbral svoj košček pod soncem in vsak bi rad realiziral nekaj svojega. Vsi ljudje so nenazadnje producenti nečesa. Iz izkušenj sem se naučil, da so leta tista, ki pokažejo vrednost projekta. Saj tisti projekti, ki so res dobri imajo daljši rok trajanja pri ostalih, ki so bili pa slabši pa je ta razpolovna doba kratka. Mi pa moramo ves čas presoјati kaj je tisto čemur bomo bolj odprli vrata in bomo spustili notri oz. kateri projekti se bodo izvedli. Te odločitve so težke in ker je idej in ljudi z idejami drugače zelo veliko samo vsi rabijo pretežno predvsem podporo pri realizaciji in če mi kot zavod damo vsem podporo pri realizaciji potem ne bomo obdelali nobene stvari dobro ampak bomo delali veliko vsega zelo slabo. Velja pa omeniti, da je posameznikov in idej, ki jih ti posamezniki imajo res veliko. Te pobude prihajajo od povsod in če bi želel vse to obravnavati in presoјati, bi se lahko s tem ukvarjal vseh 8 ur mojega delovnika. Res, da je teh ponudb v teh covid časih manj vendar, ko ni teh časov oz. ko se bo stanje normaliziralo pa bo tega veliko. Vsakemu posamezniku se njegova ideja zdi pomembna in vsak živi za svojo idejo. Vsak, ki ima idejo je prepričan, da bi mi kot zavod morali imeti posluš za izvedbo njegove ideje in bi njegova ideja morala imeti mesto v tej infrastrukturi in tukaj moramo biti kakovostno selektivni. Vedno pa moramo pri idejah in potem pri samih projektih imeti celostni pogled kaj</p>	<p>Groženj skorajda ni</p> <p>Ves čas presoјati ponudbe okolja</p> <p>Posameznikov/idej je ogromno</p> <p>Vsakemu posamezniku je njegova ideja najboljša/najpomembnejša</p> <p>Bližina avtocestnega križa</p>	<p>Pritiski iz okolja</p> <p>Priložnosti organizacije</p>

Vprašanja in odgovori	Koda	Kategorija
<p>imamo česa nimamo oz. kaj bi še lahko imeli. Če pa bi sprejeli vsakega pa bi dobili nek mozaik vsega kjer bi uporabnik samo izgubil kar pa bi bilo najslabše za njega.</p> <p>7. Kaj pa priložnosti, ki jih ponuja zunanje okolje? Lahko razvrstite priložnosti po pomembnosti? Kot sem že prej omenil grožnjo lokacije Novega mesta pa lahko to grožnjo spremenimo v priložnost. Priložnost je ravno to, da zadržimo tega človeka v Novem mestu, da mu ponudimo celostno izkustvo tukaj. Mogoče dam lahko za primer eno priložnosti iz turističnega sektorja, kjer bi omenil bližino avtoceste po kateri gre izjemno veliko tranzita. Mi kot Novo mesto smo čisto premalo vidni. Morali bi izkoristiti to priložnost prometa, ki gre mimo Novega mesta saj bi bila lahko situacija čisto drugačna in bi bila avtocesta bolj oddaljena. Novo mesto ima to možnost, ki jo na primer Bela krajina nima in bi morali človeka, ki gre mimo tako navdušiti z neko podobo ob avtocesti pa tukaj nimam v mislih Mcdonaldsa in Supernove ampak nekaj kar je atrakcija mesta, da bo vsak, to atrakcijo opazil, ko se bo prvič peljal mimo, ko pa se bo peljal drugič pa bo atrakcijo tudi obiskal. To priložnost tranzita, ki gre mimo Novega mesta smatram kot zelo turistično priložnost. Če pustimo zdaj ob strani priložnosti na področju športa in omenim kulturne možnosti je potrebno poudariti, da je veliko ljudi iz okolice, ki nimajo druge možnosti obiskovanja dogodkov in pridejo v Novo mesto. To priložnost tudi izkoriščamo. Omenil bi podatek, da ima Zavod Novo mesto na področju kulturno-umetnostne vzgoje (to so predstave za otroke) in predstav, ki spadajo na to področje letno 20.000 obiskovalcev. Za primerjavo bi omenil, da je imel Cankarjev dom v letu 2019 18.000 obiskovalcev. Tudi vsi ti otroci so priložnost, da se ne vozijo v ostala mesta ampak grejo predstave gledat v Novo mesto.</p> <p>8. Na kakšen način se zavod želi razvijati v prihodnje? Lastni produkti oz. lastna produkcija je eden izmed največjih ciljev, da nismo zgolj upravljavci nepremičnin ampak da smo avtorji produktov, da privabimo obiskovalce na naše dogodke/produkte. Potem je treba imeti zelo močno organizirano servisno službo, ki skrbi da to vse deluje in to vsebinsko službo, ki skrbi da so vsebine ter da so zastopani vsi interesi. In prav ta vsebinska služba je sedaj čisto prešibka. Situacija z epidemijo ter finančne težave so nas prisilile da smo tudi zreducirali kadre, tudi mi na zavodu smo odpuščali. Finančne težave smo z mehanizmi, ki smo jih izvedli rešili in sanirali dolg prejšnjih let. Ampak ekipe, ki skrbi za obratovanje objektov nismo mogli zmanjševati, ker drugače bi ti objekti propadli. Zmanjšali smo vsebinsko ekipo. Sedaj pa se mora zgoditi tudi nekakšna normalna rast tega zavoda, da se ta vsebinska ekipa poveča, da bodo ti produkti tudi nastajali in da ne bo ostalo samo pri zasnovah ampak se bodo projekti tudi začeli izvajati.</p> <p>– Imate izdelan strateški načrt Zavoda Novo mesto? Strateški načrt je izdelan in tudi zapisan zaradi same</p>	<p>Potrebno navdušiti mimoidočega posameznika</p> <p>Priložnost za otroke, da imajo ponudbo v svojem okolju</p> <p>Lastni produkti/lastna produkcija</p> <p>Močno organizirati servisno službo</p> <p>Načrt je izdelan in zapisan</p> <p>Pomemben izvedbeni del</p>	<p>Razvoj organizacije</p> <p>Razvoj organizacije</p>

Vprašanja in odgovori	Koda	Kategorija
<p>ustanoviteljice MONM in ga vsakič tudi navedemo tako v letnem poročilu kot tudi v letnem delovnem načrtu. Objavljen je tudi na spletni strani zavoda. Ta strateški načrt sem jaz kot človek, ki prihaja iz gospodarstva v javno službo obravnaval z nekim prezirom ker je bil dostikrat samo črka na papirju in se je kopiral iz leta v leto. Nikoli pa se ni preverilo kaj je bilo doseženo. Dejansko je ta strategije namenjena sama sebi. Mislim, da je zelo pomemben ta izvedbeni/akcijski načrt, ki odgovarja na vprašanja: kdaj, kje, kaj, s kom, kdo... To je meni osebno bolj interesantno. Strateški načrt pa je zelo ambiciozno zapisan ampak zdaj smo na začetku tega kar je v njem trenutno zapisano. Mene zanima ta izvedbeni del, ker v njem vidim veliko rezerv in nismo še daleč. Strateški načrt se mi zdi zapis vsega kar bi se dalo izvesti v idealnih razmerah. Vodstvo zavoda je v preteklosti capljalo in se potapljalo ter tudi finančno zabredlo, saj je bilo ob mojem nastopu za četrto milijona neporavnanih obveznosti, ker je bil zavod preslabo voden in me strateški plan ob nastopu moje funkcije niti ni zanimal, ker se moral rešiti zavod iz rdečih števil. Sedaj smo prišli do točke 0, da smo v bistvu dolžni toliko kolikor imamo. Smo nekako v ravnovesju. Trenutno pa se ukvarjamo kako uresničiti strategijo. Saj lahko šele sedaj začnemo s sestanki glede uresničitve produktov, ki jih bo zavod začel ponujati. Ravno prihajam iz sestanka kjer smo oblikovali turistično-športni produkt, jutri bomo imeli sestanke glede oblikovanja kulturno-turističnega produkta. Oblikovanje teh produktov je zapisano v strategiji. Akcijski načrt pa bo lahko omogočil preverbo ali smo dosegli cilje zapisane v strateškem načrtu ali ne. Od nastopa mojega mandata pred osmimi meseci pa smo se organizacijsko veliko lovili. V bistvu lahko rečem, da sem v teh osmih mesecih samo umiril čoln in nič drugega.</p> <p>9. H kakšnim ciljem stremi Zavod? Ko sem nastopil s svojim mandatom je bilo potrebno rešiti finančne težave. In glede na to, da smo se soočali (v neki meri se še vedno) s finančnimi težavami je eden izmed ciljev sigurno, da zavod rešimo iz rdečih števil in postanemo samozadostni. Cilj je tudi povečati število obiskovalcev na naših dogodkih. Kot cilj sem si zadal tudi, da okrepim kadrovske strukture, ker smo morali zmanjšati število zaposlenih na oddelkih za načrtovanje in izvedbo produktov in v trenutni sestavi zavod stagnira oz. se opravljajo tekoče naloge vendar brez povečanja števila zaposlenih napredek ne bo mogoč. Uspelo nam je organizacijsko urediti podporne storitve vendar je tudi tukaj možen napredek. Kot cilj smo si zadali tudi večjo prepoznavnost naših lokacij oz. projektov/produktov in s tem posledično tudi prepoznavnost Zavoda Novo mesto med občani in širšo populacijo.</p> <p>10. Lahko razvrstite cilje Zavoda Novo mesto po pomembnosti (vsaj najpomembnejših 5 ciljev)? Seveda ima vsako področje svoje cilje vendar če bi izpostavil 5 najpomembnejših katere zasledujemo vsi zaposleni zavoda:</p>	<p>Rešiti finančne težave zavoda</p> <p>Okrepiti kadrovske strukture</p> <p>Urediti podporne storitve</p> <p>Javna služba</p> <p>Zagotavljati finančna sredstva</p> <p>Izvajati aktivnosti v korist meščanov</p> <p>Samozadostnost</p>	<p>Razvoj organizacije</p> <p>Finančna sredstva</p>

Vprašanja in odgovori	Koda	Kategorija
<ul style="list-style-type: none"> – izvajati javno službo – redno zagotavljati in nagrajevati strokovno delo na vseh področjih delovanja zavoda skladno z razvojem stroke in trendi – ustvarjati mestne in regionalne presežke, s katerimi se lahko Novo mesto pokaže v celotni Sloveniji in izven meja – Zagotavljati več in dodatna finančna sredstva za zagotavljanje boljše izvedbe programov in za izboljšanje infrastrukture – Izvajati aktivnosti, ki zagotavljajo meščanom in drugim obiskovalcem kakovostno preživljanje prostega časa na področju dejavnosti katere izvaja Zavod Novo mesto – Kot ste omenili so cilji splošno zastavljeni. Kateri pa so cilji Zavoda Novo mesto, če upoštevate metodo SMART*? <p>Glede na krizno situacijo v svetu se soočamo s finančnimi izzivi in eden izmed ciljev nam je zagotovo, da postanemo samozadostni. Da svojih programov ne bi financirali v večini iz javnih virov, ampak da bi dobili še več strateških partnerjev, sponzorjev ali gospodarskih družb, ki bi videle interes in investirale v promocijo s dejavnosti, ki jih zavod izvaja. Popraviti bi bilo potrebno kadrovske strukture, da bi imeli zadostno število kadrov, s katerimi bi lahko zagotavljali kontinuiteto dela. Zavod potrebuje sigurno več dodatnih podpornih storitev, da lahko postane bolj prepoznaven kot so podobne institucije v ostalih slovenskih občinah. Dati večji poudarek na zastavljanju in uresničevanju dolgoročnega finančnega načrta. Cilji so se v preteklosti zastavljali preveč kratkoročno, pogosto samo letno, torej za tekoče leto. Cilj je izboljšati nestabilne finančne razmere in finančno okolje (tisti del sredstev, ki jih zavod dobi iz gospodarstva in iz trženja lastnih objektov). Cilj je, da bi bila finančna sredstva, ki jih zavod razporejena v razmerju 60:40, 60 % sredstev iz proračuna in 40 % sredstev iz tržne dejavnosti zavoda. Je pa zavod odvisen od sredstev iz proračuna saj brez teh 60% ne moremo ustvariti ostalih 40 %.</p> <p>11. Na kakšen način Zavod pridobiva finančna sredstva oziroma kateri so viri pridobivanja finančnih sredstev?</p> <p>Glavni vir pridobivanja sredstev je iz proračuna preko MONM, potem so tukaj razpisi na ministrstvih. Nekaj malega je bilo evropskih sredstev (v tem delu je potrebno povečati pritek sredstev). Finančna sredstva pridobivamo tudi iz Fundacije za šport. Ostalo pa je preko tržne dejavnosti saj zavod upravlja z 171.000 m² površin (potrebno je omeniti, da z upravljanjem tako velike površine pridejo poleg tudi visoki stroški) in pri tem imamo proste roke. Sam se v poslovnem sektorju oblikoval tim tržnikov s katerimi se srečamo enkrat tedensko in na tem sestanku pregledamo vse tekoče zadeve (koliko imamo najemov, kaj in koliko smo</p>	<p>Poudarek dolgoročnemu finančnemu načrtu</p> <p>Glavni vir – proračun</p> <p>Majhen del evropskih sredstev</p> <p>Del preko tržne dejavnosti</p> <p>Razmerje 60 : 40</p> <p>Primerno povečanje sredstev</p>	

Vprašanja in odgovori	Koda	Kategorija
<p>ponudili posameznikov oz. podjetjem, koliko smo potržili reklamni prostor, koliko smo potržili vsebin, spremljamo tudi izdane račune, koliko sredstev pridobi zavod skozi te izdane račune...) Imamo nek sektor, ki se ukvarja s pridobivanjem sredstev, takega oddelka pa do sedaj na zavodu ni bilo in v tej sestavi to počnemo šele 3 mesece. Sedaj, ko pa smo začeli s tem načinom pa trga ni vendar dela vse v tej smeri, da bomo pripravljeni, ko se trg ponovno odpre. Prepričan sem, da moramo iz teh 171.000 m² pridobiti konkreten vir sredstev. Pomembno je tudi opozoriti, da so to javne površine na katerih je potrebno zagotoviti javno službo oz. javno rabo ampak istočasno lahko ta prostor tudi tržišimo in v tem trženju je bil zavod do sedaj absolutno prešibek.</p> <p>– Kakšen delež sredstev iz tržne dejavnosti v celotnih sredstvih zavoda je vaš cilj?</p> <p>Moj cilj je, da se sredstva porazdelijo v merilu 60:40. Da zavod pridobi 60 % sredstev iz proračuna in 40 % sredstev iz tržne dejavnosti zavoda.</p> <p>– Se vam osebno zdi, da je sredstev za potrebe delovanja in morebiten razvoj Zavoda dovolj?</p> <p>V teh časih, ko ne moremo delovati na trgu zaradi epidemije jih vsekakor ni dovolj. Prilagaja pa se proračunski del, ki se je v letošnjem letu povečal. Mislim, da moramo iti z roko v roki z občino, ker če nam ona daje v upravljanje objekte je temu primerno potem potrebno povečati sredstva in to moram poudariti, da se dogaja. Pripravljamo tudi novo pogodbo in mislim, da smo v njej področje sredstev kar dobro dogovorili.</p> <p>– Lahko posredujete podatke o trenutnem finančnem stanju Zavoda (zadolženost in posledično likvidnost)?</p> <p>Trenutno poplačujemo še zadnje obveznosti iz četrta milijonskega dolga. Imamo 14 dnevni zamik pri plačilih. Pred reorganizacijo je bil ta zamik od 6 do 7 mesecev. Če bi bile razmere na trgu normalne bi tudi ta 14 dnevni zamik zreducirali na minimum. Zadolženi smo še z dvema kreditoma za obnovo avle Kulturnega centra Janeza Trdina in za prenovo kegljišča, skupaj v vrednosti cca. 140.000 €.</p> <p>– Kdo in kako nadzoruje finančno poslovanje?</p> <p>Jaz osebno iz dneva v dan nadziram finančno poslovanje skozi spremljanje denarnega toka in skozi spremljanje bilance stanja. Redna poročila oddajam svetu zavoda, ki se z finančnim poslovanje seznanja vsako trimesečje. Imamo pa tudi vsakoletno revizijo poslovanja.</p> <p>– Na Zavodu obstaja sistem finančnega načrtovanja (če obstaja, kdo ga izvede)?</p> <p>Sistem notranjega finančnega načrtovanja postavi</p>	<p>V teku vračanje dolga</p> <p>14-dnevni zamik plačil</p> <p>Direktor osebno</p> <p>Sistem postavi vodstvo zavoda</p> <p>Kazalniki se spremljajo na dnevni bazi</p> <p>Zanesljivi mehanizem</p> <p>Za vsak projekt</p> <p>Področje marketinga eno izmed najpomembnejših</p> <p>Materialna sredstva.</p> <p>Podjetja sponzorirajo posamezne programe.</p>	<p>Trženje in marketing</p> <p>Kadri in prostovoljstvo</p> <p>Razvoj kadrov</p>

Vprašanja in odgovori	Koda	Kategorija
<p>vodstvo zavoda. Tukaj gre za mehanizme, analitične tabele, ki smo jih pripravili z kolegi, ki delajo na finančnem oddelku. Lahko zatrdim, da finančno poslovanje zavoda spremljamo dnevno. Ti kazalniki gibanja financ, ki kažejo kje se finančno gibljemo, kje in zakaj je kdo kaj porabil in na katerem projektu, koliko je še rezerve sredstev, koliko je bilo ustvarjenega prihodka... Vse te kazalnike jaz gledam na dnevni bazi in to ne v računovodskih programih ampak v posebej za naš zavod izdelanih analitičnih tabelah, ki smo jih izdelali z uporabniškim namenom, da lahko vsak, ki dela na nekem projektu in troši sredstva namenjena za projekt v vsakem trenutku lahko vidi, kje je z porabljenimi sredstvi. Prav tako mu program ne dopušča, da bi potrošil več sredstev, kot jih je za posamezni projekt namenjenih. Mehanizmi so v tej smeri zelo zanesljivi in so nastavljeni tako, da do finančnih težav v smislu prekomerne porabe sredstev ne more priti.</p> <p>– Se za vsak izveden projekt izdelava finančni načrt?</p> <p>Seveda. Za vsak projekt, ki ga zavod želi izvesti je potrebno izdelati finančni načrt.</p> <p>12. Ali Zavod Novo mesto izkorišča metode trženja in marketinga pri svojem delu?</p> <p>Izkoriščamo metode trženja. Kot se že prej omenil skrbimo za 171.000 m² uporabnih površin, okoli nas so šole, so podjetja, so sindikati teh podjetij, ki rabijo team buildinge, rabijo gibanje, morajo skrbeti za zdravje svojih zaposlenih. Vse prej našteto jim mi lahko omogočimo. V ta namen je ekipa tržnikov, ki je trenutno zaposlena na zavodu (katere izobražujejo tudi zunanji svetovalci s področja marketinga, ki nas izobražujejo kako narediti ponudbe). Področje marketinga je sploh eno izmed pomembnejših področij katere smo sploh zagnali od začetka mojega mandata.</p> <p>– Ali ste imeli v zadnjem obdobju imeli kakšnega pokrovitelja/sponzorja ter s kakšnimi sredstvi je pomagal (materialne dobrine/finančna sredstva)?</p>	<p>Vsi zaposleni so plačani</p> <p>V sektorju za mladino</p> <p>Močen izobraževalni moment</p> <p>Kulturno-umetnostna vzgoja</p> <p>Posvet o rekreaciji</p>	<p>Povezovanje</p> <p>Povezovanje</p>
<p>Sponzorjev, ki so pomagali z materialnimi sredstvi v kar visokih okvirjih je bilo kar nekaj. Velja omeniti podjetnika, ki nam je za uprizoritev opere Julija izdelal kompletno sceno, ki je bila precej draga. Nekatera podjetja pa nam pomagajo tudi finančno tako, da sponzorirajo posamezne programe na področju športa, kulturnem področju.. Ti zneski se gibljejo tudi do višine 2.000€ na podjetje.</p> <p>13. So vsi ljudje, ki so povezani z delovanjem Zavoda za svoje delo plačani ali sodelujejo tudi prostovoljci?</p> <p>Občasno se poslužujemo tudi oblik prostovoljnega dela, zlasti ob pomoči pri organizaciji in izvedbi dogodkov, drugače pa so vsi zaposleni pa naj gre za zaposlene na zavodu oz. tiste, ki jih najamemo plačani za opravljeno delo.</p>	<p>Ves čas v sodelovalnem odnosu</p>	<p>Javna podoba</p>

Vprašanja in odgovori	Koda	Kategorija
<p>14. Kako Zavod skrbi za razvoj kadrov? Največ izobraževalnega momenta je v sektorju za mladino. Trenutno uvajamo projekt Social impact award, kjer bomo naredili tekmovanje v socialnem podjetništvu za mlade, kjer bodo svoje poslovne ideje razvijali skozi mentorstva in potem kandidirali za zmago. Tisti, ki pa ne bodo prišli v ožji izbor pa bodo lahko dobili dodatno pomoč za dodatno razvijanje poslovnih idej. Na področju kulture lahko omenim vsakoletni posvet Po jutru se dan pozna, ki je namenjen učiteljem osnovnih in srednjih šol. Močno izobraževalni moment je zagotovo kulturno-umetnostna vzgoja, kjer za otroke vsako dopoldan (v času, ko ni epidemije) organiziramo od 2 do 3 otroške predstave. V športu pa smo imeli posvet o rekreaciji in ob 60. obletnici delavskih športnih iger. Imamo pa tudi program izobraževanje kadrov v športu ampak tam smo se v zadnjem času ukvarjali z učitelji in jih probali spodbuditi, da pripeljejo čim več otrok na smučišča. Predstavili smo jih opcijo nakupa cenejših kart za okoliško smučišče Gače. Ni pa to izobraževanje prišlo še na vsa področja športa npr. nogomet, košarka...</p>	<p>Odnos se prepleta</p> <p>Razvoj projekta z namenom boljšega povezovanja</p> <p>Sodelovanje z mednarodnimi organizacijami</p>	<p>Javna podoba</p>
<p>15. Kako je Zavod povezan z lokalnimi organizacijami? Na kakšen način sodelujete? Sodelovanja z lokalnimi organizacijami je veliko, mi kot zavod smo podvrženi temu, ker jih rabimo za svoje delovanje in uresničevanje zastavljenih ciljev. Po drugi strani pa potrebujejo tudi lokalne skupnosti nas kot zavod. Nekako bi rekel, da smo ves čas v sodelovalnem odnosu. Sodelujemo pri projektih kot so delavske športne igre, preko predstav, pa tudi preko dejavnosti za katere jih mi najamemo. Odnos med zavodom in lokalnimi skupnostmi se ves čas prepleta. Organiziramo tudi predavanja za zavarovalnice, banke, podjetja...</p> <p>– Vidite možnosti za boljše povezovanje? Katera so področja na katerih bi bilo lahko povezovanja več?</p>	<p>Pri združitvi prišlo do slabega razumevanja</p> <p>Prevelik poudarek blagovni znamki</p>	<p>Javna podoba</p>
<p>Če bi bilo še več povezovanja bi bilo to dobro tako za nas kot tudi za vse ostale deležnike. In v namen boljšega povezovanja smo v fazi razvoja projekta, da bomo v jeseni izpeljali teden robotike in umetne inteligence. Ker je to področje, ki zanima dan danes vsa podjetja. Največja koncentracija industrijske robotike je ravno v Novem mestu. Mislim, da bi lahko Novo mesto pridobilo naziv/predznak mesto industrijske robotike in umetne inteligence in ker bomo v Novem mestu organizirali predstavitev, sejmsko obliko oz. simpozij imamo s tem produktom namen okrepiti mrežo s podjetji.</p>	<p>Pomembnost destinacij, vsebin, programa in lokacij</p>	<p>Udeležba</p>
<p>16. Je Zavod povezan z mednarodnimi organizacija in na kakšen način? Sodelujemo tudi z mednarodnimi organizacijami pri organizaciji in izvedbi projektov, ki sem jih omenil že prej in sicer balkansko veteransko prvenstvo v atletiki, evropsko prvenstvo v atletiki, svetovno in evropsko prvenstvo v karateju tudi kulturne produkte imamo namen ponuditi čez mejo. Tudi projekt Social impact</p>	<p>Glasilno</p>	

Vprašanja in odgovori	Koda	Kategorija
<p>award kateri je mednarodni projekt. Cilje imamo zastavljene, da se še bolj povežemo z mednarodnimi organizacijami.</p> <p>– Ocenjujete sodelovanje kot uspešno?</p> <p>17. Kako bi ocenili vašo prisotnost v javnosti? Tukaj pa nastopi kar velika težava zaradi tega ker je pri združitvi prišli do slabega razumevanja kaj je pomembno za javnosti. Za samo javnost nima toliko pomena, da obstaja nek krovni zavod, ki vodi vse te posamezne dejavnosti oz. kdo za njimi stoji. Na začetku je bilo v javnosti zelo poudarjena blagovna znamka Zavod Novo mesto, ki pa po mojem mnenju ni tako pomembna. Bolj pomembne so destinacije, vsebina, program oz. lokacije, ki so namenjene občanom in na katerih se izvajajo določene aktivnosti kot so na primer olimpijski center Novo mesto, kulturni center Janeza Trdine, športni park Portoval, športno-rekreacijski park Loka, bazen, mladinski center Oton... Trenutno se trudimo, da bi te destinacije močneje izpostavili, jih postavili v ospredje, nekje v ozadju bi pa še vedno bil zapisan Zavod Novo mesto. Kot sem že rekel je bila z združitvijo tem destinacijam narejena manjša krivica, ki jo sedaj želimo popraviti to napako, ker ljudje ne iščejo pravne osebe, ki to pokriva ampak iščejo cilj kjer bodo dobili to kar iščejo. Če dam samo za primer, ko pride nekdo v Ljubljano in želi obiskati ljubljansko opero, ne bo iskal Zavod Ljubljana ampak ljubljansko Opero. Taka praksa velja v vseh prestolnicah in podobno želimo narediti tudi v Novem mestu. In zato se sedaj trudimo, da ponovno dajemo tem destinacijam ime, brand, videz... V ozadju pa stoji Zavod Novo mesto. Pomembni so brandi posameznih destinacij in ti ne smejo izginiti ampak morajo žaret.</p> <p>18. Na kakšen način krepite svojo javno podobo? Uporabljate komunikacijske kanale? Katere komunikacijske kanale uporabljate in kako močni so le ti?</p> <p>Eden izmed teh kanalov je glasilo MONM Mesečnik. Na področju kulture imamo še glasilo Napovednik, ki ga po gospodinjstvih pošilja sam zavod, ki je namenjen predvsem starejši populaciji kateri internet ni tako dostopen. Imamo močno ekipo, ki skrbi za urejanje strani zavoda na družbenih omrežjih. Pred mojim prihodom taka ekipa ni bila formirana in temu posledično se zavod ni tako pogosto pojavljal oz. širil informacijo kot sedaj, ko informacije kar letijo po raznih družbenih platformah. Tukaj so še radijska obvestila pa tudi plakatna mesta (veliko oglašujemo na jumbo plakatnih mestih), oglašujemo še v časopisu Novi medij in Dolenjski list ter tudi na lokalni televizijski postaji Vaš kanal s katero dobro sodelujemo in v sodelovanju z njo bomo organizirali oddajo Športnik leta v MONM.</p>	<p>Radijska in televizijska obvestila</p> <p>Plakatna mesta</p> <p>Trenutna podoba negativna</p> <p>Ogromno je rezerv</p> <p>Neobstoj oddelka za marketing oz. promocijo</p> <p>Promovirati projekt, ga ponesti/predstaviti ljudem</p> <p>Neodzivnost</p>	

Vprašanja in odgovori	Koda	Kategorija
<p>19. Menite, da imate v javnosti (med občankami/občani) pozitivno podoba? Kaj pa med ostalimi organizacijami?</p> <p>Predvidevam, da je trenutna podoba zaradi finančnih težav negativna ampak po mojem mnenju podoba ali je pozitivna ali negativna taka kot sama ni tako pomembna, ker podoba je podoba in občani vedo, da zavod obstaja, vedo s čim se ukvarjamo, koristijo naše storitve, če se je sedaj govorilo nekaj več o zavodu negativno se bo mogoče kmalu začelo govoriti pozitivno saj ljudje govoricam hitro obrnejo predznak. Zadeve se znajo hitro obrniti saj pride v javnost signal, da so se finančne zadeve uredile, da vidijo na napredujemo na objektih, da so neke nove pridobitve... Ocenjujem pa, da je predznak zavoda ta trenutek še majčkeno negativen in posledično temu javna podoba rahlo negativna.</p> <p>20. Ste zadovoljni z obiski vaših dogodkov?</p> <p>Rezerv je še ogromno. Tukaj je pa res še ogromno rezerve in to je ravno povezano z marketingom/promocijo katere v preteklosti nismo imeli. Velikokrat se je zgodilo, da je zavod zastavil in izvedel čudovit produkt v smislu dogodka, ki pa enostavno ni prišel do ljudi. Ogromno krat smo slišali odziv ljudi v smislu, če bi vedeli, da se bo dogodek odvil bi ga pa obiskali. Občani so preprosto prepozno izvedeli za dogodek. Pred mojim prihodom na zavod oddelka za marketing oz. promocijo ni bilo, ni obstajal. Tukaj gre ravno za ta izvorni greh združitve služb zaradi katere je zavod nastal saj se vsebine med seboj niso začele povezovati ampak so vsaka na svojem bregu eksistirale in potem je prišla v zavod neka filozofija, da mora vsak programski vodja, ki vodi nek projekt poskrbeti celotno izvedbo tega projekta (za promocijo, izvedbo, finančno spremljanje...) in take naloge so zelo težke, vsak niti ni več vseh nalog, ki jih projekt zahteva npr. komuniciranje z javnostjo. Ker smo videli, da je to slepa ulica smo, kot sem že prej omenil ustanovili razne sektorje in vsebinski sektor mora dobro pripraviti projekt, poslovni sektor pa mora to znati prodati naprej, mora promovirati, ponest v javnost, nadgraditi, prodat sanje ljudem, da to kupijo, ker namreč tega se prej niso dovolj zavedali in so se npr. izvajali koncerti kjer je v dvorani 360 sedežev v njej je pa sedelo 12 obiskovalcev. Po drugi strani pa naj omenim 60.000 obiskovalcev kulturnega centra Janeza Trdina, 20.000 otrok je obiskalo predstave v kulturnem centru vendar je teh rezerv še veliko.</p> <p>– Čemu pripisujete odzivnost oz. neodzivnost ljudi na dogodke organizirane s strani Zavoda?</p> <p>Neodzivnosti na dogodke gre pripisati neusklajenemu delovanju službe za odnose javnostjo oz. kar odsotnost te službe saj je na zavodu pred mojih prihodom sploh ni bilo in se je to obveščanje javnosti o izvedbi dogodkov, ki je mimogrede zelo pomemben dejavnik izvedbe nekega projekta kar tako neprofesionalno naprtila še</p>	<p>Neusklajeno delovanje služb zavoda</p>	

Vprašanja in odgovori	Koda	Kategorija
nekomu kot dodatna naloga. Ker če produkta ne ponudiš/prodaš javnosti oz. javnost niti ne ve, da se neka vsebina oz. dogodek odvija ne potem vse brezpredmetno.		

Vir: lastno delo.