

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**DEFINIRANJE PROCESOV NA PRIMERU ORGANIZACIJE
TURNEJE**

Ljubljana, november 2008

KRISTIAN GORENC – ZUPANČIČ

IZJAVA

Študent Kristian Gorenc – Zupančič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Aljaža Stareta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24. 11. 2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 PROCESI IN PROJEKTI	3
1.1 Definicija poslovnega procesa	3
1.1.1 Vrste poslovnih procesov	4
1.1.2 Management poslovnih procesov	5
1.1.3 Določitev in grafični prikaz poslovnih procesov	6
1.1.4 Izboljševanje procesa	9
1.2 Projekti in management projektov	13
1.2.1 Definicija projekta	13
1.2.2 Management projektov	16
1.3 Razlike in podobnosti med procesom in projektom	17
2 PREDSTAVITEV SLOVENSKE FILHARMONIJE	19
2.1 Splošna dejstva o nepridobitnih organizacijah	19
2.2 Kratka zgodovina Slovenske filharmonije	20
2.3 Poslanstvo in vizija	21
2.4 Orkester Slovenske filharmonije	22
2.5 Abonmaji in delovanje	22
2.6 Vrste gostovanj v Slovenski filharmoniji	23
2.7 Strategija Slovenske filharmonije za obdobje 2004-2005	24
2.7.1 Globalna strategija	25
2.7.2 Globalna programska strategija	25
3 PROJEKT IZMENJAVE GOSTOVANJ »V SRCU EVROPE«.....	26
3.1 Ideja projekta	26
3.2 Proces pri organiziranju izmenjave »Ljubljana-Budimpešta-Bratislava«	27
3.2.1 Glavni diagram poteka pri organiziranju izmenjave	27
3.2.2 Bistveni podprocesi	30
3.2.3 Terminski plan	36
3.3 Posebnosti obravnavanega projekta	36
3.3.1 Financiranje projektov v Slovenski filharmoniji	37
3.3.2 Pravne implikacije	39
3.3.3 Omejitve pri dolgoročnem planiranju	40
SKLEP	41
LITERATURA IN VIRI	44

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezanost projektov s kontinuiranimi procesi	1
Slika 2: Osnovni simboli za diagram poteka po ANSI/ISO 5807 standardu.....	8
Slika 3: Položaj in vloga puščic v IDEF0 diagramu.....	9
Slika 4: Kdaj uporabiti reinženiring?.....	12
Slika 5: Življenjski cikel projekta.....	14
Slika 6: Proces organiziranja izmenjave 'Ljubljana-Budimpešta-Bratislava'.....	29
Slika 7: Terminski plan organizacije gostovanj	36

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tipi procesov.....	4
Tabela 2: Opis osnovnih simbolov za diagram poteka po ANSI/ISO 5807 standardu.....	8
Tabela 3: Pregled pristopov k prenovi	10
Tabela 4: Razlike med projektom in procesom.....	17
Tabela 5: Značilnosti orkestrske izmenjave z vidika procesa ali projekta.....	18
Tabela 6: Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami	19
Tabela 7: Informativni izračun klasičnega abonmajskega koncerta	37
Tabela 8: Izračun stroškov za gostovanje v Budimpešti.....	38

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Krovna pogodba med vsemi petimi orkestri.....	1
PRILOGA 2: Bilateralna pogodba med Madžarsko in Slovensko filharmonijo	5
PRILOGA 3: Ponudba nastanitev	9
PRILOGA 4: Skica razporeditve odra	11
PRILOGA 5: Itinerar	12
PRILOGA 6: Terminski plan planiranja izmenjav	16
PRILOGA 7: Proces organiziranja nastanitev	17
PRILOGA 8: Proces organiziranja zdravstvenega varstva	18
PRILOGA 9: Proces organiziranja promocije	19
PRILOGA 10: Proces organiziranja logistike.....	20
PRILOGA 11: Proces organiziranja tehničnih priprav	21
PRILOGA 12: Proces organizacije aktivnosti »tik pred odhodom«.....	22

UVOD

Sistematično planiranje, organiziranje in izvajanje aktivnosti je imperativnega pomena za uspešnost projektov, ki si jih zastavimo. Beseda projekt se pojavi na najrazličnejših področjih, od gradbeništva do raziskav in razvoja, gledaliških predstav in podobno. Vedno bolj v ospredju je tudi povezanost projektov, ki imajo podobno tematiko. To je posebej značilno za področje glasbenega ustvarjanja in poustvarjanja. Ena takih povezav je tudi projekt »V srcu Evrope«, ki obsega mednarodne orkestrske izmenjave z namenom popestriti abonmajske koncerte pa tudi promocije posameznih orkestrov. S tem projektom sem se srečal tudi sam v okviru študentskega dela v Slovenski filharmoniji, saj je orkester Slovenske filharmonije eden od sodelujočih v omenjenem projektu izmenjav, ki jih bom podrobneje obravnaval v nadaljevanju diplomske naloge. Organizacija projekta izmenjave je zahtevna naloga, saj vključuje množico različnih aktivnosti, ki so medsebojno povezane in tudi soodvisne. Pri tem nastaja kar nekaj problemov, s katerimi se mora spopadati organizator, deloma pa jih poznam tudi sam. Zato sem se odločil, da organizatorju pomagam s svojim znanjem, pridobljenim na fakulteti.

Pri preučevanju teoretičnih zasnov sem prišel do spoznanja, da ima obravnavana izmenjava značilnosti tako projektov, kot tudi procesov, kar me je pripeljalo do sledeče dileme: Je ta turneja bližje projektu, procesu ali morda projektnemu procesu. Po Solini (1997, str. 26) lahko namreč definiramo enkratne procese in projektne procese. Enkratni procesi se pojavijo le enkrat, zato management takega projekta zahteva posebej zasnovano projektno organizacijo. S projektnimi procesi pa označujemo take projekte, ki se ponovijo v podobnih okoliščinah večkrat, zanje pa je značilno, da imajo enake ekonomske ali tehnološke značilnosti. Taki projekti zahtevajo ustaljen način izvedbe in vodenja, zato je le-to zasnovano na stalni projektni organizaciji. S procesom definiramo naloge, aktivnosti in delovna mesta, ki si sledijo v določenem vrstnem redu, s projektom pa definiramo terminski plan, ki nam pokaže, kdaj moramo določene aktivnosti začeti, koliko časa trajajo, v delovno mesto pa tu razporedimo dejanske osebe, delavce, ki se obravnavajo kot resursi in skrbijo za izvajanje aktivnosti. Obravnavana izmenjava ima tako značilnosti procesa, ker se v določenem časovnem obdobju izvedba ponavlja na enak način, prisotna pa so tudi enaka delovna mesta. Značilnosti projekta pa ima zaradi različnih partnerjev in lokacij, s čimer so različno zahtevne aktivnosti organizacije (tudi s časovnega vidika).

Predmet diplomske naloge je popis procesa in projekta organizacije orkestrskih izmenjav v Slovenski filharmoniji v okviru mednarodne izmenjave »V srcu Evrope«. V diplomskem delu sem se posvetil izmenjavi, v kateri je orkester Slovenske filharmonije gostoval v Budimpešti in Bratislavi.

Cilj diplomske naloge je spoznati in popisati procese projekta, ki potekajo v Slovenski filharmoniji pri organizaciji orkestrske izmenjave ter jih tekstovno in grafično prikazati. Za

dosego tega cilja pa je potrebno poznati tudi sistem delovanja Slovenske filharmonije. Poleg delovanja sistema bom pri procesu predstavil najpomembnejša tveganja in omejitve, ki so pomembne za ta projekt in jih je potrebno poznati za učinkovito ravnanje projekta. Pri tem bom povzel strokovno literaturo s teh področij in podal predloge izboljšav. Ker malo avtorjev povezuje področje procesov in projektov, bom podrobneje raziskal le področje managementa procesov, poglavje o projektih pa bom vključil z vidika področja managementa izvedbe, ki v literaturi s področja procesov še ni dovolj raziskano.

Namen diplomske naloge je pomoč vodstvu pri opredeljevanju in opisovanju projektnih procesov obravnavane vrste v prihodnosti ter prepoznavi področja projektnega managementa in procesnega managementa. Vse naslednje projekte bi lahko namreč vodstvo izvajalo glede na predlagano analizo in izboljšave in s tem pripomoglo k bolj učinkovitemu delovanju, ki bi se kazalo v večji prepoznavnosti v tujini in tudi prestižnosti pri prireditvah, kar je v Slovenski filharmoniji glavni kazalnik uspešnosti posloводства.

Metoda dela, uporabljena pri diplomski nalogi bo preučevanje teoretičnih izhodišč v teoretičnem delu, ki bo služil kot uvod v praktični del in popis procesa pri praktičnem delu. Popis procesa bo temeljil na pričevanju organizatorja v Slovenski filharmoniji in na dokumentih, ki so nastali pri tem procesu.

Diplomska naloga je sestavljena iz treh glavnih poglavij. V prvem bom opredelil pojma projekt in proces in tako bralca vpeljal v teorijo in osnove teh dveh področij. V nadaljevanju bom predstavil Slovensko filharmonijo skozi njeno bogato zgodovino, prav tako pa bom predstavil glavni organ ustanove – orkester. Predstavitev le-tega je pomembna, saj je orkester v izmenjavah ključni dejavnik. Poleg tega bom navedel tudi vizijo in poslanstvo zavoda, sistem abonmajev in strategijo, ki je bila postavljena za obdobje 2004-2005. Opredelil bom tudi vrste gostovanj, ki so prisotna v Slovenski filharmoniji. Dotična opredelitev je pomembna za razumevanje sistema orkestrskih izmenjav, gostovanj in podobnih udejstvovanj orkestra Slovenske filharmonije, saj kljub sinergijam, ki jih prinašajo, nimajo vedno istega namena. Skozi omenjena poglavja bom pripeljal bralca do razumevanja sistema delovanja Slovenske filharmonije, s strategijo pa do usmerjenosti, ki si jo je Slovenska filharmonija zadala za prihodnost in je pomembna predvsem z vidika strateškega planiranja ter z njim povezanih problemov, ki jih bom opisal v podpoglavju 3.3.3. V tretjem poglavju bom orisal idejo projekta »V srcu Evrope«, ki je krovni projekt, v katerem se izvajajo orkestrske izmenjave, prav tako pa se bom posvetil izvedbi izmenjave in v njenem okviru še gostovanjema v Budimpešti in Bratislavi. Opisal bom tudi sistem financiranja v Slovenski filharmoniji glede gostovanj in s primerjavo prikazal prednosti izmenjav s finančnega vidika, kot omenjeno pa bom navedel tudi nekaj posebnosti pri procesu projekta, ki jih je treba poznati za učinkovito izvajanje projekta. Po natančnem pregledu vseh aktivnosti, njihovih lastnosti in medsebojnih povezanosti, tako z

vidika procesov kot terminskega plana, poleg tega pa tudi na podlagi lastnih izkušenj, bom predlagal nekaj izboljšav, ki jih bom povzel v sklepu.

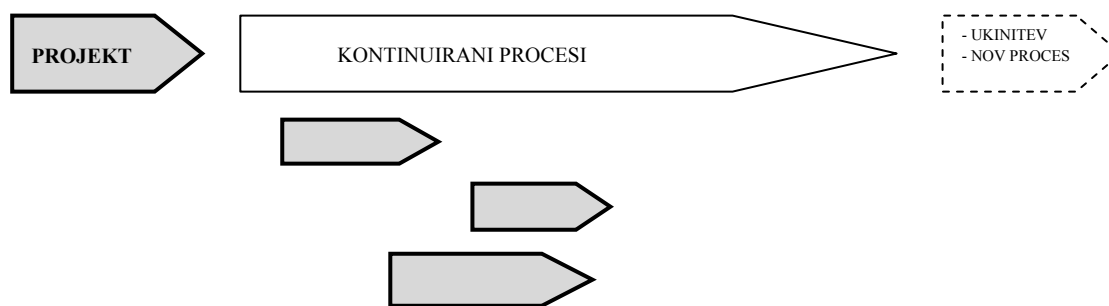
1 PROCESI IN PROJEKTI

1.1 Definicija poslovnega procesa

Vse kar počnemo upodablja nek proces, bodisi dokumentiran, bodisi ne, ali je precizen ali ne (Križman & Novak, 2002, str. 18). Križman in Novak (2002, str. 19) navajata po Burltonu naslednjo opredelitev poslovnega procesa: sprožen je z nekim zunanjim dejavnikom, ki vključuje deležnika, obsega vse aktivnosti, ki so potrebne za doseganje primerne končnega rezultata (kot odgovor na sprožilni poslovni dogodek), transformira vhode v vse tipe izhodov, glede na navodila in pri tem uporablja ponovno uporabljive vire vseh tipov, vsebuje logične korake, ki običajno prestopajo meje funkcij in velikokrat tudi organizacijske enote, ima kazalnike zmogljivosti, za katere lahko postavimo merljive cilje in ovrednotimo obstoječe zmogljivosti ter daje izdelek ali storitev zunanjemu deležniku ali drugemu notranjemu procesu. Proces lahko definiramo tudi kot strukturiran, izmerjen nabor aktivnosti, ustvarjenih, da proizvedejo določen izloček za določeno stranko na trgu. Osredotoča se predvsem na *kako* (povezano z delom v organizaciji), v nasprotju s *kaj*, kot povezava s produktom (Davenport, 1993, str. 5). Hammer in Champy (1995, str. 45) opredeljujeta proces kot zbirko dejavnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov in ustvari rezultat, ki za odjemalca pomeni neko vrednost. Harrington, Esseling in Nimwegen (1997, str. 1) definirajo proces kot logični, relacijski, povezani zbir aktivnosti, ki vzame vložek dobavitelja, mu doda vrednost in ustvarja izloček za porabnika. Prav tako definirajo tudi pojem podproces, ki predstavlja del glavnega procesa, ki zadosti določenemu cilju, ki služi kot podpora glavnemu procesu. Procese ustvarjanja delimo na (Hauc, 2002, str. 20):

- Kontinuirane procese (praviloma se izvajajo za nedoločen čas, z njimi pa zagotavljamo nove količine že razvitih izdelkov ali storitev);
- Enkratne procese – projekte (so ciljno usmerjeni in tudi praviloma časovno omejeni – z njimi se praviloma ustvari nekaj novega za različne namene).

Slika 1: Povezanost projektov s kontinuiranimi procesi



Vir: A. Hauc, Projekt management, 2002, str. 21

1.1.1 Vrste poslovnih procesov

Po Križmanu in Novaku (2002, str. 23) lahko povzamemo 3 vidike definiranja procesov, ki jih delimo glede na osnovni organizacijski del ali celoto, ki je vpletena v proces; na tip objekta, ki ga predelujemo v procesu in na aktivnosti, ki jih v procesu izvajamo. Natančneje je to predstavljeno v Tabeli 1.

Tabela 1: Tipi procesov

Dimenzija procesa	Tip
Osnovna organizacijska enota	• Medorganizacijski – izvaja se med različnimi podjetji ali organizacijami; • Medfunkcijski – izvaja se znotraj organizacije, vendar gre prek meja funkcijskih enot. Medfunkcijski procesi dosegajo glavne operativne cilje; • Medosebni – vsebujejo dela in naloge znotraj enega ali več delovnih skupin, običajno znotraj funkcijske enote ali oddelka.
Objekt	• Fizični – ustvari realne, vidne stvari in z njimi manipulira; • Informacijski – ustvari informacijo ali manipulira z njo.
Aktivnosti	• Operativne – vključuje dnevno izvajanje osnovnih aktivnosti, zaradi katerih organizacija obstaja; • Upravljalne – pomagajo obvladovati in planirati ali preskrbeti potrebne vire za vse operativne procese.

Vir: V. Križman, R. Novak, Upravljanje poslovnih procesov, 2002, str. 23

V vsaki organizaciji poteka večje število poslovnih procesov preko različnih funkcij. V literaturi se zanje omenjajo naslednji termini: *bistveni poslovni procesi* (core processes), *ključni poslovni procesi* (key processes) in *kritični poslovni procesi* (critical processes).

Različni avtorji te termine uporabljajo različno. Nekateri avtorji enačijo ključne in bistvene, drugi pa ključne in kritične poslovne procese.

Bistvena lastnost poslovnih procesov je, da dodajajo vrednost za kupca. Temu to lahko pomeni večanje kakovosti ali pa znižanje cene, kar povečuje njegovo zadovoljstvo. Omenjena vrednost je opredeljena kot realna vrednost – RVA (real-value-added), aktivnosti, ki so potrebne za dobavo kupcu izdelka, pa RVA aktivnosti (Križman & Novak, 2002, str. 27). Vendar pa je zadovoljstvo kupca relativno subjektivno merilo, ki mu lahko priredimo korist kupca kot objektivno merilo. Osredotočiti se je treba torej na kupčevo korist, ker ta dolgoročno gledano vodi k zadovoljstvu kupca. Poleg RVA-aktivnosti lahko v organizaciji definiramo še BVA-aktivnosti (business-value-added). Te aktivnosti ne dodajajo vrednosti z vidika kupca, a jih zahteva nemoteno poslovanje, zato moramo biti nanje pozorni. NVA-aktivnosti (no-value-added) pa so vse aktivnosti, ki ne prispevajo k temu, da bi kupcu izdelek ali storitev bolj ustrezala – te aktivnosti lahko zmanjšamo ali celo opustimo, brez da bi ogrozili funkcionalnost izdelka ali tvegali izgubo posla.

Anupindi, Chopra, Deshmukh, Mieghem, Zemel (1999, str. 61) delijo aktivnosti na dve kategoriji:

- »Value-adding activities« (aktivnosti, ki dodajajo ekonomsko vrednost z vidika porabnika. Primeri takih aktivnosti so pilotiranje, operativni poseg, postrežba v gostilni, ipd.);
- »Non-value-adding activities« (aktivnosti, ki neposredno ne dodajajo vrednosti, vendar so potrebne za nemoteno poslovanje. Primeri takih aktivnosti so transport, podpora, testiranje).

Obstajajo tudi »value-enabling activities«, ki same neposredno ne dodajajo vrednosti, ampak omogočijo le-to drugim aktivnostim v kasnejši fazi produkcije – so torej pomembne in jih ne smemo obravnavati kot aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti, gledano celovito (non-value-adding aktivnosti) (Harmon, 2003, str. 58). Vidimo torej, da je pri različnih avtorjih pojmovanje različnih pojmov podobno, zato moramo biti pri uporabi izrazov dosledni. Razlika med navedenimi kategorijami aktivnosti ni absolutna, temveč je odvisna od situacije, ki jo analiziramo. Pri analizi proizvodnega procesa je transport med dvema lokacijama aktivnost, ki ne dodaja vrednosti, če pa bi analizirali transportni proces, bi ta aktivnost dodajala vrednost (Anupindi et al., 1999, str. 61).

1.1.2 Management poslovnih procesov

Za obstoj na trgu morajo organizacije razviti učinkovite procese in jih nato tudi zanesljivo izvajati. Kakovostni procesi se lahko izkazujejo kot bistven kapital organizacije, zato ga lahko imenujemo tudi »procesni kapital«, saj vsebuje organizacijsko znanje in tehnike, ki

določajo, kako uspešno organizacija deluje in tekmuje. Imperativno je torej pravilno in učinkovito upravljati poslovne procese.

Upravljanje poslovnih procesov je množica aktivnosti, s katerimi predvidimo, ovrednotimo in obvladujemo zmogljivost poslovnega procesa (Križman & Novak, 2002, str. 29). Upravljanje ključnih poslovnih procesov lahko skrajšamo na naslednje glavne korake:

1. Sprememba kulture organizacije
2. Določitev in grafični prikaz poslovnih procesov
3. Določitev in ovrednotenje zmogljivosti procesa
4. Analiza obstoječega procesa
5. Izboljševanje procesa

Druga točka, določitev in grafični prikaz poslovnih procesov, je bistvena, saj predstavlja proces, ki ga razbijemo na osnovne gradnike – aktivnosti, z njihovimi medsebojnimi povezavami. Grafični prikaz je tako začetna točka vsake analize procesa (Anupindi et al., 1999, str. 60).

Harmon (2003, str. 165) razlaga, da je zelo pomembno, da procesno usmerjene organizacije predajo krmilo ravnanja poslovnih procesov v roke posamezniku, ki je sposoben razumeti in sprejeti odgovornost za celoten poslovni proces oziroma verigo vrednosti. Pri ravnanju s poslovnimi procesi je treba določiti *cilje*, *merila* in *nadzor* (monitoring).

Cilji se sprva določijo na vrhu ter se pri prehajanju vertikalno ožijo. Merila pri tem postajajo vedno bolj specifična. Kot bom natančneje opisal v naslednjem podpoglavju, se proces deli na podprocese in nato na aktivnosti. V idealni situaciji bi morali določiti eno ali več meril za vsako aktivnost. Pri analizi oziroma izboljšavi procesa bi preko teh meril lažje določali uspešnost aktivnosti z vidika doseganja ciljev oziroma namenov (Harmon, 2003, str. 169).

1.1.3 Določitev in grafični prikaz poslovnih procesov

Aktivnosti so osnovni gradbeni element procesa. Urejene morajo biti tako, da izložek ene služi kot vložek v drugo. Tako pridemo do tako imenovane mreže aktivnosti. Aktivnosti v mreži vsebujejo številne določene predhodnike, ki morajo biti dokončani preden se lahko začne naslednja aktivnost v mreži. Sistem predhodnikov precej vpliva na trajanje procesa, predvsem z vidika zaporednosti in vzporednosti – cilj je čim več aktivnosti opraviti vzporedno (Anupindi et al., 1999, str. 6). Najpogostejše procese določamo z začetnimi in končnimi točkami, stičišči in z organizacijskimi enotami, ki so vpletene v proces, še posebno s tistimi, ki so v neposrednem stiku s kupci (Križman & Novak, 2002, str. 35). Prvi korak v smeri upravljanja procesov je torej razvoj modela ali mape poslovnih

procesov. Modelirani proces lahko gledamo z različnih vidikov. *Funkcionalni vidik* nam kaže korake procesa, *organizacijski vidik* nam kaže kdo/kaj izvaja naloge, *informacijski vidik* pa kakšna je struktura informacije. Vsi trije omenjeni vidiki so relevantni pri opisu realne slike stanja procesa. De Toro in McCabe pravita, da je odgovornost za prepoznavanje poslovnih procesov na najvišjem vodstvu. To mora določiti najprej glavne procese, ki bodo realizirali produkt. Nato pa morajo popisati procese in ugotoviti povezave znotraj procesa. Nazadnje morajo ovrednotiti procese, glede na značilnosti bistvenih procesov (Križman & Novak, 2002, str. 35). Glavni proces predstavlja verigo vrednosti v podjetju (ustanovi). Lahko je razdeljen na poljubno število podprocesov, ki so razdeljeni glede na poljubno stopnjo specifičnosti. Najmanjši proces v modelu imenujemo aktivnost. Le-to imenujemo tako, ker se glede na naravo projekta odločimo, da je ni potrebno natančneje razdeliti na nadaljnje podprocese (Harmon, 2003, str. 109).

Grafični prikaz je nujen za izboljšanje učinkovitosti procesov, saj omogoča lažjo predstavitev kompleksnih povezav. Po teoriji je najprej treba izvesti definicijo obstoječega procesa (tako imenovano AS-IS analizo), nato pa je proces potrebno spremljati, ga analizirati in spremeniti tako, da se izboljša učinkovitost. Predlagan (izboljšani) proces se imenuje TO-BE in ga lahko modeliramo ter implementiramo.

Tako imenovani »flowchart« diagram je najpomembnejše orodje za grafični prikaz procesa, saj opisuje način izvajanja aktivnosti. Med drugim nam pove tudi kaj kdo v procesu dela, določi stroške, čas ter druga merila kakovosti izvajanja procesa ter druge podatke in vire, ki jih proces zahteva. Poznamo več vrst diagramov poteka (Križman & Novak, 2002, str. 40):

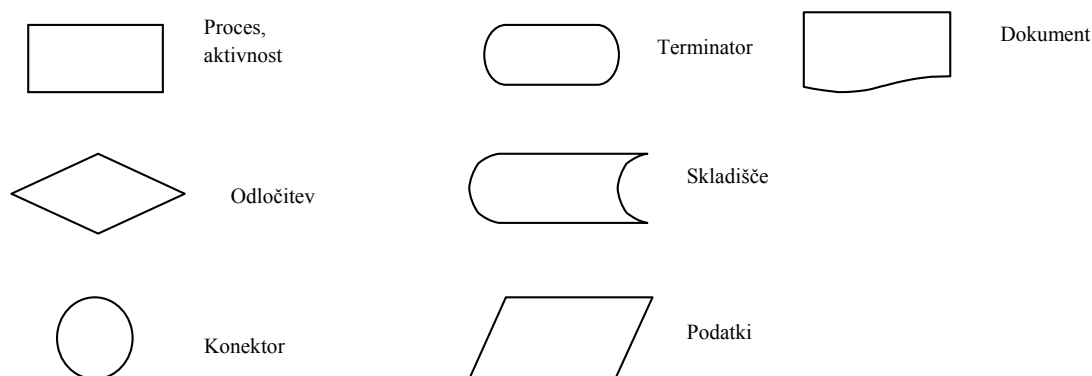
- blok diagram (omogoča nam hiter pogled na proces);
- standardni diagram poteka po ANSI/ISO standardu¹, ki podrobno analizira povezave v procesu;
- funkcijski diagram, ki opisuje potek procesa med organizacijami in področji;
- geografski diagram, ki kaže potek procesa med različnimi lokacijami.

Blok diagram nam daje hiter in preprost pogled na kompleksne procese s pomočjo pravokotnikov, črt in puščic (Križman & Novak, 2002, str. 41). Pravokotniki (in tudi drugi liki, ki jih bom predstavil v nadaljevanju) predstavljajo aktivnosti, puščice pa smer pretoka informacij in povezav med aktivnostmi. V pravokotnike vpišemo aktivnosti, ki se izvajajo.

V nadaljevanju bom predstavil nekaj osnovnih simbolov za diagrame po ANSI/ISO 5807 standardu (glej Sliko 2 in Tabelo 2 na strani 8).

¹ ANSI/ISO 5807-1985 – Information Processing-Documentation Symbols and Conventions for Data, Program and System Flowcharts, Program Network Charts, and System Resource Charts.

Slika 2: Osnovni simboli za diagram poteka po ANSI/ISO 5807 standardu



Vir: V. Križman, R. Novak, *Upravljanje poslovnih procesov*, 2002, str. 41; R. Anupindi et al., *Managing Business Process Flows*, 1999, str. 61

Tabela 2: Opis osnovnih simbolov za diagram poteka po ANSI/ISO 5807 standardu

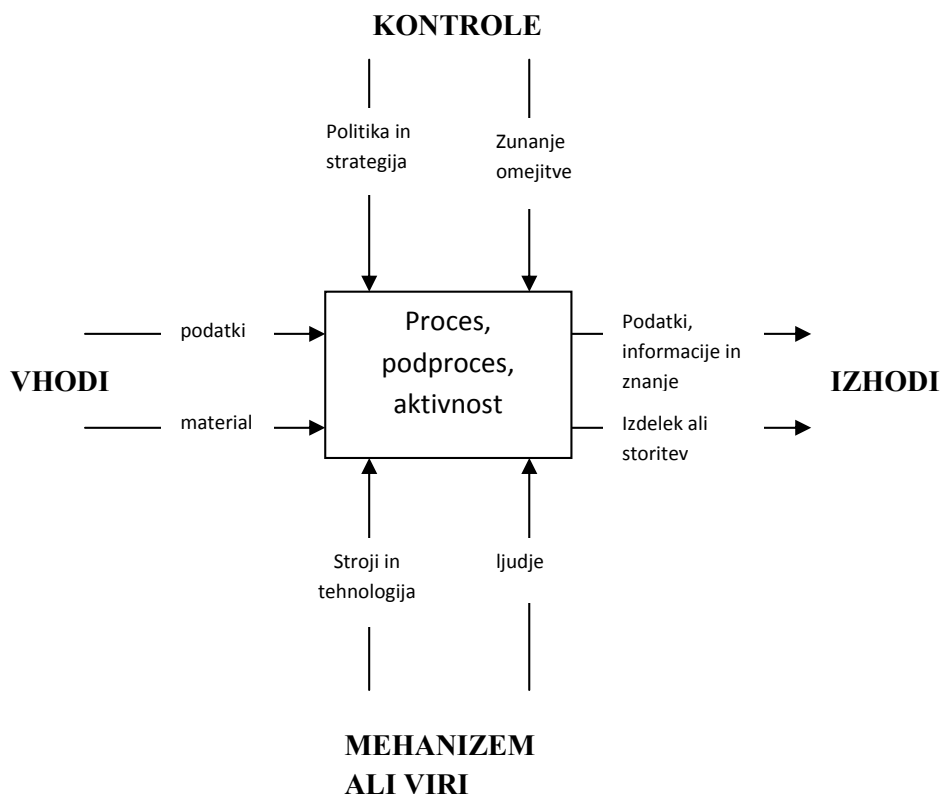
<i>Proces, aktivnost</i>	Aktivnost, ki ustvari izhod, ki se uporablja drugje v procesu.
<i>Odločitev</i>	Točka v procesu, kjer mora priti do odločitve. Usmerja potek procesa v dve ali več smeri.
<i>Konektor</i>	Povezuje dele mape procesa.
<i>Terminator</i>	Določa začetno in končno točko procesa. Proces ima lahko več koncev.
<i>Skladišče</i>	Aktivnost, ki nekaj shrani (informacijo, obrazec, izdelek).
<i>Podatki</i>	Aktivnost, ki določi podatke, ki se kasneje uporabijo v procesu.
<i>Dokument</i>	Aktivnost, ki da natisnjen ali napisan dokument.

Vir: V. Križman, R. Novak, *Upravljanje poslovnih procesov*, 2002, str. 42; R. Anupindi et al., *Managing Business Process Flows*, 1999, str. 61

Poleg diagrama poteka, ki ga bom uporabil tudi sam, poznamo še veliko drugih oblik, grafičnih zapisov procesa. Vsak ima svoje prednosti in slabosti, zato je odvisno od organizacije katerega uporablja (Križman & Novak, 2002, str. 42). Na tem mestu lahko omenim še IDEF0 procesni jezik, ki vsebuje le dve komponenti, in sicer pravokotnike z opisom dogajanja in puščice, ki predstavljajo podatke ali objekte povezane s procesi, ki naj se izvedejo. Na Sliki 3 (str. 9) je predstavljen IDEF0² diagram s položajem in vlogo puščic.

² Federal Information Processing Standard Publication 183 (December 1993) National Institute of Standards and Technology (NIST). Več o tem na <http://www.idef.com/idef0.htm>.

Slika 3: Položaj in vloga puščic v IDEF0 diagramu



Vir: V. Križman, R. Novak, *Upravljanje poslovnih procesov*, 2002, str. 42

Pri IDEF0 metodi velja akronim ICOM, ki pomeni Input, Control, Output, Mechanism.

1.1.4 Izboljševanje procesa

Za izboljševanje obstajajo številni pristopi, ki jih bom na kratko opisal v Tabeli 3 na strani 10.

Najpogosteje uporabljamo naslednja pristopa:

- Stalne izboljšave (majhne spremembe obstoječega procesa; ta metoda je del TQM³ ali celovitega upravljanja kakovosti)
- Reinženiring (če je ugotovljena razlika med obstoječim in želenim stanjem prevelika, je treba ubrati popolnoma nov pristop)

³ TQM ali "Total Quality Management" je filozofija upravljanja in izvajanja, katere namen je uporabiti človeške in materialne vire organizacije za doseganje opredeljenih ciljev na najbolj učinkovit način.

Tabela 3: Pregled pristopov k prenovi

Pristop	Cilj	Metoda	Osnova
<i>Activity-based costing</i>	Zmanjšanje stroškov	Pripis stroškov glede na analizo procesa/dodane vrednosti	Računovodstvo
<i>Analiza vrednosti procesa</i>	Racionalizacija določenega procesa – zmanjšanje stroškov in časa	Analiza vrednosti vsakega koraka v procesu	Svetovalni pristopi
<i>Izboljšava poslovnega procesa</i>	Stalno izboljševanje določenih procesov z vidika stroškov, časa in kakovosti	Kvalitativne metode, klasifikacija korakov v procesu	TQM
<i>Informacijski inženiring</i>	Izgradnja sistema ob procesu	Opisovanje sedanjih in prihodnjih procesov	Sistemska analiza
<i>Inovacije poslovnih procesov</i>	Precejšnje izboljšave ključnih procesov s pomočjo vzvodov za spremembe	Vzvodi za spremembe, vizije	Konkurenčni sistemi

Vir: T. H. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, 1993, str. 142

Po Harringtonu et al. (1997, str. 5-9) določimo štiri tipe pristopov za izboljševanje poslovnih procesov in sicer:

- FAST (angl. Fast Analysis Solution Technique – tehnika hitre analize rešitev);
- Benchmarking procesov (sistematični način za identifikacijo, razumevanje in kreativnost pri ustvarjanju superiornih produktov, storitev, itd. pri katerem preučujemo, kako se z določenimi zadevami spopadajo pri sorodnih organizacijah);
- Preoblikovanje procesa (uporabi se ponavadi pri procesih, ki so dokaj uspešni; usmerjenost preoblikovanja je ponavadi na stroške, čas in zmanjšanje stopnje napak);
- Reinženiring procesa.

Odločitev glede tipa izboljšav bo določala stopnjo potrebnih sprememb, njihovo širino in usmeritev. Na tem mestu pa se nam poraja vprašanje, kateri tip izboljšave pravzaprav izbrati. Teorija pravi, da naj se reinženiring ne bi uporabljal pogosto; rezerviran naj bi bil primarno za medfunkcijske procese, ki se jih z adaptacijami ne da izboljšati (Križman & Novak, 2002, str. 53).

Izboljšave obstoječih procesov pogosto nastajajo v podjetju spontano. Stalne analize pokažejo številne probleme, ki so sicer bili znani, pa tudi take, ki se ob ožjih analizah ne

prikažejo, pri analizi celotnega procesa pa so izpostavljeni. Tu gre predvsem za ozka grla, presežne kapacitete, nepotrebne aktivnosti in tako dalje (Davenport, 1993, str. 140).

V teoriji se pojavijo številne definicije reinženiranja poslovnih procesov. Hammer in Champy (1995) ga definirata kot korenito, temeljno spremembo razmišljanja o poslovnih procesih, ki povzroči drastično spremembo sodobnih meril uspeha (stroški, kvaliteta, hitrost, ipd.). Davenport (1993, str. 1) pravi, da morajo podjetja ciljati na multiplikativne izboljšave, torej na desetkratne, ne 10-odstotne. Taka sprememba mora zajemati tako samo predstavo posla, kot tudi njegove izboljšave. Poslovanje je treba razumeti ne zgolj kot skupek funkcij, oddelkov in produktov, marveč kot ključne procese. Izboljšanje pomeni korenito spremembo teh procesov od začetka do konca, ki mora vključevati vse inovativne resurse, ki so na voljo. Izmed pristopov k izboljšanju procesa je reinženiring najbolj radikalen. Pomembno je, da se pri reinženiringu proces obravnava kot popolnoma nov proces – potrebno je osvežiti cilje in usmerjenost procesa ter se izogibati naslanjanju na obstoječi proces in organizacijsko strukturo (Harrington et al., 1997, str. 9).

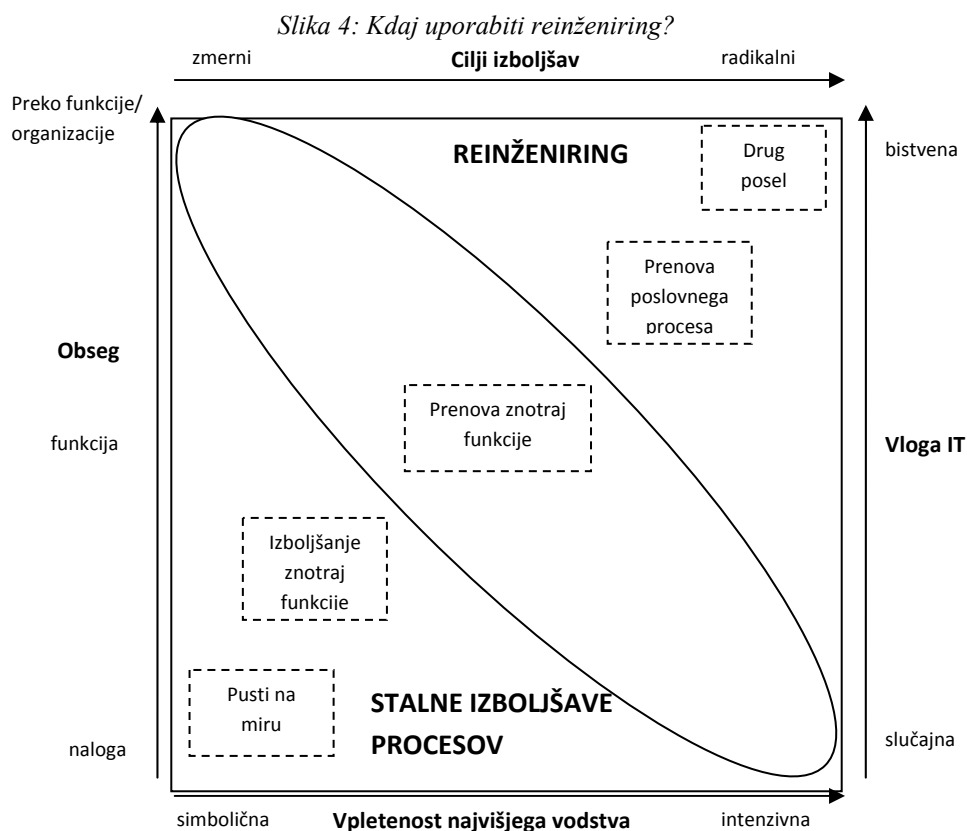
Pri izboljševanju oziroma preurejanju procesov je zelo pomembno, kdo v podjetju se s tem ukvarja. Hammer in Champy (1995, str. 109) definirata naslednje vloge:

- Vodja (višji vodilni delavec, ki da pobudo za preureditev in jo tudi potrdi)
- Lastnik procesa (manager, odgovoren za določen proces in njegovo preureditev)
- Preureditveni team (posamezniki, zadolženi za preurejanje posameznega procesa)
- Usmerjevalni odbor (višji management, razvije strategijo preureditve za celotno organizacijo in nadzira izvajanje njenega uresničevanja)
- Vladar preureditve (posameznik v podjetju, ki je zadolžen za razvijanje tehnik in orodij za preurejanje ter za doseganje sinergije med ločenimi preureditvenimi projekti v podjetju)

Natančneje je potrebno opredeliti vlogo lastnika procesa (v literaturi imenovan tudi skrbnik procesa). Lastnik procesa naj bi bil v podjetju na srednje visokem položaju, kar mu daje neko stopnjo zaupanja in avtoritete. Pri preurejanju vodstvo najprej določi procese, nato pa lastnike procesov, ki so zadolženi za posamezni proces (ponavadi lastnik opravlja eno od funkcij v procesu, ki se ga preureja). Glavna naloga lastnika procesa je ravnanje preureditvenega tima in delegiranje odgovornosti (Harrington et al., 1997, str. 35). Poudariti je treba, da naloga lastnika procesa ni izpeljati preureditev, temveč poskrbeti, da do nje pride – organizirati mora preureditveni team, pridobiti sredstva, urediti birokracijo, ipd. (Hammer & Champy, 1995, str. 115). Lastnik procesa mora izvajati določene odgovornosti, kot so razumevanje procesa, usmerjati proces k ciljem, meriti proces, primerjati proces (benchmarking), imeti vizijo novega procesa, poročati o procesu, izboljšati proces (Križman & Novak, 2002, str. 45-46).

Davenport (1993, str. 183) pravi, da je pri preurejanju potrebno oblikovati timske strukture, ki presegajo tradicionalne meje. Oblikovani morajo biti timi na vsaj dveh nivojih, in sicer izvršni timi ter preureditveni timi. Prvi sprejemajo ključne odločitve glede prenove in pregledujejo rezultate prenove. Preureditveni timi skrbijo za preurejanje posameznega procesa, kar vključuje zbiranje informacij, benchmarking, ustvarjanje natančnih vizij, definiranje procesnih diagramov poteka, ustvarjanje prototipov procesov in načrtovanje prehoda na preurejene procese.

Tudi pri preureditvenih timih so osebnostne lastnosti in veščine pomembne določljivke uspešnosti prenove. Najpomembnejši sta kreativnost in odprtost za nove ideje, združeni z dobro presojo in sposobnostjo sintetiziranja informacij iz različnih virov. Poleg tega je pomembno, da poznajo strateške in operativne usmeritve posla, oziroma procesa, ki ga preurejajo. Te lastnosti največkrat srečamo pri srednjem in visokem managementu v določenem procesu (Davenport, 1993, str. 186).



Vir: V. Križman, R. Novak, *Upravljanje poslovnih procesov*, 2002, str. 54

1.2 Projekti in management projektov

1.2.1 Definicija projekta

Projekt je časovno omejeno prizadevanje ustvariti enkratni produkt ali storitev. Časovno omejen pomeni, da je vsakega projekta enkrat konec, enkratni produkt ali storitev pa pomeni, da se rezultat projekta razlikuje od ostalih rezultatov projektov v organizaciji (Meredith & Mantel, 2000, str. 8). Kerzner (1998, str. 2) pravi, da je projekt serija aktivnosti in nalog, ki imajo specifičen cilj, ki mora biti dosežen znotraj določenih specifikacij, določen mora imeti začetni in končni datum, če je mogoče, mora imeti omejitve financiranja, stroškov, poleg tega pa more biti porabnik sredstev (na primer denarja, človeških virov, osnovnih in obratnih sredstev). Hauc (2002, str. 25) razdeli definicije projektov na tiste, ki projekt opredeljujejo kot časovni in ciljno usmerjeni proces ter tiste, ki poudarjajo vlogo oziroma namen projektov. Lientz in Rea (1998) definirata projekt kot delo, pri katerem se z ustreznim alociranjem virov dosega specifični cilji in nameni. Cilji so tako lahko določeni ožje ali širše, pri čemer se slednje nanaša na primer na izboljšave poslovnih procesov. Skozi zgodovino se nam odpira raznovrsten nabor projektov. Lahko trdimo, da se kot projekt šteje gradnja Babilonskega stolpa ali Hooverjevega jezusa, z gotovostjo pa lahko trdimo, da Edisonov projekt iznajdbe žarnice popolnoma ustreza definiciji projekta. Ponavadi pravimo, da se je sodobni projektni management začel z Manhattan Projectom.

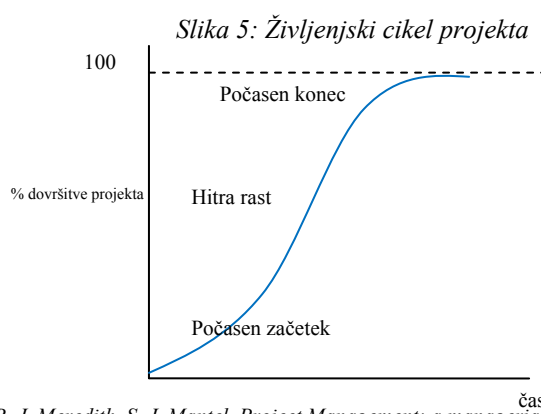
Pri razlagi pojma projekt ne moremo mimo značilnosti, ki so lastne projektom. Rozman in Stare (2008, str. 7-9) navajata naslednje značilnosti:

- Neponovljivost ali enkratnost projekta (aktivnosti se ne ponavljajo v celoti, njihovo število in zaporedje nista enaka, kot v drugih projektih);
- Časovna omejenost projekta (projekt ima svoj začetek in svoj konec);
- Vzporednost in prepletenost aktivnosti (v primerjavi s serijsko proizvodnjo aktivnosti v projektu tečejo lahko vzporedno in se med seboj prepletajo);
- Sodelujoči (delo ni rutinsko kot v serijski proizvodnji – je zahtevnejše in narekuje ekipno delo);
- Enkratnost proizvoda (proizvod ali storitev je unikat, četudi se v projektu vrsta aktivnosti ponavlja. Za primer lahko vzamemo gradnjo enakih ali podobnih stanovanjskih zgradb).

Projekt je običajno zelo natančno definiran, predvsem z vidika zelenih končnih rezultatov. Lahko ga razdelimo na podnaloge, aktivnosti, ki morajo biti opravljene, da dosežemo zadane cilje (Meredith & Mantel, 2000, str. 9). Na tem mestu je zato potrebno poudariti, da kompleksni projekti potrebujejo natančno koordinacijo, predvsem v smislu časovnega planiranja, izvedbe in stroškov ter kakovosti. Velikokrat je potrebno vsak projekt

koordinirati znotraj ostalih projektov, ki jih v določenem trenutku izvaja krovna organizacija.

Projekti, prav tako kot živa bitja, imajo svoj življenjski cikel. Ta je sestavljen iz sprožitve, planiranja, organiziranja, vodenja, kontrole in zaključka. Glede na čas in odstotek dovršenosti lahko projekt orišemo z grafikonom oblike »S« (glej Sliko 5). V začetku se sproži projekt in določi projektnega managerja, določi se projektni tim in zbere resurse ter napravi organizacijski načrt. Nato se delo začne in delovni moment se zelo hitro večja, napredek je opazen in rastoč. Proti koncu je treba določene dele projekta sestaviti, dogaja pa se tudi, da se delo članov tima upočasni zaradi različnih razlogov (tudi psiho-socialnih). V zadnjem delu projekta zato delovna vnema začne padati.



Vir: R. J. Meredith, S. J. Mantel, *Project Management: a managerial approach*, 2000, str. 14

Pri definiciji projekta je potrebno omeniti še faze projekta, kot si sledijo v običajni praksi. V nadaljevanju jih bom naštel in na kratko orisal. Prva faza je *začetek projekta*, ki pa pogosto ni natančno določen, saj se v smeri ideje projekta že vnaprej raziskuje. Uradno pooblastilo za začetek da projektni manager (v tej fazi se le-tega tudi določi oziroma imenuje). Nujno je potrebno opredeliti organizacijo in natančno začrtati cilje in namen projekta.

Naslednja faza je *planiranje projekta*. Pri planiranju je potrebno projekt razdeliti na manjše enote – aktivnosti ali delovne naloge. Te aktivnosti lahko nato združimo v grafičnem prikazu, ki poenostavi kompleksne projekte. Določiti je treba tudi roke in stroške aktivnostim; v tej fazi se tudi najpogosteje izdelata grafični model (angl. »flowchart«). V fazi *organiziranja projekta* je treba določiti udeležence ter njihove vloge v projektu. Poleg tega je potrebno tudi umestiti projekt v obstoječo organizacijo ter izbrati primerno obliko organizacije.

Sledi *uveljavljanje plana*, ki je sestavljeno iz funkcij kadrovanja, vodenja, komuniciranja in motiviranja. Pri kadrovanju je potrebno dobro sestaviti tim, da se člani ujemajo tako strokovno, kot tudi osebnostno. Vodenje mora biti demokratično, po tako imenovani

»teoriji Y⁴«. Komuniciranje mora potekati med vsemi člani tima, vodja mora delovati kot moderator. Motiviranje je usmerjeno na uspešnost, poudarek mora biti na nagrajevanju tima kot celote.

Zadnja stopnja je *zaključek projekta* in nastopi takrat, ko so vse aktivnosti ustrezno izvedene. To pomeni, da izložek projekta predamo naročniku, ta pa naj bi tudi potrdil, da je izložek prevzel in da nima pripomb glede ustreznosti (Rozman & Stare, 2008, str. 249).

Kot je omenjeno zgoraj, v fazi organizacije določimo udeležence v projektu. V splošnem delimo (hierarhično gledano) udeležence tako (Rozman & Stare, 2008, str. 149-154):

- Naročnik (lahko je zunanji ali notranji – v okviru podjetja je to ravnatelj)
- Sponzor ali pokrovitelj projekta (skupine oseb, zainteresirane za izvedbo projekta, v njem pa neposredno ne sodelujejo)
- Ravnatelj podjetja (ima vlogo naročnika in predsednika usmerjevalne skupine)
- Ravnatelj projektov (med seboj usklajuje večje število projektov)
- Projektni manager (načrtuje, uveljavlja in kontrolira projekt – določen je s strani ravnatelja podjetja)
- Poslovnofunkcijski managerji (pomembni so za izvedbo projekta – v projektu sodelujejo njihovi podrejeni; odgovorni so za znanje in usposobljenost sodelavcev)
- Usmerjevalna skupina (prevzema naloge naročnika pa tudi ravnatelja podjetja; sestavljajo jo člani, ki se spoznajo na projekt ali pa so v določeni povezavi z njim)
- Strokovne skupine (vključene so v projekt v primerih, ko se v projektu pojavijo težja vsebinska vprašanja)
- Ravnalec s skupino aktivnosti (lahko je ravnatelj manjšega oddelka – stroškovnega mesta, katerega funkcije sodelujejo v projektu)
- Ravnalec aktivnosti (ima podobno nalogo kot v zgoraj omenjeni funkciji, le da je odgovoren za svojo aktivnost – ponavadi gre tu za večje aktivnosti, ki jih izvaja večje število sodelujočih)
- Tim projekta (igra v projektu najpomembnejšo vlogo, sestavljajo go neposredni izvajalci aktivnosti, ki sodelujejo s projektnim managerjem tudi pri načrtovanju in kontroliranju aktivnosti; določeni so organizacijsko in so izbrani glede na aktivnost, njeno trajanje in zahtevnost)

⁴ Poznamo teoriji X in Y po McGregorju. Teorija X govori o tem, da imajo vodje malo zaupanja v svoje delavce, zato jih priganjajo in kontrolirajo, da bo delo uspešno in kakovostno. Teorija Y pa predvideva, da vodje verjamejo, da so njihovi delavci pripravljeni trdo delati. Dober vodja mora ljudi tako motivirati, da sami želijo in hočejo delati, da jim delo postane zanimivo. Nato ni potrebno toliko priganjanja in kontroliranja za doseganje uspešnosti.

1.2.2 Management projektov

Po Kerznerju management projektov vključuje planiranje projekta in kontroliranje projekta. Pod planiranje šteje definiranje delovnih zahtev, opredelitev kvantitativnih in kvalitativnih dejavnikov dela in potrebnih poslovnih prvin. Pod kontroliranje projekta pa šteje sledenje napredku, primerjanje dejanskega izida projekta s planiranim, analizo učinka projekta, poleg tega pa tudi usklajevanje, kjer je to potrebno (Kerzner, 1998, str. 2-3).

V začetku so projektni management uporabljali zgolj pri velikih, zahtevnih (državnih) projektih, kmalu pa so se zaradi vedno bolj dodelanih tehnik ti širili tudi v privatni sektor, in sicer predvsem v gradbeništvo, avtomobilsko panogo, itd. Dandanes se projektni management uporablja bolj v storitvenih panogah, zlasti pri mednarodnih podjetjih. Najhitrejši razvoj na tem področju beležijo podjetja, ki se ukvarjajo z visoko tehnologijo (računalništvo). Funkcija managementa projektov vključuje usklajevanje aktivnosti, sredstev in ostalih poslovnih prvin. Ker manager aktivnosti v podrobnostih pogosto ne pozna vnaprej, oziroma te niso popolnoma znane, je naloga managerja projektov usklajevanje ciljev aktivnosti pa tudi ciljev in interesov in avtoritete članov. Poleg tega je management projekta v metodološkem smislu odločanje, ki se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti projekta, alociranje sredstev in podobno. Zahtevnost te naloge je še toliko večja, ker so aktivnosti in prvine dostikrat močno prepletene med seboj. Na nivoju aktivnosti pa večinoma odločajo izvajalci aktivnosti, zato je odločanje bolj skupinsko, kot sodilo pa se upošteva učinkovitost (roki, stroški, kakovost) (Rozman & Stare, 2008, str. 31).

Pri ravnanju udeležencev v projektu lahko nastopijo številni problemi, ki so povezani z organizacijsko strukturo. Kerzner (1998, str. 158) pravi, da večina zaposlenih preferira stalnost, ustaljenost pri delovnih procesih, projekti pa imajo, kot smo spoznali, bolj začasen značaj. Le-ta lahko ustreza tistim, ki jim tovrstno delo pomeni izziv in priložnost, da se izkažejo. Ta težnja je pri omenjeni vrsti zaposlenih ponavadi večja od možnosti za neuspeh. Pravi tudi, da se lahko pojavi problem, ko zaposleni poskuša izkoristiti projekt za lastno »promocijo« pred nadrejenimi. Problem se prav tako lahko pojavi pri projektno-funkcijski organizacijski strukturi, kjer udeleženec odgovarja dvema šefoma, funkcijskemu managerju ter projektnemu managerju. Če sta ta dva usklajena glede opravljanja dela udeleženca, potem praviloma ne prihaja do problemov, pojavijo pa se, kadar te usklajenosti med managerjema ni. Ne glede na udeleženčevo kompetentnost se zato pojavi upad storilnosti, navadno pa se udeleženec nagiba k izpolnjevanju nalog tistega managerja, ki ima večji vpliv na njegov obstoj in uspešnost v podjetju. Oseba, ki ima največji vpliv na kadrovanje pri projektih je projektni manager. Posedovati mora številne osebnostne lastnosti, kot na primer poštenost, integriteta, razumevanje kadrovskih problemov, poznavanje projektne tehnologije, poslovno-ravnanjska sposobnost, komunikacija, hitrost, vsestranskost, energičnost in podobne. Predvsem pa mora znati koordinirati poštenost, tako na projektnem, kot funkcijskem področju in tako vzpodbujati

ozračje zaupanja med podrejenimi na obeh področjih (Kerzner, 1998, str. 160), kar deluje preventivno na zgoraj omenjene probleme.

1.3 Razlike in podobnosti med procesom in projektom

V točkah 1.1 in 1.2 sem obravnaval teorijo o procesih in projektih. Za večjo preglednost bom sedaj predstavil glavne podobnosti in razlike med tema pojmom, opredelil pa bom tudi pojem projektni proces. Razlike bodo obravnavane v Tabeli 4.

Tabela 4: Razlike med projektom in procesom

Lastnost	Proces	Projekt
<i>Število ponovitev</i>	Lahko neskončno	Enkratni značaj
<i>Cilji</i>	Vedno enaki	Enkratni, lahko podobni
<i>Trajanje</i>	Enako	Različno
<i>Stroški</i>	Enaki, poznani	Različni, ocenjeni na začetku projekta
<i>Kakovost</i>	Predpisana	Definirana na začetku projekta
<i>Tveganja</i>	Poznana, sistematično odpravljena s ponovitvami	Nepoznana
<i>Aktivnosti</i>	Standardizirane	Določene na začetku projekta
<i>Trajanje aktivnosti</i>	Določeno s časovnimi normativi	Različno, opredeljeno v času planiranja
<i>Viri</i>	Stalni, ista delovna mesta	Začasni, določeni na začetku projekta
<i>Udeleženci v združbi</i>	Isti	Drugi
<i>Udeleženci izven združbe</i>	Različni	Različni

Vir: Lastna izdelava

Podobnost med obema pojmom je v organizacijskem vidiku, saj je pri obeh potrebno določiti aktivnosti in medsebojne povezave med njimi, prav tako je potrebno določiti izvajalce (kot vidimo v Tabeli 4, ti niso isti pri vsakem projektu, vendar jih je treba organizirati na podoben način). Tako projekt kot proces lahko grafično ponazorimo, in sicer prvega z mrežnim diagramom, drugega pa s pretočnim (flowchart) diagramom. Podobne so tudi vloge, ki jih zasedejo udeleženci, bodisi v projektu, bodisi v prenovi procesa.

V uvodu sem omenil pojem projektni proces. Solina (1997, str. 26) pravi, da se ta ponovi v podobnih okoliščinah večkrat, zanj pa je značilno, da ima enake ekonomske ali tehnološke

značilnosti. Taki projekti zahtevajo ustaljen način izvedbe in vodenja, zato je le-to zasnovano na stalni projektni organizaciji. S procesom definiramo naloge, aktivnosti in delovna mesta, ki si sledijo v določenem vrstnem redu, s projektom pa definiramo terminski plan, ki nam pokaže, kdaj moramo določene aktivnosti začeti, koliko časa trajajo, v delovno mesto pa tu razporedimo dejanske osebe, delavce, ki se obravnavajo kot resursi in skrbijo za izvajanje aktivnosti. Hauc (2002, str. 79) ta pojem imenuje multiprojektni proces. Definira ga kot projekte, ki se pojavljajo večkrat in stalno ter so si po načinu izvedbe podobni. Določi tudi naslednje temeljne značilnosti multiprojektnega procesa:

- Projektni proces tvorijo podobni ali tipski projekti;
- Objekti projektov, ki tvorijo projektni proces, so si po tehnično-tehnoloških, namenskih, ekonomskih in drugih značilnostih podobni;
- Načini izvajanja teh projektov so si v pretežni meri podobni, razlike nastajajo zgolj zaradi specifičnosti doseganja ciljev in namenov.

Hauc (2002, str. 80) še navaja, da multiprojektne procese srečamo ne samo v podjetjih s kontinuiranim poslovanjem, temveč tudi v neprofitnih organizacijah. V Slovenski filharmoniji bi lahko kot multiprojektni proces opredelili turneje oziroma gostovanja. V Tabeli 5 bom za obravnavani primer opredelil značilnosti bodisi projekta bodisi procesa.

Tabela 5: Značilnosti orkestrske izmenjave z vidika procesa ali projekta

Lastnost	Proces	Projekt
<i>Število ponovitev</i>	Ponovi se vsako leto	
<i>Cilji</i>	Vsakič enaki	Druga destinacija
<i>Trajanje</i>	Enako	
<i>Stroški</i>		Različni (prevoz, dnevnice ipd.)
<i>Kakovost</i>	Poznana, vedno enaka	
<i>Tveganja</i>		Nepoznavanje lokalnih značilnosti (zakoni, kultura)
<i>Aktivnosti</i>	Večino enakih	Nekaj drugih zaradi lokalnih značilnosti
<i>Trajanje aktivnosti</i>	Večino enakih	Različno trajanje rezervacij
<i>Viri</i>	Enaki	
<i>Udeleženci v združbi</i>	Isti	
<i>Udeleženci izven združbe</i>		Različni

Vir: Lastna izdelava

2 PREDSTAVITEV SLOVENSKE FILHARMONIJE

2.1 Splošna dejstva o nepridobitnih organizacijah

Organizacije razvrščamo na podlagi mnogih sodil in jih umeščamo v mnoge razsežnosti. Dve izmed njih sta na primer število ustanoviteljev oziroma donosnost (Tavčar, 2005, str. 15). Organizacijam, ki delujejo za splošne interese in poslujejo z deficitom (materiala, dela, finančnih obveznosti, amortizacije, itn.), le-tega pokrije država. Temeljni namen podjetij je ustvarjanje dobička in s tem večanje premoženja déležnikov. Drugače pa je pri nepridobitnih organizacijah. Tu ne moremo trditi, da nepridobitne organizacije ne ustvarjajo dobička. Razlika je le v tem, da ga v primeru presežka, nepridobitne organizacije v celoti vlagajo v lastno poslovanje (širitev poslovanja, snovanje novih temeljnih zmožnosti, ...). Bistveno je tudi, da managerji v nepridobitnih organizacijah niso lastniki podjetja, oziroma nekega gospodarskega interesa, ki bi ga lahko prodali drugim pravnim ali fizičnim osebam (Towse, 2003, str. 331). Obstajajo tudi gospodarske družbe, ki deloma ali v celoti opravljajo dejavnost, ki ni pridobitna, a jih Zakon o gospodarskih družbah šteje za gospodarske subjekte.

Na kratko je tu pomembno omeniti nekatere razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami. Zbir je podan v Tabeli 6:

Tabela 6: Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

<i>Poslanstvo in smotri</i>	Pridobitne organizacije delujejo za dobiček, nepridobitne za boljšo kakovost življenja uporabnikov
<i>Strategije</i>	Strategije nepridobitnih organizacij so kratkoročnejše od strategij pridobitnih
<i>Predračuni</i>	V pridobitnih organizacijah so predračuni instrument načrtovanja in obvladovanja; v nepridobitnih zgolj nadzorovanja
<i>Prostovoljstvo</i>	V mnogih nepridobitnih organizacijah delujejo prostovoljci, ki obenem omogočajo obstoj teh organizacij. Pojavljajo pa se težave pri obvladovanju prostovoljcev, pri razmejevanju odgovornosti ipd.
<i>Izbira managerjev</i>	Mnoge nepridobitne organizacije vodijo strokovnjaki, ki nimajo primerne usposobljenosti za management

Vir: M. I. Tavčar, Strateški management nepridobitnih organizacij, 2005, str. 18

Nepridobitne organizacije ločimo glede na vrsto lastnine in pravice upravljanja na (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 17):

- Privatna ali zasebna podjetja
- Javna podjetja (pojavi se zaradi tržnih monopolov ali posebnega interesa države na posameznem področju, npr. pošta, železnice, kultura, vojaška industrija, ...)
- Mešana podjetja, kjer je del kapitala zasebnega, del pa javnega

Zavod je pri nas najbolj razširjena oblika opravljanja nepridobitne dejavnosti. Delovanje in ustanovitev zavoda predpisuje Zakon o zavodih (Ur. l. št. 12/91). Opredeljuje ga kot organizacijo za opravljanje dejavnosti s področja vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega, invalidskega in socialnega zavarovanja in drugih dejavnosti, katerih cilj ni pridobivanje dobička. Zakon razlikuje zavode, javne zavode in zavode s pravico javnosti. Na kratko bi na tem mestu omenil javni zavod. Zanj zakon pravi, da je ustanovljen za opravljanje javnih služb; občina lahko z odlokom določi tiste dejavnosti, katerih trajno in nemoteno opravljanje zagotavljajo v javnem interesu občina, mesto ali država.

2.2 *Kratka zgodovina Slovenske filharmonije*

Zgodovinsko lahko za Slovensko filharmonijo določimo nekaj pomembnih mejnikov, ki so jo neizogibno zaznamovali. Njeni začetki segajo v leto 1701, ko je delovala kot Academia Philharmonicorum in prirejala predvsem interne koncerte. Leta 1794 je bila ustanovljena Filharmonična družba, ki si je v več kot 100 letih pridobila velike zasluge za bogato koncertno dejavnost. V tistem času so kot člani sodelovale številne znane osebnosti, kot npr. Josef Haydn, Ludwig van Beethoven, Nicolo Paganini in drugi. Leta 1891 je bila zgrajena tudi sedanja stavba na Kongresnem trgu. Naslednji mejnik je v letu 1908, ko se je tedanja meščanska godba preoblikovala v pravi koncertni orkester – orkester Slovenske filharmonije. Ta čas so zaznamovale predvsem finančne stiske, politične malomeščanske zdrahe in začetek 1.sv. vojne (Kuret, 2008, str. 10-25). Zadnji nastop je bil 1914, nato pa je orkester odpotoval v Šibenik, od koder naj bi se vrnil oktobra, vendar se je takrat že razplamtela vojna, ki je to preprečila (Kuret, 2008, str. 48).

Po koncu prve vojne je bila Filharmonična družba ukinjena. Orkestralno društvo je pod vodstvom Karla Jeraja delovalo zgolj kot amatersko združenje z godalno zasedbo, ki so jo po potrebi dopolnili glasbeniki opernega in kasneje tudi radijskega orkestra. Leta 1934 je bila ustanovljena Ljubljanska filharmonija, ki so jo sestavljali člani opernega orkestra in Orkestralnega društva (Kuret, 2008, str. 51-56).

Decembra 1947 je bil podpisan odlok vlade Ljudske republike Slovenije o ustanovitvi Slovenske filharmonije. Prvi upravnik nove filharmonije je bil skladatelj Marjan Kozina (Kuret, 2008, str. 57-59). Slovensko filharmonijo je ustanovil Izvršni svet Socialistične republike Slovenije z odločbo št. 1412/7-54 z dne 24.12.1954. Na podlagi odloka o

Slovenski filharmoniji v Ljubljani (Uradni list LRS, št. 7/56) je ustanoviteljske pravice in obveznosti izvrševala skupščina okraja Ljubljana, po uveljavitvi odloka o Slovenski filharmoniji v Ljubljani (Uradni list SRS, št. 14/65) pa je njihovo izvrševanje prevzela Socialistična republika Slovenija. Javni zavod Slovenska filharmonija je s sklepom o ustanovitvi z dne 2.4.1998 ustanovila Vlada Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 31/98). Na podlagi 3. člena Zakona o zavodih (Uradni list RS-stari, št. 12/91, Uradni list RS/I, št. 17/91, Uradni list RS, št. 55/92, 13/93, 66/93, 45/94 – odl. US, 8/96, 31/00 in 36/00) ter 26. in 135. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 96/02) je Vlada Republike Slovenije sprejela sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija (Ur. list RS 50/2003). Naknadno so sprejeli še poslanstvo in vizijo, pa tudi strategije, ki jih bom opisal v nadaljevanju poglavja.

2.3 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo se nanaša na okvirne opredelitve, ki jih bo organizacija zasledovala in na način obnašanja. Za razliko od vizije, ki je statična želena slika organizacije v določenem trenutku v prihodnosti, je poslanstvo dinamičen koncept, ki kaže temeljne smeri gibanja in obnašanja (Pučko, 2003, str. 127). Vizija pomeni opis nečesa v prihodnosti (organizacije, podjetja, dejavnosti). Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno preprosto sporočiti drugim v podjetju in v okolju podjetja (Pučko, 2003, str. 125).

Slovensko filharmonijo opisujejo določene temeljne vrednote, na katerih slonita tudi poslanstvo in vizija. Te vrednote so humanizem, profesionalna odličnost, estetski pluralizem, evropska primerljivost, sodelovanje s sorodnimi institucijami doma in v tujini, mednarodno sodelovanje, ohranjanje temeljnega poslanstva, ki izhaja iz zgodovine institucije, odprtost za nove estetske tokove in umetniške prakse.

Poslanstvo Slovenske filharmonije lahko opredelimo z naslednjimi trditvami: Slovenska filharmonija je osrednja glasbena ustanova v Sloveniji, ki sooblikuje, razvija in udejanja kulturno in širšo nacionalno identiteto. Izvaja svoje poslanstvo javnega interesa na osnovi kulturnega programa in zagotavlja čim bogatejši glasbeni program s težiščem na orkestralni, vokalno instrumentalni in zborovski glasbi. Javnosti predstavlja dela svetovne in domače glasbene literature vseh slogov, obdobj in različnih kultur, poleg tega pa spodbuja in izvaja izvirna slovenska glasbena dela. Skrbi tudi za ohranjanje in popularizacijo glasbene kulturne dediščine, predstavlja dosežke domače glasbene ustvarjalnosti in poustvarjalnosti doma in na tujem. Ustvarja pogoje za razvoj domače glasbene reprodukcije ter po svojih možnostih skrbi za razvoj mladih ustvarjalcev in poustvarjalcev, njena naloga je prav tako izvajanje kulturno-umetniške vzgoje mladih, pa tudi skrb za zadovoljevanje kulturnih potreb prebivalcev Slovenije. Slovenska filharmonija je reprezentativna nacionalna kulturna ustanova za domače in tuje obiskovalce.

Vizijo Slovenske filharmonije lahko predstavimo s tremi dejstvi: želi biti vodilna in osrednja glasbena ustanova v Sloveniji, uveljavljena glasbena ustanova v Evropi in svetu ter mednarodno stičišče umetnikov in različnih estetskih pristopov.

2.4 Orkester Slovenske filharmonije

Slovenska filharmonija sestoji iz dveh glavnih teles, in sicer orkestra Slovenske filharmonije ter Slovenskega komornega zbora. Oba omogočata tudi vpis abonmajev, ki se mestoma prepletajo. Na tem mestu bom opisal le orkester, saj zbor za namen diplomske naloge ni bistven.

Orkester Slovenske filharmonije se ponaša s častitljivo tradicijo glasbenih ustanov, kot so Academia Philharmonicorum (1701), Filharmonična družba (1794) ter prva Slovenska filharmonija (1908-1913).

Orkester Slovenske filharmonije je s svojo tradicijo tako eden najstarejših na svetu. Med mnogimi uglednimi imeni, ki so postali častni člani Slovenske filharmonije naj omenim Josefa Haydna, Ludwiga van Beethovna, Nicolò Paganinija, Johannes Brahmsa in Carlosa Kleiberja.

Po ponovni ustanovitvi leta 1947 so orkester vodili priznani domači dirigenti, med njimi Bogo Leskovic, Samo Hubad, Lovro Matačić, Uroš Lajovic, Milan Horvat ter Marko Letonja. Z januarjem 2005 je vodstvo orkestra prevzel prvi tuji šef dirigent, George Pehlivanian. Za svoje poslanstvo si je postavil iz enega najstarejših orkestrov na svetu narediti enega najboljših. Napredek orkestra pod njegovim vodstvom priča o uspešnem delu. Oktobra 2008, pa umetniško vodstvo orkestra prevzema svetovno znani dirigent francoskega rodu, Maestro Emmanuel Villaume.

Svoj sloves je orkester potrdil na številnih gostovanjih v evropskih kulturnih središčih in v Združenih državah Amerike ter na Japonskem, predstavil pa se je tudi na pomembnih mednarodnih festivalih (Wiener Festwochen, Maggio Musicale Fiorentino, Praška pomlad, Varšavska jesen, Dubrovniške poletne igre, Ravenski festival, ...)(Orkester Slovenske filharmonije, <http://www.filharmonija.si/index.php?id=44>).

2.5 Abonmaji in delovanje

Slovenska filharmonija ima v svoj program umeščena modri in oranžni abonma, ki se praviloma izvajata v Cankarjevem domu ter Vokalni abonma, ki se izvaja v prostorih

Slovenske filharmonije. Za lažje razumevanje bom predstavil razvoj abonmajev ter abonmajsko sezono, saj je ta relevantna z vidika umeščanja gostovanj tako doma, kot tudi v tujini.

V sezoni 1980/81 so bili koncerti prvič razvrščeni v »modri«, »rumeni« in »rdeči abonma«, bilo pa je tudi nekaj izvenabonmajskih koncertov. V modrem abonmaju je bil program v glavnem francoski. V rumenem abonmaju so nastopili isti domači dirigenti kot v modrem z nekaterimi dodanimi domačimi (Anton Kolar, Marko Munih, Milivoj Šurbek) in tujimi dirigenti (Viktor Barsov, Otmar Maga, Vasilij Sinajski) pa tudi solisti. Podobna slika je bila tudi v rdečem abonmaju. V naslednji sezoni (1981/82) se je obdržala razporeditev abonmajev po barvah, s tem da je vsak imel po osem koncertov. Največ slovenskih del je bilo v rdečem abonmaju, najmanj pa v rumenem. Leta 1982 se je Simfonični orkester Slovenske filharmonije preselil v Cankarjev dom, ki je ponudil boljšo akustično izkušnjo za velike orkestrske sestave. To je posledično pomenilo, da so se tovrstni abonmaji od sedaj izvajali v dvorinah Cankarjevega doma, kar je še povečalo prodajo abonmajskih vstopnic. V sezoni 1983/84 je Filharmonija zabeležila rekordni obisk (okoli 32000 abonentov). Zasedenost in obiskanost sta se nadaljevali tudi v sezoni 1984/85, kjer so vpisovali nove abonente kljub temu, da so v prejšnji sezoni presegli pričakovano število prodanih abonmajskih sedežev. Trend se je nadaljeval tudi v prihodnjih sezonah. V sezoni 1986/87 je prišlo do novosti v sistemu abonmajskih koncertov, ki se je obdržala do danes. Zaradi zelo podobnega repertoarja v rumenem in rdečem abonmaju, pa tudi zaradi drugih zvrsti, ki so zahtevale proste zmogljivosti v veliki dvorani Cankarjevega doma, so omenjena abonmaja združili v »oranžni abonma«. Oranžni abonma je kot vodilni motiv navajal dela Josepha Haydna in Johannesa Brahmsa, modri pa je vseboval popularne koncerte v izvedbi priljubljenih solistov in znamenita dela mojstrov 20. stoletja (Kuret, 2008, str. 159-174).

Abonmajska sezona se začne septembra in konča junija; obsega po 9 koncertov v modrem in oranžnem abonmaju za orkester (torej 18 različnih, od katerih se vsak še enkrat ponovi – skupaj torej 36). Zbor ima podobno 9 abonmajskih koncertov (vokalni abonma) vsako leto. Dneva v tednu namenjena abonmajem sta četrtek in petek (v petek je na sporedu ponovitev četrtkovega koncerta).

2.6 Vrste gostovanj v Slovenski filharmoniji

Slovenska filharmonija pozna tri vrste gostovanj, ki se razlikujejo glede na namen. Pri vseh gostovanjih je skupno, da pozitivno vplivajo na ugled orkestra in ustanove, poleg tega pa se preko njih spletajo vezi, ki povzročajo sinergije tako na državnem kot tudi kulturnem področju.

Komercialno gostovanje

Komercialno gostovanje se izvede na povabilo umetniške agencije, agenta ipd. Vodstvo orkestra se dogovori za pogoje – število koncertov, lokacije, finančni pogoji, način prevoza, nastanitev, ... V večji meri je za samo organizacijo gostovanja (oz. turneje) odgovoren agent, ki poskrbi za vso logistiko.

Orkestrske izmenjave

V luči pospeševanja mednarodnih odnosov orkestra in v želji poživitve abonmajske ponudbe posameznega orkestra, se dva ali več orkestrov dogovori za izmenjavo. V tem primeru si orkestri za svoje koncerte ne izmenjujejo računov, čeprav obstajajo tudi primeri izvedbe kompenzacij oziroma vzajemnega plačila. Tak primer je gostovanje orkestra Slovenske filharmonije v Zagrebu, kjer je Slovenska filharmonija izstavila račun. Ko pa so Zagrebčani gostovali pri nas, je Slovenska filharmonija plačala njihov račun. Pri tem gre zgolj za dvig ravni prihodkov v bilanci posamezne ustanove, saj dobička v tem primeru ni. Ponavadi prihodki od takšnega gostovanja niti ne pokrivajo stroškov, poleg tega pa je treba imeti v mislih vrsto ustanove – torej javni zavod, kjer v ospredju ni profitnega motiva.

Posebna gostovanja v interesu države

Slovenska filharmonija je nacionalna institucija v nacionalnem interesu in je ena med najbolj reprezentativnimi na kulturnem nivoju. Zato ob posebnih primerih – recimo predsedovanje Evropski Uniji – država »zahteva« s strani vodstva Slovenske filharmonije organizacijo in v določenih primerih tudi sofinanciranje posebnih projektov v nacionalnem interesu, kot je recimo kulturna predstavitev države na tujem. Tak primer je na primer koncert, ki ga je Slovenska filharmonija izvedla 12. 3. 2008 v Bruslju v znameniti dvorani Bozar, ki velja za največji kulturni dogodek ob predsedovanju Slovenije v Bruslju. Poleg reprezentativnosti pa uporaba obstoječega aparata omogoča državi zmanjševanje stroškov, saj so zaposleni že plačani za svojo dejavnost (plača iz proračuna). Ta možnost je torej ugodnejša, kot bi bila priprava novega projekta. Stroški so zgolj tisti, ki nastanejo zaradi morebitnih prevozov, nastanitev in honorarjev umetnikov, ki niso redno zaposleni v Slovenski filharmoniji (dirigent in solisti so po navadi plačani po avtorski pogodbi).

2.7 Strategija Slovenske filharmonije za obdobje 2004-2005

V pričujočem poglavju bom izpostavil najpomembnejše strateške vidike, ki so bili zastavljeni za leti 2004 in 2005, vendar so še v teku razvoja, tako da so aktualni tudi danes. Posredno pa so pomembni tudi z vidika diplomske naloge, saj postavljajo okvir v katerem so definirana gostovanja kot gonilo pri razvoju in uspešnosti.

2.7.1 Globalna strategija

Opredelitev globalne strategije, strategij ključnih razvojnih področij in strateški razvojni program so tesno povezani z opredelitvijo namena ustanove javnega zavoda Slovenska filharmonija in iz tega izpeljanimi obveznimi nalogami, kot izhajajo iz ustanovitvenega akta.

Za uspešno izvajanje programov je bistvena večja motivacija kolektiva, kakovosti programske ponudbe in izvedbe, omogočanje široke dostopnosti, mednarodna uveljavitev slovenske glasbene dejavnosti in finančne uspešnosti. Vloga države naj bi bila izvajanje nadzorne funkcije in zagotavljanje sredstev za izvajanje javne službe, vloge direktorije Slovenske filharmonije, uresničevanje kakovostnega kulturno umetniškega programa, dviganje ravni glasbenega poustvarjanja v državi ter mednarodna uveljavitev Slovenske filharmonije.

Slovenska filharmonija mora tudi vnaprej ostati nacionalni javni zavod. Treba je dopustiti možnosti statusnega preoblikovanja, ki dovoljujejo večjo organizacijsko fleksibilnost in prilagodljivost splošnim specifičnim spremembam ob nezmanjšanem nadzoru ustanovitelja oziroma financerja.

2.7.2 Globalna programska strategija

Globalno programsko strategijo lahko orišemo z naslednjimi nameni oziroma načrti:

- izvajanje programa javne službe
- utrditi položaj osrednje nacionalne glasbene ustanove
- vsakoletni obisk glasbenih dogodkov se mora v matični ustanovi iz leta v leto zvišati, kar je možno doseči tudi z vključitvijo matičnega orkestra in zbora v program dogodkov v dvorani Slovenske filharmonije
- do konca izpeljati in popraviti že začete investicije pri prenovi Slovenske filharmonije
- ohraniti sodelovanje s Cankarjevim domom in sodelovati z drugimi sorodnimi institucijami
- širjenje koprodukcijskega sodelovanja doma in v tujini
- povečanje lastnega prihodka kot dodatnega vira programskih sredstev

3 PROJEKT IZMENJAVE GOSTOVANJ »V SRCU EVROPE«

3.1 Ideja projekta

Ideja projekta sega v leto 2005, ko so se na pobudo direktorja Orkestra Tonkünstler iz Avstrije na sestanku zbrali umetniški in poslovni vodje Slovaške filharmonije, Madžarske filharmonije, Češke filharmonije in Slovenske filharmonije. Z željo povezovanja in sodelovanja med imenovanimi orkestri, so osnovali načrt vzajemne izmenjave 5 orkestrov iz srednje Evrope. Večina orkestrov v zahodnem svetu se zadnja leta sooča s trendom upadanja prodaje abonmajskih vstopnic – tudi Slovenska filharmonija in srednja Evropa nista izjemi – najverjetneje zato, ker kulturna ponudba hitro narašča, hkrati pa se spreminjajo družbeno-socialne razmere in življenjski slog ciljne publike. Želja vseh je torej ponuditi čim bolj privlačen in raznovrsten program. Našteti orkestri so 1. 12. 2006 imeli tiskovno konferenco in podpisali pogodbo o izmenjavi. V času med oktobrom 2005 in 1. 12. 2006 so orkestri med seboj uskladili delovni terminski načrt izmenjave, kjer v petletnem obdobju (2007 – 2011) vsak orkester gostuje pri vsakem. Na tem mestu je jasno razvidno, da je za tak projekt potrebno dolgoročno planiranje, ki pa v Slovenski filharmoniji ni najbolj preprosto, saj je proračun dodeljen za leto dni vnaprej.

Izmenjava z vidika Slovenske filharmonije je potekala po naslednjem terminu: 21. - 23. 1. 2008 v Budimpešti in 23. - 26. 1. 2008 v Bratislavi. Termini in geografska razporeditev so bili izbrani tudi z vidika racionalizacije stroškov. Orkester se odpelje 21. 1. v Budimpešto, kjer se nastanijo v izbranem hotelu, zvečer pa imajo koncert. Naslednji dan imajo v dvorani vajo in zvečer ponovitev koncerta. Jutro po drugem koncertu pa se odpravijo v Bratislavo, kjer sledi nastanitev. 24. in 25. 1. pa sta izvedbi koncerta. S tako razporeditvijo se optimizirajo stroški prevoza (manjša kilometrina), pa tudi stroški dela (orkester je v tujini torej okvirno od 21. 1. do 26. 1.). Glede na to, da naj bi po definiciji tovrstnih izmenjav prihajalo do lastnega pokrivanja stroškov (bolj podrobno se bom tega dotaknil v poglavju 3.3.1), je optimizacija v precejšnjem interesu Slovenske filharmonije.

Najpomembnejši dokumenti projekta izmenjav so večstranske pogodbe, ki določajo splošne pogoje, obveznosti in pravice vpletenih strank. Krovna pogodba (glej Prilogo 1) med vsemi petimi orkestri obsega pet določil, okvirni terminski plan po sezonah in po orkestrih. Med določili bi izpostavil najpomembnejšega, ki pravi, da morajo biti vsi stroški, ki nastanejo s potovanjem in namestitvami, kriti iz lastnih sredstev posameznega orkestra. Ostali se zavezujejo, da ne bodo zaračunali partnerjem nikakršnih storitev iz naslova najemnin dvoran in podobno. Partnerji se bodo trudili, da bi pridobili subvencije za kulturni program od Evropske unije, vendar morajo ne glede na to garantirati, da bodo imeli na voljo dovolj finančnih sredstev, da bodo izpolnjevali pogodbo. Bilateralne pogodbe (kot primer je navedena bilateralna pogodba med Madžarsko filharmonijo in

Slovensko filharmonijo pod Prilogo 2) so podpisane s strani posameznih partnerjev in vsebujejo natančnejša določila (na primer točen program koncertov), kot so omenjena v krovni pogodbi.

3.2 Proces pri organiziranju izmenjave »Ljubljana-Budimpešta-Bratislava«

Kot sem podrobno opisal že v prvem poglavju, lahko poslovni proces opredelimo z naslednjo definicijo: sprožen je z nekim zunanjim dejavnikom, ki vključuje udeležence, obsega vse aktivnosti, ki so potrebne za doseganje primernega končnega rezultata (kot odgovor na sprožilni poslovni dogodek), transformira vhode v vse tipe izhodov, glede na navodila in pri tem uporablja ponovno uporabljive vire vseh tipov, vsebuje logične korake, ki običajno prestopajo meje funkcij in velikokrat tudi organizacijske enote, ima kazalnike zmogljivosti, za katere lahko postavimo merljive cilje in ovrednotimo obstoječe zmogljivosti ter daje izdelek ali storitev zunanjemu deležniku ali drugemu notranjemu procesu. Procesi, ki jih bom opisal v nadaljevanju imajo v Slovenski filharmoniji projektni značaj, saj jih je treba planirati po pravilih, ki sem jih opisal v prvem poglavju, določiti je potrebno terminski plan, končni datum in podobno. Ti procesi s projektnim značajem se v podobnih okoliščinah večkrat ponavljajo, zato lahko trdim, da gre tu za projektne procese.

Podatke, ki jih bom uporabil v pričujočem poglavju sem pridobil preko intervjuja z organizatorjem v Slovenski filharmoniji. Poleg tega bom uporabil tudi določene dokumente, ki se pojavijo v posameznih procesih in podprocesih, ki sem jih prav tako pridobil od organizatorja. Opisani so pod posameznim podprocesom, najpomembnejši pa so dodani kot priloga k diplomski nalogi.

Da lahko poslovni proces v Slovenski filharmoniji natančno popišemo, je treba določiti vrsto diagrama in aktivnosti. V tem poglavju bom najprej opisal in orisal integralni (glavni) diagram procesa ter definiral vsak posamezni podproces z vidika bistvenih aktivnosti in dokumentov. Oblikoval bom tudi okvirni terminski plan glavnega procesa.

3.2.1 Glavni diagram poteka pri organiziranju izmenjave

Proces organiziranja izmenjave 'Ljubljana-Budimpešta-Bratislava' ima več podprocesov, ki so nadalje razdeljeni na mnoge aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti in uskladiti z drugimi, da se dosežejo zadani cilji. Tekom procesa nastane tudi precej podatkov in dokumentov, ki so pomembni za nadaljnji razvoj procesa.

Pri tem nastane dokument »pogodba o izmenjavi«. Ta pogodba je krovna (glej Prilogo 1) in je podpisana s strani vseh orkestrov. Pogodbe med posameznimi člani, ki opisujejo natančnejša določila glede posamezne izmenjave se podpišejo kasneje, ko se natančno

določi terminski plan in na podlagi le-tega tudi itinerar. Natančneje bom itinerar obravnaval pri ustreznem podprocesu, priložen pa je tudi kot Priloga 5. Tu je bistveno, da se udeleženci tega itinerarja držijo, da ne prihaja do neželenih odstopanj, ki bodisi podaljšajo izvedbo projekta (roke), bodisi povečajo stroške.

Opis nalog v procesu

Glavni proces se odvija na dveh nivojih – na nivoju vodilnih v orkestrih in na nivoju organizatorja v Slovenski filharmoniji. Vodilni v orkestrih so zadolženi za zasnovo gostovanj, saj se odločajo o programu, terminih, sestavi orkestra in podobno. Ko so te spremenljivke natančno definirane, preide odgovornost na organizatorja Slovenske filharmonije, ki mora organizirati vse ostalo, da pride do izvedbe zadanega projekta in uresničitve ciljev. Če sedaj nekoliko natančneje pogledamo prvi nivo (glej Sliko 6 na strani 29), lahko vidimo, da je prva aktivnost dogovarjanje o izmenjavi, kjer se določi prej omenjeno (torej program, kraj, sestava orkestra,...). Naslednja aktivnost je torej določitev terminskega plana, kjer se upoštevajo želje in omejitve celostno, za vse orkestre. Organizator mora nato izvesti številne procese, ki so potrebni, da se uresničijo določila pogodbe. Med te sodi tako najprej organiziranje nastanitev, kjer lahko pride do številnih odstopanj, predstavljenih kot tveganja, nato priprava promocijskega materiala za izdelavo programskih listov in knjižic v tujini (za izdelavo poskrbi organizator orkestra v tujini, kjer se gostuje). Organizirati je potrebno tudi zdravstveno varstvo (izložek tega podprocesa je pogodba z zdravnikom) in tehnično službo. Glede slednje je treba pripraviti okvirno skico odra, kot ga želijo v Slovenski filharmoniji, nato pa sledi usklajevanje s tehnično službo v tujini, ki to skico popravi glede na dejansko stanje v njihovi dvorani. Nazadnje mora organizator v Slovenski filharmoniji pripraviti še natančen itinerar, ki je dejansko plod celotnega organizacijskega dela.

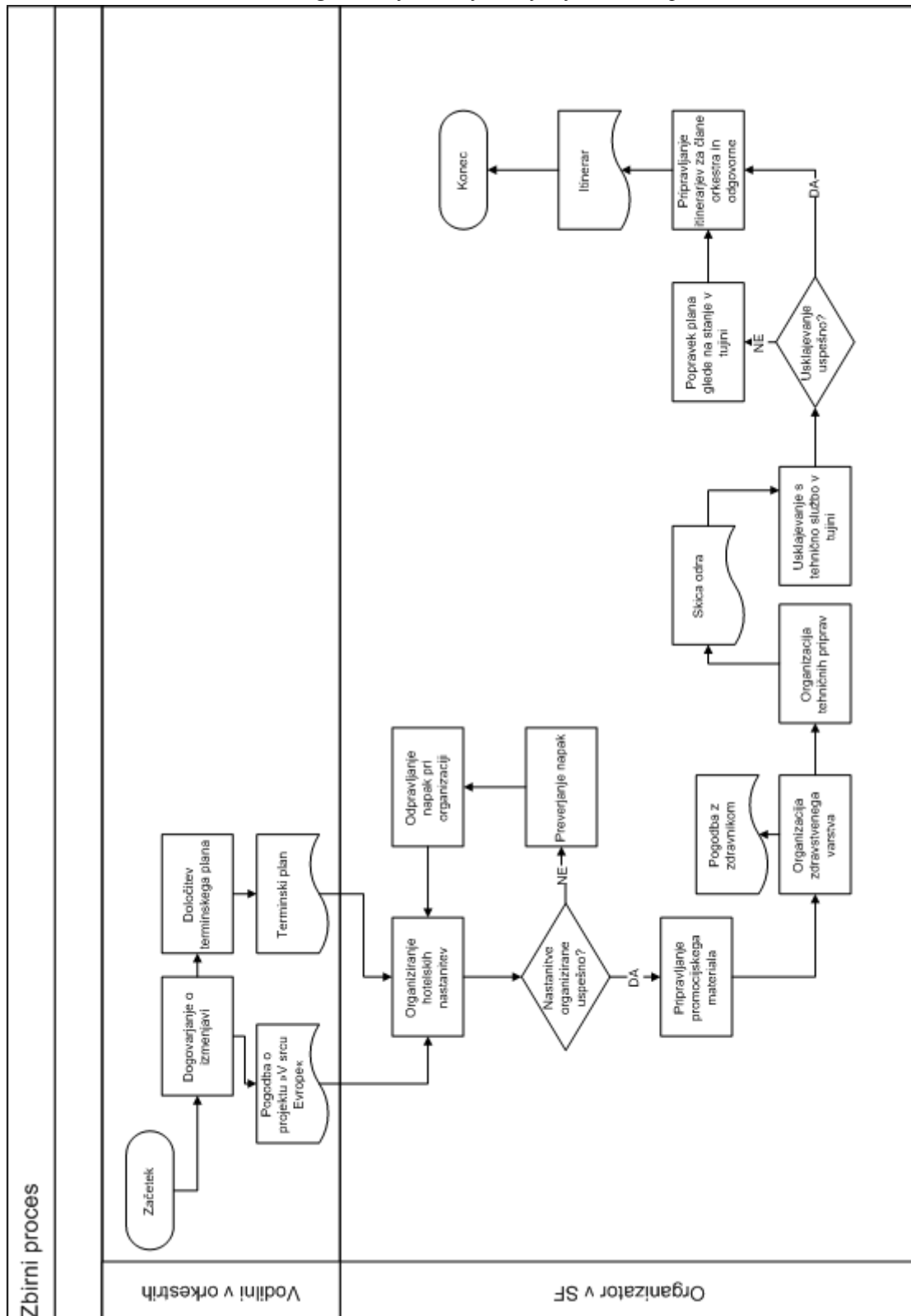
Dokumenti, ki nastanejo

Če gledamo glavni proces, kot je predstavljen na Sliki 6 (str. 29), potem lahko določimo le izhodne dokumente. Prvi tak, ki nastane je krovna pogodba (glej Prilogo 1). Ta pogodba je podpisana s strani vseh orkestrrov. Pogodbe med posameznimi člani, ki opisujejo natančnejša določila glede posamezne izmenjave se podpišejo kasneje, ko se tudi natančno določi terminski plan. Dokument, ki predstavlja terminski plan je naslednji pomemben dokument, ki se pojavi v procesu. V grobem je določen v tej fazi, a se lahko še spremeni zaradi okoliščin, ki niso bile predvidene pri sklepanju pogodbe.

Odgovorni

Odgovorne osebe v tem procesu so na najvišji ravni vodilni v orkestrih, ki določijo celoten projekt, nato pa organizator v Slovenski filharmoniji, ki je zadolžen za izvedbeni del pogodbe, ki se nanaša na Slovensko filharmonijo. Odgovorne osebe za posamezen podproces bom določil v nadaljevanju, ko bom natančno opisal vsakega od njih.

Slika 6: Proces organiziranju izmenjave 'Ljubljana-Budimpešta-Bratislava'



Vir: Lastna izdelava

Tveganja

Tveganja so mogoča v vsakem izmed podprocesov, ki se odvijajo tekom projekta, zato jih bom natančno obravnaval pri vsakem izmed njih.

3.2.2 Bistveni podproces

Kot je razvidno iz Slike 6 (str. 29), je glavni proces sestavljen iz množice podprocesov, ki so pomembni z vidika doseganja ciljev. Te podprocese bom na tem mestu podrobneje obravnaval, njihove diagrame poteka pa bom priložil k prilogam. Pri vsakem podprocesu bom izpostavil tudi pomembnejše dokumente in jih kratko predstavil. Podprocesi, ki jih bom tu obravnaval so:

- Organizacija hotelskih nastanitev
- Organizacija zdravstvenega varstva
- Organizacija promocije
- Organizacija logistike
- Tehnične priprave
- Organizacija tako imenovanih »last-minute« priprav

3.2.2.1 Organizacija hotelskih nastanitev

Opis nalog v procesu

Organizacija hotela je dokaj tvegano opravilo, saj je čez 100 ljudi težko namestiti v enem hotelu, poleg tega pa večina hotelov zaradi takih zahtev po kapacitetah zahteva predplačilo. Predlog za uporabo hotelov v Budimpešti in Bratislavi so v Slovenski filharmoniji prejeli s strani domačih orkestrov, torej Slovaške in Madžarske filharmonije. Na prvem mestu pri izbiri hotela je cena nastanitve. Temu sledi število razpoložljivih sob – nekateri hoteli niso dovolj veliki za cel orkester, zato je treba del orkestra nastaniti v enem hotelu, drugi del pa v drugem hotelu (ali v celo treh in več hotelih hkrati – če je kraj nastopa manjši, tudi hoteli niso veliki). Zaželeni so hoteli s 3 ali več zvezdicami. Pomemben dejavnik pri izbiri hotela je tudi lokacija – bližina koncertne dvorane, bližina javnega prevoza, okolica (dobro je, če je v centru, da so v bližini restavracije ipd.). Pomembna je tudi možnost parkiranja avtobusov ob samem hotelu in dostopnost z avtobusi do samega hotela (središča nekaterih mest so preprejena z ozkimi ulicami). Nazadnje je treba še uskladiti način plačila, oz. datum plačila. Zaradi nekajdnevne zakasnitve pri mednarodnih plačilih se od ponudnika določene storitve naknadno zahteva pisno potrdilo o prejetju denarja.

Dokumenti, ki nastanejo

Dokumenti, ki se pojavijo v tem procesu so *Internetni viri: pisna ponudba gostitelja, predračuni izbranih hotelov ter potrdilo o plačilu mednarodnega elektronskega nakazila*. Internetni viri se nanašajo na iskanje primerne nastanitve v času gostovanj in so povečini

posredovani s strani organizatorja izmenjave v gostujoči državi. Predračuni stroškov za hotele so sestavljeni iz seznama nastanitev (sob), cene za posamezno nastanitev in dodatnih storitev, zahtevanih s strani organizatorja. Ti predračuni so izdelani v izbranih hotelih, glede na zahteve. Potrdilo o mednarodnem elektronskem nakazilu je pomembno, saj organizator z njim dokazuje plačilo nastanitev.

Odgovorni

Odgovorni v tem podprocesu je organizator v Slovenski filharmoniji, sodelujoči pa so računovodstvo, ki mora preveriti pravilnost poslanih predračunov iz izbranih hotelov in poskrbeti za plačilo le-teh, pa tudi za dostavo potrdila o mednarodnem elektronskem nakazilu.

Tveganja

Največja tveganja v tem podprocesu so na področju zahtev in pravilnikov hotelov, in sicer z vidika odpovednih rokov, penalov ter zahtev glede roka plačila in rezervacij. Prav tako je pomembno pridobiti zgoraj omenjeno potrdilo o mednarodnem elektronskem nakazilu, da se izognemo tveganju glede neizpolnitve rezervacij v hotelih. Izkušnje namreč kažejo, da se brez takšnega potrdila marsikdaj zgodi, da hotel kljub rezervaciji s strani organizatorja ne zagotovi primerne števila nastanitev iz naslova domnevnega neplačila predračuna.

3.2.2.2 Organizacija zdravstvenega varstva

Opis nalog v procesu

Na takih gostovanjih je zdravstveno varstvo zelo pomembno. V prvi vrsti je v Slovenski filharmoniji za to poskrbljeno z dodatnim nezgodnim zavarovanjem in s prisotnostjo splošnega zdravnika. Nezgodno zavarovanje se sklene z zavarovalnico, ki jo praviloma izberejo na javnem razpisu, največkrat pa gre za CORIS⁵, ki nudi najoptimalnejše storitve glede na stroške. Prisotnost zdravnika sicer ni zapisana v pravilniku, vendar stroški odtehtajo koristi, saj pri tako veliki masi ljudi na poti, skoraj vedno pride do zdravstvenih težav (tudi manjše težave lahko pri samoplačniškem obisku zdravnika v tujini pomenijo velik strošek). Organizator v Slovenski filharmoniji kontaktira zdravnika nekaj mesecev pred gostovanjem z namenom rezervacije termina in pogajanja o honorarju ter pogodbi. Po le-teh (torej pogajanjih ter podpisu pogodbe) se nato izvede plačilo po pogodbi. Poleg zdravnika pa organizator vse potujoče zavaruje tudi pri CORISu, saj je strošek premije zanemarljiv v primerjavi s stroški, ki bi sicer nastali.

⁵ CORIS asistenca v tujini ponuja zavarovanja za čas dopustovanja, študija, dela v tujini (ter še druge storitve). Asistenca krije mnoge stroške, ki jih standardno zdravstveno zavarovanje ne, kot npr. zdravljenje v zasebnih klinikah, prevoz do klinik, do domovine, ipd. Več o tem na <http://www.coris.si>

Dokumenti, ki nastanejo

Prvi dokument, ki se v omenjenem procesu pojavi je pisni dogovor o rezervaciji termina. S tem dogovorom se zdravnik zaveže, da bo na razpolago v določenem terminu. Ta dogovor je največkrat v obliki e-pošte. Ko se organizator z zdravnikom domeni o vseh bistvenih sestavinah, se oblikuje podjemna pogodba, katere bistvene sestavine so obseg storitev zdravnika in cena teh storitev. Eden pomembnejših dokumentov je tudi zavarovalna polica CORIS zavarovanja, v kateri so navedeni vsi zavarovanci, premija ipd. Med posli z zavarovalnico je tudi izdaja računa preko katerega se plačajo premije zavarovanja CORIS.

Odgovorni

Osebe, odgovorne in sodelujoče v podprocesu so: organizator v Slovenski filharmoniji, ki je odgovoren za organizacijo aktivnosti; zdravnik je odgovoren za izpolnjevanje podpisane pogodbe in izvajanje zdravstvenih storitev po potrebi; računovodstvo je zadolženo za plačila in vknjižbe iz naslova sklenjenih pogodb v tem podprocesu. Sodelujoča je na tem mestu tudi izbrana zavarovalnica, ki mora v primeru prijave nezgode izvesti storitve, navedene v pogodbi.

Tveganja

Tveganja, ki tu lahko nastopijo so neizpolnjevanje pogodbenih določil bodisi zdravnika, bodisi zavarovalnice, ki pa na podlagi izkušenj niso pogosta.

Kot zanimivost lahko tu omenim, da je bilo na gostovanju v Švici (januar 2006) treba dvakrat obiskati urgenco, in sicer zaradi izvina noge ter hiperventilacije.

3.2.2.3 Organizacija promocije

Opis nalog v procesu

Že več kot leto dni pred gostovanjem je bilo treba gostiteljskim orkestrom poslati slike orkestra in dirigenta ter ostali promocijski material (kot na primer aktualne biografije, več slik, pohvalne izjave o orkestru in dirigentu iz medijev, komentarje skladb, ki so jih izvajali (to še posebej velja za slovenska dela), logotip pokrovitelja, logotipe Slovenske filharmonije, itd.), da so ga lahko uporabili za izdajo letne programske knjižice (koncerti v Budimpešti in Bratislavi so bili del redne sezone). Z vidika procesa je torej potrebno promocijski material najprej zbrati in ga urediti. Skleniti je bilo treba tudi pogodbo s prevajalcem v angleščino, pa tudi z lektorjem, ki je poskrbel za slovnično pravilnost besedil. Urejene ter vsebinsko, slovnično in jezikovno pravilne tekste se nato pošlje gostiteljskim orkestrom.

Dokumenti, ki nastanejo

Pogodbi sklenjeni z lektorjem in prevajalcem sta dokumenta, ki se pojavita v tem podprocesu. V obeh so opredeljene bistvene sestavine, ki določajo dolžnosti izvajalca storitve ter naročnika storitve, poleg tega pa tudi ceno in pogoje plačila.

Odgovorni

Za organizacijo in izvedbo podprocesa je odgovoren organizator v Slovenski filharmoniji, sodelujeta pa še lektor in prevajalec, katerih naloga je izpolnitev pogodbe. Kot odgovorni se pojavi tudi računovodstvo, zopet z vidika plačila sklenjenih pogodb.

Tveganja

Tveganje, ki se lahko pojavi, je iz naslova zamude pri prevajanju oziroma lektoriranju, do česar pa navadno ne pride, saj sta ti aktivnosti organizirani že precej zgodaj, iz zgoraj omenjenih razlogov.

3.2.2.4 Organizacija logistike

Opis nalog v procesu

Z vidika logistike je potrebno organizirati prevoz nastopajočih do izbranih destinacij. Pogoji so, da mora pot potekati nemoteno (s čim manj zastoji, brez okvar, ipd.), udobno in varno. Za izbiro primernega prevoznika je treba izdati razpis, kjer na podlagi prijavljenih izbirajo med tremi najprimernejšimi, vendar pa imajo v praksi izbranega stalnega prevoznika, ki zadosti vsem kriterijem – je torej najbolj uravnotežen z vidika cene in kakovosti. Da pa bo le-ta tudi na voljo v izbranem terminu, ga je treba rezervirati približno leto dni vnaprej. V tem koraku ga organizator opozori, da bodo v izbranem terminu potrebovali prevoz. Rezervacijo izvedeta, ko je na voljo pogodba o izmenjavi (glej prilogo 1) in takrat tudi določita točen datum. V tistem trenutku se prav tako določi pot, vsi datumi in natančne ure ter vrsta avtobusa, s katerim se bo potovalo. Šofer se nato pripravi na pot s pomočjo interneta, zemljevidov, izkušenj in GPS navigacije. Prav tako pa tudi poskrbi, da so avtobusi, s katerimi se bo potovalo, brezhibni, da zaradi morebitnih pomanjkljivosti ne bi prihajalo do zaostankov na poti.

Dokumenti, ki nastanejo

Vhodni dokument v tem podprocesu je krovna pogodba, ki služi kot osnova za dogovarjanje s prevoznikom. Izhodni dokument pa je pogodba s prevoznikom, ki vsebuje pogoje, obveznosti in pravice obeh strani, ceno ter plačilne pogoje.

Odgovorni

Organizator v Slovenski filharmoniji je odgovoren za organizacijo prevoza in nadzor pri izvedbi, prevoznik pa za samo izvedbo, ki mora biti izvršena v skladu s sprejeto pogodbo.

Tveganja

Pri sami organizaciji logistike tveganja niso pogosta, predvsem zaradi zgodnjega organiziranja. Lahko pa pride do nenapovedane odpovedi izbranega prevoznika, za kar sicer ta odgovarja s pogodbeno kaznijo, vendar pa nastanejo večji stroški z iskanjem novega ponudnika, ki je praviloma dražji, saj je prevoz potreben v zelo kratkem času. Poleg tega je zaradi pomanjkanja časa težko določiti kakovost storitve.

3.2.2.5 Organizacija tehničnih priprav

Opis nalog v procesu

Nazadnje se je treba z lokalnim organizatorjem dogovoriti glede tehničnih podrobnosti postavitve odra – števila nivojev, notnih stojal in stolov, razporeditve po odru, ... Ko se »doma« določi skica zelenega stanja, se jo pošlje tehnični službi gostiteljskega orkestra. Ker vedno prihaja do odstopanj v zelenem stanju (zaradi drugačne arhitekture dvorane in podobnih dejavnikov), se organizator v Slovenski filharmoniji in tehnični vodja v tujini dogovorita o postavitvi v okviru danosti posamezne dvorane. Naknadno se je treba dogovoriti tudi za uro prihoda tovarnjaka z inštrumenti (ponavadi okoli 2-3 ure pred začetkom tonske vaje) in za točno uro tonske vaje (odvisno od tega, kdaj v dvorano spustijo poslušalce).

Dokumenti, ki nastanejo

Dokument, ki se pojavi v tem procesu je skica odra z natančnim opisom. Ta vsebuje zasedbo orkestra v pisni obliki, največkrat v obliki tako imenovanih šifer razporeditve. Te so v stroki standardizirane in omogočajo nedvoumno razporeditev. Šifra razporeditve za obravnavan primer je izgledala takole⁶: 3.3.4.3. – 4.3.3.1., tmp + 4, hp, pn, string (from 16 down). Tehnična služba iz skice takoj ve koliko je stolov na odru pa tudi koliko je notnih stojal (pri godalni sekciji imata po dva glasbenika 1 notno stojalo, ostali pa imajo vsak svojega). Poleg šifre razporeditve je priložena tudi slika odra (Priloga 4) s potrebnimi merami in prostorsko razporeditvijo inštrumentov.

Odgovorni

Odgovorna oseba je organizator v Slovenski filharmoniji, ki je zadolžen za dogovor glede tehničnih podrobnosti, pri tem pa sodeluje še organizator v tujini, kjer se gostuje – le-ta namreč dobro pozna strukturo dvorane in ostalih funkcionalnih prostorov.

⁶ Številčni del v šifri pomeni: 3 flavte, 3 oboe, 4 klarinete, 3 fagote, 4 horne, 3 trobente, 3 pozavne in 1 tubo. *Tmp + 4* pomeni timpane in še štiri druge tolkalce, *hp* pomeni harfo ter *pn* klavir (pri klavirju je včasih navedena tudi frekvenca uglasitve tona A1, ki znaša v Evropi 442 Hz). String (from 16 down) pomeni godalno sekcijo in sicer s 16 prvimi violinami, 14 drugimi violinami, 12 violami, 10 čeli ter 8 basi (Daniels, 2005).

Tveganja

Tveganje, ki lahko najbolj ogrozi ta podproces je, da bi do dogovora glede skice odra v tujini prišlo prepozno, oziroma, da bi bila situacija na dan prihoda v dvorani drugačna, kot je bilo dogovorjeno in zapisano.

3.2.2.6 Organizacija tako imenovanih »last-minute« priprav

Opis nalog v procesu

Tik pred odhodom je potrebno izdelati natančen itinerar za vse sodelujoče. Tega se predstavi orkestru dan pred odhodom na vaji, kjer se ga obravnava in predstavi ter tudi odpravi možne nejasnosti. Podatke o prihodu se nato razpošlje tudi gostiteljem, prav tako pa mora organizator pravočasno sporočiti hotelom razporeditev nastanitev, kar posamezni hotel tudi potrdi, da kasneje ne prihaja do težav. Organizator to razporeditev nato posreduje orkestru.

Dokumenti, ki nastanejo

Najpomembnejši dokument v tem procesu je itinerar (glej Prilogo 5). Sestavljen je iz podatkov glede poteka celotnega gostovanja z vidika posameznih udeležencev. Tako je točno določeno, kdaj je odhod iz Ljubljane, kdaj prihod, kje so nastanitve, kdaj so vaje, kdaj so potrebna tehnična dela. Vsebuje tudi plan koncerta z uro začetka, odmora, morebitnega sprejema ipd. Itinerar je plod dolgotrajnega dela, skozi celoten proces izvedbe izmenjave in je poleg pogodbe krovni dokument, na katerega se organizator oziroma odgovorna oseba sklicuje ob izvajanju projekta. Poleg itinerarja je pomemben dokument v tem procesu tudi razporeditev nastanitev, v katerem je natančno določeno kdo od nastopajočih ima katero sobo v hotelu, navedeno pa je tudi kdo si s kom deli sobo, kdo ima privatno sobo in tako dalje. Ta dokument ima velik pomen, saj hotel na podlagi njega izda ključe in obračune dodatnih storitev, ki se pojavijo pri posamezni sobi, poleg tega pa bistveno pripomore k temu, da ob prihodu v hotel ne prihaja do zmede.

Odgovorni

Itinerar kot najpomembnejši dokument sicer nastopi v tem podprocesu, nastaja pa pravzaprav skozi celoten projekt. Organizator v Slovenski filharmoniji je zato tu odgovoren za predstavitev itinerarja, orkester pa sodeluje pri tem in poda morebitne ugovore in nejasnosti, ki jih skupaj z organizatorjem razrešijo. Organizator je prav tako odgovoren za obveščanje hotelov in gostiteljev o prihodu.

Tveganja

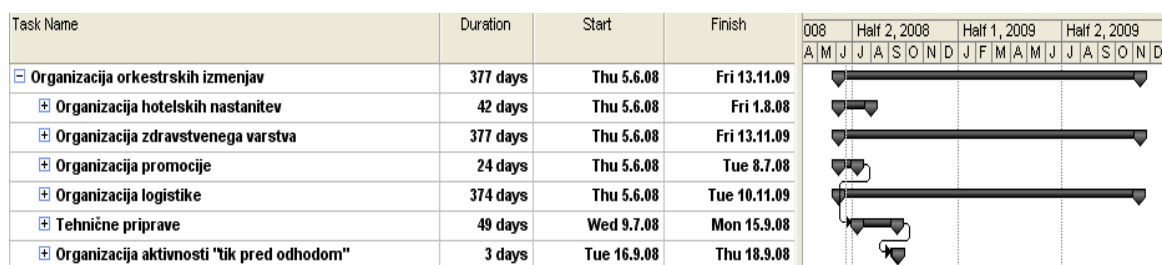
Glavno tveganje, ki se utegne pojaviti je, da bi hotel ob obvestilu organizatorja ugotovil, da niso na voljo vse zahtevane nastanitve, oziroma da bi prišlo do podobnih zapletov. Poleg

tega lahko pride do napak v itinerarju, ali pa do pojava, da se orkester oziroma drugi udeleženci gostovanja ne bi držali točk v itinerarju, bodisi zaradi nerazumevanja, bodisi drugih vzgibov. Slednje tveganje je v praksi bolj malo verjetno.

3.2.3 Terminski plan

Terminski plan, ki je razviden na Sliki 7 (in natančneje v Prilogi 6) je bistven dokument, ki prikazuje vse aktivnosti v procesu organizacije izmenjave in njihove medsebojne povezanosti.

Slika 7: Terminski plan organizacije gostovanj



Vir: Lastna izdelava

Vsebuje tudi podatke o trajanju posameznih aktivnosti, ki je določeno glede na dolgoletne izkušnje organizatorja v Slovenski filharmoniji in o razmerah na trgu. Preko trajanja in zamikov nato dobimo okvirno sliko trajanja projekta, ki je dobra podlaga za naslednje tovrstne projekte, ki jih bo Slovenska filharmonija izvajala. Namen terminskega plana je torej, da organizator ve, kdaj mora zagnati projekt, da bo le-ta izpeljan do določenega roka. Treba je poudariti, da je ta terminski plan okvirjen in se prilagaja glede na situacijo. Tu štejejo predvsem izkušnje pri podobnih projektih, saj so roki močno vezani na kraj, kjer se projekt (turneja v obravnavanem primeru) izvaja večinoma z vidika načina poslovanja in poslovne kulture.

Navezujoč se na teorijo glede projektov in procesov lahko tu potegnem zaključek, da organiziranje izmenjave ni čisti proces, saj ne moremo natančno določiti trajanja aktivnosti iz razlogov, ki sem jih navedel v prejšnjem odstavku.

3.3 Posebnosti obravnavanega projekta

V obravnavanem primeru izmenjave gostovanj se pojavljajo nekatere značilnosti projektov, ki so relevantne za obravnavani problem, zato jih bom združil v enem podpoglavju. Obravnaval bom financiranje projektov, pravne implikacije, ki izhajajo iz pripadajočih zakonikov in pomembne vidike strateškega planiranja. Vsa omenjena področja bom povezal s tveganji, ki so relevantna za ta proces.

Tveganje je negotov dogodek ali pogoj, ki ima v primeru uresničitve pozitiven ali negativen vpliv na cilje projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 117). Največkrat se pri obravnavi tveganj osredotočamo na negativne vplive, ki se v projektih izražajo preko *višjih stroškov, podaljšanih rokov ter neustrezne kakovosti*. Tveganja delimo v prvem nivoju na poslovna (povezana z izbiro pravega projekta) in projektna (povezana s cilji samega projekta), na naslednjem nivoju pa na zunanja (povezana predvsem z okoljem in zunanjimi izvajalci) in notranja (povezana predvsem z managementom z vidika planiranja in izvedbe projekta). Obvladovanje tveganj prinaša številne koristi, ki jih navadno delimo na *organizacijske, tržne in strateške*.

3.3.1 Financiranje projektov v Slovenski filharmoniji

Posebnost izmenjav je lastno financiranje. Za primerjavo bom podal primer, da bi Slovenska filharmonija organizirala koncert v redni abonmajski sezoni, s tujim solistom in dirigentom, za katera predpostavljamo, da sta dokaj znana. Stroškovne postavke, ki se pojavijo pri tovrstnem koncertu so navedene v Tabeli 7.

Tabela 7: Informativni izračun klasičnega abonmajskega koncerta

Postavka	Znesek (EUR)
Honorar dirigenta	11.000
Honorar solista	8.000
Potni stroški dirigenta	800
Potni stroški solista	800
Hotel dirigenta	1.000
Hotel solista	650
Substituti ⁷	1.200
Uglaševanje klavirja	200
SAZAS (avtorske pravice)	1.000
Notni material	2.000
Plačilo dvorane (Gallusova dvorana)	6.500
<i>Skupaj</i>	33.150

Vir: Slovenska filharmonija

⁷ Inštrumentalisti, ki jih program zahteva, vendar niso redno zaposleni v orkestru – 5 substitutov × 6 terminov (vaj oz. koncertov) × 40 EUR bruto = 1.200 EUR bruto.

Skupni stroški torej znašajo 33.150 EUR in predstavljajo neposredne stroške določenega koncerta. Poleg tega so zraven še stroški oblikovanja in tiskanja koncertnega lista, stroški za obleke za orkester (na letni ravni), stroški za najem inštrumentov (na letni ravni), stroški za potrošnji material (strune za godala, ipd. - na letni ravni) in podobno.

Posebnost izmenjav z vidika financiranja je, kot sem omenil že v začetku, lastno financiranje, ki je za orkester ugodnejše od klasičnega načina. Ko nek tuj orkester pride v Slovenijo kot del t. i. Srednjeevropske izmenjave, si vse stroške pokrijejo sami. Slovenska filharmonija torej prihrani povprečno 33.150 EUR neposrednih stroškov. Kot organizator pa mora vseeno plačati SAZAS in uglaševanje klavirja. Realni prihranek znaša torej okoli 25.500 EUR (odštejemo še najem dvorane v Cankarjevem domu). Ko pa orkester Slovenske filharmonije potuje v tujino na izmenjavo, porabi sredstva, ki so privarčevana in se gibljejo v okviru nekoliko dražjega abonmajskega koncerta. Deficit se pokrije s sponzorji in lastnimi sredstvi (to so sredstva Slovenske filharmonije, ne državna; državna so namreč tista, ki so namenjena abonmaju in so z gostujočim orkestrom privarčevana) pridobljenimi na trgu (koncerti za naročnike - podjetja, oddaja dvoran ipd.) ter prerazporeditvijo programskih sredstev, ki jih kot paket prejmejo za letni program s strani Ministrstva za kulturo. Stroški pri gostovanju v Budimpešti v okviru izmenjave so opredeljeni v Tabeli 8.

Tabela 8: Izračun stroškov za gostovanje v Budimpešti

Postavka	Znesek (EUR)
Honorar za dirigenta	13.000
Dnevnice za orkester	10.300
Honorarji substitutov	3.000
Hotel	7.000
Avtobus	2.500
Strošek prevoza inštrumentov s tovornjakom	1.800
Honorar zdravnika	1.100
CORIS zavarovanje	800
<i>Skupaj</i>	39.500

Vir: Slovenska filharmonija

Če povzamem povedano: Preko sistema izmenjav Slovenska filharmonija za ceno 39.500 EUR pripelje v Slovenijo priznan tuj orkester poleg tega pa domači orkester odpotuje na gostovanje. Če se tega sistema ne bi posluževali bi za ceno 33.150 EUR le pripeljali priznana tuja solista v Slovenijo.

S financiranjem povezana tveganja nastopajo predvsem na področju sklepanja pogodb, oziroma bolje rečeno na področju izpolnjevanja pogodb, saj glede na zgoraj opisani sistem financiranja ni vedno gotovo, da bo Ministrstvo odobrilo financiranje določenega projekta. Glede na zgoraj povedano je skoraj nemogoče sklepati pogodbe s solisti »zvezdniškega kova«, saj ti zahtevajo rezervacijo precej daleč v prihodnosti, za tako dolgo obdobje pa s strani države niso alocirana sredstva. Finančna tveganja z vidika neplačil partnerjev tu niso prisotna, zaradi zgoraj omenjenega sistema lastnega financiranja.

V izogib finančnim tveganjem za posamezno gostovanje oz. izmenjavo je imperativno, da so vsi stroški, ki bodo nastali, znani vnaprej, poleg tega pa se k ceni prišteje še rezerva (v primeru logistike se ceni na kilometer prišteje npr. dodatni euro). Največ tveganj finančne narave izhaja iz pojavov višje sile, dogodkov, ki jih ni mogoče napovedati in jih zato v Slovenski filharmoniji ne razvidujejo posebej.

3.3.2 Pravne implikacije

Delovanje Slovenske filharmonije je ves čas vpeto v ravnanje po različnih zakonih in pogodbah. Pomembnejša zakona sta Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (v nadaljevanju ZUJIK) in Zakon o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR), dopolnjen z branžno kolektivno pogodbo. Zakon o zavodih (v nadaljevanju ZZ) je pomemben z vidika same ustanove, ne pa toliko glede obravnavanega projekta orkestrskih izmenjav, zato se v tem poglavju nanj ne bom opiral.

Pred obema zakonikoma pa je v primeru izmenjav relevantna sama krovna pogodba in ostale pogodbe, določene med posameznimi člani (orkestri). V teh pogodbah so opredeljene obveznosti, plačila in sankcije, ki določajo razmerja med člani. Ta določila so pravno zavezujoča in ob neuresnitvi lahko predstavljajo tveganja.

ZUJIK določa javni interes za kulturo, organe, ki so zanj pristojni in odgovorni ter mehanizme za njegovo uresničevanje. Javni interes na področju kulture je interes za ustvarjanje, posredovanje in varovanje kulturnih dobrin na državni in na lokalnih ravneh, ki se uresničuje z zagotavljanjem pogojev zanje. Nosilci javnega interesa so pristojni organi (Državni zbor Republike Slovenije, Vlada Republike Slovenije, ministrstva, organi lokalnih oblasti) in osebe javnega prava (javni skladi, javne agencije), na katere je z javnim pooblastilom preneseno izvajanje posameznih nalog (ZUJIK, Ur. list 77/2007). ZDR ureja delovna razmerja, ki se sklepajo s pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem. Cilji zakona so vključevanje delavcev v delovni proces, zagotavljanje usklajenega poteka delovnega procesa in preprečevanje brezposelnosti, pri čemer se upošteva pravica delavcev do svobode dela in dostojanstva pri delu, prav tako pa tudi varuje interese delavcev v delovnem razmerju. Če ni s posebnim zakonom drugače določeno, ureja ta zakon tudi delovna razmerja delavcev, zaposlenih v državnih organih, lokalnih skupnostih in v

zavodih, drugih organizacijah ter zasebnikov, ki opravljajo javno službo (ZDR, Ur. list 42/2002).

Če se pri ZUJIK osredotočim na zaposlence, lahko iz tega vidika določim tveganje, ki se utegne pojaviti in neposredno vplivati na obravnavani primer. 51. člen tega zakona pravi (citiram): »Delovno razmerje se lahko sklene s krajšim delovnim časom od polnega pod pogoji in na način, določen z zakonom, kolektivno pogodbo in splošnim aktom. Delavec, ki dela na delovnem mestu, za katero je določen krajši delovni čas od polnega, lahko sklene delovno razmerje pri več delodajalcih oziroma je lahko za preostali delovni čas do polnega v samostojnem poklicnem statusu«. To pomeni, da bi se pri gostovanjih utegnilo pojaviti navzkrižje interesov, če bi zaposleni imeli sklenjeno delovno razmerje še pri kaki drugi instituciji. To navzkrižje bi se lahko kazalo v manjši zbranosti in podobnih nevšečnostih. Treba pa je poudariti, da umetniki, zaposleni v Slovenski filharmoniji kljub krajšemu delovnemu času (v povprečju okoli 3,5 ure na dan), tega nadoknadijo z delom izven matične institucije (kot na primer intenzivne priprave na domu) in tako po večini niso zaposleni pri drugih, podobnih institucijah.

Pri ZDR je v oziru na zaposlence najbolj problematičen delovni čas pri gostovanjih. Zakon namreč pravi (citiram): »Efektivni delovni čas je vsak čas, v katerem delavec dela, kar pomeni, da je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi«. Pravi tudi: »Polni delovni čas ne sme biti daljši od 40 ur na teden. Z zakonom oziroma s kolektivno pogodbo se lahko določi kot polni delovni čas delovni čas, ki je krajši od 40 ur na teden, vendar ne manj kot 36 ur na teden«. Pri gostovanjih pa se ponavadi pojavi odstopanje v drugo smer, torej več dela kot je dovoljeno. Pri intenzivnih vajah tudi odmori in počitki niso odmerjeni vedno v skladu z zakonom, saj bi zaradi tega lahko trpela izvedba procesa. Zato se pred odhodom na gostovanje sindikat in vodstvo zavoda dogovorita o izjemah pri organizaciji dela – npr. daljše potovanje z manj počitka, bolj intenzivno delo v enem dnevu in podobno, kar je seveda odvisno od situacije. Taki dogovori so možni le izjemoma. Dnevnice, omenjene v podpoglavju o financiranju, prejmejo delavci kot nadomestilo za prehrano ob delu izven matične organizacije.

3.3.3 Omejitve pri dolgoročnem planiranju

Glavni dejavnik strateškega planiranja je planski horizont. Pri tem se poraja vprašanje kako velik naj bo, da bo ravno pravšnji z vidika interesov podjetja. Tak planski horizont imenujemo tudi ekonomski planski horizont. Ta mora biti po eni strani dovolj kratek, da je možno na podlagi poznavanja sedanosti vsaj malo osvetliti prihodnost, po drugi strani pa mora biti dovolj dolg, da se vsaj odplačajo naložbe s prodajo proizvodov, ki jih podjetje proizvaja kot rezultat teh naložb (Pučko, 2006, str. 104). Proces strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah razumemo kot proces strateškega planiranja in proces uresničevanja strategije. Bistvena naloga poslovođenja je usklajevati organizacijo (njene

značilnosti) s potrebami v njenem okolju (Pučko, 2006, str. 344). Problem v Slovenski filharmoniji je, kot bom opisal v nadaljevanju, predvsem dolgoročno planiranje.

Temeljni dejavniki uspešnosti v Slovenski filharmoniji so kakovost programske ponudbe in izvedbe, pa tudi motiviranost zaposlenih. Uspeh umetniškega in poslovnega vodje Slovenske filharmonije se meri po številu, kvaliteti in odmevnosti gostovanj, obiskanosti koncertov in prepoznavnosti ustanove tako v Sloveniji kot tudi (in predvsem) v tujini. Predvsem zadnje predstavlja zelo velik delež uspešnosti. Vendar pa je zanjo bistvenega pomena učinkovito strateško planiranje, predvsem dolgoročno, ki pa je velikokrat težavno zaradi omejitev, ki prihajajo od zgoraj, torej od države. Dolgoročno planiranje zato uvrščam med tveganja, dasiravno so dokaj splošne narave (torej ne posebej značilne za dotični projekt izmenjav), a so se pojavila tudi tukaj in jih zato štejem za relevantna.

Ko vodstvo stremi k uspešnosti potrebuje za boljši obisk in prepoznavnost tudi priznane in kakovostne izvajalce (dirigente, soliste, orkestre). Pri teh se pojavita dva problema, in sicer planski ter finančni, pri čemer je drugi neposredno povezan s prvim. Zvezde svetovnega formata je namreč potrebno rezervirati tudi do 5 let vnaprej, kar zahteva podpis pogodbe. Slovenska filharmonija take pogodbe ne more podpisati, saj je le-ta zavezujoča in bi bil podpis pravzaprav nezakonit, saj finančna sredstva za tako dolgo obdobje niso odobrena s strani Ministrstva za kulturo. Zaradi te omejitve je praktično nemogoče take izvajalce pripeljati v Slovensko filharmonijo, s čimer se ta vrti v »začaranem krogu«. Na drugi strani je v Cankarjevem domu stanje boljše, saj imajo že v startu na razpolago večjo količino finančnih sredstev, ki jih lahko namenijo za tovrstne aktivnosti.

Delno rešitev tega problema je predlagal aktualni direktor Damjan Damjanovič. Njegov predlog temelji na srednjeročni varianti, ki bi od Ministrstva za kulturo zahtevala trdno zagotovilo o financiranju za srednjeročno obdobje, na podlagi katerega bi se nato lahko sklepale pogodbe s tujimi izvajalci. Tako bi se vsaj delno prekinil »začarani krog« in bi lahko k sodelovanju povabili bolj priznane izvajalce na kulturno-umetniškem področju.

SKLEP

Skozi diplomsko nalogo sem obravnaval primer, ki temelji na projektnih procesih. Opredelil sem, da so to procesi, ki se jih izvaja na projektni način. Od klasičnih procesov se ti razlikujejo v tem, da je okvir procesa podoben pri vsaki izvedbi, prisotni pa so drugi akterji, organizacije. Ta proces se izvaja na projektni način, torej z natančno definiranimi aktivnostmi, terminskim planom, kadrovskim planom in tako dalje.

V Slovenski filharmoniji k projektom, kot je obravnavani – torej orkestrska izmenjava – sicer pristopajo na način projektnega procesa, vendar pa ne tako sistematizirano, kot bi zahtevala teorija. Aktivnosti in terminski plan so v zvezni obliki, ki je lastna tudi procesu, preko katerega pride nato do najpomembnejšega dokumenta – itinerarja (glej Prilogo 5), ki združuje vse funkcije, aktivnosti in akterje. Ravno zaradi te zveznosti, je bila naloga popisa procesa dokaj zahtevna. Težko je bilo namreč izluščiti posamezne aktivnosti, jim določiti roke, akterje, predvsem pa medsebojne povezanosti in v tem pogledu zaporednosti oziroma vzporednosti teh aktivnosti.

Namen diplomske naloge je, kot sem omenil v uvodu, pomoč vodstvu pri opredelitvi in opisu projektnih procesov obravnavane vrste. S popisom zveznega procesa in natančnim preoblikovanjem v diskretno obliko sem se že skoraj približal temu namenu. Popis lahko namreč služi vodstvu kot priročnik, na katerega se bodo opirali, ko bodo imeli pred vrati nov projekt, ki se bo izvajal na podoben ali celo identičen način. Iz popisa je razviden dokaj natančno opredeljen terminski načrt, ki daje nek okvir trajanja celotnega projekta. Pri novem projektu bo organizator v terminski plan le dodal oziroma iz njega odvzel določene aktivnosti, določil končni datum, vse ostalo pa bo izračunal sistem in mu podal natančne roke. Pomagal mu to torej določiti, kdaj je potrebno projekt sprožiti, da se bo zaključil do zahtevanega datuma. S tega vidika predlagam vodstvu in organizaciji projektov v Slovenski filharmoniji večjo sistematičnost pri planiranju projektov in aktivnosti, saj je tako tudi lažje kasneje spreminjati proces oziroma vnašati popravke.

Natančno opredeljeni in grafično podprti so v diplomski nalogi vsi procesi, ki se odvijajo znotraj tega projekta. Na podlagi teh predlagam vodstvu, da preceni, kje bi se pojavila morebitna ozka grla iz različnih vzrokov (te vzroke je potrebno tudi natančno definirati in ugotoviti njihov izvor ter morebitne rešitve), kje je potrebno več sredstev alocirati v boljše odnose, ki prinašajo boljšo odzivnost, kar velja predvsem za odnose s tujimi agencijami in posredniki, ki so »šibki člen« pri organizaciji dogodkov v Slovenski filharmoniji.

Poleg tega predlagam tudi dodatno delovno silo, z organizacijsko izobrazbo, ki bi organizatorju pomagala pri planiranju in organiziranju. Organizator v Slovenski filharmoniji je namreč sam odgovoren za vse vidike organizacije projekta in procesov, kot sem jih opisal v diplomski nalogi. Upravičeno lahko menim, da je preobremenjen, saj mora v okviru delovnega časa poleg omenjenega opravljati še redno delo, za katerega je zadolžen v Slovenski filharmoniji. Z dodatno delovno silo, bi tako lahko po mojem mnenju pripomogli k večji učinkovitosti pri planiranju in organiziranju projektnih procesov.

Pri tveganjih, ki so se pojavila pri obravnavanem projektu ne bi predlagal izboljšav v zvezi z izogibanjem oziroma odpravljanjem le-teh, saj se v Slovenski filharmoniji uspešno odzivajo nanje, problem se pojavlja predvsem pri strateškem planiranju, gledano dolgoročno. Tu je omejitveni dejavnik država, zato je ta kategorija z vidika Slovenske

filharmonije neobvladljiva. Problem te omejitve je v oviranju razvoja in uspešnosti javnega zavoda, saj kot sem v diplomski nalogi že večkrat omenil je ravno obisk znanih osebnosti tista odskočna deska v večjo prepoznavnost v svetovnem merilu. Znane osebnosti pa je težko povabiti, če je proračun določen zgolj za tekoče leto, sklepanje pogodb v prihodnosti pa v tem vidiku nelegalno. Na tem področju upam, da bo uspel predlog aktualnega direktorja Slovenske filharmonije Damjana Damjanoviča, ki predvideva srednjeročno zagotovilo Ministrstva za kulturo o financiranju in na podlagi katerega se lahko tudi sklepa pogodbe v prihodnosti.

Za konec lahko povzamem, da obravnavani primer organizacije orkestrske izmenjave ni tipičen projekt oziroma proces, kot ga ponavadi srečamo v teoriji. Zato je bilo z vidika preučevanja potrebno kar nekaj »prilagajanja« iz teorije na prakso. A kljub temu je projekt uspel v vseh vidikih, predvsem pa z vidika zadovoljstva publike, kar je za Slovensko filharmonijo največja nagrada in priznanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Anupindi, R., Chopra S., Deshmukh, S. D., Mieghem, J. A. Van & Zemel E. (1999). *Managing Business Process Flows*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
2. Daniels, D. (2005). *Orchestral Music: A Handbook*. (4th ed.) Lanham Md.: Scarecrow Press.
3. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston (Ma.): Harvard Business School Press.
4. Hammer, M. & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Harmon, P. (2003). *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes*. Amsterdam: Morgan Kaufmann Publishers.
6. Harrington, H. J., Esseling, E. K. C., Nimwegen, H. Van. (1997). *Business process improvement workbook: Documentation, analysis, design, and management of business process improvement*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
7. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
8. Interni viri javnega zavoda Slovenska filharmonija
9. Kerzner, H. (1998). *Project Management: A system approach to planning, scheduling, and controlling*. (6th ed.) New York: J. Wiley, cop.
10. Križman, V. & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
11. Kuret, P. (2008). *Sto let Slovenske filharmonije: 1908-2008*. Ljubljana: Slovenska filharmonija.
12. Lientz, P. B. & Rea, P. K. (1998). *Project Management for the 21st century*. San Diego: Academic Press.
13. Meredith, R. J. & Mantel, S. J. (2000). *Project Management: a managerial approach*. (4th ed.) John Wiley & Sons, Inc.
14. Orkester Slovenske filharmonije, [URL: <http://www.filharmonija.si/index.php?id=44>], 12.6.2008
15. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

17. Rozman, R. & Stare, A. (2008) *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Solina, F. (1997). *Projektno vodenje razvoja programske opreme*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
19. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
20. Towse, R. (2003). *A Handbook of Cultural Economics*. Cheltenham, Northampton (MA): Edward Elgar Publishing.
21. Zakon o delovnih razmerjih. (2002). *Uradni list RS*. (Št. 42/2002, 15. maj 2002).
22. Zakon o javnih uslužbencih. (2007). *Uradni list RS*. (Št. 63/2007, 13. julij 2007).
23. Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo. (2007). *Uradni list RS*. (Št. 77/2007, 27. avgust 2007).
24. Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

PRILOGE

PRILOGA 1: Krovna pogodba med vsemi petimi orkestri



AGREEMENT

DATED 16 NOVEMBER 2005

AN AGREEMENT made the 16th Day of November Two Thousand and Five between

Czech Philharmonic Orchestra

České filharmonie

Alsovo nabrezi 12

101 01 Praha 1

Czech Republic

Hungarian National Philharmonic Orchestra

Nemzeti Filharmonikus Zenekar

1095 Budapest

Komor Marcell u. 1. (Palace of Arts)

1364 Budapest, Pf. 49.

Hungary

Slovak Philharmonic Orchestra

Slovenská filharmonia

Medená 3

816 01 Bratislava

Slovak Republic

Slovenian Philharmonic Orchestra

Slovenska filharmonija

Kongresni trg 10

1000 Ljubljana

Slovenia

Tonkünstler Orchestra

Tonkünstler-Orchester Niederösterreich

NÖ Tonkünstler Betriebsges.m.b.H.

Kulturbezirk 2

3109 St. Pölten

Austria

hereinafter called the PARTNERS.

1. This agreement shall be for a period of five seasons commencing 1 August 2006 (each season starts on 1 August and ends on 31 July of the following year), i.e. 1 August 2006 until 31 July 2011.
2. During the term the five partners agree on a cooperation in order to explore and deepen their common musical roots. Within five seasons each partner performs in all of the other partners' home concert halls and hosts all other partners respectively. A preliminary schedule is part of this agreement (see attachment) but may be subject to change between partners on a bilateral base if all concerts remains within the term of this agreement (1 August 2006 until 31 July 2011).

./. page 2



- page 2 -

3. Each guest / host project consists of two concerts with one programme and has to be negotiated on a bilateral base between two partners. The conductor has to be the Chief Conductor or Music Director (if there is one). The soloists have to be mutually agreed. All partners aim to bring old and new repertory from their own music origin to the other partners.
4. All expenses in connection with travel and accomodation have to be paid by the partners themselves. There will be no fee or reimbursment of expenses for any of the concerts for any of the partners. The partners aim to apply for subsidies from a future culture programm of the European Union but also guarantee to have the necessary funds to implement the cooperation within their own budgets.
5. All partners will give each other the opportunity to present their sponsors in the promotional material and programme notes of the guest performances.

.....
Czech Philharmonic Orchestra
České filharmonie
Signed by:

.....
Slovenian Philharmonic Orchestra
Slovenska filharmonija
Signed by:

.....
Hungarian National Philharmonic Orchestra
Nemzeti Filharmonikus Zenekar
Signed by:

.....
Tonkünstler Orchestra
Tonkünstler-Orchester Niederösterreich
Signed by: *Johannes Neubert, Paul A. Gessl*
(Geschäftsführer)

.....
Slovak Philharmonic Orchestra
Slovenská filharmonia
Signed by:

./. attachment



PRELIMINARY SCHEDULE BY SEASON

Season 2006-07

MARCH 2007	<u>Hungarian</u> National Philharmonic Orchestra in <u>Prague</u>
APRIL 2007	<u>Hungarian</u> National Philharmonic Orchestra in <u>Bratislava</u>
MAY 2007	<u>Czech</u> Philharmonic Orchestra in <u>Bratislava</u>
MAY 2007	<u>Slovak</u> Philharmonic Orchestra in <u>Budapest</u>

Season 2007-08

24/25 JAN 2008	<u>Slovenian</u> Philharmonic Orchestra in <u>Bratislava</u>
27/28 JAN 2008	<u>Slovenian</u> Philharmonic Orchestra in <u>Budapest</u>
NOV 2007	<u>Slovak</u> Philharmonic Orchestra in <u>Prague</u>
3/4 APRIL 2008	<u>Tonkünstler</u> Orchestra in <u>Ljubljana</u>
13/14 APRIL 2008	<u>Slovenian</u> Philharmonic Orchestra in <u>Vienna / St. Pölten</u>
DATE t.b.c.	<u>Czech</u> Philharmonic Orchestra in <u>Budapest</u> *
DATE t.b.c.	<u>Hungarian</u> National Philharmonic Orchestra in <u>Ljubljana</u>

* if not possible: season 2010-11

Season 2008-09

DATE t.b.c.	<u>Hungarian</u> National Philharmonic Orchestra in <u>Vienna / St. Pölten</u>
DATE t.b.c.	<u>Tonkünstler</u> Orchestra in <u>Prague</u>
DATE t.b.c.	<u>Slovak</u> Philharmonic Orchestra in <u>Ljubljana</u>

Season 2009-10

DATE t.b.c.	<u>Slovenian</u> Philharmonic Orchestra in <u>Prague</u>
DATE t.b.c.	<u>Tonkünstler</u> Orchestra in <u>Budapest</u>
DATE t.b.c.	<u>Slovak</u> Philharmonic Orchestra in <u>Vienna / St. Pölten</u>
DATE t.b.c.	<u>Czech</u> Philharmonic Orchestra in <u>Ljubljana</u>

Season 2010-11

DATE t.b.c.	<u>Tonkünstler</u> Orchestra in <u>Bratislava</u>
DATE t.b.c.	<u>Czech</u> Philharmonic Orchestra in <u>Vienna / St. Pölten</u>

PRELIMINARY SCHEDULE BY ORCHESTRA

Czech Philharmonic Orchestra

MARCH 2007	<u>Hungarian</u> National Philharmonic Orchestra in <u>Prague</u>
MAY 2007	<u>Czech</u> Philharmonic Orchestra in <u>Bratislava</u>
NOV 2007	<u>Slovak</u> Philharmonic Orchestra in <u>Prague</u>
DATE 2007-08	<u>Czech</u> Philharmonic Orchestra in <u>Budapest</u> *
DATE 2008-09	<u>Tonkünstler</u> Orchestra in <u>Prague</u>



DATE 2009-10 Slovenian Philharmonic Orchestra in Prague
DATE 2009-10 Czech Philharmonic Orchestra in Ljubljana
DATE 2010-11 Czech Philharmonic Orchestra in Vienna / St. Pölten

* if not possible: season 2010-11

Hungarian National Philharmonic Orchestra

MARCH 2007 Hungarian National Philharmonic Orchestra in Prague
APRIL 2007 Hungarian National Philharmonic Orchestra in Bratislava
MAY 2007 Slovak Philharmonic Orchestra in Budapest
DATE 2007-08 Czech Philharmonic Orchestra in Budapest*
27/28 JAN 2008 Slovenian Philharmonic Orchestra in Budapest
DATE 2007-08 Hungarian National Philharmonic Orchestra in Ljubljana
DATE 2008-09 Hungarian National Philharmonic Orchestra in Vienna / St. Pölten
DATE 2009-10 Tonkünstler Orchestra in Budapest

* if not possible: season 2010-11

Slovak Philharmonic Orchestra

APRIL 2007 Hungarian National Philharmonic Orchestra in Bratislava
MAY 2007 Czech Philharmonic Orchestra in Bratislava
MAY 2007 Slovak Philharmonic Orchestra in Budapest
NOV 2007 Slovak Philharmonic Orchestra in Prague
24/25 JAN 2008 Slovenian Philharmonic Orchestra in Bratislava
DATE 2008-09 Slovak Philharmonic Orchestra in Ljubljana
DATE 2009-10 Slovak Philharmonic Orchestra in Vienna / St. Pölten
DATE 2010-11 Tonkünstler Orchestra in Bratislava

Slovenian Philharmonic Orchestra

24/25 JAN 2008 Slovenian Philharmonic Orchestra in Bratislava
27/28 JAN 2008 Slovenian Philharmonic Orchestra in Budapest
13/14 APRIL 2008 Slovenian Philharmonic Orchestra in Vienna / St. Pölten
3/4 APRIL 2008 Tonkünstler Orchestra in Ljubljana
DATE 2007-08 Hungarian National Philharmonic Orchestra in Ljubljana
DATE 2008-09 Slovak Philharmonic Orchestra in Ljubljana
DATE 2009-10 Czech Philharmonic Orchestra in Ljubljana
DATE 2009-10 Slovenian Philharmonic Orchestra in Prague

Tonkünstler Orchestra

3/4 APRIL 2008 Tonkünstler Orchestra in Ljubljana
13/14 APRIL 2008 Slovenian Philharmonic Orchestra in Vienna / St. Pölten
DATE 2008-09 Hungarian National Philharmonic Orchestra in Vienna / St. Pölten
DATE 2008-09 Tonkünstler Orchestra in Prague
DATE 2009-10 Slovak Philharmonic Orchestra in Vienna / St. Pölten
DATE 2009-10 Tonkünstler Orchestra in Budapest
DATE 2010-11 Czech Philharmonic Orchestra in Vienna / St. Pölten
DATE 2010-11 Tonkünstler Orchestra in Bratislava

PRILOGA 2: Bilateralna pogodba med Madžarsko in Slovensko filharmonijo

AGREEMENT OF COOPERATION

Between

1. **HUNGARIAN NATIONAL PHILHARMONIC ORCHESTRA** – *Magyar Nemzeti Filharmonikus Zenekar* – Komor Marcell u. 1. (Palace of Arts), H-1095 Budapest, Hungary, represented by Géza Kovács, Director General

and

2. **SLOVENIAN PHILHARMONIC** – *Slovenska Filharmonija* - , **Kongresni trg 10, 1000 Ljubljana, Slovenija**, ID for VAT: SI 85684198, represented by Damjan Damjanovič, General Manager

This Agreement arranges the relationship between the above named two parties.

1. Both Parties agree on a mutual project of Orchestra exchanges; that is, the Slovenian Philharmonic Orchestra's symphonic orchestral guest performances in the organization of Hungarian National Philharmonic in Budapest, Hungary, and Hungarian National Philharmonic Orchestra's symphonic orchestral guest performances in the organization of Slovenian Philharmonic in Ljubljana, Slovenija.
2. Dates and Places of performances:
The Slovenian Philharmonic Orchestra will perform with a symphonic orchestral performance on the 21st and 22nd of January 2008 in Palace of Arts/National Concert Hall in Budapest, Hungary.

Hungarian National Philharmonic Orchestra will perform with a symphonic orchestral performance on the 17th and 18th of April 2008 in Cankarjev dom, Ljubljana, Slovenija.
3. Time of performances: **19.30**
4. Programme of the performances:
A. The programme of Slovenian Philharmonic Orchestra's guest symphonic performances in Budapest, Hungary, on the 21st and 22nd of January 2008:

– PETRIĆ: Concerto for trumpet and orchestra

- ŠKERJANC: Gazele – 7 orchestral poems
- MAHLER 5th Symphony

Performers:

- Slovenian Philharmonic Orchestra
- Conductor: George Pehlivanian, Chief Conductor
- Trumpet: Tibor Kerekes

B. The programme of the Hungarian National Philharmonic Orchestra's guest symphonic performances in Ljubljana, Slovenija, on the 17th and 18th of April 2008:

- WEINER: Serenade, Op.3, in F minor
- DOHNÁNYI: Symphonic Minutes, Op.36
- BARTÓK: Two Pictures, Op.10, Sz. 46, BB 59
- BARTÓK: Dances of Transylvania, BB 102/b
- BARTÓK: Rumanian Folk Dances, BB 76
- KODÁLY: Dances of Galanta

Performers:

- Hungarian National Philharmonic Orchestra
- Conductor: Zoltán Kocsis

5. For its performance in Ljubljana, on the 17th and 18th of April 2008, the Hungarian National Philharmonic will not demand any kind of payment or issue any kind of an invoice to the Slovenian Philharmonic as the organizer of the concerts in question. Likewise, the Slovenian Philharmonic will not demand any kind of payment or issue any kind of an invoice to the Hungarian National Philharmonic for its performances on the 21st and 22nd of January 2008 in Budapest.
6. Both Parties agree to help the other contractual Party in organizing the accommodation arrangements for the above mentioned guest performances.
7. Both Parties consent to eventual radio and/or television broadcasting, which can be broadcasted LIVE or delayed and for neither Party will demand a fee of any kind.
8. At the request of each Party, the other contractual Party will deliver by electronic means – via e-mail the necessary promotion materials such as pictures, biographies.
9. Both Parties shall settle royalties and potential rental of scores for their concerts respectfully.
10. For the purpose of a sound-check rehearsal, the both Parties should have the Halls in which the

concerts will take place at disposal at least 4 hours before the concerts.

11. Both Parties could be asked to take part in promotional activities (i. e. interviews) concerning the project, carried out by one or the other Party without a fee, and should give full consent to participation in press conferences, interviews, and giving public statements.
12. Both Parties agree to advise the other Party on activities in connection with the engagement and on the necessary requirements for the successful execution of the performance.
13. Both Parties agree to arrange for the required technical team in the Halls in which the concerts will take place and will also cover the costs of stagehands. Both Parties will also arrange for their own technical teams.
14. If one of the Parties should cancel the performances or does not appear to perform, it must pay the other Party all costs already incurred for the preparation of it's guest performances, except for reasons stated in Clause fifteen (15).
15. In the event of a higher force, which prevents or excessively impairs the Performance and for reasons neither of the agreeing parties can be held responsible, both parties hereof are released from all reciprocal responsibilities.
16. It is expressly understood that both parties shall, at all times, strictly observe all security and safety rules that are in force at the venues.
17. Both Parties acknowledge that is necessary for them to uphold and preserve the image and reputation of the other Party and to maintain excellent public relations. Therefore, in the event of any cancellation or postponement of the performance for any reason, neither of the two Parties shall not release any information or statement to the public, the press or any other person, firm or company concerning the reason for any such cancellation or postponement without prior permission of the other Party or it's qualified representatives.
18. The provisions of article seventeen (17.) shall survive the termination of this agreement.
19. The agreement, its appendices and any other document referred to herein constitute the entire understanding of the Parties with respect to the subject matter hereof and supersedes all prior Contracts, Agreements, Arrangements and Communications, whether oral or written, by or between the Parties. The Agreement may not be changed except by written approval signed by both Parties. No variation of this agreement shall be valid unless it is in writing and signed by or on behalf of each of the Parties.
20. This agreement has been made in two copies and will come into effect when signed by both parties.
21. Should any dispute arise between the both Parties related to the interpretation or application of this agreement and its appendices, the Parties shall in the first place endeavor to settle in good faith such

a dispute by means of direct negotiation. However, if the Parties do not succeed in setting up an arrangement, disputes will be governed by the relevant jurisdiction, that is the competent court of law in Ljubljana. This agreement will be subject to Slovenian law.

The date and place of this Contract: Ljubljana, 23.4.2007

Signed by **Damjan Damjanovič**,
General Manager,
General

duly authorized for and on behalf of
the Slovenian Philharmonic

Signed by **Géza Kovács**,
Director

duly authorized for and on behalf of
the Hungarian National Philharmonic

PRILOGA 3: Ponudba nastanitev

Ponudba za Budimpešto (21. – 23. Januar 08)

Period of stay: **21-23. January 2008**

Rooms requested: **46 singles, 30 doubles, 1 suite**

Service: **2 nights hotel accommodation with breakfast included**

1. Hotel FLAMENCO * * * * - www.danubiushotel.com/flamenco

Single room EUR 42,- / room / night

Twin room EUR 46,- / room / night

Suite EUR 88,- / room / night

Hotel Flamenco is a very good quality 4-star hotel on the Buda-side of the river Danube. It is situated in a nice area, about a 10 minute bus-drive from the venue.

2. MERCURE BUDAPEST DUNA * * * - www.mercure-duna.hu

Single room EUR 37.50,- / room / night

Twin room EUR 44,- / room / night

Suite EUR 66,- / room / night

Mercure Budapest Duna is a descent 3-star hotel on the Pest-side of the river Danube, very close to the venue (3 minutes by bus) and with easy public transportation access to the city centre.

Ponudba za Bratislavo:

Radison Sass:

- Enoposteljna soba: 150 € / noč
- Dvoposteljna soba: 180 € / noč

Hotel Danube:

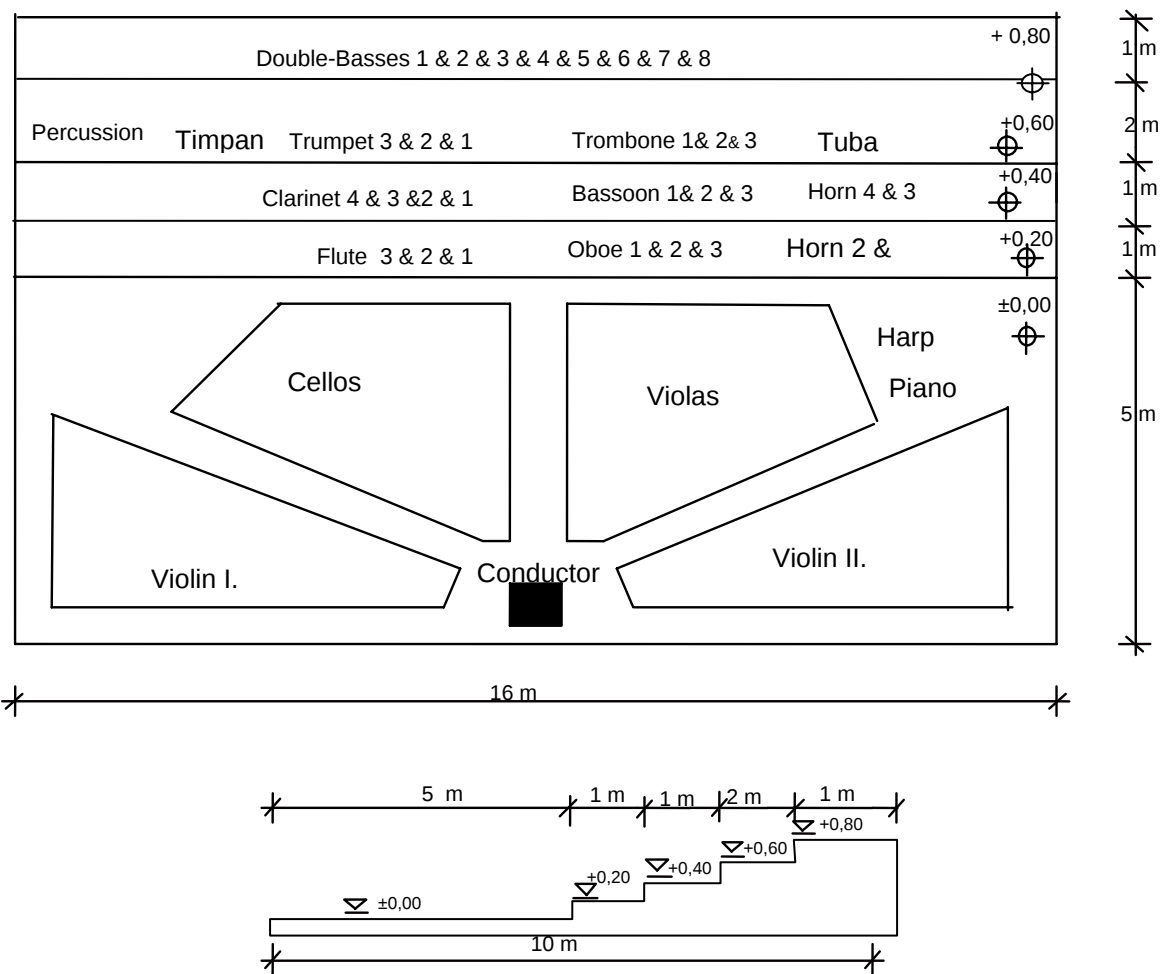
- Enoposteljna soba: 99 € / noč
- Dvoposteljna soba: 109 € / noč

City Hotel Bratislava:

- Enoposteljna soba: 64 € / noč
- Dvoposteljna soba: 75 € / noč

PRILOGA 4: Skica razporeditve odra

STAGE PLAN



PLAN GOSTOVANJA V BUDIMPEŠTI IN BRATISLAVI:

21. – 26. JANUAR 2008

Ponedeljek, 21.1.2008

LJUBLJANA / BUDIMPEŠTA ----- (442 km)

7.00 ----- Odhod iz Ljubljane proti Budimpešti

cca. 15.30 ----- Prihod v Budimpešto:

DANUBIUS HOTEL FLAMENCO

1113 Budapest, Tas vezér u. 3-7.

Tel 00 36 1 889 5657 / 00 36 1 889-5600

Fax 00 36 1 889 5651

www.danubiushotels.com/flamenco

(52 enoposteljnih sob, 26 dvoposteljnih sob)

GEORGE: Kempinski Hotel Corvinus Budapest

Erzsébet tér 7-8, 1051 Budapest

Tel: +36 1 429 3777, Fax: +36 1 429 4777

15.30 – 17.00 ----- Postavitev odra

16.40 ----- Transfer z avtobusoma do dvorane:

BÉLA BARTÓK NATIONAL CONCERT HALL – PALACE OF

ARTS

1095 Budapest, Komor Marcell u. 1.

Tel 00 36 1 555 3001 / 00 36 1 555-3002

<http://www.muveszetekpalotaja.hu/>

17.30 – 18.30 ----- Vaja

19.00 ----- Vstop poslušalcev

19.30 ----- **Koncert** (pavza = 30 min)

* ----- Po koncertu sprejem za orkester v dvorani Uveg terem

cca. 22.30 ----- Transfer z avtobusoma iz dvorane v hotel Flamenco

* ----- **Oder ostane postavljen**

Torek, 22.1.2008

BUDIMPEŠTA

16.40 ----- Transfer z avtobusoma do dvorane:

BÉLA BARTÓK NATIONAL CONCERT HALL – PALACE OF

ARTS

1095 Budapest, Komor Marcell u. 1.
Tel 00 36 1 555 3001 / 00 36 1 555-3002
<http://www.muveszetekpalotaja.hu/>

17.30 – 18.30 ----- Vaja

19.00 ----- Vstop poslušalcev

19.30 ----- **Koncert** (pavza = 20 min)

cca. 21.50 ----- Pospraviti oder (inštrumenti ostanejo v stavbi)

cca. 22.00 ----- Transfer z avtobusoma iz dvorane v hotel Flamenco

Sreda, 23.1.2008

BUDIMPEŠTA / BRATISLAVA ----- (204 km)

09.00 ----- Nalaganje inštrumentov iz dvorane Béla Bartók

10.00 ----- Odhod iz hotela Flamenco proti Bratislavi

cca. 13.00 ----- Nastanitev v hotelu v Bratislavi

CITY HOTEL BRATISLAVA

Seberiniho 9
821 03 Bratislava

Tel 00 421 2 206 06 100 / 00 421 2 206 06 136
Fax 00 421 2 206 06 120

<http://www.cityhotelbratislava.sk>

Četrtek, 24.1.2008

BRATISLAVA

15.00 – 17.00 ----- Postavitev odra

16.00 ----- Transfer z avtobusoma do dvorane:

SLOVENSKÁ FILHARMÓNIA

Medena 3, 81601 Bratislava 1, Slovak Republic

Tel 00 421 2 59208248,

Fax 00 421 2 54435956

www.filharmonia.sk

17.00 – 18.00 ----- Vaja

do 18.45 ----- Zapustite oder

19.00 ----- **Koncert** (pavza = 20 min)

cca. 21.10 ----- Transfer z avtobusoma iz dvorane v CITY hotel

* ----- **Oder ostane postavljen**

Petek, 25.1.2008

BRATISLAVA

17.45 ----- Transfer z avtobusoma do dvorane:

SLOVENSKÁ FILHARMÓNIA

Medena 3, 81601 Bratislava 1, Slovak Republic

Tel 00 421 2 59208248,

Fax 00 421 2 54435956

www.filharmonia.sk

do 18.45 ----- Zapustite oder

19.00 ----- **Koncert** (pavza = 20 min)

cca. 21.10 ----- Transfer z avtobusoma iz dvorane v CITY hotel

Sobota, 26.1.2008

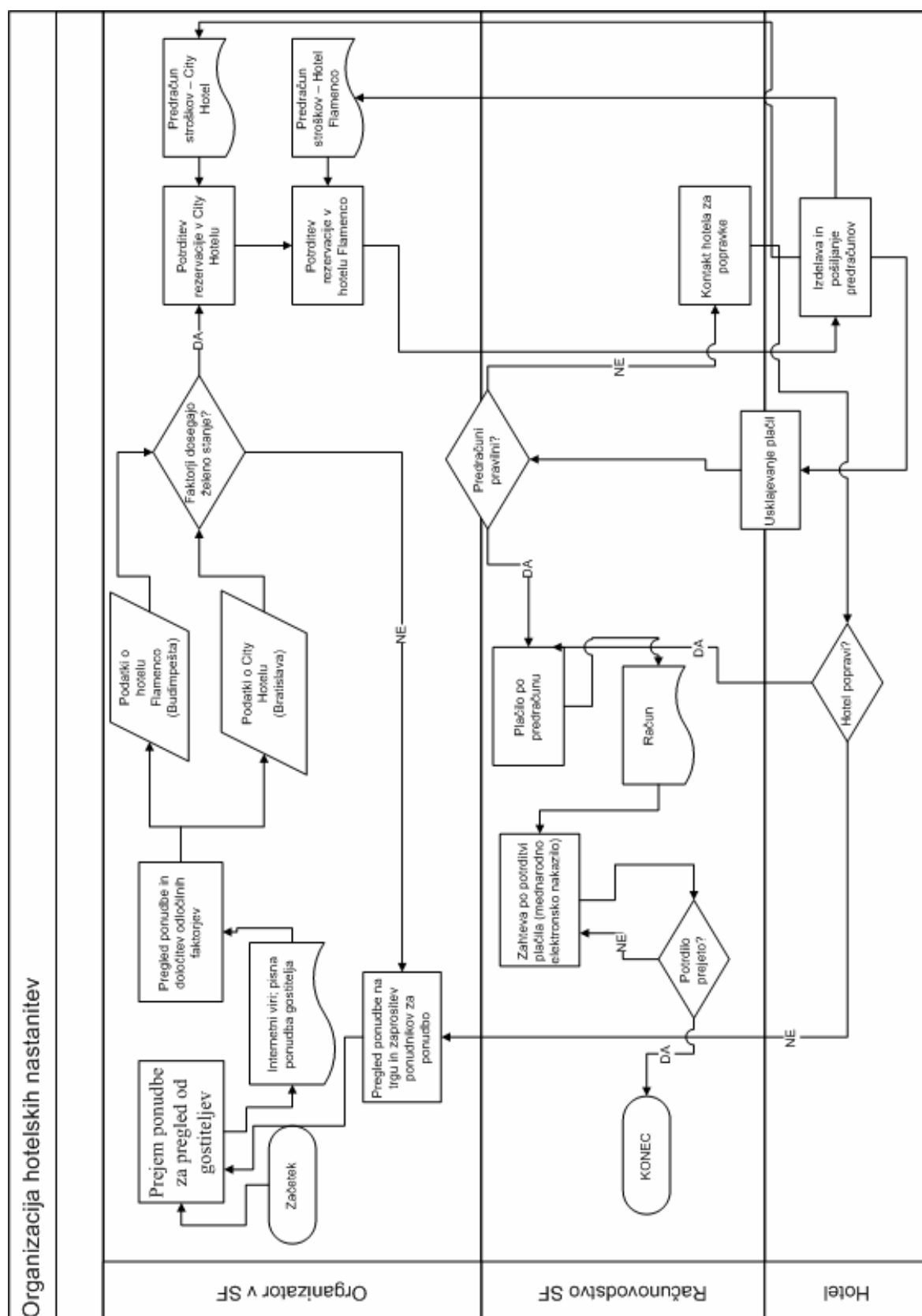
BRATISLAVA / LJUBLJANA ----- (432 km)

9.00 ----- Odhod iz CITY hotela Bratislava proti Ljubljani in prihod v
popoldanskih urah

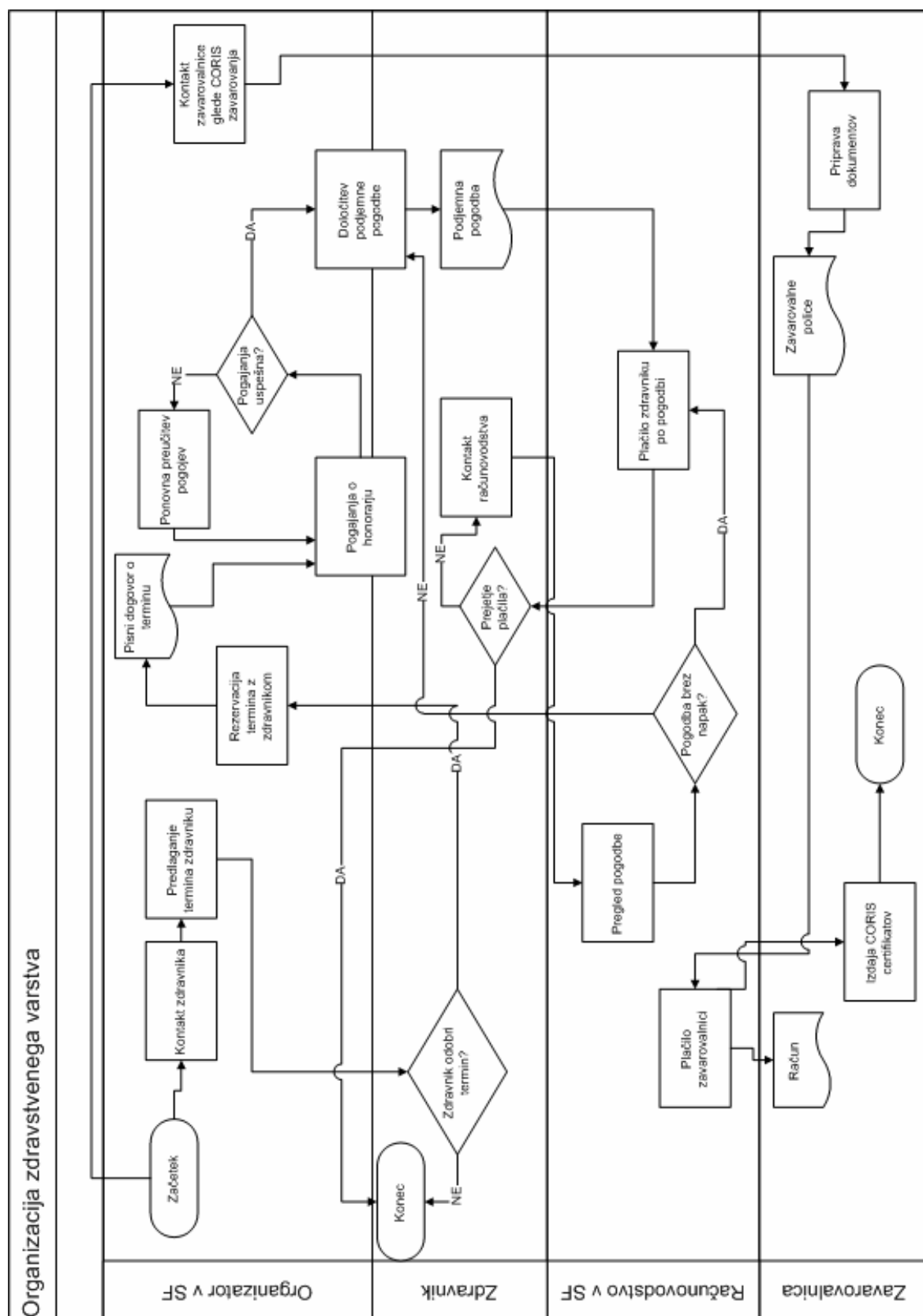
PRILOGA 6: Terminski plan planiranja izmenjav

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
1	Organizacija orkestrskih izmenjav	377 days	Thu 5.6.08	Fri 13.11.09	
2	Organizacija hotelskih nastanitev	42 days	Thu 5.6.08	Fri 1.8.08	
3	Prejem ponudbe od gostiteljev	14 days	Thu 5.6.08	Tue 24.6.08	
4	Pregled ponudbe in določitev bistvenih faktorjev	7 days	Wed 25.6.08	Thu 3.7.08	3
5	Potrditev rezervacije v izbranem hotelu	14 days	Fri 4.7.08	Wed 23.7.08	4
6	Prejem predračunov	1 day	Thu 24.7.08	Thu 24.7.08	5
7	Plačilo predračunov	1 day	Fri 25.7.08	Fri 25.7.08	6
8	Zahteva po potrditvi mednarodnega elektronskega plačila	5 days	Mon 28.7.08	Fri 1.8.08	7
9	Čakanje na potrdilo	5 days	Thu 5.6.08	Wed 11.6.08	
10	Organizacija zdravstvenega varstva	377 days	Thu 5.6.08	Fri 13.11.09	
11	Kontakt zdravnika	3 days	Thu 5.6.08	Mon 9.6.08	
12	Rezervacija termina zdravnika	3 days	Tue 10.6.08	Thu 12.6.08	11
13	Podpis pogodbe z zdravnikom	5 days	Fri 6.11.09	Thu 12.11.09	12FS+365 days
14	Plačilo zdravniku po pogodbi	1 day	Fri 13.11.09	Fri 13.11.09	13
15	Kontakt zavarovalnice glede CORIS zavarovanja	1 day	Thu 5.6.08	Thu 5.6.08	
16	Pregled zavarovalne police	1 day	Fri 6.6.08	Fri 6.6.08	15
17	Plačilo po pogodbi	1 day	Mon 9.6.08	Mon 9.6.08	16
18	Organizacija promocije	24 days	Thu 5.6.08	Tue 8.7.08	
19	Izbor promocijskega materiala	1 day	Thu 5.6.08	Thu 5.6.08	
20	Priprava materiala	14 days	Thu 5.6.08	Tue 24.6.08	
21	Sklenitev pogodbe s prevajalcem	3 days	Wed 25.6.08	Fri 27.6.08	20
22	Sklenitev pogodbe z lektorjem	3 days	Wed 25.6.08	Fri 27.6.08	20
23	Prevajanje	3 days	Mon 30.6.08	Wed 2.7.08	21
24	Lektoriranje	3 days	Thu 3.7.08	Mon 7.7.08	23
25	Pošiljanje urejenega promocijskega materiala v tujino	1 day	Tue 8.7.08	Tue 8.7.08	24
26	Organizacija logistike	374 days	Thu 5.6.08	Tue 10.11.09	
27	Kontaktiranje prevoznika z okvirnim terminom	1 day	Thu 5.6.08	Thu 5.6.08	
28	Določitev točnega termina odhoda	1 day	Fri 6.6.08	Fri 6.6.08	27
29	Sklenitev pogodbe s prevoznikom	3 days	Mon 9.6.08	Wed 11.6.08	28
30	Določitev poti	3 days	Thu 12.6.08	Mon 16.6.08	29
31	Plačilo po pogodbi	1 day	Tue 10.11.09	Tue 10.11.09	30FS+365 days
32	Tehnične priprave	49 days	Wed 9.7.08	Mon 15.9.08	18
33	Dogovor o postavitvi odra	14 days	Wed 9.7.08	Mon 28.7.08	
34	Izdelava skice odra	1 day	Tue 29.7.08	Tue 29.7.08	33
35	Pošiljanje skice tehnikom v tujini	1 day	Wed 30.7.08	Wed 30.7.08	34
36	Primerjanje skice z realnim stanjem v gostujoči dvorani	1 day	Thu 31.7.08	Thu 31.7.08	35
37	Postavitev odra glede na danosti dvorane	14 days	Fri 1.8.08	Wed 20.8.08	36
38	Dogovor glede termina tonske vaje	3 days	Thu 11.9.08	Mon 15.9.08	37FS+15 days
39	Organizacija aktivnosti "tik pred odhodom"	3 days	Tue 16.9.08	Thu 18.9.08	32
40	Priprava itinerarjev	1 day	Tue 16.9.08	Tue 16.9.08	
41	Posredovanje podatkov o prihodu gostiteljem	1 day	Wed 17.9.08	Wed 17.9.08	40
42	Posredovanje hotelom podatke o razporeditvi nastanitev	1 day	Thu 18.9.08	Thu 18.9.08	41

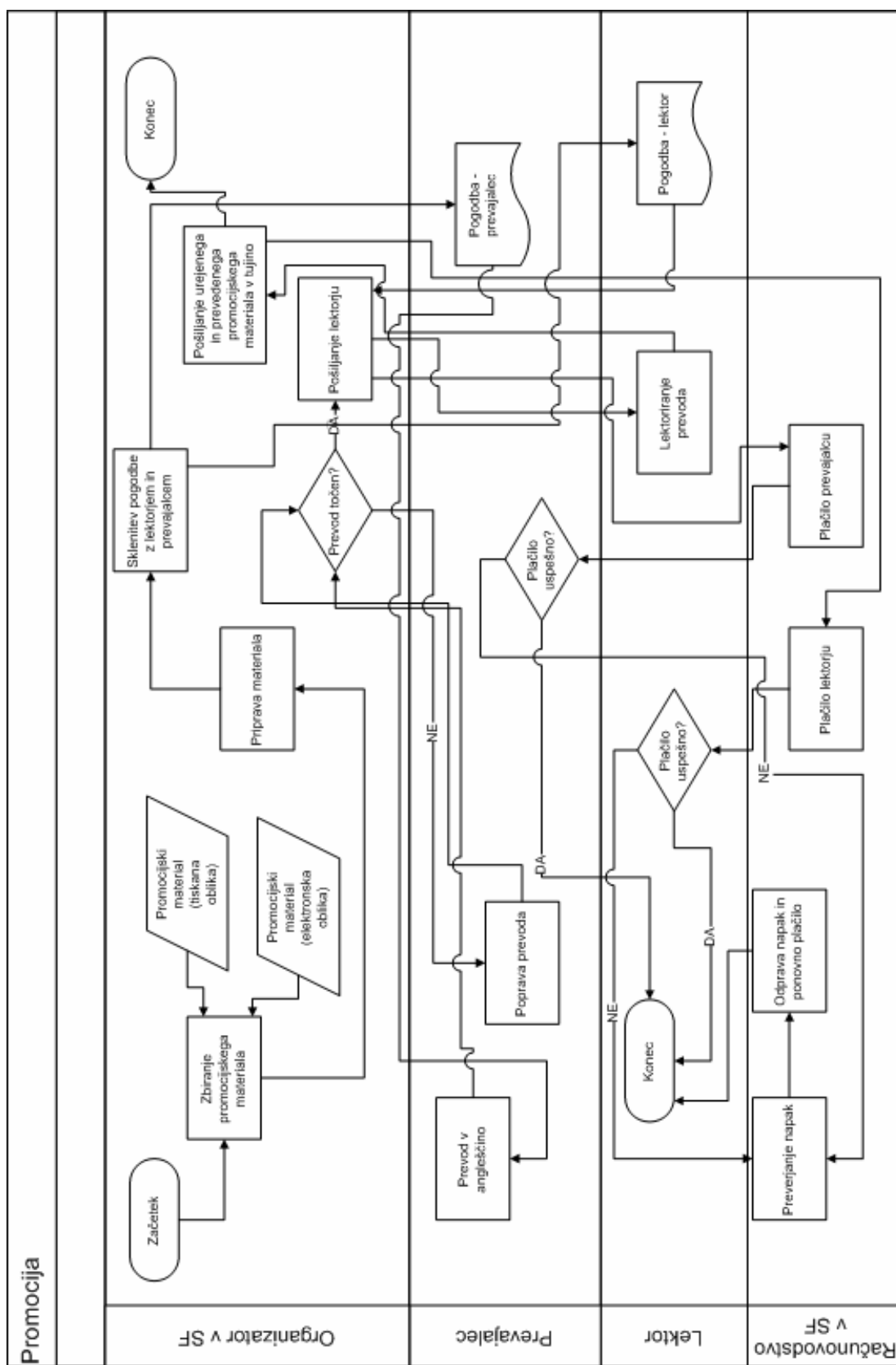
PRILOGA 7: Proces organiziranja nastanitev



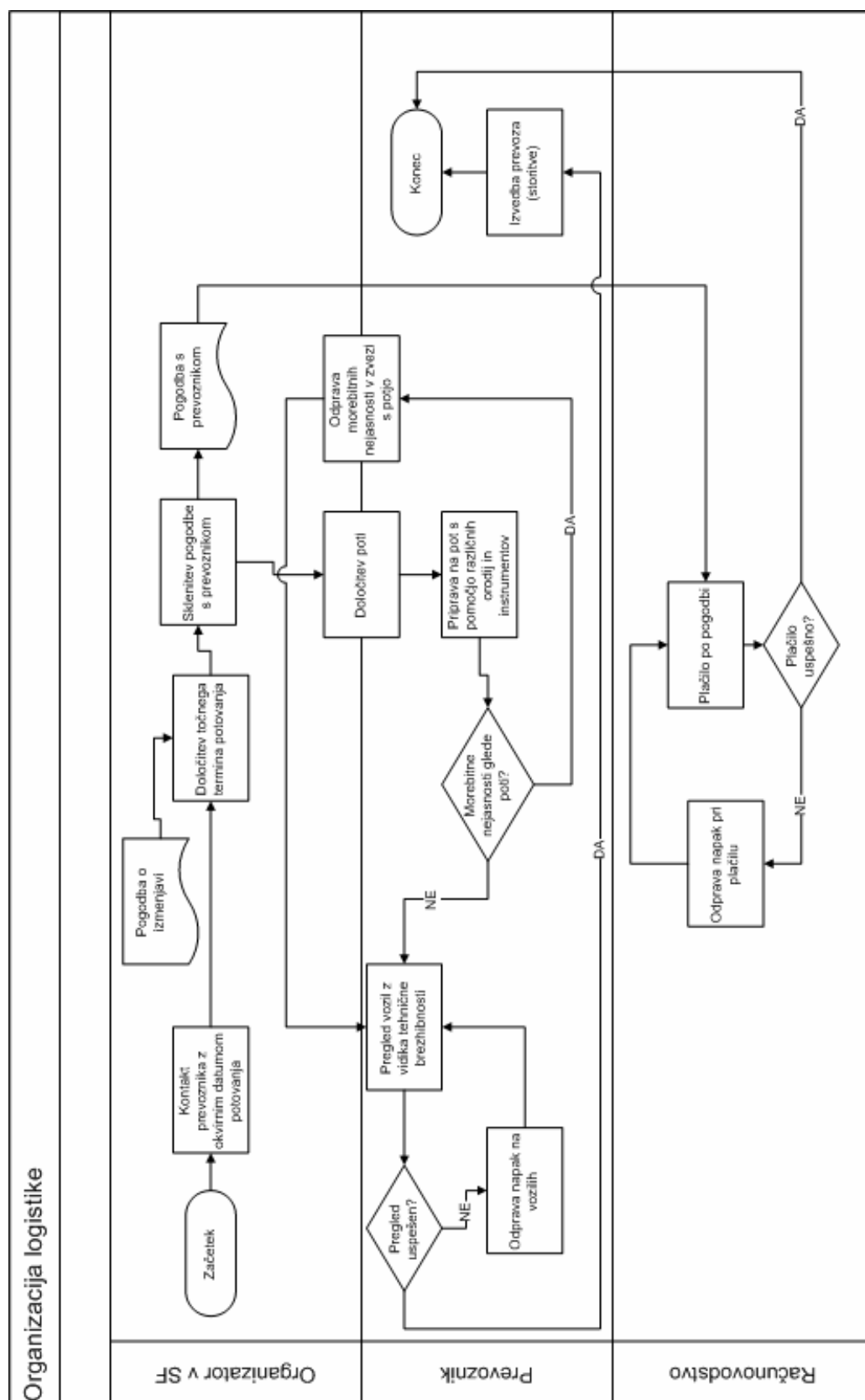
PRILOGA 8: Proces organiziranja zdravstvenega varstva



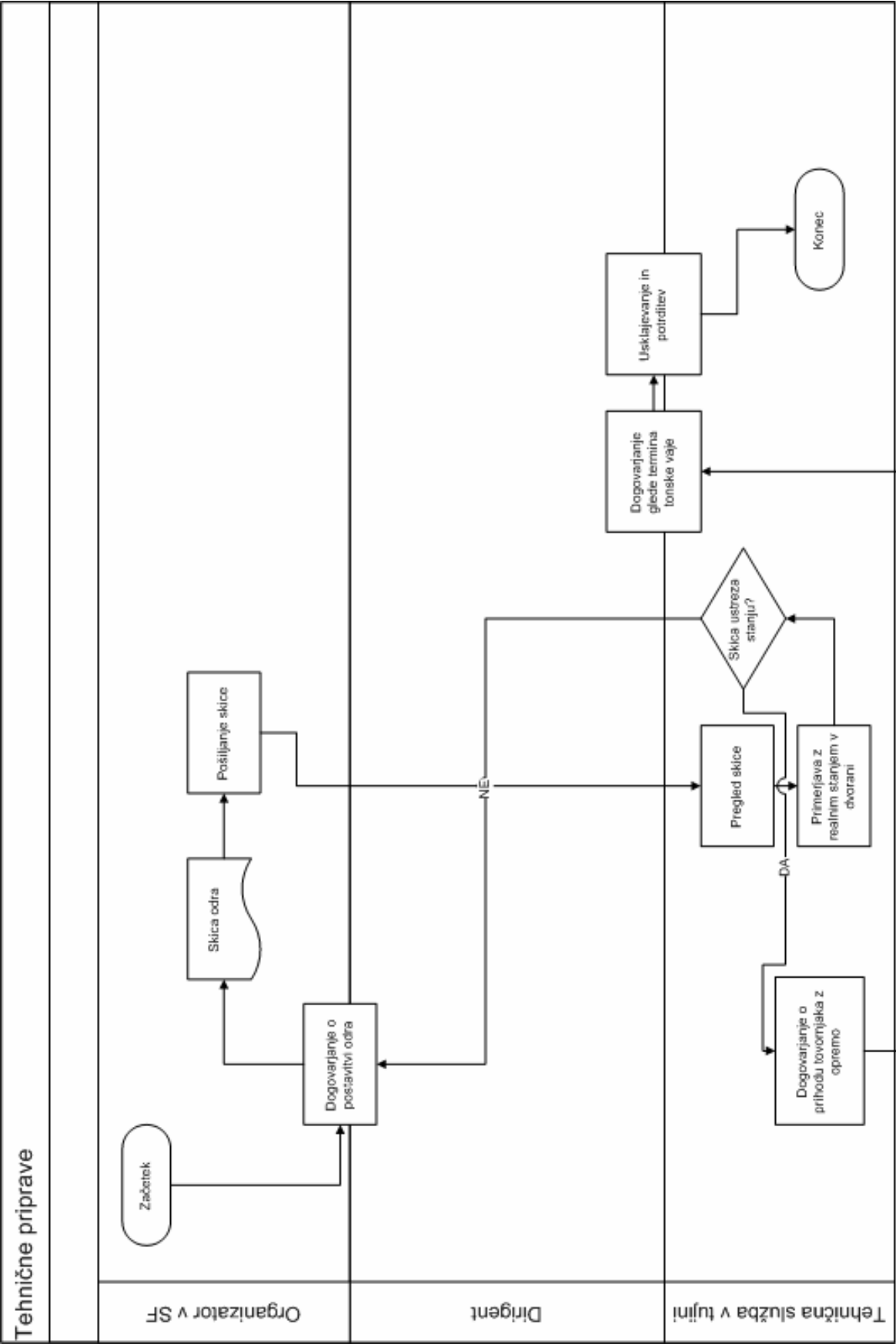
PRILOGA 9: Proces organiziranja promocije



PRILOGA 10: Proces organiziranja logistike



PRILOGA 11: Proces organiziranja tehničnih priprav



PRILOGA 12: Proces organizacije aktivnosti »tik pred odhodom«

