

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVANJA CANKARJEVEGA DOMA**

Ljubljana, februar 2006

JANA KRAMBERGER

## **IZJAVA**

Študentka JANA KRAMBERGER izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom izr. prof. dr. METKE TEKAVČIČ, in dovolim objavo dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14. februarja, 2006

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE.....</b>	<b>1</b>
1.1 Primerjava pridobitne in nepridobitne organizacije .....	2
1.2 Javni zavodi.....	3
1.2.1 Presežki prihodkov nad odhodki v javnih zavodih .....	3
1.2.2 Razporejanje presežka v javnem zavodu .....	4
1.2.3 Prednosti in slabosti zaradi mešane dejavnosti javnih zavodov .....	4
1.3 Kultura v javnem, nepridobitnem sektorju.....	6
<b>2 EKONOMIKA KULTURE.....</b>	<b>6</b>
2.1 Vrednost kulture – širše (interdisciplinarno) razumevanje.....	7
2.2 Uspešnost kulturne organizacije.....	8
2.3 Iz razprav o ekonomiki kulture v zahodnem svetu.....	9
<b>3 RAZVOJ IN PREDSTAVITEV CANKARJEVEGA DOMA .....</b>	<b>10</b>
3.1 Pravne podlage za poslovanje .....	10
3.2 Ocenjevanje uspešnosti poslovanja – dosežki, dileme .....	11
3.3 'Izvirni greh' učinkovitega poslovanja.....	11
3.4 Strateške orientacije .....	13
3.5 Vsebinska diferenciacija dejavnosti .....	14
3.6 Obseg poslovanja .....	15
3.7 Organizacija tekočega poslovanja.....	17
<b>4 POSLOVNO OKOLJE CANKARJEVEGA DOMA .....</b>	<b>17</b>
4.1 Ekonomsko okolje.....	18
4.2 Pravno-politično okolje.....	19
4.3 Tehnološko okolje.....	19
4.4 Naravno, kulturno in socialno okolje .....	20
4.5 Ocena konkurence na področju dejavnosti na trgu.....	21
4.6 Učinki poslovanja Cankarjevega doma na okolje .....	22
<b>5 ANALIZA POSLOVANJA CANKARJEVEGA DOMA (MODEL) .....</b>	<b>23</b>
5.1 Osnovni model kontrolinga.....	23
5.2 Načrtovanje poslovanja v Cankarjevem domu.....	24
5.2.1 Načrtovanje programa v Cankarjevem domu .....	25
5.2.2 Finančno načrtovanje .....	27
5.3 Analiza poslovanja Cankarjevega doma .....	31
5.3.1 Analiza uresničevanja programa.....	32
5.3.2 Kazalci obsega in strukture programa.....	32
5.3.3 Zasedenost dvoran, izkoriščenost zmogljivosti.....	37
5.3.4 Analiza finančnega poslovanja .....	42
<b>SKLEP .....</b>	<b>46</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>48</b>
<b>VIRI .....</b>	<b>49</b>

## Seznam tabel in slik

Tabela 1: Struktura prihodkov CD po virih (1997–2004).....	12
Tabela 2: Razmerja prihodkov v izkazih uspeha CD (1997–2004) .....	13
Tabela 3: Načrtovani odhodki CD za leto 2004 po virih financiranja .....	29
Tabela 4: Načrtovani prihodki in odhodki CD za leto 2004, primerjava z uresničenimi 2003 .....	30
Tabela 5: Letno število različnih prireditev po dejavnostih KUP 2001-2004, načrt za 2004 .....	33
Tabela 6: Prireditve javne službe in dejavnosti na trgu, primerjava 2003 in 2004 (načrt, uresničitve) .....	33
Tabela 7: Število uresničenih prireditev (s ponovitvami) CD po dejavnostih (2001-2004).....	34
Tabela 8: Število obiskovalcev prireditev CD po dejavnostih (2001-2004) .....	35
Tabela 9: Izračunani kazalniki števila obiskovalcev na prireditve po dejavnostih (2001-2004).....	35
Tabela 10: Analiza prodaje vstopnic po dejavnostih KUP za leto 2004 .....	36
Tabela 11: Kazalci izkoriščenosti kapacitet glavnih dvoran CD (2004).....	39
Tabela 12: Termini priprav, vaj in prireditev za javno službo in dejavnost na trgu.....	39
Tabela 13: Izračun kazalcev razmerja T po dvoranah za leto 2004 (primerjava z letom 2003).....	40
Tabela 14: Terminalska zasedenost dvoran, po dejavnostih KUP in na trgu (2004) .....	41
Tabela 15: Razporejanje splošnih stroškov CD (2004): Termini x ponderji (po dvoranah in dejavnostih).....	41
Tabela 16: Načrtovani in uresničeni prihodki in odhodki CD 2004, primerjava z uresničenimi 2002-2003.....	44
Tabela 17: Primerjave z osnovami z izračuni indeksov, strukture, razlike kot osnova za analize .....	45
Tabela 18: Kazalniki uspeha CD za leto 2004, primerjava z načrtovanimi in z doseženimi v letu 2003 .....	45
Tabela 19: Prispevek za kritje dejavnosti CD na trgu (2002–2004) .....	46
Slika 1: Višina in struktura virov celotnega prihodka CD v stalnih cenah (1995–2004).....	16
Slika 2: Število prireditev v CD, javna služba in dejavnost na trgu (1995–2004), trend .....	16
Slika 3: Število obiskovalcev, javna služba in dejavnost na trgu, trend (1995–2004).....	17
Slika 4: Splošna shema analize poslovanja.....	23
Slika 5: Struktura načrtovanih prihodkov CD za leto 2004 .....	31
Slika 6: Trend deleža prodanih vstopnic za obdobje 1995 do 2004.....	37
Slika 7: Ponderirani termini za dejavnosti javne službe in za dejavnost na trgu v letu 2004.....	42

## UVOD

V diplomskem delu bom predstavila posebnosti modela načrtovanja in analize poslovanja, ki so ga v ljubljanskem Cankarjevem domu, kulturnem in kongresnem centru (v nadaljevanju okrajšano CD), razvijali postopno, v petindvajsetih letih od ustanovitve. Predstavila bom le del celotnega modela načrtovanja in kratkoročne analize poslovanja. Dolgoročnega (razvojnega) poslovanja CD se bom dotaknila le bežno, kot osnove za letno načrtovanje in analize, prav tako ne obravnavam celotne kratkoročne analize poslovanja, ampak le tiste dele modela, ki so značilni za kulturne organizacije.

Diplomsko delo ima šest poglavij. Najprej na kratko primerjam opredelitve pridobitnih in nepridobitnih organizacij, s poudarkom na predstavitvi posebnosti nepridobitnih organizacij kamor sodi tudi CD, organiziran kot javni zavod (1. poglavje). Sledi 2. poglavje o ekonomiki kulture: prične se s splošnim vprašanjem, s katerim se danes ubada kulturni management – kaj vse lahko pomeni koncept »vrednost kulture« v sodobni družbi, nato zgoščeno predstavi ekonomiko kulture v Zahodnem svetu. 3. poglavje zajema opis razvoja CD do danes: poleg orisa pravnih podlag za delovanje, strateških usmeritev, navedbe osnovnih dejavnosti in ključnih ciljev ter omejitev poslovanja empirično obravnavam tudi dinamiko v obsegu poslovanja po letu 1995. V naslednjem poglavju nadaljujem analizo poslovnega okolja CD, zlasti z oceno konkurence na področju dejavnosti na trgu, pri čemer razmišljam tudi o vplivu CD na okolje (4. poglavje). Sledi najobsežnejše empirično poglavje, ki obravnava splošno metodologijo letnega modela za načrtovanje in analizo poslovanja v tem zavodu. Obravnava, ki sledi strokovni literaturi s področja managementa nepridobitnih organizacij, prikaže za ponazoritev le tiste pokazatelje poslovanja, ki so značilni za kulturno-umetniško dejavnost (5. poglavje). Diplomsko delo se zaključi s povzetkom ugotovitev.

Diploma temelji na mojem dolgoletnem delu v CD, ki je ekonomsko, a zato nič manj prežeto z mojo naklonjenostjo kulturi, zato se to odraža tudi na nekaterih mestih v diplomskem delu. Naj še dodam, da v delu sistematično preverjam tudi domnevo, ki me je dolgo časa vznemirjala: da model načrtovanja in analize poslovanja CD morda ni prav daleč od uveljavljenih modelov poslovanja, ki se uporabljajo v podobnih zahodnoevropskih in ameriških ustanovah.

## 1 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

Procesi gospodarjenja se odvijajo v organizacijah. Vsaka organizacija opravlja dejavnost z določenimi cilji. Glede na temeljne cilje poslovanja lahko delimo organizacije na podjetja oziroma gospodarske družbe (te delujejo v glavnem po tržnih načelih) in na negospodarske organizacije (te delujejo v glavnem po netržnih načelih). Organizacije lahko torej v grobem, glede na ustanovitelja in s tem glede na njihov osnovni cilj, definiramo že s sektorjem ustanovitve, na profitne (ali pridobitne) in na neprofitne (ali nepridobitne) (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 10-12).

Nepridobitne organizacije v sodobnem svetu zavzemajo vse bolj pomembno mesto ob pridobitnih. V najširšem pojmovanju zajemajo vso javno upravo, zdravstvo, šolstvo, socialo, kulturo in šport. Pogosto jih je težko razlikovati od pridobitnih (Trunk Širca, 1998, Uvod).

## 1.1 Primerjava pridobitne in nepridobitne organizacije

Ekonomska teorija govori o tem, da je osnovni cilj in motiv gospodarjenja pridobitne organizacije maksimiranje dobička za lastnike. Če pridobitne organizacije naglo rastejo (po vrednosti prometa, številu zaposlenih ali kako drugače, na primer z novimi trgi), se ta kratkoročni cilj sicer lahko za določen čas tudi umakne drugim ciljem (na primer uspešni strateški integraciji podjetja v neko posebno socialno-politično okolje, povečanju tržnega deleža). A dobiček je vendarle glavni cilj tržnega poslovanja, ki zadovolji lastnike. Temu je podrejeno celotno poslovanje tovrstne organizacije oziroma podjetja. Smoter poslovanja pridobitne organizacije je izrazito ekonomski (Turk, 2003, str. 83–89).

Nepridobitne organizacije imajo drugo zasnovo, cilje in merila poslovanja. Običajno jih ustanovi država, lokalna skupnost ali kakšna druga pravna oseba za opravljanje določenih družbenih dejavnosti, s pogojem, da njihov primarni cilj poslovanja ni pridobivanje dobička, ampak izpolnjevanje vnaprej postavljenih nalog – splošnih dobrin, kar pa ne izključuje težnje k čim boljšemu finančnemu rezultatu. Dobro finančne rezultate namreč potrebuje tudi nepridobitna organizacija za svoj razvoj in opravljanje dejavnosti, nima pa obveznosti delitve dobička lastnikom (Kamnar, 1999, str. 29). Ali bo nepridobitna organizacija ustvarjala dobiček ali ne, je odvisno od načina izvajanja javnih služb. Osnovni namen ustanovitve nepridobitne organizacije je izvajanje dejavnosti, ki ne sme biti podrejeno ustvarjanju dobička; slednji je podrejeni pokazatelj uspešnosti nepridobitne organizacije (Trunk Širca, 1998, str. 5).

V slovenski zakonodaji je pridobitna dejavnost tista, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička. Pravne podlage za ustrezne tržne oblike organiziranosti ima ta dejavnost v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD).

Nepridobitne organizacije se razlikujejo od pridobitnih po ciljih. V pridobitni organizaciji so merila uspešnosti poslovanja dobiček, rentabilnost, povečevanje premoženja, v nepridobitni pa predvsem obseg in kakovost storitev za uporabnike. Cilji so zelo različni, kot so različni interesi udeležencev teh organizacij. Strategije v pridobitnih organizacijah so dolgoročne, v nepridobitnih bolj kratkoročne. Plače in nagrade za zaposlene so v nepridobitnih organizacijah omejevane in nadzorovane, vodilni in izvršni management je v pridobitnih organizacijah izbran na osnovi izkušenj, v nepridobitnih pa bolj po političnih, ozko strokovnih, interesnih sodilih, ne pa po usposobljenosti za vodenje. Management nepridobitnih organizacij se razlikuje od managementa pridobitnih organizacij. Pridobitne organizacije si s tržno dejavnostjo priskrbijo finančna sredstva, nepridobitne pa lahko sicer izjemoma pridobivajo sredstva le od uporabnikov, a običajno delno ali v celoti prejemajo sredstva iz javnih virov (Trunk Širca, 1998, str. 9–13).

Nepridobitne organizacije v Sloveniji sestavljajo poleg organov državne uprave in lokalnih skupnosti še javni zavodi, ustanove, društva, javna podjetja oziroma javne gospodarske družbe in druge organizacije, katerih cilj ni pridobivanje dobička, ampak zadovoljevanje

javnih potreb, tj. zagotavljanje storitev splošnega in skupnega pomena, ki naj zvišujejo kakovost življenja in družbeno blaginjo. Tiste organizacije, ki jih ustanovi država ali lokalna skupnost, so javne.

Nepridobitno dejavnost v Sloveniji opredeljuje več predpisov:

- Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/1991, 451/1994),
- Zakon o gospodarskih javnih službah (Uradni list RS, št. 32/1993),
- Zakon o društvih (Uradni list RS, št. 60/1995, 49/1998, 89/1999),
- Zakon o ustanovah (Uradni list RS, št. 70/2005, 91/2005),
- Zakon o davku od dobička pravnih oseb (Uradni list RS, št. 53/2005).

## 1.2 Javni zavodi

Za izvajanje nalog *javnih služb* se ustanovijo javni zavodi kot najpogostejša pravnoorganizacijska oblika. V javnih zavodih se izvajajo strokovno podprte družbene dejavnosti, kamor po slovenski zakonodaji sodijo dejavnosti vzgoje, izobraževanja, znanosti, kulture, zdravstva, socialnega skrbstva in podobno (Uradni list RS, št. 12/91). Poleg svoje osnovne dejavnosti (izvajanje javne službe) lahko javni zavodi opravljajo tudi tržno dejavnost, celotna dejavnost javnega zavoda se loči na javno službo in na drugo dejavnost. Premoženje zavoda se ne razdeli na javno lastnino, ki služi opravljanju javne službe, in »nejavno lastnino«, ki je namenjena opravljanju drugih dejavnosti. Celotno premoženje zavoda deluje kot javna lastnina. V povezavi z ekonomsko vsebino lastnine je vprašanje, kdo je lastnik presežka, ki ga ustvari javni zavod. Zakon o zavodih v 48. členu določa, da sme presežek prihodkov nad odhodki zavod uporabiti le za opravljanje in razvoj dejavnosti (Kamnar, 1999, str. 68–70).

### 1.2.1 Presežki prihodkov nad odhodki v javnih zavodih

Problem s tržno dejavnostjo javnih zavodov se spočetka ne pojavi v lastništvu premoženja, ki je ustanoviteljevo, ampak v strukturi tekočih prihodkov, ki lahko privedejo do presežkov. Kar je v podjetjih dobiček, je v nepridobitnih organizacijah razlika med prihodki in odhodki. Do presežkov prihodkov nad odhodki v javnih zavodih, ki pooblaščenim opravljajo javno službo z nekega področja, lahko prihaja predvsem zaradi izvajanja tržne dejavnosti oziroma, natančneje, iz opravljanja dejavnosti na tržni način.

*Tržne dejavnosti* so v javne zavode lahko uvedene na tri načine, ki vedno potrebujejo soglasje ustanovitelja:

- kot stranska dejavnost, poleg glavne (slednja že v izhodišču sama predstavlja 100 % virov, prihodki tržne dejavnosti so nenačrtovani in navzgor neomejeni);
- kot glavna dejavnost, a manjšinska (vsota načrtovanih virov vseh dejavnosti je 100 %, a vsota virov tržnih dejavnosti je manj kot 50 %);
- kot večinska glavna dejavnost (vsota načrtovanih virov vseh dejavnosti je 100 %, a vsota virov tržnih dejavnosti je več kot 50 %).

V prvem in drugem primeru prihodek tržnih dejavnosti ne zbuja dvoma o javnem značaju javnega zavoda. V tretjem primeru pa je javni zavod del javnega sektorja le še po merilu

registracije (ustanovitelja), ne pa več po prihodku. Zato so po svoje dokaj razumljivi dvomi, ali organizacija s takšno strukturo virov financiranja ni morda že oseba zasebnega prava.

### **1.2.2 Razporejanje presežka v javnem zavodu**

V vseh treh omenjenih primerih zaradi raznorodnih (hibridnih) virov financiranja dejavnosti nastopa vprašanje, koliko avtonomije, če sploh, imajo vodstva in uprave javnih zavodov glede razporejanja tržnih virov. To vprašanje je še najbolj izrazito v primeru, ko se v poslovanju pojavijo presežki (prihodkov nad odhodki). V prvem primeru je dilema, kako korektno upravljati morebitne *presežke*, manj vprašljiva: ti, če že pride do njih, se razporejajo po merilih ustanovitelja. Če bi tu vseeno nastopile težave s 'pravilnim' razporejanjem tega presežka, se lahko dopolnilna tržna dejavnost na zahtevo države (oziroma ustanovitelja) korenito zmanjša ali celo opusti in se vodstvu zavoda preprosto naloži, da se posveti le glavni dejavnosti oziroma javni službi, za katero je zavod ustanovljen.

Nekoliko drugačno je ravnanje v drugem in tretjem primeru. Drugi primer, pri katerem je tržna (profitna) dejavnost opredeljena kot glavna, čeprav manjšinska dejavnost zavoda, je že bolj zapleten od prvega primera. V tem primeru si vodstva javnih zavodov sicer upravičeno prizadevajo za večjo avtonomijo pri razporejanju presežka iz poslovanja, vendar je to lahko sporno, saj so tržni dohodki ustvarjeni s pomočjo državne lastnine, zaradi česar se lahko postavlja vprašanje, kako razporejati splošne stroške med javno službo in tržne dejavnosti.

Ta problem je še sorazmerno večji v tretjem navedenem primeru, kjer tržna dejavnost prinaša javnemu zavodu glavnino (tekočih) virov, zato se lahko poleg že omenjene avtonomije odpre še vprašanje, kako ustrezno in sorazmerno upoštevati oboje – tržno in javnoupavno zakonodajo v tekočem delu, tako v posameznih transakcijah kakor tudi v načrtovanju in analizi poslovanja.

### **1.2.3 Prednosti in slabosti zaradi mešane dejavnosti javnih zavodov**

Presežki, čeprav ugodni za poslovanje, lahko torej sprožajo načelne in praktične dileme glede njihovega korektnega razporejanja. Na primer: vodstva lahko preveč favorizirajo tržno pridobitno dejavnost, čeprav to ni v skladu z opredelitvijo ciljev poslovanja javnega zavoda kot pravne osebe, registrirane za javne nepridobitne dejavnosti. Zato ta dvojnost ciljev - v sprotnelem izvajanju dejavnosti na eni in ugotavljanju uspešnosti in učinkovitosti poslovanja na drugi strani – povzroča številne lastniške in upravljalške pomisleke.

Načelni pomisleki se lahko pojavljajo na področjih nedodelanosti zakonodaje, omejene dostopnosti do tržnih storitev in lastniških upravičenj v poslovanju s presežki. Javni zavod, ki ima v programu tudi tržno organizirane dejavnosti, lahko svojo celotno dejavnost praviloma opravlja le na način in pod pogoji, ki veljajo za javno službo. Tržni segment je s tem omejevan. Dalje, opravljanje javne službe in dejavnosti na trgu se v osnovi izključujeta, saj javna služba predpostavlja enak dostop za vse uporabnike, tržna dejavnost pa le za tiste,



ki storitve (v celoti) plačajo. Tu je še problem korektne delitve tržnega dohodka iz naslova lastništva. Za tržno dejavnost naj bi veljale zakonitosti trga, za njeno upravljanje pa se uporablja skupno državno premoženje. Vsaj implicitno se zato lahko postavlja vprašanje sorazmernega nadomestila državi, ki pa se zaenkrat še ne obračunava.

Če vodstvo posluje tako, da lastniku javnega zavoda, državi, zmanjšuje obratovalne stroške in stroške investicijskega vzdrževanja, lahko to govori v prid tržni dejavnosti javnega zavoda. Kadar se presežki prihodkov vračajo v nepridobitno dejavnost javne službe ali pa so namenjeni sofinanciranju investicij v javno infrastrukturo, prodaja storitev na trgu v javnem zavodu ne pomeni več gole pridobitne dejavnosti. Upravljevec premoženja (ne pa zgolj in samo lastnik – država) skrbi iz »svojih« tržnih virov za delno amortiziranje lastnikovega premoženja. V tem primeru je na boljšem država, ker se zmanjšujejo njeni proračunski izdatki. Tudi če ni presežka prihodkov nad odhodki iz dejavnosti na trgu, je mogoče pozitivne učinke te dejavnosti za javno službo oziroma državo kot lastnika ugotavljati na več načinov. S kombinacijo obeh dejavnosti dosega javni zavod boljši izkoristek kapacitet, nižje so lastne cene storitev, stroški javne službe so nižji zaradi ugodnejšega odbitnega deleža davka na dodano vrednost, z dejavnostjo na trgu se tudi zagotavlja del sredstev za investicije in investicijsko vzdrževanje javne infrastrukture.

Končno, težave so tudi z obdavčenjem presežkov od poslovanja v obeh vrstah dejavnostih v enovitem javnem zavodu. Čeprav davčna zakonodaja obdavčuje presežek prihodkov nad odhodki od dejavnosti na trgu tudi v javnih zavodih, pa presežek prihodkov nad odhodki javne službe ni obdavčen. Dvojnost pri obdavčevanju v tovrstnih zavodih povzroča zaplete. O presežku kot celoti v javnem zavodu odloča ustanovitelj, na račun ustvarjenega presežka bi se morale znižati cene storitev ali pa bi morali presežke nameniti investicijskim vlaganjem (več o javnih zavodih med državo in trgom v Kamnar, 1999).

Mešana tržna in netržna dejavnost ima določene prednosti in slabosti. Prednosti in slabosti mešane osnovne dejavnosti v javnem zavodu so zaenkrat v nekem nedorečenem razmerju - tako za državo kot za vodstvo takšnega zavoda. Te posebnosti vplivajo na poslovanje javnega zavoda. Tržni prihodki sicer dajejo vodstvu javnega zavoda nekaj več poslovne avtonomije, hkrati pa ga stalno držijo v dilemi, kako korektno prikazati pozitivne učinke te dejavnosti na poslovanje in kako pravilno razporejati morebitna presežna sredstva: ali jih prenašati le v razširitev nepridobitne dejavnosti, ali v investicijsko vzdrževanje ali celo naložbe, ki povečujejo (državno) premoženje, ali pa v stimulacije, če že ne v dodatno zaposlovanje v zavodu. Skratka, lastniška in upravljavska funkcija v takšnem javnem zavodu, ki razpolaga s pozitivnimi učinki dejavnosti na trgu ali celo s presežki, se pričneta prepletati. Koristi in škodo takšnega razmerja med državo in javnim zavodom je težko oceniti, ker so merila udeležencev (države, ministrstva, zavoda, stalnega občinstva) zelo različna, vsekakor pa to nikoli do kraja dorečeno dinamično razmerje vpliva na poslovne odločitve.

### **1.3 Kultura v javnem, nepridobitnem sektorju**

Razlikovanje med pridobitnimi (profitnimi) in nepridobitnimi (neprofitnimi) organizacijami na področju kulture se je začelo pojavljati na začetku dvajsetega stoletja, najprej v ZDA in nato tudi v najbolj razvitih zahodnoevropskih državah, predvsem kot posledica razvoja tehnologije, ki je umetnost približala množicam (radio, film, TV) oziroma omogočila razvoj tako imenovane »zabavne industrije«. Množice odjemalcev kulturnih dobrin in množični mediji, ki so te dobrine prenašali, so omogočili ekonomijo obsega in vse druge pogoje za ustvarjanje velikih dobičkov tudi na nekaterih področjih kulture (npr. zabavna industrija, rock in pop glasba). Ustvarjanje dobička je na področju kulture sicer zelo segmentirano, pripada le določenim dejavnostim, pogojujejo pa ga zlasti kupna moč prebivalcev in razpoložljive zmogljivosti prireditvenih prostorov. Vendar pa imajo tudi pridobitne kulturne organizacije v ZDA na voljo vrsto vzpodbud in ugodnosti v obliki davčnih oprostitev, kar pomeni, da se tudi dobrin na trgu kulturnih dejavnosti še vedno drži pridih splošno koristnih dobrin (Byrnes, 2003, str. 1–4).

V nepridobitnih kulturnih organizacijah pogosto prihaja do stika med nepridobitnimi in pridobitnimi cilji, nalogami in finančnimi tokovi, tako da je strogo razmejevanje med pridobitno in nepridobitno dejavnostjo vse težavnejše.

V Sloveniji je večina kulturne dejavnosti, razen nekaterih ožjih segmentov, ki so povezani z množičnimi mediji, in društev, ki pa jih v veliki meri sofinancira država ali lokalne skupnosti, še vedno razvita v okviru javnega sektorja.

Iz Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS št. 96/2002):

»Javni interes na področju kulture je interes za ustvarjanje, posredovanje in varovanje kulturnih dobrin na državni in lokalnih ravneh. Kadar je potrebno zagotavljati javne kulturne dobrine trajno, jih država ali lokalna skupnost zagotovi tako, da ustanovi javni zavod na področju kulture. Javna sredstva za financiranje javnih zavodov zagotovijo ustanovitelji. Osnove za izračun sredstev za izvajanje javne službe so: splošni stroški delovanja, stroški za plačilo dela v skladu s kadrovskim načrtom, programski (neposredni) materialni stroški, stroški investicijskega vzdrževanja in nakupa opreme. Javni zavodi se financirajo tudi iz nejavnih virov, ki jih izvajalci pridobivajo z opravljanjem javne službe in drugih dejavnosti. Z drugimi dejavnostmi ne smejo ogroziti izvajanja javne službe. Za javne zavode s področja kulture se uporabljajo predpisi o javnih zavodih«.

## **2 EKONOMIKA KULTURE**

Pojmovanje kulture v literaturi ni enoznačno definirano; zajema lahko ožje umetniške dosežke, pa »žive« prireditve, ali pa širšo materialno in duhovno dediščino. Kulturne dejavnosti so po Zakonu o uresničevanju javnega interesa za kulturo (4. člen): »Vse oblike ustvarjanja, posredovanja in varovanja kulturnih dobrin na področju premične in nepremične kulturne dediščine, besednih, uprizoritvenih, glasbenih, vizualnih, filmskih, avdiovizualnih in drugih umetnosti, ter novih medijev, na področju založništva in knjižničarstva, kinematografije in na drugih področjih kulture«.

Tudi avtorji v drugih evropskih državah nimajo enotnega mnenja, kaj je kultura in kaj naj bi vključevala; v najtežjih, najbolj zapletenih opredelitvah se pojem kulture strukturno poveže s prevladujočimi pomeni, ki jo materialni in simbolni dediščini nekega naroda na ideološki način vtisnejo njegove trajnejše strukture moči. Vse to kaže, da se pojem kulture precej navezuje na državo, na javni sektor. Analiziranje ekonomike kulture, ki naj bi pretežno merila ter ocenjevala gospodarjenje oziroma ekonomske učinke vloženih javnih sredstev v kulturne dobrine, je zato dokaj težavno.

## 2.1 Vrednost kulture – širše (interdisciplinarno) razumevanje

Ekonomika kulture naj bi se ukvarjala z vrednostjo kulture ali pa vsaj s tistimi izmed raznih vidikov kulture, ki se dajo približno izmeriti. Toda ker imata tako »vrednost« kot »kultura« lahko številne pomene, ima seveda tudi skupni pojem »vrednost kulture« zelo različne pomene oziroma vidike. Umetnost oziroma kultura kot dobrina ima številne vrednosti oziroma vidike (Towse, 2003, str. 464–468):

**Ekonomski vidik:** obravnava vrednost kot »ekonomsko vrednost« in kulturo kot »visoko kulturo« ali umetnost. Gre za teme kot so: investicije v kulturne dobrine, ekonomika kulturne dediščine, elastičnost povpraševanja po kulturnih dobrinah, ekonomski vpliv vladnih subvencij v kulturo. Da pa se lahko ta vidik kulture ekonomizira, mora biti definicija kulture precej zožena.

**Družbeni (sociološki) vidik:** vrednost kulture lahko tolmačimo v socialnem, družbenem pomenu. Socialna vrednost kulture igra pomembno vlogo pri subvencioniranju kulture kot umetnosti. Utemeljitev, kot so: kultura izboljša vključevanje manjšin v družbo, ima vzgojno vrednost, je pomembna za osebni razvoj posameznika, so pogoste podlage za subvencije na področju kulture in umetnosti. Družbeni vidiki kulturne dejavnosti so sicer razpršeni, neotipljivi, a obstojajo številne vrednote, vplivi in povezave med ljudmi, kar pojmuje kot njihovo kulturo oziroma kot kulturni in socialni kapital ljudi.

**Antropološki vidik:** poudarja pomen kulture kot splošne dejavnosti v družbi. »Kultura« je tisto, kar razlikuje posameznike, skupine oziroma skupnosti. Določena »kultura« lahko spodbudi ali zavre ekonomski razvoj. Na primer: kultura nezaupanja lahko resno ovira tržne procese, kultura konsenza lahko zavira podjetništvo. Pomembno pa je, kako umetnost vpliva na »kulturo« oziroma v kakšnem odnosu sta umetnost in kultura. Vladne subvencije in donacije v veliki meri temeljijo na antropoloških vidikih kulture oziroma umetnosti: kultura neke skupnosti nekako »varuje« to skupnost pred drugimi kulturami. Subvencije in donacije v tem smislu pogosto predstavljajo zaščito pred vdorom (vrednot) drugih kultur na določeno območje. V Franciji s subvencijami na področju filmske umetnosti ščitijo francosko kulturo pred »amerikanizacijo« oziroma prevlado ameriških filmov. Evropska komisija zagovarja subvencije na področju kulture prognostično, s poudarjanjem še ne zares vzpostavljene, a zaželjene evropske identitete, kontinentalne družbene integracije in družbeno ekonomskega razvoja. S subvencijami kulturna politika žal lahko tudi manipulira s kulturno produkcijo, ker jo vzame za obrambni instrument svoje omajane legitimnosti. Umetnost mora v takšnem okolju največkrat pobegniti neprostoovoljnemu »objemu« države.

**Najširša interpretacija »kulture« in njene »vrednosti« povezuje vse že naštete vidike** (finančnega, ekonomskega, družbenega, antropološkega, socialnega). »Kultura« velja za umetnost in za kulturo v antropološkem pomenu, »vrednost« pa pomeni njeno ekonomsko, socialno in kulturno vrednost.

Velikokrat se zaradi poenostavitve kultura zoži na umetnost, podobno kot da bi opis polja, njive zožili, strnili le na pridelek (to ni najbolj korektno, saj sam pojem kultura etimološko izvira iz latinskega izraza 'coltivare', obdelovati polje). Številne študije iščejo odgovore za razlago umetnosti kot posebne vrednote pri posebnostih umetnostnega sveta. Opazno pa je vsesplošno nezaupanje umetnikov do takšnih poskusov, do tržnih transakcij v svetu umetnosti. Na področju kulture in umetnosti namreč ne veljajo strogi ekonomski principi, veljavni za običajno potrošne dobrine: umetniki ne prodajo vedno svojega dela najboljšemu plačniku. Pogosteje jim je pomembnejši odnos kupcev do umetniškega dela. Kulturne institucije v Sloveniji in drugod v Evropi dostikrat odklanjajo sponzorje, ki zahtevajo komercialno oglaševanje in povezave svojih izdelkov s prireditvami in umetniki. Umetniški kritiki, umetnostni zgodovinarji, civilna družba in politiki so še vedno nagnjeni k poudarjanju kulturne in socialne vrednosti pred ekonomsko, ko gre za področje kulture in umetnosti. Celo ko se kulturne organizacije bolj posvetijo trženju in upravljanju, umetniške težnje prevladujejo nad gospodarskimi.

Z ekonomskimi orodji torej ne znamo povsem uravnoteženo oceniti vseh omenjenih vrednosti kulturne produkcije. Zato se analitiki zatečejo k merjenju tistega, kar se sploh da meriti, zlasti izraziti z denarjem. Ekonomika kulture naj bi tako merila ekonomske učinke vloženih javnih in zasebnih sredstev (so)financiranja. Merjenje v gospodarstvu je postalo samoumeven del poslovanja. Upravljanje z redkimi viri in viri financiranja se da meriti z ekonomskimi kazalci; upravljanje s talenti, vrednotami, ocenjevanje umetnosti, vsebin, kakovosti in neekonomski vidiki kulture pa se težko celovito merijo, v bistvu se bolj presojajo z neekonomskimi merili in kazalci.

## **2.2 Uspešnost kulturne organizacije**

Večina nepridobitnih organizacij – kamor ponavadi uvrščamo kulturne organizacije – je sposobna kar precej povedati o resursih, ki jih ima. Bistveno manj so sposobne povedati o obstoječi strategiji, ki jo uresničujejo. Najmanj pa znajo povedati o tem, kako uspešne so (Pučko, 2003, str. 350).

O težavnostih pri določanju uspeha netržnih organizacij pišejo tudi številni avtorji, ki raziskujejo področje ekonomske nepridobitnega sektorja. Izhajajo iz znanega: poslanstvo pridobitne organizacije je ustvarjanje denarja, zato je uspeh merljiv. Toda v nepridobitnem svetu se poslanstvo največkrat vrtilo okrog meglenega koncepta »javnega servisa«. Zato ne čudi, da dobiček zlahka merimo, medtem ko je ugotavljanje »vrednosti« in »uspešnosti« javnega servisa težje (Wolf, 1999, str. 279).

Že nadzorni sveti in uprave v nepridobitnih organizacijah se pogosto ne strinjajo glede osrednjega poslanstva organizacije. Poleg problemov glede opredelitve poslanstva in strategij obstojajo pri njih še dodatne težave v določanju kriterijev za merjenje uspešnosti in

evalvacijskih strategij. Kako v nepridobitni organizaciji preveriti, ali izpolnjuje poslanstvo in dosega cilje? V pridobitnem sektorju analize postavk iz bilanc in vrsta številčnih kazalcev zlahka pokažejo, ali je organizacija poslovala uspešno. Primerjave podatkov iz bilanc za več let kažejo dolgoročno uspešnost poslovanja. V nepridobitnem sektorju uspeha na ta način ni mogoče izmeriti, težko ga je celo definirati. V gledališču lahko na primer en predstavnik ustanovitelja dokazuje, da je stroškovna učinkovitost primerno merilo uspešnosti, drug meni, da je to kar število obiskovalcev predstav, tretji pa ocenjuje, da se uspešnost poslovanja ocenjuje na osnovi odzivov in ocen strokovnih kritikov v medijih (Wolf, 1999, str. 279–281).

### 2.3 Iz razprav o ekonomiki kulture v zahodnem svetu

Resneje sta se z ekonomiko kulture začela ukvarjati ameriška ekonomista William Baumol in William Bowen sredi šestdesetih let. Leta 1966 sta izdala knjigo *Performing Arts, The Economic Dilemma*. Po mnenju Chonga sta orala ledino predvsem z raziskovanjem zaostajanja kulturnih organizacij v produktivnosti (productivity lag) in vrzeli v prihodkih (income gap) v primerjavi z gospodarskimi organizacijami. Po njunem mnenju imajo organizacije s področja kulture vrsto težav, ker ne morejo v celoti izkoristiti prednosti produktivnosti, tehnološkega napredka in ekonomije obsega (Chong, 2004, str. 99–102). Na vprašanje, kaj je produktivnost v kulturi, ni enoznačnega odgovora.

W. Baumola in W. Bowena še vedno citirajo in povzemajo tudi drugi avtorji, ki se ukvarjajo z ekonomiko kulture. Tudi James Heilbrun in Charles M. Grey v *The Economics and the Arts*, 2001 proučujeta ekonomiko kulture. Po njunih ugotovitvah stroški na področju kulture in umetnosti rastejo sorazmerno z rastjo stroškov v gospodarstvu, čeprav produktivnost dela na področju kulture in umetnosti zaostaja. Zaradi konkurence na trgu dela se stroški dela povečujejo tudi na področju kulture, kljub zaostajanju pri produktivnosti. Produktivnost povečujejo tehnična opremljenost, razvoj tehnologije, boljša usposobljenost delavcev, boljše vodenje in ekonomija obsega. Na področju kulture igrata tehnična opremljenost in razvoj tehnologije manjšo vlogo. Ključni izložek ali »output« ustvarjajo umetniki / izvajalci: igralci, pevci, pianisti, glasbeniki, plesalci, ki vadijo ure in ure, da bi se približali s svojimi dosežki popolnosti<sup>1</sup>. »Output« ustvarjalcev »na uro« se ne povečuje na področju uprizoritvenih umetnosti (v gledališčih, operi, simfoničnih orkestrih) s tehnično boljšo opremljenostjo odrov; nasprotno: izvajalci rabijo še več priprav in vaj na zahtevnejših, bolje opremljenih odrih kar povečuje stroške produkcij predstav. Učinek na področju kulture prinaša le ekonomija obsega, stroški na predstavo se običajno manjšajo s ponovitvami predstav; avtorji (Byrnes, Frey, Heilbrun, Chong...) navajajo kot primere ekonomije obsega predstave muzikalov na Broadwayu in v številnih londonskih gledališčih, kjer izjemno visoke stroške produkcij financirajo s prihodki od prodanih vstopnic, saj so ponovitve predstav, ki so razprodane, več let na programih gledališč.

Zaradi zaostajanja v produktivnosti prihaja do razmika v cenah, kulturne organizacije so pod velikim finančnim pritiskom. Vrzeli v prihodkih organizacije zapolnijo s kombinacijo zasebnih donacij, državnih subvencij ter drugih virov financiranja (države na različne načine

---

<sup>1</sup> Pianist Ivo Pogorelić vsak dan, tudi na dan koncerta v koncertni dvorani, vadi najmanj 6 do 8 ur; kvartet glasbenikov za študij Beethovnovnega koncerta vadi prav toliko, kot so vadili glasbeniki v 19. stoletju.

zapolnjujejo vrzel med prihodki in odhodki kulturnih organizacij). Poleg učinkov ekonomije obsega blaži vrzel v zaslužku rast (ali višja raven) življenjskega standarda, saj je prihodek na prebivalca ena od determinant povpraševanja na področju kulture.

William J. Byrnes tretjo izdajo (prva je izšla leta 1995) svoje knjige *Management and the Arts* namenja najnovejšim razmišljanjem in trendom na področju vodenja organizacije in zaposlenih v nepridobitnih kulturnih organizacijah, ponazarja pa jih z navajanjem številnih praktičnih primerov iz poslovanja različnih kulturnih organizacij. Ekonomsko in organizacijsko znanje je povezal s svojimi praktičnimi izkušnjami v nepridobitnih organizacijah s področja kulture. Pri tem bralca seznanja s praktičnimi orodji, potrebnimi za učinkovito vodenje kulturne organizacije. Sistematično predstavi vodenje na področju kulture, razvoj sektorja kulture v ZDA in Evropi, opredeli sodobno nepridobitno organizacijo in managerja na področju kulture, analizira položaj kulturnih organizacij v spremenljivem svetu. Veliko pozornosti namenja načrtovanju in sprejemanju odločitev, organizacijskim strukturam in človekovim virom na področju kulture, načrtovanju in kontrolam poslovanja, ekonomiki, finančnim virom in vodenju organizacije in projektov. Dober manager v kulturni organizaciji optimira uporabo razpoložljivih (finančnih) virov. Avtor sistematično obravnava vprašanja kot so: kako uporabiti omejene finančne vire, kako uspešno zniževati stroške, kakšna je sprejemljiva kombinacija virov financiranja, kakšna je primerna politika cen vstopnic, kakšno je primerno sofinanciranje kulturnih dobrin in iz katerih virov ter številna druga vprašanja za različne vrste kulturnih organizacij in kulturnih dejavnosti (Byrnes, 2003).

## **3 RAZVOJ IN PREDSTAVITEV CANKARJEVEGA DOMA**

### **3.1 Pravne podlage za poslovanje**

CD sodi med tipične javne zavode v Sloveniji, ki so močno razpeti »med državo in trgom«, po glavni dejavnosti pa sodi na področje kulture. Je kulturni in kongresni center; delovati je začel v letu 1981. Kulturno-umetniški program in kongresno dejavnost izvaja že petindvajset let, urejanje njegovega pravnega statusa pa se je zelo zavleklo. Zaradi neurejenih ustanoviteljskih razmerij v obdobju nove države (po letu 1991) je bil CD skoraj dvajset let »v ustanavljanju«. Šele 6. avgusta leta 2004 je Vlada RS sprejela sklep o ustanovitvi javnega zavoda Cankarjev dom. Lastnina je postala pretežno državna (96.53 % je lastniški delež države, 3.47 % lastniški delež je obdržala ena od prvotnih ustanoviteljic, Iskra, preostali prvotni ustanovitelji so svoje ustanoviteljske deleže brezplačno prenesli na državo), s tem pa so postale jasnejše tudi obveznosti ustanovitelja, na katerega je bilo prenešeno premoženje tega javnega zavoda.

Sklep o ustanovitvi CD povzema v svojem 5. členu ključne dejavnosti zavoda, ki se skoraj vse izvajajo že od leta 1981. Namen, zaradi katerega je bil Cankarjev dom zgrajen in ustanovljen, se tako do danes ni bistveno spremenil: opravlja javno službo (program, ki je v javnem interesu oziroma kulturno-umetniški program, ki ga sofinancira Ministrstvo za kulturo) in v manjšem delu druge dejavnosti, ki se ne opravljajo kot javna služba in se financirajo izključno s prodajo storitev na trgu.

Poleg CD je v Sloveniji vrsta mnogo manjših kulturnih centrov, katerih ustanovitelji so lokalne skupnosti. Praviloma imajo le eno, manjšo dvorano. Po obsegu in strukturi dejavnosti, organiziranosti ter virih financiranja niso primerljivi s CD.

### **3.2 Ocenjevanje uspešnosti poslovanja – dosežki, dileme**

V javnem zavodu s področja kulture je, kot rečeno že za cel nepridobitni sektor, zelo težko ocenjevati uspešnost poslovanja. Kako učinkovito meriti gospodarnost, učinkovitost in uspešnost pri upravljanju s sredstvi javnih financ in pri izvajanju javne službe s tega področja? Kaj so ključna merila uspešnosti CD?

V organizacijah se stalno sprašujejo, zakaj sploh so (poslanstvo), da bi dosegli zastavljene cilje. Pri iskanju odgovorov na ta vprašanja so zelo pomembne vsakoletne analize poslovanja za preteklo obdobje. Z njimi analizirajo in ocenjujejo izveden program in poslovanje v tistih segmentih, ki so pomembni za poslovno odločanje, načrtovanje in razvojne usmeritve. V vse bolj negotovem okolju je za vodstva zelo pomembno, da natančno poznajo in ocenjujejo rezultate poslovanja, s tem pa kontrolirajo in načrtujejo prihodnje delovanje. Tudi v CD so razvili metodologijo za načrtovanje in analize, ki omogoča načrtovanje, kontrolo in analize poslovanja CD s programskega, organizacijskega in ekonomsko-finančnega vidika.

### **3.3 'Izvirni greh' učinkovitega poslovanja**

Zakaj se je CD od ustanovitve dalje razvijal na svoj način in se do danes oblikoval v zelo prilagodljiv institucionalni sistem, v bistvu zelo netipičen za slovenske javne kulturne ustanove? Temu je botrovalo nekaj naključij, ki so se sčasoma ujela v delujočo celoto.

Prvič, že ob ustanovitvi je bila dejavnost CD opredeljena svojevrstno, če jo primerjamo z dejavnostmi podobnih ustanov doma. V tujini so v istem obdobju kot CD začeli delovati podobni kulturni in kongresni centri. Med bolj znanimi evropskimi centri s podobno dejavnostjo so center Finlandia v Helsinkih, Barbican v Londonu, Gasteig v Munchnu.

Dejavnost CD je že v osemdesetih na zelo poseben način združevala subvencionirano kulturno-umetniško dejavnost (od leta 2000 dalje organizirano kot javno službo) in gospodarsko-tržno kongresno dejavnost (od leta 2000 dalje organizirano kot dejavnost na trgu). Ustanovitelj ni predpostavljaj, kot je bilo to sicer najbolj običajno za tedanje tovrstne organizacije v Sloveniji, da naj bo tržna dejavnost le dodatek k (100 %) javno financirani kulturni dejavnosti, ampak drugače. Uvedel je relativno nejasno zahtevo, da naj bi tržna oziroma kongresna dejavnost prispevala približno 30 %, kulturna dejavnost pa 70 % vseh prihodkov zavoda brez določila, da se v tem razmerju sredstva tudi trošijo. Ker ustanovitelj ni jasno opredelil, kako naj se razporejajo stroški in prihodki ter morebitni presežki iz tržne dejavnosti, je praksa načrtovanja v zgodnjih letih, ko je bilo investicijsko vzdrževanje stavbe in opreme še relativno skromno, ambicije, da se v CD izvajajo vrhunski programi pa velike, privedla do tega, da se je že po petih letih delovanja uveljavilo še eno močno, netipično pravilo (omejitev) za poslovanje tega zavoda: da naj se tudi kulturna dejavnost (javna služba) napaja dualno – iz proračunskih virov in iz drugih prihodkov kulturno-umetniškega programa. To razmerje se je v nekaj letih ustalilo na 70 : 30, čeprav do danes ni normativno

določen »normalen« obseg dejavnosti javne službe, za katero je CD ustanovljen in višina nejavnih virov, ki jo mora CD zagotoviti za izvajanje »normalnega« obsega javne službe. Tako se kultura kot javna služba delno neposredno financira iz neproračunskih, nejavnih virov (30 %), predvsem s pospešeno prodajo vstopnic in po letu 1990 s prihodki od sponzorjev in donatorjev; kongresna in druge tržne dejavnosti CD pa naj bi to usmeritev podpirale posredno, tako da bi s svojimi prihodki sofinancirale splošne stroške in skrbele za boljši izkoristek zmogljivosti. To dejstvo praktično pomeni, da načrtovanega kulturnega programa (kot javne službe) v sedanjem obsegu in kakovosti samo z javnimi viri financiranja sploh ne bi bilo možno uresničiti, vse dokler sam CD ne ustvari vsaj 30 % nujnih finančnih virov za sofinanciranje stroškov kulturno umetniškega programa oziroma javne službe.

V takšnih zaostrenih pogojih poslovanja so postali *tržni viri CD* ključnega pomena za njegovo normalno poslovanje. Namreč: če je hotelo vodstvo sploh izvesti načrtovani kulturni program, za katerega je iz proračuna dobilo le 70 % sredstev (za neposredne in splošne stroške, stroške dela in za investicije in investicijsko vzdrževanje oz. do leta 2000 za amortizacijo), je moralo vestno načrtovati in tudi zaslužiti vsaj še 30 % njegove ocenjene vrednosti. Že približna kalkulacija pokaže, da je za vzdrževanje takšnega razmerja (stroškov za izvedbo kulturnega programa) vodstvo letno potrebovalo *skoraj polovico tržnih prihodkov v celotnem prihodku*: najprej 30 % za stroške/odhodke kongresne tržne dejavnosti, ki se financira le iz prihodkov od prodaje storitev na trgu ter drugih neproračunskih prihodkov, in še 3/10 od 70 % preostalih virov za stroške/odhodke kulturne dejavnosti. To je narekovalo poslovodstvu, da naj bo skupaj okrog 50 % vseh prihodkov CD s trga.

V tabeli 1. je prikaz razmerja med proračunskimi in neproračunskimi viri celotnega prihodka CD za zadnjih deset let. Z izjemo leta 2003, ki je bilo izrazito »kongresno« leto, je CD vsako leto lovil razmerje, ki je bilo blizu 50 : 50.

**Tabela 1:** Struktura prihodkov CD po virih (1997–2004)

	v %							
PRIHODKI	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
proračunski prihodki	48	46	51	50	49	51	43	50
neproračunski prihodki	52	54	49	50	51	49	57	50
SKUPAJ	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: *Izkazi uspeha CD, od leta 2000 zaradi primerljivosti dopolnjeni s sredstvi MK za investicije in nakup opreme.*

Vodstvo CD je že kmalu po začetku svojega delovanja svoj računovodski in poslovni informacijski sistem postavilo tako, da so bile ves čas na voljo informacije o poslovanju ne le za CD kot celoto, ampak tudi ločeno za javno službo (kulturni program) in za dejavnost na trgu – pa čeprav je bil CD kot poslovni subjekt registriran v javnem sektorju. Če vodstvo tega zasuka v informacijskih sistemih za podporo odločanju ne bi storilo že v osemdesetih, sploh ne bi mogli pravilno načrtovati in izračunavati kalkulacij *lastnih cen* svojih storitev oziroma kulturno umetniškega in kongresnega programa. S spremembo zakonodaje s 1. 1. 2000 je CD podatke, ki jih je že vsa leta v finančnih načrtih in stroškovnem računovodstvu ločeno vodil za kulturno in kongresno dejavnost in vključeval v poslovna poročila (brez zahtev ustanovitelja), prikazal tudi v računovodskih izkazih ločeno za javno službo (kulturno umetniški program) in dejavnost na trgu (kongresi in druge prireditve in storitve, ki niso sofinancirani iz proračunskih sredstev).



Drugič, že prve vodstvene ekipe CD so bile posrečena kombinacija ekonomistov, kulturnih producentov, kongresnih menedžerjev ter oblikovalcev in tehnikov, tako da se je prej omenjena linija kvazitržnega poslovanja skozi čas lahko skozi organizacijsko kulturo samo še krepila. Ambicije vodstva, da se v CD izvaja vrhunski kulturno-umetniški program, so bile ustrezna podlaga za iskanje poti do neproračunskih virov financiranja, ki bi omogočili izvedbo teh ciljev, ki jih ni zahteval ustanovitelj. In tretjič, upad normalne tržne dejavnosti po letu 1990, zaradi bližine balkanskih vojn, je še dodatno prisilil vodstvo CD, da se je organizacija svoj nujni delež tržnih prihodkov naučila pridobivati tudi v zelo težkih okoliščinah ter v spremenljivem in negotovem okolju. S tem se je v zavodu na številnih mestih in ravneh poslovanja še bolj kalil močno navzoč poslovni duh, tudi z ojačanim trženjem in promocijo in dnevnim notranjim nadzorom predvsem nad stroški, kar je ves sistem delalo mnogo bolj transparenten, kakor je to običajno v javnem sektorju.

To, in še marsikaj je na koncu pripomoglo, da se je do danes relativno izvorni model poslovnega načrtovanja in analize poslovanja v CD, kljub temu da ta zavod spada v javni sektor, razvil do solidne ravni v smislu sodobnega kulturnega managementa.

### 3.4 Strateške orientacije

Razmerje v obsegu med kulturno-umetniškim programom in kongresno dejavnostjo je določeno v ustanovnih listinah in je navzoče tudi v sprejeti strategiji, ki velja za obdobje od leta 2003 do leta 2007. Kulturno-umetniški program ima na voljo 70 % razpoložljivih zmogljivosti (zaposleni, dvorane, oprema), 30 % zmogljivosti pa je na voljo dejavnosti na trgu, torej kongresom in drugim prireditvam, ki niso vključene v program javne službe. V finančnem smislu naj bi bilo razmerje podobno, kar pomeni, da bi morala dejavnost na trgu (kongresi ipd.) letno sofinancirati 25 do 30 % splošnih stroškov CD, zavod pa skupaj z »nejavnimi« prihodki javne službe (vstopnice, sponzorji, donatorji) zagotoviti približno polovico celotnega prihodka, da je zagotovljeno poslovanje brez izgube in da je dosežen načrtovan izkoristek kadrovskih in dvoranskih kapacitet (vključno z opremo). Dejanska razmerja prihodkov v izkazih uspeha za obdobje od leta 1997 do 2004 so razvidna iz tabele 2.

**Tabela 2:** Razmerja prihodkov v izkazih uspeha CD (1997–2004)

	v %							
Odstotek prihodkov	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
dejavnost na trgu	27,7	34,1	31,6	29,8	32,7	29,2	36,1	27,8
javna služba :	72,3	65,9	68,4	70,2	67,3	70,8	63,9	72,2
- MK <sup>2</sup> za javno službo	65,3	70,2	74,7	69,1	70,7	71,5	66,8	68,7
- nejavni prihodki za javno službo	34,7	29,8	25,3	30,9	29,3	28,5	33,2	31,3

Vir: Izkazi uspeha CD; od leta 2000 so zaradi primerljivosti dopolnjeni s sredstvi MK za investicije in nakup opreme.

<sup>2</sup> Okrajšava za Ministrstvo za kulturo

Ključni cilji poslovanja CD (iz Strategije CD za obdobje 2003 do 2007):

- utrditi vlogo vodilnega kulturnega in kongresnega centra v Sloveniji, v Evropi pa zadržati mesto med največjimi kulturnimi centri, tako po obsegu kot kakovosti kulturno-umetniškega programa;
- letni obseg programa: vsaj 1000 kulturno umetniških prireditev z določeno strukturo dejavnosti;
- najmanj 150 kongresnih projektov (več kot 700 dogodkov letno);
- letni obisk 1000 kulturno-umetniških prireditev mora biti več kot 250.000 obiskovalcev oziroma obiskov;
- najmanj 110.000 udeležencev vsako leto na kongresih, sejnih, simpozijih;
- usposobitev CD kot najkakovostnejšega izvajalca kongresnih storitev (PCO: profesionalnega kongresnega organizatorja) po vsej Sloveniji in v tujini;
- prostorska in tehnična posodobitev celotnega objekta, vključno s pridobitvijo novih prostorov v »mrtvih kotih« zgradbe;
- pridobitev prostora na zunanji lokaciji za priprave in vaje opernih, plesnih, dramskih in drugih (ko)produkcij.
- 70 % zmogljivosti zagotoviti za kulturno-umetniško in 30 % za drugo dejavnost CD;
- ohraniti dosežen izkoristek zmogljivosti dvoran in opreme ob hkratnem postopnem zmanjšanju števila zaposlenih za 5 % v naslednjih petih letih;
- ohraniti 45 do 50 % delež neproračunskih prihodkov v celotnem prihodu CD in 25 do 30 % delež prihodkov tržne dejavnosti pri sofinanciranju splošnih stroškov CD;
- presegati letno načrtovani 60 % delež prodanih vstopnic za prireditve kulturno-umetniškega programa glede na število vstopnic v prodaji.

### 3.5 Vsebinska diferenciacija dejavnosti

Glavna skupna dejavnost CD se lahko izlušči na relativno splošni ravni, na kateri sta si kongresna dejavnost in kultura komplementarni in podobni (če izvzamemo različne vire financiranja in cilje poslovanja). Ključna dejavnost CD je načrtovanje, pridobivanje, organizacija in izvedba raznovrstnih prireditev oziroma projektov. Vsebinsko oziroma finančno pa je program CD načrtovan ločeno za kulturno-umetniški program (javno službo) po zvrsteh in za druge prireditve ter storitve, ki ne sodijo v program javne službe. Sklep o ustanovitvi in strategija CD določata naslednje dejavnosti kulturno-umetniškega programa:

- *glasbena dejavnost*; sem sodijo: simfonična glasba, glasbeno-scenska dela, balet, vokalna glasba, folklor, komorna glasba, etno, jazz, sodobna, zabavna, rock in pop glasba;
- *gledališče in sodobni ples*; sem sodijo dramske in sodobne plesne predstave v koprodukciji s slovenskimi in tujimi koproducenti, gostovanja iz Slovenije in tujine ter festivali;
- *filmska dejavnost*; sem sodijo filmski festivali, odkupi umetniških filmov, filmski ciklusi in izredne projekcije;
- *kulturno-vzgojna in humanistična dejavnost*: prireditve za najmlajše, kulturno-vzgojne učne ure, festival Transgeneracije, predavanja, okrogle mize, javne tribune, predstavitve knjig, literarne prireditve;
- *razstave*: likovne, arhitekturne, kulturno-vzgojne, fotografske;
- *posredovanje programov* CD po Sloveniji in v tujino.

Razmejitev, kaj sodi v javno službo in kaj v dejavnost na trgu, ni vedno povsem vnaprej jasna in nedvoumna, interesi za umeščanje projektov predvsem v manj tvegan in sofinanciran program javne službe so zelo veliki. Kombinacije zelo raznolikih programov CD v procesu načrtovanja zahtevajo veliko usklajevanja in ocenjevanja prioritet, ob upoštevanju številnih vidikov: vsebinskih, ekonomskega (predvsem pri dejavnosti na trgu) ter prioriteto številnih drugih, strokovnih, ki so pomembni pri vrednotenju kulturno-umetniških programov. Uravnoteženo ocenjevanje prioritet pri načrtovanju (in uresničevanju) programov predstavlja izziv, saj pri kazalcih, s katerimi merimo uspešnost in učinkovitost poslovanja, prevladujejo vrednostno ali količinsko izraženi kazalniki.

### **3.6 Obseg poslovanja**

CD je največji kulturni in kongresni center v Sloveniji in sodi tudi med večje (po površini, številu dvoran, zasedenosti dvoran in glede zahtevnosti ter pestrosti izvedenih programov) v Evropi.

CD je javni zavod in v skladu s predpisi (Zakon o računovodstvu, Zakon o javnih financah) mora ločeno načrtovati in voditi finančne evidence (po evidenčnem oziroma denarnem toku in po nastanku poslovnega dogodka) za javno službo in za dejavnost na trgu.

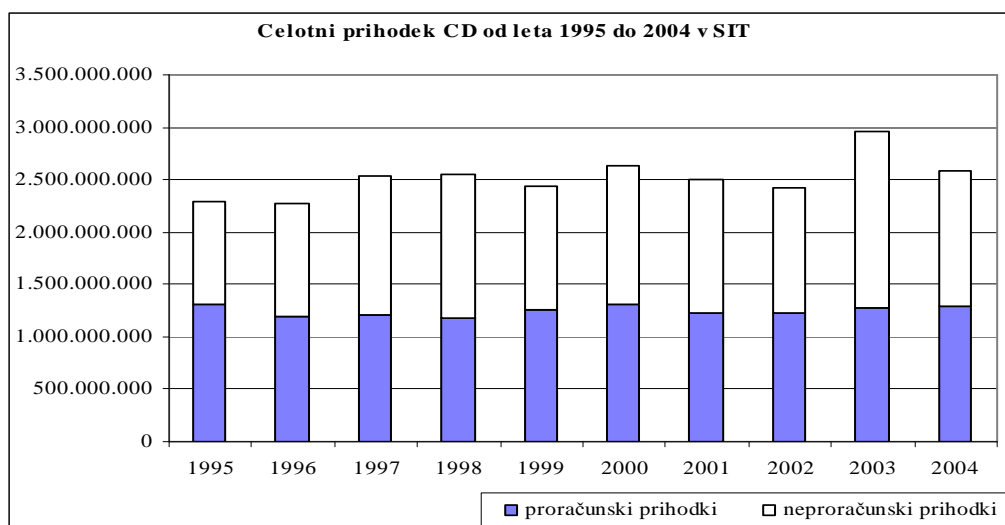
Celotni prihodek CD za leto 2004 je bil 2.499.514.972 tolarjev. Celotni prihodek javne službe je bil po izkazu uspeha v letu 2004 1.778.504.819 tolarjev, prihodek kongresne in druge dejavnosti na trgu pa 721.010.153 tolarjev. V prostorih CD in na drugih lokacijah letno načrtujejo, organizirajo in izvedejo več kot 1000 prireditev kulturno-umetniškega programa v okviru javne službe ter približno 170 do 200 kongresnih projektov (v njihovem sklopu je več kot 1000 prireditev oziroma dogodkov). Prireditve CD letno obiše več kot 450.000 obiskovalcev.

Osnovni podatki o obsegu poslovanja po letu 1995 kažejo na manjša nihanja v glavnih parametrih poslovanja oziroma na njihovo umirjeno rast.

Na sliki 1 je prikaz celotnega prihodka CD od leta 1995 do 2004 s prikazom proračunskih in neproračunskih virov financiranja. Podatki so izraženi v cenah iz leta 2004. Izračun na stalne cene je izveden s pomočjo indeksov cen življenjskih potrebščin po letu 1998, pred tem pa z indeksi cen na drobno.

Realno 11 % povečanje celotnega prihodka v letu 1997 glede na predhodno leto je pomenilo novo, višjo raven, okoli katere se giblje celotni prihodek zadnjih osem let. Izjema je bilo »kongresno« leto 2003, ko je zaradi največjega števila mednarodnih kongresov (in udeležencev) v zgodovini CD, celotni prihodek močno odstopal od doseženih ravni v prejšnjih letih in od doseženega v letu 2004.

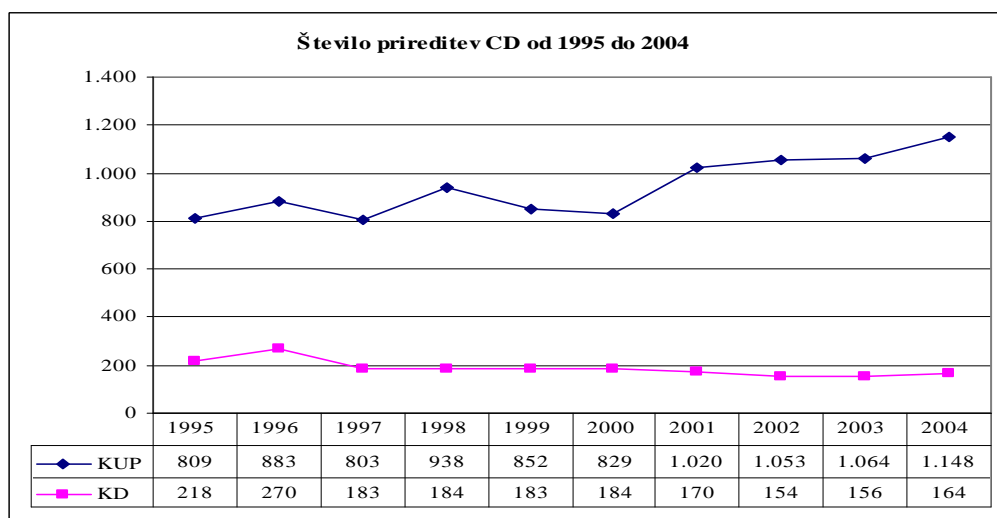
**Slika 1:** Višina in struktura virov celotnega prihodka CD v stalnih cenah (1995–2004)



Vir: Izkazi uspeha CD.

Slika 2 prikazuje število uresničenih prireditev CD od leta 1995 do leta 2004, ločeno za kulturno umetniški program in dejavnost CD na trgu<sup>3</sup>. Na sliki se vidi trend rasti števila prireditev KUP od leta 2001 dalje in rahel upad števila kongresnih projektov po letu 2000.

**Slika 2:** Število prireditev v CD, javna služba in dejavnost na trgu (1995–2004), trend



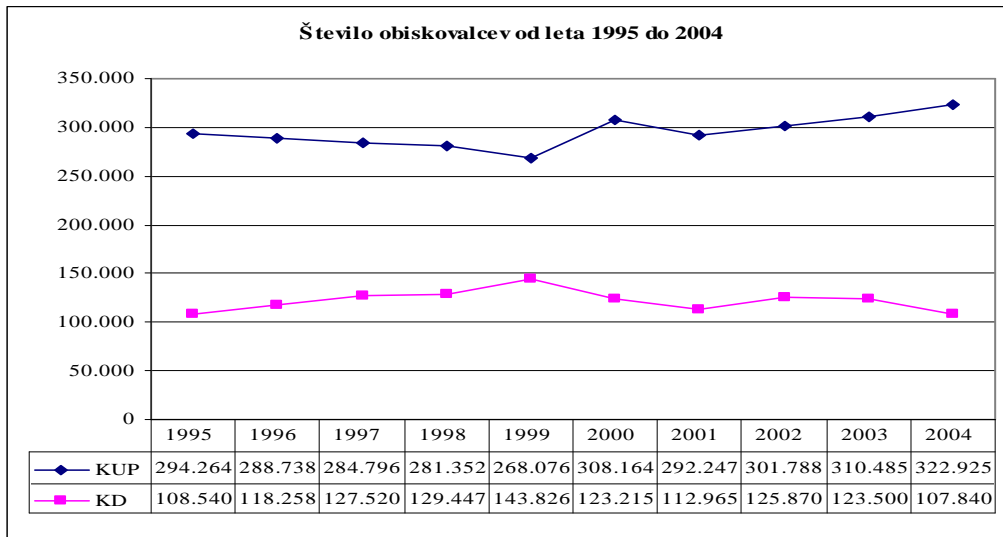
Vir: Podatkovna baza oddelka za načrtovanje, analize in koordinacijo programa CD. KUP je okrajšava za kulturno umetniški program, KD pa za dejavnost CD na trgu (kongresi, simpoziji, sejmi ...).

Slika 3 prikazuje število obiskovalcev kulturno-umetniških prireditev od leta 1995 do leta 2004 in udeležencev kongresov in drugih prireditev na trgu za ista leta. Upravičenost vlaganj javnih sredstev Ministrstvo za kulturo RS dokazuje v Analizah stanja na področju kulture s statističnim kazalcem obiska. Do leta 2000 je trend zmanjševanja števila obiskovalcev značilen za kulturo, za kongresne prireditve pa trend rasti števila udeležencev do izrazitega

<sup>3</sup> KUP je skrajšana oznaka za kulturno-umetniški program, KD za dejavnost na trgu.

vrha v letu 1999. Na sliki sta razvidna porast števila obiskovalcev kulturno-umetniškega programa po letu 2001, ko je bila zastavljena nova strategija trženja in promocije kulturno-umetniškega programa in upad števila udeležencev prireditve dejavnosti na trgu zaradi spremenjene strukture programa po letu 2002 (manj sejmov in maturantskih plesov) .

**Slika 3:** Število obiskovalcev, javna služba in dejavnost na trgu, trend (1995–2004)



Vir: Podatkovna baza oddelka za načrtovanje, analize in koordinacijo programa CD.

### 3.7 Organizacija tekočega poslovanja

Obstoječa organizacija CD je projektno-matrična. Program sestavljajo različni projekti / prireditve, ki se vsebinsko in finančno spremljajo od nastanka do ukinitve oziroma izvedbe. Najpomembnejše vodilo pri organizaciji je hitro prilagajanje spremembam. Delovni proces je organiziran v štirih trajnejših enotah: v dveh programskih makroorganizacijskih enotah (kulturno-umetniški program, kongresni program – za organizacijsko enoto se uporablja tudi naziv sektor), v poslovno-administrativni enoti (poslovni sektor) in v tehnični makroorganizacijski enoti (tehnični sektor). Znotraj sektorjev so tipična programska (v kulturno-umetniškem programu) in strokovna področja (v tehničnem in poslovnem sektorju).

Organi zavoda so: generalni direktor, svet zavoda in strokovni svet (pravni vir: 8. in 9. člen Sklepa o ustanovitvi CD). Zavod ima za vodenje posameznih makroorganizacijskih enot oziroma področij dejavnosti opredeljene pomočnike generalnega direktorja, direktorje poslovnega, tehničnega in kongresno-komercialnega sektorja.

## 4 POSLOVNO OKOLJE CANKARJEVEGA DOMA

Podjetja ne morejo uspešno poslovati, če so v sporu z okoljem oziroma če ne razumejo in niso odgovorni do notranjega in zunanjega okolja, v katerem poslujejo (Jaklič, 2002, str. 1). Politični, gospodarski, kulturni in tehnološki trendi v naravnem podokolju organizacije pomenijo najširše omejitve in možnosti za prihodnje delovanje. Zato kaže te trende in tendence ugotavljati (Pučko, 2003, str. 348).

*Aktualnost* analiziranja širšega in ožjega poslovnega okolja CD izhaja iz posebnosti CD, ki je javni zavod s področja kulture, izvaja pa tudi kongresno in drugo dejavnost na trgu. Večina organizacij, ki se na Slovenskem registrirano ukvarjajo s kongresnim in poslovnim turizmom, deluje v privatnem sektorju, CD pa izvaja svoje kulturno umetniške programe (glavno, osnovno dejavnost) v skladu s predpisi, ki veljajo v javnem sektorju. Zato tudi njegova stranska, kongresna dejavnost, deluje v skladu s temi predpisi, kljub temu, da se ta dejavnost izvaja na trgu. Ob vse večji konkurenčnosti v širši panogi, poslovnem in kongresnem turizmu, je vse težje doseči poslovni uspeh. Povečuje se tekmovalnost v panogi in destabilizira ustaljen način dosedanjega delovanja kongresne dejavnosti v CD.

Analiza tistega dela poslovnega okolja, ki ima največji neposredni vpliv na dejavnost CD, je pomembna analitska podlaga za obravnavo uspešnosti poslovanja CD. Tudi na osnovi njenih ugotovitev bi morale kmalu priti do temeljite strateške presoje o primernosti dosedanjih načinov izvajanja kulturno-umetniške in kongresne dejavnosti in o njunem razmerju.

#### **4.1 Ekonomsko okolje**

Za področje kulturno umetniške (in kongresne) dejavnosti je v ekonomskem okolju posebej pomemben davčni sistem. Vsaka sprememba na področju davkov vpliva na poslovanje, pogosto različno za obe ključni dejavnosti CD. Oprostitev davka na dodano vrednost za kulturno-umetniški program ima pozitiven učinek pri določanju cen vstopnic za prireditve in s tem na večjo dostopnost kulture širšemu krogu obiskovalcev, kar je namen te oprostitve, negativnega pa za dejavnost CD na trgu, ki zaradi sorazmerno obsežnega dela oproščene kulturno-umetniške dejavnosti in proračunskih virov financiranja te dejavnosti onemogoča poračunavanje vstopnih davkov v celoti. Odbitni delež vstopnih davkov v CD znaša v zadnjih letih od 32 % do 36 % davka na dodano vrednost. Kongresne storitve imajo zaradi odbitnega deleža davka na dodano vrednost 10 % višje stroške od konkurence, ki lahko v celoti poračunava vstopne davke, stroški kulturno-umetniške dejavnosti pa so (zaradi dejavnosti na trgu) sorazmerno nižji kot v javnih zavodih, ki opravljajo le javno službo. Po izračunih v službi za finančno-računovodske zadeve so bili, zaradi kombinacije obdavčene in neobdavčene dejavnosti, na letni ravni v letu 2004, stroški kulturno-umetniške dejavnosti CD približno 80 milijonov nižji, kot bi bili, če CD ne bi opravljal tudi dejavnosti na trgu. Stroški kongresne in druge dejavnosti na trgu so za približno 65 milijonov višji kot bi bili, če bi bila vsa dejavnost CD obdavčena po 20 odstotni stopnji davka na dodano vrednost. Aktualna davčna zakonodaja ima za glavno dejavnost (javno službo) CD pozitivne, za stransko (kongresi in druga dejavnost na trgu) negativne učinke.

V zadnjem letu so se zvišale obdavčitve honorarjev gostujočih umetnikov iz tujine. Znesek obdavčitev honorarjev je lahko do 44 %, če z državo, iz katere je umetnik, nima Slovenija sklenjenega sporazuma o izogibanju dvojnega obdavčenja. Ker so sporazumi sklenjeni le za približno 40 držav, so se v letu 2005 izjemno povečali stroški gostovanj umetnikov iz tujine. Tako CD relativno velik del subvencije s plačilom davkov vrne v proračun.

## 4.2 Pravno-politično okolje

Politične razmere imajo močan vpliv na kulturno-umetniško in kongresno dejavnost, ne le v CD, ampak povsod po svetu. V zadnjem obdobju pomeni pomembno prelomnico, ki ima negativen vpliv na obe dejavnosti, teroristični napad na WTC v New Yorku 11. septembra 2001. Vplivi so različni: daljše obdobje po terorističnem napadu se zmanjša obisk kulturnih prireditev, manj je potovanj (zasebnih in kongresnih turistov). Zadnji dve desetletji lahko ocenimo kot zelo negotovi in težavni neposredno za izvajanje dejavnosti CD: razpad Jugoslavije (v enem tednu smo leta 1991 izgubili 12 že potrjenih mednarodnih kongresov), balkanske vojne, politična nestabilnost na tem območju, mednarodni terorizem, stabilizacija (apreciacija tolarja), privatizacija, denacionalizacija. Vse to so ključni razlogi za spremenljive razmere, ki jih je težko predvidevati na področjih delovanja CD.

Za javne zavode velja restriktivna zakonodaja, ki zelo omejuje možnosti CD, ki izvaja tudi gospodarsko dejavnost znotraj javnega sektorja. Predvsem v zadnjih letih vlada s pripravo številnih zakonov in drugih predpisov izjemno omejuje poslovanje javnih zavodov (Zakon o medijih, Zakon o rabi slovenskega jezika, Zakonodaja na področju javnega sektorja). S sprejetimi predpisi se birokratizira delo ne le v (ožji) državni upravi, ampak tudi v storitvenem delu javnega sektorja. Zakonodaja ne spodbuja »hibridnih« organizacij, ki tvorijo nekakšen »prehod« med sektorjem države in gospodarstva. Prihaja do nesmislov: kongresni sektor na primer opravlja gospodarsko dejavnost na trgu, zaposleni pa so obravnavani kot javni uslužbenci. Ker so zaposleni javni uslužbenci, je zelo omejena možnost stimulativnega nagrajevanja, prav tako so (po enotni metodologiji, ki velja za javni sektor) zelo omejene osnovne plače in možnosti napredovanja na delovnem mestu in znotraj zavoda.

V zadnjem obdobju se vse bolj priporoča zasebno-javno partnerstvo. Kulturne organizacije, ki bodo s statusnim preoblikovanjem orale ledino, bodo zaradi še vedno nestabilnega politično-pravnega okolja v Sloveniji prevzele nase veliko tveganje, saj lahko čez noč izgubijo nujne prepotrebne vire sofinanciranja za področje kulturno-umetniške dejavnosti, ki jih zaradi premajhnega trga kulturnih dobrin in nespodbudne fiskalne politike ne bodo mogle na hitro nadomestiti.

## 4.3 Tehnološko okolje

Poslovni svet je ena glavnih institucij, preko katere nove oblike znanosti in tehnologije prihajajo do družbe (Jaklič, 2002, str. 113). Smo družba znanja in informacij. Znanje je osnovni vir za posameznika in za družbo.

Za izvajanje osnovne, kulturno-umetniške dejavnosti je CD ustrezno opremljen z odsko tehnologijo, ki omogoča izvedbo aktualnih gostovanj iz mednarodne ponudbe in produkcije glasbeno-scenskih del. Za razvoj poslovnega turizma je potrebno ustrezno tehnološko okolje (ki ustreza mednarodnim standardom): s sodobno tehnologijo opremljeni kongresni centri in hoteli in podporne institucije (univerze, inštituti, klinike, raziskovalni centri), ki omogočajo dostop do mednarodnih institucij, ki se odločijo za izvedbo mednarodnih srečanj v Sloveniji. Poleg opremljenih centrov (za pridobitev mednarodnih kongresov veljajo strogi določeni mednarodni standardi) je pogoj za uspešno pridobivanje mednarodnih kongresov razvit

nacionalni inovacijski sistem. Predavatelji, vodilni znanstveniki, podjetniki in politiki, ki se srečajo na enem mestu, pritegnejo pozornost javnih občil in strokovne javnosti; obiskujejo znanstvene ustanove, klinike, tovarne; navezujejo stike; gostujoči zdravniki posredujejo svoje znanje območnim kolegom, enako velja za arhitekta, tehnika, podjetnika. Pridobitev in uspešna organizacija velikega medicinskega ali drugega znanstvenega kongresa sta nacionalnega pomena; države in vlade se zavedajo pomembnosti mednarodnih kongresov z vsemi neposrednimi in stranskimi učinki, zato kongresno dejavnost podpirajo protokolarno, organizacijsko, administrativno in tudi gmotno.

Za konkurenčnost na področju kongresnega turizma so v prednosti središča, ki imajo vrhunsko kongresno in ostalo opremo, ponujajo kompleksne storitve za organizacijo in izvedbo prireditve ter imajo učinkovit management. V Sloveniji se je v zadnjih letih zgradila dobra kongresna infrastruktura. Slovenija je dobila nekaj novih, vrhunsko opremljenih kapacitet na področju poslovnega oziroma kongresnega turizma.

Prostori, kjer potekajo kongresi, so komunikacijski, informacijski oziroma medijski centri, ki omogočajo informacije in komunikacije s podporo najsodobnejših tehnologij. Uporaba medmrežja mora omogočati neposredni pretok prenosov v vse prostore, kjer poteka kongresno srečanje. Na voljo morajo biti dostopi do interneta, telekonference, projekcije nastopov, predavanj, vsebin s pomočjo najsodobnejših multimedijskih tehnologij. V Sloveniji država še okleva z razvojem infrastrukture za storitve informacijsko-komunikacijske tehnologije in telekomunikacij.

Z opremo in odrsko tehnologijo CD omogoča izvedbo najsodobnejših vrhunskih kulturno-umetniških produkcij in gostovanj iz tujine.

Po drugi strani razvoj tehnologije predstavlja tudi grožnjo »živi« kulturno umetniški dejavnosti, izvedeni na odrih in pred navzočim občinstvom. Umetnost in kultura je vse bolj dostopna najširšemu krogu prebivalcev posredno, s pomočjo sodobne tehnologije, kar pričara neposrednost na njihovih domovih prek različnih elektronskih medijev in nosilcev zvoka in slike.

#### **4.4 Naravno, kulturno in socialno okolje**

Slovinci radi govorimo o Sloveniji z znanim izrekom »Na sončni strani Alp«. Odličnost Slovenije kot turistične dežele je v tem, da smo ena redkih dežel, ki ima na geografsko zelo majhnem prostoru (skoraj) vse: gore, hribe in nižine, kras, reke, jezera in morje. Na majhnem prostoru so številne naravne in kulturne znamenitosti. Turizem ima tudi zaradi naravnih razmer vse možnosti, da postane že v tem desetletju ena temeljnih gospodarskih panog. Že omenjene prednosti Slovenije kot dežele poslovnega turizma so v dostopnosti, bližini in legi, varnosti, urejenosti, čistosti, zelenem okolju, številnih naravnih in kulturnih znamenitostih, prijetni klimi in vremenskih razmerah. Slovenija je tudi relativno neodkrita dežela.

Z dvigom izobrazbene ravni in življenjskega standarda ljudje postajajo vedno bolj zahtevni. Obisk kulturnih prireditev narašča z dvigom ravni izobrazbe. Tudi zato, ker se z dvigom



ravni izobrazbe povečuje dohodek. Izdatki za kulturo in rekreacijo so v močni pozitivni korelaciji z življenjskim standardom prebivalstva, za katerega so vse bolj pomembni kakovost življenja, prosti čas in zdravje (fizično, čustveno, družbeno). Osnovne potrebe so ob višjem dohodku prej in bolje zadovoljene in tako si prebivalci lažje privoščijo več kulture, rekreacije in turizma. Potrošne navade gospodinjstev v Sloveniji spremlja Statistični urad RS z anketami o porabi gospodinjstev v Sloveniji, katerih analize potrjujejo to trditev.

Umetnost in kultura sta pomembni za kakovostno preživljanje prostega časa. Prebivalstvo v Evropi (in Sloveniji) se hitro stara. Starejši ljudje postajajo vse pomembnejša ciljna skupina, imajo več prostega časa, finančnih sredstev, so kritični in aktivni potrošniki, vse več poslovnih srečanj je namenjenih tretjemu življenjskemu obdobju. Individualnost dobiva vedno večjo prednost pred standardizacijo.

Zaradi vedno večje ekološke ozaveščenosti ima Slovenija dobre možnosti kot zatočišče z ohranjeno naravo.

Kljub zgodovinski rasti in razvoju so mnogi zaskrbljeni, kako bo s prihodnostjo kulture, predvsem zaradi demografskih sprememb in preferenc med mladimi, ki so vse bolj naklonjeni predvsem elektronskim medijem kot obliki zabave. Vprašanje glede prihodnjih obiskovalcev nekaterih umetniških zvrsti (na primer koncertov klasične glasbe) je umestno in vedno bolj resno za kulturne managerje, tudi za vodstvo CD.

#### **4.5 Ocena konkurence na področju dejavnosti na trgu**

Pri izvajanju programa dejavnosti na trgu so se v letu 2004 občutneje pokazale posledice izjemno hitrega in širokega razvoja kongresne infrastrukture v Sloveniji v zadnjih letih. Nobenega dvoma ni več, da je ponudba zmogljivosti za mednarodno kongresno dejavnost precej preseгла povpraševanje. V tem smislu se je tržni položaj CD poslabšal zlasti zaradi visoke kakovosti prostorskih in tehnoloških prednosti novih kongresnih centrov, ki so običajno v sklopu hotelov. S tem imajo prednost pred CD, saj zagotavljajo nočnine in gostinske storitve gostom. Prednost imajo tudi v večji prilagodljivosti, manjših stalnih stroških kot so v CD, so relativno cenejši, saj lahko poračunajo vse vstopne davke, ker nimajo odbitnih deležev kot CD. Zaradi vse hujše konkurence se povečujejo stroški in aktivnosti marketinške službe v kongresnem sektorju in na ravni CD, v ponudbe se vključujejo nove storitve, veliko pozornost se posveča profesionalni izvedbi prireditve in zniževanju stroškov.

Zastarelost prostorov (manjših sejnih sob v prostorih brez dnevne svetlobe), ki so v CD prvenstveno namenjeni kongresni dejavnosti, postaja v zastavljeni tržni strategiji njen vedno šibkejši člen. Neizpodbitno dejstvo je, da se organizatorji kongresov, simpozijev in delovnih srečanj raje odločajo za moderno opremljene prostore. Posledice nezadostnega vlaganja države v tehnološko in prostorsko prenovo zgradbe in odra se vse bolj kažejo tudi pri uresničevanju javne službe. Popolne prenove so potrebni velika sprejemna dvorana, drugo preddverje, kulturni klub, prej ali slej bo nujno zamenjati stole v vseh dvoranah, odrska oprema že zaostaja za najnovejšimi tehnološkimi dosežki, zastarela je tudi celotna

informacijska tehnologija – zlasti še, ko gre za komunikacijo z obiskovalci oz. gosti kongresov.

Ena od značilnih težav CD je povezana z lokacijo. Prednost lokacije v središču mesta ima namreč tudi številne slabosti: pomanjkanje parkirišč, slaba pretočnost cest v prometnih konicah, težave pri logistiki (dovozi in odvozi opreme in udeležencev ter izvajalcev).

Med notranje omejitvene dejavnike kratkoročnega pridobivanja kongresnih prireditev sodijo zasedene dvorane v terminih, ki so zanimivi za potencialne sprotne poslovne partnerje. Prepletanje kulturno-umetniške in kongresne dejavnosti, ki ima pozitivne prednosti zaradi boljšega izkoristka kadrovskih in prostorskih zmogljivosti in nižjih splošnih stroškov na prireditve, je pogosta težava pri terminskem načrtovanju in usklajevanju programov. Za kratkoročno pridobivanje prireditev, ki pa je nujno za uresničevanje oziroma pridobivanje načrtovanih finančnih virov, ostajajo na razpolago le manj privlačni (nezanimivi) časovni termini. Pri umeščanju in načrtovanju programov imajo prednost kulturni programi, ker so vključeni v letne programe, ki jih sofinancira Ministrstvo za kulturo. Kongresnim je na voljo "preostalih" 30 % kapacitet, ki pa pogosto niso v interesu potencialnih naročnikov kongresnih storitev.

#### **4.6 Učinki poslovanja Cankarjevega doma na okolje**

Medtem ko je učinke kongresne dejavnosti na druga družbena področja mogoče oceniti, nekatere celo izmeriti, je izjemno težka ocena učinkov izvajanja kulturno-umetniškega programa na gospodarstvo, socialne razmere, vzgojo in izobraževanje, regionalni razvoj itd. V Sloveniji se nobena sociološka, ekonomska, psihološka ali pedagoška znanstvena ustanova ne ukvarja z raziskovanjem stvarnih učinkov umetnosti oziroma umetniških in kulturnih prireditev in razstav na človeka in družbo. Res je, da se je zadnje čase začelo govoriti in spraševati o ekonomskih eksternalijah kulture in umetnosti, vendar pa ni nikogar, ki bi si upal ponuditi model oz. metodo za merjenje tistih učinkov kulture in umetnosti, ki bi povedali, kakšen je njun prispevek na trajnostni razvoj družbe. Večina teh učinkov je dolgoročnih in posrednih, niso pa zanemarljivi. Najpomembnejša je verjetno ocena, da program CD kot celota pomembno vpliva na utrjevanje kulturne identitete naroda, na odprtost države v svet in svobodo, sproščenost in bogastvo duhovnega življenja vseh obiskovalcev. Izjemno ugoden je učinek na kulturno ozaveščenost mladih generacij. Večina prireditev je vključenih v redni šolski sistem kulturne vzgoje, nekaj pa jih je vsako leto naslovljenih na starše. Vse več mladih prihaja na druge koncertne, operne, dramske, plesne, filmske in humanistične dogodke. V letni strukturi obiskovalcev vseh kulturnih prireditev CD je v zadnjih letih približno 40 odstotkov mlajših od 25 let, kar je z vidika pedagoških in andragoških ciljev vzgoje in razvoja obiskovalcev zelo dober dosežek.

Z izgradnjo cestnega križa je CD vse bližje dolgoročnemu cilju, da se povečuje število obiskovalcev iz vse Slovenije. Cestni križ na eni strani in dober program v prestolnici na drugi strani glede obiska prireditev vse očitneje brišeta meje med centrom in drugimi regijami. Svojevrsten učinek kulturno-umetniškega programa se odraža tudi v odnosu do gospodarstva. Partnerske vezi med CD in gospodarstvom so zelo močne, saj je veliko podjetij, družb in bank, ki so zaradi dobrega obiska prireditev našle eno od možnosti za

izvajanje svojih tržnih aktivnosti, ko gre za utrjevanje podob podjetij in za promocijo njihovih novih proizvodnih produktov.

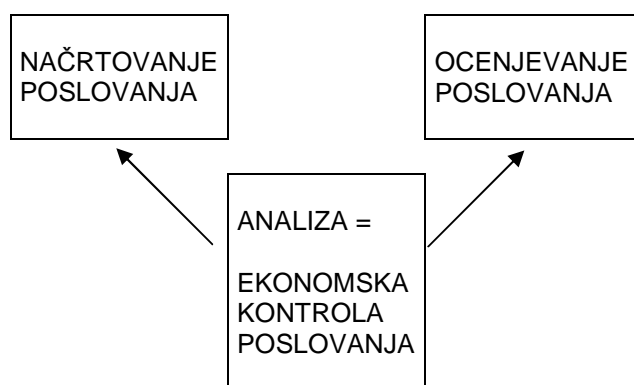
## 5 ANALIZA POSLOVANJA CANKARJEVEGA DOMA (MODEL)

### 5.1 Osnovni model kontrolinga

Analiza poslovanja zajema na eni strani ocenjevanje poslovanja, na drugi strani pa načrtovanje poslovanja podjetja. Analiza poslovanja je v svojem bistvu hkrati ekonomska kontrola poslovanja, ki zajema tako ocenjevanje kot načrtovanje poslovanja (Pučko, 2001, str. 8).

Skica podaja te praktično integrirane, a deloma tudi ločene faze analize poslovanja, ki so osnova analize poslovanja tudi v CD.

**Slika 4:** Splošna shema analize poslovanja



Strokovna literatura (Pučko, 2001, str. 44) priporoča dva temeljna pristopa pri zasnovi uporabne analize poslovanja:

- zasnovo analize poslovanja po zaporedju faz reprodukcijskega procesa, ki vključuje analizo sredstev podjetja, analizo zaposlenih, analizo faz poslovnega procesa in analizo poslovnega uspeha in uspešnosti;
- zasnovo analize poslovanja, ki izhaja iz ocenjevanja poslovnega uspeha in uspešnosti, analizo sredstev podjetja, analizo zaposlenih in analizo faz poslovnega procesa.

Tema tega diplomskega dela ni celovita analiza poslovanja oziroma vseh poslovnih funkcij CD, ampak le predstavitev izbranih primerov iz analize poslovanja, ki naj pokažejo, kako v tem zavodu deluje model, tj. kako se načrtovanje nadzoruje s primerjavo načrtovanih in doseženih učinkov. Tak sistem, ki v CD povezuje načrtovanje in analize poslovanja, je značilen za kontroling.

Po J. Webbru zajema kontroling: 1. izvajanje primerjav med doseženim in načrtovanim, 2. ugotavljanje odmikov, 3. analiziranje vzrokov odmikov, 4. predlaganje izboljševalnih ukrepov v okviru danih ciljev in usmeritev, 5. predlaganje sprememb ciljev in usmeritev podjetja. Kontroling torej vključuje celoto analize poslovanja. Začenja z načrtovanjem, nadaljuje s spremljanjem in z ocenjevanjem uresničevanja načrtovanega, na temelju primerjav načrtovanega in uresničenega, ter skrbi za ukrepe, ko nastopi potreba (Pučko, 2001, str. 304-305). Kontroling predvideva ovire na poti do zastavljenega cilja, zaznava odmike, opozarja nanje in predlaga ukrepe – vse to zato, da je poslovni načrt dosežen. Turk navaja mnenje hrvaške avtorice Aveline Holjevac, da je kontroling eno od petih delovnih področij poslovanja. Njegovi ključni nalogi sta merjenje in usmerjanje posameznega dela ali celotne organizacije, da se uresniči načrtovano. Poslovanje se vodi v okviru zastavljenih ciljev (Turk, 2003, str. 38-43).

Najbolj značilne posebnosti modela CD, ki povezuje načrtovanje z analizami poslovanja, so: programsko, terminsko in finančno načrtovanje, analiza uresničevanja programa, kazalci obsega in strukture programa, kazalci izkoristka zmogljivosti in zasedenosti dvoran (preko izbranih kazalcev izkoriščanja zmogljivosti) in analiza finančnega poslovanja (s kazalci uspešnosti). Drugih faz ali vidikov analize poslovanja, čeprav pomembnih za poslovanje (denimo dolgoročnih ocen, analize odmikov posameznih vrst stroškov in prihodkov po projektih, programih in v celoti, ali pa poskuse kakovostno-količinskih analiz), diplomsko delo zaradi prostorskih omejitev ne vključuje. Za boljšo ponazoritev modela analize poslovanja so uporabljeni konkretni podatki iz poslovanja CD v zadnjih letih.

## 5.2 Načrtovanje poslovanja v Cankarjevem domu

Preden začnejo v kulturi načrtovati, si morajo odgovoriti na vprašanje, zakaj bodo organizirali in izvedli koncert, razstavo, gledališko predstavo, opero, festival sodobne glasbe, mednarodni kongres, družabno prireditev... Ali hočejo zaslužiti več denarja, poslušalcem predstaviti novega skladatelja, koreografa, sodobno plesno skupino, umetniško zbirko, obdobje iz preteklosti?

Za CD je, tako kot za ostale posredne proračunske uporabnike, značilno programsko in finančno načrtovanje (predračunavanje). Vsebina programa in finančnega načrta za proračunske uporabnike ni strogo prepisana, ampak jim je v veliki meri prepuščeno, kaj vključijo v načrte. Vsebina letnih načrtov in poslovnih poročil je le okvirno določena (vključuje obvezna razkritja, značilna za računovodska poročila). V vsakem primeru morajo letni načrti in letna poročila vključevati:

- letne cilje oziroma doseganje ciljev zavoda za različne uporabnike: vodstva zavoda, ustanovitelje oziroma lastnike, uporabnike storitev (obiskovalce prireditev, udeležence kongresov, poslovne partnerje), zaposlene. Letni cilji so konkretizacija dolgoročnih ciljev poslovanja. Določimo jih opisno ali številčno (količinsko ali vrednostno);
- letne cilje posameznih dejavnosti, organizacijskih enot, področij, mest odgovornosti;
- poti oziroma načine, postopke, aktivnosti za učinkovito doseganje zastavljenih ciljev;

- primerjave z ustreznimi osnovami: že uresničenimi (ali načrtovanimi) kategorijami. Načrt ali uresničitev ciljev ustrezno pojasnimo. To velja tako za opisne kot za številčno izražene cilje.

Letni načrt CD sestavljajo:

- program CD, ki ga sestavljata kulturno-umetniški program in program dejavnosti CD na trgu,
- terminski načrti (časovno razporejanje programa) po dvoranah (načrti izkoristka kapacitet),
- načrti dela po organizacijskih enotah,
- kadrovski načrt,
- načrt investicij in investicijskega vzdrževanja,
- finančni načrt CD,
- metodologija oziroma postopki za izdelavo, sprejem, uresničevanje ter spremljanje načrtov.

CD pripravi predlog programa in finančnega načrta na osnovi neposrednega poziva Ministrstva za kulturo v skladu z določili in predpisi, ki veljajo za javne zavode s področja kulture. Neposrednemu pozivu sledi pojasnjevalni sestanek vodstva CD s pristojnimi uslužbenci ministrstva, obravnava predloga programa in finančnega načrta na strokovnih komisijah. Z ugotovitvami strokovnih komisij so seznanjeni direktorji javnih zavodov, ki lahko pripravijo glede na mnenja in ocene strokovnih komisij pojasnila in ugovore. Odločba ministra za kulturo o višini javnih sredstev za program je končna osnova za Program in finančni načrt CD, ki ga mora za dogovorjeni obseg programa s soglasjem sveta zavoda sprejeti generalni direktor.

V nadaljevanju na kratko povzemamo posebnosti načrtovanja kulturno-umetniškega programa in finančnega načrtovanja v CD. Preostali deli Letnega načrta CD se ne razlikujejo od modelov in postopkov načrtovanja v drugih organizacijah, zato niso vključeni v diplomsko delo.

## **5.2.1 Načrtovanje programa v Cankarjevem domu**

### **5.2.1.1 Programsko načrtovanje**

Osnova načrtovanja v CD je program. Program CD v uvodu povzema ključne dolgoročne cilje (zakaj obstajajo, s kakšno dejavnostjo se ukvarjajo, katere so najpomembnejše storitve, kdo so partnerji v dejavnosti: stranke, podporni člani, ustanovitelji, pokrovitelji, zakaj sodelujejo s CD, kako se je dejavnost CD spreminjala v zadnjih petih letih, katere so najpomembnejše prednosti in slabosti CD, katere najpomembnejše vrednote vključuje filozofija poslovanja, kakšna je dejavnost CD v očeh javnosti) in vizijo za naslednje triletno obdobje. Letni obseg programa po obsegu in strukturi je okvirno določen s strategijo CD, program je načrtovan po določeni metodologiji.

Kulturno-umetniški program je razčlenjen po dejavnostih. Dejavnosti kulturno-umetniškega programa: klasična glasba, druga glasba, gledališče in sodobni ples, film, kulturna vzgoja in

humanistika in razstave so razčlenjene na zvrsti (klasična glasba na simfonično, glasbeno scenska dela, balet, vokalno glasbo, folkloro, komorno glasbo ...). Znotraj posamezne zvrsti je program načrtovan po datumih prireditev (od 1. januarja do 31. decembra) in po dvoranh (Gallusova, Linhartova, Kosovelova ...).

Tudi program dejavnosti na trgu je razčlenjen, in sicer po metodologiji, ki jo za razvrščanje projektov na področju kongresnega oziroma poslovnega turizma priporoča ICCA<sup>4</sup>. ICCA priporoča metodologijo in zbira statistične podatke o kongresni dejavnosti.

Vsaka organizacijska (sektor, oddelek) in programska enota (prireditve, zvrst, dejavnost) v CD ima določeno številčno šifro, ki omogoča razvrščanje, evidentiranje in sortiranje vseh vsebinskih, finančnih in drugih informacij za posamezno organizacijsko enoto, prireditve, zvrst, dejavnost, program (ločeno za javno službo in dejavnost na trgu) in CD kot celoto. Osnovni šifranti so enaki od leta 1981 dalje in omogočajo celovite in podrobne analize podatkov o poslovanju CD od ustanovitve dalje.

Primer strukture šifranta CD:

2	poslovni sektor
201	služba za kadrovske zadeve
20101	pravne in odvetniške storitve
...	
4	javna služba / kulturno umetniški program oz. sektor
401	glasbeni program (v javni službi) / dejavnost
40101	simfonična glasba (v glasbenem programu) / zvrst
4010101	določen koncert v okviru glasbenega programa / prireditve

### 5.2.1.2 Terminsko načrtovanje aktivnosti v dvoranh in prostorih CD

Za vse prireditve, ki se vključijo v kulturno-umetniški program, se najkasneje do konca julija za naslednje koledarsko leto opravijo rezervacije dvoranh, in sicer za načrtovan obseg priprav dvoranh in opreme, vaj izvajalcev in prireditev. Kulturno-umetniškemu programu je na voljo 70 % razpoložljivih kapacitet (prostorskih, kadrovskih). Razpoložljive dvoranske kapacitete merijo s termini. En termin je 5- do 6-urni časovni blok, ko se v dvorani opravljajo aktivnosti, povezane z izvedbo prireditev (priprave, vaje, prireditve in pospravljanje po prireditvah). Vsak dan je v osnovi razdeljen na tri termine: dopoldan, popoldan in zvečer. Izhodišče pri terminskem načrtovanju je letna načrtovana zasedenost dvoranh, ki jo omejuje razpoložljivi letni fond ur delovnega časa zaposlenih delavcev tehnične izvedbe programa. Kongresnemu programu (trženju prostih zmogljivosti) je na voljo (preostalih) 30 % razpoložljivih kapacitet, s tem, da se mednarodni kongresi pridobivajo in načrtujejo za več let vnaprej, 50 % kongresnega programa pa se pridobi na osnovi kratkoročnega trženja prostih kapacitet in storitev CD, ki se določi z letnimi načrti za naslednje leto.

---

<sup>4</sup> ICCA ali International Congress and Convention Association je nepridobitna organizacija, ustanovljena v 60-ih letih, ki se ukvarja s trženjem in bazo podatkov mednarodnih prireditev.

Letni obseg in struktura programa izhajata iz strategije CD, v kateri so programski cilji po obsegu in strukturi usklajeni z zmogljivostmi CD (kadrovske, dvoranske).

## **5.2.2 Finančno načrtovanje**

Nobena resnejša neprofitna organizacija se ne loti procesa načrtovanja brez finančnega načrtovanja. Načrtovan program mora biti ovrednoten, načrtovani stroški, ki so odvisni od obsega in strukture načrtovanega programa, morajo biti usklajeni z realnimi viri financiranja.

### **5.2.2.1 Finančno načrtovanje v kulturni organizaciji**

Pomemben argument za finančno načrtovanje v neprofitnem sektorju je v tem, da vsi tisti, ki naj bi zagotavljali sredstva za sofinanciranje, želijo videti rezultate procesa planiranja, preden zagotovijo sredstva (Wolf, 1999, str. 303). Finančni vidik poslovanja je zelo pomemben, ko se odloča o sofinanciranju programov, ne glede na to, ali bodo program sofinancirali donatorji, pokrovitelji ali pa tisti, ki zagotavljajo javna sredstva na ravni države, regije ali lokalne skupnosti.

V javnih zavodih s področja kulture ni mogoče ločiti programskega načrtovanja od predračunavanja za posamezne kulturne prireditev ali programske sklope. S finančnim vrednotenjem kulturno-umetniških prireditev se odločilno vpliva na to, kakšna bo prireditev, saj se praviloma razporeja omejena finančna sredstva. Pri finančnem načrtovanju in razporejanju omejenih virov morajo nujno sodelovati umetniki in kulturni menedžerji, ki usklajujejo umetniške ambicije in ideje z realnimi finančnimi sredstvi (koliko omejenih sredstev za sceno, kostume, honorarje solistov, posebne učinke ...). Tisti, ki razporeja sredstva, pomembno vpliva na to, kakšna bo prireditev (razen, če je predračun mrtva črka na papirju, sredstva pa se trošijo povsem drugače in nenadzorovano). V javnih zavodih s področja kulture niso izjema ravnatelji in direktorji, ki menijo, da se jih finančno načrtovanje ne tiče, prav tako jih ne zanima sprotne kontrole in analize poslovanja s finančnega vidika. Če bo zmanjkalo denarja, ga mora zagotoviti država v obliki večjih subvencij, saj jih očitno ne zagotavlja dovolj. Podobna je miselnost vodilnih v nekaterih uglednih kulturnih organizacijah v tujini, ko zaradi nerealnega načrtovanja ali neracionalnega trošenja sredstev oziroma umetniških ambicij, ki presegajo finančne možnosti institucij, začasno celo zaprejo gledališča in operne hiše<sup>5</sup> ali pa zamenjajo vodilni management zaradi neusklajenosti programskih ambicij z realnimi viri financiranja<sup>6</sup>.

Za finančno načrtovanje (sofinancirane) kulturno umetniške dejavnosti veljajo določene značilnosti. Predvsem v ZDA in v nekdanji Zahodni Evropi načrtujejo kulturne organizacije vse stroške oziroma odhodke, med prihodki pa pri načrtovanju ločijo prihodke, ki jih bodo zaslužile s prodajo (vstopnic in na gostovanjih) in prihodke, ki jih bodo pridobile iz javnih ali zasebnih virov. Razlika med odhodki in zasluženimi prihodki (na trgu) predstavlja »earnings gap« oziroma vrzel v zaslužku, ki jo organizacije pokrivajo s pridobljenimi

<sup>5</sup> Shakespeare Theatre London, Royal Opera House London ...

<sup>6</sup> V znameniti milanski Scali v letu 2005, ko so zamenjali umetniškega vodjo R. Muttija.

prihodki (sofinanciranjem) iz zasebnih ali javnih virov. Med zasebnimi viri so (predvsem v ZDA) najpomembnejše donacije, med javnimi viri pa (v Evropi) subvencije, ki so državne, regionalne ali lokalne iz javnih virov. »Earnings gap« je, po mnenju avtorjev kot so James Heilbrun, Charles M. Gray in drugih, posledica zaostajanja v produktivnosti in s tem osnova za eno od oblik sofinanciranja kulturno umetniške dejavnosti. Pomemben v fazi načrtovanja in pri presojah uspešnosti poslovanja v ZDA in nekdanji Zahodni Evropi je kazalec, ki kaže razmerje med zasluženimi in pridobljenimi dohodki: »earned versus unearned income«. Pomemben kazalec uspešnosti organizacije je izračunan delež pridobljenih prihodkov (subvencije, donacije) v celotnem prihodku kulturne prireditve ali organizacije (Heilbrun, 2001, str. 153–155).

### 5.2.2.2 Finančno načrtovanje v Cankarjevem domu

V CD je finančno vrednotenje oziroma izdelava predračunov prireditev, projektov, programskih sklopov timsko delo, kjer morajo sodelovati različni strokovnjaki. Planiranje projekta je v bistvu usklajevanje poslovnih funkcij. Vsaka prireditev, razstava, dogodek je bolj ali manj zahteven projekt. Projekti med sabo konkurirajo za kadre, omejena finančna sredstva, proste dvoranske zmogljivosti, opremo ter ostalo. Vsak projekt je poslovna enota, ki zaseda kapacitete (dvorane in opremo, kadre in finančna sredstva). Znotraj posameznega projekta se po uvrstitvi prireditve v program, začne usklajevanje finančnih virov, ki jih v procesu načrtovanja razporejamo za različne namene. Interni trg v CD, kjer vodje programov in projektov tekmujejo za omejene vire, zahteva načrtovanje in usklajevanje dejavnosti.

Ločevanje predračunavanja oziroma finančnega načrtovanja od načrtovanja programov predpostavlja, da se finančno načrtovanje uporablja za vrednostne in računovodsko izražene kategorije, načrtovanje programov dela pa vključuje neračunovodske kategorije. Predračunavanje zajema vsa področja poslovanja CD, katerih delovanje se vrednostno izrazi v računovodskih evidencah in letnih poročilih. Vsi predračuni v CD postanejo del finančnega načrta CD, ko so usklajeni in vključeni v program in finančni načrt CD za določeno obračunsko obdobje (koledarsko leto), ki ga s soglasjem sveta sprejme generalni direktor. Finančni načrt CD predstavlja ovrednotenje programa za zavod kot celoto, program javne službe, program dejavnosti na trgu, ki so zbir ovrednotenja vseh dejavnosti, zvrsti in posameznih prireditev in storitev.

Finančni načrt CD zajema:

- finančni načrt poslovanja, ki vključuje: finančni načrt prihodkov in odhodkov za CD kot celoto ter ločeno za javno službo in dejavnost na trgu, načrt odhodkov po virih financiranja, ločeno za javno službo in dejavnost na trgu, predračune neposrednih (programskih) stroškov in virov financiranja neposrednih stroškov za vse dejavnosti, zvrsti in posamezne prireditve, ki so vključene v program javne službe in ločeno v program dejavnosti na trgu, predračune splošnih stroškov po organizacijskih enotah in po vrstah stroškov ter merila za njihovo razporejanje na javno službo in dejavnost na trgu, predračune stroškov dela (plač, drugih osebnih prejemkov, prispevkov, davkov...) za CD kot celoto ter ločeno za javno službo in dejavnost na trgu z viri financiranja;



- predračun investicijskega vzdrževanja in investicij;
- izračun cen storitev za javno službo (po dejavnostih) ter za dejavnost na trgu;
- predračunske računovodske izkaze: predračunski izkaz denarnih tokov za CD kot celoto ter ločeno za javno službo in dejavnost na trgu ter predračunski izkaz uspeha za CD kot celoto ter ločeno za javno službo in dejavnost na trgu.

Za CD je značilno predračunavanje brez opiranja na preteklost (ničelno predračunavanje). Izhodišče za vrednotenje je načrtovan program, ki je ovrednoten in usklajen z realnimi viri financiranja. Predračunavanje brez opiranja na preteklost (ničelno predračunavanje) temelji na predpostavki, da je treba vse sedanje dejavnosti proučiti in jih v prihodnosti izvajati le, če so potrebne in zagotavljajo doseganje ciljev organizacije. Vsak vodja mora vsak odhodek in strošek posebej upravičiti, sicer ga ni mogoče zajeti v predračun (Turk, 2003, str. 229).

Vsi finančni predračuni, finančni načrt CD ter vsi obračuni izhajajo v osnovi iz vrednotenja stroškov in virov financiranja. Postavke so razčlenjene po naravnih vrstah stroškov in prihodkov glede na veljaven kontni načrt (s številnimi analitičnimi podkonti), kar omogoča spremljanje načrtovanega na osnovi evidenc v računovodstvu za posamezno prireditelja, vrst, dejavnost, javno službo in dejavnost na trgu ter CD kot celoto po nastanku poslovnih dogodkov in v denarnem toku.

V CD kulturno-umetniški program z javnimi sredstvi sofinancira Ministrstvo za kulturo. Sredstva zagotovi z odločbo, ločeno za sofinanciranje neposrednih (programskih) in splošnih stroškov javne službe, za stroške dela (plače, prispevki, davki) in za investicijsko vzdrževanje in nakup opreme za dogovorjen obseg javne službe.

**Tabela 3:** Načrtovani odhodki CD za leto 2004 po virih financiranja

Vrste odhodkov / po virih financiranja	javni viri financiranja		zaračunani viri		delež MK v %
	MK v 000 SIT	MOL v 000 SIT	neporračunski prihodki v 000 SIT	skupaj prihodki v 000 SIT	
neposredni stroški kulturno-umetniški program	284.563	5.100	365.654	655.317	43,4
neposredni stroški dejavnosti na trgu			412.500	412.500	
splošni stroški	253.250		178.350	431.600	58,7
nakup opreme, investicije	214.933		60.000	274.933	78,2
stroški dela (plače, prispevki, regres, drugi prejemki, davek)	549.424		296.212	845.636	65,0
<b>SKUPAJ ODHODKI</b>	<b>1.302.170</b>	<b>5.100</b>	<b>1.312.716</b>	<b>2.619.986</b>	<b>49,7</b>

Vir: Program in finančni načrt CD za leto 2004.

Tabela 3 prikazuje načrt odhodkov CD za leto 2004 po virih financiranja. Načrt odhodkov po virih financiranja je pomemben element letnih načrtov CD. V stolpcih v tabeli so ločeno prikazani javni prihodki (MK, MOL<sup>7</sup>) in nejavni in drugi prihodki dejavnosti na trgu (neporračunski prihodki). Tabela vključuje tudi izračunane načrtovane deleže javnih sredstev, ki jih zagotavlja MK, po vrstah odhodkov v %.

<sup>7</sup> MK je okrajšava za Ministrstvo za kulturo, MOL za Mestno občino Ljubljana.

Osnovno vodilo pri izdelavi vseh delnih načrtov v CD je racionalno trošenje javnih sredstev na področju javne službe in omejevanje neposrednih stroškov pri izvedbi projektov dejavnosti na trgu. V fazi predračunavanja je veliko usklajevanja z izvajalci programov glede honorarjev in drugih stroškov prireditve, v skladu s predpisi, ki veljajo za javni sektor se zbirajo ponudbe in izbirajo najugodnejši ponudniki. Predračuni so razčlenjeni ne le po vrstah stroškov, ampak vsebujejo elemente, ki omogočajo v fazi analiz ugotavljanje odmikov in vzrokov zanje<sup>8</sup>. Natančno predračunavanje, sprotni obračuni, ugotavljanje odmikov ter s tem povezana odgovornost tistih, ki so v CD pristojni za načrtovanje in uresničenje načrtovanega (direktorji, vodje in vodje projektov), se ugotavlja na ravni posamezne prireditve, dejavnosti, organizacijske enote, programa javne službe in dejavnosti na trgu ter CD kot celote po zaključku določene prireditve in ob koncu obračunskega obdobja. Ugotovitve so osnova za sprejemanje ukrepov. Tabele v nadaljevanju so del modela, ki na ravni CD kot celote prikazuje vrste prihodkov in odhodkov, ki so vključeni v finančne načrte in po zaključku obračunskega obdobja v analize poslovanja. V tabeli 4 je finančni načrt prihodkov in odhodkov CD za leto 2004, ki vključuje postavke oziroma seštevke vseh delnih finančnih načrtov po vrstah, ločeno za javno službo in dejavnost CD na trgu.

**Tabela 4:** Načrtovani prihodki in odhodki CD za leto 2004, primerjava z uresničenimi 2003

prihodki in odhodki / vir: Finančni načrt CD za leto 2004 in sredstva za investicije MK / podatki iz IU 2003 so prevrednoteni z indeksi cen življenjskih potrebščin na vrednost v letu 2004	2003 v 000 SIT	FN 2004 v 000 SIT	Indeks FN 2004/ 2003	struktura 2003 v %	struktura 2004 v %	FN 2004 - 2003 v 000 SIT
<b>PRIHODKI</b>						
sofinanciranje programa Ministrstvo za kulturo	1.166.317	1.087.237	93	39,1	41,2	-79.080
sofinanciranje investicij Ministrstvo za kulturo	108.780	214.933	198	3,6	8,1	106.153
MOL, drugi proračunski viri za program	27.090	5.100	19	0,9	0,2	-21.990
prodaja vstopnic javna služba	407.398	392.857	96	13,6	14,9	-14.541
sponzorji in donatorji javna služba	117.308	86.995	74	3,9	3,3	-30.313
drugi prihodki javne službe (JS)	82.182	30.785	37	2,8	1,2	-51.397
<b>PRIHODKI JAVNE SLUŽBE = 1+2+3+4+5+6</b>	<b>1.909.076</b>	<b>1.817.907</b>	<b>95</b>	<b>63,9</b>	<b>68,9</b>	<b>-91.169</b>
prihodki od prodaje kongresov	1.054.526	797.500	76	35,3	30,2	-257.026
drugi prihodki dejavnosti na trgu (DT)	22.760	23.579	104	0,8	0,9	819
<b>PRIHODKI DEJAVNOST NA TRGU = 8+9</b>	<b>1.077.286</b>	<b>821.079</b>	<b>76</b>	<b>36,1</b>	<b>31,1</b>	<b>-256.207</b>
<b>PRIHODKI CD = 7+10</b>	<b>2.986.361</b>	<b>2.638.986</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-347.375</b>
<b>ODHODKI</b>						
neposredni stroški javne službe	802.128	655.317	82	27,0	28,1	-146.811
splošni stroški javne službe	369.850	340.114	92	12,5	13,3	-29.736
investicije in investicijsko vzdrževanje javna služba	140.903	214.933	153	4,7	7,4	74.030
stroški plač, prispevki, davki javne službe	590.965	607.543	103	19,9	23,5	16.578
<b>ODHODKI JAVNE SLUŽBE = 13+14+15+16</b>	<b>1.903.847</b>	<b>1.817.907</b>	<b>95</b>	<b>64,1</b>	<b>72,3</b>	<b>-85.940</b>
neposredni stroški dejavnost na trgu	552.343	412.500	75	18,6	12,3	-139.843
splošni stroški dejavnost na trgu	139.170	110.486	79	4,7	3,8	-28.684
investicije in investicijsko vzdrževanje dejavnost na trgu	119.546	60.000	50	4,0	2,4	-59.546
stroški plač, prispevki, davki dejavnost na trgu	253.591	238.093	94	8,5	9,1	-15.498
<b>ODHODKI DEJAVNOST NA TRGU = 18+19+20+21</b>	<b>1.064.651</b>	<b>821.079</b>	<b>77</b>	<b>35,9</b>	<b>27,7</b>	<b>-243.572</b>
<b>ODHODKI CD = 17+22</b>	<b>2.968.497</b>	<b>2.638.986</b>	<b>89</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-329.511</b>
<b>PRESEŽEK PRIHODKOV JAVNA SLUŽBA = 7-17</b>	<b>5.229</b>					<b>-5.229</b>
<b>PRESEŽEK PRIHODKOV DEJAV. NA TRGU = 10-22</b>	<b>12.635</b>					<b>-12.635</b>
<b>PRESEŽEK PRIHODKOV CD = 11-23</b>	<b>17.864</b>					<b>-17.864</b>

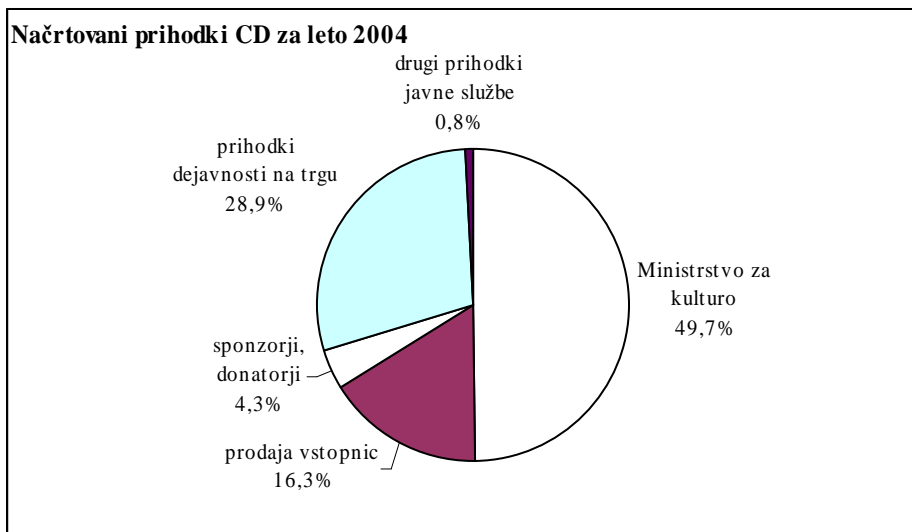
Vir: Program in finančni načrt CD za leto 2004.

<sup>8</sup> Na primer: število oseb, število dni bivanja, cena nočnine, relacije pri načrtovanih stroških prevozov ...

Indeksi v stolpcu 3 v tabeli 4 kažejo, da finančno načrtovanje v CD izhaja iz ovrednotenja načrtovanega programa (ničelno predračunavanje), saj so vsi indeksi s katerimi primerjamo načrtovane postavke v letu 2004 z uresničenimi v letu 2003 manjši od 100 (razen prihodkov in odhodkov za investicije in investicijsko vzdrževanje kjer je prav v letu 2004 Ministrstvo za kulturo na osnovi investicijskega načrta zagotovilo znatna dodatna sredstva).

Slika 5 grafično ponazarja strukturo načrtovanih virov financiranja CD za leto 2004. Podatki v tabeli 4 in sliki 5 so povzeti iz Programa in finančnega načrta CD za leto 2004, ki ga je sprejel generalni direktor s soglasjem sveta CD po prejeti odločbi MK.

**Slika 5:** Struktura načrtovanih prihodkov CD za leto 2004



Vir: Program in finančni načrt CD za leto 2004.

### 5.3 Analiza poslovanja Cankarjevega doma

Da zmanjšamo tveganje zaradi sprememb v okolju je nujno redno preverjanje uresničevanja ciljev poslovanja. Z rednimi kontrolami prilagodimo aktivnosti uresničevanju ciljev (Byrnes, 2003, str. 193–197). Byrnes predlaga naslednje korake pri kontroli poslovanja v organizaciji na področju kulture:

- določimo cilje (število predstav, število obiskovalcev, število prodanih vstopnic in prihodek od prodanih vstopnic),
- primerjamo uresničeno z načrtovanim in z dosežki v predhodnih obdobjih (kaj je bilo doseženo: na primer: za koliko se je povečala prodaja vstopnic glede na načrtovano in v primerjavi s predhodnim obdobjem),
- ocenimo vzroke za razlike med uresničenim in načrtovanim ali doseženim v predhodnem obdobju, zakaj ne dosegamo načrtovanih ciljev (pomanjkanje virov, neusposobljeni kadri, slabo vodenje),
- sprožimo aktivnosti, da bi dosegli načrtovane cilje ali pa cilje spremenimo (če ugotovimo, da so bili nerealno postavljeni).

Osnova za analize in ocenjevanje poslovanja so v CD sprejeti programi in finančni načrti. Letne cilje poslovanja, določene v Programu in finančnem načrtu, primerjajo v CD z uresničeni s pomočjo opisnih, fizičnih in finančnih kazalcev. Za ocene in analize poslovanja so ključne primerjave uresničenega z načrtovanim in z doseženim v predhodnih obdobjih.

### **5.3.1 Analiza uresničevanja programa**

Analiza uresničevanja programa obsega primerjavo uresničenega programa z načrtovanim. Vsebinske analize temeljijo na analizah odzivov kritične (strokovne) javnosti, ki jo predstavljajo objavljene kritike v medijih v Sloveniji in v tujini, odzivi obiskovalcev prireditev (merjeno s številom obiskovalcev in številom prodanih vstopnic), opažanja obiskovalcev na osnovi izvedenih anket in strokovne ocene programskih vodij.

**Uspešnost = uresničeno / načrtovano = izložki / cilj**

Vodje programov pripravijo pisne vsebinske analize uresničenih programov po dejavnostih in zvrsteh in utemeljitve vsebinskih odstopanj uresničenega programa od načrtovanega. Obseg in strukturo uresničenega programa primerjajo z načrtovanim in z izvedenim obsegom in strukturo programa v predhodnem obdobju z izračunom ustreznih indeksov in deležev, kar je razvidno iz tabel v nadaljevanju. Obseg in struktura programa sta zelo pomembna kot izhodišče za kadrovske načrte (za načrtovanje primerne strukture in števila zaposlenih) v CD, ker so prireditve različnih dejavnosti in zvrsti različno izvedbeno zahtevne.<sup>9</sup> Stroški dela za različne zvrsti v isti dvorani se zelo razlikujejo.

### **5.3.2 Kazalci obsega in strukture programa**

Nacionalni kulturni program, ki je strateški dokument razvojnega načrtovanja države oziroma lokalne skupnosti, načelno določa naslednje kazalce uspešnosti poslovanja na področju kulturno umetniške dejavnosti:

- število premier oziroma različnih prireditev,
- število ponovitev,
- število obiskovalcev, obiskov,
- število prodanih vstopnic,
- izkoriščenost javne kulturne infrastrukture.

#### **5.3.2.1 Število prireditev**

Število prireditev je pomemben kazalec uspešnosti poslovanja CD, in sicer: število različnih prireditev kulturno-umetniškega programa in število predstav z vsemi ponovitvami po

---

<sup>9</sup> Za izvedbo scenske prireditve v Linhartovi dvorani dela v tehnični izvedbi do 15 izvedbenih delavcev (osvetljevalci, scenski delavci, tonski in lučni mojstri, inspicienti...) več dni. Za izvedbo filmske projekcije v isti dvorani zadošča le kinooperater, ki za eno projekcijo s pripravo opravi 6 do 8 delovnih ur.

dejavnostih in zvrsteh. Število različnih predstav oziroma produkcij je pomembno merilo predvsem z umetniškega vidika. Uresničeno število prireditev za določeno obdobje se primerja z načrtovanim za to obdobje in z uresničenim v predhodnem obdobju.

**Tabela 5:** Letno število različnih prireditev po dejavnostih KUP 2001–2004, načrt za 2004

	Dejavnost	glasba	gledališče	film	kult. vzgoja	razstave	KUP
leto		1	2	3	4	5	6=1+2+3+4+5
2001	a	113	20	131	186	27	477
2002	b	116	34	147	183	28	508
2003	c	145	50	139	223	25	582
2004	d	140	45	132	231	24	572
načrt 2004	e	138	43	127	228	24	570
štiriletno povprečje	$f=(a+b+c+d)/4$	<b>129</b>	<b>38</b>	<b>137</b>	<b>206</b>	<b>26</b>	<b>535</b>

Vir: Podatkovna baza oddelka za načrtovanje, analize in koordinacijo programa CD.

V tabeli 5 je pregled števila uresničenih različnih prireditev kulturno-umetniškega programa za zadnja štiri leta po dejavnostih, izračun povprečnega letnega števila prireditev v zadnjih štirih letih in primerjava uresničenega z načrtovanim za leto 2004. Utemeljitev odstopanj od načrtovanega in glede na predhodno obdobje pripravijo vodje posameznih programskih področij, vodstvo pa analizira odstopanja (obseg, vzroki) od sprejete strategije in načrtov.

**Tabela 6:** Prireditve javne službe in dejavnosti na trgu, primerjava 2003 in 2004 (načrt, uresničitve)

	uresničeno 2003		načrtovano 2004		uresničeno 2004		indeks uresničeno / načrtovano 2004	spremembe 2004/2003 v %
	število prireditev 2003	struktura 2003 v %	število prireditev 2004	struktura 2004 v %	število prireditev v 2004	struktura 2004 v %		
Dejavnosti programa CD								
klasična glasba	121	9,2	126	9,9	130	9,4	103	7,4
druga glasba	54	4,1	64	5,0	63	4,6	98	16,7
skupaj glasba	175	13,3	190	14,9	193	14,0	102	10,3
gledališče in sodobni ples	139	10,6	118	9,3	132	9,6	112	-5,0
film	416	31,7	448	35,1	453	32,9	101	8,9
kulturna vzgoja	309	23,6	309	24,2	345	25,1	112	11,7
razstave	25	1,9	25	2,0	24	1,7	96	-4,0
posredovanje	36	2,7	20	1,6	38	2,8	190	5,6
druge prireditve javne službe	56	4,3	10	0,8	27	2,0	270	-51,8
<b>Kulturno-umetniški program</b>	<b>1.156</b>	<b>88,1</b>	<b>1.120</b>	<b>87,8</b>	<b>1.212</b>	<b>88,1</b>	<b>108</b>	<b>4,8</b>
<b>Dejavnost CD na trgu</b>	<b>156</b>	<b>11,9</b>	<b>155</b>	<b>12,2</b>	<b>164</b>	<b>11,9</b>	<b>106</b>	<b>5,1</b>
<b>Skupaj program CD</b>	<b>1.312</b>	<b>100,0</b>	<b>1.275</b>	<b>100,0</b>	<b>1.376</b>	<b>100,0</b>	<b>108</b>	<b>4,9</b>

Vir: Podatkovna baza oddelka za načrtovanje, analize in koordinacijo programa CD.

V tabeli 6 je pregled števila uresničenih prireditev CD po dejavnostih za leti 2003 in 2004 ter primerjava uresničenega v letu 2004 z načrtovanim. Za vsako leto se analizira sprememba strukture in obsega programa. Razloge odstopanj in sprememb v strukturah in obsegu programa pojasnjujejo programski vodje. V letu 2004 je bilo v sklopu kulturno-umetniškega programa izvedenih 1376 prireditev, od tega 572 različnih. Uresničili so 8 % večji obseg programa, kot so načrtovali, in 4,9 % več kot v predhodnem letu. Odstotek spremembe je zelo velik pri drugih prireditvah javne službe, ker je bil v letu 2003 dodatno uresničen

projekt Svetovni dnevi glasbe (50 prireditev), v letu 2004 tako velikega dodatnega projekta ni bilo.

V tabeli 7 je pregled uresničenega števila prireditev po dejavnostih javne službe, število vseh prireditev javne službe in število projektov dejavnosti na trgu za zadnja štiri leta. Podatki kažejo, da je cilj, postavljen v strategiji CD glede letnega števila prireditev, vsako leto presežen za javno službo, za dejavnost na trgu in za CD kot celoto. Morda je postavljen prenizko. Trend kaže na rast števila prireditev javne službe (KUP) in nihanje števila kongresnih projektov. Znotraj javne službe se je povečalo število izvedbeno manj zahtevnih filmskih projekcij (v letu 2002 za 96 projekcij glede na prejšnje leto).

Vodstvo mora ponovno preveriti cilje glede obsega in strukture kulturno-umetniških programov v naslednjih letih in povečati odgovornost programskih vodij pri načrtovanju obsega in strukture programa.

**Tabela 7:** Število uresničenih prireditev (s ponovitvami) CD po dejavnostih (2001–2004)

Leto		glasba	gledališče	film	kult. vzgoja	razstave	KUP	KD	SKUPAJ CD
		1	2	3	4	5	6=1+2+3+4+5	7	8=6+7
2001	A	160	80	401	352	27	1.020	170	1.190
2002	B	172	102	497	254	28	1.053	154	1.207
2003	C	175	139	416	309	25	1.064	156	1.220
2004	D	193	132	453	346	24	1.148	164	1.312
štiriletno povprečje	$e=(a+b+c+d)/4$	<b>175</b>	<b>113</b>	<b>442</b>	<b>315</b>	<b>26</b>	<b>1.071</b>	<b>161</b>	<b>1.232</b>

Vir: Podatkovna baza oddelka za načrtovanje, analize in koordinacijo programa CD.

### 5.3.2.2 Število obiskovalcev prireditev

Poleg analiz obsega in strukture programa (analize števila prireditev po različnih kriterijih) je zelo pomemben indikator uspešnosti uresničenega programa število obiskovalcev (obiskov) prireditev ter število prodanih vstopnic. Zanimiv pokazatelj so absolutni podatki o številu obiskovalcev (obiskov) za posamezne prireditve (podatki so objavljeni v letnih poročilih CD), ki se seštevajo po zvrsteh in dejavnostih javne službe in dejavnosti na trgu. Število obiskov predstav je večje od števila prodanih vstopnic, saj vključuje tudi obiskovalce prireditev brez vstopnine in brezplačne vstopnice za novinarje, za ciljne skupine obiskovalcev, za poslovne partnerje po pogodbah. Metodološko se postavlja vprašanje, pomembno za službe za promocijo in prodajo vstopnic in za ustanovitelje: število evidentiranih obiskovalcev je dejansko število obiskov, ni pa informacija o številu »različnih« obiskovalcev.<sup>10</sup> Kljub pomisleku Ministrstvo za kulturo v letnih poročilih objavlja in analizira število obiskov v kulturnih organizacijah, predstavljeno kot število obiskovalcev.

<sup>10</sup> Na primer: Ljubljanski mednarodni filmski festival (LIFF) ima evidentiranih 50.000 obiskovalcev, ki kupijo vstopnice. Posameznik, ki obiše LIFF, si v povprečju ogleda 10 do 15 filmov. LIFF torej obiše približno 4000 do 5000 obiskovalcev.

V tabeli 8 je pregled skupnega števila obiskov vseh prireditev po dejavnostih za zadnja štiri leta. Skupno število obiskovalcev je bilo največje v zadnjih štirih letih na področjih glasbene, gledališke, filmske in kulturno-vzgojne dejavnosti.

**Tabela 8:** Število obiskovalcev prireditev CD po dejavnostih (2001–2004)

Leto		glasba	gledališče	film	kult. vzgoja	razstave	KUP	KD	SKUPAJ CD
		1	2	3	4	5	6=1+2+3+4+5	7	8=6+7
2001	a	142.164	14.908	44.106	46.219	44.850	292.247	112.965	405.212
2002	b	155.658	10.855	53.871	43.782	37.622	301.788	125.870	427.658
2003	c	148.671	16.453	51.445	53.776	40.140	310.485	123.500	433.985
2004	d	158.718	18.629	55.643	56.085	33.850	322.925	107.840	430.765
sprememba 2004 glede na 2001	e= d-a	16.554	3.721	11.537	9.866	-11.000	30.678	-5.125	25.553

Vir: Podatkovna baza oddelka za načrtovanje, analize in koordinacijo programa CD.

Ali se je obisk prireditev res povečal?

Povprečno število obiskovalcev se izračunava in analizira za posamezne dejavnosti in zvrsti kulturno-umetniškega programa: izračuna se količnik med številom obiskovalcev določene dejavnosti ali zvrsti in številom prireditev te dejavnosti ali zvrsti v istem obdobju. Povprečno število obiskovalcev po dejavnostih in zvrsteh se natančneje analizira še z izračuni števila obiskovalcev v različnih dvoranh CD glede na kapacitete dvoran (število sedežev) po dejavnostih in zvrsteh. Manjše ali večje število obiskovalcev prireditev je odvisno tudi od tega, v kateri od dvoran so bile prireditve.

**Povprečno število obiskovalcev = skupno število obiskovalcev / število prireditev**

Iz tabele 9 je razvidno, da se je število obiskovalcev na prireditve povečalo v primerjavi z letoma 2003 in 2002 le na področju gledališke dejavnosti. V primerjavi z letom 2001 je v letu 2004 povprečno število obiskovalcev vseh dejavnosti (razen kulturno-vzgojne) manjše.

**Tabela 9:** Izračunani kazalniki števila obiskovalcev na prireditve po dejavnostih (2001–2004)

Leto		glasba	gledališče	film	kult. vzgoja	razstave	KUP	KD	SKUPAJ CD
		1	2	3	4	5	6	7	8=6+7
2001	A	889	186	110	131	1.661	287	665	341
2002	B	905	106	108	172	1.344	287	817	354
2003	C	850	118	124	174	1.606	292	792	356
2004	D	822	141	123	162	1.410	281	658	328
sprememba 2004 glede na 2003	e= d-c	-28	+23	-1	-12	-196	-6	-134	-28

Vir: Podatkovna baza oddelka za načrtovanje, analize in koordinacijo programa CD.

### 5.3.2.3 Število prodanih vstopnic

Število prodanih vstopnic je pomembno merilo uspešnosti poslovanja kulturne organizacije, in sicer v absolutnem številu in glede na število vstopnic v prodaji za posamezno prireditev, vrst in dejavnost ter program kot celoto.

Z izračunom količnika D, med številom prodanih vstopnic in številom vstopnic v prodaji, se ugotavlja pomemben kazalec zasedenosti dvoran.

$$D = (\text{število prodanih vstopnic} / \text{število vstopnic v prodaji}) * 100$$

Zmnožek števila prodanih vstopnic in cen vstopnic je prihodek od prodanih vstopnic, s katerim v CD sofinancirajo neposredne stroške programa in del stroškov dela. Podatke o prodaji vstopnic ter doseženih prihodkih primerjajo z načrtovanimi in s predhodnim obdobjem, ugotavljajo odmike in v primeru odklona ukrepajo.

Ministrstvo za kulturo števila prodanih vstopnic (pri prireditvah z vstopnino) še ne uporablja v sklopu kazalcev za presojo uspešnosti. Uporablja le podatke o številu obiskovalcev.

**Tabela 10:** Analiza prodaje vstopnic po dejavnostih KUP za leto 2004

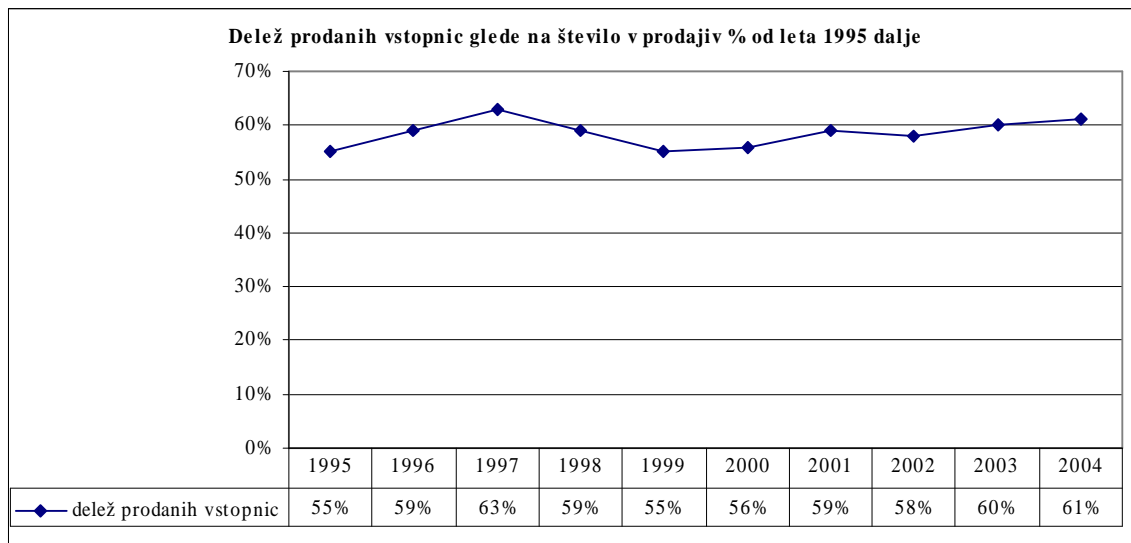
	število prireditev	število sedežev	število prodanih vstopnic	bruto prihodek od vstopnic v SIT	D v %	povprečna cena vstopnice v SIT	število prodanih vstopnic na prireditev	prihodek na prireditev v SIT
	1	2	3	4	5 = 3/2	6=4/3	7=3/1	8=4/1
klasična glasba	127	145.398	109.927	286.052.222	76	2.602	866	2.252.380
druga glasba	61	47.721	33.219	108.016.824	70	3.252	545	1.770.768
gledališče	122	26.073	13.364	23.701.501	51	1.774	110	194.275
film	449	128.791	52.936	39.389.667	41	744	118	87.728
kulturna vzgoja	183	47.827	32.815	32.617.538	69	994	179	178.238
skupaj kulturno-umetniški program	942	395.810	242.261	489.777.751	61	2.022	257	519.934

Vir: Podatkovna baza oddelka za načrtovanje, analize in koordinacijo programa CD.

Pregled gibanja količnika D za zadnjih deset let za celoten kulturno-umetniški program je razviden iz slike 6. V letu 1997 so v CD prvič presegle 60 % prodanih vstopnic glede na število razpoložljivih vstopnic za kulturno-umetniški program kot celoto. Prag 60 % je bil ponovno dosežen šele v letu 2003. S tem je bil v letih 2003 in 2004 uresničen tudi cilj, določen v strategiji CD, da je prodanih vsaj 60 % vseh vstopnic, ki so v prodaji. Zanimivost: v največji, Gallusovi dvorani CD, je količnik D vsa leta (od leta 1982 dalje) večji od 70 %.



**Slika 6:** Trend deleža prodanih vstopnic za obdobje 1995 do 2004



Vir: Podatkovna baza oddelka za načrtovanje, analize in koordinacijo programa CD.

### 5.3.3 Zasedenost dvoran, izkoriščenost zmogljivosti

Na področju kulturno-umetniške dejavnosti ne obstaja posebna metodologija za načrtovanje in merjenje izkoriščenosti zmogljivosti. Vsaka organizacija mora z določenimi kazalci sama meriti notranjo organiziranost dela, razporeditev programa in načrtovati ter analizirati podatke o zasedenosti dvoran oziroma prireditvenih prostorov.

Obstaja več kazalcev, ki so primerni za merjenje izkoriščanja zmogljivosti prireditvenih prostorov na področju kulture. To so kazalci, ki merijo notranjo organiziranost dela v kulturnih organizacijah, predvsem izkoriščenost časa, namenjenega vajam, pripravi odrov, prireditvam in pospravljanju po zaključenih prireditvah. Ti 5- do 6- urni časovni bloki, ki jih v CD imenujejo **termini** so praktični element terminskega (časovnega) načrtovanja programa in osnova za razporejanje splošnih stroškov na posamezne prireditve, programske sklope, dejavnosti in zvrsti.

Kulturno-umetniški programi se načrtujejo praviloma več kot eno leto pred predvidenim datumom prireditve zaradi dolgoročnega načrtovanja turnej in nastopov izvajalcev prireditev.<sup>11</sup> V kongresni dejavnosti se mednarodni kongresi načrtujejo tudi do pet let vnaprej, manjše (enodnevne) kongresne prireditve pa so rezultat kratkoročnega trženja prostih kapacitet. Zaradi usklajevanja obeh glavnih dejavnosti, kulturne in kongresne, je potrebno stalno usklajeno načrtovanje priprav, vaj, prireditev in pospravljanja dvoran in sprotne analize izkoriščanja zmogljivosti.

Potencialna zgornja meja izkoriščenosti zmogljivosti je določena s časom, ko lahko v določenem prostoru oziroma dvorani poteka program in s številom sedežev v dvorani.

<sup>11</sup> Vrhunski izvajalci, predvsem na področju simfonične glasbe, opere in baleta, imajo določene urnike nastopov in turnej za tri do pet let naprej.

Osnovni podatek oziroma izhodišče za izračun koeficientov izkoriščenosti dvoran je število načrtovanih oziroma izkoriščenih terminov v določenem časovnem obdobju. Letni obseg razpoložljivih terminov v posamezni dvorani je omejen na 600 terminov. To pomeni, da je zgornja meja razpoložljivih zmogljivosti posamezne dvorane 2 termina dnevno (12-urno dnevno obratovanje) 10 mesecev letno. Poletna meseca sta pretežno namenjena investicijskemu vzdrževanju, prenovam in investicijam.

### 5.3.3.1 Osnovni kazalci izkoriščenosti kapacitet

V CD ugotavljajo šest kazalcev izkoriščenosti kapacitet, štiri osnovne (tri kazalce ekstenzivne izkoriščenosti in kazalec intenzivne izkoriščenosti) in dva izpeljana.

Kazalci ekstenzivne izkoriščenosti primerjajo dejanski čas obratovanja z normiranim oziroma razpoložljivim časom. Časa v CD ne merijo v urah, ampak v terminih. En termin je pet- do šesturni časovni blok, v katerem potekajo določena enovita opravila. Pri določitvi termina so fleksibilni: v primerih, ko v istem terminu potekajo priprave, vaje in prireditve, termin označijo kot prireditveni.

**Ki1** = termini za priprave, vaje, prireditve / razpoložljivi termini

**Ki2** = pripravljalni, vadbeni termini / razpoložljivi termini

**Ki3** = prireditveni termini / razpoložljivi termini

Pomemben kazalec intenzivne izkoriščenosti zmogljivosti pri načrtovanju (tudi finančnem), ki kaže tudi odzivnost obiskovalcev, je kazalec **Ki4**, ki ga uporabljata (na pobudo CD) tudi Urad za statistiko RS in Ministrstvo za kulturo za spremljanje zasedenosti dvoran na prireditvah glede na število razpoložljivih sedežev v dvorani:

**Ki4** = dejansko ali načrtovano število obiskovalcev na prireditvi oz. prireditvah v določenem časovnem obdobju / število sedežev v dvorani oz. potencialno število obiskovalcev na prireditvi oz. prireditvah v določenem časovnem obdobju

Kazalnik zasedenosti dvorane se izračuna za vsako prireditvev ter zbirno za zvrsti, dejavnosti in kulturno-umetniški program kot celoto. Kazalnike primerjajo s podatki prejšnjih let in z načrtovanimi.

Zanimiv izpeljani kazalec izkoriščenosti zmogljivosti je število pripravljalnih in vadbenih terminov na eno prireditvev. Z analizo po posameznih dejavnostih se določi osnovne normative, z opazovanjem daljših časovnih obdobj se lahko do določene mere racionalizira število terminov priprav in vaj na prireditvev.

**Ki5** = pripravljalni, vadbeni, pospravljalni termini / vsi prireditveni termini

Izračunane kazalnike se primerja s predhodnimi leti, in sicer po zvrsteh in dejavnostih kulturno-umetniškega programa<sup>12</sup>. V tabeli 11 je prikaz izračunanih kazalnikov Ki1, Ki2, Ki3, Ki4 in Ki5 za leto 2004 za štiri osnovne dvorane CD.

**Tabela 11:** Kazalci izkoriščenosti kapacitet glavnih dvoran CD (2004)

dvorane	število prireditvev	termini prireditvev	termini priprav, vaj	razpoložljivi termini	Ki1	Ki2	Ki3	Ki4	Ki5
	1	2	3	4	$5=(2+3)/4$	$6=3/4$	$7=2/4$	$8=\text{število obiskovalcev} / \text{število sedežev}$	$9=3/2$
Gallusova	180	131	389	600	0,87	0,65	0,22	0,86	2,97
Linhartova	215	142	381	600	0,87	0,64	0,24	0,56	2,68
Kosovelova	386	262	284	600	0,91	0,47	0,44	0,57	1,08
Štišhova	165	131	194	600	0,54	0,32	0,22	0,49	1,48

Vir: Podatkovna baza oddelka za načrtovanje, analize in koordinacijo programa CD.

CD je večnamenski center, 70 % zmogljivosti je namenjenih kulturno-umetniškemu programu, preostanek pa dejavnosti na trgu<sup>13</sup>, zato se izračunava izpeljani kazalec izkoriščenosti zmogljivosti:

$$\text{TKUP} = (\text{termini KUP} / \text{vsi termini}) * 100$$

$$\text{TKD} = (\text{termini KD} / \text{vsi termini}) * 100$$

V tabeli 12 je pregled uresničenih terminov za javno službo in za dejavnost CD na trgu za zadnjih pet let. S strategijo in programskimi izhodišči določenemu razmerju med javno službo in dejavnostjo na trgu se je CD najbolj približal v letih 2002 in 2003. Seveda pa ima zgornji prikaz (in upoštevanje zgornjega terminskega razmerja kot merila obsega javne službe in dejavnosti na trgu) tehtne pomanjkljivosti, saj se razmerja v posameznih dvorinah razlikujejo. Sešteti so termini v zelo različnih dvorinah (po velikosti odrov, številu sedežev, stroških ...).

**Tabela 12:** Termini priprav, vaj in prireditvev za javno službo in dejavnost na trgu

leto	termini KUP	termini KD	termini CD	TKUP	TKD
	1	2	$3=1+2$	$4=1/3$	$5=2/3$
2000	3747	1830	5577	0.67	0.33
2001	3372	1738	5110	0.66	0.34
2002	4033	1632	5845	0.69	0.31
2003	4389	2018	6407	0.69	0.31
2004	4410	1406	5816	0.76	0.24

Vir: Podatkovna baza oddelka za načrtovanje, analize in koordinacijo programa CD.

<sup>12</sup> Okrajšano KUP

<sup>13</sup> Okrajšano KD

Realen je zgolj prikaz deležev terminov za javno službo in dejavnost na trgu za posamezno dvorano v tabeli 13. V tabelo so vključeni izračuni le za del prireditvenih prostorov CD (vseh je 27).

Iz tabele 13 je razvidno nihanje razmerja med javno službo in dejavnostjo na trgu v posameznih dvoranih, če primerjamo zgolj leti 2004 in 2003. Podobna nihanja so značilna tudi za prejšnja leta.

**Tabela 13:** Izračun kazalcev razmerja T po dvoranih za leto 2004 (primerjava z letom 2003)

T	TKUP 2003	TKD 2003	TKUP 2004	TKD 2004	sprememba TKUP v %	sprememba TKD v %
dvorane	1	2	3	4	5=3/1-100%	6=4/2-100%
GD	0,743	0,26	0,72	0,28	-2,89	8,33
LD	0,783	0,22	0,75	0,25	-4,25	15,34
KD	0,796	0,2	0,88	0,12	11,07	-43,32
ŠD	0,728	0,27	0,84	0,16	15,83	-42,34
VSD	0,397	0,6	0,36	0,64	-10,04	6,62
P1	0,716	0,28	0,70	0,30	-2,95	7,46
DDP	0,931	0,07	1,00	0,00	7,04	-95,44
G	0,998	0	1,00	0,00	0,17	

Vir: Podatkovna baza oddelka za načrtovanje, analize in koordinacijo programa CD.

Tovrstna razmerja v posameznih dvoranih se izračunavajo v postopku načrtovanja, ko producenti »tekmujejo« za omejene programske kapacitete – dvorane in opremo in ob koncu leta, za vsako obračunsko obdobje, ko vodstvo CD skrbno analizira izkoristek kapacitet za posamezno dvorano in za CD kot celoto.

### 5.3.3.2 Osnova za razporejanje splošnih stroškov

V tabeli 14 v nadaljevanju je shematski pregled uresničenih terminov v letu 2004 v nekaterih dvoranih CD za vse dejavnosti. Za realnejše ugotavljanje razmerja med javno službo kot celoto in dejavnostjo na trgu, termine v dvoranih CD, ki so različne po velikosti in tehnični opremljenosti, ponderirajo in jih s tem naredijo primerljive (Priloga 5). Ponderji oziroma uteži, s katerimi se preračunajo termini v različnih dvoranih na primerljive osnove, so določeni na osnovi izmerjenih stroškov v posameznih dvoranih pri izvajanju različnih prireditev. Ponderirana zasedenost dvoran (ponderirani termini) je osnova za delitev splošnih stroškov CD na posamezne prireditve oziroma med javno službo in dejavnost na trgu CD.

Podlaga za razporejanje splošnih stroškov CD je analiza dejanske zasedenosti dvoran oziroma uresničenih terminov v določenem časovnem obdobju po dejavnostih in zvrsteh, preračunanih na primerljivo osnovo. Merila (ponderji) so oblikovana tako, da so na podlagi meritev izračunani posredni stroški za različne vrste prireditev in prireditvenih prostorov CD (poraba elektrike, ogrevanje, stroški dela in drugi posredni stroški za različne vrste prireditev v vsaki dvorani) v časovni enoti (za en termin). Izračunano število ponderiranih (preračunanih) terminov (zmnožek števila terminov in ponderja) je osnova za razporejanje pretežnega dela posrednih (splošnih) stroškov na posamezne prireditve, zvrsti in dejavnosti.

S tem se izračunavajo cene storitev oz. vrednosti programov, dejavnosti in posameznih projektov.

**Osnova za razporejanje splošnih stroškov CD na določeno prireditve, dejavnost, zvrst = število ponderiranih terminov določene prireditve, dejavnosti, zvrsti / število vseh ponderiranih terminov CD.**

**Tabela 14:** Terminska zasedenost dvoran, po dejavnostih KUP in na trgu (2004)

Dejavnosti javne službe										
dvorane	klasična glasba	druga glasba	gledališče	film	kult. vzgoja	razstave	drugo KUP	skupaj KUP	KD	skupaj CD
GD	278	55	18	6	8		10	375	145	520
LD	26	68	181	58	50		9	392	131	523
KD	18		145	206	89		25	483	63	546
ŠD	2	13	33	7	212		7	274	51	325
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
DDP			633			3		636	2	638
G						504		504		504
SKUPAJ	408	211	1159	436	838	1287	71	4410	1406	5816
deleži po dejavnostih v %	7,0	3,6	19,9	7,5	14,4	22,1	1,2	75,8	24,2	100,0

Vir: Podatkovna baza oddelka za načrtovanje, analize in koordinacijo programa CD.

Za leto 2004 (v oklepajih so podatki za leto 2003) je merilo (izračunano iz ponderiranega števila terminov, ki so shematsko prikazani v tabeli 15) za delitev splošnih stroškov, povezanih z zasedenostjo dvoran naslednje: 76.6 % (75 %) splošnih stroškov je vključenih v ceno storitev kulturno-umetniškega programa, 23.4 % (25 %) pa v ceno kongresov in drugih prireditev dejavnosti na trgu.

**Tabela 15:** Razporejanje splošnih stroškov CD (2004): Termini x ponderji (po dvoranah in dejavnostih)

prostor	klasična glasba	druga glasba	gledališče	film	kult. vzgoja	razstave	drugo KUP	skupaj KUP	KD	skupaj CD	delež KUP v %
GD	90,35	17,88	7,20	1,86	2,48		3,25	123,02	37,41	160,43	76,7
LD	3,90	10,20	27,15	4,64	6,75		0,90	53,54	10,48	64,02	83,6
KD	0,90		8,70	8,24	4,45		1,25	23,54	2,52	26,06	90,3
ŠD	0,09	0,59	1,65	0,28	8,48		0,35	11,435	2,04	13,475	84,9
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
DDP			15,83			0,075		15,9	0,05	15,95	99,7
G						10,08		10,08		10,08	100,0
skupaj	99,32	31,98	64,97	19,49	34,88	32,29	6,66	289,61	88,51	378,12	76,6

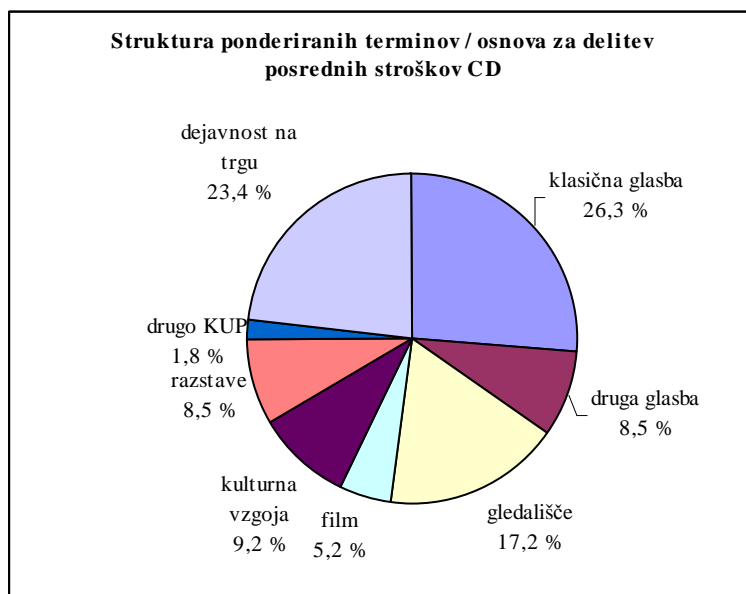
Vir: Podatkovna baza oddelka za načrtovanje, analize in koordinacijo programa CD.

Delitev stroškov glede na njihovo pripisovanje posameznim stroškovnim objektom je ena najpomembnejših delitev z vidika potreb stroškovnega in poslovnega računovodstva ter ekonomike podjetja (Tekavčič, 1997, str. 20). Za javne zavode sicer velja, da če ni

primernejših meril, se splošni stroški pripišejo javni službi ali dejavnosti na trgu v takšnem razmerju, kakršno je razmerje med prihodki iz naslova opravljanja javne službe in prihodki iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu. Takšno merilo ni primerno že zato, ker ne omogoča izračuna realnih cen storitev v javnih zavodih, poleg tega ne zavezuje vodstev, da zagotovijo vire financiranja glede na dejanske stroške posamezne dejavnosti ali programa.

Posredne (splošne) stroške se razporeja na posamezne prireditve na podlagi ključev, izraženih v odstotkih, ki pomenijo razmerje med vrsto splošnih stroškov, ki jih morajo razporediti in osnovo za razporejanje.

**Slika 7:** Ponderirani termini za dejavnosti javne službe in za dejavnost na trgu v letu 2004



Vir: Poslovno poročilo CD za leto 2004.

### 5.3.4 Analiza finančnega poslovanja

Letno poročilo Cankarjevega doma vsebuje Poslovno poročilo in Računovodsko poročilo. Računovodsko poročilo vsebuje bilanco stanja, pregled stanja in gibanja neopredmetenih dolgoročnih in opredmetenih osnovnih sredstev, pregled stanja in gibanja dolgoročnih kapitalskih naložb in posojil, izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov, izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po načelu denarnega toka za CD kot celoto ter ločeno za javno službo in za dejavnost na trgu, izkaz računa finančnih terjatev in naložb določenih uporabnikov, izkaz računa financiranja določenih uporabnikov, izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov po dejavnostih z izkazi ločeno za javno službo in dejavnost na trgu in pojasnila k izkazom in predlog razporeditve rezultata poslovanja. Računovodsko poročilo poleg izkazov vsebuje pojasnila in primerjave podatkov z načrtovanimi za obračunsko leto in s predhodnim obdobjem. Pojasnjuje tudi odstopanja od osnov. V računovodskem poročilu CD so izračunani ključni kazalci uspešnosti poslovanja CD in primerjave z osnovami, ki se izračunavajo tako kot v gospodarskih organizacijah iz podatkov v računovodskih izkazih.

### 5.3.4.1 Kazalniki uspešnosti poslovanja

Uspešnost poslovanja javne službe v CD se presoja kot v podobnih centrih v tujini<sup>14</sup>: na osnovi primerjav zasluženega prihodka s celotnim prihodkom in z drugimi (pridobljenimi) vrstami prihodkov kulturno-umetniške dejavnosti. Barbican<sup>15</sup> v Londonu ima podobno strukturo programa kot CD. Zasluženi prihodki (prihodki, pridobljeni na trgu) Barbicana v sezoni 2004/2005 so 42 % celotnega prihodka (4.524.665.600 funtov), sofinanciranje oziroma pridobljeni viri, ki jih zagotavlja Corporation of London pa 58 % (6.277.814.400 funtov) celotnega prihodka. Korporacija, ki je lastnica Barbicana, zagotavlja tudi vsa potrebna sredstva za investicije in investicijsko vzdrževanje. Čeprav je bil center ustanovljen v letu 1980, so ga že pred tremi leti povsem prenovili. V letu 2004 je za primerjavo z Barbicanom, CD imel v izkazu uspeha le 50 % javnih prihodkov, 50 % pa nejavnih prihodkov in prihodkov dejavnosti na trgu.

Značilni kazalniki uspešnosti poslovanja javne službe in CD kot celote:

Kazalec uspešnosti **K1** = prihodki od prodanih vstopnic / vsi prihodki javne službe

Kazalec uspešnosti **K2** = prihodki od pokroviteljev in donatorjev / vsi prihodki javne službe

Kazalec uspešnosti **K3** = javni prihodki javne službe / vsi prihodki javne službe

Kazalec uspešnosti **K4** = nejavni prihodki / vsi prihodki javne službe

Kazalec uspešnosti **K5** = javni viri za program (brez sredstev za investicije) /  
prihodki javne službe brez sredstev za investicije

Kazalec uspešnosti **K6** = prihodki javne službe / prihodki CD

Kazalec uspešnosti **K7** = prihodki dejavnosti na trgu / prihodki CD

Poslovanje je ob predpostavki kakovostnega in v dogovorjenem obsegu izvedenega programa uspešnejše, če se povečujejo nejavni prihodki javne službe in prihodki dejavnosti na trgu ob zaostajanju prihodkov, ki jih zagotavlja ustanovitelj.

V tabeli 16 je pregled prihodkov in odhodkov CD iz izkazov uspeha za leta 2002, 2003 in 2004 ter načrtovanih za leto 2004, ki so predmet analize. Iz preglednice so razvidni prihodki in odhodki CD kot celote, javne službe in dejavnosti na trgu ter primerjave z osnovami: s finančnim načrtom in z uresničenim v predhodnih dveh letih (letno se obseg, struktura in vrednost programa CD spreminja, zato so smiselne primerjave uresničenega z doseženim v zadnjih dveh letih). Po primerjavi z osnovami se ugotavlja odmike in vzroke zanje in ustrezno ukrepa.

---

<sup>14</sup> Na primer Barbican Centre in South Bank Centre v Londonu.

<sup>15</sup> Barbican je »darilo korporacije Londončanom«.

**Tabela 16:** Načrtovani in uresničeni prihodki in odhodki CD 2004, primerjava z uresničeni 2002 in 2003

vrednosti v 000 SIT

	prihodki in odhodki za javno službo, dejavnost na trgu in CD kot celoto	uresničeno 2002	uresničeno 2003	FN 2004	uresničeno 2004
	<b>PRIHODKI</b>				
1	sofinanciranje programa Ministrstvo za kulturo	1.079.305	1.166.317	1.087.237	1.100.610
2	sofinanciranje investicij Ministrstvo za kulturo	147.692	108.780	214.933	187.812
3	MOL, drugi proračunski viri za program	2.656	27.090	5.100	4.800
4	prodaja vstopnic javna služba	357.953	407.398	392.857	451.685
5	sponzorji in donatorji javna služba	92.444	117.308	86.995	75.919
6	drugi prihodki javne službe (JS)	35.679	82.182	30.785	54.120
7	<b>PRIHODKI JAVNE SLUŽBE = 1+2+3+4+5+6</b>	<b>1.715.730</b>	<b>1.909.076</b>	<b>1.817.907</b>	<b>1.874.946</b>
8	prihodki od prodaje kongresov	691.541	1.054.526	797.500	711.519
9	drugi prihodki dejavnosti na trgu (DT)	16.857	22.760	23.579	9.491
10	<b>PRIHODKI DEJAVNOST NA TRGU = 8+9</b>	<b>708.398</b>	<b>1.077.286</b>	<b>821.079</b>	<b>721.010</b>
11	<b>PRIHODKI CD = 7+10</b>	<b>2.424.128</b>	<b>2.986.361</b>	<b>2.638.986</b>	<b>2.595.956</b>
	<b>ODHODKI</b>				
13	neposredni stroški javne službe	595.889	802.128	655.317	725.998
14	splošni stroški javne službe	359.826	369.850	340.114	343.888
15	investicije in investicijsko vzdrževanje javna služba	169.184	140.903	214.933	191.318
16	stroški plač, prispevki, davki javne službe	582.709	590.965	607.543	609.235
17	<b>ODHODKI JAVNE SLUŽBE = 13+14+15+16</b>	<b>1.707.608</b>	<b>1.903.847</b>	<b>1.817.907</b>	<b>1.870.439</b>
18	neposredni stroški dejavnost na trgu	324.526	552.343	412.500	319.501
19	splošni stroški dejavnost na trgu	97.311	139.170	110.486	99.381
20	investicije in investicijsko vzdrževanje dejavnost na trgu	61.871	119.546	60.000	62.800
21	stroški plač, prispevki, davki dejavnost na trgu	224.402	253.591	238.093	235.314
22	<b>ODHODKI DEJAVNOST NA TRGU = 18+19+20+21</b>	<b>708.110</b>	<b>1.064.651</b>	<b>821.079</b>	<b>716.996</b>
23	<b>ODHODKI CD = 17+22</b>	<b>2.415.718</b>	<b>2.968.497</b>	<b>2.638.986</b>	<b>2.587.435</b>
24	<b>PRESEŽEK PRIHODKOV JAVNA SLUŽBA = 7-17</b>	<b>8.122</b>	<b>5.229</b>		<b>4.507</b>
25	<b>PRESEŽEK PRIHODKOV DEJAVNOST NA TRGU = 10-22</b>	<b>288</b>	<b>12.635</b>		<b>4.014</b>
26	<b>PRESEŽEK PRIHODKOV CD = 11-23</b>	<b>8.410</b>	<b>17.864</b>		<b>8.521</b>

Vir: Izkazi uspeha za leta 2002, 2003 in 2004, finančni načrt 2004 in stroškovno računovodstvo CD. Podatki za leto 2002 in 2003 so preračunani na vrednosti v letu 2004 z indeksi cen življenjskih potrebščin..

V naslednjih tabelah 17 in 18 so izračunani nekateri kazalci iz tabele 16, ki so predmet analize v poslovnih poročilih CD. Poleg podatkov v letnih računovodskih izkazih za analize služijo podatki finančnega in stroškovnega računovodstva CD in iz njih izračunani kazalci. Na osnovi izračunanih indeksov, struktur (tabela 17) in kazalcev (tabela 18) se ugotavlja odstopanje od načrtovanega in doseženega v predhodnih obdobjih in vzroke za odmike.



**Tabela 17:** Primerjave z osnovami z izračuni indeksov, strukture, razlike kot osnova za analize

	indeks	indeks	indeks	struk- tura 2002 v %	struk- tura 2003 v %	struk- tura 2004 v %	2004- 2002 v 000 SIT	2004- 2003 v 000 SIT
prihodki in odhodki / vir: izkaz uspeha za leto 2004 in sredstva za investicije MK / preračun podatkov 2002 in 2003 z indeksi cen življenjskih potrebščin	real. 2004 / FN 2004	2004/ 2002	2004/ 2003					
<b>PRIHODKI</b>								
sofinanciranje programa Ministrstvo za kulturo	101	102	94	44,5	39,1	41,2	21.305	-79.080
sofinanciranje investicij Ministrstvo za kulturo	87	127	173	6,1	3,6	8,1	40.120	106.153
MOL, drugi proračunski viri za program	94	181	18	0,1	0,9	0,2	2.144	-21.990
prodaja vstopnic javna služba	115	126	111	14,8	13,6	14,9	93.732	-14.541
sponsorji in donatorji javna služba	87	82	65	3,8	3,9	3,3	-16.525	-30.313
drugi prihodki javne službe (JS)	176	152	66	1,5	2,8	1,2	18.441	-51.397
<b>PRIHODKI JAVNE SLUŽBE = 1+2+3+4+5+6</b>	103	109	98	70,8	63,9	68,9	159.216	-91.169
prihodki od prodaje kongresov	89	103	67	28,5	35,3	30,2	19.978	-257.026
drugi prihodki dejavnosti na trgu (DT)	40	56	42	0,7	0,8	0,9	-7.366	819
<b>PRIHODKI DEJAVNOST NA TRGU = 8+9</b>	88	102	67	29,2	36,1	31,1	12.612	-256.207
<b>PRIHODKI CD = 7+10</b>	98	107	87	100,0	100,0	100,0	171.828	-347.375
<b>ODHODKI</b>								
neposredni stroški javne službe	111	122	91	24,7	27,0	28,1	130.109	-146.811
splošni stroški javne službe	101	96	93	14,9	12,5	13,3	-15.938	-29.736
investicije in investicijsko vzdrževanje javna služba	89	113	136	7,0	4,7	7,4	22.134	74.030
stroški plač, prispevki, davki javne službe	100	105	103	24,1	19,9	23,5	26.526	16.578
<b>ODHODKI JAVNE SLUŽBE = 13+14+15+16</b>	103	110	98	70,7	64,1	72,3	162.831	-85.940
neposredni stroški dejavnost na trgu	77	98	58	13,4	18,6	12,3	-5.025	-139.843
splošni stroški dejavnost na trgu	90	102	71	4,0	4,7	3,8	2.070	-28.684
investicije in investicijsko vzdrževanje dejavnost na trgu	105	102	53	2,6	4,0	2,4	929	-59.546
stroški plač, prispevki, davki dejavnost na trgu	99	105	93	9,3	8,5	9,1	10.912	-15.498
<b>ODHODKI DEJAVNOST NA TRGU = 18+19+20+21</b>	87	101	67	29,3	35,9	27,7	8.886	-243.572
<b>ODHODKI CD = 17+22</b>	98	107	87	100,0	100,0	100,0	171.717	-329.511
<b>PRESEŽEK PRIHODKOV JAVNA SLUŽBA = 7-17</b>		55	86				-3.615	-5.229
<b>PRESEŽEK PRIHODKOV DEJAVNOST NA TRGU = 10-22</b>		1.391	32				3.726	-12.635
<b>PRESEŽEK PRIHODKOV CD = 11-23</b>		101	48					

Vir za tabeli 17 in 18 so podatki iz tabele 15.

**Tabela 18:** Kazalniki uspeha CD za leto 2004, primerjava z načrtovanimi in z doseženimi v letu 2003

KAZALNIKI USPEŠNOSTI (v %)	uresničeno 2003	finančni načrt 2004	uresničeno 2004
<b>K1</b> = prihodki od vstopnic / vsi prihodki JS	21,3	21,6	24,1
<b>K2</b> = prihodki od pokroviteljev / vsi prihodki JS	6,1	4,8	4,0
<b>K3</b> = javni prihodki JS / vsi prihodki JS	66,8	71,6	68,7
<b>K4</b> = nejavni prihodki / vsi prihodki JS	42,7	49,3	49,6
<b>K5</b> = delež sredstev MK za program JS (brez sredstev za investicije) / prihodki JS brez sredstev za investicije	64,8	67,8	65,2
<b>K6</b> = prihodki JS / prihodki CD	63,9	68,9	72,2
<b>K7</b> = prihodki DT / prihodki CD	36,1	31,1	27,8

Poleg navedenih kazalnikov je, za presojo uspešnosti poslovanja dela dejavnosti CD na trgu, posebej pomemben poseben prispevek za kritje splošnih stroškov, stroškov dela ter za

investicije in investicijsko vzdrževanje, ki je ustvarjen s prihodki iz dejavnosti na trgu. Prispevek za kritje je izračunan kot razlika med prihodki dejavnosti CD na trgu in neposrednimi stroški te dejavnosti. Prihodek dejavnosti CD na trgu in prispevek za kritje iz leta v leto zelo nihata. Razlogi so nakazani v poglavju o poslovnem okolju CD.

**Tabela 19:** Prispevek za kritje dejavnosti CD na trgu (2002–2004)

dejavnost na trgu CD	podatki v 000 SIT			
	uresničeno 2002	uresničeno 2003	finančni načrt 2004	uresničeno 2004
prispevek za kritje splošnih stroškov, plač in investicij CD	383.872	524.942	408.579	401.509

Vir: *Izkazi uspeha dejavnosti CD na trgu, finančni načrt 2004 ter podatki stroškovnega računovodstva CD.*

## SKLEP

V diplomskem delu je predstavljenih nekaj splošnih značilnosti in posebnosti modela načrtovanja in analiz poslovanja, ki so ga v zadnjih petnajstih letih za potrebe posloводства razvili v CD. Model je nastajal ob upoštevanju zahtev ustanovitelja, s pomočjo zgledov iz strokovne literature ter iz občasnega opazovanja praks poslovoidenja (upravljanja) v primerljivih organizacijah v tujini. Zanj je značilno, da poslovoidstvo CD tudi kulturno-umetniški program poslovno dokaj natančno načrtuje in spremlja.

Da bi ta posebni model načrtovanja in analiz poslovoidenja v CD vstavili v širši primerjalni okvir analiz poslovoidenja netržnih (nepridobitnih) organizacij, smo ga primerjali z zamisljimi in modeli, ki jih navajajo tuji avtorji, ki proučujejo ekonomiko kulture. V ta namen so bile uvodoma predstavljene posebnosti nepridobitnih organizacij, ki se glede na cilje in merila poslovoidenja razlikujejo od pridobitnih. Za opravljanje javnih služb se v Sloveniji ustanovijo javni zavodi. Mešana dejavnost javnih zavodov, ki poleg javne službe opravljajo tudi dejavnost na trgu, prinaša v poslovoidenje prednosti in slabosti. V večini slovenskih javnih zavodov (tudi v CD) dvoje ni jasno opredeljeno: obseg javne službe in sofinanciranje javne službe z nejavnimi prihodki. V veliki meri je tako prepuščeno iniciativam vodstev javnih zavodov, kako bodo vodili zavode in programe v njih (bolj ali manj poslovno) in koliko nejavnih prihodkov in prihodkov dejavnosti na trgu bodo dodali proračunskim virom financiranja.

Dober manager tudi v kulturi maksimira uporabo razpoložljivih virov. Pri tem se sooča s posebnostmi, ki veljajo v kulturi nasploh. Glavno je naslednje vprašanje: zakaj je kulturnoumetniška dejavnost sploh sofinancirana? Tuji avtorji navajajo kot razlog zaostajanje v produktivnosti. Pozornost pri načrtovanju in analizah vodstva povsod po svetu posvečajo zlasti razmerju med zasluženimi in pridobljenimi prihodki. Primerjave pokažejo, da se CD v tem smislu ne razlikuje dosti od najuspešnejših centrov v tujini. Razlika je morda še najbolj v manjšem potencialnem trgu v Sloveniji (število uporabnikov, obiskovalcev).

Primer, ki daje dober nauk za CD, je naslednji: Barbican centre kot zasebna ustanova iz Londona, ki ima podoben način načrtovanja in analize poslovoidenja kot CD, je bil pred leti v resni poslovni in razvojni krizi, ker je upadal obisk kulturnih prireditelj, nekonkurenčen pa je

postajal tudi na področju kongresnega turizma. Krizo so rešili tako, da so center, ki je v večinski lasti mestne korporacije, ki daje večino sredstev za program ter vsa sredstva za investicije in investicijsko vzdrževanje, povsem tehnološko prenovili in omejili obseg tržne, kongresne dejavnosti na 30 % razpoložljivih kapacitet. Na ta način so znova izostrili njegovo primerjalno prednost – kulturo, sicer bi se na zaostrenem trgu kulturni in kongresni center kaj hitro utopil v cenenih tržnih dejavnostih.

Nekje v tej fazi, ne ravno v krizi, a morda že na njenem robu, ker se zlasti segment kongresnega turizma javnega sektorja ekonomsko le stežka bori s tržno konkurenco, se danes nahaja tudi CD.

Morda je največja posebnost načrtovanja in analize poslovanja CD v tem, da je poslovodstvo z vztrajnim prepričevanjem zaposlenih skozi leta doseglo nekakšno decentralizacijo načrtovanja in upravljanja - da so danes v te upravljalne procese vključeni številni vodje in strokovni delavci, na različnih ravneh. Javnost in transparentnost načrtovanja in analiz poslovanja, ki je najbližje kontrolingu, v povezavi s sodobnim poslovnim računovodstvom, je v CD torej dosegla namen, saj večina kolektiva ekonomizira vsakodnevne dejavnosti. V zavodu, ki ima za osnovno dejavnost kulturo, je zato kultura načrtovanja in analiz poslovanja na zavidljivi ravni, kar za javni sektor v Sloveniji sicer ni običajno. To je posledica mešane dejavnosti in najverjetneje tudi zavzetosti vodstva za takšen slog (poslo)vodenja.

Modela poslovanja v CD, ki je zelo blizu modelom, kakršne uporabljajo kulturne organizacije podobnega tipa v Zahodnih državah, zato ne kaže razumeti le kot nujne posledice pritiskov poslovnega okolja, ampak vsaj do neke mere tudi kot inovativen in (vsaj do sedaj) uspešen menedžerski pristop.

## LITERATURA

1. Byrnes William J.: Management and the Arts. Boston : Focal Press, 2003. 351 str.
2. Chong Derrick: Arts Management. New York : Routledge, 2004. 156 str.
3. Frey Bruno: Arts and Economics. Berlin : Springer-Verlag, 2003. 246 str.
4. Heilbrun James, Gray Charles M.: The Economics of Art and Culture. Cambridge : Cambridge University Press, 2001. 410 str.
5. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
6. Kamnar Helena: Javni zavodi med državo in trgom. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1999. 196 str.
7. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
8. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
9. Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
10. Towse Ruth et al.: A Handbook of Cultural Economics. Cheltenham : Edward Elgar, 2003. 481 str.
11. Trunk Širca Nada, Tavčar Mitja I.: Management nepridobitnih organizacij. Koper : Visoka šola za management, 1998. 136 str.
12. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2003. 856 str.
13. Wolf Thomas: Managing a Nonprofit Organization In the Twenty-First Century. New York : Fireside, 1999. 368 str.
14. Žnidaršič-Kranjc Alenka: Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije. Postojna : DEJ, d.o.o., 1996. 233 str.

## VIRI

1. Barbican Annual Report 2004/2005. London : Barbican, 2005. 109 str.
2. Grilc Uroš et.al.: Analiza stanja na področju kulture in predlog prednostnih ciljev. Ljubljana : Ministrstvo za kulturo, 2002. 424 str.
3. Indeksi cen življenjskih potrebščin za obdobje januar 1991 – junij 2005, Statistični urad RS, ([URL:http://www.stat.si](http://www.stat.si)), 27. 7. 2005.
4. Interna gradiva in baze podatkov Cankarjevega doma.
5. Letno poročilo Cankarjevega doma za leto 2000: Poslovno in Računovodsko poročilo.
6. Letno poročilo Cankarjevega doma za leto 2001: Poslovno in Računovodsko poročilo.
7. Letno poročilo Cankarjevega doma za leto 2002: Poslovno in Računovodsko poročilo.
8. Letno poročilo Cankarjevega doma za leto 2003: Poslovno in Računovodsko poročilo.
9. Letno poročilo Cankarjevega doma za leto 2004: Poslovno in Računovodsko poročilo.
10. Pravilnik o sestavljanju letnih poročil za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava (Uradni list št. 115/02, 21/03).
11. Predpisi s področja kulture. Ljubljana : Ministrstvo za kulturo, 2003. 750 str.
12. Program in finančni načrt Cankarjevega doma za leto 2004.
13. Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2004-2007 (Državni zbor RS, seja dne 27. 2. 2004).
14. Sklep o ustanovitvi Cankarjevega doma (Uradni list RS, št. 87/2004).
15. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 326 str.
16. Strategija Cankarjevega doma za obdobje 2003 – 2007.
17. Zakon o javnih financah (Uradni list RS, št. 79/99, 30/2002).
18. Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99).
19. Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 96/2002).
20. Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91).

# Priloge

## PRILOGA 1: Bilanca stanja na dan 31. 12. 2004, Cankarjev dom

	31. 12. 2004	31. 12. 2003	Indeks 04/03
<b>SREDSTVA</b>			
<b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA IN SR. V UPRAVLJANJU</b>			
00 NEOPREDMETENA DOLGOROČNA SREDSTVA	30.166.190	27.477.345	110
01 POPRAVEK VREDNOSTI NEOPREDM.DOLGOR.SR.	-20.659.621	-14.981.543	138
02 NEPREMIČNINE	9.313.288.969	9.282.386.328	100
03 POPRAVEK VREDNOSTI NEPREMIČNIN	-2.526.919.698	-2.250.691.295	112
04 OPREMA IN DRUGA OPREDMETENA OSNOVNA SR.	4.521.455.784	4.494.082.990	101
05 POPRAVEK VREDNOSTI OPREME IN DR.OPREDM.OS.SR.	-4.266.488.684	-4.176.339.043	102
06 DOLGOROČNE KAPITALSKE NALOŽBE	0	32.070.234	0
07 DOLGOROČNO DANA POSOJILA IN DEPOZITI	107.589.962	90.251.444	119
<b>SKUPAJ DOLGOROČNA SREDSTVA IN SR.V UPRAVLJANJU</b>	<b>7.158.432.904</b>	<b>7.484.256.460</b>	<b>96</b>
<b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>			
10 DENARNA SR.V BLAGAJNI IN TAKOJ UNOVČ.VREDN.	7.741.743	11.146.103	69
11 DOBROIMETJE PRI BANKAH IN DRUGIH INSTITUCIJAH	20.714.478	62.032.596	33
12 KRATKOROČNE TERJATVE DO KUPCEV	77.352.926	151.150.196	51
13 DANI PREDUJMI IN VARŠČINE	20.450.166	1.749.532	1169
14 KRATKOROČNE TERJATVE DO UPORABNIKOV EKN	27.596.175	15.796.787	175
15 KRATKOROČNE FINANČNE NALOŽBE	190.000.000	90.000.000	211
16 KRATKOROČNE TERJATVE IZ FINANCIRANJA	366.770	540.266	68
17 DRUGE KRATKOROČNE TERJATVE	6.102.458	32.979.726	19
18 NEPLAČANI ODHODKI	0		
19 AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	34.290.009	36.382.869	94
<b>SKUPAJ KRAT.SR. IN AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>384.614.725</b>	<b>401.778.075</b>	<b>96</b>
<b>C. ZALOGE</b>			
31 ZALOGE MATERIALA	26.544.101	26.207.407	101
32 ZALOGE DROBNEGA INVENTARJA IN EMBALAŽE	2.762.788	2.697.998	102
<b>SKUPAJ ZALOGE MATERIALA</b>	<b>29.306.889</b>	<b>28.905.405</b>	<b>101</b>
<b>I. AKTIVA SKUPAJ</b>	<b>7.572.354.518</b>	<b>7.914.939.940</b>	<b>96</b>
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>			
<b>D. KRATKOROČNE OBV. IN PASIVNE ČASOVNE RAZM.</b>			
20 KRATKOROČNE OBVEZNOSTI ZA PREJETE PREDUJME	13.226.989	27.043.006	49
21 KRATKOROČNE OBVEZNOSTI DO ZAPOSLENIH	58.649.221	56.741.598	103
22 KRATKOROČNE OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV	67.950.477	102.203.143	66
23 DRUGE KRATKOR.OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	55.459.632	34.301.682	162
24 KRATK.OBVEZNOSTI DO UPORABNIKOV EKN	4.354.177	1.626.479	268
29 PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	92.095.767	106.801.250	86
<b>SKUPAJ KRATK.OBVEZNOSTI IN PASIVNE ČASOVNE R.</b>	<b>291.736.263</b>	<b>328.717.158</b>	<b>89</b>
<b>E. LASTNI VIRI IN DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>			
93 DOLGOROČNE REZERVACIJE	0	0	
96 DOLGOROČNE FINANČNE OBVEZNOSTI	21.000.000	34.750.000	60
980 OBVEZNOST ZA NEOPR. IN OPREDM.OSNOVNA SR.	7.143.507.488	7.414.301.780	96
981 OBVEZNOSTI ZA DOLGOROČNE FINANČNE NALOŽBE	107.589.962	119.882.817	90
985 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI	8.520.805	17.288.185	49
<b>SKUPAJ LASTNI VIRI IN DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>	<b>7.280.618.255</b>	<b>7.586.222.782</b>	<b>96</b>
<b>II. PASIVA SKUPAJ</b>	<b>7.572.354.518</b>	<b>7.914.939.940</b>	<b>96</b>

**PRILOGA 2: Finančno poročilo za leto 2004, Cankarjev dom**

**FINANČNO POROČILO ZA LETO 2004 ZA MINISTRSTVO ZA KULTURO**

**Prihodki in odhodki določenih uporabnikov po načelu denarnega toka v tisoč SIT**

	real. 2002	real. 2003	FN 2004	real. 2004	Indeks real.04/ FN 04	Indeks real 04/ real. 03
<b>I. SKUPAJ PRIHODKI (1.+ 2.)</b>	<b>2.271.983</b>	<b>2.773.592</b>	<b>2.638.986</b>	<b>2.632.482</b>	<b>100</b>	95
<b>1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE</b>	<b>1.608.014</b>	<b>1.835.956</b>	<b>1.817.907</b>	<b>1.884.086</b>	<b>104</b>	103
<b>A. PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC</b>	<b>1.132.077</b>	<b>1.250.849</b>	<b>1.307.270</b>	<b>1.293.486</b>	<b>99</b>	103
<b>a. Prejeta sredstva iz državnega proračuna</b>	<b>1.129.221</b>	<b>1.224.455</b>	<b>1.302.170</b>	<b>1.288.686</b>	<b>99</b>	105
<b>1. MINISTRSTVO ZA KULTURO</b>						
1.1. Sredstva za plače zaposlenih (bruto plače in dodatki, drugi osebni prejemki, prispevki delodajalca, premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, davek na izplačane plače)	479.696	521.477	549.424	552.334	101	106
1.2. Sredstva za izdatke za blago in storitve	514.525	597.978	537.813	548.540	102	92
1.3. Sredstva za nakup opreme in investicijsko vzdrževanje	135.000	105.000	214.933	187.812	87	179
<b>Skupaj 1.</b>	<b>1.129.221</b>	<b>1.224.455</b>	<b>1.302.170</b>	<b>1.288.686</b>	<b>99</b>	105
<b>3. DRUGI PRIHODKI IZ DRŽAVNEGA PRORAČUNA :</b>						
<b>b. Prejeta sredstva iz občinskih proračunov</b>	<b>2.856</b>	<b>26.394</b>	<b>5.100</b>	<b>4.800</b>	<b>94</b>	18
b.4. Sredstva za projekte	2.856	26.394	5.100	4.800	94	18
<b>c. Prejeta sredstva iz skladov socialnega zavarovanja</b>						
<b>B. DRUGI PRIHODKI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI JAVNE SLUŽBE</b>	<b>475.937</b>	<b>585.107</b>	<b>510.637</b>	<b>590.600</b>	<b>116</b>	101
1. Prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe:	441.778	547.300	483.852	562.603	116	103
* od prodanih vstopnic, vstopnin	339.558	416.142	392.857	444.397	113	107
* sredstva sponzorjev	78.728	90.012	82.495	71.353	86	79
* gledališka gostovanja doma in v tujini, druge kulturne storitve	23.492	41.146	8.500	46.853	551	114
2. Prejete obresti	17.993	19.401	14.500	12.198	84	63
4. Drugi tekoči prihodki	3.816	114	7.785	3.092	40	2.712
6. Prejete donacije:	12.350	18.292	4.500	12.707	282	69
* domače	4.400	9.850	3.000	8.700	290	88
* tuje	7.950	8.442	1.500	4.007	267	47
<b>2. PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN STORITEV NA TRGU</b>	<b>663.969</b>	<b>937.636</b>	<b>821.079</b>	<b>748.396</b>	<b>91</b>	80
1. Prihodki od prodaje blaga in storitev na trgu (navedite):	650.618	908.312	797.500	736.725	92	81
kongresi, sejmi...	629.221	838.341	737.500	713.761	97	85
prodaja vstopnic		36.425	35.000	12.913	37	35
domače donacije	2.168	4.400	15.000	4.600	31	105
tuje donacije	19.229	29.146	10.000	5.451	55	19
2. Prejete obresti	4.564	12.965	10.000	3.852	39	30
3. Prihodki od najemnin, zakupnin, drugi prihodki od premoženja	6.388	10.309	10.000	5.012	50	49
4. Prihodki od udeležbe na dobičku in dividend prodaja delnic		1.351				
5. Drugi tekoči prihodki, ki ne izhajajo iz javne službe (navedite)	2.399	4.699	3.579	2.807	78	60
<b>II. SKUPAJ ODHODKI (1. + 2.)</b>	<b>1.117.030</b>	<b>1.470.285</b>	<b>1.363.872</b>	<b>1.249.569</b>	<b>92</b>	85

	real. 2002	real. 2003	FN 2004	real. 2004	Indeks real.04/ FN 04	Indeks real 04/ real. 03
<b>A. in B. PLAČE, PRISPEVKI DELODAJALCA IN DRUGI IZDATKI ZAPOSLENIM, DAVEK NA PLAČE</b>	<b>529.142</b>	<b>569.309</b>	<b>607.543</b>	<b>606.455</b>	<b>100</b>	107
<b>1. MINISTRSTVO ZA KULTURO</b>						
a. Plače in dodatki	351.478	376.645	380.000	381.534	100	101
od tega dodatki za delo v posebnih pogojih - podkonto 400002	30.568	33.833	34.000	29.819	88	88
b. Regres za letni dopust	14.476	17.535	17.877	20.450	114	117
c. Povračila in nadomestila	30.009	28.278	32.347	41.352	128	146
d. Sredstva za delovno uspešnost	7.101	7.533	7.600	11.500	151	153
e. Sredstva za nadurno delo	2.477	3.588	5.180	3.324	64	93
g. Drugi izdatki zaposlenim (jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči)	2.198	2.589	3.525	6.976	198	269
<b>Skupaj bruto plače (a+d+e+f)</b>	<b>361.056</b>	<b>387.766</b>	<b>392.780</b>	<b>396.358</b>	<b>101</b>	102
<b>Skupaj drugi osebni prejemki (b+c+g)</b>	<b>46.683</b>	<b>48.402</b>	<b>53.749</b>	<b>68.777</b>	<b>128</b>	142
<b>Skupaj prispevki za socialno varnost (vključno s premijami dodatnega pokojninskega zavarovanja) in davek na plače</b>	<b>71.957</b>	<b>85.309</b>	<b>102.895</b>	<b>87.199</b>	<b>85</b>	102
od tega premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja - podkonto 401500			<b>15.750</b>	<b>12.442</b>	<b>79</b>	
<b>Skupaj 1.</b>	<b>479.696</b>	<b>521.477</b>	<b>549.424</b>	<b>552.334</b>	<b>101</b>	106
<b>2. FINANCIRANO IZ DRUGIH VIROV</b>						
a. Plače in dodatki	1.106		27.505	4.225	15	
b. Regres za letni dopust	2.000		1.280			
c. Povračila in nadomestila	4.000	7.209	3.456			
d. Sredstva za delovno uspešnost	31.784	32.953	18.500	28.461	154	86
e. Sredstva za nadurno delo		1.463	312			
g. Drugi izdatki zaposlenim (jubilejne nagrade, odpravnine, solidarnostne pomoči)	752	408	201			
<b>Skupaj bruto plače (a+d+e+f)</b>	<b>32.890</b>	<b>34.416</b>	<b>46.317</b>	<b>32.686</b>	<b>71</b>	95
<b>Skupaj drugi osebni prejemki (b+c+g)</b>	<b>6.752</b>	<b>7.617</b>	<b>4.937</b>			
<b>Skupaj prispevki za socialno varnost (vključno s premijami dodatnega pokojninskega zavarovanja) in davek na izplačane plače</b>	<b>9.804</b>	<b>5.799</b>	<b>6.865</b>	<b>21.435</b>	<b>312</b>	370
<b>Skupaj 2.</b>	<b>49.446</b>	<b>47.832</b>	<b>58.119</b>	<b>54.122</b>	<b>93</b>	113
<b>C. IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE</b>	<b>803.460</b>	<b>1.117.517</b>	<b>981.181</b>	<b>1.078.294</b>	<b>110</b>	96
C.1. Splošni stroški delovanja	284.376	351.736	325.864	340.314	104	97
C.2. Programski materialni stroški	519.084	765.781	655.317	737.980	113	96
<b>D. + E. PLAČILA OBRESTI</b>		6.547		2.682		41
<b>J. INVESTICIJSKI ODHODKI (za CD kot celoto)</b>	<b>284.802</b>	<b>221.387</b>	<b>274.933</b>	<b>262.639</b>	96	119
<b>2. ODHODKI IZ NASLOVA PRODAJE BLAGA IN STORITEV NA TRGU</b>	<b>587.888</b>	<b>900.976</b>	<b>756.329</b>	<b>643.114</b>	<b>85</b>	71
<b>A. in B. PLAČE, PRISPEVKI DELODAJALCA IN DRUGI IZDATKI</b>	<b>205.043</b>	242.616	238.093	234.926	99	97
<b>C. IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE</b>	<b>382.845</b>	<b>658.360</b>	<b>518.236</b>	<b>408.188</b>	<b>79</b>	62
C.1. Pisarniški in splošni material in storitve	173.702	307.675	211.500	178.750	85	58
C.2. Posebni material in storitve	7.409	3.857	4.500	1.806	40	47
C.3. Energija, voda, komunalne storitve in komunikacije	42.526	49.904	56.500	41.845	74	84
C.4. Prevozni stroški in storitve	6.642	9.481	8.400	4.984	59	53
C.5. Izdatki za službeno potovanje	2.814	3.012	3.800	5.651	149	188
C.6. Tekoče vzdrževanje	17.050	26.570	26.800	21.301	79	80
C.7. Najemnine in zakupnine	15.196	28.633	22.400	23.917	107	84
C.8. Kazni in odškodnine	527	6.727	2.000	3.320	166	49
C.9. Drugi operativni odhodki	116.979	222.501	182.336	126.613	69	57
<b>III. / 1 PRESEŽEK PRIHODKOV</b>	<b>1.154.953</b>	<b>1.303.307</b>	<b>1.275.114</b>	<b>1.382.913</b>	<b>108</b>	106



### PRILOGA 3: Izkaz prihodkov in odhodkov določenih uporabnikov, Cankarjev dom

za obdobje od 1. 1. do 31. 12. 2004

Naziv	Realizacija CD 2004	Realizacija CD 2003	Struktura 2004	2004/ 2003
<b>ODHODKI SKUPAJ</b>	<b>2.490.994.168</b>	<b>2.760.345.921</b>	<b>100,00%</b>	<b>90</b>
<b>STROŠKI MATERIALA</b>	<b>192.554.048</b>	<b>205.648.790</b>	<b>7,73%</b>	<b>94</b>
<b>Stroški pisarniškega materiala</b>	<b>18.327.554</b>	<b>21.881.462</b>	<b>0,74%</b>	<b>84</b>
STROŠKI PISARNIŠKEGA MATERIALA	16.007.721	21.881.462	0,64%	73
STROŠKI PISARNIŠKEGA MATERIALA-DIREKTNA PORABA	2.319.833	0	0,09%	
<b>Stroški tehničnega materiala</b>	<b>79.166.484</b>	<b>76.476.305</b>	<b>3,18%</b>	<b>104</b>
STROŠKI PORAB. TEHNIČNEGA MATER.ZA VZDRŽ.	12.376.631	0	0,50%	
TEHNIČNI MATERIAL-DIREKTNA PORABA	12.674.942	31.969.034	0,51%	40
STROŠKI POR.DRUGEGA MATERIALA ZA VZDRŽEV.-ČIŠČ..	4.813.050	4.565.345	0,19%	105
STROŠKI POR. MATERIALA ZA KULTURNE PRIREDITVE	14.470.446	4.445.239	0,58%	326
STROŠKI POR.MATERIALA ZA KONGR.PRIR.	21.376.154	23.354.530	0,86%	92
STROŠKI PORABLJ.OSTALEGA RAZNEGA MATERIALA	8.241.470	5.185.135	0,33%	159
STROŠKI POR.DRUGEGA MATER.-ZAŠČITNA SR.	2.055.993	4.267.929	0,08%	48
STROŠKI POR.MATERIALA ZA VZDRŽEVANJE RAČUNALNIKOV	2.180.070	2.689.093	0,09%	81
STROŠKI NADOM. DELOV ZA SPROT. VZDRŽ.OS	977.727	0	0,04%	
<b>Stroški porabljene energije</b>	<b>91.406.132</b>	<b>99.469.925</b>	<b>3,67%</b>	<b>92</b>
STROŠKI PORABLJENE ELEKTRIČNE ENERGIJE	61.651.367	61.170.991	2,47%	101
PORABA ENERGIJE-TOPLOTNO OGREVANJE	26.749.260	36.430.825	1,07%	73
STROŠKI POR.NABAVLJENE ENERGIJE-PLIN,HLAD.VODA	0	0	0,00%	
STROŠKI POGON. GORIVA-BENCIN , SERVIS	3.005.505	1.868.109	0,12%	161
<b>STROŠKI ZA UR.L. ČASOPISE</b>	<b>3.186.304</b>	<b>3.297.522</b>	<b>0,13%</b>	<b>97</b>
STROŠKI ZA UR.L.ČASOPISE, REVIJE, STROK.LITERA.	3.186.304	3.297.522	0,13%	97
<b>ODPIS DI - DO 1 LETA ŽIVLJ.DOBE</b>	<b>467.575</b>	<b>4.523.576</b>	<b>0,02%</b>	<b>10</b>
ODPIS DI, KATEREGA ŽIVLJ.DOBA JE KRAJŠA OD LETA	467.575	4.523.576	0,02%	10
<b>STROŠKI STORITEV</b>	<b>1.370.038.100</b>	<b>1.556.990.621</b>	<b>55,00%</b>	<b>88</b>
<b>Transportni stroški</b>	<b>49.615.637</b>	<b>70.384.953</b>	<b>1,99%</b>	<b>70</b>
STORITVE CESTNEGA PROMETA	6.251.635	14.468.310	0,25%	43
STORITVE ŽELEZNIŠKEGA PROMETA	203.651	0	0,01%	
STORITVE LETALSKEGA PROMETA	26.636.782	25.836.207	1,07%	103
DRUGE TRANSPORTNE STORITVE	16.523.570	30.080.436	0,66%	55
<b>Storitve vzdrževanja</b>	<b>217.550.823</b>	<b>159.302.608</b>	<b>8,73%</b>	<b>137</b>
STORITVE ZA SPROTNO VZDRŽEVANJE -POPRAVILO,SERVISI	29.139.038	48.442.793	1,17%	60
STORITVE SPROTNEGA VZDRŽEVANJA IZ TUJINE	2.804.573	1.905.056	0,11%	147
VZDRŽEVANJE POČIT.OBJEKTOV	202.376	640.127	0,01%	32
STORITVE IN MATERIAL ZA SPLOŠNO VZDRŽEVANJE	13.127.280	28.239.578	0,53%	46
INVESTICIJSKO VZDRŽEVANJE	123.858.396	21.875.241	4,97%	566
ZAKUPNINE, NAJEMNINE ZA SREDSTVA ORGANIZ.	48.419.160	58.199.813	1,94%	83
<b>Stroški propagande in reklame</b>	<b>73.836.609</b>	<b>70.273.598</b>	<b>2,96%</b>	<b>105</b>
STROŠKI PROPAGANDE IN REKLAME	62.024.734	55.781.669	2,49%	111
STROŠKI PROPAG. IN REKLAME - PLAKATI	11.811.875	14.491.929	0,47%	82
<b>Komunalne storitve</b>	<b>38.854.566</b>	<b>41.334.742</b>	<b>1,56%</b>	<b>94</b>
KOMUNALNE STORITVE-ČIŠČENJE	32.349.436	33.018.582	1,30%	98
KOMUNALNE STORITVE-ODVOZ SMETI	4.007.528	5.450.148	0,16%	74
KOMUNALNE STORITVE-PORABLJENA VODA	2.497.602	2.866.012	0,10%	87
<b>PTT in ostale storitve</b>	<b>272.469.316</b>	<b>369.050.903</b>	<b>10,94%</b>	<b>74</b>
POŠTNE STORITVE	19.243.621	18.709.138	0,77%	103
TELEFONSKE STORITVE	13.650.436	16.310.727	0,55%	84
STORITVE VAROVANJA SPROT. POTREBE VARSTVA PRI DELU	25.375.439	23.750.553	1,02%	107
TISKARSKKE STORITVE, FOTOKOP.,RAZMNOŽ.	51.909.944	66.857.104	2,08%	78
HOTELSKKE STORITVE	57.752.906	66.718.792	2,32%	87
GOSTINSKE STORITVE	57.271.938	97.183.348	2,30%	59

IZDELAVA SCENE, REKVIZITOV	17.478.019	31.666.742	0,70%	55
STROŠKI DRUGIH STORITEV-RAZNO	29.787.012	47.854.499	1,20%	62
<b>Potni stroški delavcev CD</b>	<b>14.179.412</b>	<b>14.974.460</b>	<b>0,57%</b>	<b>95</b>
DNEVNICE ZA SLUŽBENA POTOVANJA V DRŽAVI	672.317	850.284	0,03%	79
NOČNINE MED SLUŽBENIM POTOVANJEM V DRŽAVI	3.017.066	288.962	0,12%	1044
DNEVNICE ZA SLUŽBENO POTOVANJE V TUJINI	3.450.243	4.699.438	0,14%	73
NOČNINE MED SLUŽBENIM POTOVANJEM V TUJINI	3.125.270	3.046.420	0,13%	103
PREVOZNI STROŠKI SLUŽ.POTI V DRŽAVI-JAVNI PREV.	1.056.297	302.113	0,04%	350
PREVOZNI STR.SLUŽB.POTI V DRŽAVI-KILOMETRINA	431.196	719.379	0,02%	60
PREVOZNI STR.SLUŽ.POTI V TUJINI-JAVNI PREVOZI	2.378.749	5.005.009	0,10%	48
PREVOZNI STR.SLUŽ.POTI V TUJINI-KILOMETRINA	48.274	62.855	0,00%	77
<b>DRUGE STORITVE</b>	<b>501.599.349</b>	<b>516.005.540</b>	<b>20,14%</b>	<b>97</b>
ZDRAVSTVENE STORITVE	1.334.986	2.876.945	0,05%	46
STORITVE IZOBRAŽ.DELAVCEV-SKLENJENA POGODBA	4.234.910	2.933.482	0,17%	144
STORITVE ZA SPROT. POTREBE IZOB.R. IN IZPOP.(KOT..)	3.948.042	5.932.135	0,16%	67
KULTURNE STORITVE	383.992.687	351.805.917	15,42%	109
SVETOVALNE, ODVET.,RAČUNOV. STORITVE	35.740.398	13.529.203	1,43%	264
STORITVE RAČUNALNIŠKEGA PROGRAMIRANJA	1.148.021	628.167	0,05%	183
RAZPISI, OGLASI	345.880	0	0,01%	
TURISTIČNE STORITVE, OGLEDI SEJMOV, VSTOPNINE...	540.052	370.044	0,02%	146
NEPROIZVODNE STORITVE-RAZNO (SEVERJEV SKLAD...)	24.182	25.547	0,00%	95
REPREZENTANCA	13.192.745	16.561.034	0,53%	80
STROŠKI PREVAJANJA	5.961.702	10.572.008	0,24%	56
ZAVAROVALNE PREMIJE	11.141.412	10.998.714	0,45%	101
ZAVAROVALNE PREMIJE ZA MOTORNA VOZILA	1.430.684	1.118.297	0,06%	128
STROŠKI ZA BANČNE STORITVE	12.855.582	13.218.919	0,52%	97
STROŠKI PLAČILNEGA PROMETA	103.167	269.894	0,00%	38
ČLANARINE,PRISPEVKI ZDRUŽENJ, ZBORNIC	2.746.544	28.764.244	0,11%	10
ADMIN.TAKSE, SODNI STROŠKI, IN PODOBNO	3.802.332	3.153.408	0,15%	121
DRUGI NEMATERIALNI STROŠKI STORITEV	3.186.604	33.211.898	0,13%	10
STROŠKI FILMA-LICENCE IN DRUGO	15.869.420	20.035.684	0,64%	79
<b>STROŠKI STORITEV FIZIČNIH OSEB</b>	<b>201.932.389</b>	<b>315.663.817</b>	<b>8,11%</b>	<b>64</b>
AH PREKO AVTORSKIH AGENCIJ	5.329.257	9.943.138	0,21%	54
AVTORSKI HONORARJI DOMAČIH OSEB	86.826.870	111.682.077	3,49%	78
AVTORSKI HONORARJI TUJCEV	26.772.783	52.631.317	1,07%	51
POGODBE O DELU	881.703	1.332.839	0,04%	66
POSEBNI DAVEK OD POGODB O DELU-25%	220.426	420.710	0,01%	52
PRISPEVEK OD POGODB O DELU-ZDRAV.ZAVAROV.	52.902	100.970	0,00%	52
PRISPEVEK OD POGODB O DELU-ZA POŠKODBE	4.090	3.390	0,00%	121
POVRAČILA POTNIH STROŠKOV ZUNANJIH SODELAVCEV	18.160.778	55.470.273	0,73%	33
SEJNINE	348.629	142.538	0,01%	245
SAZAS	11.903.026	16.839.958	0,48%	71
NAGRADA	1.899.378	2.123.564	0,08%	89
ŠTUDENSKO DELO	49.532.545	64.973.043	1,99%	76
<b>AMORTIZACIJA</b>	<b>33.817.199</b>	<b>146.400.000</b>	<b>1,36%</b>	<b>23</b>
AMORTIZACIJA OPREDMETENIH OSNOVNIH SR.	407.041.917	286.731.521	16,34%	142
AMORTIZACIJA -OPREDM.OS IZ SR.PRIDOB.LJ. NA TRGU	0	120.024.881	0,00%	0
AMORTIZACIJA - OS DRUGIH DEJAVNOSTI (POČ.D...)	237.795	172.181	0,01%	138
AMORTIZACIJA NEOPREDMETENIH OSNOVNIH SR.	5.678.078	5.987.558	0,23%	95
AMORTIZACIJA DI-Ž.DOBA NAD 12 MESECEV	16.824.272	20.215.380	0,68%	83
ZMANJŠANJE STROŠ. AM, KI SE NADOMESTI V BREME VIRA	-395.964.863	-286.731.521	-15,90%	138
<b>STROŠKI DELA</b>	<b>844.549.194</b>	<b>815.208.249</b>	<b>33,90%</b>	<b>104</b>
<b>OSNOVNE PLAČE ZAPOSLENIH</b>	<b>551.720.144</b>	<b>549.172.178</b>	<b>22,15%</b>	<b>100</b>
OSNOVNE PLAČE ZAPOSLENIH	259.121.684	254.242.945	10,40%	102
SPLOŠNI DODATKI K PLAČI ( DELOVNA DOBA,...)	42.419.048	41.790.046	1,70%	102

DODATEK ZA DELO V POSEBNIH POGOJIH-DELO V KULTURI	183.627.268	178.537.665	7,37%	103
SREDSTVA ZA NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	61.690.855	67.053.006	2,48%	92
STROŠKI DELA-NADURNO DELO	4.861.288	7.548.516	0,20%	64
<b>IZDATKI ZA DRUGE OSEBNE PREJEMKE DELAVCEV</b>	<b>32.959.582</b>	<b>30.281.877</b>	<b>1,32%</b>	<b>109</b>
REGRES ZA LETNI DOPUST	25.250.033	24.303.931	1,01%	104
JUBILEJNE NAGRADE	1.048.461	1.079.403	0,04%	97
ODPRAVNINE	4.783.473	3.684.395	0,19%	130
ODPRAVNINE NAD UREDBO	411.233	0	0,02%	
SOLIDARNOSTNE POMOČI	1.466.381	1.214.148	0,06%	121
<b>POVRAČILA IN NADOMESTILA STROŠKOV DELAVCEM</b>	<b>71.435.223</b>	<b>48.885.525</b>	<b>2,87%</b>	<b>146</b>
POVRAČILO STROŠKOV PREHRANE MED DELOM	26.696.762	26.281.862	1,07%	102
POVRAČILO STROŠKOV PREVOZA NA DELO IN IZ DELA	24.207.503	22.603.663	0,97%	107
PREMIJE KOLEKTIVNEGA DODATNEGA POKOJ.ZAVAROVANJA	20.530.957	0	0,82%	
<b>NADOMESTILA PLAČ</b>	<b>59.542.549</b>	<b>58.498.101</b>	<b>2,39%</b>	<b>102</b>
NADOMESTILA PLAČE V BREME CD-BOLNIŠKA	11.987.902	11.253.897	0,48%	107
NADOMESTILA PLAČE-ZA REDNI LETNI DOPUST	39.834.186	35.531.018	1,60%	112
NADOMESTILA PLAČE-IZREDNI DOPUST	807.300	350.669	0,03%	230
NADOMESTILA PLAČE ZA ČAS PRAZNIKOV	6.913.161	11.362.517	0,28%	61
<b>PRISPEVKI DELODAJALCA NA PLAČE IN DAVEK</b>	<b>128.891.696</b>	<b>128.370.568</b>	<b>5,17%</b>	<b>100</b>
PRISP.DELODAJALCA NA PLAČE-ZDRAV.ZAVAR.	40.124.388	39.867.838	1,61%	101
PRISP.DELODAJALCA NA PLAČE ZA IPZ	54.131.224	53.785.111	2,17%	101
PRISP.DELODAJALCA NA BRUTO PLAČE-ZA ZAPOSLOVANJE	367.014	364.640	0,01%	101
PRISPEVKI DELODAJALCA NA PLAČE ZA POŠKODBE PRI DEL	3.241.868	3.220.889	0,13%	101
PRISP.DELODAJALCA NA PLAČE-POROD.V.	611.665	607.752	0,02%	101
DAVEK NA IZPLAČANE PLAČE	30.415.537	30.524.338	1,22%	100
<b>DRUGI STROŠKI</b>	<b>15.090.108</b>	<b>7.665.370</b>	<b>0,61%</b>	<b>197</b>
<b>Posebni davki</b>	<b>15.090.108</b>	<b>7.665.370</b>	<b>0,61%</b>	<b>197</b>
NADOMESTILO ZA UPORABO STAVBNEGA ZEMLJIŠČA	14.963.027	7.664.874	0,60%	195
DRUGI STROŠKI-DDV OD PRIMANKLJAJEV	127.081	496	0,01%	25621
<b>FINANČNI ODHODKI</b>	<b>4.651.434</b>	<b>8.939.372</b>	<b>0,19%</b>	<b>52</b>
STROŠKI OBRESTI OD KREDITIOV	2.487.965	6.094.644	0,10%	41
NEGATIVNE TEČAJNE RAZLIKE	2.163.469	2.844.728	0,09%	76
<b>IZREDNI ODHODKI</b>	<b>3.051.658</b>	<b>17.872.145</b>	<b>0,12%</b>	<b>17</b>
KAZNI, POGODBENE KAZNI IN ODŠKODNINE	27.200	5.500.000	0,00%	0
ODPIS IN POPRAVEK VREDNOSTI NEIZTERJANIH TERJATEV	719.229	0	0,03%	
NAKNADNO UGOTOVLJENI ODHODKI IZ PREJ.LET	2.286.852	10.427.086	0,09%	22
DRUGI IZREDNI ODHODKI-STOTINSKE IZRAVNAVE	1.218	79	0,00%	1542
DRUGI IZREDNI ODHODKI	17.158	1.944.980	0,00%	1
<b>PREVREDNOTEVALNI POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>27.242.427</b>	<b>1.621.374</b>	<b>1,09%</b>	<b>1680</b>
PREVREDN.ODH.-OSLABITEV TERJATEV	1.219.600	1.621.374	0,05%	75
PREVREDNOT.POSLOV.ODH.OS-DDV-42 ČLEN ZAKONA	26.022.827	0	1,04%	
<b>PRIHODKI</b>	<b>2.499.514.972</b>	<b>2.777.634.106</b>	<b>100,00%</b>	<b>90</b>
<b>PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV</b>	<b>2.477.854.032</b>	<b>2.722.739.758</b>	<b>99,13%</b>	<b>91</b>
<b>PRIHODKI OD PRODAJE NA DOMAČEM TRGU</b>	<b>993.028.394</b>	<b>979.768.734</b>	<b>39,73%</b>	<b>101</b>
Prihodki od prodanih vstopnic	0	0	0,00%	
PRIHODEK OD PRODANIH VSTOPNIC NA NAROČILNICE	94.763.017	73.461.752	3,79%	129
PRIHODEK OD PRODANIH VSTOPNIC PO PLAČ.SR.GOTOVINE	153.338.417	159.875.109	6,13%	96
PRIHODEK OD PRODAJE KATALOGOV	0	1.689.943	0,00%	0
PRIHODEK OD PRODANIH VSTOPNIC-PLAČILNE KARTICE	180.919.727	167.881.908	7,24%	108
PRIHODEK PRODANIH VSTOPNIC OD DRUGIH	35.286.160	28.063.192	1,41%	126
PRIHODEK OD OPRAVLJENIH STORITEV-KUP	0	1.152.577	0,00%	0
PRIHODEK OD OPR.STOR.DEJ. NA TRGU	528.721.074	547.644.253	21,15%	97
<b>PRIHODKI OD PRODAJE STORITEV NA TUJEM TRGU</b>	<b>182.147.669</b>	<b>390.706.678</b>	<b>7,29%</b>	<b>47</b>
PRIH. OD PRODAJE STOR. NA TUJEM TRGU-KONGR.,TEH.KUP	2.231.300	175.653	0,09%	1270
PRIHODKI NA TUJEM TRGU-KUP	8.368.020	6.847.296	0,33%	122

PRIHODKI NA TUJEM TRGU-KONGRES,TEHNIKA	141.187.856	383.683.729	5,65%	37
PRIHODKI OD SPONZORJEV-NAROČNIK TUJEC	30.360.493	0	1,21%	
<b>PRIHODKI OD MIK</b>	<b>1.191.980.598</b>	<b>1.125.788.751</b>	<b>47,69%</b>	<b>106</b>
Prihodki od MIK za osnovno dejavnost	0	0	0,00%	
PRIHODKI OD MIK ZA DRUGE OSEBNE PREJEMKE	68.513.616	48.402.027	2,74%	142
PRIHODKI OD MIK ZA BRUTO PLAČE	396.357.798	387.766.415	15,86%	102
PRIHODKI OD MIK-ZA PRISP. DELOD.	87.198.715	85.308.612	3,49%	102
PRIHODKI OD MIK - ZA MATERIALNE STROŠKE	533.632.549	521.354.462	21,35%	102
PRIHODKI OD MIK ZA PROJEKTE	14.907.560	82.957.235	0,60%	18
PRIHODKI OD MIK ZA INVESTICIJE	91.370.360	0	3,66%	
<b>PRIHODKI OD MOL IN DRUGI PRORAČ.PRIH.</b>	<b>4.800.000</b>	<b>26.394.463</b>	<b>0,19%</b>	<b>18</b>
PRIHODKI OD MOL ZA PROJEKTE	4.800.000	22.794.463	0,19%	21
PRORAČUNSKI PRIHODKI-DRUGI-JAVNI RAZPIS	0	3.600.000	0,00%	0
<b>PRIHODKI OD SPONZORJEV IN DONATORJEV</b>	<b>104.900.479</b>	<b>199.541.224</b>	<b>4,20%</b>	<b>53</b>
PRIHODKI OD SPONZORJEV	82.142.487	147.702.787	3,29%	56
PRIHODEK OD DONATORJEV-DOMAČI	13.300.000	14.250.000	0,53%	93
DONACIJE IZ TUJINE	9.457.991	37.588.437	0,38%	25
<b>DRUGI PRIHODKI-RAZNO</b>	<b>996.892</b>	<b>539.908</b>	<b>0,04%</b>	<b>185</b>
PRIHODKI OD POČITNIŠKE DEJAVNOSTI	996.892	539.908	0,04%	185
<b>FINANČNI PRIHODKI</b>	<b>16.420.294</b>	<b>35.173.212</b>	<b>0,66%</b>	<b>47</b>
<b>Prihodki od obresti</b>	<b>16.420.294</b>	<b>35.173.212</b>	<b>0,66%</b>	<b>47</b>
PRIHODKI OD OBRESTI	13.783.792	25.465.259	0,55%	54
PRIHODKI OD ZARAČUNANIH ZAMUDNIH OBRESTI	0	4.133.416	0,00%	0
POZITIVNE TEČAJNE RAZLIKE	1.453.387	2.396.380	0,06%	61
DRUGI PRIHODKI OD FINANCIRANJA	1.106.210	1.471.235	0,04%	75
PRIH.OD PREVR. NALOŽB IN DOLGOV-OHR.REALNE	76.905	1.706.922	0,00%	5
<b>IZREDNI PRIHODKI</b>	<b>4.903.898</b>	<b>2.225.292</b>	<b>0,20%</b>	<b>220</b>
IZTERJANE ODPISANE TERJATVE	431.654	264.178	0,02%	163
PRIHODKI IZ PREJŠNJIH LET	0	21.978	0,00%	0
PRIZNANE ODŠKODNINE IN NADOM.ZA ŠKODE	3.161.344	978.621	0,13%	323
DRUGI IZREDNI PRIHODKI-DRUGO	1.310.899	960.357	0,05%	137
DRUGI IZREDNI PRIHODKI-STOTINSKE IZRAVNAVE	2	158	0,00%	1
<b>PREVREDNOTEVALNI POSLOVNI PRIHODKI</b>	<b>336.748</b>	<b>17.495.844</b>	<b>0,01%</b>	<b>2</b>
PREVRED.PRIH.PRI ODTUJITVI OPREDM.OS	0	1.241.833	0,00%	0
DRUGI PREVREDNOTEVALNI PRIHODKI	336.748	16.254.011	0,01%	2
<b>Presežek prihodkov nad odhodki</b>	<b>8.520.805</b>	<b>17.288.185</b>	<b>0,34%</b>	<b>49</b>

**PRILOGA 4:** Izkazi uspeha (IU) za CD, za javno službo in dejavnost na trgu za leto 2004

		IU za CD kot celoto	IU za javno službo / KUP	IU za dejavnost na trgu / KD
STROŠKI PISARNIŠKEGA MATERIALA	460100	16.007.721	11.016.257	4.991.463
STROŠKI PISARNIŠKEGA MATERIALA-DIREKTNA PORABA	460101	2.319.833	1.810.235	509.598
Stroški tehničnega materiala	4602			
STROŠKI PORAB. TEHNIČNEGA MATER.ZA VZDRŽ.	460200	12.376.631	8.890.270	3.486.361
TEHNIČNI MATERIAL-DIREKTNA PORABA	460201	12.674.942	9.583.059	3.091.883
STROŠKI POR.DRUGEGA MATERIALA ZA VZDRŽEV.-ČIŠČ..	460210	4.813.050	3.592.506	1.220.545
STROŠKI POR. MATERIALA ZA KULTURNE PRIREDITVE	460220	14.470.446	14.436.544	33.902
STROŠKI POR.MATERIALA ZA KONGR.PRIR.	460221	21.376.154	32.803	21.343.351
STROŠKI PORABLJ.OSTALEGA RAZNEGA MATERIALA	460230	8.241.470	6.411.505	1.829.965
STROŠKI POR.DRUGEGA MATER.-ZAŠČITNA SR.	460240	2.055.993	1.562.555	493.438
STROŠKI POR.MATERIALA ZA VZDRŽEVANJE RAČUNALNIKOV	460250	2.180.070	1.656.853	523.217
STROŠKI NADOM. DELOV ZA SPROT. VZDRŽ.OS	460260	977.727	746.166	231.561
Stroški porabljene energije	4603			
STROŠKI PORABLJENE ELEKTRIČNE ENERGIJE	460300	61.651.367	46.855.039	14.796.328
PORABA ENERGIJE-TOPLOTNO OGREVANJE	460310	26.749.260	20.329.438	6.419.822
STROŠKI POGON. GORIVA-BENCIN , SERVIS	460330	3.005.505	2.307.792	697.713
STROŠKI ZA UR.L., ČASOPISE	4604			
STROŠKI ZA UR.L.,ČASOPISE, REVIJE, STROK.LITERA.	460400	3.186.304	2.364.238	822.066
ODPIS DI - DO 1 LETA ŽIVLJ.DOBE	4605			
ODPIS DI, KATEREGA ŽIVLJ.DOBA JE KRAJŠA OD LETA	460500	467.575	298.393	169.181
Transportni stroški	4611			
STORITVE CESTNEGA PROMETA	461100	6.251.635	4.356.765	1.894.869
STORITVE ŽELEZNIŠKEGA PROMETA	461110	203.651	203.651	
STORITVE LETALSKEGA PROMETA	461120	26.636.782	25.073.789	1.562.992
DRUGE TRANSPORTNE STORITVE	461170	16.523.570	15.519.162	1.004.408
Storitve vzdrževanja	4612			
STORITVE ZA SPROTNO VZDRŽEVANJE - POPRAVILO,SERVISI	461200	29.139.038	21.138.639	8.000.399
STORITVE SPROTNEGA VZDRŽEVANJA IZ TUJINE	461210	2.804.573	645.543	2.159.030
VZDRŽEVANJE POČIT.OBJEKTOV	461211	202.376	155.020	47.356
STORITVE IN MATERIAL ZA SPLOŠNO VZDRŽEVANJE	461220	13.127.280	10.055.497	3.071.784
INVESTICIJSKO VZDRŽEVANJE	461230	123.858.396	94.875.531	28.982.865
ZAKUPNINE, NAJEMNINE ZA SREDSTVA ORGANIZ.	461400	48.419.160	29.649.540	18.769.620
Stroški propagande in reklame	4615			
STROŠKI PROPAGANDE IN REKLAME	461500	62.024.734	55.367.233	6.657.502
STROŠKI PROPAG. IN REKLAME - PLAKATI	461510	11.811.875	11.096.632	715.243
Komunalne storitve	46161			
KOMUNALNE STORITVE-ČIŠČENJE	461610	32.349.436	24.772.336	7.577.100
KOMUNALNE STORITVE-ODVOZ SMETI	461611	4.007.528	2.596.230	1.411.298
KOMUNALNE STORITVE-PORABLJENA VODA	461612	2.497.602	1.913.163	584.439
Poštno in telefonske storitve	46162			
POŠTNE STORITVE	461620	19.243.621	8.514.988	10.728.634
TELEFONSKE STORITVE	461621	13.650.436	8.641.131	5.009.305

STORITVE VAROVANJA SPROT. POTREBE VARSTVA PRI DELU	461630	25.375.439	17.258.712	8.116.727
TISKARSKÉ STORITVE, FOTOKOP., RAZMNOŽ.	461640	51.909.944	30.753.324	21.156.620
HOTELSKÉ STORITVE	461650	57.752.906	35.331.506	22.421.400
GOSTINSKÉ STORITVE	461660	57.271.938	6.140.199	51.131.739
IZDELAVA SCENE, REKVIZITOV	461670	17.478.019	12.683.140	4.794.879
STROŠKI DRUGIH STORITEV-RAZNO	461680	29.787.012	15.324.428	14.462.584
Potni stroški delavcev CD	4617			
DNEVNICE ZA SLUŽBENA POTOVANJA V DRŽAVI	461700	672.317	299.933	372.384
NOČNINE MED SLUŽBENIM POTOVANJEM V DRŽAVI	461710	3.017.066	271.023	2.746.044
DNEVNICE ZA SLUŽBENO POTOVANJE V TUJINI	461720	3.450.243	3.014.181	436.062
NOČNINE MED SLUŽBENIM POTOVANJEM V TUJINI	461730	3.125.270	2.669.559	455.711
PREVOZNI STROŠKI SLUŽ.POTI V DRŽAVI-JAVNI PREV.	461740	1.056.297	715.830	340.467
PREVOZNI STR.SLUŽB.POTI V DRŽAVI-KILOMETRINA	461741	431.196	261.436	169.760
PREVOZNI STR.SLUŽ.POTI V TUJINI-JAVNI PREVOZI	461742	2.378.749	1.848.050	530.699
PREVOZNI STR.SLUŽ.POTI V TUJINI-KILOMETRINA	461743	48.274	48.274	
DRUGE STORITVE	4618			
ZDRAVSTVENE STORITVE	461800	1.334.986	1.022.599	312.387
STORITVE IZOBRAŽ.DELAVCEV-SKLENJENA POGODBA	461801	4.234.910	3.049.204	1.185.705
STORITVE ZA SPROT. POTREBE IZOB.R. IN IZPOP.(KOT..)	461802	3.948.042	2.896.746	1.051.295
KULTURNE STORITVE	461803	383.992.687	370.577.843	13.414.844
SVETOVALNE, ODVET., RAČUNOV. STORITVE	461804	35.740.398	4.667.686	31.072.711
STORITVE RAČUNALNIŠKEGA PROGRAMIRANJA	461805	1.148.021	764.392	383.629
RAZPISI, OGLASI	461806	345.880	272.351	73.530
TURISTIČNE STORITVE, OGLEDI SEJMOV, VSTOPNINE...	461808	540.052	251.614	288.439
NEPROIZVODNE STORITVE-RAZNO	461809	24.182	18.523	5.659
REPREZENTANCA	461810	13.192.745	10.124.983	3.067.762
STROŠKI PREVAJANJA	461814	5.961.702	1.268.907	4.692.795
ZAVAROVALNE PREMIJE	461820	11.141.412	8.666.085	2.475.327
ZAVAROVALNE PREMIJE ZA MOTORNA VOZILA	461821	1.430.684	1.095.904	334.780
STROŠKI ZA BANČNE STORITVE	461830	12.855.582	11.470.151	1.385.431
STROŠKI PLAČILNEGA PROMETA	461831	103.167	79.026	24.141
ČLANARINE, PRISPEVKI ZDRUŽENJ, ZBORNIC	461837	2.746.544	1.480.835	1.265.709
ADMIN.TAKSE, SODNI STROŠKI, IN PODOBNO	461840	3.802.332	2.936.918	865.413
DRUGI NEMATERIALNI STROŠKI STORITEV	461847	3.186.604	172.367	3.014.237
STROŠKI FILMA-LICENCE IN DRUGO	461850	15.869.420	15.869.420	
STROŠKI STORITEV FIZIČNIH OSEB	4619			
AH PREKO AVTORSKIH AGENCIJ	461900	5.329.257	1.572.721	3.756.537
AVTORSKI HONORARJI DOMAČIH OSEB	461910	86.826.870	50.683.715	36.143.155
AVTORSKI HONORARJI TUJCEV	461920	26.772.783	23.801.381	2.971.403
POGODBE O DELU	461930	881.703	741.397	140.306
POSEBNI DAVEK OD POGODB O DELU-25%	461931	220.426	185.349	35.077
PRISPEVEK OD POGODB O DELU-ZDRAV.ZAVAROV.	461932	52.902	44.484	8.418
PRISPEVEK OD POGODB O DELU-ZA POŠKODBE	461933	4.090	3.537	553
POVRAČILA POTNIH STROŠKOV ZUNANJIH SODELAVCEV	461940	18.160.778	2.846.733	15.314.045
SEJNINE	461950	348.629	267.050	81.579
SAZAS	461960	11.903.026	11.723.352	179.674

NAGRADA	461970	1.899.378	1.083.528	815.850
ŠTUDENTSKO DELO	461990	49.532.545	28.527.872	21.004.673
AMORTIZACIJA OPREDMETENIH OSNOVNIH SR.	462000	407.041.917	309.351.857	97.690.060
AMORTIZACIJA - OS DRUGIH DEJAVNOSTI (POČ.D...)	462500	237.795		237.795
AMORTIZACIJA NEOPREDMETENIH OSNOVNIH SR.	462600	5.678.078		5.678.078
AMORTIZACIJA DI-Ž.DOBA NAD 12 MESECEV	462700	16.824.272		16.824.272
ZMANJŠANJE STROŠ. AM, KI SE NADOMESTI V BREME VIRA	462900	-395.964.863	-309.351.857	-86.613.006
OSNOVNE PLAČE ZAPOSLENIH	4640			
OSNOVNE PLAČE ZAPOSLENIH	464000	259.121.684	185.807.093	73.314.591
SPLOŠNI DODATKI K PLAČI ( DELOVNA DOBA,...)	464010	42.419.048	30.283.754	12.135.294
DODATEK ZA DELO V POSEBNIH POGOJIH-DELO V KULTURI	464020	183.627.268	133.005.265	50.622.003
SREDSTVA ZA NAGRAJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	464030	61.690.855	43.894.066	17.796.790
STROŠKI DELA-NADURNO DELO	464040	4.861.288	3.160.633	1.700.656
IZDATKI ZA DRUGE OSEBNE PREJEMKE DELAVCEV	4641			
REGRES ZA LETNI DOPUST	464100	25.250.033	18.313.156	6.936.877
JUBILEJNE NAGRADE	464110	1.048.461	669.539	378.922
ODPRAVNINE	464120	4.783.473	3.664.141	1.119.333
ODPRAVNINE NAD UREDBO	464121	411.233	315.005	96.229
SOLIDARNOSTNE POMOČI	464130	1.466.381	974.729	491.652
POVRAČILO STROŠKOV PREHRANE MED DELOM	464220	26.696.762	19.263.652	7.433.110
POVRAČILO STROŠKOV PREVOZA NA DELO IN IZ DELA	464230	24.207.503	18.112.178	6.095.326
PREMIJE KOLEKTIVNEGA DODATNEGA POKOJ.ZAVAROVANJA	464260	20.530.957	15.726.713	4.804.244
NADOMESTILA PLAČ	4643			
NADOMESTILA PLAČE V BREME CD-BOLNIŠKA	464300	11.987.902	8.821.484	3.166.418
NADOMESTILA PLAČE-ZA REDNI LETNI DOPUST	464310	39.834.186	28.888.305	10.945.881
NADOMESTILA PLAČE-IZREDNI DOPUST	464320	807.300	634.576	172.724
NADOMESTILA PLAČE ZA ČAS PRAZNIKOV	464340	6.913.161	4.975.354	1.937.806
PRISPEVKI DELODAJALCA NA PLAČE IN DAVEK	4644			
PRISP.DELODAJALCA NA PLAČE-ZDRAV.ZAVAR.	464400	40.124.388	28.848.842	11.275.546
PRISP.DELODAJALCA NA PLAČE ZA IPZ	464410	54.131.224	38.919.549	15.211.674
PRISP.DELODAJALCA NA BRUTO PLAČE-ZA ZAPOSLOVANJE	464420	367.014	263.879	103.136
PRISPEVKI DELODAJALCA NA PLAČE ZA POŠKODBE PRI DEL	464430	3.241.868	2.330.860	911.008
PRISP.DELODAJALCA NA PLAČE-POROD.V.	464440	611.665	439.778	171.887
DAVEK NA IZPLAČANE PLAČE	464450	30.415.537	21.922.518	8.493.019
NADOMESTILO ZA UPORABO STAVBNEGA ZEMLJIŠČA	465300	14.963.027	10.474.119	4.488.908
DRUGI STROŠKI-DDV OD PRIMANKLJAJEV	465400	127.081	97.344	29.737
OSTALI STROŠKI	465900			
STROŠKI OBRESTI OD KREDITIOV	467000	2.487.965	1.736.163	751.802
NEGATIVNE TEČAJNE RAZLIKE	467100	2.163.469		2.163.469
KAZNI, POGODBENE KAZNI IN ODŠKODNINE	468200	27.200	22.520	4.680
ODPIS IN POPRAVEK VREDNOSTI NEIZTERJANIH TERJATEV	468300	719.229	719.229	
NAKNADNO UGOTOVLJENI ODHODKI IZ PREJ.LET	468400	2.286.852	1.293.553	993.299
DRUGI IZREDNI ODHODKI-STOTINSKE IZRAVNAVE	468900	1.218	933	285
DRUGI IZREDNI ODHODKI	468910	17.158	13.235	3.923

PREVREDN.ODH.-OSLABITEV TERJATEV	469010	1.219.600	934.214	285.386
PREVREDNOT.POSLOV.ODH.OS-DDV-42 ČLEN ZAKONA	469040	26.022.827	18.215.979	7.806.848
Prihodki od prodanih vstopnic	76001			
PRIHODEK OD PRODANIH VSTOPNIC NA NAROČILNICE	760010	94.763.017	93.661.488	1.101.529
PRIHODEK OD PRODANIH VSTOPNIC PO PLAČ.SR.GOTOVINE	760011	153.338.417	143.866.790	9.471.628
PRIHODEK OD PRODANIH VSTOPNIC-PLAČILNE KARTICE	760014	180.919.727	178.949.348	1.970.379
PRIHODEK PRODANIH VSTOPNIC OD DRUGIH	760015	35.286.160	35.207.242	78.917
PRIHODEK OD OPRAVLJENIH STORITEV-KUP	760040			
PRIHODEK OD OPR.STOR.DEJ. NA TRGU	760060	528.721.074	30.023.602	498.697.472
PRIHODKI OD PRODAJE STORITEV NA TUJEM TRGU	7601			
PRIH. OD PRODAJE STOR. NA TUJEM TRGU-KONGR,TEH.KUP	760100	2.231.300	2.231.300	
PRIHODKI NA TUJEM TRGU-KUP	760110	8.368.020	8.368.020	
PRIHODKI NA TUJEM TRGU-KONGRES,TEHNIKA	760120	141.187.856	330.087	140.857.768
PRIHODKI OD SPONZORJEV-NAROČNIK TUJEC	760130	30.360.493	1.635.917	28.724.576
PRIHODKI OD MIK	7602			
PRIHODKI OD MIK ZA DRUGE OSEBNE PREJEMKE	760200	68.513.616	68.513.616	
PRIHODKI OD MIK ZA BRUTO PLAČE	760201	396.357.798	396.357.798	
PRIHODKI OD MIK-ZA PRISP. DELOD.	760202	87.198.715	87.198.715	
PRIHODKI OD MIK - ZA MATERIALNE STROŠKE	760204	533.632.549	533.632.549	
PRIHODKI OD MIK ZA PROJEKTE	760210	14.907.560	14.907.560	
PRIHODKI OD MIK ZA INVESTICIJE	760230	91.370.360	91.370.360	
PRIHODKI OD MOL IN DRUGI PRORAČ.PRIH.	7603			
PRIHODKI OD MOL ZA PROJEKTE	760310	4.800.000	4.800.000	
PRIHODKI OD SPONZORJEV IN DONATORJEV	7604			
PRIHODKI OD SPONZORJEV	760400	82.142.487	61.576.605	20.565.882
PRIHODEK OD DONATORJEV-DOMAČI	760420	13.300.000	8.700.000	4.600.000
DONACIJE IZ TUJINE	760430	9.457.991	4.006.610	5.451.382
DRUGI PRIHODKI-RAZNO	7606			
PRIHODKI OD POČITNIŠKE DEJAVNOSTI	760620	996.892		996.892
Prihodki od obresti	7620			
PRIHODKI OD OBRESTI	762010	13.783.792	10.558.385	3.225.407
POZITIVNE TEČAJNE RAZLIKE	762100	1.453.387		1.453.387
DRUGI PRIHODKI OD FINANCIRANJA	762300	1.106.210		1.106.210
PRIHODKI OD PREVR. NALOŽB IN DOLGOV	762500	76.905		76.905
IZTERJANE ODPISANE TERJATVE	763200	431.654		431.654
PRIZNANE ODŠKODNINE IN NADOM.ZA ŠKODE	763900	3.161.344	2.407.901	753.443
DRUGI IZREDNI PRIHODKI-DRUGO	763920	1.310.899	200.926	1.109.973
DRUGI IZREDNI PRIHODKI-STOTINSKE IZRAVNAVE	763921	2	0	2
DRUGI PREVREDNOTEVALNI PRIHODKI	764004	336.748		336.748
<b>ODHODKI / IU ZA LETO 2004</b>		<b>2.490.994.168</b>	<b>1.773.997.131</b>	<b>716.997.037</b>
<b>PRIHODKI / IU ZA LETO 2004</b>		<b>2.499.514.972</b>	<b>1.778.504.819</b>	<b>721.010.153</b>
<b>PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI</b>		<b>8.520.805</b>	<b>4.507.688</b>	<b>4.013.116</b>



## PRILOGA 5: Preračun uresničenih terminov CD za leto 2004 s ponderiranjem

### Neponderirani termini / zasedenost dvoran po dejavnostih

prostor	klasična glasba	druga glasba	gledališče	film	KV	razstave	drugo KUP	KUP	KD	Skupaj CD
GD	278	55	18	6	8		10	375	145	520
LD	26	68	181	58	50		9	392	131	523
KD	18		145	206	89		25	483	63	546
ŠD	2	13	33	7	212		7	274	51	325
VSD	37	22	11	10	13	28	13	134	241	375
P1	27	20	31	37	39	284		438	192	630
P2	1		28	25	108		4	166	43	209
E1			29	6	8			43	58	101
E2			1	30	3			34	31	65
E3			2	1	76			79	49	128
E7			12	37	40	8	1	98	95	193
E8			1	4	35	4		44	78	122
E9			1	4	36	4		45	85	130
MG	4	3	2	3	1	452		465	20	485
LN	9	2	3	2	60		2	78	51	129
KCD	6	28	28		60			122	71	193
DDP			633				3	636	2	638
G						504		504		504

### Ponderirani termini po dejavnostih / osnova za delitev splošnih odhodkov in izračun cen storitev za leto 2004

prostor	klasična glasba	druga glasba	gledališče	film	KV	razstave	drugo KUP	KUP	KD	Skupaj CD
GD	90,35	17,875	7,2	1,86	2,48		3,25	123,015	37,41	160,425
LD	3,9	10,2	27,15	4,64	6,75		0,9	53,54	10,48	64,02
KD	0,9		8,7	8,24	4,45		1,25	23,54	2,52	26,06
ŠD	0,09	0,585	1,65	0,28	8,48		0,35	11,435	2,04	13,475
VSD	2,22	1,32	0,66	0,6	0,78	1,68	0,78	8,04	14,46	22,5
P1	1,485	1,1	1,705	2,035	2,145	15,62		24,09	10,56	34,65
P2	0,02		0,56	0,5	3,24		0,08	4,4	0,86	5,26
E1			0,29	0,06	0,08			0,43	0,58	1,01
E2			0,01	0,3	0,03			0,34	0,31	0,65
E3			0,04	0,02	1,52			1,58	0,98	2,56
E7			0,24	0,74	0,8	0,16	0,02	1,96	1,9	3,86
E8			0,02	0,08	0,7	0,08		0,88	1,56	2,44
E9			0,02	0,08	0,72	0,08		0,9	1,7	2,6
MG	0,04	0,03	0,02	0,03	0,01	4,52		4,65	0,2	4,85
LN	0,135	0,03	0,045	0,03	0,9		0,03	1,17	0,765	1,935
KCD	0,18	0,84	0,84		1,8			3,66	2,13	5,79
DDP			15,825			0,075		15,9	0,05	15,95
G						10,08		10,08		10,08

### Ponderji

prostor	klasična glasba	druga glasba	gledališče	film	KV	razstave	drugo KUP	KD
GD	0,325	0,325	0,400	0,310	0,310	0,310	0,325	0,258
LD	0,150	0,150	0,150	0,080	0,135	0,100	0,100	0,080
KD	0,050	0,050	0,060	0,040	0,050	0,050	0,050	0,040
ŠD	0,045	0,045	0,050	0,040	0,040	0,050	0,050	0,040
VSD	0,060	0,060	0,060	0,060	0,060	0,060	0,060	0,060
P1	0,055	0,055	0,055	0,055	0,055	0,055	0,055	0,055
P2	0,020	0,020	0,020	0,020	0,030	0,020	0,020	0,020
E1, E2, E3	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010
E7, E8, E9	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020
MG	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010
LN	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015	0,015
KCD	0,030	0,030	0,030	0,030	0,030	0,030	0,030	0,030
DDP	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025
G	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020	0,020

