

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ANALIZA POSLOVANJA SLOVENSKE FILHARMONIJE

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, december 2006

NEŽA SOBAN

IZJAVA

Študentka NEŽA SOBAN izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom PROF. DR. METKE TEKAVČIČ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.12.2006

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 JAVNI SEKTOR.....	2
1.1 Dva sektorja: javni in zasebni	2
1.2 Dobrine in oskrba z njimi.....	3
1.3 Neprireditne organizacije	5
2 JAVNI SEKTOR V SLOVENIJI.....	7
2.1 Javna služba.....	8
2.2 Javni zavod.....	10
2.2.1 Ustanovitev.....	10
2.2.2 Lastništvo.....	11
2.2.3 Upravljanje.....	11
2.2.4 Financiranje	12
3 KULTURA.....	14
3.1 Kultura in druga področja	15
3.2 Kulturna politika	16
3.3 Ministrstvo za kulturo	17
3.4 Glasba kot del kulture	18
4 PREDSTAVITEV SLOVENSKE FILHARMONIJE.....	19
4.1 Zgodovina.....	19
4.2 Organizacijska in lastniška struktura.....	20
4.3 Dejavnost in delovanje	22
5 ANALIZA ZAPOSLENIH	23
6 ANALIZA BILANCE STANJA.....	25
6.1 Analiza sredstev	26
6.1.1 Stalna sredstva	27
6.1.2 Gibliva sredstva.....	28
6.1.3 Aktivne časovne razmejitve	30
6.2 Analiza obveznosti do virov sredstev.....	31
6.3 Analiza razmerij med strukturo sredstev in virov	33
7 ANALIZA IZKAZA PRIHODKOV IN ODHODKOV	35
7.1 Prihodki	36
7.2 Odhodki.....	36
7.3 Izkaz prihodkov in odhodkov.....	37
8 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	38
9 SKLEP.....	41
LITERATURA.....	43
VIRI.....	45

UVOD

Organizacije lahko v skupine razvrščamo glede na različne dejavnike: cilj delovanja, ustanovitelja, pravno-organizacijsko obliko in podobno. Tako ločimo pridobitne organizacije od nepridobitnih, javne od zasebnih, gospodarske od negospodarskih in tako naprej. Nepridobitne organizacije so še naprej po statusno pravni obliki lahko (Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 7): zbornice, zavodi, zadruga, društva, skupnosti, združenja in tako naprej. Za Slovensko filharmonijo (v nadaljevanju uporabljam kratico SF) bi lahko rekli, da je to nepridobitna organizacija, ki jo je ustanovila Vlada Republike Slovenije za opravljanje družbene dejavnosti na področju kulture. Njena osnovna dejavnost in namen ustanovitve je opravljanje javne službe.

Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja in s tem priprava za odločanje v podjetju ali v njegovih organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Pučko, 1995, str. 27). Namen diplomskega dela je tako spoznati poslovanje konkretnega javnega zavoda s področja kulture –Slovenske filharmonije, da bi našla morebitne šibke točke in predlagala možne ukrepe za izboljšanje delovanja v prihodnje. Osnovni prijem pri opredeljevanju problemskih položajev je primerjava podatkov z izbranimi osnovami. Te so lahko poslovanje prejšnjih let, najboljši konkurent ali panoga (Pučko, 1997, str. 26). Glede na to, da podatkov za panogo nisem nikjer zasledila in SF nima neposredno primerljivega konkurenta, sem naredila primerjavo med leti 2003 in 2004. Tako sem zaradi primerljivosti podatke iz bilance stanja za leto 2003 inflacionirala z letnim indeksom cen življenjskih potrebščin ($I_{dec04/dec03}=103,2$) na leto 2004, podatke iz izkaza prihodkov in odhodkov pa s povprečnim letnim indeksom življenjskih potrebščin ($I_{jan-dec04/jan-dec03}=103,6$). Vsi podatki iz računovodskih izkazov znotraj diplomskega dela so v slovenskih tolarjih in v stalnih cenah, torej inflacionirani.

Prvi korak v analizi poslovanja sem naredila z opredelitvijo najširšega okolja SF. V prvem poglavju postavljam teoretsko podlago za obstoj SF kot javnega zavoda. Najprej pokažem prisotnost dveh sektorjev v nacionalni ekonomiji, nadaljujem s klasifikacijo dobrin in njihovimi možnimi viri. Sledi nekaj besed o nepridobitnih organizacijah, kamor štejemo SF. Drugo poglavje je posvečeno javnemu sektorju v Sloveniji, znotraj katerega vidimo javni zavod kot organizacijsko obliko opravljanja javne službe. Tretje poglavje je posvečeno kulturi, kot širšemu področju delovanja SF. Govori tudi o povezavi kulture z drugimi področji v narodnem gospodarstvu. Na tem mestu je neizogibno potrebnih nekaj misli o kulturni politiki in Ministrstvu za kulturo (znotraj teksta dostikrat skrajšano kot le Ministrstvo z velikim M). Ožje področje delovanja SF je glasba, ki je del kulture, zato sledi nekaj besed o njej. Tako je okvir delovanja SF določen, v nadaljevanju pa poskušam prikazati prekrivanje vsega opredeljenega na primeru SF.

Četrto poglavje predstavlja Slovensko filharmonijo –najprej njeno zgodovino, nato organizacijsko in lastniško strukturo, dejavnost in delovanje, ter na koncu financiranje.

Sledijo analize različnih področij za leti 2003 in 2004: zaposlenih v petem poglavju in bilance stanja v šestem, kjer so najprej analizirana sredstva, zatem obveznosti do virov sredstev in na koncu še razmerja med prej omenjenima. Sledi analiza izkaza prihodkov in odhodkov, nazadnje pa še učinkovitosti in uspešnosti, v kateri je nekaj besed o tovrstnem presojanju v nepridobitnih organizacijah.

V sklepu povzemam glavne ugotovitve o poslovanju SF v obravnavanih letih, pa tudi izpostavim nekatere, na podlagi analize poslovanja SF, opažene očitne razlike med javnim zavodom in podjetjem. Sledijo literatura in viri.

1 JAVNI SEKTOR

1.1 DVA SEKTORJA: JAVNI IN ZASEBNI

V ekonomski teoriji večinoma zasledimo precej tehnični pogled na človeško delovanje, ki predpostavlja strogo racionalnost in ravnanje po ekonomskih kriterijih. V resnici ljudje upoštevamo druge kriterije, na podlagi katerih se odločamo. Na nas vplivajo moralne in socialne norme, altruizem in idealizem. To je eden izmed razlogov, zakaj popolna konkurenca v praksi ne funkcionira. Temu bi lahko priključili še človeško omejeno racionalnost, ki zamenja optimum za sprejemljivo in kalkulacije z oceno na oko (Bailey, 2002, str. 5-6). Igralci na trgu (stran povpraševanja) torej niso takšni, kot bi morali biti.

Kaj pa »trg« sam? Pri tem vprašanju je najbolj pomembno, kaj točno se prodaja na tem trgu. Za dobrine, ki so bliže merilom popolne konkurence, trg zadovoljivo opravi svojo alokacijsko funkcijo. Možna razloga, da trg tega ne opravi, sta dva (Bailey, 2002, str. 27-28): v prvem primeru tehnično gledano cena na trgu ni enaka mejnim stroškom proizvodnje, kar je ponavadi posledica monopolne moči (zaradi ekonomije obsega, ovir za vstop na trg, nepopolnih informacij in podobnega). Druga možnost je, da se v ceni zaradi človeške nesposobnosti ocene ne odraža vse (nekateri stroški in koristi niso upoštevani). Naslednji primer neopravljanja alokacijske funkcije so dobrine, za katere trg sploh ne obstaja. Razlogov za to je spet več (Rosen, 1999, str. 50-51): asimetrija informacij (ena stran jih ima, druga pa ne), eksternalije (ko s svojim obnašanjem vplivamo na blagostanje nekoga drugega) in javne dobrine (kjer je poudarek na neizključljivosti v uporabi).

Z vidika ekonomske teorije se izkaže državna intervencija za potrebno, da prej naštete pomanjkljivosti odpravlja ali vsaj popravlja. Miselnost, da je trg naraven način oskrbe z dobrinami, javni sektor pa poskrbi za ostalo, je vkoreninjena v večini ekonomskih učbenikov,

vendar ni nujno, da je ta vidik pravilen. Tak pogled namreč ne more razložiti večine delovanja vlade in javnega sektorja. Obstajajo še druge vede, ki na državo in javni sektor, gledajo popolnoma drugače; nastal je skozi zgodovino (gledano tudi politično), se razvijal skladno s potrebo po nacionalni varnosti in ostalimi socialnimi dobrinami, ki so prisotne v socialni državi (Bailey, 2002, str. 8-13).

Javni sektor, ki je financiran z javnimi sredstvi, ima tri osnovne funkcije (Stanovnik, 2002, str. 1-6):

- Alokacijska: v primeru, da niso izpolnjeni pogoji za tržno učinkovitost (mnogo kupcev in prodajalcev, homogen proizvod, naraščajoči mejni stroški proizvodnje, ni zunanjih učinkov v proizvodnji in potrošnji, popolne informacije), trg ne bo poskrbel za družbeno zaželeno količino dobrin. Država poskrbi za razdelitev resursov na javno in zasebno proizvodnjo dobrin ter alokacijo znotraj javnih dobrin.
 - Regulatorna: je znotraj alokacijske in pomeni zagotavljanje in skrb za inštitucije in pravni red, ki so nujno potrebni za nemoteno delovanje tržnega gospodarstva. V ta okvir spada tudi, da privatnemu sektorju predpisuje in nalaga spoštovanje različnih tehničnih norm in standardov, kar ima vpliv na stroške in učinkovitost.
- Prerazdelitvena: porazdelitev dohodka in s tem porazdelitev potrošnje določenih dobrin. Ta funkcija se izvaja na dveh stopnjah; preko davkov (premožnejši plačujejo tudi relativno več) in koristi, ki niso odvisne od vplačanega prispevka.
- Stabilizacijska: z instrumenti fiskalne in monetarne politike zasleduje makroekonomske cilje.

1.2 DOBRINE IN OSKRBA Z NJIMI

Vse dobrine, ki so nam na voljo, po svojih lastnostih niso enake. Najbolj transparentno jih lahko razdelimo glede na dva dejavnika (Stanovnik, 2002, str. 7):

- Tehnične možnosti izključevanja iz potrošnje, kjer se zraven vedno poraja vprašanje, ali je v primeru tehnične možnosti izključevanje sploh zaželeno.
- Nekonkurenčnost v potrošnji, ki se kaže v tem, da uporaba dobrine s strani enega uporabnika ne zmanjšuje razpoložljivosti iste dobrine za drugega. Ta lastnost je povezana z mejnimi stroški proizvodnje, ki so v tem primeru enaki nič

V Tabeli 1 na strani 4 najdemo našteje vrste dobrin glede na omenjena dejavnika, dodani pa so še nekateri drugi.

Tabela 1: Taksonomija dobrin

VRSTA DOBRINE	ČISTE JAVNE	MEŠANE	MERITORNE	ZASEBNE
Kdo ima korist?	Celotna družba	Potrošniki in družba	Posamezni potrošniki	Posamezni potrošniki
Tehnična izključljivost iz porabe	Nemogoča	Težka ali celo nemogoča	Mogoča	Mogoča
Možnost postavitve cene	Ni mogoče	Mogoče	Mogoče	Mogoče
Svobodna izbira potrošnika	Je ni	Do neke mere	Absolutna	Absolutna
Vpliv porabe na razpoložljivost	Ni vpliva	Se zmanjša	Se zmanjša	Se zmanjša
Kdo plača alokacijo	Samo davkoplačevalci	Potrošniki (cena je prilagojena glede na davek/subvencijo*)	Potrošniki (ceno subvencionirajo davkoplačevalci)	Potrošniki (polna cena)
Odnos med plačilom in uporabo	Neodvisno	Obstaja tesna povezava	Obstaja tesna povezava	Uporaba je možna le proti plačilu
Kdo odloči, ali se bo proizvajalo?	V celoti vlada	Trg, na katerega ima vpliv vlada	Trg, na katerega ima vpliv vlada	V celoti trg

* V primeru pozitivnih eksternalij gre za subvencijo, negativnih pa za davek.

Vir: Bailey, 2002, str. 30.

Naslednje vprašanje, ki se poraja v vsakem gospodarstvu, je, katere dobrine naj proizvaja kdo in kdo naj s katerimi dobrinami oskrbuje prebivalstvo. Ni namreč nujno, da bo zasebni sektor proizvajal samo zasebne dobrine in javni samo tiste z javnim značajem. Prav tako ni nujno, da bo samo zasebni sektor preskrboval prebivalstvo z zasebnimi dobrinami. Moramo namreč razlikovati med proizvodnjo dobrine in preskrbo z njo. Tako ni nujno, da javni sektor ljudi preskrbuje z javnimi dobrinami, ki jih je proizvedel sam (Rosen, 1999, str. 63).

Javni sektor oskrbuje prebivalstvo s čistimi javnimi dobrinami, mešanimi in meritornimi dobrinami. Velikost javnih sektorjev se med državami razlikuje zaradi obsega oskrbe z meritornimi dobrinami. Dejavnost sektorja bi lahko opredelili kot večinoma prisilno pridobivanje dohodka ekonomskih subjektov in porabo za transferje dohodka določenim skupinam prebivalstva in za financiranje ali oskrbo in financiranje določenih dobrin (Stanovnik, 2002, str. 9).

Javni in zasebni sektor pa nista edini vir oskrbe z dobrinami, saj veliko prispeva tudi civilna družba. Nekateri avtorji, naprimer Salamon in Anheier, govorijo celo o tretjem sektorju, vanj pa v grobem umestijo nedržavne organizacije, katerih osnovni cilj ni pridobivanje dobička. Področja delovanja so številna (Salamon, Anheier, 1996, str. 136-140), vse od kulture, rekreacije, izobraževanja, pa do razvoja lokalnih skupnosti in stanovanj, vere, prava ter

mednarodnih dejavnosti. Organizacije v tem sektorju predstavljajo in uravnotežujejo številne norme in vrednote, medtem ko subjekte na ostalih področjih determinira le eno; dobiček pri tržnem sektorju, redistribucija pri državi ter osebna odgovornost pri družini in družbi (Evers, Laville, 2004, str. 15).

1.3 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

V literaturi lahko najdemo opredeljenih veliko vrst organizacij, kar je posledica tega, da jih je v skupine možno razvrstiti glede na različne kriterije. Za vsako organizacijo je pomembna njena pravno-organizacijska oblika, saj iz nje izvira večina zakonske podlage delovanja.

Nepriidobitne organizacije so pravzaprav skupno ime za javno upravo, prostovoljne organizacije in družbene dejavnosti, ki poslujejo brez dobička ali z njim, vsekakor pa le-ta ni cilj njihovega poslovanja. Zato v primeru, če ga dosežejo, z njim ne razpolagajo po svobodni presoji, ampak ga vložijo nazaj v svojo dejavnost in jo s tem razširijo ali pa dvignejo kvaliteto storitev (Rus, 1994, str. 959). Gre torej za splošen pojem oziroma koncept, model izvajanja mnogih dejavnosti in ne posebno organizacijsko obliko (Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 3). Cilj delovanja je proizvodnja storitev, ki jih ciljna populacija najbolj potrebuje (Kamnar, 1999, str. 29). Oziroma rečeno drugače: cilj delovanja je zagotavljanje dejavnosti oziroma nudenje storitev, kar je pri pridobitnih organizacijah le sredstvo za doseganje cilja (Kidrič, 1995, str. 118).

Temeljni cilj delovanja pa ni edini dejavnik, po katerem se nepridobitne organizacije razlikujejo od pridobitnih. Cilj je pravzaprav rezultat drugačnega poslanstva nepridobitne organizacije, s katerim je nakazana dolgoročna, ponavadi humanitarna (neekonomska) usmeritev (Kovač, 1997, str. 7).

Nepriidobitnim organizacijam so skupne ekonomske značilnosti v povezavi z naslednjimi dejavniki (Korošec, 2002, str. 74-76):

- Cilji delovanja: temeljni je zagotavljanje čim širše ravni zadovoljenosti potreb različnih interesnih skupin z zagotavljanjem stvari, predvsem pa storitev. Pri tem mora biti zagotovljena učinkovita in uspešna raba prvin za doseganje teh učinkov. Formalni cilji so kakovostni, prav tako stvarni, ki se nanašajo na konkretne dosežke delovanja. Kakovostno namesto količinsko določeni cilji so eden od glavnih razlogov, da je ugodnost delovanja takih organizacij težko oceniti.
- Prvine oziroma za delovanje potrebni resursi: delovna intenzivnost, visoka in ozka specializiranost delavcev, prostovoljno, tudi laično delo.
- Vloga tržnega mehanizma za delovanje: je bistveno omejena, bolj pomembna pri preskrbi dobrin in manj pri razpečavi. V zadnjem času tovrstne organizacije

doživljajo pritisk javnosti na povečanje njihove učinkovitosti in uspešnosti, tako da vključujejo elemente konkurenčnosti v delovanje.

- Neposredni učinki njihovega delovanja: so praviloma realne dobrine v obliki storitev, redkeje nominalne (denarne) ali v obliki stvari. V primeru, da je produkt nepridobitne organizacije delovanje ali storitev, je zelo pomemben učinek na uporabnika, ki ga pogojuje določen socialni odnos z izvajalcem. Storitve ali delovanja torej ne vrednotimo z dejavnostjo izvajalca, ampak z učinki njegove dejavnosti na uporabnika (Rus, 1994, str. 959). Nepridobitne organizacije ne ponujajo zgolj dobrin, ampak jih hkrati tudi soustvarjajo, niso zgolj ponudniki, temveč so skupaj s strankami oblikovalci določene humane in socialne dejavnosti. Usmerjenost k porabniku je ključna – analiza porabnikov in njihovih želja sta ključ za uspešno izpolnitev poslanstva.
- Uporabniki neposrednih učinkov njihovega delovanja: morebitni kupci ali plačniki učinkov so povsem druge fizične in/ali pravne osebe kot njihovi uporabniki (to ne velja pri članskih nepridobitnih organizacijah, kjer to je ista oseba). Velikokrat pa je prisotno sofinanciranje, denarno nadomestilo ipd.
- Način financiranja: uporabnikovo plačilo za dobrino preko cene ali pristojbine je manj pogosto, prav tako posojila in donosi naložb začasno presežnih sredstev. Temeljna oblika financiranja nepridobitnih organizacij, ki zagotavljajo kolektivne dobrine, so namreč davki in prispevki za uporabo, članskih članarine in dobrodelnih donacije in drugi prostovoljni prispevki tretjih oseb. Vedno več je tudi financiranja od dobičkov iz pridobitnih delov dejavnosti. Zaradi tega, ker je manjši del prihodkov iz naslova trga (Kovač, 1997, str. 7), je potreba po natančnem načrtovanju in »budžetiranju« toliko večja. Kljub temu pa tovrstne organizacije ne posvečajo pozornosti rezultatom in natančnemu računovodstvu, če niso v to prisiljene, ampak v grobem »pokrivajo« izdatke s prihodki.
- Pravna in davčna obravnava: nekatere so povsem neobdavčene, druge imajo davčne ugodnosti. Zelo pomembna je prepoved delitve sredstev ali/in presežka prihodkov med posameznike.
- Način upravljanja in vodenja: pomembno je načelo zakonitosti kot sredstvo za uresničevanje nalog. Možnosti za delegiranje vodenja je zaradi teže merljivih kakovostnih ciljev manj. Člani upravnih odborov so ponavadi izbrani na podlagi političnih in finančnih meril in ne sposobnosti za presojo poslovanja. Informiranost je pogosto slaba, strokovnjaki pa imajo dostikrat interese, ki se ne skladajo z dobro izrabo sredstev, mnogi izmed njih dajejo prednost neodvisnemu delu in zato niso primerni za vodje, vendar so navkljub temu prav strokovnjaki na področju delovanja organizacije vodje in ne izšolani managerji.
- Vloga zunanjih političnih vplivov na njihovo delovanje: posebej pri javni upravi je problem, da odgovarja javnostim, vodstvena mesta v mnogih organih in organizacijah pa so podvržena političnim izvolitvam. Ena izmed posledic tega je, da so cilji mnogokrat preveč kratkoročni, rešitve pa strokovno nepremišljene.

2 JAVNI SEKTOR V SLOVENIJI

Odločitve o tem, katere so družbene potrebe oziroma koristi, se oblikujejo v procesu javnega upravljanja. Najsplošnejši in najvišji cilji Republike Slovenije so določeni že v ustavi, bolj konkretizirani pa z zakoni, proračuni, nacionalnimi programi in drugimi pravnimi akti. Upravni proces je tisti, ki mora urediti razmerja med javno in zasebno sfero, med posameznikom in skupnostjo (Virant, 1998, str. 19-22).

Kot je v Zakonu o javnih financah (ZJF, 2002, 3. člen) opredeljeno, javni sektor sestavljajo:

- Neposredni proračunski uporabniki: državni oziroma občinski organi ali organizacije ter občinska uprava. To v praksi pomeni nevladne uporabnike (predsednik RS, Državni zbor, Ustavno sodišče, Računsko sodišče, SAZU), vladne uporabnike (ministrstva) in pravosodne uporabnike (sodišča, tožilstva itd.) (Čok et al., 2002, str. 6).
- Posredni proračunski uporabniki: javni skladi, javni zavodi in agencije, katerih ustanovitelj je država oziroma občina.
- Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) in Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije (ZPIZ), oba v obveznem delu zavarovanja kot posredna uporabnika proračuna (sklada socialnega zavarovanja).
- Druge pravne osebe javnega sektorja: javni gospodarski zavodi, javna podjetja in druge pravne osebe, v katerih imajo država ali občine odločujoč vpliv na upravljanje.

Neposredni in posredni proračunski uporabniki (z izjemo obeh skladov socialnega zavarovanja) državnega oziroma občinskega proračuna skupaj tvorijo »institucionalni sektor država«, vključno s skladoma pa tvorijo nepridobitni sektor (Staver, 2001, str. 4).

V slovenskem pravnem redu imamo naslednje vrste pravnih subjektov (lahko bi rekli glede na ustanovitelja) (Virant, 1998, str.128):

- fizične osebe (posamezniki)
- pravne osebe:
 - osebe zasebnega prava (ustanovitelj-i je/so privatni akter-ji): korporacije (gospodarske družbe, zavodi, društva, politične stranke) in ustanove
 - osebe javnega prava (ustanovitelj je država/lokalna skupnost ali obe):
 - teritorialne: država, občine, ožji deli občine
 - specializirane: javna podjetja, javni zavodi, javni skladi, zbornice z obveznim članstvom, agencije

V nepridobitni sektor pri nas štejemo vse organizacije, ki opravljajo dejavnost, katere cilj ni pridobivanje dobička, ampak zadovoljevanje javnih potreb, dobrodelne ali splošno koristne dejavnosti. Krovnega zakona za nepridobitne organizacije ni, ampak se podrejajo zakonu

glede na pravno-organizacijsko obliko (Zakon o zavodih, Zakon o javnih gospodarskih službah, Zakon o ustanovah, Zakon o društvih) (Kamnar, 1999, str. 32).

2.1 JAVNA SLUŽBA

Pojem javne službe je v svetu opredeljen različno, v grobem pa ločimo dve izhodišči za njeno ureditev. Prvo je francoska upravna ureditev, kjer ima javna služba velik pomen in obseg, saj pod njeno okrilje spada vsaka dejavnost, ki je neobhodno potrebna za obstoj in razvoj družbe, zagotoviti, urediti in nadzirati pa jo morajo tisti, ki vladajo (Virant, 1998, str. 129). V takem sistemu ima javna služba pravni značaj, saj je avtonomija tehničnega poslovanja organizacij v tem režimu večja. Upravni značaj predstavlja dejstvo, da so zaposleni v teh službah javni uslužbenci, odločitve o razmerjih do strank pri opravljanju službe so upravni akti in ti so podvrženi upravnemu ter upravno-sodnemu nadzoru, financiranje in finančno poslovanje je proračunsko ali z udeležbo proračuna, način kontrole pa je določen s kontrolo javnih financ. Javna služba se lahko opravlja v različnih organizacijskih oblikah (Šmidovnik, 1995, str. 125-127): v režiji, v javnih ustanovah, v obliki privatne koncesije, v obliki (praviloma mešanih) gospodarskih družb, kadar gre za javne službe, ki imajo gospodarski značaj in so sposobne ustvarjati dohodek.

Drugo izhodišče je nemška pravna ureditev, kjer ureditev tega področja dejavnosti ne temelji na posebni ureditvi režima javne službe, ampak na posebni ureditvi organizacijskih oblik za opravljanje posameznih vrst dejavnosti. Namesto javne službe ločijo (Šmidovnik, 1995, str. 127-129) gospodarske dejavnosti s področja gospodarske infrastrukture in storitveno upravo. Slednja opravlja družbene dejavnosti v organizacijski obliki javnega zavoda (ima status režijskega obrata –je del uprave, dejavnost je nepridobitna), dejavnosti s področja t.i. kolektivne komunale pa v organizacijski obliki samostojnega komunalnega obrata (ponavadi za promet in komunalno oskrbo –voda, elektrika, plin). Gospodarske dejavnosti s področja gospodarske infrastrukture se navadno opravljajo v kapitalski družbi, ki posluje kot zasebno-pravna organizacija, lastništvo kapitala (ugotavljajo, da je najbolj smotrno lastništvo vsega kapitala) zagotavlja upoštevanje javnega interesa. Storitvena uprava, se pravi organizacijski obliki javni zavod kot režijski obrat in samostojni komunalni obrat, je del javne uprave, prav tako so del javne uprave njeni uslužbenci, medtem ko tiste organizacije, ki so gospodarske družbe, niso del javne uprave, ampak so del gospodarstva.

V Sloveniji je pojem javne službe bistveno ožji kot v francoski opredelitvi (zajema namreč le servisno dejavnost države in lokalnih skupnosti, njihovih oblastnih funkcij pa ne). Z javno službo slovensko pravo ne opredeljuje izvajalca ampak dejavnost, za katero je značilno da (Virant, 1998, str. 129-130):

- se izvaja v javnem interesu

- je za njeno zagotavljanje odgovorna država ali lokalna skupnost (odvisno od tega, ali gre za državno ali lokalno javno službo)
- je izvzeta iz pravnega režima tržnih dejavnosti: to v praksi pomeni, da je del javnega sektorja
- se izvaja po posebnem javnopravnem režimu, ki ga ureja država ali lokalna skupnost: to pomeni, da niso določeni le pogoji za opravljanje dejavnosti, ampak je zagotovljeno tudi njeno redno izvajanje in dostopnost za vse. Režim se nanaša na način izvajanja dejavnosti, razmerja med izvajalcem, uporabnikom in državo/lokalno skupnostjo ter na cenovni režim

Javne službe so definirane v področni zakonodaji in nacionalnih programih, zato lahko tudi družbene dejavnosti razdelimo v dve skupini (Kamnar, 1999, str. 98):

- na tiste, kjer je javna služba določena z mrežo in z glavnimi skupinami storitev ali programov, ki se v okviru javne službe opravljajo (zdravstveno in socialno varstvo, vzgoja in izobraževanje)
- na tiste, kjer ni jasno določene vrste storitev oziroma programov javne službe, ampak je izražen zgolj javni interes na posameznih področjih (znanost in kultura)

Od področja družbene dejavnosti je dejansko odvisno, koliko zakonske regulacije bo pri določeni javni službi. Na področju kulture je bilo slabih 15 let v novi državi pereče vprašanje nacionalnega kulturnega programa, zaradi katerega se niti sprejeti zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo ni izvajal kot bi se moral. Med prilogami je pregled zakonske regulacije javne službe.

Javne službe lahko delimo glede na več kriterijev (Kavčič, 1999, str. 20). Tako glede na to, kdo določi, kaj je javna služba, poznamo državno in lokalno javno službo. Kdor javno službo določi, mora poskrbeti tudi, da se izvaja. Glede na obvezanost organiziranja poznamo obvezne in izbirne. Obvezne so tiste, ki jih država ali lokalna skupnost mora organizirati, izbirne pa tiste, kjer je izbira prosta. Izbirne javne službe so domena lokalne ravni.

Najbolj pogosta delitev javnih služb pa je na gospodarske in negospodarske. Določene so s posameznimi področnimi zakoni, neke vrste krovna pa sta Zakon o javnih gospodarskih službah in Zakon o zavodih (za negospodarske), pri čemer je prvi obsežnejši in bolj podroben, ker ureja tudi financiranje javne službe, razmerja med uporabniki in izvajalci in podobno, režim (se pravi ureditev načinov) izvajanja pa urejata oba (Virant, 1998, str. 131-132).

Kot je v Zakonu o gospodarskih javnih službah določeno, gospodarske javne službe zagotavljajo materialne javne dobrine kot proizvode ali storitve, katerih trajno in nemoteno proizvodnjo zagotavlja v javnem interesu Republika Slovenija, občine ali lokalne skupnosti zaradi zadovoljevanja javnih potreb, kadar in kolikor jih ni mogoče zagotavljati na trgu (1.

člen). V praksi gre za dejavnosti na področju gospodarske infrastrukture kot so energetika, promet in zveze, komunalno in vodno gospodarstvo (Virant, 1998, str. 132).

Negospodarska javna služba pomeni družbeno, negospodarsko dejavnost. Ureja jo Zakon o zavodih in v glavnem predvideva način izvajanja službe v organizacijski obliki javnega zavoda, na nekaterih področjih pa je možna tudi koncesija (Virant, 1998, str. 148-150). Cilj te dejavnosti ni pridobivanje dobička, področja delovanja pa so: vzgoja in izobraževanje, znanost, kultura, šport, zdravstvo, socialno varstvo, otroško varstvo, invalidsko varstvo, socialno zavarovanje in druga (Kavčič, 1999, str. 26).

Obe vrsti javnih služb se poleg področja delovanja in organizacijske oblike izvedbe razlikujeta po tem, da je pri gospodarskih prisoten monopol (en ali omejeno število izvajalcev), z negospodarskimi pa se lahko ukvarjajo vsi tisti, ki izpolnjujejo določene pogoje. Pomembno je tudi razlikovanje v financiranju, saj se gospodarske službe, kolikor se le da, financirajo preko cen storitev, medtem ko se negospodarske iz javnih sredstev. Posledica tega je, da pri negospodarskih dejavnostih kot javno službo štejemo samo tisti del, ki se financira javno, ostala dejavnost pa je lahko tudi tržna (Virant, 1998, str. 135).

2.2 JAVNI ZAVOD

2.2.1 USTANOVITEV

Javne zavode za opravljanje negospodarske javne službe ustanovijo republika, občine, mesto in druge z zakonom pooblašene javne pravne osebe (ZZ, 1991, 3. člen). V primeru, da je ustanovitelj več, govorimo o soustanoviteljstvu. Medsebojne pravice, obveznosti in odgovornosti pa se uredijo s pogodbo (ZZ, 1991, 9. člen). Soustanovitelj javnega zavoda smejo biti druge pravne in fizične osebe. Tudi v primeru, da se dejavnost samo izvaja na način in pod pogoji, ki veljajo za javno službo, vendar le-ta to ni, se sme ustanoviti javni zavod.

Osnovni dokument je akt o ustanovitvi, kjer je zapisano (ZZ, 1991, 8. člen): (1) ime in sedež oziroma prebivališče ustanovitelja, (2) ime in sedež zavoda, (3) dejavnosti zavoda, (4) določbe o organih zavoda, (5) sredstva, ki so zavodu zagotovljena za ustanovitev in začetek dela, (6) viri, način in pogoji pridobivanja sredstev za delo zavoda, (7) način razpolaganja s presežkom prihodkov nad odhodki in način kritja primankljaja sredstev za delo zavoda, (8) pravice, obveznosti in odgovornosti zavoda v pravnem prometu, (9) določbe o odgovornosti ustanovitelja za obveznosti zavoda, (10) medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda ter druge določbe v skladu z zakonom.

2.2.2 LASTNIŠTVO

Definicije lastnine so odvisne od stroke, ki jo opredeljuje. V stvarnem pravu (Kamnar, 1999, str. 39) je lastnina oziroma lastninska pravica določena s pravico do razpolaganja s stvarjo, njene uporabe in uživanja njenih »sadox«. Poleg tega ta pravica omogoča izključitev vsakega, ki bi prej naštetu omejeval.

Ekonomski vidik pomeni, dejansko lastnino, ki ni nujno enaka pravni. Glede na upravljalški položaj lastnika ločimo zasebno, družbeno in državno lastnino. Upravljanje pa je v tem primeru razumljeno kot lastniško in nelastniško (management) upravljanje ter oblikovanje administrativnega okolja (Kamnar, 1999, str. 40-41). Država ima v javnem zavodu vpliv na vse tri aspekte. Nelastniško upravljanje si zagotovi z imenovanjem direktorja in nekaterih članov sveta (ZZ, 1991, 29. in 32. člen), administrativno okolje pa (Rus, 1994, str. 942) z oblikovanjem javne politike, definiranjem nacionalnih programov in kontrolo nad njihovim izvajanjem.

V Sloveniji je veliko javnih zavodov nastalo s preoblikovanjem organizacij združenega dela na področju družbenih dejavnosti. Tako se je družbena lastnina preoblikovala v državno, zraven pa dobila tudi lastnost javne lastnine. Iz zakona se da sklepati, da je lastnik zavoda njegov ustanovitelj, kar je pri novoustanovljenih organizacijah sprejemljivo, pri preoblikovanih pa zbuja dvome. Javni zavod je namreč pravna oseba, ki že po svoji definiciji mora imeti sredstva, s katerimi razpolaga, upravlja in jih uporablja. Rešitev zagate je možna na dva načina; država kot ustanovitelj je lastnik vsega premoženja, zavodu pa ga daje v uporabo in delno tudi upravljanje (premoženje se vidi v državni bilanci stanja, v zavodovi pa ne) oziroma država prispeva ustanovitveni vložek kot trajno naložbo (premoženje se izkazuje v aktivni zavodove bilance, v pasivi pa obveznost do države v istem znesku). Kamnarjeva ugotavlja, da je druga opcija bolj verjetna, zraven pa še dodaja, da omenjen način ne velja za nepremičnine, o razpolaganju s katerimi odloča država (1999, str. 61-64).

Dilem v povezavi z lastništvom na tem mestu še ni konec, lahko pa zaključim, da je ustanovitelj v vsakem primeru lastnik velikega dela premoženja zavoda. Predvsem pa ima velik vpliv na njegovo upravljanje.

2.2.3 UPRAVLJANJE

Temeljne značilnosti upravljanja javnega zavoda povzemam po Kamnarjevi (1999, str. 74) in jih prikazujem v Tabeli 2 na strani 12.

Tabela 2: Upravljanje upravitelja

Neposredno odločanje vlade (ustanovitvena vloga)	Nadzorna vloga (soglasja vlade)	Vpliv preko predstavnikov v svetu zavoda
Pripojitev, spojitve, izločitve enote, preoblikovanje	Soglasje na pravila in interne predpise zavoda	Spremljanje programa dela in razvoja
Povezovanje v skupnosti zavodov	Soglasje na spremembo ali razširitev dejavnosti	Določanje finančnega načrta in sprejemanje zaključnega računa
Ustanovitev zavoda	Soglasje na statut zavoda	Program dela in razvoja
Imenovanje vršilca dolžnosti direktorja	Soglasje na ustanovitev drugega zavoda ali podjetja	Predlaganje razrešitve ali spremembe dejavnosti
Imenovanje in razrešitev direktorja	Soglasje na imenovanje direktorja, če sta poslovodna in strokovna funkcija združeni	Imenovanje strokovnega vodje
		Dajanje predlogov in mnenj o posameznih vprašanjih ustanovitelju in direktorju

Vir: Kamnar, 1999, str. 74.

Kot organa zavoda sta v zakonu omenjena svet (kolegijski organ) in direktor (poslovodni organ). Svet zavoda (ZZ, 1991, 29. in 30. člen) sprejema statut oziroma pravila in druge splošne akte, ostale dejavnosti pa so našteje v tretjem stolpcu Tabele 2. Sestavljajo ga predstavniki ustanovitelja, delavcev in uporabnikov oziroma zainteresirane javnosti. Direktor (ZZ, 1991, 31. člen) pa organizira ter vodi delo in poslovanje zavoda, ga predstavlja in zastopa, odgovoren je za zakonitost delovanja, kar je njegova poslovodna funkcija. V primeru, da poslovodna in strokovna funkcija nista ločeni, vodi tudi strokovno delo in je posledično odgovoren za strokovnost.

Nadzor managementa –ali ravna smotrno in v skladu z interesi lastnikov izvaja ustanovitelj. Izvaja se tudi zunanja kontrola; upravni nadzor (nad zakonitostjo), nad finančnim poslovanjem (oba izvajajo pristojni državni organi) in nad strokovnostjo za kar skrbijo strokovni organi (Kamnar, 1999, str. 75-80).

2.2.4 FINANCIRANJE

Finančno funkcijo lahko opredelimo kot preskrbovanje, preoblikovanje in vračanje sredstev ter preoblikovanje obveznosti do sredstev (Kamnar, 1999, str. 42). Na tem mestu najbolj zanimiv in pereči del te funkcije je preskrbovanje sredstev. V zakonu je določeno (ZZ, 1991, 48. člen), da se zavod financira iz sredstev ustanovitelja, s plačili za storitve, s prodajo blaga in storitev na trgu in iz drugih virov. Po priporočilih Sveta Evrope naj bi uprizoritvene umetnosti dobile med 50% in 70% sredstev iz državnega proračuna, med 10% in 15% sponzorskih sredstev, ostalo pa od prodaje vstopnic in iz drugih virov (Mundy, 2001, str. 64).

Pri financiranju pa ne smemo pozabiti na pomembno razliko med tekočim (financiranje javne službe vs. tržne dejavnosti) in kapitalskim financiranjem, ki pomeni investicije bodisi

ustanovitelja ali iz zavodovih lastnih ter zasebnih sredstev (Kamnar, 1999, str. 52). V praksi se razlika lepo vidi tudi pri SF, kjer večino investicijskih sredstev da Ministrstvo, nekaj pa gre iz drugih prihodkov od opravljanja javne službe.

Proračun (državni ali občinski) je za javne zavode največji vir prihodkov. Koliko denarja bo določen zavod dobil, je odvisno od institucionalne ureditve proračunskega financiranja. S strani države je to določeno z zakoni, nacionalnimi programi, podzakonskimi in ustanovitvenimi akti zavodov ter letnimi programi dejavnosti oziroma javne službe. S strani zavoda pa vpliva njegov razvojni načrt (ki je spet odvisen od nacionalnega programa na področju delovanja), letni delovni načrt (mora biti v skladu z nacionalnim programom, letnim programom javne službe in naj bi izhajal iz načrta proračuna), iz katerega izhaja finančni načrt zavoda in končno pogodba. Iz sistema je razvidno, da je planiranje zavoda močno odvisno od proračuna. Tako vsako zavlačevanje pri njegovem sprejemu močno vpliva tudi na načrte zavoda, saj brez finančnega okvira management težko planira (Kamnar, 1999, str. 123-126). Ministrstvo za kulturo sredstva iz proračuna deli med redne dejavnosti in projekte. Na področjih, kjer delujejo javni zavodi (tudi glasba in ples sta eno izmed njih) za projekte ostane bore malo sredstev. Večino denarja dobijo javni zavodi na podlagi pogodb za redno dejavnost, ki temeljijo na številu zaposlenih in pripadajočih materialnih stroških (Čopič et al., 1997, str. 93, 110).

Druga skupina prihodkov so tisti, ustvarjeni s prodajo blaga in storitev na trgu. V tem primeru zavod ni nič drugačen od drugih, pridobitnih igralcev na trgu. Na prihodkovni strani družbeno in gospodarsko dejavnost zlahka ločimo, zgodba pa se zaplete na odhodkovni/stroškovni strani. Viri so namreč isti; obojno dejavnost ponavadi izvajajo isti zaposleni, delovni čas ni razdeljen na pridobitni in nepridobitni, uporabljajo se isti prostori, delovna sredstva in celo predmeti dela. Tako je lastno ceno »enote tržnega proizvoda« praktično nemogoče izračunati brez uporabe ponderjev, ključev in podobnih pomagal. Izvajanje tržne dejavnosti tako precej zamegli stroškovno strukturo proizvodov in storitev ter na splošno vnaša zmedo v zavod, vendar jo zavodi še vedno opravljajo, saj iz proračuna ponavadi ne dobijo zadosti sredstev. V povezavi z uvajanjem pridobitne dejavnosti Wheelen (Trunk-Širca, Tavčar, 1998, str. 105) opozarja na sledeče nevarnosti, saj pridobitna dejavnost:

- ni del poslanstva organizacije in jo lahko stane pomembnih davčnih olajšav
- ni nujno dejansko donosna, kar lahko le še poslabša finančni položaj
- lahko izpodrine osnovno dejavnost (poslanstvo) in ovira njeno izvajanje
- lahko povzroči omejitev ostalih financiranj

Obstaja pa še tretja skupina prihodkov zavodov, kot so donacije in sponzorska sredstva. Osnovna razlika med omenjenima je v tem, da pri donaciji darovalec ne pričakuje protistoritve ali povratnih koristi (Kovač, 1998, str. 33). Pri donatorstvu obstajata dve strategiji (Rus, 1994, str. 960): nabiranje sredstev, kar pomeni, da en donator da velik znesek ali razvijanje sistema donatorjev, kjer so donatorji potencialni uporabniki storitev. Kot že

rečeno (Kovač, 1998, str. 33-36), je pri sponzorstvu korist obojestranska, saj je za financerja to oblika reklame ali druge vrste komercializacije, zavod pa na ta način pride do dodatnih sredstev. Naj bi torej šlo za obojestransko poslovno dejavnost z jasno opredeljenimi cilji, interesi in načinom izpolnjevanja poslovnih odločitev. Manager financerja si mora razjasniti, kaj je cilj sponzoriranja, kateremu občinstvu je namenjeno, kateri proizvodi slednjemu najbolj ustrezajo, kako bo dejanje vpivalo na konkurente in njegov tržni položaj ter poslovno politiko na področju sponzorstva. Na drugi strani mora imeti tudi prejemnik sponzorsko filozofijo in strategijo, saj je pomembno, da najde za vsak projekt najbolj primerne sponzorja. Na področju kulture sponzorstvo zaenkrat nekako ni zaživelo, saj slovenska podjetja kumulativno gledano niso izkoristila niti tretjine možnih olajšav iz tega naslova. Iz tega bi se dalo sklepati, da so kulturni sponzorji maloštevilčni, odnos do kulturnih institucij in prireditev ni sestavni del izgradnje notranje kulture podjetij, premalo je tudi sodelovanja in odkrivanja skupnih interesov med podjetji in kulturnimi institucijami. Del krivde nosi država, saj je regulativa na področju financiranja kulture nejasna in preveč obširna, davčna spodbuda pa premajhna, da bi jo podjetja množično koristila. Za povečanje pomena sponzorstva kot vira financiranja se bodo morali potruditi tako država kot tudi podjetja in kulturne institucije (Kovač, 1997a, str. 27).

3 KULTURA

Kultura je lahko mnogo stvari, vsak ve, kaj je, ampak jo pojmuje malo drugače. Že v samem Slovarju slovenskega knjižnega jezika (kratica SSKJ) najdemo šest različnih opredelitev. Za nas interesantni sta kultura, ki je »skupek dosežkov, vrednot človeške družbe kot rezultat človekovega delovanja, ustvarjanja« in kultura kot »človeško delovanje, ustvarjanje, katerega rezultat so ti dosežki, te vrednote« (SSKJ, 1993, str. 526, 2. knjiga). Srečujemo se tudi z različnimi vrstami kulture –v ekonomiji, recimo, z organizacijsko kulturo, ki bi ustrezala tretji definiciji, ki je »lastnost človeka, družbe glede na obvladanje, uporabljanje delovnih načel, pravil, dosežkov določenih področij pri delu«.

V širšem smislu kultura ni samo dejavnost, ampak tudi način življenja in javnega funkcioniranja (Kolšek, 2006, str. 10). Šeligo jo razume »kot apriorno vrednoto in kot območje, ki priprada človeku kot duhovnemu bitju, da se skozi njo uresničuje« (Rihter, Šeligo, 2002, str. 32) in kot njen smisel navede priložnost, da v njej in z njo človek osmisli svoje življenje. Zanimiva je tudi ugotovitev, da je »kultura katalizator družbenih sprememb, vodnik iz sedanjosti v prihodnost« (Čopič, 1998, str. 70). Prvi del trditve več kot potrjuje zgodovina slovenske osamosvojitve, saj je bila prav kultura gonilna sila dogajanja, temelj slovenske državnosti. Takrat je bila namreč kultura pred politiko, politične stranke so iz nje črpale ideje in energijo. Na splošno sta kultura in umetnost močni takrat, ko je ogrožena svoboda (Kovačevič-Beltram, 2001, str. 32-34).

V najširšem pomenu je vprašanje kulture, kako biti, da si razpoznaven kot nacija (Kovačević-Beltram, 2001, str. 42). Prav kultura (kulturna identiteta) je tista, ki ločuje Slovence od ostalih narodov in je tisto, kar Evropski Uniji manjka, da bi postala skupna evropska domovina, namesto da ostaja samo najvišja oblika gospodarske integracije.

V ožjem pomenu pod pojmom kulture razumemo »vse tiste oblike ustvarjalnosti, ki imajo individualno vsebino in težo« (Kovačević-Beltram, 2001, str. 35). Na tem mestu pridemo do pojma umetnosti, ki je s kulturo tesno povezan oziroma je njen del, prav tako kot znanost in filozofija in pa pojma množična kultura. Umetnost je dejavnost, katere namen je ustvarjanje, oblikovanje del estetske vrednosti (SSKJ, 1993, str. 264, 5. knjiga). Iz definicije je očitno, da je zelo težko določljivo, kaj se šteje za umetnost in kaj ne, saj je estetska vrednost zelo subjektivno pogojena. Ob tej priložnosti bi rada omenila, da se dandanes praktično vse proglašča za umetnost: od raznih uprizoritev, ki so povrh vsega še brez domišljije, do gledaliških predstav, kjer se igralci obnašajo neokusno drug do drugega. Seveda ne smemo pozabiti na to, da estetika grdega je termin, estitika ogabnega pa zaenkrat še ne.

Področje kulture lahko členimo glede na več dejavnikov, tako dobimo več »vrst« kulture:

- glede na pobudnika (Mihelj, 1999, str. 34): institucionalna kultura, katere pobudnik je država in jo v celoti podpira, izvaja pa se v okviru javnih zavodov vs. neinstitucionalna kultura, v katero spadajo vse ostale dejavnosti, ki se ne izvajajo v tem okviru
- glede na razmerje med tradicijo in individualnim talentom in še kaj (Kovačević-Beltram, 2001, str. 35): vrhunska oziroma elitna kultura vs. množična oziroma popularna kultura

3.1 KULTURA IN DRUGA PODROČJA

Povezanost kulture in ostalih področij najdemo na več ravneh (tudi odvisno od tega, kako široko jo pojmuje). Ostala področja so lahko drugi resorji, ki vplivajo nanjo: šolstvo in šport, okolje in prostor, zunanje zadeve ter visoko šolstvo, znanost in tehnologija. Raziskovalne programe na področju kulture in varstvo intelektualne lastnine pokriva ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, dovoljenja za posege v prostor in urbanistična pa izdaja ministrstvo za okolje in prostor (Čopić et al., 1997, str. 97). Kulturna vzgoja in izobraževanje kulturnih poklicev sta področji ministrstev za šolstvo in šport ter za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, njune odločitve pa še kako vplivajo na kulturo, za katero je odgovorno ministrstvo za kulturo. Povezava med izobraževanjem in kulturo je dvojna (Mundy, 2001, str. 77): na eni strani gre za izobraževanje javnosti, da lahko uživa in sodeluje v kulturnem življenju, po drugi pa za šolanje ljudi v poklicne umetnike (glasbenike, igralce, slikarje itd.).

Drug vidik je sodelovanje med kulturo in poslovnim svetom. Kultura je lahko dejaven proizvodni faktor (govori skozi marketing, dizajn, funkcionalno operacionalizacijo umetnosti v proizvodni), kar so ugotovili predvsem podjetniki (Kolšek, 2006, str. 10). Tako sta sodobni biznis in umetnost vedno bolj povezana zaradi večjega poudarjanja družbene odgovornosti podjetij, ugodnega razmerja med vloženimi sredstvi in učinki, ki ga zagotavlja umetnost ter dejstva, da kulturne prireditve ustrezajo novi kakovosti življenja in vrednotam srednjega sloja. Ne smemo pozabiti tudi na to, da je podpiranje kulture navzven eden od načinov za razvoj notranje kulture podjetja, ta pa omogoča razvoj poslovnih sprememb (Kovač, 1997a, str. 27). Vse omenjeno za slovenske razmere žal ne drži, kar sem izpostavila že v poglavju o financiranju pri sponzorstvu. V Sloveniji je povezovanje med umetnostjo in poslovnim svetom še vedno v povojih, vendar počasni premiki so. Primer za to je seminar Sinergija umetnosti in gospodarstva za evropsko identiteto (januar-september 2005), kjer je violinist Miha Pogačnik s pomočjo glasbe predstavljal povezave med področjema, predavali so vplivni poslovneži, bile pa so tudi delavnice na to temo.

3.2 KULTURNA POLITIKA

Kulturno politiko lahko opredelimo kot tehniko in tehnologijo upravljanja z javnim denarjem. To upravljanje mora biti takšno, da omogoča živo življenje kulture; po njenih avtonomnih značilnostih, idejah, nazorih, nagibih in tudi kapricah ter navdihu. Ena izmed pomembnejših tehnik je določanje prioritet, ki jih politika razbira v nacionalnem kulturnem programu (Rihter, Šeligo, 2002, str. 34). Pri tem je pomembno poudariti, da prioritete ne smejo biti stvar političnih ampak strokovnih kriterijev (Jemec, 1998, str. 22).

V osnovi imamo tri področja delovanja (Čopič et al., 1997, str. 32): zaščito nacionalne kulturne dediščine in spodbujanje ustvarjalnosti, med katerima je zelo težko najti pravo razmerje, ter kulturno transmisijo. V nacionalnem programu za kulturo (Uradni list RS št. 28/2004) pa so bolj podrobno razčlenjena na: a) uprizoritvene, b) glasbene, c) vizualne ter d) intermedijske umetnosti, e) knjižnično dejavnost, f) knjigo, g) medije in avdiovizualno kulturo, h) varstvo kulturne dediščine, i) narodni skupnosti, romske skupnosti, druge manjšinske etnične skupnosti in priseljence, j) Slovence zunaj RS, k) ljubiteljske dejavnosti in l) mednarodno sodelovanje

John Pick (Čopič, 1998, str. 68) razločuje tri vrste kulturne politike:

- diskriptivna: ohranja tradicionalno nastale razmere, zato je primerna za državo s stabilnim razvojem in visoko razvito pluralno civilno družbo
- reaktivna: država načeloma kulturo prepušča trgu in zgolj občasno intervenira
- preskriptivna: prodejavna vloga države, ki ima jasno vizijo in postavlja kulturo kot prioriteto

Obstajajo štirje državni kulturni tipi, razločevalna dejavnika pa sta kulturna politika in raven državne intervencije (Čopič et al., 1997, str. 33-34):

- tradicionalni tip: pomeni kulturno politiko, ki je pristranska (daje prednost določenim kulturnim praksam na račun drugih) in prisotno vlogo države (država intervenira na različnih ravneh, neposredno dodeljuje sredstva)
- liberalni tip: je tradicionalnemu nasproten, saj je politika uravnotežena (spodbuja pluralno nacionalno kulturo), država pa odsotna (deluje posredno z zakoni, tudi na področju financiranja) in se naslanja na civilno družbo
- anarhični tip: pomeni pristransko kulturno politiko in odsotnost države
- postmoderni tip: je anarhičnemu nasproten, saj je politika uravnotežena, država pa prisotna

V Sloveniji imamo še vedno tradicionalni tip, vendar so vedno večje težnje k postmodernemu, kulturna politika pa bi morala biti preskriptivna. Tako naj bi se politika osredotočila na štiri temeljne cilje (Čopič, 1998, str. 67): ohranjanje in razvijanje kulturne identitete, spodbujanje ustvarjalnosti, omogočanje kulturne raznovrstnosti ter zagotavljanje splošne dostopnosti kulture.

Na tem mestu ne moremo mimo nacionalnega programa za kulturo, strateškega dokumenta, ki z opredelitvijo kulturno-političnih prioritet, ciljev in ukrepov zagotavlja pogoje za trajnostni in celostni razvoj slovenske kulture (Uradni list RS št. 28/2004). Sprejet je bil šele za obdobje 2004-2007 februarja 2004. Polemik okoli tega programa se je v 13-ih letih samostojnosti nabralo res veliko, večinoma pa so vse zaključile, da interesa zanj očitno ni, ker je brez njega bolj udobno. Sedaj nacionalni kulturni program sicer imamo (je zelo natančen, celovit in obsežen), vendar nisem v poziciji, da bi sodila, koliko se dejansko izvaja.

3.3 MINISTRSTVO ZA KULTURO

Ministrstvo opravlja upravne, strokovne in druge naloge na številnih področjih, v grobem pa se jih da razdeliti na pet skupin (Čopič et al., 1997, str. 98):

- Nacionalni program za kulturo je sicer že sprejet (leta 1997 ga še ni bilo, zato je kot prva naloga v originalu napisana priprava predloga programa), sedaj ga je treba uresničevati. To v praksi pomeni njegovo konkretizacijo skozi posamezne odločitve in ukrepe –sprejemanje (in po potrebi popravljanje) normativov in standardov za ovrednotenje kulturnih programov, razdelitev sredstev med različne kulturne programe, ustanavljanje kulturnih institucij, podeljevanje statusa samostojnega ustvarjalca na področju kulture in pravice do plačila njihovega socialnega zavarovanja, priznanje pravice do republiške priznavalnine kot dodatka k pokojnini.
- Izdelava letnih poročil o izvajanju kulturne politike z oceno rezultatov in predlogom morebitnih sprememb za parlament. Zaradi tega so zelo pomemben element

nacionalnega programa za kulturo konkretni ukrepi na posameznih področjih in kazalci uspešnosti njihovega izvajanja.

- izvajanje ustanoviteljskih pravic v kulturnih institucijah, ki jih je ustanovila država
- zakonske aktivnosti in spremljanje izvajanja zakonov
- skrb za enotni sistem varstva kulturne dediščine

Kultura je nedvomno zelo pomembna za družbo, o tem se strinjajo praktično vsi. Stvar pa precej drugače izzveni, če jo postavimo ob bok ostalim javnim področjem: financam, obrambi, socialnemu varstvu. Ministrstvo za kulturo kaj dosti več kot 2% letnega državnega proračuna ne iztrži, kar ustreza okoli polovici odstotka BDP. Kulturi pa kljub temu ne gre tako zelo slabo, saj ti podatki ničesar ne povejo o privatnih izdatkih za kulturo.

3.4 GLASBA KOT DEL KULTURE

Glasba je ena izmed bolj priljubljenih pa tudi najširših področij kulture. Po klasifikaciji inštituta za civilizacijo in kulturo (Grilc, 2002, str. 32) poznamo sedem zvrsti glasbe: narodno-zabavna, pop, klasična, rock, jazz, etno in techno. Priljubljenost posameznih zvrsti pa je v večji meri odvisna od starosti in izobrazbe poslušalcev. Tako je za klasično glasbo značilno, da jo posluša predvsem višje izobražen in »starejši« sloj prebivalstva.

Podobno kot kulturo, tudi področje glasbe lahko delimo na (Grilc, 2002, str. 38):

- umetnostno (resno/elitno/klasično) glasbo: sem sodijo simfonična, zborovska, operna, komorna, solistična in jazz glasba
- popularno (zabavno, množično, neklasično) glasbo: kamor štejemo rock, etno, šanson, narodno-zabavno in pop glasbeno prakso

Groba razlika med naštetima je, da je popularna glasba umeščena v naše glasbeno življenje šele krajši rok in je priljubljena pri večjem številu populacije. Seveda delitev ne drži vedno in povsod, ampak je dovolj dober približek realnosti. Dokaj res je tudi, da so redne državne podpore deležne institucije umetnostne glasbe (predvsem simfonična, operna in delno zborovska). Decentralizacija na tem področju (Čopič et al., 1997, str. 174) bi bila dokaj neprimerna, saj so tovrstne ustanove nacionalnega pomena (in zato tudi v obliki javnih zavodov) in netržne. Glede na številčnost poslušalcev je logično, da popularna glasba lahko nastopa na trgu in zato ne potrebuje toliko državne pomoči. Drugi del resnice pa je, da kaj dosti od Ministrstva ne bi mogla iztržiti, saj je za projekte zelo malo razpoložljivega denarja. Kot primer naj navedem, da je šlo leta 2003 kar 85% celotnega proračuna Ministrstva (Letno poročilo 2003 Ministrstva za kulturo RS, str. 38) za financiranje javnega sektorja in razmerja se drastično skozi leta ne spreminjajo.

Glasba med področji financiranja Ministrstva za kulturo kotira dokaj visoko, saj ji je bilo leta 2003 namenjenih kar 17,5% celotnega proračuna, leta 2004 pa 16,82%, kar jo uvršča na drugo mesto (varstvo kulturne dediščine je na prvem), tik pred uprizoritvene umetnosti, ki so na tretjem.

4 PREDSTAVITEV SLOVENSKE FILHARMONIJE

V sklopu tega poglavja je opis zgodovine SF, za leti 2003 in 2004 aktualni organizacijska in lastniška struktura, dejavnost in delovanje ter financiranje.

4.1 ZGODOVINA

Slovenska filharmonija, kot jo poznamo danes, je imela veliko predhodnic. Najstarejša, Academia Philharmonicorum, sega v leto 1701. Prirejala je predvsem interne glasbene nastope za člane, pa tudi javne ob svečanih priložnostih. Po njenem zgledu je v času razsvetljenstva, leta 1794, nastala Filharmonična družba (Philharmonische Gesellschaft), ki se je prav tako ukvarjala z izvajanjem glasbe, med člani pa lahko zasledimo odmevna imena kot so Josef Haydn, Ludwig van Beethoven, Nicolo Paganini in Johannes Brahms. V tem obdobju, natančneje leta 1891, je bila zgrajena današnja stavba Slovenske filharmonije.

Naslednja prelomnica je leto 1908, ko je bil ustanovljen orkester Slovenska filharmonija. Njegovo delovanje so ovirale finančne stiske, politična nasprotja in nenazadnje prva svetovna vojna. Po koncu vojne, 1919. leta, je oblast neuradno razpustila »nemško« Filharmonično družbo (uradno šele leta 1945), tudi orkester je zdesetkano deloval v okviru Glasbene matice kot Orkestralno društvo, amaterski godalni orkester. Med drugim je izvajal, sam ali ob pomoči najetih glasbenikov, dela takrat maloštevilčnih slovenskih skladateljev. Šele v obdobju pred in med drugo svetovno vojno je iz radijskega in opernega počasi nastal nov simfonični orkester.

Po vojni, leta 1947, je slovenska vlada izdala odločbo o ustanovitvi Slovenske filharmonije. Izvršni svet Socialistične republike Slovenije jo je dejansko ustanovil konec leta 1954. Leta 1956 so z odlokom določili ustanoviteljske pravice in obveznosti skupščini okraja Ljubljana, s tistim leta 1965 pa so prešle na SR Slovenijo. Po osamosvojitvi Slovenije se je status Slovenske filharmonije uredil leta 1998 z odlokom o ustanovitvi, vlada Republike Slovenije pa je podedovala obveznosti in pravice iz tega naslova, saj je javni zavod Slovenska filharmonija pravni naslednik tiste iz časov Jugoslavije. Naslednji sklep o ustanovitvi je bil po prenovi, leta 2003 (Uradni list RS, št. 50/2003), predvsem zaradi uskladitve z določbami Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 96/02) pa tudi ureditve statusa zavoda, razmerja med ustanoviteljem in zavodom. Dokončno se je tudi dorekla

organizacija, način financiranja in dejavnost SF. Nenazadnje se je filharmoniji določilo poslanstvo (Sklep o ustanovitvi, 2003, 3. člen): »Slovenska filharmonija povezuje glasbenike v vrhunska ansambla instrumentalne in vokalne glasbe. S tem omogoča trajno in nemoteno izvajanje koncertov in drugih glasbeno kulturnih prireditev, pri čemer črpa iz zakladnice domače in svetovne glasbene literature. Na koncertih, gostovanjih in arhivskih snemanjih del sodelujejo tudi uveljavljeni domači in tuji solisti in dirigenti. Zavod zagotavlja kakovostno umetniško produkcijo in omogoča domači in mednarodni publiki vrhunska umetniška doživetja ter načrtno spodbuja nastajanje izvirnih slovenskih glasbenih del in njihovo predstavljanje domači in mednarodni javnosti.«

4.2 ORGANIZACIJSKA IN LASTNIŠKA STRUKTURA

Organizacija kot beseda ima mnogo različnih pomenov. Zaradi tega so tudi definicije organizacije številčne. V ekonomski teoriji z njo večinoma ciljamo na tri področja: organizacijo dela –ureditev dela, organizacijo podjetja –zgradbo različnih elementov in organizacijo, ki je rezultat procesa organiziranja –podjetje, združba. Vsi trije pojmi so po Lipovcu povezani, saj delo organiziramo znotraj organizacijske enote, ta pa je nastala prav zaradi potrebe po organiziranosti dela (Lipičnik, 1996, str. 8).

Zanimiv pristop k organizaciji (v tem primeru je bolj ali manj mišljena združba) je z vidika prispodob oziroma metafor, ki nam jo osvetljujejo z različnih vidikov. Že sam koncept organizacije je pravzaprav metafora, zato tudi ni čudno, da je takšen problem enoznačnosti na tem področju. Morgan (1998, str. 3-295) je našel kar osem metafor, ki nam organizacije razkrivajo v že poznani luči (naprimer mehanicistični pristop, birokratizem, znanstveni management) odkrijejo pa tudi marsikaj novega (naprimer pogled skozi prizmo političnih sistemov, s psihološkega vidika, kot orodje za dominacijo).

Prav tako kot organizacija tudi pojem organizacijske strukture ni enoznačno definiran. Vendar je vsem definicijam skupno to, da gre za povezovanje osnovnih sestavin organizacije (podjetja, združbe) in njihovih medsebojnih odnosov. Bistveno vlogo odigrajo naloge (vsebina dela, ki ga je treba opraviti) in njihovi nosilci kot sestavni deli strukture organizacije. Naloge nato po potrebi razčlenimo na manjše naloge, prav tako nosilce na manjše organizacijske enote vse do delovnega mesta, ki predstavlja najmanjšo (Lipičnik, 1996, str. 52).

Poznamo tri ravni organizacijske strukture: makro, mezo in mikro. Razlikujejo se po podrobnosti razčlenitve, saj v makrostrukturi razdelimo podjetje na temeljne organizacijske enote in jim določimo razmerja, v mikrostrukturi pa razporejamo naloge in urejamo razmerja znotraj posamezne enote. Kot samo ime pove, je mezostruktura nekje vmes med obema

skrajnostima (Lipičnik, 1996, str. 54). Ponavadi jo prikazujemo grafično, za SF je prikazana v Prilogi 5.

Kakšna bo vrsta strukture organizacije, je predvsem odvisno od njenega osnovnega cilja in drugih notranjih ter zunanjih dejavnikov. Okolje je eden izmed pomembnih zunanjih dejavnikov. SF kot javni zavod deluje v razmeroma stabilnem okolju, saj njen osnovni cilj ni maksimizacija dobička (ki je veliko bolj odvisna od zunanjih dejavnikov). Drugi razlog za relativno stabilno okolje je dejstvo, da se je na področju kulture vse od osamosvojitve naprej ohranjal status quo (ni bilo nacionalnega programa), večje spremembe na tem področju pa se dogajajo kvečjemu z novim mandatom Ministra. V skladu s tem si lahko privoščijo bolj centralizirano ureditev, kot z dinamičnim okoljem spoprijemajoča se podjetja. Žal pa neobremenjenost z okoljem povzroča togost tudi pri zaposlenih, kar duši spremembe in znižuje kvaliteto dela. Dejstvo, da se managerji v javnih zavodih manj ukvarjajo z okoljem, nas ne sme zavesti v to, da nanje ne vpliva. Resnica je ta, da je okolje javnih organizacij bistveno bolj kompleksno kot okolje privatnih, prisotnih je več transakcij (Rus, 1994, str. 940).

Javni zavod Slovenska filharmonija je sestavljen iz treh notranjih organizacijskih enot (Uradni list RS, št. 50/2003): Orkester (Orkester Slovenske filharmonije), Zbor (Slovenski komorni zbor –SKZ), Skupne službe (računovodstvo, tajništvo,...) ter ima tri organe:

- Direktor: poslovni/generalni direktor ima dva pomočnika za vodenje umetniško strokovnega dela in sicer na področju orkestra in zbora
- Svet: je bil ustanovljen na seji vlade RS 19.3. 2003, ko je bilo imenovanih vseh pet članov (med njimi tudi predsednik in namestnik). Prvič je zasedal 27.8., ko je sprejel poslovnik o delu.
- Strokovni svet: je bil ustanovljen ob isti priložnosti kot svet. Ima prav tako pet članov, ki pa prihajajo iz organizacijskih enot zbor in orkester (zaposleni), Društva slovenskih skladateljev, Glasbene mladine Slovenije in Slovenskega muzikološkega društva

Vsi naštetni organi so že pred letom 2003 obstajali, vendar v malo drugačni obliki. Glede na to, da v diplomskem delu obravnavam leti 2003 in 2004, se mi zdi smotno, da se osredotočim le na obstoječo strukturo.

Kljub temu, da lahko zasledimo dve relativno samostojni enoti (zbor in orkester) se mi zdi, da strukture ne bi mogli proglasiti za divizijsko, saj pomočnika nimata avtonomije odločanja. Prej lahko govorimo o funkcijski, ki jo prikazujem v Prilogi 5.

Slovenska filharmonija je javni zavod, ustanovitelj katerega je Republika Slovenija, njene pravice in dolžnosti iz tega naslova pa izvaja Vlada Republike Slovenije. Iz zakona o zavodih (ZZ, 1991) sledi, da je država njegov edini lastnik. Upravljalne pravice uveljavlja preko Ministrstva za kulturo (njegovega ministra), ki imenuje direktorja in nekatere člane sveta.

Stavbo na Kongresnem trgu ima Slovenska filharmonija v upravljanju in jo v bilanci stanja na aktivni beleži pod posebno postavko osnovna sredstva v upravljanju, na pasivi pa obveznost za sredstva v upravljanju. Stavba predstavlja več kot 80% zavodovih sredstev, njen lastnik pa je država. Lastniško strukturo organizacije vidimo iz sestave kapitala, ki ga predstavljajo le postavka obveznosti do lastnikov sredstev v upravljanju, kar potrjuje zakon v praksi.

4.3 DEJAVNOST IN DELOVANJE

Glede na standardno klasifikacijo dejavnosti Slovenska filharmonija opravlja (Uradni list RS, št. 2/02): O/92.310 Umetniško ustvarjanje in poustvarjanje, O/92.320 Obratovanje objektov za kulturne prireditve, O/92.511 Dejavnost knjižnic, O/ 92.512 Dejavnost arhivov, DE/22.110 Izdajanje knjig, DE/22.140 Izdajanje posnetih nosilcev zvočnega zapisa, DE/22.310 Razmnoževanje zvočnih zapisov, G/52.120 in G/52.488 Trgovina na drobno v drugih specializiranih prodajalnah, G/52.486 Trgovina na drobno z umetniškimi izdelki, G/52.630 Druga trgovina na drobno zunaj prodajaln, H/55.400 Točenje pijač, K/70.320 Upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi, L/74.873 Druge poslovne dejavnosti.

V praksi to pomeni, da je orkester SF najpomembnejši »član« SF, saj igra na abonmajskih in mladinskih koncertih, gostuje po Sloveniji in v tujini, snema zgoščenke, izvaja dela domačih in tujih skladateljev, sodeluje z različnimi umetniki (tako glasbeniki kot dirigenti). Večino teh stvari počne tudi Slovenski komorni zbor, vendar v opazno manjšem obsegu. Poleg tega zavod upravlja s stavbo na Kongresnem trgu, uporablja jo za potrebe skupnih služb, dvorani pa velikokrat odda zunanjim uporabnikom.

V obravnavanih dveh letih je javni zavod v poročilu za Ministrstvo za kulturo podal kar zajeten seznam dejavnosti. Nekatere izmed njih so bolj natančno razdelane v Prilogi 3. Najpomembnejša so abonmajski koncerti, ki zasedejo največ kapacitet in temu primerno prinesejo največ lastnih prihodkov. Abonmajska sezona se začne septembra in konča junija, tako da je poslovno leto pravzaprav sestavljeno iz dveh (ne nujno enakih) polovic sezon. Zbor ima vsako leto 9 abonmajskih koncertov, orkester pa v povprečju 18 različnih, od katerih se vsak enkrat ponovi (skupaj torej 36). Gostovanja orkestra in zbora po Sloveniji in v tujini so glede na lastne prihodke na drugem mestu. Leta 2003 je bilo kar 16,7 odstotkov lastnih prihodkov iz tega naslova, leta 2004 pa 21,42 odstotkov. Po številčnosti so pomembnejši mladinski koncerti, saj jih je bilo vsako leto 20, vendar so zaradi posebne pogodbe z Glasbeno mladino Slovenije proti pričakovanjem prinesli zelo majhen odstotek lastnih prihodkov. Vsako leto je orkester imel že tradicionalne »naročene« koncerte: novoletni, ob zaključku Državnega tekmovanja TEMSIG in s solisti Akademije za glasbo, za svojega poslovnega partnerja Delo Revije, poleg tega še leta 2003 na državni proslavi, za Lek in Švicarsko ambasado ter leta 2004 koncert ob počastitvi smrti Carlosa Kleiberja, za Bank Austria in poletni v okviru Festivala Ljubljana.

Podobno kot z mladinskimi koncerti je z oddajo dvoran SF, saj je le-ta večinoma drugim proračunskim uporabnikom, katerim se zaradi zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (kratica ZUJIK) (ZUJIK, 2002, 73. in 75. člen) sme zaračunati le razlika v stroških in ne komercialna cena. Dvorani sta se leta 2003 oddali kar 107 krat, kar je prineslo le 12,54 odstotkov lastnih prihodkov, leto kasneje se je število zmanjšalo na 105 krat, delež v prihodkih pa dvignil na 12,81 odstotkov.

SF je v obeh letih naročila štiri dela slovenskih skladateljev, jih posnela (nekatera v okviru abonmajskih koncertov), večino tudi izdala na zgoščenkah. Veliko sodeluje z RTV Slovenija, program Ars namreč redno prenaša abonmajске koncerte (vseh devet vokalnih, od orkestra 21 leta 2003 in 17 leta 2004), prav tako lahko zasledimo televizijske posnetke in prenose.

Vsako leto orkester in zbor izdajata zgoščenke, nekatere zaradi velikega povpraševanja le ponatisnejo, druge na novo izdajo. Gledano po obravnavanih letih, zbor veliko več snema arhivsko. Rezultat tega je rekordnih deset zgoščenk z naslovom Slovenska zborovska glasba. Orkester je leta 2003 snemal približno enkrat več kot naslednje leto, izdaja novih zgoščenk pa je bila zaradi časovnega zamika leta 2004 višja.

SF kot javni zavod večino sredstev dobi iz proračuna Republike Slovenije. Glede na to, da je glavno področje njenega delovanja v kulturnem sektorju, dobiva sredstva posredno iz proračuna preko Ministrstva za kulturo. V letih 2003 in 2004 je delež sredstev iz tega naslova znašal okrog 85% vseh zavodovih sredstev, kar je komaj nekaj več od 3 odstotkov celotnega proračuna Ministrstva. Sicer je bilo o financiranju javnih zavodov dosti povedanega že v podpoglavju o financiranju javnega zavoda, zato na tem mestu ni potrebno, saj SF v tem pogledu ni izjema.

Manjši del prihodkov, tako imenovane lastne prihodke, ustvari z drugimi dejavnostmi v okviru javne službe, saj ne opravlja nobene tržne dejavnosti. Sem spada prodaja abonmajev, razni drugi koncerti (gostovanja, za Glasbeno mladino Slovenije, novoletni koncert...), oddaja dvoran v najem, sponzorji in donatorji, prodaja odpisanih osnovnih sredstev in druge dejavnosti. Bolj podrobno prihodke za leti 2003 in 2004 prikazuje Priloga 2.

5 ANALIZA ZAPOSLENIH

Proizvodi in storitve praktično ne morejo nastati brez dela, ki je najbolj aktivna sestavina poslovnega procesa (Žnidaršič-Kranjc, 1995, str. 61). Še posebej pri storitvenih dejavnostih je človeški faktor tisti, ki vedno znova odtehta. Za dejavnosti javnih zavodov na splošno je značilno, da so delovno zelo intenzivne (Kidrič, 1995, str. 117), saj jih lahko opravljajo le visoko usposobljeni in specializirani zaposleni, ki zaradi tega težko menjavajo službe kar čez

noč. Slovenska filharmonija pri tem ni izjema, saj njeno osnovno dejavnost izvajajo akademski glasbeniki –nekateri imajo opravljen celo podiplomski študij, drugi po več diplom iz različnih instrumentov. Hitra ocena fluktuacije pa potrjuje predpostavko o majhni profesionalni mobilnosti, saj je bila večina menjav zaradi upokojitev, porodniških ter bolniških dopustov. Pomemben dejavnik stabilnosti števila zaposlenih v SF je tudi dejstvo, da imajo status javnega uslužbenca, kar v praksi skoraj po pravilu pomeni nedoločeno dobo. Tovrstna zaposlitev daje uslužbencem varnost in stabilno okolje za ukvarjanje z umetnostjo in vzpostavitev ubranosti celotnega ansabla, po drugi strani pa deluje nestimulativno in je stroškovno neučinkovita –predvsem v povezavi s solisti (Grilc, 2002, str. 62-64).

Pri analizi zaposlenih ponavadi ugotavljamo obseg zaposlenih in njihove različne strukture, dinamiko, izkoriščenost delovnega časa, različne proizvodne lastnosti kadra ter tehnično opremljenost dela (Pučko, 1997, str. 35). Z vidika analize poslovanja SF se mi zdi zanimiva struktura zaposlenih po spolu in izobrazbi, izkoriščenost delovnega časa in tovrstna dinamika, prikazujem pa jo v Tabeli 3.

Tabela 3: Število in struktura zaposlenih po spolu, izobrazbi in dinamika ter fluktuacija

		2003				2004				Indeks
		Začetek	Konec	Povprečno	Struktura	Začetek	Konec	Povprečno	Struktura	
SPOL	ženski	63	61	62	37,92%	61	64	62,5	37,76%	100,81
	moški	101	102	101,5	62,08%	102	104	103	62,24%	101,48
	SKUPAJ	164	163	163,5	100,00%	163	168	165,5	100,00%	101,22
ODHODI	porodniške			5				4		80,00
	upokojitve			6				6		100,00
PRIHODI	novi			10				15		150,00
IZOBRAZBA	IV.	3	3	3	1,83%	3	3	3	1,81%	100,00
	V.	36	36	36	22,02%	36	36	36	21,75%	100,00
	VI.	8	8	8	4,89%	8	8	8	4,83%	100,00
	VII.	117	116	116,5	71,25%	116	121	118,5	71,60%	101,72
FLUKTUACIJA				6,73%				6,04%		89,81

Vir: Interno gradivo SF.

Razmerje med moškimi in ženskami je približno 60 proti 40 v prid moškim in se v obdobju ni kaj dosti spremenilo. Iz internega gradiva je očitno, da je v orkestru razmerje 70 proti 30, v skupnih službah je obeh spolov približno enako, pri zboru po pričakovanjih zaradi narave »instrumenta« prav tako. Daleč najvišji delež je zaposlenih s sedmo stopnjo, kamor sodijo vsi orkestrski glasbeniki, delno zboristi, kar potrjuje trditve v povezavi z delom na začetku poglavja. Kot osnovo za število zamenjanega osebja sem pri fluktuaciji vzela odhode, ki so leta 2003 predstavljali dobrih 6 odstotkov povprečnega števila zaposlenih, leto kasneje pa so se zmanjšali za okoli 10 odstotkov. Povprečno število zaposlenih se je povečalo za dober odstotek na 168 konec leta 2004. Pri fluktuaciji je bolj kot sam odstotek pomemben razlog

zanjo, kar so bile v SF izključno upokojitve in porodniški dopusti (slednjih pravzaprav ne moremo čisto v resnici šteti za odhod, saj gre le za letno odsotnost). Neto fluktuacije torej ni bilo, kar je za organizacijo dober znak.

Izkoriščenost delovnega časa ugotavljamo na podlagi razmerja med številom opravljenih plačanih delovnih ur in možnim koledarskim skladom delovnih ur (Pučko, 1997, str. 40). Izračune sem naredila na podlagi podatkov o urah odsotnosti z dela, saj sem predvidevala, da so opravljene plačane ure enake razliki med možnim koledarskim skladom in odsotnostjo. Iz spodnje tabele je razvidno, da se je izkoriščenost delovnega časa v letu 2004 zmanjšala za malo manj kot odstotek, vendar menim, da je okrog 90 odstotna skupna izkoriščenost zelo sprejemljiva.

Tabela 4: Izkoriščenost delovnega časa

	Ure bolniške	Ure porodniške	Ure invalidnine	SKUPAJ	Plačane ure	Možne ure	%izostanka	%izkoriščenost
2003	9.265	10.256	2.464	21.985	306.323	328.308	6,70%	93,30%
2004	11.240	12.640	2.640	26.520	312.424	338.944	7,82%	92,18%
Indeks	121,32	123,24	107,14	120,63	101,99	103,24	116,84	98,79

Vir: Interno gradivo SF.

Pri zboru in orkestru se sicer srečujemo z neobhodno potrebno neizkoriščenostjo, saj je zasedenost glasbenikov odvisna od programa, poleg tega niso vsi zaposleni istočasno v zasedbi. Veliko delovnih mest je namreč podvojenih, kar pa je že upoštevano pri posameznikovi letni delovni obveznosti. Ta se za polni delovni čas v orkestru giblje med 140 in 250 termini (bolj odgovorno kot je mesto, manjša je obveznost), za zbor pa leta 2003 znaša 286 terminov in 288 leta 2004 (pri zboristih ni bolj odgovornih pozicij). Glede na opravljene termine (1 termin je 3,5 ur) se je izkoriščenost delovnega časa v orkestru iz 74 odstotkov povečala na 84 v letu 2004, v zboru pa iz 94 na 97 odstotkov. K neizkoriščenosti teoretičnega delovnega časa pripomore še kolektivni dopust glasbenikov v poletnih dveh mesecih, zato je njihova letna obveznost preračunana na 10 mesecev. Število dnevnih delovnih ur orkestrskega glasbenika in zborista na delovnem mestu je korenito pod osmimi urami, saj se mora pripravljati na vaje in koncerte tudi zunaj službenega časa. V tem pogledu in vrednotenju ur imajo podoben status kot učitelji.

6 ANALIZA BILANCE STANJA

Bilanca stanja je računovodski izkaz, sestavljen iz sredstev (aktiva) in obveznosti do virov sredstev (pasiva). Oboje se ugotavlja na določen trenutek, zato so omenjene kategorije spremenljivke stanja. Pri analizi sredstev opazujemo prvine poslovnega procesa, kar prav tako velja za prej izvedeno analizo zaposlenih. Z analizo obveznosti do virov sredstev pa se na nek način spustimo v preučevanje lastništva sredstev. Obstajata namreč dve stanji financiranja

(Pučko, 1997, str. 81), kjer pri aktivnem organizacija vlaga finančna sredstva v druge oblike sredstev združbe (in s tem spreminja strukturo svojih sredstev), medtem ko pri pasivnem gre za priskrbo finančnih virov, ki se kaže v pasivi bilance stanja.

6.1 ANALIZA SREDSTEV

Sredstva so ena izmed osnovnih prvin poslovnega procesa, s katerimi organizacija uresničuje svoj cilj. Poznamo več vidikov delitev v skupine (Kavčič, 2002):

- pojavna oblika: stvari, pravice, denar
- vrsta dejavnosti: opravljanje temeljne dejavnosti –osnovna in obratna sredstva, vlaganje drugam –finančne naložbe
- glede na hitrost preoblikovanja: stalna in gibljava ali dolgoročna in kratkoročna
- glede na bilanco stanja, opredeljeno v Slovenskih računovodskih standardih (2002):
 - stalna: neopredmetena dolgoročna in opredmetena osnovna sredstva, dolgoročne finančne naložbe
 - gibljava: obratna sredstva, kratkoročne finančne naložbe
 - aktivne časovne razmejitve: vsebinsko spadajo pod gibljava sredstva

Tabela 5 prikazuje sredstva glede na slednji vidik delitve, prikazuje pa tako vrednost, strukturo, kot tudi dimako posameznih vrst sredstev v letih 2003 in 2004.

Tabela 5: Obseg (v 1.000 sit) in struktura sredstev (v %)

POSTAVKA	2003		2004		Indeks
	Vrednost	Struktura	Vrednost	Struktura	
Stalna	926.929	86,23%	960.668	88,38%	103,64
Gibljava	106.777	9,93%	96.653	8,89%	90,52
Aktivne časovne razmejitve	41.274	3,84%	29.598	2,72%	71,71
SKUPAJ	1.074.980	100,00%	1.086.919	100,00%	101,11

Vir: Bilanca stanja javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004 na dan 31.12.

Iz tabele je razvidno, da so se sredstva zavoda v enem letu povečala za en odstotek, izključno iz naslova povečanja stalnih sredstev za 3,6 odstotke. Gibljiva sredstva so se zmanjšala za 9,5 odstotkov, aktivne časovne razmejitve pa skoraj za tretjino. Podrobnejša struktura sprememb bo vidna iz kasnejših izračunov. Struktura sredstev govori v prid temu, da je SF storitvena organizacija in nima nikakršnih zalog, zato gibljava sredstva ne predstavljajo niti 10 odstotkov vseh sredstev.

6.1.1 STALNA SREDSTVA

Stalna sredstva so razdeljena v tri velike skupine: neopredmetena dolgoročna sredstva, opredmetena osnovna sredstva in dolgoročne finančne naložbe.

Neopredmetena dolgoročna sredstva v SF sestavljajo računalniški programi. Opredmetena osnovna sredstva so nepremičnine ter oprema in druga opredmetena sredstva. Nepremičnine so stanovanja za nekatere zaposlene in poslovna stavba, vse samo od države dano v upravljanje in ne dejanska last zavoda. Dolgoročne finančne naložbe imajo samo postavko dolgoročno dana posojila in depoziti, kjer so zabeleženi stanovanjski krediti zaposlenih.

V Tabeli 6 prikazujem strukturo, obseg in dinamiko stalnih sredstev, pri opredmetenih osnovnih sredstvih, kjer je postavk več, pa še dodatno notranjo strukturo.

Tabela 6: Obseg (v 1.000 sit) in struktura stalnih sredstev (v %)

POSTAVKA	2003			2004			Indeks
	Vrednost	Struktura	Struktura	Vrednost	Struktura	Struktura	
Neopredmetena dolgoročna sredstva	1.300	0,14%		1.331	0,14%		102,36
Opredmetena osnovna sredstva	924.805	99,77%	100,00%	959.067	99,83%	100,00%	103,70
– nepremičnine	687.083	74,12%	74,29%	825.453	85,92%	86,07%	120,14
– oprema	237.722	25,65%	25,71%	98.382	10,24%	10,26%	41,39
Dolgoročne finančne naložbe	824	0,09%		270	0,03%		32,79
SKUPAJ	926.929	100,00%		960.668	100,00%		103,64

Vir: Bilanca stanja javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004 na dan 31.12.

Izračuni kažejo, da skoraj vso vrednost stalnih sredstev SF predstavljajo opredmetena osnovna sredstva, ki so se leta 2004 realno povečala za 3,7 odstotke. Pretežno vrednost teh sredstev predstavljajo nepremičnine, katerih vrednost se je v letu 2004 še povečala za 20,14 odstotkov, medtem ko se je vrednost opreme zmanjšala za kar 58,61 odstotkov. Tudi neopredmetena dolgoročna sredstva so se malce povečala (za 2,36%), dolgoročne finančne naložbe pa so se zmanjšale približno za dve tretjini. Glede na to, da omenjeni postavki skupaj ne predstavljata niti četrtnine odstotka vrednosti, spremembe v njuni vrednosti na celoto skorajda ne vplivajo.

Opredmetena osnovna sredstva sicer lahko uporabljamo daljši čas (življenjska doba je nad eno leto), vendar se izrabljajo, jih načanja zob časa in podobno. Temu ekonomskemu pojavu se reče zastarevanje (Pučko, 1997, str. 31), ki ga sicer ne moremo natančno meriti, zato kot

dovolj dobro oceno uporabimo odpisanost. Merimo jo z nasprotnima si kazalcema: stopnjo odpisanosti (odstotek sredstva, ki se je že amortiziral) in stopnjo neodpisanosti (kolikšna vrednost še ostaja glede na začetno stanje).

Tabela 7 kaže stopnjo odpisanosti in neodpisanosti osnovnih sredstev. Vidimo, da sta se tako nabavna vrednost, kot tudi popravek vrednosti teh sredstev v obdobju zmanjšala, pri čemer je bilo zmanjšanje prve manjše kot druge, zato se je neodpisana vrednost povečala, prav tako stopnja neodpisanosti. Iz tega sledi logični sklep, da se je stopnja odpisanosti znižala, kar potrjujejo številke (skoraj za 20 odstotkov). Obe preučevani stopnji odpisanosti kažeta na zdravo politiko investiranja v SF, pa tudi nakazujeta na dejstvo, da je bila stavba SF pred kratkim obnovljena, kar za seboj potegne tudi novo opremo.

Tabela 7: Stopnja odpisanosti in neodpisanosti osnovnih sredstev SF

POSTAVKA	2003	2004	Indeks
Nabavna vrednost (v 1.000 sit)	1.477.170	1.372.154	92,89
Popravek vrednost (v 1.000 sit)	551.064	411.756	74,72
Neodpisana vrednost (v 1.000 sit)	926.105	960.398	103,70
Stopnja odpisanosti (v %)	37,31%	30,01%	80,44
Stopnja neodpisanosti (v %)	62,69%	69,99%	111,64

Vir: Bilanca stanja javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004 na dan 31.12.

Koeficient obračanja osnovnih sredstev, kamor štejemo neopredmetena dolgoročna in opredmetena osnovna sredstva, sem prikazala v podpoglavju o gibljivih sredstvih. V Tabelo 9 na strani 30, kjer so prikazani koeficienti obračanja in dnevi vezave različnih vrst sredstev, sem namreč vključila tudi osnovna sredstva. Po pričakovanjih je koeficient obračanja manjši od ena, saj je temeljna ekonomska značilnost tovrstnih sredstev, da je njihova življenjska doba daljša od enega leta. Tako bi se sredstva iz leta 2003 obrnila v 2 letih in skoraj 8 mesecih, leto kasneje pa v malo manj kot treh in pol letih. Povečanje števila let kaže na investiranje, lahko pa bi bilo tudi posledica spremenjenega načina amortiziranja, kar v primeru SF ni.

6.1.2 GIBLJIVA SREDSTVA

Gibljiva sredstva splošno gledano sestavljajo vse vrste zalog (material, nedokončana proizvodnja, proizvodi in trgovsko blago ter predujmi za zaloge), poslovne terjatve (dolgo in kratkoročne; do kupcev, podjetij v skupini in pridruženih, do drugih ter vpoklican nevplačan kapital), kratkoročne finančne naložbe ter dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina.

SF je dokaj tipična storitvena organizacija, saj ne izkazuje nikakršnih zalog, večina poslovnih terjatev so kratkoročne poslovne terjatve do drugih (uporabniki enotnega kontnega načrta – Ministrstvo za kulturo) iz naslova v januarju izplačanih decembrskih plač.

Tabela 8: Obseg (v 1.000 sit) in struktura gibljivih sredstev SF

POSTAVKA	2003		2004		Indeks
	Vrednost	Struktura	Vrednost	Struktura	
Poslovne terjatve	87.178	58,88%	85.547	67,76%	98,13
Kratkoročne finančne naložbe	10.320	6,97%	0	0,00%	00,00
Dobroimetje, čeki, gotovina	9.279	6,27%	11.106	8,80%	119,69
Aktivne časovne razmejitve	41.274	27,88%	29.598	23,44%	71,71
SKUPAJ	148.051	100,00%	126.251	100,00%	85,28

Vir: Bilanca stanja javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004 na dan 31.12.

Obseg gibljivih sredstev se je v letu 2004 zmanjšal za skoraj 15 odstotkov, k čemur je prispevalo 100 odstotno zmanjšanje kratkoročnih finančnih naložb, 28 odstotno aktivnih časovnih razmejitev in skoraj 2 odstotni padec vrednosti poslovnih terjatev. Najbolj likvidni del sredstev se je edini povečal za skoraj 20 odstotkov. Aktivne časovne razmejitve sem za potrebe te analize štela h gibljivim sredstvom, saj tudi Slovenski računovodski standardi (2002) niso konsistentni glede te postavke, ampak jo vsebinsko štejejo h gibljivim sredstvom, v bilanci stanja pa jo obravnavajo posebej.

Glede na to, da je kapital v gibljivih sredstvih vezan manj kot leto dni, je pomembno vprašanje, kolikokrat lahko isti znesek obrnemo. Večkrat kot isto vsoto obrnemo, večji rezultat dosežemo, oziroma isti rezultat lahko dosežemo z manjšim vložkom, ki naredi več reprodukcijskih ciklov.

Hitrost obračanja sredstev se lahko meri na dva načina; število obratov v enem letu, kar meri koeficient obračanja in pove, kolikokrat v letu so se določena obratna sredstva pojavila v določeni obliki, ter trajanje enega obrata, ki ga merimo v dnevih. Pri računanju drugega kazalnika je nekako sprejeto, da se za eno leto vzame 360 dni (Pučko, Rozman, 1998, str. 69-70).

V Tabeli 9 na strani 30 so prikazana povprečja vseh vrst sredstev, pri osnovnih je upoštevana neodpisana vrednost, pri skupnem znesku pa so osnovna sredstva zajeta po odpisani vrednosti.

Tabela 9: Koeficienti obračanja in dnevi vezave osnovnih in nekaterih gibljivih sredstev

POSTAVKA (v 1.000 sit)	2003			2004			Indeks	
	Vrednost	Koeficient	Dnevi	Vrednost	Koeficient	Dnevi	Koeficient	Dnevi
Prihodki obdobja	1.289.364			1.268.245				
Poslovni prihodki	1.283.758			1.263.099				
Letna amortizacija	551.064			411.756				
SKUPAJ SREDSTVA	1.097.439	1,1749	306	1.064.283	1,1916	302	101,43	98,59
OSNOVNA SREDSTVA	1.463.462	0,3765	2,66 let	1.401.760	0,2937	3,40 let	78,01	128,19
GIBLJIVA SREDSTVA	159.186	8,0645	45	134.856	9,3663	38	116,14	86,10
Poslovne terjatve	86.118	14,9070	24	85.011	14,8581	24	99,67	100,33
Dobroimetje itd.	17.175	74,7455	5	10.049	125,7002	3	168,17	59,46

Vir: Bilanca stanja javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004 in Izkaz prihodkov in odhodkov javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004 na dan 31.12.

Kazalnik obračanje celotnih sredstev nam pove, kako hitro se obračajo oziroma, koliko prihodkov se ustvari z obstoječimi sredstvi (Slapničar, 2002, str. 8). Iz Tabele 9 na strani 30 je očitno, da se je obračanje celotnih sredstev pohitrilo (sicer za samo 1,43 odstotka, a vendarle), kar je rezultat povečanja hitrosti obračanja gibljivih sredstev (za kar 16,14 odstotkov). Slab znak za poslovanje je zmanjšanje hitrosti obračanja poslovnih terjatev, kar vsebinsko pomeni manjšo plačilno disciplino vseh »dolžnikov« iz tega naslova. Razloga za preplah kljub temu ne vidim, saj je sprememba komajda opazna in je najbrž posledica naključnih dejavnikov in ne splošne plačilne nediscipline. Dnevi vezave najbolj likvidnih sredstev –postavka dobroimetje, čeki in gotovina so se znižali iz 5 na 3 dni. Pri zmanjšanju količine najbolj likvidnih sredstev obstaja nevarnost nelikvidnosti, ki pa jo bom preverila v nadaljevanju pri analizi razmerij med strukturo sredstev in virov.

6.1.3 AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE

Pod to postavko se izkazujejo kratkoročno odloženi stroški (odhodki) in prehodno nezaračunani prihodki (Turk et al., 1996, str. 67). V SF so neizogibno potrebne, saj abonmajska sezona ne sovпада s poslovnim letom, zato je potrebno malo več kot polovico

stroškov v zvezi s tem odložiti, saj dejansko nastanejo šele v naslednjem poslovnem letu, ko se koncerti izvajajo.

6.2 ANALIZA OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

Viri sredstev so pravne in fizične osebe, ki prispevajo k sredstvom organizacije z vlaganjem, posojanjem ali na kakšen drug način. Glede na to, ali je prispevek potrebno vrniti, ločujemo lastne (tudi trajne oziroma stalne) vire, kjer gre za vlaganje kapitala in vračilo ni potrebno (Pučko, Rozman, 1998, str. 76-77) od tujih virov, kjer je obveznost treba prej ali slej poravnati. Tuji viri so glede na rok vrnitve lahko dolgoročni ali kratkoročni (Pučko, 1997, str. 82).

Računovodski standardi (2002, SRS 24) pasivo delijo na kapital, rezervacije, finančne in poslovne obveznosti ter pasivne časovne razmejitve. Kapital je prej omenjeni trajni vir, ki ga prispevajo lastniki in zapade v plačilo šele, če organizacija neha delovati. Ponavadi ga sestavljajo naslednje postavke: vpoklicani kapital (za nevpoklicanega zmanjšan osnovni kapital), kapitalske in rezerve iz dobička, preneseni in čisti poslovni izid poslovnega leta ter prevrednotovalni popravek kapitala. Osnovni kapital določa udeležbo v ostalih postavkah celotnega kapitala in je lahko delniški ali sestavljen iz vlog brez točno določenega roka vračila (Turk, Melavc, 1994, str. 102). Nepridobitne organizacije pa so tudi zaradi sestave kapitala nekaj posebnega, saj standardi (2002, SRS 36) določajo naslednje postavke: obveznosti do lastnikov sredstev v upravljanju, ustanovitveni vložek ter ugotovljeni poslovni izid, ki ni dobiček oziroma izguba ampak presežek bodisi prihodkov bodisi odhodkov. SF kot javni zavod tako med kapitalom beleži obveznosti za osnovna sredstva –državna sredstva v upravljanju in presežek prihodkov. Dolgoročnih rezervacij v obravnavanih letih ni bilo, dolgoročnih in finančnih obveznosti prav tako ne. Poslovne obveznosti pa so bile kratkoročne do zaposlenih (v decembru obračunane in v januarju naslednje leto izplačane plače), dobaviteljev, uporabnikov enotnega kontnega načrta in druge. Pasivne časovne razmejitve so lahko vnaprej vračunani stroški ali kratkoročno odloženi prihodki (Turk et al., 1996, str. 87) in so podobno kot aktivne pri SF potrebne zaradi neusklajenosti abonmajske sezone s poslovnim letom. Abonmaji se namreč prodajajo še pred začetkom sezone, zato je treba približno polovico dobljenih prihodkov kratkoročno odložiti, saj je takšen delež storitev opravljen šele v naslednjem poslovnem letu.

Iz Tabele 10 na strani 33 je razvidno, da med obveznostmi do virov sredstev znatno prevladujejo lastni viri, katerih je za nekaj manj kot 85 odstotkov. Večina tega zneska so obveznosti do lastnikov sredstev v upravljanju, saj vsakoletni presežek prihodkov ne znaša niti desetino odstotka. Tuji viri prispevajo le malo več od 15 odstotkov, kjer je razmerje med poslovnimi obveznostmi in pasivnimi časovnimi razmejitvami okrog 60% proti 40%. Med poslovnimi obveznostmi prevladujejo kratkoročne do zaposlenih (približno dve tretjini), okoli

petino gre na račun drugih kratkoročnih obveznosti, do dobaviteljev pa so se zvišale iz 11,65 na 14,62 odstotkov.

Obseg obveznosti do virov sredstev se je v letu 2004 povečal za enako kot sredstva sama (1,11%), saj mora biti bilanca stanja uravnotežena. K spremembi so prispevali lastni viri, ki so na račun obveznosti do lastnikov sredstev v upravljanju zrastle za 1,13 odstotka. Tudi poslovne obveznosti so z izjemo drugih kratkoročnih obveznosti iz poslovanja rastle, pasivne časovne razmejitev pa so se za približno enako zmanjšale, vendar je sprememba poslovnih obveznosti zaradi večje udeležbe med tujimi viri prevladala.

Stopnjo kapitalizacije sem izračunala kot razmerje med lastnimi in celotnimi viri sredstev, zato je splošno sprejeta referenčna vrednost 0,5 (Pučko, 1997, str. 83). Glede na to, da je izračunana stopnja za obe leti krepko več, lahko zaključim, da je SF za upnike zelo finančno varna (Slapničar, 2002, str. 9). Pravzaprav se skorajda postavlja vprašanje, če tako financiranje ni že neracionalno. Podatkov za strukturo obveznosti do virov sredstev drugih posrednih proračunskih uporabnikov sicer nimam, sem pa prepričana, da je podobna. Javni zavod se namreč naj ne bi zadolževal, oziroma le z izrecnim dovoljenjem in pod pogoji Ministrstva za finance (Zakon o javnih financah, 2002, 87. člen). Javni zavod tudi v smislu plasiranja presežne likvidnosti naj ne bi sodeloval s privatnim sektorjem, ampak z javnim. Tako je struktura obveznosti do virov sredstev pravzaprav zunaj vpliva zavodovega posloводства. Stopnja zadolženosti je glede na večino avtorjev nasproten kazalec od stopnje kapitalizacije, zato mislim, da dodatne razlage niso potrebne.

Dolgoročne rezervacije in pasivne časovne razmejitev po naravi pravzaprav niso dolg do nikogar, niti niso kapital, ampak gre za prehodne obračunske postavke, izračunan kazalnik pa kaže stopnjo financiranja iz tega naslova. V obravnavani letih je znašal malo več od 0,06 in nam pove, da je okrog 6% virov sredstev razmejenih. Dokaj visok odstotek je pričakovan, saj se razmeji okoli polovica bodočih terjatev do kupcev.

Tabela 10: Obseg (v 1.000 sit) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev ter stopnje kapitalizacije, zadolženosti in razmejenosti financiranja

POSTAVKA	2003			2004			Indeks
	Vrednost	Delež	Znotraj skupine	Vrednost	Delež	Znotraj skupine	
Obveznosti do lastnikov sredstev v upravljanju	910.420	84,69%	99,92%	920.856	84,72%	99,94%	101,15
Presežek prihodkov	760	0,07%	0,08%	582	0,05%	0,06%	76,58
LASTNI VIRI (KAPITAL)	911.180	84,76%	100,00%	921.438	84,78%	100,00%	101,13
Kratkoročne obveznosti do zaposlenih	63.449	5,90%	68,40%	64.038	5,89%	67,10%	100,93
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	10.803	1,00%	11,65%	13.952	1,28%	14,62%	129,15
Druge kratkoročne obveznosti iz poslovanja	18.510	1,72%	19,95%	17.447	1,61%	18,28%	94,26
POSLOVNE OBVEZNOSTI	92.762	8,63%	100,00%	95.437	8,78%	100,00%	102,88
Pasivne časovne razmejitve	71.038	6,61%		70.044	6,44%		98,60
SKUPAJ TUJI VIRI	163.800	15,24%		165.481	15,22%		101,03
SKUPAJ PASIVA	1.074.980	100,00%		1.086.919	100,00%		101,11
Stopnja kapitalizacije	0,8476			0,8478			100,02
Stopnja zadolženosti	0,1524			0,1522			99,92
Stopnja razmejenosti financiranja	0,0661			0,0644			97,52

Vir: Bilanca stanja javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004 na dan 31.12.

6.3 ANALIZA RAZMERIJ MED STRUKTURO SREDSTEV IN VIROV

S tovrstno analizo preverjamo, kako dobro bilanca premoženja omogoča odvijanje celotnega poslovnega procesa (Pučko, 1997, str. 88). Ponavadi se pri financiranju preveri vsaj usklajenost posameznih postavk aktive in pasive glede na ročnost, ki meri finančno stabilnost, likvidnost in solventnost organizacije. V moji analizi so vključeni le tisti kazalniki, ki jih je glede na postavke bilance stanja SF smotrno izračunati, prikazujem pa jih v Tabeli 11 na strani 34.

Tabela 11: Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

POSTAVKA (v 1.000 sit)	2003	2004	Indeks	KAZALNIKI	2003	2004	Indeks
Stalna sredstva	926.929	960.668	103,64				
Gibljava sredstva	148.051	126.251	85,28	KP	0,9830	0,9592	97,57
Dobroimetje itd.	9.279	11.106	119,69	KFS	0,9822	0,9586	97,59
Kapital	911.180	921.438	101,13	OPL	0,1000	0,1164	116,34
Dolgoročni viri	910.420	920.856	101,15	KK=PK	1,5960	1,3229	82,89
Kratkoročne obveznosti	92.762	95.437	102,88				

Vir: Bilanca stanja javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004 na dan 31.12.

Legenda kratic: KP=kapitalska pokritost, KFS=količnik finančne stabilnosti, OPL=količnik ostrega preizkusa likvidnosti, KK=kratkoročni koeficient, PK=pospešeni koeficient

Kapitalska pokritost stalnih sredstev (KP) kaže lastniško financiranje stalnih sredstev, čeprav v resnici ne moremo reči, da je ena vrsta sredstev financirana z eno vrsto virov. Kazalnik se kljub temu dosti uporablja, stremi pa se k vrednosti več kot ena, ki pomeni, da so najbolj nelikvidna sredstva financirana s kapitalom in predstavlja varnost za upnike (Slapničar, 2002, str. 10). V letu 2003 je bilo kar 98,3 odstotke stalnih sredstev financiranih s kapitalom, leto pozneje pa le slabih 96 odstotkov, kar nedvomno ne kaže na alarmantno stanje.

Podoben kazalnik je količnik finančne stabilnosti (KFS), njegova referenčna vrednost je prav tako ena, saj edino usklajenost ročnosti sredstev in virov zagotavlja smotrno in stabilno poslovanje. V primeru, da je vrednost manjša od referenčne, utegne priti do problemov z likvidnostjo, saj je del dolgoročnih sredstev financiran s kratkoročnimi viri. Na nesmotrno ravnanje pa nakazuje večja vrednost od ena, saj je glede na obveznosti preveč dolgoročnih (dražjih) virov, finančni vzvod pa ni izkoriščen (Pučko, 1997, str. 89). Slika v obravnavanih letih je podobna kot pri prejšnjem kazalniku, saj so glede na postavke bilance stanja dolgoročno vezana sredstva enaka stalnim sredstvom, kapital pa je od dolgoročnih virov večji le za presežek prihodkov. Finančna stabilnost se je v letu 2004 zmanjšala le za 2,4 odstotke in je še vedno zadostna, saj je vrednost kazalnika res zelo malo pod ena.

Kazalniki likvidnosti so količnik ostrega preizkusa likvidnosti (OPL), kratkoročni koeficient (KK) in pospešeni koeficient (PK), ki pa sta v primeru SF enaka, saj med sredstvi ni zalog. Količnik ostrega preizkusa se je v letu 2004 glede na leto 2003 povečal za 16 odstotkov na 0,12 in sporoča zmožnost zavoda, da 12 odstotkov kratkoročnih obveznosti poravna z najbolj likvidnimi sredstvi. Tukaj ne smemo pozabiti na dejstvo, da več kot dve tretjini kratkoročnih obveznosti predstavljajo obveznosti do zaposlenih, ki jih neizpodbitno ni potrebno poravnati s tovrstnimi sredstvi, saj jih vsak mesec sproti Ministrstvo. Ob upoštevanju tega dejstva, bi likvidna sredstva zadoščala za približno tretjino kratkoročnih obveznosti. Kratkoročni koeficient oziroma količnik obratne likvidnosti in pospešeni koeficient oziroma hitri test je iz začetnih 1,6 v letu 2004 padel za 17 odstotkov na 1,3. Zadovoljiva vrednost kratkoročnega koeficienta je 2, hitrega preizkusa pa 1. Po teh podatkih bi sicer bilo zaželeno več gibljivih sredstev glede na obveznosti, vendar hitri test potrjuje, da zadeva ni resna.

Likvidnost je kratkoročno pogojena, zato jo je najbolj primerno spremljati dinamično kot količino likvidnih sredstev v določeni dobi in količino v plačilo zapadlih obveznosti v isti dobi, kar naj bi se počelo mesečno in ne letno (Pučko, 1997, str. 91).

7 ANALIZA IZKAZA PRIHODKOV IN ODHODKOV

Ena izmed osnovnih razlik med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami je prav v osnovnem smotru delovanja. Pri pridobitnih se vse vrti okoli dobička in njegove delitve med lastnike oziroma povečevanja vrednosti enote kapitala. Kot sem že povedala v podpoglavju o nepridobitnih organizacijah, je za njih značilno, da je pomembno zagotoviti zadovoljenost potreb ciljnih skupin, kar se naj bi počelo z učinkovito rabo prvin. Ena izmed značilnosti teh organizacij je tudi, da ne posvečajo posebne pozornosti rezultatom in natančnemu računovodstvu, ampak le pokrivajo odhodke s prihodki. SF pri tem ni izjema, saj je že s strani Ministrstva predpisana oblika izkaza taka, da so postavke, vezane nanj, pri prihodkih in odhodkih iste. Drugih dejavnosti v okviru javne službe (lastna dejavnost) je kar nekaj, za večino pa iz izkaza ni razvidno, koliko »stanejo«, saj so tudi nekateri neposredni stroški iz tega naslova pripisani kar splošnim stroškom zavoda. Vsekakor ne smemo pozabiti na to, da mora javni zavod poleg temeljnih izkazov oddati kopico dodatnih izkazov, evidenc in pojasnil, iz katerih se potem da razbrati podrobnosti.

Izkaz prihodkov in odhodkov se vsekakor drastično ne razlikuje od izkaza poslovnega izida – prav tako se ugotavlja, kaj smo vrednostno gledano z razpoložljivimi sredstvi ustvarili (prihodki) in po drugi strani, koliko nas je ta dejavnost stala (odhodki). Najbolj običajen poslovni izid, ki se ga ugotavlja (Kavčič, 1995, str. 54), je dobiček ali izguba, vendar je to le najbolj pogosto uporabljena razlika med vložkom v poslovni proces in njegovim izložkom oziroma pokazatelj uspeha doseganja cilja. Večina kazalnikov, s katerimi osvetljujemo različne vidike uspešnosti poslovanja, temelji na poslovnem izidu. Nepridobitne organizacije ne sestavljajo izkaza poslovnega izida, ampak izkaz prihodkov in odhodkov, ki ima določene posebnosti, vendar je vsebinsko enak izkazu poslovnega izida.

SF od dejavnosti javne službe lahko beleži presežek prihodkov oziroma odhodkov, ki se le terminološko in ne tehnično razlikuje od dobička oziroma izgube, dejavnosti na trgu pa nima. Tehnično gledano torej ni problematično ugotoviti, kakšen je bil »poslovni uspeh« zavoda v obdobju in izračunati vseh kazalnikov uspešnosti, kar bom tudi naredila. Dilema je vsebinske narave, saj je pri podjetju, za katero se prej omenjeno ponavadi računa, ustvarjanje dobička osnovni razlog za njegov obstoj, pri javnih zavodih pa je osnovni cilj delovanja kakovostno opravljanje javne službe. Tako nam presežek prihodkov ne pove dosti o ekonomski uspešnosti zavoda, je pa presežek odhodkov sigurno slabo znamenje v povezavi z uspešnostjo.

7.1 PRIHODKI

Najbolj pogosta delitev prihodkov je na redne in izredne, pri čemer se redni še naprej delijo na tiste iz poslovanja in iz financiranja. V tem pogledu javni zavod ni nič posebnega, česar ne bi mogli trditi za strukturo kot tako. Posebej je namreč treba beležiti vir prihodka, kar se na primeru SF lepo vidi. Na eni strani imamo razčlenjene prihodke od Ministrstva za kulturo po namembnosti (na primer za plače, neposredne programske in projektne stroške), kjer je zgodba obrnjena in prihodki nastajajo zaradi stroškov, na drugi strani pa lastne prihodke – druge prihodke za izvajanje dejavnosti javne službe, ki so bolj podobni »klasičnim« prihodkom drugih organizacij. Mednje štejemo prihodke od koncertov, najemnin dvoran SF, vse do sponzorskih in donatorskih sredstev. Med finančnimi prihodki ima SF le obresti za depozite in sredstva na vpogled. Večina izrednih prihodkov se nanaša na plačila računov, ki so že med spornimi terjatvami.

7.2 ODHODKI

Odhodki so po vlogi v poslovnem izidu nasprotni prihodkom, saj mu znižujejo vrednost. Standardi (2002, SRS 17) jih opredelijo kot različna zmanjšanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanj sredstev ali povečanj dolgov, ki preko poslovnega izida vplivajo na zmanjšanje kapitala. Tudi odhodke členimo na redne in izredne, redne pa še naprej na tiste iz poslovanja in tiste iz financiranja. Odhodki iz poslovanja (Turk, Melavc, 1994, str. 64) so povezani z nastajanjem in prodajanjem proizvodov, storitev, trgovskega blaga in materiala, medtem ko so odhodki iz financiranja kot že ime pove s financiranjem te dejavnosti na nelastniški način in z odpisom finančnih naložb. Za odhodke bi lahko rekli tudi, da so to v obračunskem obdobju nastali stroški (Turk et al., 1996, str. 103), popravljeni za spremembo stroškov, ki se nahajajo v zalogah poslovnih učinkov. Iz tega sledi, da imajo storitvene organizacije obe kategoriji enaki. V izkazu poslovnega izida ne nastopajo odhodki, ampak različni stroški. V izkazu prihodkov in odhodkov nepridobitnih organizacij so to: stroški blaga, materiala in storitev, dela, amortizacija, dolgoročne rezervacije in drugi stroški. SF ima le odhodke iz poslovanja.

7.3 IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV

Tabela 12: Zgoščen izkaz prihodkov in odhodkov SF, tudi glede na vir in strukturo

POSTAVKA	2003		2004		Indeks
	Vrednost	Delež	Vrednost	Delež	
Prihodki iz poslovanja	1.283.758.189	0,9957	1.263.098.577	0,9959	98,39
Prihodki iz financiranja	3.186.273	0,0025	1.797.250	0,0014	56,41
REDNI PRIHODKI	1.286.944.462	0,9981	1.264.895.827	0,9974	98,29
IZREDNI PRIHODKI	2.419.616	0,0019	3.349.333	0,0026	138,42
SKUPAJ PRIHODKI	1.289.364.078	1,0000	1.268.245.160	1,0000	98,36
Prihodki iz poslovanja MK	1.095.305.671	0,8532	1.081.270.794	0,8560	98,72
Prihodki iz poslovanja SF	188.452.518	0,1468	181.827.783	0,1440	96,48
SKUPAJ iz poslovanja	1.283.758.189	1,0000	1.263.098.577	1,0000	98,39
Prihodki iz financiranja SF	3.186.273	0,0025	1.797.250	0,0014	56,41
Izredni prihodki SF	2.419.616	0,0019	3.349.333	0,0026	138,42
SKUPAJ SF	194.058.407	0,1505	186.974.366	0,1474	96,35
SKUPAJ PRIHODKI	1.289.364.078	1,0000	1.268.245.160	1,0000	98,36
Odhodki iz poslovanja	1.288.601.853	1,0000	1.267.663.163	1,0000	98,38
SKUPAJ ODHODKI	1.288.601.853	1,0000	1.267.663.163	1,0000	98,38
PRESEŽEK PRIHODKOV	762.226		581.997		76,35

Vir: Izkaz prihodkov in odhodkov javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004 na dan 31.12.

SF sicer ima vse tri vrste prihodkov, vendar so iz financiranja in izredni zelo obrobne pomena, saj skupaj ne znašajo niti en odstotek vseh prihodkov. To je razvidno tudi iz dinamike, kjer okrog 44 odstotno zmanjšanje prihodkov iz financiranja le malo prispeva k celotnemu zmanjšanju rednih prihodkov, prav tako skoraj 40 odstotno povečanje izrednih prihodkov bore malo prepreči znižanje celotnih prihodkov, za kar so v večini odgovorni prihodki iz poslovanja. Odhodki so samo iz poslovanja in so prav tako kot prihodki izkazovali negativno dinamiko. Rezultat obeh strani je skoraj četrtinsko zmanjšanje presežka prihodkov, kar bi za pridobitno organizacijo nedvomno pomenilo poslabšanje poslovnih rezultatov, pri nepridobitni pa moramo iti korak dlje. Pri pregledu virov ugotovimo, da so se znižali prihodki iz poslovanja obeh virov, prav tako skupni prihodki iz obeh virov (kjer sem iz financiranja in izredne štela k SF). Tako sem preverila, ali je zmanjšanje celotnih prihodkov zgolj rezultat znižanja prispevka Ministrstva, ali pa je odgovorno tudi poslovodstvo. V smislu zviševanja lastnih prihodkov si poslovodstvo torej ne more čestitati, vendar ne smemo pozabiti, da zbiranje lastnih sredstev ni njegova prvenstvena naloga. Znižanje odhodkov (in s tem v grobem stroškov) pa je ob predpostavki ohranjanja kvalitete in obsega javne službe glede na prejšnje sigurno znak gospodarnega ravnanja.

8 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Z analizo uspešnosti poslovanja ugotavljamo, kako organizacija zasleduje temeljno (»minimax«) načelo gospodarjenja, ki določa bodisi doseganje danega rezultata s čimmanjšimi žrtvami bodisi doseganje maksimalnega rezultata z danimi žrtvami (Tekavčič, 1995, str. 67). Kadar govorimo o gospodarjenju, moramo biti pozorni na razliko med uspešnostjo in učinkovitostjo. Učinkovitost pomeni, da delamo »stvari prav«, kar merimo s potrošnjo prvin glede na rezultat (Tekavčič, 1998, str. 299). Uspešnost pa je zunanja značilnost delovanja –ugotavljamo torej, kaj smo dosegli z učinki glede na potrošnjo prvin (Turk et al., 1996, str. 375). Uspešnost namreč pomeni delati »prave stvari« in s tem dosegati zastavljene cilje (Tekavčič, 1998, str. 299). Mera uspešnosti je primerjava rezultata in za njegovo doseglo potrebnih sredstev, kar se je razvilo v tri najbolj splošno uporabljene in medsebojno povezane finančne kazalnike uspešnosti: produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost.

Mnogi avtorji, naprimer Kaplan in Norton, pa ugotavljajo, da je za ugotavljanje uspešnosti poslovanja nujno upoštevati tudi nefinančne kazalce (Rejc, 1998, str. 489), kar se v slovenščini nahaja pod različnimi imeni (različne kombinacije izrazov usklajen/uravnotežen splet/sistem kazalcev za presojanje uspešnosti). Osnovna ideja je, da morajo biti uravnoteženi vsi, za normalno delovanje potrebni elementi (Tekavčič, 2000, str. 59). Sistem sestavljajo štirje vidiki: vidik kupcev, vidik notranjih procesov, vidik učenja in rasti ter finančni vidik. Vidik kupcev temelji na tem, da so prihodki odvisni od sposobnosti prepoznavanja in predvidevanja potreb kupcev in stopnje zadovoljitve te potrebe v očeh stranke. Ravno trg je tisti, ki prvi pove, ali delamo prave stvari. Lastniki imajo zadnjo besedo pri tem, kar kažejo finančni kazalci. Vidika notranjih procesov ter učenja in rasti pa poskrbita za tista področja uspešnosti, ki jih je treba spremljati, da bodo kupci zadovoljni in lastniki zaupljivi (procesi nabave, proizvodnje, dobave, kultura, vzdušje v organizaciji itd.). Za vsak vidik se izračunajo kazalci glede na za ciljne skupine pomembne dejavnike (Rejc, 1998, str. 491-492).

Za SF je z vidika kupcev zanimiv kazalnik odstotek stalnih kupcev, kar bi ustrezalo odstotku prodanih sedežev abonentom, ki so na nek način stalni kupci. Žal točnega tovrstnega podatka nisem uspela dobiti, iz prakse pa vem, da večina abonentov sedeže iz sezono v sezono podaljšuje, tako da kot potencialni novi abonent dobro mesto težko dobiš. Kot primerjava med leti lahko služi tudi število prodanih abonmajev in število obiskovalcev na abonmajski koncert zboru in orkestra. Slednje se je pri orkestru zmanjšalo za dober odstotek, pri zboru pa za približno enako povečalo. Število prodanih abonmajev iz sezone v sezono upada (za 4% iz sezone 02/03 na 03/04 in za 2% naslednje leto), kar je posledica starostne strukture abonentov (skoraj četrtina je upokojujencev). Menim, da je prav klasična glasba eno izmed področij, kjer bi moralo biti sodelovanje med resorji močno –novo publiko je potrebno vzgajati že od ranih nog!

V Tabeli 13 prikazujem produktivnost dela, ekonomičnost ter donosnost sredstev in kapitala.

Tabela 13: Produktivnost dela, ekonomičnost in donosnost

POSTAVKA	2003	2004	indeks
Skupaj prihodki	1.289.364.078	1.268.245.160	
Skupaj odhodki	1.288.601.853	1.267.663.163	
Presežek prihodkov	762.226	581.997	
Povprečna sredstva	1.097.439.120	1.064.283.000	
Povprečni kapital	930.691.656	902.182.000	
Povprečno število zaposlenih	163,5	165,5	
PRODUKTIVNOST DELA	7.886.019	7.663.113	97,17
EKONOMIČNOST	1,000592	1,000459	99,99
DONOSNOST SREDSTEV	0,07%	0,05%	78,73
DONOSNOST KAPITALA	0,08%	0,06%	78,77

Viri: Bilanca stanja javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004, Izkaz prihodkov in odhodkov javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004 na dan 31.12. ter Interno gradivo SF.

Kazalnik produktivnost dela je eden izmed dejavnikov notranjih procesov, prav tako količnik bruto fluktuacije, katerega sem predstavila že pri analizi zaposlenih. Kot vidimo iz Tabele 13, se je produktivnost dela v letu 2004 zmanjšala, kar je glede na zmanjšanje prihodkov in povečanje povprečnega števila zaposlenih logično. Menim, da za javni zavod ta kazalnik nima toliko uporabne vrednosti, saj večino prihodkov dobi od Ministrstva prav na podlagi števila zaposlenih za plače. Med kazalci učenja in rasti je za SF možno izračunati le prihodek na zaposlenega, ki pa je enak kar produktivnosti dela, tako da nadaljne obrazložitve niso potrebne.

Večino finančnega vidika sem že obravnavala pri analizi razmerij med strukturo sredstev in virov ter analizi obveznosti do virov sredstev. Donosnost kapitala v obeh letih ni znašala niti desetinko odstotka, prav tako donosnost sredstev ne. Tudi ta dva kazalnika je za javni zavod komajda še smiselno izračunavati, saj nam o uspešnosti poslovanja pravzaprav ne povesta ničesar. Še vseeno pa ugotovljena majhna vrednost obeh donosnosti pomeni za SF dober znak, saj potrjuje, da ne prejema preveč sredstev (in s tem obremenjuje davkoplačevalce oziroma preveč zaračunava uporabnikom), ampak s prejetimi ravna gospodarno (Kamnar, 1999, str. 81). Ekonomičnost kot razmerje med prihodki in odhodki je po pričakovanjih zelo blizu ena, saj je presežek prihodkov res majhen in nam pove, da je SF zmožna pokrivati odhodke s prihodki.

Vsi izračunani kazalniki so se razvili na podlagi poslovanja različnih podjetij skozi čas. Uravnotežen splet je pravzaprav posledica spremenjenih razmer na trgu (večja konkurenca, več dinamike, globalizacija in podobno), zaradi katerih spremljanje finančnega vidika ne zadostuje.

Merjenje uspešnosti delovanja oziroma upravljanja nepridobitnih organizacij pa je poglavje zase, saj zanj ni enostavne in enotne mere. Kot je vidno na primeru SF, uveljavljeni kazalniki in kazalci nimajo velike izpovedne moči. Namen delovanja javnega zavoda je opravljanje javne službe, zato bi bilo njegovo uspešnost najbolj smotrno meriti na podlagi stopnje zadovoljstva uporabnikov (Kamnar, 1999, str. 81).

Ocena uspešnosti upravljanja javnega zavoda je sestavljena iz ekonomske, profesionalne in družbene ocene učinkovitosti njegovega delovanja. Na ekonomsko uspešnost zavoda ob danem programu kažejo nižji stroški, povečanje ponudbe storitev in naročil ter plačil zunaj državnih organov in javnih blagajn. Tudi izboljšanje kakovosti storitev in odnosa med zavodom in uporabniki je znak v tej smeri. Osnovno oceno uspešnosti naj bi opravil strokovnjak, ki presoja raven storitev zavoda, način njihovega izvajanja in sprejemljivosti za uporabnika. Pomemben je tudi vidik družbe, ki med drugim pojasnjuje, zakaj mora zavod zasledovati čimmanjši presežek prihodkov nad odhodki (presežek odhodkov je že v osnovi slab). Glavni družbeni cilji na tem področju so (Kidrič, 1995, str. 123-125):

- večja kompetitivnost: konkurenčni boj je dober, saj zavod ni sam sebi namen, ampak za stranke tekmuje z drugimi izvajalci na področju cene, kvalitete in dostopnosti
- zmanjševanje narodnogospodarskih stroškov: zavod se mora truditi v tej smeri tako, da zmanjšuje nepotrebne storitve, potrebo po ponovitvi storitev ali ponovnem obisku, izloči tiste storitve, ki bolj služijo promociji zaposlenih in nimajo uporabne vrednosti za stranke
- večja odprtost v neposredni fizični in socialni prostor: zavod ni sam sebi namen, ampak je tu, da služi različnim javnostim, s katerimi naj bi se čimbolj povezoval na čimveč ravneh
- zmanjševanje svoje potrebnosti

Na družben vidik se navezujejo tudi etični kriteriji uspešnosti, ki jih merimo na makro, organizacijski in individualni ravni. Organizacija se na makro ravni sooča s tem, kaj mora in česa ne sme narediti glede na nacionalni ali mednarodni interes. Organizacijska raven se nanaša na usklajevanje interesov različnih skupin znotraj organizacije in zunaj nje, individualna pa zajema dejavnost posameznikov znotraj organizacije (Kavčič, 1999, str. 45).

Za presojanje ugodnosti in učinkov delovanja nepridobitnih organizacij je najširše uporabljan triangularen model oziroma 3E koncept (economy, efficiency, effectiveness), ki za merila uporablja gospodarnost, učinkovitost in uspešnost. Gre za v različnih parih povezane cilje, vloške (prvine) in izložke (učinke): gospodarnost primerja cilje in vloške, učinkovitost vloške in izložke, uspešnost pa učinke s cilji.

Omenjeni koncept ima pomanjkljivost, da ne ločuje med dosežki in izložki ter ne vključuje procesov, zato je Ammons razvil štiri skupine kazalnikov, glede na to, kaj povezujejo. Prva skupina povezuje vloške in procese ter kaže razpoložljivost, izkoriščenost in/ali gospodarnost

trošenja prvin v procesih. Sestavljajo jo v naravnih merskih enotah merjena obremenjenost prvin (npr. število ur predavanj na učitelja), gospodarnost trošenja prvin (npr. stroški na uro predavanj) in intenzivnost stroškov posameznih prvin (npr. delež stroškov dela v stroških predavanj). Druga skupina so izključno merila učinkovitosti saj povezuje izloške in vloške, vendar neposrednih povezav z uresničevanjem cilja še ni. Tu najdemo kazalnike količinske učinkovitosti –produktivnosti v ožjem pomenu (npr. število diplomantov na učitelja), stroškovne učinkovitosti (razmerje med stroškovnimi vrednostmi izloškov in obsegom vloškov, npr. stroški na diplomanta oziroma število diplomantov na enoto stroška izobraževanja) in prejemkovne ali prihodkovne učinkovitosti. Slednji primerja prihodkovne vrednosti izloškov s stroškovno vrednostjo vloškov, kar je nam znana ekonomičnost, vendar za nepridobitno organizacijo ne kaže sposobnosti za doseganje temeljnega cilja poslovanja (uspešnost) ampak le zmožnost pokrivanja stroškov s prihodki (učinkovitost). Tretja skupina kazalnikov pa so že različna merila uspešnosti, saj povezujejo dosežke z izloški (npr. delež diplomantov, ki so v dobili zaposlitev manj kot pol leta po diplomiranju). Še korak naprej gre četrta skupina, ki povezuje dosežke z vloški ali/in procesi. Ti kazalniki odražajo skrb za učinkovito in uspešno rabo prvin za uresničevanje dosežkov oziroma ciljev –so predvsem kazalniki proizvodnosti v širšem pomenu besede oziroma stroškovne uspešnosti. V praksi se v veliko nepridobitnih organizacijah takšno merjenje uspešnosti ne uporablja, saj so še vedno preveč usmerjene v presojo učinkovitosti in zakonitosti dela. Omenjene kazalce in kazalnike za presojanje ugodnosti in učinka delovanja se da s pridom uporabiti tudi v prej omenjenem večdimenzionalnem modelu –uravnoteženem sistemu kazalnikov (Korošec, 2002, str. 77-79).

Kako uspešen je bil zavod pri opravljanju javne službe, lahko izvemo tudi na podlagi uresničevanja zastavljenega plana. Iz programskega vsebinskega poročila za leti 2003 in 2004 izvemo, da so v SF leta 2003 vse načrte navkljub nepredvidenim situacijam spretno izvedli, prav tako naslednje leto.

9 SKLEP

Lahko bi povzeli, da je SF del javnega sektorja, ker oskrbuje prebivalstvo z meritornimi dobrinami. Kultura je namreč nedvomno eno izmed področij posebnega družbenega pomena, je celo stvar nacionalnega interesa, ne glede na to, kako je slednji opredeljen.

SF izvaja negospodarsko javno službo, organizirano v obliki javnega zavoda. Izvajanje javne službe na področju kulture pa pomeni, da SF zagotavlja kakovostno umetniško produkcijo in omogoča domači in mednarodni publiki vrhunska umetniška doživetja ter načrtno spodbuja nastajanje izvirnih slovenskih glasbenih del in njihovo predstavljanje domači in mednarodni javnosti.

Pri pisanju diplomskega dela sem naletela na veliko posebnosti SF v primerjavi s tem, kar mi je znano o podjetjih. Dosti ugotovljenih lastnosti se nanaša tudi na to, da je SF storitveno naravnana. Tako sem prišla do zanimivega spoznanja, da SF sicer je pravna oseba, vendar nima lastnega premoženja, kar je za pravno osebo dokaj nenavadno.

Pri analizi obveznosti do virov sredstev sem opazila, da je njihova struktura precej drugačna kot smo vajeni pri podjetjih –velik je del kapitala (skoraj 85%!), saj glede na mnoge pravne akte zavod kaj dosti drugih možnosti sploh nima. Tudi delež stalnih sredstev je nesorazmerno velik, kar je delno posledica dejstva, da na splošno storitvene organizacije nimajo zalog. Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja so v skladu z obema stranema bilance stanja. Pri bilanci stanja je očitno tudi, da mnogih v SRS 36 predpisanih postavk SF enostavno nima, kar velja tudi za izkaz prihodkov in odhodkov.

Poslovni izid je ena izmed kategorij, kjer je razlika glede na pridobitne organizacije najbolj očitna. Ne samo, da se tovrstnemu izidu drugače reče, ampak rezultat ne pomeni istega. Tehnično gledano se presežek prihodkov ali odhodkov izračuna približno enako kot dobiček ali izguba, vsebinsko pa gre za dve različni stvari. Dobitek za podjetje pomeni znak, da se vsaj delno uresničuje osnovni cilj, za javni zavod pa presežek prihodkov tega ne pomeni. Prej lahko govorimo o preveliki obremenitvi financiranja zavoda, uporabnikov storitev itd. S tega vidika lahko zaključim, da je SF prijazna do virov financiranja, obstoj presežka prihodkov pa nakazuje na vestno gospodarjenje. Zaključki ob izgubi in presežku odhodkov so lahko dokaj podobni.

Drastične razlike zaradi drugačnega temelja delovanja so prisotne pri merjenju učinkovitosti in predvsem uspešnosti. Tako je za nepridobitno organizacijo ekonomičnost lahko le mera učinkovitosti in ne uspešnosti, saj ne primerja cilja s sredstvi za njegovo doseganje, ker presežek prihodkov ni cilj. Že pri pridobitnih organizacijah, kjer je temeljni cilj delovanja lažje merljiv, pri mnogih avtorjih zasledimo potrebo po dodatnih kazalnikih uspešnosti. Menim, da bi bilo dobro razviti nekaj takega tudi za nepridobitne organizacije, ker je merjenje uspešnosti na tem področju še vedno precej nedorečeno. Najbrž je to zaradi številčnosti in kompleksnosti področij delovanja teh organizacij težko izvedljivo. Dopuščam pa tudi možnost, da je situacija glede teh meril podobna kot je bila pri nacionalnem programu za kulturo skoraj 15 let po osamosvojitvi Slovenije –ni interesa za to!

Analiza poslovanja SF za leti 2003 in 2004 ni pokazala posebej izpostavljenih problemskih položajev. Iz poslovnih poročil je tudi razvidno, da se že ukvarjajo s potencialnimi. Kot primer naj navedem, da se zavedajo problematike upadanja števila prodanih abonmajev, zaradi »upokojitve« publike in intenzivno delajo na izobraževanju in ozaveščanju mladih.

LITERATURA

1. Bailey Stephen J.: Public Sector Economics: Theory, Policy and Practice. 2nd edition. Basingstoke, New York : Palgrave, 2002. 450 str.
2. Čok M., Prevolnik Rupel V., Stanovnik T., Cirman A.: Javne finance v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 97 str.
3. Čopič Vesna et al.: Kulturna politika v Sloveniji. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1997. 395 str.
4. Čopič Vesna: O kulturni politiki. Neprofitni management, Nova Gorica, 1(1998), 2/3, str. 67-70.
5. Evers Adalbert, Laville Jean –Louis: The Third Sector in Europe. Cheltenham, UK : Edward Elgar, 2004. 266 str.
6. Jemec Andrej: Zamolčana razmerja med kulturo in šolsko politiko. Nova revija, Ljubljana, 17(1998), 189, str. 21-26.
7. Kamnar Helena: Javni zavodi med državo in trgom. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1999. 197 str.
8. Kavčič Bogdan: Poslovanje v javnem sektorju. Novo mesto : Visoka šola za upravljanje in poslovanje, 1999. 173 str.
9. Kavčič Slavka: Analiza poslovnega izida. Zbornik referatov 1. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 53 -65.
10. Kidrič Dušan: Upravljanje javnih zavodov. Zbornik 3. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 116-126.
11. Kolšek Peter: Ekonomija in kultura sta arhetipa človekovega bivanja. Sobotna priloga, Ljubljana, 18. marec 2006, str. 10-11.
12. Korošec Bojana: Neprireditne organizacije in merila za presojanje njihovega delovanja in dosežkov. Organizacija, Kranj, 35(2002), 2. str. 73-81.
13. Kovač Bogomir: Menedžment neprofitnih organizacij. Neprofitni management, Nova Gorica, 1(1997), 1, str. 5-7.
14. Kovač Bogomir: Poslovna kultura in podjetništvo v kulturi. Neprofitni management, Nova Gorica, 1(1997a), 1, str. 25-27.
15. Kovač Bogomir: Sponzorstvo kot način podjetniškega financiranja kulture. Neprofitni management, Nova Gorica, 1(1998), 2/3, str. 33-36.
16. Kovačevič –Beltram Marjan: Kultura v procesu osamosvajanja –Pogovor v studiu ob 17h. Nova revija, Ljubljana, 20(2001), 234-235, str. 27-42.
17. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 289 str.
18. Mihelj Sabina: Menedžment slovenskih festivalov. Neprofitni management, Nova Gorica, 1(1999), 5/6, str. 34-51.

19. Morgan Gareth: Images of organization, the executive edition. Thousand Oaks : Sage Publications in San Francisco : Berrett –Koehler Publishers, 1998. 349 str.
20. Mundy Simon: Kulturna politika –kratek vodnik. Ljubljana : Informacijsko dokumentacijski center Sveta Evrope pri NUK, 2001. 97 str.
21. Pučko Danijel: Aktualnost analize poslovanja danes. Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih anize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 25-38
22. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
23. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 344 str.
24. Rejc Adriana: Presojanje uspešnosti poslovanja podjetij z usklajenim spletom finančnih in nefinančnih kazalcev. Ekonomska revija, Ljubljana, 49(1998), 5, str. 485-502.
25. Rihter Andreja, Šeligo Rudi: Kultura in kulturna politika. Ampak, Ljubljana, 3(2002), 5, str. 32-40.
26. Rosen Harvey S.: Public Finance. 5th edition. Boston (etc.) : Irwin/McGraw –Hill, 1999. 573 str.
27. Rus Veljko: Management v neprofitnih organizacijah –Možina Stane in drugi: Management. Radovljica : Didakta, 1994. str. 938-973.
28. Salamon Lester M., Anheir Helmut K.: The Emerging Nonprofit Sector. Manchester in New York : Manchester University Press, 1996. 168 str.
29. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, 2002. 311 str.
30. Stanovnik Tine: Javne finance. 3. dopolnjena in popravljena izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 237 str.
31. Staver Alenka: Posebnosti računovodstva zavodov. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 43 str.
32. Šmidovnik Janez: Lokalna samouprava. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1995. 274 str.
33. Tekavčič Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. Zbornik referatov za strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih anize poslovanja in organizacije. Portorož, Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 66-75.
34. Tekavčič Metka: Mera in kazalci uspešnosti gospodarjenja v delih Filipa Lipovca in drugih slovenskih avtorjev. Ekonomska revija, Ljubljana, 49(1998), 3, str. 291-307.
35. Tekavčič Metka: Uravnoteženi sistem kazalcev uspešnosti poslovanja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 49(2000), 26. str. 59-60.
36. Trunk-Širca Nada, Tavčar Mitja: Management nepridobitnih organizacij. Koper : Visoka šola za management, 1998. 136 str.
37. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 406 str.

38. Turk Ivan, Melavc Dane: Uvod v računovodstvo. 3. dopolnjena izdaja. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 492 str.
39. Virant Grega: Pravna ureditev javne uprave. Ljubljana : Visoka upravna šola, 1998. 229 str.
40. Žnidaršič-Kranjc Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna : Dej, 1995. 272 str.

VIRI

1. Bilanca stanja javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004
2. Domača stran Ministrstva za finance: [URL: <http://www.sigov.si/mf>], 25.6.2005
3. Domača stran Ministrstva za kulturo: [URL: <http://www.kultura.gov.si>], 28.6.2005
4. Domača stran Slovenske filharmonije: [URL: <http://www.filharmonija.si>], 1.5.2005
5. Grilc Uroš (uredil): Analiza stanja na področjih kulture in predlog prednostnih ciljev, Ljubljana : Ministrstvo za kulturo RS, 2002. 424 str.
6. Interno gradivo SF.
7. Izkaz prihodkov in odhodkov javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004
8. Kavčič Slavka: Finančno računovodstvo. Prosojnice predavanj, Ljubljana, 2002
9. Letno poročilo 2003 Ministrstva za kulturo Republike Slovenije, Ljubljana : Ministrstvo za kulturo RS, 2004
10. Poročilo o (so)financiranju kulturnih programov in projektov v letu 2004, Ljubljana : Ministrstvo za kulturo RS, 2005
11. Poslovno poročilo javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004
12. Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2004–2007 (ReNPK0407) (Uradni list RS št. 28/2004)
13. Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Slovenska filharmonija (Uradni list RS št. 50/2003)
14. Slapničar Sergeja: Analiza računovodskih izkazov. Gradivo za vaje pri finančnem računovodstvu 2002, Ljubljana
15. Slovar slovenskega knjižnega jezika. 2. izdaja, Ljubljana : Slovenska akademija znanosti in umetnosti, 1993. 5 knjig -1714 str.
16. Standardna klasifikacija dejavnosti (Uradni list RS št. 2/02)
17. Zakon o javnih financah (Uradni list RS št. 79/99, št. 124/00, št. 79/01, št. 30/02, št. 56/02)
18. Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS št. 96/02)
19. Zakon o zavodih (Uradni list RS star št. 12/91)

PRILOGE

PRILOGE	1
PRILOGA 1: BILANCA STANJA	2
PRILOGA 2: IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV	3
PRILOGA 3: DEJAVNOSTI SF	4
PRILOGA 4: REGULACIJA JAVNE SLUŽBE	5
PRILOGA 5: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA SF	6

PRILOGA 1: BILANCA STANJA

Tabela 1: Bilanca stanja (v 1.000 sit) za leti 2003 in 2004 po tekočih in stalnih cenah ter povprečje po stalnih cenah za leti 2003 in 2004

POSTAVKA	Leto 2003	Stalne cene 2003	Leto 2004	Povprečje 2003	Povprečje 2004
Stalna sredstva	898.187	926.929	960.668	938.253	929.428
Neopredmetena dolgoročna	1.260	1.300	1.331	1.544	1.296
Sredstva	2.242	2.314	3.554	2.314	2.898
Popravek	982	1.013	2.223	769	1.603
Opredmetena osnovna	896.129	924.805	959.067	935.530	927.598
Nepremičnine	754.283	778.420	825.453	778.420	789.868
Popravek	88.505	91.337	98.382	86.282	93.444
Oprema	674.841	696.436	543.147	682.728	608.994
Popravek	444.490	458.714	311.151	439.336	377.821
Dolgoročne finančne naložbe	798	824	270	1.179	534
Krediti	798	824	270	1.179	534
Gibljava sredstva	103.466	106.777	96.653	119.805	100.060
Poslovne terjatve	84.475	87.178	85.547	86.118	85.011
Kratkoročne do kupcev	6.680	6.894	5.896	6.133	6.288
Dani predujmi, varščine	64	66	47	65	56
Druge kratkoročne	0	0	0	21	0
Kratkoročne do uporabnikov enotnega kontnega načrta	77.731	80.218	79.604	79.900	78.668
Kratkoročne finančne naložbe	10.000	10.320	0	16.512	5.000
	10.000	10.320	0	16.512	5.000
Dobroimetje, čeki, gotovina	8.991	9.279	11.106	17.175	10.049
Denar	32	33	39	23	36
Dobroimetje pri bankah in drugih	8.959	9.246	11.067	17.152	10.013
Aktivne časovne razmejitve	39.994	41.274	29.598	39.381	34.796
SKUPAJ AKTIVA	1.041.647	1.074.980	1.086.919	1.097.439	1.064.283
Obveznosti do lastnikov sredstev v upravljanju	882.190	910.420	920.856	930.205	901.523
Za neopredmetena dolgoročna in opredmetena osnovna	882.190	910.420	920.856	930.205	901.523
Ugotovljen poslovni izid	736	760	582	487	659
Presežek prihodkov	736	760	582	487	659
Poslovne obveznosti	89.886	92.762	95.437	95.246	92.662
Kratkoročne do zaposlenih	61.482	63.449	64.038	62.614	62.760
Kratkoročne do dobaviteljev	10.468	10.803	13.952	10.277	12.210
Druge kratkoročne iz poslovanja	17.936	18.510	17.447	21.136	17.692
Kratkoročne do uporabnikov enotnega kontnega načrta	0	0	0	1.219	0
Pasivne časovne razmejitve	68.835	71.038	70.044	71.502	69.440
SKUPAJ PASIVA	1.041.647	1.074.980	1.086.919	1.097.439	1.064.283

Vir: Bilanca stanja javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004.

PRILOGA 2: IZKAZ PRIHODKOV IN ODHODKOV

Tabela 2: Izkaz prihodkov in odhodkov za leti 2003 in 2004 po stalnih in tekočih cenah z navedbo vira

	2003	Stalne cene 2003	2004	Vir
Prihodki iz poslovanja	1.239.148.831	1.283.758.189	1.263.098.577	
Splošni stroški	47.015.861	48.708.432	45.200.000	MK
Neposredni stroški za program	119.419.111	123.718.199	124.830.843	
Prevoz&prehrana	36.179.309	37.481.764	38.628.567	
Bruto plače	678.254.821	702.671.995	675.365.867	
Prispevki na bruto plače	149.216.061	154.587.839	148.580.491	
Jubilejne nagrade	1.104.994	1.144.774	1.096.772	
Odpravnine	4.775.329	4.947.241	6.640.674	
Regres za letni dopust	21.279.370	22.045.427	22.832.600	
Dodatno kolekt.pokojn.zav.	0	0	18.094.980	
Prodaja odpisanih osn. Sr.	1.978.500	2.049.726	390.000	
Abonmajski koncerti	93.857.925	97.236.810	79.089.286	LASTNI
Mladinski koncerti	4.285.350	4.439.623	4.020.000	
Naročeni in drugi koncerti	11.080.250	11.479.139	10.459.347	
Gostovanja v državi in tujini	31.278.945	32.404.987	40.042.082	
Najemnina za dvorane	23.480.167	24.325.453	23.947.342	
Prodaja CD plošč	4.923.670	5.100.922	2.311.470	
Prodaja zbornika	58.167	60.261	50.647	
Povračilo 2/3 plače pravno svetovanje	0	0	3.322.237	
Sponzorji	500.000	518.000	5.166.667	
Donatorji	7.698.500	7.975.646	7.837.901	
Izvajalske pravice, TV snemanje	2.762.501	2.861.951	3.923.160	
Mojstrski tečaj	0	0	1.267.644	
Prihodki iz financiranja	3.075.553	3.186.273	1.797.250	
Izredni prihodki	2.335.537	2.419.616	3.349.333	
Skupaj prihodki	1.244.559.921	1.289.364.078	1.268.245.160	
Odhodki iz poslovanja	1.243.824.182	1.288.601.853	1.267.663.163	
Splošni stroški	58.995.782	61.119.630	64.658.372	MK
Neposredni stroški za program	188.794.646	195.591.253	185.096.588	
Prevoz&prehrana	44.574.171	46.178.841	50.596.184	
Investicijsko vzdrževanje zgradbe	1.342.200	1.390.519	695.400	
Amortizacija -oprema SF	2.751.567	2.850.623	4.780.473	
Amortizacija -odpis drobnega invent.	2.394.594	2.480.799	853.692	
Bruto plače	704.769.165	730.140.855	696.903.653	
Prispevki na bruto plače	154.901.242	160.477.687	152.528.608	
Jubilejne nagrade	1.105.154	1.144.940	1.096.772	
Odpravnine	4.775.328	4.947.240	6.540.673	
Regres za letni dopust	21.279.370	22.045.427	22.832.600	
Dodatno kolekt.pokojn.zav.	0	0	18.128.298	
Solidarnostna pomoč	332.124	344.080	1.005.431	
Stroški abonmajskih koncertov	24.539.078	25.422.485	26.890.301	LASTNI
Stroški gostovanj v državi in tujini	33.269.761	34.467.472	35.056.118	
Skupaj odhodki	1.243.824.182	1.288.601.853	1.267.663.163	
Presežek prihodkov	735.739	762.226	581.997	

Vir: Izkaz prihodkov in odhodkov javnega zavoda SF za leti 2003 in 2004.

PRILOGA 3: DEJAVNOSTI SF

Tabela 3: Dejavnosti SF v letih 2003 in 2004

PRIREDITEV	2003			2004			Indeks		
	Število prireditev	Število obiskovalcev	Število obiskovalcev na prireditev	Število prireditev	Število obiskovalcev	Število obiskovalcev na prireditev	Število prireditev	Število obiskovalcev	Število obiskovalcev na prireditev
Abonma orkestra	38	42.598	1.121	32	35.444	1.108	0,842 1	0,8321	0,9881
Abonma zbora	9	2.923	325	9	3.050	339	1,000 0	1,0434	1,0434
Mladinski koncerti	20	21.129	1.056	20	22.300	1.115	1,000 0	1,0554	1,0554
Orkester po Sloveniji	7	5.120	731	7	6.300	900	1,000 0	1,2305	1,2305
Zbor po Sloveniji	2	600	300	3	1.500	500	1,500 0	2,5000	1,6667
Skupni koncerti v domicilni dvorani	11	9.856	896	8	8.856	1.107	0,727 3	0,8985	1,2355
Skupni po Sloveniji	0	0	0	4	5.460	1.365			
Orkester v tujini	6	8.120	1.353	9	11.400	1.267	1,500 0	1,4039	0,9360
Zbor v tujini	8	3.700	463	1	450	450	0,125 0	0,1216	0,9730
Skupni v tujini	1	450	450	1	460	460	1,000 0	1,0222	1,0222
Naročeni koncerti orkestra	5	4.270	854	8	6.400	800	1,600 0	1,4988	0,9368
SKUPAJ KULTURNI PROGRAM	107	98.766	923	102	101.620	996	0,953 3	1,0289	1,0793
Gostovanja v matični dvorani	93	25.900	278	84	25.200	300	0,903 2	0,9730	1,0772
Družabne prireditve v matični dvorani	14	2.890	206	21	4.200	200	1,500 0	1,4533	0,9689
SKUPAJ DVORANA	107	28.790	269	105	29.400	280	0,981 3	1,0212	1,0406

Vir: Poslovno poročilo javnega zavoda Slovenska filharmonija za leti 2003 in 2004.

PRILOGA 4: REGULACIJA JAVNE SLUŽBE

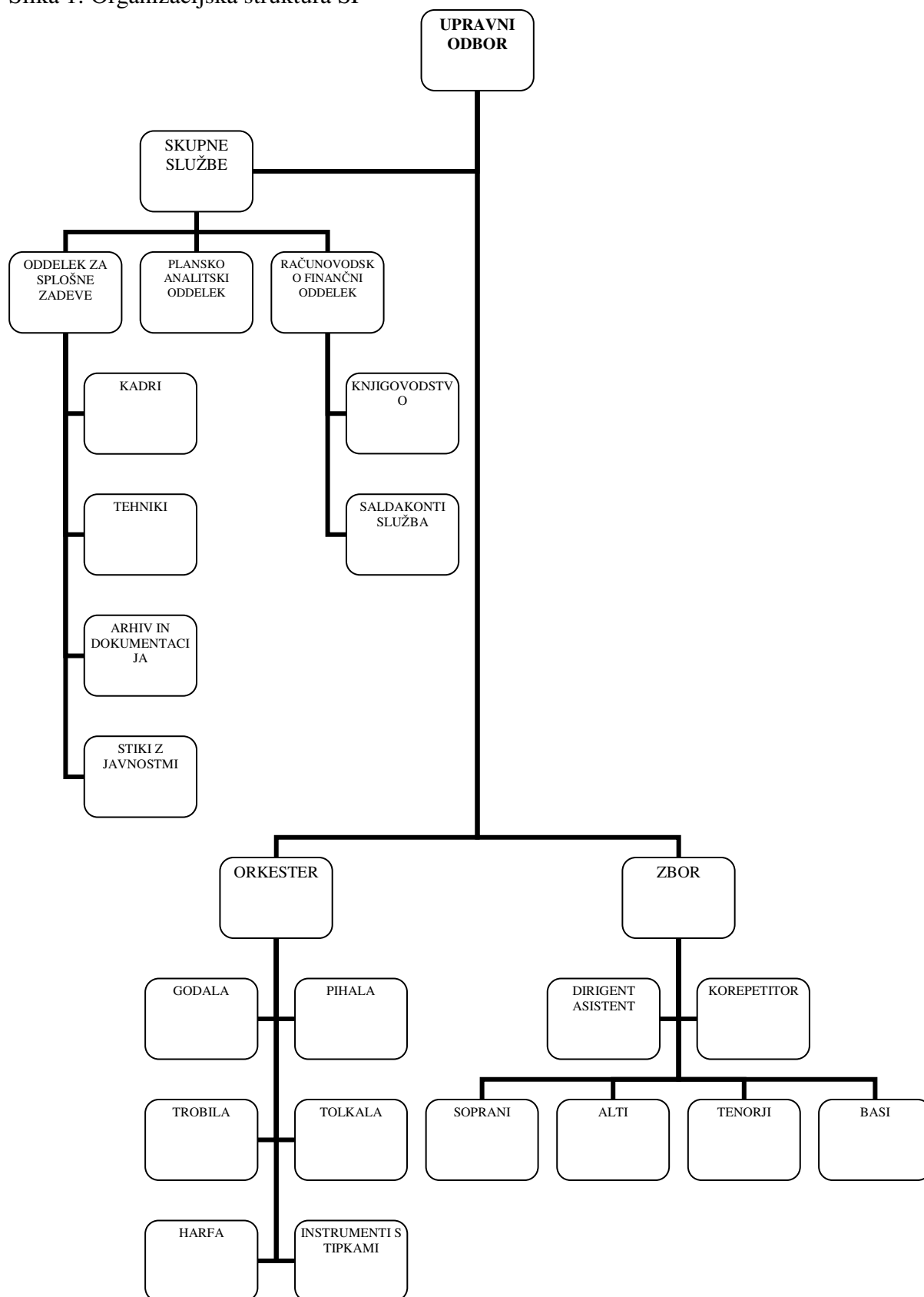
Tabela 4: Pregled zakonske regulacije javne službe

	VZGOJA IN IZOBRAŽEVANJE	ZNANOST (raziskovalna dejavnost)	KULTURA	ZDRAVSTVO	SOCIALNO VARSTVO
OPREDELITEV DEJAVNOSTI	Zelo podrobna, pri državnih zavodih vezava na splošno nomenklaturu gosodarske dejavnosti v EU	Zelo ohlapna: temeljna in aplikativna raziskovanja in razvoj	Zelo ohlapna, podrobnejšo določi minister, lahko je pridobitna ali nepridobitna	Z vrstami zdravstvene dejavnosti in storitvami	Prek nacionalnega Socialno – varstvenega programa in glavnih vrst storitev
JAVNA SLUŽBA	Veljavne izobraževalne programe sprejme minister po predhodnem mnenju strokovnega sveta, vse ostale pa strokovni svet	Določa nacionalni raziskovalni program; merila za izbiro projektov, ki sestavljajo nacionalni program, določi minister v sodelovanju s strokovnim svetom	Zakon ali odlok občine določa javno službo (tega zakona ni)	Določena z mrežo; z vsakoletnimi dogovori med ministrstvom, zavarovalnico in predstavniki zavodov se določi letni program obveznega zdravstvenega varstva, ki pomeni javno službo za tisto leto	Določena z glavnimi vrstami storitev, ki sodijo v njen okvir
MREŽA JAVNE SLUŽBE	Merila za oblikovanje mreže določi vlada	Ni določena z zakonom	Merila za ustanavljanje j. Zavodov določi nac. Kult. Progr.	Merila za postavitev mreže j. Zdravstvene službe se določijo s planom zdr. Varstva (nac. Progr.); delitev zagotavljanja mreže med državo in občino	Mrežo j. Službe določi socialno – varstveni program: določena je delitev med občino in državo

Vir: Kamnar, 1999, str. 106.

PRILOGA 5: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA SF

Slika 1: Organizacijska struktura SF



Vir: Interno gradivo SF.