

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

MODEL KRIZNEGA MANAGEMENTA V
DRUŠTVIH

Mitja Bervar

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski

ZAHVALA

Na začetku bi se želel zahvaliti mentorju, red. prof. dr. Dragu Dubrovskemu, ki je z razumevanjem in naklonjenostjo upošteval posebnosti študija izrednega študenta, ki obenem opravlja odgovorna dela na službenem področju. S svojim strokovnim pristopom in dragocenimi nasveti je pripomogel, da sem v nalogi lahko prikazal delo kriznega managerja, ki ponazarja moj osebni pristop do dela in načina življenja.

Pri delu na Društvu slovenskih skladateljev so mi močno pomagali predsedniki in člani upravnega odbora, ki so podpirali moje delo in mi pri izvajanju kriznega managementa zaupali. Brez sodelavcev, ki so z entuzijazmom in timskim delom sodelovali v vseh obdobjih prenove društva, v nalogi prikazanih rezultatov nikakor ne bi bilo mogoče doseči.

Še posebej bi se želel zahvaliti ženi Sonji, ki me je razumela, verjela vame, mi pomagala ter mi stala ob strani, ko sem se v poznih urah vračal domov iz dela.

Diplomsko nalogo posvečam hčerki Urški.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema.....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	1
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	2
1.4	Omejitve pri obravnavanju problema.....	3
2	Teoretična izhodišča	5
2.1	Značilnosti kriz v podjetjih.....	5
2.2	Simptomi in vzroki krize.....	6
2.2.1	Simptomi krize.....	6
2.2.2	Vzroki krize.....	6
2.3	Vedenje udeležencev v krizi.....	7
2.4	Vrste kriz.....	9
2.5	Ukrepi za zdravljenje kriz.....	11
2.6	Posebnosti zdravljenja kriz v malih podjetjih in vloga kriznega managerja.....	14
2.7	Opredelevitev pojmov in načina delovanja društev na področju kulture v Sloveniji.....	16
3	Primer društva slovenskih skladateljev (DSS).....	19
3.1	Predstavitev zgodovine.....	19
3.2	Predstavitev poslanstva DSS.....	20
3.3	Predstavitev dejavnosti DSS.....	21
3.4	Predstavitev načina delovanja v letu 2000.....	23
3.4.1	Stanje na finančnem področju.....	23
3.4.2	Stanje na kadrovskem in organizacijskem področju.....	24
3.4.3	Stanje na strokovnem področju.....	25
4	Stanje za krizni management na DSS	27
4.1	Simptomi za nastanek krize.....	27
4.2	Vzroki za nastanek krize.....	29
4.2.1	Notranji vzroki krize.....	29
4.2.2	Zunanji vzroki krize.....	29
5	Izvedba kriznega managementa 2001–2003	31
5.1	Način pristopa k reševanju krize.....	31

5.1.1	Analiza stanja v letu 2001	31
5.1.2	Reorganizacija na kadrovsko organizacijskem in finančnem področju.....	32
5.1.3	Razdelitev pristojnosti med upravni odbor in strokovno službo.....	35
5.2	Konsolidiranje stanja in razširitev obsega dejavnosti do leta 2003.....	36
6	Razvoj dejavnosti 2004–2006	39
6.1	Analiza stanja v letu 2004	39
6.2	PPPP analiza DSS.....	39
6.3	Strategija razvoja DSS.....	41
6.4	Prenova društvenih prostorov.....	44
6.5	Slavnostna obeležitev 60. obletnice delovanja DSS.....	45
7	Sanacija poslovanja DSS 2007–2008	49
8	Povzetek rezultatov delovanja DSS 2001–2008	51
8.1	Primerjava treh obdobj delovanja DSS	51
8.2	Primerjava uvedbe kriznega managementa pri malem podjetju in društvu.....	52
9	DSS v prihodnje	55
9.1	Potencialne nevarnosti.....	55
9.2	Možnosti razvoja	56
10	Zaključek	59
	Literatura	65
	Viri.....	66
	Priloge	69

PONAZORILA

Tabela 5.1	Zaposleni na DSS v letih 2001–2002	33
Tabela 7.1	Zaposleni v letu 2009.....	50
Tabela 8.1	Obdobja kriz na DSS	51
Tabela 8.2	Primerjava med malim/srednjim podjetjem in DSS	52

KRAJŠAVE

DSS	Društvo slovenskih skladateljev
PNM	izposoja notnega materiala
KA DSS	Koncertni atelje Društva slovenskih skladateljev
MOL	Mestna občina Ljubljana
MK	Ministrstvo za kulturo
UO	upravni odbor
SAZAS	Združenje skladateljev, avtorjev in založnikov za zaščito avtorskih pravic Slovenije
HRM	human resources management
KOS DSS	Komorni orkester solistov Društva slovenskih skladateljev
NVO	nevladne organizacije
KD	kulturno društvo

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema

Zaradi sprememb družbenega in ekonomskega sistema ter posledično spremenjenega načina financiranja se pri delovanju neprofitnih organizacij v Sloveniji kažejo številne težave, ki so predvsem posledica premajhne fleksibilnosti pri odzivanju na omenjene spremembe. Kar nekaj neprofitnih organizacij se je tako znašlo v nezavidljivih finančnih težavah in – premalo prilagojene novim načinom poslovanja - druga za drugo prehajajo v situacije, ko bodo primorane uporabiti metode kriznega managementa. V mislih imam institucije, ki delujejo v javnem interesu, med njimi predvsem društva, od različnih športnih pa vse do kulturnih, humanitarnih in nenazadnje, tudi lovskih in gasilskih društev. Prav civilna družba bo morala v prihodnje v skladu s smernicami v Evropske unije prevzeti aktivnejšo vlogo pri preoblikovanju sistema delovanja organizacij nacionalnega pomena in na državne organe nasloviti pobude, ki jih slednji zaradi utemeljenosti ne bodo mogli spregledati.

Ob zavedanju, da je krizni management le del celostnega področja managementa, ki mora še posebej upoštevati strateški management organizacije, sem v nalogi prioritarno izpostavil njegov pomen in zahtevnost. Prav krizni management in prenova podjetja sodita namreč med najbolj zahtevna področja managementa, saj se v večini primerov izvajata pod različnimi pritiski in v oteženem okolju. Pri izvajanju kriznega managementa pogosto veljajo določena pravila, ki se jih pri vsakodnevem delu v nezapletenih okoliščinah ne lotevamo, v kriznih situacijah pa jih uporabimo za doseganje rezultatov v dobro vseh udeležencev (kar pa jim je v nekaterih fazah izvajanja pogosto težko razložiti).

Metoda »kriznega managementa« je na pomenu pridobila še prej kot se je zanjo začela razvijati tudi strokovna terminologija. Ob zavedanju pomena strokovnega, usmerjenega in pravočasnega pristopa k reševanju problemov so jo začeli uporabljati na gospodarskem področju, šele pozneje pa se je strokovno védenje o kriznem managementu razširilo tudi na ostala področja družbenih dejavnosti.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je predstaviti model kriznega managementa v društvih, poudarek pa bo predstavljal praktičen primer načrtovanja in izvedbe kriznega managementa na primeru kulturnega društva, kjer sem bil predlagatelj ter nosilec njegove sanacije, torej sem lahko tudi v praksi preveril teoretična izhodišča.

Društvo slovenskih skladateljev (v nadaljevanju tudi DSS ali društvo) je v koncertni sezoni 2005/2006 praznovalo 60. obletnico obstoja. V pravnem pogledu ima status društva v javnem interesu in je programsko sofinancirano s strani Ministrstva za kulturo in Mestne občine Ljubljana. Kljub pomembni vlogi v slovenskem kulturnem

življenju in mednarodnem prostoru, rednemu sofinanciranju in pomembnemu mestu v programskih in upravnih strukturah najpomembnejših slovenskih glasbenih institucij, je v desetletju po osamosvojitvi Slovenije (v letih 1991 do leta 2001) zabredlo v velike finančne težave.

Konec leta 2000 je na precej nesistematičen način iskalo managerja, ki bi poznal specifične strateškega managementa nepridobitnih organizacij in njihove dejavnosti, ter jih uspešno povezal v model sodobnega poslovanja. Po zaposlitvi profesionalnega managerja je izvedlo sanacijo, ki bo prikazana v nadaljevanju naloge.

Cilj diplomske naloge je prikazati možnosti, ki izhajajo iz pravilnega pristopa h kriznemu managementu v neprofitnih organizacijah. Te možnosti bodo lahko - tudi na prikazu konkretnega primera dobre prakse - koristile drugim neprofitnim organizacijam, ki se bodo znašle v nezavidljivem položaju.

Vodstvene strukture društev s področja stroke (umetniške, športne, prostovoljne ipd) se v takšnih položajih pogosto znajdejo zato, ker kljub delovnemu elanu in predanosti »dobri stvari«, pogosto ne posedujejo temeljnih znanj s področja managementa. Pomanjkanje teh znanj se odraža na neurejenih finančnih in organizacijskih vidikih delovanja, kar v mnogih primerih pripelje do potrebe po kriznem managementu.

Ker so nekatere izmed teh institucij za kakovost družbenega življenja in našo identiteto nasploh nepogrešljivega pomena, je ob razumevanju in upoštevanju njihovih posebnosti vredno priskrbeti primerna znanja in orodja za implementacijo ter primerno transformacijo metod kriznega managementa tudi na to področje, saj sicer v globaliziranem in tržno naravnanim času ne bodo preživele.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela

V diplomskem delu sem za doseganje ciljev uporabil naslednje metode:

Deskriptivno metodo (opisovanje značilnosti)

Na začetku navajam za doseganje ciljev diplomskega dela uporabne teoretične podlage iz izbrane literature s področja kriznega managementa. Sledi kratek opis zgodovine kulturnih društev s poudarkom na zgodovini Društva slovenskih skladateljev ter opredelitev pojmov in načina delovanja kulturnih društev v Sloveniji.

Metodo analize

Pri prikazu konkretnega primera sanacije DSS sem z analitičnim pristopom presojal dokumentacijo iz arhiva DSS, uporabljal pa sem tudi gradivo iz projektnih nalog, ki sem jih za potrebe sanacije dejavnosti društva pripravil v preteklih osmih letih. Manjkajoče podatke sem pridobival tudi v sodelovanju s slovenskimi glasbenimi institucijami (Slovenska filharmonija, RTV Slovenija, SAZAS, Akademija za glasbo, SNG Opera in

balet Ljubljana, SNG Maribor, Ministrstvo za kulturo, Javni sklad za kulturne dejavnosti ipd.), ki so pri svojem delovanju tesno povezane s skladateljskim stanovskim društvom.

Metodo intervjujev

Arhiv DSS je za nekatera obdobja njegove zgodovine dobro ohranjen, za druga pa manjkajo pomembni podatki, ki bi omogočili celovitejše razumevanje principov njegovega delovanja. S pomočjo intervjujev z nekaterimi starejšimi člani društva sem pridobil dodatne informacije o delovanju DSS v preteklosti in tako zapolnil nekatere vrzeli v pisnih virih.

Primerjalno metodo

Uporabil sem tudi primerjalno metodo. Pridobil sem informacije o načinih delovanja po statusu ali po dejavnosti primerljivih društev v Sloveniji (npr. prav tako stanovskega Društva slovenskih pisateljev, ter glasbenih društev, kot sta Glasbena matica Ljubljana in Društvo glasbenikov Slovenije), ter jih primerjal z obsegom in kakovostjo poslovanja DSS.

Metodo sinteze

Zaključek diplomske naloge predstavlja sintezo vsega predstavljenega, s poudarkom na specifičnosti kriznega managementa v društvih ter s predlaganim modelom za modernizacijo delovanja kulturnih društev v Sloveniji.

1.4 Omejitve pri obravnavanju problema

Problematika delovanja kulturnih društev je zelo specifična in zapletena, najsi gre za primerjavo z drugimi oblikami delovanja na področju kulture ali drugimi vsebinami društvenega delovanja. Težave, s katerimi se soočajo društva, so torej primerljive, vedno pa imajo tudi specifično ozadje, ki ga ni mogoče zanemariti. Prav raznolikost vsebin društvenega delovanja, način njihovega ustroja in organizacije, ter nezanemarljivo pomembna vloga vsakega posameznega člana dajejo društvom kot pravni obliki na eni strani velike možnosti za razmah dejavnosti, po drugi strani pa so pogosto tudi temeljni vzrok določenih nestabilnosti in za obstoj posameznega društva nevarnih procesov.

Tematika, ki jo v nalogi obravnavam, je aktualna in kompleksna. Zato se zavedam, da so bili nekateri sogovorniki pri intervjujih, pogovorih in sestankih zaradi vnaprej poznane dejstva, da bodo njihovi odgovori podlaga pisnemu izdelku, morebiti nekoliko bolj previdni in manj konkretni, kot bi bili sicer.

Uvod

Nekatere omejitve izhajajo tudi iz določenih zunanjih okoliščin, kot so trenutna situacija na področjih glasbenega založništva, digitalizacije, avtorskih pravic, včasih pa tudi iz posameznih osebnih interesov.

Kljub navedenemu sem v nalogi skušal prikazati dejansko stanje, nekoliko mi je k temu pripomoglo tudi dolgoletno delo na tem področju.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Značilnosti kriz v podjetjih

Zaradi pomanjkanja teoretičnih izhodišč za reševanje kriz v društvih, oz. nevladnih organizacijah sem za teoretično podlago pričujočemu diplomskemu delu uporabil izhodišča za reševanje kriz v majhnih in srednjih podjetjih, ki so po številnih vidikih še najbližje društvom, o katerih bo tekla beseda v nadaljevanju. Krizo v podjetju je mogoče označiti kot običajno¹ nenačrtovan in nezaželen, vendar časovno omejen proces.

»Krizo predstavlja situacije, v katerih je ogrožen kontinuiran obstoj organizacije zaradi resnega neskladja med njenim delovanjem in okoljem, zato so potrebni ukrepi za ponovno vzpostavitev prvotne smeri.« (Hwang in Lichtenthal 2000 v Dubrovski 2004, 16)

Nastane lahko zaradi številnih vzrokov, med katere štejemo tudi napačne poslovne odločitve. Značilnost krize najdemo tudi v tem, da je treba za njeno učinkovito reševanje poslovne odločitve sprejemati v zelo kratkem času. Pri tem delovanje kriznega managementa pogosto ovirajo prav tisti, ki nosijo odgovornost za nastanek krize in neposredno ogrožajo nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (Dubrovski 2004, 18):

»Krizo je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja.«

Seveda pa lahko kriza privede tudi do pozitivnih učinkov in to predvsem takrat, ko lahko ugotovimo, da je bila njena sanacija uspešno izvedena. Kriza ima tako lahko tudi dobre plati, kot so npr. pojav novih junakov in kalitev novih, največkrat mladih managerjev, pospešeno spreminjanje podjetja, urejanje mnogih prej zanemarjenih zadev, kadrovske spremembe, vključno z odpravljanjem neproduktivnosti zaposlenih, očiščenje posloводства (odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nesposobni in nepošteni), spreminjanje strategij, razvoj zgodnjega opozorilnega sistema ter povečanje budnosti in prožnosti in nastanek novih konkurenčnih prednosti (Meyers in Holusha 1986 ter Tavčar 1996 v Dubrovski 2004, 20). Kriza v podjetju je lahko iniciator novih pridobljenih znanj in s tem prenove podjetja, lahko pa vodi tudi v najslabši scenarij – v propad podjetja.

¹ Kriza v normalnih pogojih delovanja podjetja ni načrtovana, vendar včasih prihaja do postopnega padanja proizvodnje, ko jo je mogoče predvideti. Lahko pa iz nekaterih primerov v praksi ugotovimo, da je mogoče krizno situacijo tudi zlorabiti in uporabiti za spremembe v strukturi lastništva v podjetju – npr. kot pri MBO prevzemih.

2.2 Simptomi in vzroki krize

2.2.1 Simptomi krize

Simptomi so signali, ki v podjetju kažejo na morebitno krizo ali pa jo napovedujejo (Dubrovski 2004, 24). Seveda so omenjeni simptomi v podjetju največkrat neprepoznalni oz. jih vodstvo ne prepozna za znanilce krize v podjetju, včasih pa jih prepozna prepozno. Simptomi niso pomembni samo za vodstvo podjetja, pač pa tudi za lastnike, konkurente, banke, dobavitelje, panožna združenja in javnost (Dubrovski 2004, 24).

Simptomi krize so med seboj prepleteni in povezani. Ovirajoča komponenta pri reševanju krize je »časovni razkorak«, ki zamegli čas med nastankom in prepoznanjem problema. Področja signalov krize se kažejo na komercialnem (prodajno-nabavnem) in marketinškem področju, finančno-računovodskem področju, razvojnem in proizvodno-tehničnem področju, na področju kadrov in managementa, na organizacijsko-informacijskem področju in na področju zunanjega okolja (Dubrovski 2004, 26–28). Pri tem prihaja do nevarnosti nepravilnih presoj računovodskih izkazov, ki sicer niso vzrok na nastanek krize, lahko pa postanejo orodje za prikrivanje realnega stanja podjetja.

Simptomi, ki nakazujejo krizo v podjetju, so za izkušenega managerja dobro prepoznavni. Kažejo se že v načinu komunikacije znotraj podjetja ali v odnosih z zunanjimi partnerji. Težja naloga za managerja pa je ugotovitev pravih vzrokov za krizo v podjetju.

2.2.2 Vzroki krize

Dejanski problem podjetja, ki krizo ustvarja ali pa jo povečuje, pa so predvsem njeni vzroki, ki jih delimo na zunanje in notranje. Med zunanje vzroke štejemo spremembe na trgu, v panogi, spremembe, ki nastanejo zaradi splošnega napredka, splošno gospodarsko krizo, politične spremembe, makroekonomske ukrepe, naravne nesreče in socialno patološke pojave (Dubrovski 2004, 34). K temu bi lahko dodali še življenjski cikel izdelka/podjetja, poslovanje nad zmoglostmi, zavedanje omejitve razvoja podjetja, osebne spore, odhod ključnih osebnosti za delovanje podjetja idr. Med notranje vzroke krize štejemo neustrezno usposobljenost managementa, zavirajočo organiziranost delovnih procesov, nekonkurenčni tržni položaj podjetja, težave na področju managementa sodelavcev, predrago proizvodnjo, zanemarjeno finančno funkcijo in neučinkovit informacijski sistem.

Pri obravnavanju zunanjih in notranjih vzrokov se moramo zavedati, da so vidnejši zunanji, pogosto pa so pomembnejši notranji vzroki. V procesu njihovega prepoznavanja velikokrat prihaja do tako imenovane istovetnosti, kjer se simptomi, vzroki, povodi in učinki prepletajo, ter tako zamegljujejo jasno sliko problema. Zato v nekaterih podjetjih prihaja do napačnih opredelitev temeljnih vzrokov krize, ki

nastanejo iz osredotočenosti na tehnične, ne pa tudi na druge vidike (Augustine 2000, 15).

2.3 Vedenje udeležencev v krizi

Vsak od udeležencev se na krizo podjetja odziva drugače, saj ima svoj lasten interes in odnos do podjetja. Raznosmernost interesov² upnikov lahko npr. še poveča krizno stanje v podjetju. Krizni manager mora zato vzpostaviti dobro komunikacijo med partnerji in s pogajanjem usklajevati interese posameznih udeležencev.

Udeležence v krizi lahko razdelimo na notranje in na zunanje (Dubrovski 2004, 47).

Notranje udeležence lahko predstavimo na naslednji način:

Management se v krizi lahko znajde v fazah zaslepljenosti, pasivnosti, napačnih odločitev, krize in propada (Weitzel in Jonsson 1989 v Dubrovski 2004, 49). Reakcije posameznih članov managementa so zelo različne, med tipične pa spadajo:

- Zanikanje obstoja kriznih in kritičnih razmer, ko management predstavlja stanje v podjetju kot trenutne motnje v poslovanju, ob tem prireja računovodske izkaze in podatke ter jih izkrivljeno tolmači.
- Dokazovanje, da je uvajanje sprememb vzrok nastanka krize. V tem obdobju prihaja do izmenjave različnih pogledov na situacijo v podjetju, pri čemer staro vodstvo želi predstaviti spremembe kot vzrok za nastalo krizo. Pri tem se sredstva, s katerimi želi vsaka stran dokazovati svoje argumente, pogosto ne izbirajo. Takrat prihaja tudi do namernega sprožanja govoric, ki lahko škodijo tako novemu vodstvu kot podjetju, zato je nujno pristopiti tudi k »managementu govoric« (Seymour in Moore 2000, 135–143).
- Precenjenost učinkovanja zunanjih vzrokov. Vodstvo težave pripisuje predvsem v zunanjim vzrokom, pri tem pa največkrat zanemarja notranje, ki so v večini primerov pomembnejši.
- Streznitev in odhod ali soočenje s krizo. V tej fazi se staro vodstvo zavede kriznega stanja v podjetju, pri čemer ima na voljo le dve poti – da sprejme nov način dela kriznega managerja, ali pa se odloči za odhod iz podjetja.
- Poskus oviranja novega managementa in iskanje njegovih morebitnih napačnih poslovnih odločitev. Staro vodstvo tako na različne načine otežuje uspešno delovanje podjetja (pokrivanje oz. izbris pomembnih podatkov, prepričevanje medijev o nepravilnostih odločitev, prijava novega vodstva na različne kontrolne službe, inšpekcije ipd.).
- Poskus razvrednotenja dosežkov novega managementa. Praksa v zahodni Evropi, ZDA in na Japonskem uveljavlja načelo odgovornosti managementa.

² Primer reševanja Istrabenza leta 2009, ko se banke upnice nismo mogle dogovoriti za istosmerni način reševanja krize.

Tudi v Sloveniji imamo v zakonskih določilih (ZFPPod-B 2007) opredeljene odgovornosti članov uprave in nadzornih svetov, vendar te v praksi ne delujejo povsem.³ Ob tem se pojavljata dve vrsti odgovornosti, odškodninska in posledična (moralna) odgovornost na novem delovnem mestu (Dubrovski 2004, 50–53).

Zaposleni v krizi podjetja odigrajo izjemno pomembno vlogo. Kriza v njih vzbuja različne emocionalne, kognitivne in vedenjske občutke, katerih razsežnosti ni mogoče predvideti. Vpliva lahko tudi na spremenjene odnose v podjetju. V manjših podjetjih je takšna težava še resnejša, saj v njih običajno ni nadomestnih kadrov. Kriznemu managementu v takšnem okolju je zato potrebno dodati novo razsežnost, sinergijo, ki omogoča odločitev za skupno pot za prihodnost podjetja.

Pomembno vlogo v kriznem obdobju lahko odigrajo tudi *sindikati*. Če je vodstvo sindikata pravilno informirano ter strokovno podkovano, lahko pripomore k izhodu iz krize, pogosto pa ravna ravno obratno, ter z različnimi nepremišljenimi odločitvami in agresijo še poveča nestabilno stanje v podjetju.

Zunanje udeležence lahko razvrstimo v naslednje skupine (Dubrovski 2004, 56–61):

- *Dobavitelji* so v največ primerih najbolj iskreni podporniki dobrega delovanja podjetja, saj z njegovim stečajem izgubijo terjatve in potencialnega partnerja – kupca. Največkrat so pri stečajih največje žrtve prav dobavitelji.⁴
- *Odjemalci* se na krizo odzovejo šele kasneje. Takrat pridobivajo informacije o produktih in iščejo nove dobavitelje. Tako pogosto prihaja do povečanja nakupov na zalogo, poravnanja obveznosti na manj običajen način ali do špekulativnih nakupov.
- *Konkurenti* so v krizi dostikrat nepredvidljivi, saj je pogosto težko razmejiti krizno stanje v podjetju, ki nastane zaradi slabega vodenja, od kriznega stanja v celotni panogi.
- *Banke* in druge finančne institucije se na krizo v podjetju odzivajo zelo različno.⁵ Ob upoštevanju Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1 2006) je mogoče opredeliti prizadevanja bank predvsem v smer čimprejšnje pridobitve posojenih finančnih sredstev nazaj na svoj račun. Ponavadi se ne vključujejo aktivno v krizni management podjetja, saj za to dejavnost niso ne zainteresirane ne izobražene. Razlika med tujimi in slovenskimi bankami pa seveda obstaja,

³ Tudi v času od izdaje knjige avtorja leta 2004 do oddaje diplomske naloge leta 2009 v Sloveniji ni prišlo do vidnih pravnih uspehov na področju ugotavljanja odgovornosti managementa v propadlih podjetjih.

⁴ Podobno vlogo pri stečajih imajo tudi mali delničarji.

⁵ Takšne primere v letu 2009 lahko v Sloveniji vidimo na vsakem koraku.

saj so prav uprava, nadzorni sveti in lastniki tisti, ki v današnjem času odločajo, v kakšni intenziteti in obliki se bo banka ukvarjala s kriznim stanjem v podjetju.⁶

- *Državne institucije* se v krizo podjetja lahko vključijo v primeru, če gre za podjetje, katerega propad bi lahko imel tudi politične in socialne posledice. Na tem mestu je treba poudariti, da se je z ukinitvijo Slovenske razvojne družbe in sprejetjem zakonodaje EU pomoč podjetjem v krizi močno zmanjšala.
- *Lastniki in nadzorni odbori* sodijo med najpomembnejše zunanje udeležence v celotnem krogu delovanja podjetja. Lastniki so namreč prav s svojimi vložki in premoženjem najbolj ranljivi, zato imajo interes preko članov nadzornega odbora poskrbeti, da v podjetju ne pride do krizne situacije, ki bi lahko zmanjšala ali razvrednotila njihovo premoženjsko stanje. V fazi zdravljenja krize imajo lastniki pomembno vlogo pri reševanju problemov (z zamenjavo nadzornikov, z denarno dokapitalizacijo, s kadrovske pomočjo ipd.).⁷
- *Krajevne oblasti* so pozorne na krizo, saj vpliva na socialno stanje prebivalstva na lokalnem nivoju. Zaradi tega skušajo v okviru omejenih pristojnosti vplivati na rešitev podjetja.
- *Javnost* se odziva na prikaze obstoječih interesov udeležencev, zato ni odveč omeniti, da neupoštevanje informiranja javnosti lahko močno onemogoči uresničitev zelenih rezultatov. Dober krizni manager bo zato poskušal komuniciranje z javnostjo izkoristiti v svoj prid, ob nujnem zavedanju, da je v Sloveniji odziv javnosti pogosto nepredvidljiv.

2.4 Vrste kriz

Beseda kriza izhaja iz grške besede krinein (odločiti kaj, soditi; krosis – presoja, prepir (Sruk 1980, 189; Dubrovski 2004, 15). Poznamo več definicij in teorij o vrstah kriz (Dubrovski 2004, 13–17). Malešič (2004) npr. pravi, da »kriza ponuja omejen čas za oblikovanje politike in sprejemanje odločitev. Kriza postavlja odločevalce pod velik stres in jih prisili, da sprejemajo odločitve v negotovih razmerah, v katerih dogodki prehitevajo drug drugega.«

V tem poglavju bomo pozornost namenili predvsem krizam in njihovim zvrstem z vidikov razvoja, verjetnosti in bližine v času (stopnje intenzivnosti), ogroženosti ciljev, hitrosti nastopa in vzrokov nastanka (Dubrovski 2004, 62).

⁶ Primer različnega pristopa bank NLB, NKBM, UniCredit Banke, SKB, Volksbank pri reševanju Istrabenza v letu 2009.

⁷ Praksa v Sloveniji pa nam v zadnjem času kaže prav nasprotno primere.

Razvojne krize

Z vidika razvojnih stopenj podjetja delimo krize na razvojne in statične (spontane, stagnantne, eksistenčne). Statične krize se pojavljajo v podjetjih, kjer je neuspešno poslovanje managementa že načelo obstoj podjetja in se bliža neizbežna uvedba kriznega managementa. Razvojne krize predstavljajo določeno zaporedno fazo življenjskega cikla podjetja in so načeloma enostavnejše, lažje jih je napovedati in predvideti njihove posledice. Razvrstimo jih lahko v modele, ki managementu omogočajo predvideti določene kritične točke razvoja, jih preprečiti, oz. se nanje ustrezno pripraviti, jih ublažiti ali odpraviti. Po proučevanju razvojnih kriz je mogoče strniti njihove skupne značilnosti (Pümpin in Prange 1995 v Dubrovski 2004, 63): razvoj podjetij je neenakomeren, razvojne krize so vmesne in končne točke razvoja podjetja, podjetja zorijo in obstajajo možnosti vrnitve podjetja v zgodnejšo razvojno fazo.

Krize glede na stopnjo intenzivnosti

Glede na verjetnost in bližino v času, »agregatno stanje«, fazo zorenja in stopnjo intenzivnosti je mogoče razlikovati med potencialno, latentno in akutno krizo (Dubrovski 2004, 74). Potencialna kriza že kaže simptome, vendar značilnih znakov krize še ni mogoče opaziti. Vsako podjetje se lahko zaradi razvoja področja in sprememb na trgu znajde na meji potencialne krize, vendar jo vodstvo z aktivnim managementom lahko prepreči. Latentna kriza že kaže značilne simptome in izkušeni management jo lahko zazna in zaustavi. Akutna kriza zajema vse značilnosti in posledice krize. Je povsem vidna in navzoča. Razlikuje se seveda samo v tem, ali jo management rešuje uspešno ali neuspešno.

Kriza z vidika ogroženosti ciljev podjetja

S pojavom krize so lahko ogroženi operativni, strateški in normativni cilji podjetja (Lerbinger 1997, 242–243). V odvisnosti od tega, kakšni cilji podjetja so ogroženi, lahko krize razvrstimo na strateško krizo, krizo uspešnosti in krizo likvidnosti (Krystek 1989 in Müller 1986 v Dubrovski 2004, 76).

Kriza z vidika hitrosti nastopa

Z vidika hitrosti nastopa je mogoče razlikovati nenadno in nepričakovano ter postopno, kumulativno in spoznavno krizo (Boeckenfoerde 1993; Hwang in Lichtenthal 2000; Marinič 1997 v Dubrovski 2004, 76).

Krize z vidika vzrokov nastanka

Krize lahko delimo tudi na dve že obravnavani skupini vzrokov, na endogene krize (vpliv notranjih vzrokov) in eksogene krize (vpliv zunanjih vzrokov).

Klasifikacija krize je pomembna, saj z njeno opredelitvijo določimo tudi potrebne aktivnosti ter ukrepe za njeno reševanje.

2.5 Ukrepi za zdravljenje kriz

Ukrepi za zdravljenje kriz se razlikujejo glede na stanje obravnavane krize, na velikost podjetja, na naravo krize, ki je lahko storitvena ali proizvodna in seveda glede na vrsto dejavnosti. Kljub raznolikosti navedenih vidikov pa lahko zaradi nekaterih skupnih značilnosti določimo najbolj pogoste ukrepe za zdravljenje kriz v podjetju. Po Dubrovskem (2004, 93–117) jih lahko razdelimo na:

- ukrepe na področju managementa in načina delovanja;
- ukrepe na področju prihodkov;
- ukrepe na področju financ;
- ukrepe na področju odhodkov ter
- ukrepe na področju zaposlenih.

Med ukrepe na področju managementa in načina delovanja sodijo:

- *Zamenjava managementa*, saj praksa dokazuje, da je treba z nastankom oz. reševanjem krize pripeljati nov management, ki lahko na način »nove metle« pridobi zaupanje vseh vpletenih. Vodilni manager mora sestaviti nov tim, ki bo v stresnem času reševal nastalo situacijo, pri čemer je priporočljivo, da zaradi kontinuitete dela tudi v stari vodstveni garnituri najde osebo, ki je pripravljena sodelovati pri izvedbi kriznega managementa.
- *Centralizirano poslovanje*, ki ga strokovna literatura obravnava iz različnih zornih kotov, vendar je iz nje mogoče razbrati skupni imenovalec, da je za hitro in učinkovito reševanje podjetja treba voditi stvari iz »enega mesta«.
»Krizna ne dopušča lagodnega iskanja konsenzov o ukrepih, temveč avtoritativno vodenje, pa čeprav le začasno.« (Tavčar 1990 v Dubrovski 2004, 96)
Prva in najpomembnejša naloga kriznega managerja je torej centralizirati finančno poslovanje in s tem vzpostaviti nadzor nad denarnim tokom in stroški poslovanja. V ta namen je včasih primerno koristiti možnosti neobremenjenih zunanjih svetovalcev.
- *Spremenjena organizacija*, ki nastane zaradi vzpostavljanja kriznega načina in si jo nekateri razlagajo kot kaotičnost, pri čemer ne upoštevajo dejstva, da je stanje v podjetju krizno. V navedenem procesu se vzpostavljajo novi odnosi, po

končani krizi pa sledi faza reorganizacije in sistematizacije delovnih mest, ki na novo uredi delovanje podjetja.

- *Učinkovito komuniciranje*, ko je v času kriznega managementa potrebno vzpostaviti tako notranji kot zunanji komunikacijski sistem. Notranji komunikacijski sistem vzpostavlja sodelovanje z zaposlenimi in jim prinaša informacije o načinu izvedbe kriznega managementa, zunanji sistem pa komunicira z odjemalci, upniki, državnimi institucijami in javnostjo. Dobro komuniciranje lahko podjetju ohrani dobro ime, kar je pomemben dejavnik pri reševanju krize. Zaradi nevarnosti informacijske praznine je pomembno, da krizni management izvaja aktivno politiko komuniciranja. Učinkovito komuniciranje je po Lerbingerju še zlasti še zlasti pomembno pri javnih institucijah, saj so manj zaščitene pred vplivi političnih odločevalcev, strokovnih interesnih skupin in medijev (Lerbinger 1997, 343).

Med ukrepe na področju prihodkov sodijo:

- *Povečanje prodaje*, ki se poleg zaustavitve trenda padanja prodaje kaže kot pomemben ukrep ob reševanju krize v podjetju. Pri tem je potrebno ločiti med kratkoročnimi ukrepi za doseganje likvidnosti podjetja in pozitivnega denarnega toka ter dolgoročnimi, razvojnimi ukrepi, ki se jih je priporočljivo lotiti z aktivnim marketinškim pristopom.
- *Selekcija proizvodno-prodajnega programa* ne prvi pogled ne sodi med posebej zahtevne ukrepe, vendar jo je v času krize težko strokovno izvajati, saj je zaradi potrebe po nujnih in hitrih odločitvah pogosto premalo pozornosti namenjeno dolgoročnemu strateškemu premisleku o rentabilnosti določenega programa.
- *Zvišanje ali znižanje cen ter preoblikovanje drugih prodajnih pogojev* je v času krize prav tako pogosto zanemarjen ukrep, ki ga je mogoče povezati tudi v »ponudbeni paket«.

Ukrepe na področju financ, med katere sodijo:

- *Zagotavljanje plačilne sposobnosti*, saj so bilanca stanja, bilanca denarnih tokov, bilanca zalog in ostali finančni izkazi pomembni pokazatelji, v kakšnem stanju se nahaja podjetje. V kriznem obdobju podjetja moramo nenehno zagotavljati likvidnost oz. pozitivni denarni tok, ki omogoča poslovanje podjetja. Velikega pomena za zagotavljanje plačilne sposobnosti je tudi uspešno dogovarjanje z upniki in poslovnimi partnerji, s katerimi je treba vzpostaviti dobro komunikacijo in sodelovanje. Pri tem dejstvo, da podjetje preživlja krizno obdobje, ne more predstavljati opravičila.
- *Prestrukturiranje tujih virov financiranja* iz manj ugodnih v bolj ugodne pogoje je seveda želja vseh posojilojemalcev, ki se nahajajo v kriznem

obdobju, vendar jo je pri posojilodajalcih zelo težko uveljaviti. V to skupino ukrepov lahko uvrstimo⁸ (Dubrovski 2004, 107) premik zapadlosti obveznosti, zamenjavo obstoječih kreditnih obveznosti z novimi, odpis zaračunanih obresti za obveznosti, preoblikovanje tujega kapitala v lastni kapital, pridobitev dodatnih razvojnih tujih virov financiranja, krčenje naložb z dolgoročnim učinkom in pospeševanje manjših vlaganj s hitrimi učinki.

- *Področje lastnega (notranjega) financiranja*, kjer so ukrepi pretežno odvisni od podjetja samega (notranji krog delovanja podjetja) in temeljijo na realnem denarnem toku ter specifičnih knjigovodskih postavkah.

Med ukrepe na področju odhodkov sodijo:

- *Obvladovanje stroškov*, kjer se moramo zavedati, da zniževanja stroškov ne smemo izvajati na vseh ravneh z istimi odstotkom, saj lahko s takšnim načinom povzročimo velike težave v poslovanju podjetja. Računovodski pogled na zmanjševanje stroškov nikakor ne sovпада z zniževanjem stroškov na področju stroškovnih postavk podjetja. Pri tem je potrebno upoštevati predhodne analize (ABC analiza) in t. i. temeljno ekvimarginalno načelo dobrega gospodarja (Tavčar 1996 v Dubrovski 2004, 109). Način zniževanja stroškov mora potekati v soodvisnosti s prizadevanji za povečanje prihodkov podjetja. Dubrovski (2004, 110) navaja tudi problem remanentnosti in historičnosti stroškov: »Prvi se kažejo v nezmožnosti takojšnjega zmanjšanja fiksnih stroškov, ko se zmanjša obseg delovanja, drugi pa v relativnosti napovedi, ki temeljijo na obsegu stroškov iz preteklosti, saj so lahko okoliščine danes bistveno spremenjene.«
- Pri proizvodnih podjetjih se največji stroški gibljejo na področjih materiala, dela in zunanjih storitev. Pri zunanjih storitvah je ena od najuporabnejših možnosti uvedba t. i. »outsourcing« ukrepa, pri čemer moramo dobro pretehtati, ali je omenjena dejavnost na trgu izven podjetja res cenejša in kvalitetnejša kot jo lahko zagotovimo in izvajamo sami. Dostikrat se namreč pri odločitvah za outsourcing pripetijo napake, kot so nesistematičen in premalo celovit pristop, omejeno analiziranje stanja in slabe temeljne zmožnosti podjetja (Tavčar 2008, 363). Na zaključku obravnave ukrepov na področju obvladovanja stroškov je mogoče ugotoviti, da je za njihovo kakovostno izvajanje potreben celovit pogled na podjetje, za uresničevanje ciljev pa so pogosto potrebni radikalni ukrepi.

⁸ Takšni ukrepi so v sedanjem gospodarsko kriznem stanju v letu 2009 vsakodnevni. Ukrepi prestrukturiranja tujih virov financiranja se dogajajo tako v Sloveniji (Istrabenz, Pivovarna Laško ipd.) kot tudi na svetovnem oz. globalnem področju (General Motors, Opel ipd.).

Med ukrepe na področju zaposlenih sodijo:

- *Zmanjšanje števila zaposlenih*, ki sicer ni osnovni ukrep kriznega managementa, vendar je zaradi potrebe po zmanjševanju stroškov podjetja (odvisno tudi od velikosti) pogosto nujen. Pomemben razmislek pri tem predstavlja delitev zaposlenih na subjekte zdravljenja krize (aktivna vloga) in objekte zdravljenja krize (pasivna vloga) (Dubrovski 2004, 114). V večjih gospodarskih družbah pogosto uvajajo zmanjševanje števila zaposlenih, t. i. »downsizing« v sedmih korakih: priprava postopka zmanjšanja, proučitev zakonskih okvirov, izdelava kratkoročne strategije do zaposlenih in sindikatov, priprava rezervnega plana za nepredvidene razmere, odločitve o posameznih detajlih odpuščanja zaposlenih, priprava obrazložitve, zakaj je prišlo do odpuščanja zaposlenih in priprava programa komuniciranja (Slatter 1987; Tavčar 1996 v Dubrovski 2004, 114–115).
- *Zamenjava na ravneh srednjega in nižjega managementa*, saj le kakovostno sodelovanje med vodilnim in srednjim ter nižjim managementom v fazi izvajanja kriznega managementa pripelje do želenih rezultatov. Srednji in nižji management se morata poistovetiti z programom vodilnega kriznega managementa, sicer je z načelom boljšega naslednika potrebno ustvariti tim, ki bo izpeljal odločitve vodilnega managerja.
- *Pridobitev novih sodelavcev* se lahko ob hkratnem izvajanju odpuščanja določenih delavcev iz podjetja dozdeva kot povsem nerazumljiv, vendar za rešitev podjetja pogosto zelo pomemben ukrep. Podjetje v krizni situaciji namreč nujno potrebuje sposobne kadre, ki jim običajno ne more ponuditi dobrih pogojev dela. Pri tem pride do izraza predvsem ugled glavnega managerja, ki lahko privabi k sodelovanju dobre kadre in jih s kakovostnim pristopom navduši k skupnemu delu za dobre rezultate.

2.6 Posebnosti zdravljenja kriz v malih podjetjih in vloga kriznega managerja

Zdravljenje kriz v malih podjetjih se v določenih segmentih razlikuje od delovanja v velikih podjetjih. Osnovna in največja razlika se kaže v večji neposrednosti delovanja in večji fleksibilnosti malih podjetij. Za manjša podjetja je značilna večja neposredna povezava med poslovodjem in krizo, zato sta neučinkovitost in neuspešnost posloводства pogosto glavna vzroka za nastanek krize. V malih podjetjih imajo neprimernost financiranja, neizkušenost vodstvene strukture, življenjski cikel podjetja in prezrti dogodki še posebej izrazite posledice.

Pri zdravljenju kriz v malih podjetjih je mogoče upoštevati splošne metode in tehnike, vendar v nekoliko prilagojeni obliki. Pri tem moramo upoštevati predvsem

omejenost razpoložljivih sredstev in manjše možnosti pridobivanja novih ali manjkajočih, večje tveganje zaradi manjše robustnosti, hitrejšo povezanost simptomov, vzrokov in posledic, omejeno izbiro možnih ukrepov za reševanje krize, manjšo podporo, ki jo je mogoče pridobiti v zunanjem okolju (banke, država, upniki) in težnjo k ohranjanju poslov in programov, manj pa podjetij (Dubrovski 2004, 119). Reševanje kriz je še posebej zahtevno v družinskih podjetjih, v katerih so prepleteni sistem družine, lastništva in vodenja (Dubrovski 2004, 122). Ta lahko v primeru krize nadaljujejo poslovanje tudi s pomočjo obvodnega podjetja, ki ohranja posel in program. Stečaj oz. likvidacija je za podjetnika velikokrat le tehnični formalnopravni postopek.

Ena od nevarnosti nastanka krize v malem podjetju je tudi nesposobnost podjetnika, ko slednji doseže zgornjo mejo svojih sposobnosti (Antončič 2002, 15–28).

Vloga kriznega managerja

Vloga kriznega managerja je ena od najzahtevnejših vlog pri vodenju velikih in malih podjetij. Svojo nalogo mora opraviti na osnovi zaupanja lastnikov do njegovega dela, osebnostnih lastnosti (poštenosti, verodostojnosti, etičnosti ipd.) ter strokovnih in vodstvenih zmožnosti (Biloslavo 2006, 21). Celotno delo opravlja pod velikim pritiskom, pri čemer mora s svojim zgledom in požrtvovalnostjo ter motiviranjem prepričati ostale, da mu sledijo. Pretežni del managerskega odločanja temelji na dedukciji, to je na sklepanju iz splošnega na posamezno (Tavčar 2008, 142). S karizmatičnim vodenjem, pa tudi z uporabo metode šoka mora poskrbeti, da v najkrajšem času pride do zelenih sprememb. Pri svojem delu uporablja tri značilne načine odločanja: rutinsko, analitično in intuitivno (Trunk Širca, Tavčar in Abrahamsberg 1998, 70). Pri tem mora skrbeti za nadzor celotnega procesa kriznega managementa in skrbeti za pravilno komunikacijo znotraj in zunaj podjetja. Krizni manager je vodja kriznega managementa, ki je neposredno soočen z različnimi konflikti in zato posebej tudi »proces reševanja političnih problemov« oz. konfliktni management (Müller 1986 v Dubrovski 2004, 141). Do konfliktov prihaja zaradi različnih ciljev posameznih interesnih skupin, kriza v podjetju pa jih še zastruje. To je mogoče opaziti na vseh ravneh delovanja podjetja, pa tudi v odnosih organizacije z okoljem. Po Dubrovskem (2004, 138) so naloge in aktivnosti kriznega managerja ob nastopu vodilne funkcije v podjetju v akutni krizi:

- čim prej pridobiti nadzor nad dogajanjem v podjetju (poslovni procesi, sistemi in strukture);
- centralizirati finančno funkcijo;
- oceniti primernost obstoječega managementa in izbrati prvi krog sodelavcev;
- centralizirati odločanje in uvesti pravila avtorskega (prilagojenega) vodenja;

- zagotoviti vsaj minimalno likvidnost (vzpostavitev ustreznih denarnih tokov z istočasnim zmanjšanjem potreb in povečanjem prihodkov);
- sestaviti prvi akcijski načrt in smernice sanacijskega načrta;
- sestaviti način motiviranja ključnih kadrov;
- postaviti ali prilagoditi informacijski sistem potrebam odločanja;
- opraviti uvodne razgovore z najpomembnejšimi upniki, poslovnimi partnerji in predstavniki zaposlenih ter zastaviti načela nadaljnega komuniciranja;
- temeljito analizirati podjetje kot celoto in po posameznih funkcijah ter postaviti diagnozo obstoječega položaja;
- pripraviti predlog za oblikovanje kriznega tima z notranjimi in zunanjimi sodelavci;
- pripraviti podroben akcijski načrt kratkoročnih ukrepov;
- pripraviti strateški načrt reševanja krize.

Krizni manager mora v organizaciji delovati kot moder, izkušen in pošten kapitan (Jelovac 2002, 26).

2.7 Opredelitev pojmov in načina delovanja društev na področju kulture v Sloveniji

Delovanje društev se je v Sloveniji razmahnilo že v drugi polovici 19. stoletja, ko je bilo spodbujeno z nacionalnimi vrenji. Po drugi svetovni vojni njihovo delovanje uvrščamo v štiri obdobja (Čopič 1997, 35). Prvo obdobje, v letih 1945–1953, zaznamuje partijsko vodena kulturna politika, ki je bila osredotočena na graditev novega lika delavca, oplemenitenega z umetnostjo. Drugo obdobje v letih 1953–1974 je obdobje državno vodene politike. Tretje obdobje v letih 1974–1989 zaznamuje prenos samoupravljanja iz dela tudi na področje kulturne politike, obdobje od leta 1990 naprej pa je najlažje označimo kot obdobje parlamentarne demokracije. V tem obdobju je bila sprejeta večina veljavnih zakonodajnih aktov, ki opredeljujejo delo kulturnih društev, najpomembnejši med njimi pa je Zakon o društvih.

Zakon o društvih iz leta 2006 opredeljuje, da je društvo samostojno in nepridobitno združenje, ki ga zaradi uresničevanja skupnih interesov lahko ustanovijo najmanj tri poslovno sposobne fizične ali pravne osebe. Društvo v skladu z zakonom samo določi namen in cilje ter način svojega delovanja, odločitve o njegovem upravljanju pa sprejemajo člani. Namen ustanovitve in delovanja društva ne sme biti pridobitne narave, zato društvo presežke prihodkov nad odhodki ne sme deliti med člane, pač pa jih lahko uporablja le za uresničevanje svojega namena in ciljev.

Delovanje društev je javno, člani se lahko vanje vključujejo prostovoljno in so v njih enakopravni (ZDru 2006). Društvo je pravna oseba zasebnega prava, ki status pridobi z vpisom v register društev (Trstenjak 2003, 229). V svojem temeljnem aktu

(statutu, pravilih) določi zastopnika društva, ki ima neomejena pooblastila za njegovo zastopanje. To je povečini njegov predsednik, omejena pooblastila pa ima ponavadi še ena ali več oseb.

Organi upravljanja društva so zbor članov, izvršni organ (upravni odbor, predsedstvo), nadzorni organ in disciplinski organ (častno razsodišče, disciplinska komisija).

Društva in druge pravne osebe zasebnega prava na področju kulture, katerih delovanje je splošno koristno in je v javnem interesu na področju ustvarjanja, posredovanja ali varovanja kulturnih dobrin oziroma na področju kulturnih dejavnosti, lahko predlagajo, da se jim podeli status v javnem interesu na področju kulture (ZUJIK 2007 in ZVKD 2008). Zakon o društvih kot prednost pri pridobitvi statusa v javnem interesu določa, da se pri javnih razpisih za pridobivanje sredstev iz državnega proračuna upošteva tudi status v javnem interesu, pri čemer upoštevanje statusa ne sme presegati 20 % vrednosti drugih meril.

S posebnimi zakoni se lahko določijo tudi druge prednosti, ki jih društvom oziroma drugim pravnim osebam v javnem interesu daje pridobljeni status, npr. namenitev dela dohodnine za donacije (ZDoh 2007), brezplačno oddaja javne infrastrukture v upravljanje ipd.

Društva, ki delujejo na področju kulture, morajo za zagotovitev statusa poleg splošnih izpolnjevati tudi posebne pogoje in sicer, da je njihovo delovanje osrednjega pomena, da izvajajo kulturne dejavnosti, ki so po kvaliteti ali po pomenu primerljive s kulturno dejavnostjo javnih zavodov ali pa izvajajo kulturne dejavnosti, ki dopolnjujejo mreže javnih zavodov po vsebini dela ali po načinu delovanja.⁹ Iz navedenega je mogoče ugotoviti, da so društva, ki delujejo na področju kulture, v primerjavi z drugimi društvi v neenakopravnem položaju, saj Ministrstvo za kulturo za dodelitev navedenega statusa poleg splošnih opredeljuje še dodatne pogoje, ki jih druga resorna ministrstva ne določajo.

Kulturna društva lahko na lokalni, nacionalni ali EU ravni kandidirajo za sofinanciranje javnih kulturnih programov ali projektov. V skladu s prioriteta, določenimi v nacionalnem ali lokalnih programih za kulturo, Ministrstvo za kulturo ali lokalne skupnosti razpisujejo eno ali večletne razpise za financiranje programov, ki so po vsebini in obsegu zaključena celota, izvaja pa jih izvajalec, katerega ustanovitelj nista ne država ne lokalna skupnost.

Posebnost nepridobitnih organizacij sta po Tavčarju dve vrsti sodelavcev, prostovoljci, ki delujejo v organizaciji in zaposleni, ki delujejo zanjo. Tej strukturi mora

⁹ Način in pogoje za pridobitev statusa društva v javnem interesu določa Pravilnik o pridobitvi statusa v javnem interesu na področju kulture (Uradni list RS, št. 36/08).

Teoretična izhodišča

biti prilagojen tudi temeljni pristop managementa, ki ga najboljše opredelimo kot integrativnega (sodelovalnega) (Tavčar 2005b, 277).

3 PRIMER DRUŠTVA SLOVENSКИH SKLADATELJEV (DSS)

3.1 Predstavitev zgodovine

Slovenski skladatelji so se povezovali že pred nastankom DSS. Za javne predstavitve in izdajanje njihovih del so skrbele nekatere takrat pomembne kulturne ustanove ter revije Glasbena matica, Novi akordi, Pevec, Zbori in Nova muzika. V začetku 30-ih let 20. stoletja pa so se nekateri med njimi na pobudo Slavka Osterca vključili v mednarodno združenje za sodobno glasbo ISCM in začeli sistematično skrbeti za uveljavitev del slovenskih skladateljev in za zaščito njihovih avtorskih pravic.

Sledila so burna predvojna in vojna leta, ki vzpostavitvi organizirane dejavnosti niso bila naklonjena. Društvo skladateljev Slovenije je bilo ustanovljeno 22. decembra 1945. Njegov prvi predsednik je postal Karol Pahor. Sprva se je posvetilo predvsem skrbi za večjo prisotnost del iz pretekle slovenske zgodovine ter sodobnikov v programih slovenskih kulturnih institucij, izvajalskih skupin in posameznikov ter dvigu ravni slovenske glasbene kritike. Po ustanovitvi Zveze skladateljev Jugoslavije (Savez kompozitorja Jugoslavije) v letu 1950 je postalo njegova samostojna enota ter se konec januarja 1951 preimenovalo v Društvo slovenskih skladateljev. Člani društva so bili pomembni in strokovno visoko cenjeni predstavniki odborov in komisij Zveze, zelo aktivno pa so sodelovali tudi z Zavodom za zaščito avtorskih pravic. Ta je v Sloveniji začel delovati v letu 1947 s samostojno Poslovalnico, ki jo je prvi vodil dr. Martin Briški (Kralj Bervar 2006).

Že pod predsednikovanjem drugega predsednika Matije Bravničarja, ki je bil po srečnem naključju tudi urednik Glasbenih izdaj Državne založbe Slovenije, se je med založbo in društvom v letu 1951 razvilo uspešno sodelovanje na področju izdajanja glasbenih del slovenskih avtorjev. Zbirka s preprostim nazivom »Edicije DSS« je v okviru društva zaživela leta 1954 ter skupaj z imenom preživela več kot pol stoletja. V njej je trenutno že več kot 2000 skladb ter 70 zgoščenk iz zbirke Ars Slovenica, od leta 2003 pa se število letnih izdaj povečuje še z novostjo, z digitalnimi oblikami notnih zapisov v zbirki, ki omogoča hitrejši in cenovno ugodnejši natis. Nosi ime »Muzicije¹⁰«. V času, ko je društvo prevzelo samostojno založniško dejavnost, se je začelo aktivno povezovati tudi z večjimi založniškimi hišami. Od leta 1972 tako kot uradni zastopnik za izposajo notnega materiala zastopa evropske založbe na področju Slovenije (Editio Musica Budapest, Edition Peters – Frankfurt, Breitkopf & Härtel – Wiesbaden, Schott Music International – Mainz, Universal Edition – Wien in Boosey & Hawkes – London). Poleg založništva v osnovno poslanstvo DSS sodi skrb za ustvarjanje nove slovenske glasbe in za njeno primerno javno predstavljanje. Koncertni atelje DSS tako od leta 1966 skrbi za kvalitetne prve izvedbe novih slovenskih del. V letu 1989 se mu je

¹⁰ Muzicije DSS so edicije v digitalni obliki, nastale zaradi praktičnih in finančnih vzrokov.

pridružila še predstavitev letne bére skladateljev pod imenom »Noč slovenskih skladateljev«, ki je od leta 1998 povezana s prireditvijo Ljubljanskega festivala »Slovenski glasbeni dnevi.« Na prireditvi se s svojimi novitetami predstavljajo vsi člani in članice društva.

S posebno skrbjo skuša mlajšim generacijam predstavljati sodobno slovensko ustvarjalnost, dostopnost notnih materialov pa sistematično ureja Sekcija za didaktično glasbo, ki je bila ponovno obujena v letu 2002. Za največje ustvarjalne dosežke na glasbenem področju DSS podeljuje Kozinovo nagrado. Društvo je že od samih začetkov delovanja, čeprav je bilo to zaradi družbenih okoliščin precej oteženo, skušalo navezovati tudi mednarodne strokovne in umetniške vezi. Mednarodna koncertna dejavnost DSS je trenutno precej razpredena.

DSS trenutno društvo šteje 113 članov, pod svojim okriljem pa združuje Sekcijo za sakralno glasbo (1999), Klub mladih skladateljev (2000), Sekcijo za jazz in zabavno glasbo (2001), Sekcijo za zborovsko glasbo (2001), Sekcijo za didaktično glasbo (2002) in Sekcijo za elektroakustično glasbo (2002).

Koncept delovanja DSS se je v posameznih obdobjih delovanja spreminjal, spreminjala se je tudi vloga in vpliv posameznih članov na njegovo delovanje, prav tako pa tudi možnosti njihovega sodelovanja v društvenem življenju. Kot je bila praksa v primerljivih stanovskih društvih, je tudi članstvo DSS na občnih zborih volilo predsednike, tajnike, blagajnike ter člane upravnih odborov, podobno kot vsa društva so volili tudi člane verifikacijskih komisij, nadzornih odborov in častnih razsodišč, posebnost skladateljskega društva pa so t. i. »umetniški vodje« posameznih projektov DSS (DSS 2009). Vendar je bila organizacija dela na društvu odvisna predvsem od vsakokratnega predsednika in tajnika ob podpori članov upravnega odbora. DSS je imelo v svoji polpretekli zgodovini tajnike, ki so delo opravljali prostovoljno, po nekaj ur na teden in nekatere, ki so se na društvu zaposlili. Vsi po vrsti so izhajali iz vrst skladateljev samih in njihovi nesporni strokovni avtoriteti se je v srečnejših obdobjih pridružila še organizatorska žilica. Njihov način dela je znatno vplival na intenzivnost delovanja celotnega društva. DSS se je tudi zato v različnih zgodovinskih obdobjih različno odzivalo na objektivne okoliščine, prav tako je imelo v slovenskem in še prej v jugoslovanskem družbenem prostoru v posameznih obdobjih zdaj večjo, drugič manjšo družbeno težo.

3.2 Predstavitev poslanstva DSS

Osnovno poslanstvo Društva slovenskih skladateljev je bilo v načelu jasno že ob nastanku v letu 1945, saj so se ustanovitelji zavedali zgodovinskega pomena ustanovitve nacionalnega stanovskega društva glasbenih ustvarjalcev in umeščanja njegove dejavnosti v okvir umetniškega življenja v Sloveniji. Poslanstvo se do danes ni bistveno spremenilo in temelji na promociji del slovenskih skladateljev v domačem in

mednarodnem prostoru, kar izvaja s pomočjo koncertne in založniške dejavnosti (izdajanja notnih edicij, naročanja in izvajanja novih glasbenih del) in z zaščito avtorskih pravic.

Cilji Društva slovenskih skladateljev izhajajo iz njegovega poslanstva, seveda pa so že od nastanka močno povezani, pogosto pa celo pogojeni s cilji in interesi posameznih članov – skladateljev.

3.3 Predstavitev dejavnosti DSS

Osnovne dejavnosti DSS lahko razdelimo na naslednja področja:

Koncertna dejavnost

Že od ustanovitve enega pomembnejših stebrov delovanja DSS predstavlja koncertna dejavnost, saj skladateljem omogoča javne predstavitve njihovih del.

Slovensko skladateljsko društvo samostojno skrbi za izvajanje komornih del v okviru svojih programov ter v sodelovanju z različnimi komornimi sestavi in solisti, za izvedbe večjih simfoničnih, vokalno instrumentalnih in opernih del pa se dogovarja z nacionalnimi institucijami (Slovensko filharmonijo, SNG Opera in balet Ljubljana, SNG Maribor).

Programsko sodelovanje z glasbenimi institucijami

Že prej je bilo omenjeno, da stanovsko skladateljsko društvo samostojno izvaja le komorno koncertno dejavnost, za izvajanje večjih glasbenih del pa nima ne finančnih ne kadrovskih pogojev. Zato je razumljivo, da predstavniki DSS želijo aktivno sodelovati v programskih svetih in odborih nacionalnih glasbenih ustanov, ter tudi na tak način vplivati na večjo prisotnost slovenske glasbe v njihovih programih. Njihovo delovanje v tej smeri je v zgodovini z večjim ali manjšim razumevanjem omogočala tudi država. V veljavnih ustanovitvenih aktih nacionalnih glasbenih zavodov je njihovo predstavništvo povečini urejeno, saj imajo zavodi obveznost v programski svet uvrstiti strokovnjaka, ki ga predlaga DSS. Izjema je le RTV Slovenija, kjer je nova zakonodaja (ZRTVS-1 2005) na predstavnika skladateljev pozabila (po določbah prejšnjega zakona je DSS skupaj s predstavnikom Društva glasbenih izvajalcev imenovalo člana Sveta RTV).

Seveda je tudi v zavodih, kjer je vpliv na programe omogočen, realna programska slika odvisna predvsem od kakovosti dela in strokovne avtoritete posameznika, ki ga je društvo pooblastilo za sodelovanje v teh organih.

Mednarodna dejavnost

Pomembno poslanstvo DSS je tudi predstavljanje slovenske glasbene ustvarjalnosti v mednarodnem kulturnem prostoru. Velik pomen pri tem imajo sodelovanje z

mednarodnim združenjem za sodobno glasbo ISCM,¹¹ izmenjalni koncerti stanovskih skladateljskih društev, spodbujanje ustanavljanja in delovanja komornih sestavov, ki izvajajo sodobno glasbo v mednarodnem prostoru (kot je bila ustanovitev Ansambla Slavka Osterca¹² in Komornega orkestra solistov DSS),¹³ prirejanje mednarodno odmevnih festivalov (Radenci,¹⁴ Musica Danubiana)¹⁵ in sodelovanje na različnih mednarodnih festivalih (Jugoslovanska glasbena tribuna v Opatiji,¹⁶ Zagrebški bienale,¹⁷ Varšavska jesen¹⁸ itd.).

Založniška dejavnost in izposoja notnega materiala

Med najbolj pomembne stebre dejavnosti DSS sodita založniška dejavnost in z njo povezana izposoja notnega materiala. Društvo, ki je prve korake v založništvo napravilo v sodelovanju z Državno založbo Slovenije v letu 1951, je na samostojno založniško pot stopilo v letu 1954. Zbirka notnih izdaj, ki so jo poimenovali Edicije DSS, raste še danes, pridružilo se ji je tudi izdajanje plošč in zgoščenk z deli slovenskih skladateljev. DSS je danes največja notna založniška hiša v Sloveniji, ki je svojo dejavnost razširila še z zastopanjem mednarodnih založniških hiš v domačem prostoru.

Zaščita avtorskih pravic

Zapisano je že bilo, da je DSS pripomoglo k ustanovitvi združenja SAZAS, s čimer je postavilo temelje za zaščito malih avtorskih pravic skladateljev na področju Slovenije. Čeprav SAZAS deluje avtonomno, člani društva sodelujejo v njegovih odborih in skušajo še naprej skrbeti za zagotavljanje izvajanja zakonodaje na tem področju. Zakonodaja na področju avtorskih in sorodnih pravic (ZASP 1995) je urejena, trenutna situacija na tem področju pa v praksi ni obetajoča. Pri njenem izvajanju prihaja do velikih kršitev, ki jih posredno omogočajo neusklajena stališča in pomanjkanje

¹¹ ISCM – International Society for Contemporary Music (Mednarodno združenje za sodobno glasbo).

¹² Ansambel Slavko Osterc je v letih med 1962 in 1982 uspešno deloval pod umetniškim vodstvom Iva Petriča. V tem času se je v slovenskem prostoru uveljavil kot eden vodilnih komornih ansamblov za izvajanje sodobne glasbe.

¹³ Komorni orkester solistov KOS DSS je bil ustanovljen leta 2005 na pobudo Marka Mihevca, skladatelja, profesorja in umetniškega vodje orkestra in generalnega sekretarja DSS Mitje Bervarja.

¹⁴ Festival Radenci je bil pomemben mednarodni festival sodobne klasične glasbe.

¹⁵ Festival Musica Danubiana je projekt DSS, ki ga je ustanovil skladatelj Pavel Mihelčič. Mednarodni festival sodobne glasbe v Sloveniji poteka od leta 1998 pod sloganom »Povezani v krogu srednjeevropskih držav«.

¹⁶ Pomemben festival na Hrvaškem, ki so se ga udeleževali skladatelji iz celotne Jugoslavije.

¹⁷ Zagrebški bienale je festival sodobne glasbe, ki še vedno poteka in uživa v mednarodni skupnosti precejšen ugled.

¹⁸ Varšavska jesen je ena izmed najpomembnejših mednarodnih prireditev sodobne glasbe.

sodelovanja med najpomembnejšimi akterji. V bližnji prihodnosti bo zato treba na izvedbeni ravni še marsikaj postoriti.

Kulturna politika

Skladatelji so se vseskozi zavzemali za vplivno vlogo pri kreiranju kulturne politike v Jugoslaviji in v Sloveniji (npr. za upoštevanje določenega odstotka predvajanja slovenske glasbe v medijih,¹⁹ sofinanciranje naročil novih slovenskih glasbenih del, prisotnost pri sprejemanju strateških kulturnopolitičnih odločitev itd.). Ta vidik njihovega delovanja je tudi danes enako aktualen kot v preteklosti.

3.4 Predstavitev načina delovanja v letu 2000

3.4.1 Stanje na finančnem področju

Društvo slovenskih skladateljev je leto 2000 zaključilo v zelo težki situaciji, saj je uradni zaključni račun prikazoval negativno stanje v višini -8.594,50 EUR. Vsota je bila za neprofitno kulturno društvo nevarno visoka.

V leto 2001 je torej vstopilo s prenesenim negativnim stanjem v navedeni višini, z neplačanimi računi iz leta 2000 ter z negotovostjo, ki je izhajala iz nedorečene višine finančnih sredstev, ki naj bi jih za njegovo delovanje v letu 2001 namenila Mestna občina Ljubljana (MOL) in Ministrstvo za kulturo²⁰ (MK). Sploh slednje je - ravno v za društvo tako kritičnem obdobju – popolnoma spremenilo način financiranja društev v javnem interesu, med katere sodi tudi DSS. V praksi je to pomenilo, da je Ministrstvo za kulturo ukinilo plačevanje osebnih dohodkov zaposlenim na društvu (prej je bil na tem področju njihov status primerljiv z nacionalnimi javnimi zavodi), pri kandidaturi za programska sredstva pa so bila stanovska društva iz prvotno privilegirane statusa postavljena ob bok vsem drugim kulturnim društvom. Navedena sprememba je na eni strani pomenila zmanjšanje varnosti delovanja, na drugi pa izgubo rednega dotoka sredstev države.

Pomemben del težav so predstavljale stare neizpolnjene programske obveznosti društva, ki v zaključnem računu niso bile prikazane in so se pokazale šele kasneje. DSS namreč ni izvedlo večjega števila pogodbeno dogovorjenih projektov, za katere je sredstva ministrstva že prejelo, imelo pa je še dodatne neporavnane finančne obveznosti

¹⁹ V skladu s 86. členom Zakona o medijih (Zmed-UPBI, Uradni list RS, št. 110/2006 z dne 26. 10. 2006) mora biti najmanj 20 odstotkov vse dnevno predvajane glasbe vsakega radijskega in televizijskega programa slovenska glasba, oziroma glasbena produkcija slovenskih ustvarjalcev ali poustvarjalcev. Delež vse dnevno predvajane glasbe mora znašati najmanj 40 odstotkov, ko gre za vsak posamezni program Radiotelevizije Slovenija, najmanj 25 odstotkov pa, ko gre za radijske in televizijske programe posebnega pomena, izjemo tistih, ki so namenjeni madžarski in italijanski narodni skupnosti.

²⁰ Sklep Vlade RS št. 029-10/2001-1 z dne 15. 2. 2001.

do skladateljev in poslovnih partnerjev. Celoten finančni primanjkljaj je bil namesto prvotno navedenih 8.594,50 EUR skoraj 42.000 EUR. K temu je potrebno dodati še nekontrolirano izplačevanje avtorskih honorarjev (takšen primer delovanja managementa in računovodstva lahko zasledimo v poglavju 2.3) (priloga 1). Sistem razdeljevanja finančnih sredstev po projektih oz. kontih je bil voden nepravilno in je nekaterim projektom prikazoval visok finančni presežek, drugim pa velik finančni primanjkljaj. Poleg že omenjenih finančnih zagat so društvu grozile še posledice nesorazmerno visokih osebnih dohodkov in izplačil delovne uspešnosti zaposlenih glede na dejanski upad uspešnosti poslovanja DSS (priloga 2).

Iz navedenega je mogoče ugotoviti, da je bilo finančno poslovanje DSS neurejeno in je postavljalo pod vprašaj obstoj in nadaljnje delovanje društva.

3.4.2 Stanje na kadrovskem in organizacijskem področju

Stanje Društva slovenskih skladateljev v letu 2000 je bilo nezavidljivo. Kazali so se poslabšani kazalci uspešnosti poslovanja in prihajalo je do spremenjenega vedenja udeležencev (Dubrovski 2004, 44), saj so se trenja med člani in zaposlenimi poglobljala in intenzivirala. Za ta čas je bila značilna naslednja misel: »Ljudje vstopamo v organizacijo zato, da bi imeli več koristi kot vsak zase – da bi v večji meri in varneje dosegli cilje, ki so v skladu z našimi interesi.« (Biloslavo 2006, 18)

Kljub naporom za izboljšanje delovnih odnosov in finančnega stanja ter želji neokrnjeno izvajati programske in pogodbene obveznosti društva, primerne rešitve kar nekaj časa ni bilo mogoče najti. Upravni odbor na čelu s predsednikom Markom Mihevcem se je tako prvič v skoraj šestdesetletni zgodovini društva na predlog skladatelja Alojza Srebotnjaka odločil, da bodo namesto »programskih tajnikov« zaposlili profesionalnega managerja. Ob tej priložnosti se je ponujala možnost, da vzpostavijo pogodbeno sodelovanje z zunanjim strokovnjakom (Dubrovski 2000, 59–60), vendar so se po premisleku odločili, da za izvedbo sanacije delovanja DSS potrebujejo na društvu zaposlenega managerja. Umetniški vodje, ki svoje delo opravljajo ljubiteljsko, so tako pridobili kompetentnega sogovornika, s katerim so začeli skupaj načrtovati in izvajati zastavljene projekte.

Stanje ob prevzemu funkcije v letu 2000 je bilo več kot nezadovoljivo. Na DSS sta bila takrat za nedoločen čas zaposlena urednik edicij in tajnica, polovično pa je bila zaposlena še snažilka. Urednik je skrbel za tiskanje edicij, izdajanje zgoščenk *Ars Slovenica* in izposojno notnega materiala za člane društva ter tuje založniške hiše. Preko študentskega servisa mu je pri delu pomagal pomočnik edicij. Tajnica DSS je skrbel za tajniška opravila, organizacijo koncertne dejavnosti in pomoč računovodski službi. Za izvajanje celotnega obsega dela so si pomagali tudi z zunanjimi službami, s t. i. »outsourcingom« (računovodski servis, notografi itd.). Delo je bilo opravljano sproti, stihijsko, ni bilo načrtno vodeno, povečevali so se stroški delovanja in situacija je

zaposlenima in upravnemu odboru uhajala iz rok. Prihajalo je do nastanka subkultur (Kralj 2001, 103), na eni strani subkulture skladateljev z mišljenjem, da zaposleni dela ne opravljajo dovolj dobro (niso aktivni, dosledni, natančni, ustrezljivi), na drugi pa subkulture zaposlenih, ki nista razumela (in se tudi nista potrudila razumeti) z umetniškimi navdihom povezanega interesa skladateljev po povečanju števila in obsega projektov. Zaradi navedenega se je velik del organizacijskega dela prenesel na člane društva, ki so po svojih najboljših močeh pomagali pri izvedbi večjih projektov. Slaba organizacija in koordinacija dela se je odražala tako v kakovosti prireditev kot v nenačrtovanih finančnih primanjkljajih.

DSS se je zaradi navedenih težav z ministrstvom še v letu 2000 dogovorilo za sofinanciranje dodatne zaposlitve pomočnika urednika edicij za polovičen delovni čas. Na Zavodu za zaposlovanje so objavili potrebo po delavcu in na omenjeni razpis se je prijavilo šest kandidatov. V mesecu decembru 2000 so izvedli informativne sestanke s kandidati in izbran sem bil za pomočnika urednika edicij DSS. Z delom sem začel januarja 2001, torej v letu, ko je ministrstvo ukinilo izplačevanje plač zaposlenim na društvu.

3.4.3 Stanje na strokovnem področju

Člani DSS so na strokovno glasbenem področju proti koncu tisočletja preživljali pestro in razgibano življenje.²¹ Poleg rednih društvenih dejavnosti so leta 1998 uspeli pri kandidaturi za izvedbo pomembne mednarodne glasbene prireditve Svetovni glasbeni dnevi 2003 (Bogunović 2003), kar je zahtevalo obsežne in dolgotrajne organizacijske priprave.

Manj so bili zadovoljni s stanovsko prisotnostjo v strokovnih svetih glasbenih institucij, s katerimi v tistem obdobju niso uspeli najti pravega stika. Zato je izpolnjevanje večine programskih ciljev DSS ostajalo v domeni in realizaciji stanovskega društva. Tako so se na eni strani znotraj okvirov DSS povečevale programske ambicije članov, ki so delno tudi pomagali pri njihovem uresničevanju. Projektov pa so se lotevali predvsem iz umetniškega zornega kota in društvo se je dušilo v finančnih in organizacijskih zagatah.

²¹ Ljubljana je bila v letu 1997 izbrana za mesto Evropskega meseca kulture in člani DSS so pri izvedbi prireditev aktivno sodelovali.

4 STANJE ZA KRIZNI MANAGEMENT NA DSS

4.1 Simptomi za nastanek krize

Na DSS so se simptomi krize kazali že daljše obdobje, vendar si jih vodstvo ni razlagalo kot krizo, ampak kot nepravilen način dela in odraz kompleksnih odnosov med vpletenimi (več v poglavju 2.2.1). Simptomi pa so bili prepoznavni. Izkušenemu managerju bi ob pravilni analizi (Dubrovski 2004, 26) in pravočasnem ukrepanju krizo najbrž uspelo zaustaviti, DSS pa je s svojim načinom dela tonilo vse globlje. Najbolj očitni simptomi za krizo so bili:

- Pogoste zamenjave vodilnih kadrov na DSS
V obdobju petih let se je na DSS zamenjalo večje število predsednikov in drugih pomembnih članov upravnega odbora,²² kar je povečevalo nezaupanje med upravnim odborom in zaposlenima. Novoizvoljeni člani upravnega odbora niso dobro poznali načina delovanja društva, prihajalo je do pomanjkanja kontinuiranega in sistematičnega dela, pa tudi kakovostnega sodelovanja med zaposlenima in upravnim odborom kljub obojestranski želji ni bilo dovolj (kot navedeno v teoretičnih izhodiščih v poglavju 2.3).
- Pomanjkanje vizije in strategije delovanja DSS
Pomembno vlogo pri delovanju vsakega pravnega subjekta ima strategija delovanja. V primeru društva, katerega lastniki so vsi člani, se mora z njo strinjati večina in jo na svojem občnem zboru tudi potrditi. Tega pa zaradi nenehnih sprememb v vodstvu upravnega odbora ni bilo mogoče storiti. Zaradi odsotnosti celovite vizije razvoja so se razplamtele bitke za izpolnjevanje osebnih želja in interesov posameznikov, negativno vzdušje in medsebojna obtoževanja članstva pa so odmevala tudi v medijih (Dubrovski 2004, 13–14). Neizpolnjevanje osnovnega poslanstva in negativna podoba društva v javnosti sta ob finančni in organizacijski stihiji začela v temeljih spodkopavati delovanje društva in kriza DSS se je nezadržno širila.
- Neusklajeno razmerje med programskimi ambicijami in finančnimi možnostmi
Kot je bilo že navedeno, so člani DSS skladatelji. Umetniki so ustvarjalni že v svojem bistvu; navdih jim daje nenehno energijo in širi polje njihovega razmisleka k vedno novim programskim idejam in željam. Seveda je takšno stanje stvari v svojem temelju utemeljeno in brezprizivno; težave nastopijo takrat, ko je treba programske ideje uskladiti s finančnimi možnostmi. Prav neusklajenost med željami in možnostmi je botrovala nastajanju krize na DSS.

²² V šestih letih so se zamenjali trije predsedniki in člani UO.

- Nesorazmerje med programskimi cilji in organizacijskimi sposobnostmi
Eden osnovnih vidikov dobre organizacije v podjetju (in tudi na društvu) je sorazmerje med obsegom dela, številom zaposlenih ter pravilno organizacijo in razporeditvijo dela. Želje in pričakovanja članov društva so bila velika, zaposlena sta bila (pre)obremenjena, in nezadovoljni so bili vsi. Velika nesoglasja in diametralno različni pogledi so pripeljali do nezaupanja med vpletenimi.
- Slabo delovno vzdušje in nezadovoljstvo zaposlenih
Med zaposlenima in nekaterimi člani upravnega odbora je prihajalo do nerazumevanj in medsebojnih pisnih obtoževanj, nekateri drugi člani pa so še vedno zagovarjali zaposlena, kar je še situacijo še poslabšalo. V nekaterih primerih bi lahko podpora zaposlenim upravičeno zadržala pogosto nerazumljive kritike, vendar so vpleteni komunicirali v različnih jezikih in niso niti poskušali prisluhniti drug drugemu. Stanje je vodilo do osebnih zamer in prekoračitev pooblastil tako na strani posameznih članov odbora kot zaposlenih. Slednja sta se vse pogosteje zatekala h koriščenju bolniškega staleža in k prestavljanja odgovornosti in delovnih obveznosti na druge. Medčloveški odnosi so se znašli na najnižji stopnji (kot navedeno v teoretičnih izhodiščih v poglavju 2.3).
- Negativno mnenje javnosti o delovanju DSS
Pojavljale so se hude obtožbe znotraj DSS, pa tudi v medijih (Mager 2002), kjer so se celo predstavniki medijev opredelili in zagovarjali eno izmed sprtih strani. To za seboj potegnilo plaz povsem pristranskih (ne)strokovnih kritik (Kušar 2000), kar je še dodatno prispevalo k negativni podobi DSS v domači javnosti in kriznemu stanju na društvu (kot navedeno v poglavju 2.2.1). Tako so se posamezni skladatelji oprli na medije, nekateri na določene glasbene institucije, spet drugi so čakali, kdaj se bo stanje uredilo, le maloštevilni pa so iskali rešitve, ki bi pripomogle k boljšemu načinu delovanja DSS. DSS se je tako nevarno bližalo stanju, ko so v javnosti skorajda »zapravilo« »dobro ime«²³ stanovskega društva, ki je bilo pridobljeno s kakovostnim delovanjem v preteklosti.

²³ »Dobro ime« podjetja je v računovodskem izkazu predstavljen na strani aktive in to kot neopredmetena sredstva. Pomen dobrega imena se bo po moji presoji v prihodnje še povečeval.

4.2 Vzroki za nastanek krize

Kot navedeno v teoretičnem poglavju (Dubrovski 2004, 34) lahko tudi na DSS govorimo o dveh področjih vzrokov (poglavje 2.2.2), ki so pripeljali do krize na društvu.

4.2.1 Notranji vzroki krize

Poslabšanje likvidnosti in plačilne sposobnosti

DSS je začelo močno zaostajati z izplačili finančnih obveznosti. Prihajalo je do zamika izplačil osebnih dohodkov zaposlenima, avtorskih honorarjev skladateljem za nova dela in tantiem za izposojno notnih materialov. Društvo je zaostajalo tudi pri izplačevanju izposojnin za notni material tujim založniškim hišam, ki so mu zaupale generalno zastopanje. Zaupanje v profesionalno delovanje DSS je bilo omajano.

Pomanjkanje novih managerskih znanj in računovodskih standardov

Na DSS do leta 2000 niso uporabljali strokovnih managerskih prijemov, saj so v prejšnjem sistemu veljali drugačni načini upravljanja, ki so dajali zadovoljive rezultate. Tudi večina drugih slovenskih društev s področja kulture je imela po osamosvojitvi in posledični spremembi družbenega sistema težave pri soočanju z novimi izzivi in z njimi povezanimi potrebnimi spremembami pri organizaciji in vodenju dela. Novi računovodski standardi so zahtevali večjo transparentnost, pravilno knjiženje po kontih in skupni zaključni račun vseh projektov, kar ni več omogočalo »vrtičkarstva« in nepreglednosti finančnega poslovanja.

Neizpolnjene pogodbene obveznosti do MK in MOL

Zaradi slabe organizacije dela in pomanjkanja finančnih sredstev so se določeni projekti, dogovorjeni v pogodbah z Ministrstvom za kulturo in Mestno občino Ljubljana, začeli zamikati, najprej na zaključek tekočega leta, nato pa v naslednje leto. S tem je vodstvo želelo pridobiti na času izvedbe in obenem v zaključnih računih navidezno zmanjšati finančni primanjkljaj. V letnih poročilih je prihajalo do izkrivljanja realne slike finančnega stanja DSS. Društvo je tako postajalo nekredibilen partner državnih in lokalnih institucij in si z načinom delovanja začelo zapirati vrata do osnovnih finančnih virov, ki so mu omogočala delovanje.

4.2.2 Zunanji vzroki krize

Sprememba političnega in gospodarskega sistema

Na DSS je bilo delo organizirano na način, ki je dobro deloval v nekdanji socialistični državi Jugoslaviji. Osamosvojitve Slovenije in sprejetje novega

(kapitalističnega) gospodarskega sistema sta povzročila spremembo zakonodajnih podlag tudi pri delovanju društev. Ta so v zelo kratkem časovnem obdobju morala spremeniti način delovanja in ga uskladiti z novo zakonodajo. Pri tem so bila preveč prepuščena lastni iznajdljivosti, kar se je pokazalo kot neustrezna in slaba rešitev. Institucije države jih na spremembo sistema niso pripravile, prav tako jim niso pomagale s predlogi strokovnih rešitev za določene nujne spremembe.

Sprememba razmer na trgu

Star način delovanja DSS in njegove založniške hiše je bil povsem neusklajen z novimi razmerami na trgu in prihajalo je do neizkoriščenih priložnosti, zlasti pri dejavnosti izposoje notnega materiala. DSS je zaradi že omenjenih težav pri izplačevanju pogodbenih obveznosti težka obdržalo veljavnost pogodb z mednarodnimi založniškimi hišami. Za nadaljnji razvoj je bil nujno potreben razvoj trženja oz. marketinga (Devetak 2007, 17). Drugo vrsto težav je povzročala neustrezna politika izposoje notnega materiala slovenskih skladateljev. Društvena pravila za njihovo izposajo so namreč povzročila, da so bili slovenski notni materiali bistveno dražji od materialov tujih založb. Navedeno je izrazito nestimulativno delovalo na uvrščanje slovenskih del v programe domačih glasbenih institucij.

Sprememba sofinanciranja delovanja društev s strani države

Velik vpliv na delovanje društev v javnem interesu je nastopil ob spremenjenem načinu financiranja v letu 2001. Kulturna društva tako od Ministrstva za kulturo niso več prejela namenskih finančnih sredstev za osebne dohodke zaposlenih, pač pa so morala iz programskih sredstev izdajati tudi plačila materialnih stroškov in stroškov dela. Za društva s področja kulture v javnem interesu je navedena sprememba pomenila nemajhne težave v postopkih prilagajanja novim delovnim pogojem in okoliščinam. Prehod na nov sistem je bil nenaden, s strani države premalo pripravljen in je večino društev povsem presenetil. Povzročil je težave pri zagotavljanju kontinuitete dela in številne odgovorne osebe prisilil v situacijo, ko je bilo treba s pomočjo kreditov (v nekaterih primerih, ko društva niso imela bonitet, celo osebnih kreditov) omogočiti izvedbo pogodbenih obveznosti. Ministrstvo za kulturo se je ob soočenju s posledicami uvedenih sprememb pozneje odločilo za uvedbo sistema programskih pogodb, ki zagotavljajo kontinuiteto delovanja društev na podlagi triletnega sofinanciranja.

5 IZVEDBA KRIZNEGA MANAGEMENTA 2001–2003

5.1 Način pristopa k reševanju krize

5.1.1 Analiza stanja v letu 2001

Upravni odbor DSS je kot povod krize (Dubrovski 2000, 13) zaznal konfliktno situacijo med tedanjim tajnikom DSS ter zaposlenim, ki je bil odgovoren za založniško dejavnost. Na osnovi navedenega dejstva je v letu 2000 v soglasju s financerjem (Ministrstvom za kulturo) prekvalificiral delovno mesto čistilke v delovno mesto koordinatorja programov in projektov za polovičen delovni čas. Glede na restriktivno politiko zaposlovanja oz. povečevanja stroškov dela v javni upravi je bil to precejšen uspeh, obenem pa tudi edina možnost, da DSS zaposli dodatno delovno moč. Člani UO DSS so torej zaradi krize sprejeli prvi ukrep, ki je bil zamenjava vodilnega managementa (o tem je že tekla beseda v poglavju 2.5).

V dogovoru z upravnim odborom sem na začetku delovanja predvsem opazoval procese dela na DSS. Do podatkov in informacij sem prihajal na več načinov: z neusmerjenim in usmerjenim opazovanjem ter z neformalnim in s formalnim raziskovanjem (Dubrovski 2006, 111). Kot vodja programov in projektov sem (v povezavi s poudarki v poglavju 2.1) situacijo prepoznal kot novo priložnost in si za moto izbral kitajski rek »*wai-qui*«²⁴ (Dubrovski 2004, 21). Kot temeljni nalogi sem si zadal ponovno vzpostavitev izgubljenega zaupanja med zaposlenimi in člani društva, ter pozitivno delovno vzdušje. Obenem sem takoj začel z nalogami kriznega managerja (Dubrovski 2004, 138). Kljub finančnim težavam DSS in prenehanju financiranja osebnih dohodkov z ministrstva sem dodatno zaposlil pomočnika Edicij DSS Klemena Weissa, ki ni bil obremenjen s preteklimi medosebnimi človeškimi odnosi, in začel pospešeno razvijati področje založniške dejavnosti, edine med dejavnostmi DSS, ki prinaša dobiček.

Naloga ni bila lahka in rezultat je bil od začetka skromen, saj marsikdo ni verjel v ambiciozne delovne načrte.

Dva meseca po pridobljenih pristojnostih vodenja dejavnosti DSS sem članom upravnega odbora DSS predstavil projektno nalogo, v kateri sem analiziral stanje delovnih procesov in predlagal kratkoročne in dolgoročne ukrepe za izhod iz krize. Naloga je nosila naslov »Analiza poslovanja, primerjava projektov DSS v letih 1997, 1998, 1999, 2000 in vizija za delo društva v prihodnosti«.

Podlaga temeljnim ugotovitvam projektne naloge je bilo dejstvo, da je treba pri predlogih sprememb delovnih procesov izhajati iz osnovnih dejavnosti DSS, ki so odvisne od organiziranosti društva in pripravljenosti članov za volontersko vodenje

²⁴ »Wai-qui« v kitajskem jeziku pomeni nevarnost - priložnost.

programskih sklopov. Ob zatečenem stanju so na DSS delovale naslednje dejavnosti (Bervar 2001):

- Založniška dejavnost – Edicije DSS:
 - edicije DSS – izdajanje notnih edicij članov;
 - edicije DSS – izdajanje zgoščenk Ars Slovenica;
 - zastopanje pravic za izvedbene materiale tujih založb v Sloveniji;
 - zastopanje pravic za izvedbene materiale slovenskih avtorjev;
- Koncertna dejavnost DSS:
 - prirejanje koncertnega cikla »Koncertni atelje DSS«;
 - prirejanje festivala »Noč slovenskih skladateljev«;
 - prirejanje mednarodnega festivala »Musica Danubiana«;
 - mednarodne koncertne izmenjave in stanovsko sodelovanje.

Ob pregledovanju finančnega stanja sem ugotovil, da se je uradno stanje zaključnega računa dramatično razlikovalo od realnosti, torej prikritega negativnega stanja, ki se je približalo 42.000 EUR. O navedenem sem pridobil še nepristransko mnenje zunanjega računovodskega strokovnjaka, ki se je v celoti strinjal z moji ugotovitvami in izdal pisno negativno mnenje o poslovanju društva, ki sem ga priložil nalogi. Celotno nalogo sem podkrepil z grafi in lastnimi komentarji. V zaključku naloge sem zapisal, da je bila najbrž želja vseh vpletenih, da bi bilo stanje na DSS dobro in pozitivno, vendar so spregledali dejstvo, da so za dobre rezultate potrebni skupni interesi, strokovni delovni prijemi ter pozitivna energija vseh vpletenih. Skupek navedenega je ključ, ki odpira vrata do uspeha.

Člani upravnega odbora so nalogo sprejeli z odobravanjem, saj so prvič po dolgem času imeli pred seboj celostno (četudi zaskrbljujočo) sliko delovanja DSS.

5.1.2 Reorganizacija na kadrovsko organizacijskem in finančnem področju

Po predstavitvi projektne naloge in analize stanja na DSS so člani upravnega odbora soglasno sprejeli predlog za uvedbo kriznega managementa. Spremembe so se dotaknile vseh področij delovanja društva, najprej pa sem jih začel izvajati na kadrovsko organizacijskem in finančnem področju. Poleg navedenega sem začel pospešeno pridobivati IT opremo in računalniške programe za podporo procesom nadaljnje organizacije dela. Časi, ko se je resen manager zgolj s »svinčnikom in radirko v roki« postavljal po robu krizi poslovanja, so pač nepreklicno minili.

Kadrovsko-organizacijsko področje

V začetku sem postavil osnovna izhodišča reorganizacije dela. Delo sem organiziral na način, da dolgoročno vizijo in strategijo delovanja društva sprejema upravni odbor s

predsednikom na čelu v tesnem sodelovanju z koordinatorjem programov in projektov, ki je obenem vodja strokovne službe – manager. UO DSS sem predstavil osnovne naloge, ki jih mora opravljati manager: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje (Kralj 2001, 2). Dogovorili smo se, da skrb za celotno organizacijo in finančno vodenje posameznih akcij poteka v strokovni službi, za pripravo umetniško-programskega dela pa so zadolženi umetniški vodje, ki jih upravni odbor izbere med svojim aktivnim članstvom. Vsi projekti morajo biti usklajeni z vodjem strokovne službe. Takšna organizacija dela je omogočala, da so bili vsi projekti programsko, kadrovsko in finančno usklajeni in da ni prihajalo do nepotrebnih nesporazumov glede njihove izvedbe. Pri tem sem upošteval dejstvo, da je vodenje DSS zaradi idejne raznolikosti, navzkrižnih interesov članov in zunanjih sodelavcev ter zaposlenih močno oteženo (Trunk Širca, Tavčar in Abrahamsberg 1998, 80).

Delovanje strokovne službe sem razdelil na različna področja kot so: management, založništvo, koncertna dejavnost, administracija in računovodstvo. Tako so bile v delovanje DSS prvič uvedene konkretne pristojnosti in odgovornosti posameznikov za posamezna delovna področja in projekte. Svoj način delovanja sem začel spreminjati po McGregorjevem filozofskem stališču motiviranja zaposlenih oz. iz teorije X v teorijo Y (Kralj 2001, 109), kjer pri zaposlenih združujemo cilje posameznikov v cilje organizacije. Svoje delovno mesto sem v soglasju z upravnim odborom prekvalificiral v mesto generalnega sekretarja, mesto tajnika pa v mesto »programskega« tajnika. Zakoniti zastopnik društva je bil v skladu z določbami Zakona o društvih še vedno predsednik, vendar pa sem kot generalni sekretar s posebnim sklepom upravnega odbora DSS pridobil vse pristojnosti na finančnem, organizacijskem in kadrovskem področju. Kot sem že zapisal, sem v prvem letu reorganizacije zaposlil študenta na delovno mesto pomočnika Edicij DSS. Tako smo delovali v naslednji kadrovski sestavi:

Tabela 5.1 Zaposleni na DSS v letih 2001–2002

Redno zaposleni	Zunanji sodelavci
Generalni sekretar	Tajnik DSS
Vodja založništva	Umetniški vodje programov
Koordinator koncertne dejavnosti	Računovodstvo
Pomočnik Edicij DSS	Notografi
	Čistilka

Vir: Bervar 2004.

Ob zgoraj navedeni razdelitvi dela in pristojnosti je treba dodati, da so vsi člani upravnega odbora, programski tajnik in umetniški vodje posameznih projektov svoje

delo opravljali volontersko. Začel sem izvajati model povezanih dejavnosti KOMPI²⁵ (Kralj 2003, 18).

V procesu izvajanja kriznega managementa so nekateri posamezniki »zagotavljali«, da se DSS ne bo izklopalo iz krize in da je način dela na društvu povsem kaotičen (kot že omenjeno v poglavju 2.5). Kljub dobrim rezultatom se v prvi fazi kriznega managementa del zaposlenih in članstva ni mogel sprijazniti z novim načinom dela. Nekateri posamezniki so dokazovali, da spremembe sploh niso potrebne (kot navedeno v teoretičnem delu v poglavju 2.3). Tako smo po prvem letu delovanja prejeli odpovedi dveh zaposlenih (kar je pomenilo 50 % vseh zaposlenih), ki bi lahko z delovnimi izkušnjami močno pripomogla k sanaciji DSS. Prišlo je tudi do uničenja pomembnih poslovnih podatkov, informacij in s tem načrtnega oškodovanja DSS. Prvi delovni dan v naslednjem letu 2003 smo na DSS pričakali delovno in davčno inšpekcijo, ki sta prejeli prijavi nekdanjih zaposlenih (omenjene dogodke lahko prepoznamo kot primere obnašanja starega vodstva, obravnavane v teoretičnem poglavju 2.3). Preostala dva zaposlena sva do konca leta 2002 izpeljala vse zastavljene cilje, kot generalni sekretar pa sem z veseljem sprejel ponujeno priložnost, da na trgu delovne sile sam poiščem dobre in sposobne kadre. Tako smo v kratkem zaposlili novo delovno moč na področju koncertne dejavnosti Darjo Jontes, ki se je izkazala kot dobra in sposobna sodelavka, dobrih šest mesecev pozneje pa smo sklenili delovno razmerje še z muzikologinjo Mileno Košir, ki nam je pomagala s strokovnim delom na založniškem področju.

Na društvu smo posebno pozornost namenili dejavnostim, ki so pomembno vplivale na dobro delovno vzdušje: vrstili so se letni »razčiščevalni« sestanki zaposlenih, sindikalni izleti, skupne športne aktivnosti, skupne novoletne zabave vseh članov in zaposlenih, voščilnice članstvu in zaposlenim ob osebnih praznikih. Potrudili smo se z vrsto drobnih pozornosti, ki so bile znak osebnega pristopa do vsakega posameznega člana. Dajali smo jim vtis, da so pri nas vedno dobrodošli in da smo vsi zaposleni v službi vsakega posameznega člana DSS. Ob prvih potezah reorganizacije smo izvedli še nekaj zelo pomembnih projektov, kot so nabava prepotrebne IT opreme in profesionalnega fotokopirnega stroja za potrebe založniške dejavnosti, vzpostavitev spletnih strani DSS in izvedba novega telekomunikacijskega sistema DSS.

Društvo slovenskih skladateljev se je po izvedenih spremembah v organizaciji dela močno spremenilo in v kratkem obdobju treh let prešlo iz povsem nezavidljivega stanja v situacijo, ko so nas v slovenski javnosti začeli obravnavati kot primer dobre prakse delovanja nevladne organizacije na kulturnem področju.

²⁵ Model povezanih dejavnosti: informiranja, planiranja, motiviranja, organizacije, koordiniranja, kontroliranja, odločanja.

Finančno področje

Po ugotovitvi nepravilno prikazanega računovodskega izkaza (kot je značilno za računovodske prevare v podjetjih v krizi, poglavje 2.2.1) sem se odločil, da nemudoma zamenjam računovodski servis in k sodelovanju pridobim kredibilno osebo, vredno zaupanja.

Na finančnem področju je v začetku izvajanja kriznega managementa prihajalo do velikih problemov, saj se nekateri člani DSS niso mogli sprijazniti z novim načinom delovanja DSS. Še vedno so se dosledno naslanjali na Zakon o društvih, kjer je bil kot odgovorna oseba naveden izvoljeni predsednik društva in bojkotirali novo dogovorjeni način delovanja DSS, ki je večino finančnih pristojnosti in odgovornosti podelil generalnemu sekretarju. Navedeno dejstvo je bilo posledica zahteve, da je mogoče zagotoviti rešitev finančnih težav DSS le v primeru, če mi bodo podeljene vse pristojnosti, ki jih ob takih trenutkih potrebuje krizni manager. Brez pristojnosti in na drugi strani odgovornosti tega procesa namreč ni mogoče izvajati. Ob upoštevanju veljavne zakonodaje in pravne odgovornosti predsednika DSS so bile tako vse finančne odločitve, naloge, način finančne konsolidacije in izvajanje ter prevzemanje pogodbenih obveznosti prepuščeni generalnemu sekretarju, člani upravnega odbora in predsednik pa so moje delovanje preverjali na sestankih upravnega odbora. Ob tem je nujno poudariti, da je bilo navedeno sodelovanje na najvišji možni ravni zaupanja in so bile vse finančno strateške odločitve predhodno predstavljene in potrjene na upravnem odboru.

Na tem mestu se želim dotakniti še sprememb na področju edine pridobitne dejavnosti, s katero se je ukvarjalo DSS. To sta dejavnost izposoje notnega materiala tujih založb in članov DSS ter prodaja notnih materialov in zgoščenk slovenskih skladateljev. Te dejavnosti smo začeli pravilno knjižiti na različnih kontih, kjer smo ločeno prikazovali neprofitno in profitno dejavnost. Tako smo prihodke edine profitne dejavnosti DSS (pre)usmerili nazaj v program in jih namenili izdajam edicij, zgoščenk in notnih materialov članov DSS.

5.1.3 Razdelitev pristojnosti med upravni odbor in strokovno službo

Ena od najpomembnejših sprememb, ki je omogočila sanacijo DSS, je bila razdelitev pristojnosti in odgovornosti med stanovski upravni odbor, člane in zaposlene v strokovni službi. Tako smo na društvu jasno ločili obveznosti, ki jih mora opraviti posamezen umetniški vodja in naloge strokovne službe. Umetniški vodja od obdobja reorganizacije tako v skladu s strokovnimi merili izbira program in glasbene izvajalce, ki ustrezajo programskemu konceptu posameznega projekta. Prav tako izbira skladatelje, ki prejmejo naročila za nastanek novih glasbenih del in se z njimi dogovori o zasedbi izvajalskih ansamblov ter o pogojih izvedbe. Vsi projekti so že leto vnaprej finančno usklajeni z generalnim sekretarjem, v programskem in finančnem smislu

predstavljeni in potrjeni na upravnem odboru, nato pa z njimi kandidiramo na razpisih MK in MOL, kjer jih presojuje strokovne komisije, ki predlagajo višino sredstev sofinanciranja.

DSS je pridobilo status društva v javnem interesu in vsake tri leta od obeh sofinancerjev prejme v podpis pogodbi, ki opredeljujeta program v naslednjem triletnem obdobju ter določata predvideno višino njegovega sofinanciranja. Po prejemu pogodb se delo strokovne službe nadaljuje po konkretno zastavljenem organizacijskem redu, najsi bo to na področju založniške ali koncertne dejavnosti. Tako vodi založništva in koncertne dejavnosti v skladu s svojimi pristojnostmi in v sodelovanju z generalnim sekretarjem ter umetniškimi vodji, organizirata svoje tekoče delo (priloga 3).

5.2 Konsolidiranje stanja in razširitev obsega dejavnosti do leta 2003

Člani upravnega odbora so po štiriletnem obdobju padanja (v letih 1997–2000) in triletnem obdobju dvigovanja finančnega stanja DSS (v letih 2001–2003) prepoznali rezultate strokovnega pristopa h kriznemu managementu.

V obdobju 2001–2003 smo v programskem, finančnem, organizacijskem in kadrovskega pogledu preživeli eno najburnejših obdobjih delovanja DSS. Želja po dobro opravljenem delu in zaupanje upravnega odbora ter članov DSS sta zaposlene v strokovni službi napolnila z delovno energijo. Z nasmehom na ustnicah, ob izrazito podaljšanih delavnikih in velikih obremenitvah posameznikov smo izvedli naslednje:

- sanacijo negativnega finančnega stanja;
- novo sistematizacijo delovnih mest zaposlenih na DSS;
- ureditev pogodbenih odnosov z zaposlenimi;
- finančno in programsko usklajevanje projektov;
- vzpostavitev internetnih strani DSS s prevodi;
- terminsko načrtovanje dela zaposlenih;
- terminsko usklajevanje izdaj edicij in zgoščenk;
- pravočasno izvedbo projektov in oddajo poročil na MK in MOL;
- strokovno in administrativno poglobljeno pripravo prijav na razpise MK in MOL;
- izdelavo nove celostne podobe DSS;
- načrtovanje in kontrolirano porabo vseh finančnih, programskih in investicijskih sredstev društva;
- horizontalno usklajevanje dela na DSS za kakovostno izvedbo programov in projektov vseh sekcij;
- zasedbo delovnih mest generalnega sekretarja, vodje založništva, vodje koncertne dejavnosti in pomočnika edicij in projektov;
- ureditev programske in računalniške opreme društva;

- pripravo in sprejem različnih pravilnikov za potrebe DSS (Pravilnik o volitvah, Pravilnik komisije za nagrade, Pravilnik Kozinove nagrade, Pravilnik verifikacijske komisije, Pravilnik o obletnicah skladateljev);
- ureditev arhivskih snemanj novitet članov DSS;
- povečanje sredstev za delovanje društva na MK, MOL in SAZAS;
- posodobitev organizacije dela in večjo tržna usmerjenost društva;
- iskanje najemnikov za prostore v lasti DSS;
- ureditev izplačevanja avtorskih honorarjev za nova dela in notne materiale;
- izplačilo zaostalih in UO neprikazanih računov DSS (sanacija prikritega negativnega stanja pred letom 2001);
- izboljšanje poslovnih stikov z dolgoletnimi mednarodnimi založniškimi partnerji in vzpostavitev novih stikov v na glasbenem sejmu v Frankfurtu;
- izpogajanje ugodnejših finančnih pogojev sodelovanja z založniškimi hišami;
- izvedba festivala World Music Days – Svetovni glasbeni dnevi – Slovenija 2003;
- izdajo novega Kataloga Edicij DSS v knjižni obliki in na CD-romu;
- spletne strani DSS in bazo podatkov o članih DSS v slovenskem in angleškem jeziku;
- izdajo zbornika »Skladateljske sledi po letu 1900«;
- prve izdaje zbirke »Muzicije DSS«;
- prve izdaje »Didaktične edicije«;
- novo celostno podoba edicij;
- povečanje koncertne dejavnosti na več kot 20 koncertov letno;
- povečanje založniške dejavnosti na več kot 30 edicij, 20 notnih materialov in 5 zgoščenk letno;
- prijavo na razpisa MK in MOL za leta 2004–2006.

Z zgoraj omenjenim povečanjem prodaje in aktivnosti smo na DSS izvedli pomembno nalogo (teoretična obravnavano v poglavju 2.5), ki je društvu pomagala iz krize. Ob navedenih projektih je DSS v letu 2003 v koprodukciji s Cankarjevim domom organiziralo odmevno mednarodno prireditev »Svetovni glasbeni dnevi«.²⁶ Na njej so se zvrstili 28 koncertnih prireditev, štiri zasedanja generalne skupščine ISCM, muzikološki simpozij, šest razstav, nekaj instalacij, šest spremljevalnih koncertov Društva glasbenih umetnikov Slovenije, trije glasbeni filmi, trije večeri pritrkavanja in predstavitev zborovske pesmarice. Na festivalu je bilo predstavljenih 128 del skladateljev iz 44

²⁶ Dogodek je bil proglašen za najboljši kulturni dogodek v letu 2003. Umetniški vodja, skladatelj Pavel Mihelčič, je zanj od predsednika Janeza Drnovška v letu 2006 prejel državno priznanje »Red za zasluge«.

držav, med njimi 18 del slovenskih skladateljev. Poleg Ministrstva za kulturo je festival podprlo 46 podpornikov, kar je za dvakrat povečalo dosežke mednarodnih prirediteljev iz prejšnjih let. Prireditve rednega in spremljevalnega programa festivala je obiskalo več kot petnajst tisoč obiskovalcev, v domačih in tujih medijih pa je bilo o njem objavljeno več kot 200 člankov. Festival je imel velik odmev tudi v mednarodnih strokovnih krogih. Mednarodni obiskovalci so menili, da je bil najbolj kakovosten in najbolje organiziran tovrsten festival doslej.

Velik uspeh pri povezovanju precej razdrobljene in nepovezane slovenske glasbene scene je Društvo slovenskih skladateljev doseglo s pobudo za ustanovitev Slovenskega glasbeno-informacijskega centra, ki je bil ustanovljen z njegovo pomočjo in doživel potrditev v strokovnih krogih.

V nadaljevanju naj navedem, da smo od leta 1997,²⁷ kjer je bilo stanje zaključnega računa pozitivno (+380 EUR), prešli na leto 2000 in na realno negativno stanje zaključnega računa v višini -8.594,50 EUR, zaključili pa s pozitivnim zaključnim računom v letu 2003 v višini +34.635 EUR (priloga 4). Prav tako lahko povečanje dejavnosti prikažemo s številom izdanih računov, ki se je v letih od 2000–2003 povečalo za cca. 137 % (priloga 5). Delež sofinanciranja s strani Ministrstva za kulturo se je na podlagi predlaganih programov od leta 2000 do 2003 povečal za cca. 35 %, delež sofinanciranja Mestne občine Ljubljana pa v od leta 2000 do leta 2003 za znatnih 85 %. Stanje prihodkov iz dejavnosti izposoje notnega materiala (PNM) se je od leta 2000 do leta 2003 povečalo za cca. 173 % (priloga 6). Stanje skupnih prihodkov po letu se je od leta 2000 do leta 2003 povečalo za cca. 126 % (priloga 7).

V projektni nalogi, ki sem jo upravnemu odboru predstavil leta 2001, sem zagotovil, da bomo z uvedbo kriznega managementa in reorganizacijo na vseh področjih dela v treh letih pripeljali društvo iz negativnega stanja. Po treh letih smo v skladu z zagotovili sanirali celotno delovanje društva in ga poleg tega še finančno, organizacijsko in kadrovsko oplemenitili, ter si ponovno pridobili zaupanje poslovnih partnerjev v domačem in mednarodnem prostoru. Glede na stopnjo intenzivnosti krize je mogoče obravnavano obdobje DSS uvrstiti med akutne krize (obravnavane v poglavju 2.4). Zaradi neprofitne narave dela naše institucije so bili rezultati še toliko bolj presenetljivi in spodbudni.

Med največje rezultate dela štejem, da je med zaposlenimi, člani upravnega odbora ter ostalimi člani društva zavladovalo pozitivno delovno vzdušje.

²⁷ Podatki od leta 1997 naprej so povzeti iz računovodskih izkazov.

6 RAZVOJ DEJAVNOSTI 2004–2006

6.1 Analiza stanja v letu 2004

Po sprejetju zaključnega računa za leto 2003 in ugotovljenih rezultatih sem UO DSS predlagal pripravo nove projektne naloge, z analizo rezultatov dela in s predlogom razvojne strategije delovanja DSS, ki sem ga obravnaval kot mikro podjetje (Dubrovski 2006, 77). Predstavil sem jim osnovne in časovne vidike tekoče in temeljne politike razvoja DSS (Kralj 2003, 140). UO DSS se je z omenjenim predlogom strinjal in v pomladanskih mesecih leta 2004 sem tako pripravljaj drugo projektno nalogo.

V njej sem se na začetku ponovno dotaknil našega osnovnega poslanstva in ciljev, saj se mi je zdelo pomembno ponovno preveriti, ali jih s svojim dosedanjim delom izpolnjujemo oz. ali so naši današnji cilji in poslanstvo enaki tistim iz preteklosti. V nadaljevanju sem analiziral realizacijo ciljev iz prve projektne naloge in ugotovil, da smo v triletnem obdobju uspeli uresničiti skoraj vse zamisli in želje, čeprav so se nekatere med njimi ob času pisanja prve naloge zdele skorajda neuresničljive in neizvedljive. V zaključku sem upravnemu odboru predlagal določene spremembe, ki bi omogočile nadaljnji razvoj DSS. Spremembe sem utemeljeval na podlagi PPPP analize, ki je osnova za Kraljevo metodo (Kralj 2003, 148) presoje vodenja politike podjetja in je bila podlaga za nadaljnjo reorganizacijo društva. Predstavljaj jo v nadaljevanju.

6.2 PPPP analiza DSS

Prednosti

- *tradicija delovanja*: pomembna prednost DSS je dejstvo, da bo (je) društvo v letu 2005 praznovalo 60 let svojega delovanja, kar kaže na tradicijo in pomembno vlogo v slovenskem kulturnem življenju;
na DSS vsak dela le to, za kar je najboljše usposobljen: člani Upravnega odbora DSS so v zadnjem obdobju ugotovili, da je za društvo najboljše, če se s finančnimi, organizacijskimi in kadrovskimi problemi ukvarjajo strokovni sodelavci za omenjena področja, sami pa lahko za razvoj in razcvet dejavnosti največ prispevajo z aktivnim delom na programskem področju;
- *načrtno izbran in ambiciozen strokovni kader*: kadrovska sestava na društvu je utemeljena na posameznikih, ki k nam ne prihajajo le v službo. Na DSS izpolnjujejo svoje ambicije ter poslanstvo do glasbene umetnosti in umetnikov;
- *majhnost in fleksibilnost strokovne službe*: sedanja sestava strokovne službe DSS omogoča vsakodnevno prilagajanje novim delovnim izzivom, pri čemer upošteva prispevek vsakega posameznika;

- *simbioza sodelavcev na programskem in managerskem področju*: medsebojno zaupanje in spoštovanje med upravnim odborom in strokovno službo omogočata usklajeno dvigovanje ravni kvalitete in obsega delovanja DSS;
- *managerske izkušnje*: omogočajo kontroliranje stroškov, stabilno finančno poslovanje, uspešno prijavljanje na različne razpise ter kakovostno izvedbo projektov.

Pomanjkljivosti

- *neusklajeno delovanje, premajhna natančnost in kontrola pri delu ter premajhna obveščenost vseh zaposlenih*, ki občasno nastanejo zaradi velikega tempa dela in obsega projektov, ter pomanjkanja časa za dogovor o sistematični, poenoteni in racionalno koordinirani izvedbi programov;
- *premajhna obveščenost članov društva*, ki zaradi povečanja dejavnosti DSS ne sledijo več vsem spremembam in novostim;
- *raznolikost in obseg delovnih nalog, ki jih morajo opravljati zaposleni*, nastaneta zaradi majhnega števila zaposlenih. Delo na DSS je zato izjemno zahtevno;
- *neurejen delovni čas* je ena od večjih pomanjkljivosti na DSS. Od zaposlenih ni mogoče pričakovati, da bodo z vedno enako delovno zagnanostjo delali preko dnevne delovne obveze in se izčrpali v nekaj letih;
- *umetniško delovanje* se na društvu dostikrat pokaže kot pomanjkljivost. Skoraj vsi umetniški vodje so zaposleni drugje, zato dostikrat časovno nedosegljivi ravno takrat, ko bi jih strokovna služba nujno potrebovala.

Priložnosti

- *kreiranje kulturne politike*: Društvo slovenskih skladateljev, eno izmed najstarejših, vodilnih in uglednih strokovnih stanovskih društev na področju kulture, bi se lahko aktivneje vključilo v kreiranje nove kulturne politike v državi in na mednarodnem področju;
- *Evropska unija*: S svojo dolgoletno prisotnostjo na mednarodnem kulturnem prizorišču lahko tudi drugim društvom omogočimo boljše mednarodno povezovanje. V tujini še niso docela prepoznali naše glasbene raznolikosti in zanimivosti. S pomočjo pridobljenih izkušenj lahko našim članom in celotnemu glasbenemu področju omogočimo doslednejše izvajanje avtorskih pravic, ki v Evropski uniji sodijo med temeljne človekove pravice;
- *SIGIC – Slovenski glasbenoinformacijski center*: Njegova ustanovitev je ena od prioritet na glasbenem področju v Sloveniji. Dolžnost in obenem priložnost DSS je, da s svojimi izkušnjami, prostorskimi in kadrovskimi zmogljivostmi ter

organiziranostjo pomaga pri nastajanju in delovanju omenjene institucije. S tem bomo domačim skladateljem in glasbenikom omogočili večjo prepoznavnost in prisotnost na mednarodnem področju;

- *zastopanje JV Evrope pri izposoji notnih materialov*: DSS bi lahko prevzelo aktivnejšo vlogo pri zastopanju in posredovanju notnih materialov mednarodnih založniških hiš na področju JV Evrope.

Pretnje

- *nepravočasna ali nedokončana reorganizacija dela na DSS*: Zadnjo reorganizacijo dela smo na DSS izvedli po letu 2000 in v kratkem obdobju zabeležili dobre rezultate. V zadnjem obdobju smo uvideli še nadaljnje možnosti razvoja, zato kljub obilici dela in trenutnim uspehom ne smemo obstati na pol poti;
- *premajhna pozornost na nevarnosti na trgu*: S svojim dosedanjim korektnim in dobrim delom smo zadovoljni in zato morda nekoliko premalo pozorni na nevarnosti in priložnosti, s čimer lahko ogrozimo stabilnost statusa društva v prihodnje;
- *neusklajenost delovanja upravnega odbora in strokovne službe*: Trenutna simbioza med obema stranema je posledica dobrega sodelovanja in medsebojnega zaupanja konkretnih posameznikov. Ob zamenjavi predstavnikov na eni ali na drugi strani lahko zaškriplje tudi v medsebojnem sodelovanju. Usklajenost in razumevanje obeh strani pa je za delovanje društva nujna in brezpogojna. Če je ni, trpi umetnost ali uspešnost poslovanja.

Omenjena analiza je bila nujno potrebna za planiranje (Kralj 2003, 402), saj »analiziranje urejenosti organizacije prek občih pravil, delitve dela do delitev pristojnosti in odgovornosti ter procesov temeljne dejavnosti, lahko bistveno vpliva na učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije« (Tavčar 2008, 438). Po končani predstavitvi analize smo o zgoraj navedenih ugotovitvah izvedli dolgo razpravo na upravnem odboru DSS. Bila je konstruktivna in raznolika, ter je pokazala pravilnost razmisleka o nujnosti priprave nove strategije razvoja delovanja DSS.

6.3 Strategija razvoja DSS

Da bi se lahko prilagodili spremenjenim razmeram na trgu, je bilo kljub uspešni reorganizaciji v letu 2001 potrebno nadaljevati z razvojem. Slovenija se namreč nahaja na križišču mnogih in različnih kultur (Zver 2005, 75) in to daje DSS primerjalno prednost pri povezovanju in prilagajanju trgu. Skupno ime za doseganje ciljev je strategija, skupno ime za cilje in za doseganje ciljev strategije pa politika organizacije (Biloslavo 2006, 43). Članom UO sem predstavil hierarhijo planskih strategij, ki je

obsegala (Tavčar 2006, 122) raven celotnega podjetja (celovita strategija), raven poslovne ali strateške poslovne enote (poslovna strategija) in raven poslovnega funkcijskega področja (funkcijska strategija).

Poslovno in funkcijsko strategijo razvoja dejavnosti DSS v letu 2004 je mogoče razdeliti na različna vsebinska poglavja (programske vsebine, reorganizacijo dela itd.), vendar sem jo članom upravnega odbora predstavil v nekaj skupnih točkah:

Promocija in zaščita pravic avtorjev na področju celotne Evropske unije

Ob vstopu v EU bomo morali na DSS še aktivneje in dosledneje zastopati avtorske pravice naših članov in jim omogočiti še večjo promocijsko dejavnost.

Razširitev sodelovanja z mednarodnimi založniškimi hišami pri izposoji notnega materiala

Trenutno imamo podpisanih 15 pogodb za ekskluzivno zastopanje s priznanimi založniškimi hišami (Edition Musica Budapest, Edition Peters – Frankfurt, Breitkopf & Härtel – Wiesbaden, Schott Music International – Mainz, Universal Edition - Wien, Boosey & Hawkes – London, G. Schirmer – New York, Music Chester – London, Hans Sikorski – Hamburg, Edition Bärenreiter – Praha, Ricordi – Milano, Duran, Alphonse Leduc – Paris, Oxford University itd.), kar nas uvršča na prvo mesto med založniškimi hišami na področju izposoje notnega materiala v Sloveniji. Gibkost in fleksibilnost založniške dejavnosti nas uvršča med »vitka podjetja« (Dubrovski 2006, 21), zato bo dejavnost potrebno razširiti na sodelovanje in podpis ekskluzivnih zastopniških pogodb s še drugimi velikimi mednarodnimi hišami. Pridobitev tovrstnih pogodb temelji na dolgoročnem predhodnem kakovostnem projektne sodelovanju in medsebojnem partnerskem zaupanju.

Pridobitev zastopništva izposoje notnega materiala za del jugovzhodne Evrope

Možnost nadaljnje razvoja je tudi v zastopanju založniških hiš v JV Evropi. Takšno možnost si lahko ustvarimo le na podlagi dosedanje zgodovinske in kulturne povezave z zahodnim Balkanom. Naša prednost je, da bolje kot konkurenca iz zahoda poznamo trg jugovzhodne Evrope.

Programska razširitev založniške dejavnosti DSS – izbiranje ciljnih tržnih partnerjev (Tavčar 2006, 152)

Dosedanja založniška dejavnost DSS je bila usmerjena predvsem v izdajanje notnih zapisov in zgoščenk članov, ki delujejo na področju klasične glasbe. Ta dejavnost se bo v prihodnosti morala razmahniti tudi na področje popularne glasbe, kjer so možnosti

pridobivanja sredstev na trgu večje kot pri krogu odjemalcev dosežkov sodobne slovenske klasične glasbe.

Koncertna dejavnost DSS

Koncertna dejavnost DSS se je v zadnjih treh letih močno povečala. Z izkušnjami, ki smo si jih pridobili pri izvedbi največje glasbene prireditve v Sloveniji v letu 2003, Svetovni glasbeni dnevi, bi lahko našo tradicionalno koncertno dejavnost razširili na mednarodne glasbene festivale in povečanje koncertnih programov in ciklov po Sloveniji.

Povečanje števila naročil novih glasbenih del

Poskrbeti moramo, da bodo dela članov DSS kar najbolje zastopana v programih slovenskih glasbenih institucij, pri čemer se moramo zavzemati za to, da bodo skladatelji za ustvarjanje novih glasbenih del primerno nagrajeni.

Promocija del članov DSS

Na področju promocije del članov je DSS v preteklih letih postorilo premalo, saj kot umetniki mlade države že v bližnji soseščini niso dovolj prepoznavni. To dejstvo smo še zlasti opazili lani, ko smo se s svojo založniško dejavnostjo prvič predstavili na Mednarodnem glasbenem sejmu v Frankfurtu. Zato je potrebno mednarodno dejavnost DSS in z njo promocijo del članov razširiti še na predstavitve na drugih večjih mednarodnih sejmih po svetu.

Tržna mreža DSS

Ena najpomembnejših prioritet društva je vzpostavitev tržne mreže edicij, brez katere DSS v prihodnje ne bo moglo ohranjati obsega svojega založništva, že manj pa ga nadgrajevati. Aktivno sodelovanje s trgovinsko mrežo, knjižnicami, glasbenimi šolami in drugimi potencialnimi kupci nam bo omogočalo razvoj in spodbujalo večje povpraševanje na domačem in mednarodnem trgu.

Ustanovitev KOS DSS

Na DSS smo imeli v preteklosti številne težave s poustvarjalci sodobnih glasbenih del naših članov. Težave so bile terminske, finančne in izvedbene narave. V dogovoru s skladateljem Markom Mihevcem sem zato predlagal ustanovitev Komornega orkestra solistov Društva slovenskih skladateljev (KOS DSS), ki bo omogočal kontinuirane in kakovostne javne izvedbe del slovenskih ustvarjalcev. Na osnovi vsakoletnega načrta dela bodo ustvarjalci in poustvarjalci (člani orkestra, ki so sicer zaposleni v drugih institucijah) že vnaprej dogovorili pogoje sodelovanja, kar bo vsem olajšalo terminsko

načrtovanje, DSS pa se bo lahko zaradi večjega obsega dela pri izvajalcih pogajalo za bolj ugodne finančne pogoje sodelovanja.

Prenova društvenih prostorov

Stavba DSS je v zelo slabem stanju in od mestnih inšpektorjev prejemamo opomine, da jo moramo nujno urediti. Zaradi strateškega položaja stavbe v središču Ljubljane, med vsemi najpomembnejšimi glasbenimi institucijami (Festival Ljubljana, Slovenska Filharmonija, Cankarjev dom in Akademija za glasbo) je treba poiskati možnosti za njeno sanacijo.

Pri tem sem opozoril tudi na kulturo organizacije in na pomen določitve prihodnjega načina dela, torej »kako počnemo, kar počnemo« (Tavčar 2005a, 74).

Naj na tem mestu omenim, da je poleg izvajanja strategije DSS pomembno vlogo odigralo tudi ob vstopu Slovenije v Evropsko skupnost, ko so se na novo vzpostavljali odnosi na glasbenem področju, najsi bo to na področju globalizacije ali glokalizacije,²⁸ s tem pa tudi na področju ohranjanja nacionalne kulturne identitete. Delovali smo v skladu z rekom: »Misli globalno, deluj lokalno«.

6.4 Prenova društvenih prostorov

DSS je od pridobitve lastnih prostorov na Trgu francoske revolucije 6 v Ljubljani v letu 1963 enkrat že prenovilo notranje prostore, uredilo Kozinovo dvorano ter Osterčevo sobo. Za prenovo je poskrbel takratni tajnik in skladatelj Maksimiljan Strmčnik. Z leti pa je zunanji del stavbe in notranje prostore načel zob časa. V predlogu strategije razvoja DSS sem zato upravnemu odboru predlagal prenovo stavbe. Pri tem sem navajal, da bi lahko v ta namen izkoristili finančna sredstva, ki smo jih prihranili v preteklih letih in obenem zaprosili za kredit pri banki, katere zgledni komitent smo bili v zadnjem obdobju. Ob tem sem predlagal terminski načrt izvedbe omenjenega projekta v letih 2004 do 2006, pri čemer bi sredstva banke povrnili do konca leta 2009.

Finančno načrtovanje je še dodatno otežilo dejstvo, da je DSS poleg redne dejavnosti v sezoni 2005/2006 načrtovalo praznovanje 60. obletnice delovanja z vrsto odmevnih dogodkov. Zaradi vseh naštetih projektov so bili člani upravnega odbora zaskrbljeni, če bo mogoče s finančnimi možnostmi DSS izvesti vse zastavljene cilje. Po dolgem posvetu so sprejeli celotno strategijo razvoja DSS, ki je vključevala tudi prenovo prostorov in aktivnosti ob obletnici DSS.

V poletnih mesecih 2004 smo tako začeli s pripravo prenove in jo v letu 2006 tudi zaključili. Izvedli smo naslednje naloge:

²⁸ Glokalizacija je medsebojno oplajanje globalnosti z lokalnimi elementi.

- dogovore z MOL in s solastniki stavbe. Sledil je podpis dogovora o sodelovanju, z vključitvijo določbe, da za določeno finančno nadomestilo del zemljišča ob stavbi preide v last DSS (možnost širitve arhiva DSS);
- izbor arhitekta za ureditev prostorov DSS, uskladitev ter pridobitev dokumentacije za prenovo;
- prijavo na razpis »Ljubljana, moje mesto« in pridobitev sofinanciranja za prenovo fasade, strehe in dimnikov;
- izbor izvajalcev prenove;
- ureditev novih prostorov za arhiv;
- nakup profesionalnih arhivskih omar;
- popis celotnega arhiva edicij in notnih materialov;
- popis in urejanje skladiščnih prostorov;
- zamenjavo oken, saniranje dimnikov, ureditev fasade, nosilne strešne konstrukcije ter nakup nove strešne kritine;
- podiranje dotrajanih drvarnic na dvoriščni strani stavbe;
- izvedbo nove etažne centralne napeljave ter nove vertikalne povezave celotnega kurilnega sistema;
- druga dela: elektrika, pleskanje ipd.

Za celotno investicijo smo porabili okoli 83.000 EUR.

6.5 Slavnostna obeležitev 60. obletnice delovanja DSS

Ob slavnostni obeležitvi 60. obletnice delovanja DSS smo izvedli tudi večje število dogodkov:

- skupaj z Glasbeno matico Ljubljana smo povsem prenovili grobišče slovenskih skladateljev na Žalah v Ljubljani;
- koncerte Koncertnega ateljeja DSS smo izvajali v sodelovanju z veleposlaništvu drugih držav;
- izvedli smo projekt »Zlati zbori ob jubileju«, ki je s svojo celotno izvedbo (naročilo novih del za zборе, edicijska mapa in zgoščanka ter koncert) presenetil glasbeno javnost;
- v sodelovanju s finskim in poljskim skladateljskim društvom smo izvedli tri slavnostne koncerte ob praznovanju 60 – letnic delovanja naših društev;
- z Edicijami DSS smo se udeležili dveh mednarodno priznanih glasbenih sejmov v Cannesu v Franciji in v Frankfurtu v Nemčiji;
- izvedli smo prireditve »Komorna noč DSS« z vzornim sodelovanjem Zavoda za kulturne prireditve Celje;

- v sklopu Festivala Bled in v sodelovanju s KOS DSS smo izvedli projekt »Noč slovenskih skladateljev«;
- v sodelovanju s Festivalom Ljubljana smo v sklopu prireditve Slovenski glasbeni dnevi organizirali poseben koncert v počastitev praznovanja društva Pro Musice Vive«;
- aktivno smo sodelovali v žiriji Slovenske popevke«;
- izvedli smo uspešno mednarodno gostovanje KOS DSS z deli slovenskih skladateljev v Londonu«;
- uprizorili smo glasbeno baletno pravljico »Tinko Polovinko« v počastitev preminulega člana DSS Janeza Bitenca«;
- izdali smo rekordno število edicij, muzicij in izvedbenega notnega materiala ter največje število zgoščenk doslej (devet zgoščenk iz zbirke Ars Slovenica«);
- notografirali in izdali smo prvo slovensko opero »Brata« našega člana Alojza Ajdiča«;
- izdali smo zborovsko edicijo »Zlati zbori ob jubileju««;
- izdali smo didaktično edicijo »Zgodnji samospevi««;
- izdali smo edicijo »Zimzelene melodije avtorja Mojmirja Sepeta««;
- v sodelovanju z RTV smo pripravili enourno dokumentarno oddajo o nastanku in razvoju DSS«;
- leto smo zaključili s slovesno akademijo, podelitvijo priznanj najzaslužnejšim članom DSS in s slavnostnim koncertom.

V zadnjem obdobju je delovanje DSS močno zaznamovalo tudi sodelovanje z javnim zavodom RTV. Člani so namreč sodelovanje z nacionalno pomembno kulturno institucijo vedno ocenjevali kot pomembnejši del stanovske dejavnosti, v različnih obdobjih delovanja pa so bile njihove povezave z zavodom tudi različno uspešne. Ob prehodu v novo tisočletje sodelovanje ni bilo zadovoljivo, zato so bili potrebni precejšnji napor, da je DSS v svet RTV Slovenija in v njihovo programsko ter gospodarsko komisijo uspelo imenovati svojega predstavnika. Kot generalni sekretar sem aktivno sodeloval v omenjenih organih in boljše povezave z zavodom so se odražale na naših skupnih projektih (snemanje novih del, zgoščenk, dokumentarnega filma o društvu ipd.).

Ob pregledu obsega dogodkov ob jubileju DSS si je mogoče predstavljati, da je bilo za njihovo izvedbo porabljeno mnogo več finančnih sredstev kot jih je DSS v tem letu prejelo. Za omenjeni jubilej smo dodatno porabili nekaj več kot 75.000 EUR, pri čemer smo ob številnih zaprosilih za sponzorska sredstva na razumevanje in podporo naleteli le pri MK in SAZAS.

Eden od zadnjih pomembnejših dogodkov jubilejnega leta 2006 je bil redni občni zbor DSS, kjer je predsednik upravnega odbora skladatelj Jani Golob predal predsedniško palico svojemu nasledniku skladatelju Tomažu Habetu.

DSS je po izvedbi kriznega managementa v letih 2001–2003, finančnega pozitivnega salda v letu 2003, prenovi društva v letih 2004–2006 in izvedbi jubilejnih slovesnosti v letih 2005–2006 ponovno pristalo v negativnem stanju cca -30.200 EUR. Tokrat seveda primanjkljaj ni bil posledica slabega načrtovanja oz. vodenja ali nadzora poslovanja društva, pač pa zavestne vnaprejšnje odločitve vseh članov upravnega odbora in generalnega sekretarja, da je treba poskrbeti za razvoj DSS. Tako smo za izvedbo notranje prenove prostorov in stavbe društva najeli kredit. Ob tem smo se zavezali, da bomo finančno stanje v treh letih po prenovi ponovno pripeljali do pozitivnega salda. Sanirano je bilo v dveh letih. Obravnavano obdobje DSS uvrščamo v razvojno krizo (obravnavano v poglavju 2.4).



7 SANACIJA POSLOVANJA DSS 2007–2008

Sanacija poslovanja v letih 2007 in 2008 je potekala na področjih izvedbe pogodbenih obveznosti do MK in MOL, delne reorganizacije delovnih mest in z njo povezane kadrovske okrepitve, ter predvsem finančne sanacije negativnega stanja DSS.

V programskem smislu je imelo DSS v letih 2007 in 2008 številne pogodbene obveznosti, saj smo z MK in MOL podpisali pogodbi za ambiciozen program, ki ga je bilo treba izpeljati in finančno omogočiti. Ob tem smo pogosto naleteli na težave, saj so programske želje in ideje umetniških vodij praviloma presegale možnosti DSS tako v organizacijskem kot v kadrovskem in v finančnem pogledu. Kot generalni sekretar sem bil tako ves čas v poziciji usklajevanja programskih vizij z realnimi možnostmi za njihovo izvedbo. Vseskozi sem moral zagovarjati prednostno izvajanje dogovorjenih pogodbenih obveznosti in pogosto zavračati nove projekte, ki so bili v programskem smislu zanimivi, v finančnem pa neizvedljivi. Obenem je imelo DSS zaradi najetega kredita in negativnega stanja iz leta 2006 v tem obdobju tudi likvidnostne težave. Kljub navedenemu smo v tem času izvedli nekaj odmevnih projektov: gostovanji Komornega orkestra solistov DSS v Avstriji in Nemčiji, festival Unicum z naslovom »Razgled po Evropi«, našo dejavnost smo predstavljali na odmevnih mednarodnih glasbenih sejmih v Frankfurtu in v Cannesu, okrepili sodelovanje z veleposlaništvu za izvedbo Koncertnega ateljeja DSS in izdali revidirano verzijo ene najbolj uspelih oper Marjana Kozine »Ekvinokcij«.

Do delne reorganizacije delovnih mest je pripeljala situacija na DSS. Zaradi velikega obsega dela v preteklosti, ter s tem povezanih psihičnih in fizičnih naporov, so se v strokovni službi začela pojavljati nerazumevanja med zaposlenimi, ki so se zrcalila tudi v odnosu do generalnega sekretarja in članov društva. Ob upoštevanju zakonskih podlag (ZDR 2002) je bilo potrebno z veliko mero potrpežljivosti in s številnimi pogovori s sodelavci ter zunanjim pravnim svetovalcem razčistiti določena nesoglasja v kolektivu, strokovno pristopiti k HRM (Biloslavo 2006, 32) in pripraviti optimalno kadrovske zasedbo strokovne službe DSS. V letih 2007 in 2008 sta nas tako zapustili dve sodelavki, pridobili pa smo tri nove sodelavce. Trenutna kadrovska sestava na DSS izpolnjuje visoke standarde: »Intelektualni kapital kot najširši pojem obsega človeški kapital, ta pa intelektualna sredstva organizacije« (Tavčar 2005a, 97), sestavljena pa je takole:

Tabela 7.1 Zaposleni v letu 2009

Redno zaposleni	Zunanji sodelavci
Generalni sekretar – Mitja Bervar	Tajnik DSS
Vodja založništva – Klemen Weiss	Umetniški vodje
Vodja koncertne dejavnosti – Aleksij Valentinčič	Sodelavci SIGIC
Koordinatorica prog. in projektov – Brigita Gojić	Zunanje računovodstvo
Pomočnik Edicij DSS – Štefan Hladnik	Čistilka, notografi

Vir: Bervar 2007a.

Tretje področje je obsegalo sanacijo negativnega finančnega stanja iz preteklosti. V obdobju dveh let smo tako ob neokrnjeni izvedbi celotnega programa poravnali vse kreditne obveznosti in sanirali negativno stanje društva. Izvedba sanacije je bila zelo naporna, saj je bilo kljub predhodni uspešni izvedbi kriznega managementa in pridobljenem zaupanju pri članstvu večkrat opaziti zaskrbljenost zaradi negativnega stanja. S kakovostnim delom na vseh področjih smo iz negativnega rezultata v letu 2005 (-30.500 EUR) ob zaključnem računu za leto 2008 uspeli ponovno doseči pozitivno stanje DSS (+10.800 EUR) (priloga 8). To smo dosegli na način, da smo v letu 2007 energijo usmerili predvsem v vračilo kredita in saniranje negativnega stanja, izdajo založniškega programa pa smo prestavili v naslednje leto. Tako smo v letu 2008 izvedli vse obveznosti iz leta 2007 in celoten program leta 2008.

Opisano obdobje delovanja DSS lahko v teoretičnem smislu uvrstimo v obdobje likvidnostne krize podjetja (o kateri je bilo govora v poglavju 2.4). Glede na svetovno recesijo, ki je v Slovenijo v polni meri vstopila v letu 2009, je mogoče ugotoviti, da so bili projekti razvoja DSS v letih 2001–2008 izvedeni v zadnjem optimalnem trenutku in da v sedanji oteženi situaciji ne bi bili mogoči v celotnem obsegu.

8 POVZETEK REZULTATOV DELOVANJA DSS 2001–2008

8.1 Primerjava treh obdobj delovanja DSS

Od leta 2001 do 2008 so bile v društvu izpeljane številne spremembe na programskem, kadrovskem, organizacijskem in finančnem področju. S časovno nekoliko odmaknjenim pogledom lahko omenjeno obdobje razdelimo na tri: prvo obdobje v letih 2001–2003 je zaznamovala akutna kriza, drugo obdobje v letih 2004–2006 razvojna kriza, tretje obdobje v letih 2007–2008 pa kriza likvidnosti. Vsa tri obdobja so se razvijala kot logične posledice situacij iz preteklih obdobj, v programskem smislu pa so se dopolnjevala in nadgrajevala. Pristopi reševanja krize so morali biti v vsakem obdobju življenjskega cikla drugačni, ukrepi za zdravljenje krize pa so bili iz teoretičnega vidika prepoznavni in jasni (Dubrovski 2004, 93–117). Strniti jih je mogoče v naslednjo tabelo:

Tabela 8.1 Obdobja kriz na DSS

	2001–2003	2004–2006	2007–2008
Vrsta krize	Akutna kriza	Razvojna kriza	Kriza likvidnosti
Število zaposlenih	3	4	5
Stanje na začetku/na koncu obdobja	-42.000* / +34.600 EUR	-30.500 / -23.900 EUR	+10.300 / +10.800 EUR
Število novih del	0**	27	35
Število izdanih edicij	15	50	75
Število izposoj notnih materialov	102	295	345
Število članov v (strokovnih) svetih glasbenih institucij	6	12	22

*Neuradno stanje v začetku leta 2001.

** DSS takrat sploh še ni odločalo o financiranju novih del.

Vir: Bervar 2007b.

Ob primerjavi vseh treh obdobj lahko ugotovimo, da so povzročila velika nihanja na področjih sodelovanja, zaupanja, predanosti in aktivnosti, tako pri zaposlenih kot med članstvom in v odnosih z državnimi institucijami, odjemalci, dobavitelji, lokalnim okoljem in javnostjo. Vendar pa zgornja razpredelnica kaže, da smo na DSS kljub trem različnim kriznim obdobjem uspeli zagotoviti nenehno rast na vseh področjih, najsi bo na strokovnem, kadrovskem ali finančnem. DSS je postalo po organiziranosti dela eno izmed vzorčnih kulturnih društev v Sloveniji (priloga 9). Prav tako lahko ugotovimo, da se je močno povečal promet njegove edine profitne dejavnosti, izposoje notnega materiala, s katero je premoščalo vsa tri težavna obdobja (priloga 10).

Društvo je bilo uspešno, ker smo dolgoročno izpolnili pričakovanja vseh vpletenih. Dolgoročnost pa terja zaupanje, sodelovanje, iskanje skupnih in ne enostranskih koristi (Tavčar 2008, 21). V strateškem pogledu lahko rečemo, da ni dovolj samo postavljati cilje, ampak jih je potrebno tudi dosežati (Tavčar 2008, 23). DSS jih je celo presegle.

8.2 Primerjava uvedbe kriznega managementa pri malem podjetju in društvu

Preden se začnemo ukvarjati s primerjavami, je potrebno upoštevati izhodišče primerjav. V našem primeru na eni strani primerjamo malo ali srednje podjetje (in ne podjetnika) na drugi strani pa društvo, ki deluje v javnem interesu (kar ga znatno razlikuje od drugih kulturnih društev). Te predpostavke so predpogoj za lažjo primerjavo med omenjenima organizacijama. V nadaljevanju prikazujem nekaj razlik med obema (tabela 8.2).

Tabela 8.2 Primerjava med malim/srednjim podjetjem in DSS

	Malo/srednje veliko podjetje	DSS
pravna oblika	gospodarska družba	nevladna organizacija
pravne podlage	zakon o gospodarskih družbah	zakon o društvih
značilnost delovanja	profitna organizacija	neprofitna organizacija
status	malo/ srednje podjetje	društvo v javnem interesu
vodstveni organ	direktor/uprava	generalni sekretar/upravni odbor
glavni vir financiranja	lastna sredstva	državni in lokalni organi
uporaba dobička	izplačilo dividend/razvoj	vlaganje v lastne programe
merila uspešnosti	dobiček	kakovost in količina projektov

V primerjavi reševanja krize ene ali druge institucije lahko ugotovimo, da so vzroki specifični za vsako organizacijo posebej, izhajajo pa iz skupnih teoretičnih razlag, ter se pri obeh prepletajo skozi primerljive vzorce (vsebinsko smo teoretično obravnavali v poglavju 2). Opazna razlika med njima se kaže pri ukrepih na področju financ. Društva se zaradi narave delovanja v manjši meri poslužujejo prestrukturiranja tujih virov financiranja in področjem lastnega (notranjega) financiranja, sicer pa so zanje uporabni vsi ostali ukrepi, ki pripeljejo podjetja iz krize.

DSS je v osnovi neprofitna organizacija, zato je delo v managementu na DSS specifično in še najbolj sorodno privatnemu managementu. Čeprav je management v malem podjetju že po naravi bolj tržno naravnano, mora tudi DSS zaradi spremenjenih razmer svoje delovanje približevati trgu. Temeljna razlika tako nastane v poslanstvu institucije, ki se mora odražati tudi v ustreznih kadrovskih rešitvah (Jelovac 2002 v

Hrovatin 2002, 72–73). Pri zaposlovanju v strokovno službo na DSS praviloma velja, da morajo imeti zaposleni znanja iz finančno-organizacijskega področja, ki se prepletajo z znanji iz strokovno-glasbenega področja. Zaposlovanje v NVO ima kar nekaj posebnosti, zaradi katerih delo v njih teče na poseben način in zahteva tudi zaposlene s posebnimi lastnostmi (Jelovac 2002 v Svetlik 2002, 94). Širok obseg potrebnih znanj otežuje iskanje sposobnih ljudi, ki bi bili pripravljeni delovati v okviru DSS. Seveda tudi mala podjetja potrebujejo strokovne ljudi, vendar so področja delovanja posameznika v njih nekoliko bolj splošna. Pri zaposlovanju na DSS je velikega pomena odnos posameznika do umetnosti, saj je delo na eni strani izjemno naporno, na drugi pa skromno finančno nagrajevano. Omeniti velja še pomen medijev, ki so za DSS znatno bolj pomembni kot za mala podjetja, ki lahko preživijo tudi brez večje medijske pozornosti. Za delovanje DSS pa sta dobra medijska pokritost delovanja in odnos javnosti vitalnega pomena, saj mora zaradi delovanja v statusu javnega interesa zagotavljati pluralnost, odprtost, strokovnost in dostopnost vsej zainteresirani domači in mednarodni javnosti.

Posledice krize lahko podjetje pripeljejo v likvidacijo (stečaj, prisilno poravnavo ipd.), DSS pa v takem primeru grozi izguba statusa društva v javnem interesu, posledično pa izguba stabilnega sofinanciranja MK in MOL, zaposlenih v strokovni službi, profitabilne dejavnosti in lastniških prostorov. Delovanje društva bi se v takem primeru iz obširne dejavnosti zmanjšalo na stanovska srečanja in druženja.

9 DSS V PRIHODNJE

9.1 Potencialne nevarnosti

DSS je v zadnjem desetletnem obdobju preživelo zelo dinamičen del življenjskega cikla (podjetja oz. društva). Zapisano je že bilo, da na delovanje DSS močno vplivajo nekatere zakonitosti, ki lahko pomenijo tudi potencialne nevarnosti. Prav iz izjemnega obsega delovanja (profesionalne strokovne službe, številnih in raznolikih področij strokovnega delovanja, vzdrževanja statusa društva, ki deluje v javnem interesu, razvejane založniške dejavnosti, ambicioznega sistema spodbujanja nastanka slovenskih glasbenih novitet, mednarodnega sodelovanja, aktivnega sodelovanja članov v strokovnih svetih glasbenih institucij) izhajajo potencialne nevarnosti, ki lahko v prihodnje povsem preobrnejo trend delovanja DSS. Mednje sodijo:

- nevarnosti spremenjenih finančnih razmer v mednarodnem okolju;
- zakonske podlage urejanja avtorskih pravic v mednarodnem prostoru in z njimi povezane nepravilne strateške odločitve za uveljavitev in spodbujanje izvajanja avtorskih pravic v Sloveniji;
- nepravilne strateške odločitve v odnosu do sofinancerjev (MK in MOL);
- premalo preiščeni strokovni poudarki stanovskega društva v odnosu do kreiranja kulturne politike na področju delovanja;
- neusklajeno delovanje članov DSS v svetih glasbenih institucij, kjer pogosto predstavljajo svoja osebna in ne vedno stanovska strokovna na stališča;
- neusklajeno delovanje UO in strokovne službe DSS ter iskanje obvodov mimo preverjenega sistema delovanja DSS;
- ponovna uveljavitev »vrtičkarskega« principa delovanja članov DSS;
- spremenjene okoliščine na založniškem trgu in z njimi povezane nepravilne odločitve glede razvoja lastne založniške dejavnosti;
- zamegljevanje pristojnosti in odgovornosti med člani UO in strokovno službo;
- nesistematično povečevanje obsega koncertne dejavnosti;
- nedosledna delitev finančno-organizacijskega dela (strokovna služba) od programsko-umetniškega področja (člani DSS);
- nepremišljena in nesistematična reorganizacija dela na DSS.

Potencialnih nevarnosti za prihodnje delovanje DSS je veliko, največje med njimi je po mojem mnenju treba iskati v zelo raznolikih pričakovanjih in vizijah članov o prihodnji vlogi stanovske skladateljske organizacije, tako v odnosu do javnosti kot do njih samih.

9.2 Možnosti razvoja

V projektnih nalogah v letih 2001 in 2004 sem predstavil možnosti razvoja DSS v prihodnje. Že navedenih na tem mestu ne bom ponovno omenjal, osredotočil se bom na zamisli o dolgoročnih možnostih razvoja DSS. Morda bodo čez nekaj let določene med njimi neizvedljive, saj na realno možnost njihove izvedbe vplivajo tudi pogosto nepredvidljive zunanje okoliščine v svetu in v Sloveniji. Sedanji trend delovanja strateškega managementa tako nalaga DSS, da vsake 3–5 let ponovno preveri izpolnjevanje ciljev lastne strategije in pripravi novim razmeram prilagojeno vizijo razvoja društva.

V današnjem trenutku so možnosti razvoja DSS naslednje:

- širitev založniške dejavnosti na oddaljene trge (ZDA, Indija, Kitajska ipd.);
- posodobitev založniške dejavnosti, aktivnejše sodelovanje s partnerji iz sosesčine (JV del Evrope, Avstrija, Italija ipd.) in zaposlitev notografa za notografiranje glasbenih del;
- širitev in dograditev arhiva DSS na dodatno pridobljenem zemljišču;
- širitev stanovskega in strokovnega delovanja na vse zvrsti glasbe;
- ustanovitev »glasbene hiše« – sodelovanje glasbenih institucij (DSS, SAZAS, SIGIC, IPF ipd.) za uveljavljanje pravic s področja glasbe in za sodelovanje na področjih davčne zakonodaje, skupen nastop pri pravnih, socialnih in družbenih vprašanjih in sofinanciranju enovite in sistematične predstavitve slovenskega glasbenega področja na mednarodnih glasbenih sejmih, kot so Frankfurt Messe, Midem, Musicora;
- skupni in usklajeni nastopi pri lobiranju v EU (European Music Office, European Composers Forum ipd.);
- investicija v nov objekt – gradnja oz. prenova hiše z lastno dvorano za predstavitve zgoščenk, s snemalnico in urejenim kotičkom, kjer bi se lahko glasbeniki srečevali, izmenjavali mnenja ipd.;
- ustanovitev gospodarskega podjetja v lasti DSS, ki bi omogočal razvoj poslovanja;
- poenotenje arhivov glasbenih hiš in skupna mreža notnega materiala v Sloveniji;
- e-poslovanje in e-trgovanje na štirih temeljnih spletnih področjih: (Kotler 2004, 40; Devetak 2007, 203) podjetje porabniku (B2C), podjetje drugemu podjetju (B2B), porabnik porabniku (C2C) in porabnik podjetju (C2B);
- spletna prodajna mreža slovenskih notnih edicij in edicij mednarodnih partnerjev DSS;

- aktivno spletno komuniciranje za promocijo slovenskih skladateljev in njihovih del.

Čas bo pokazal, katere izmed naštetih možnosti razvoja DSS so izvedljive. Nekatere med njimi se morda na prvi pogled zdijo preveč ambiciozne, a takšne so se zdele tudi ideje o razvoju DSS v letu 2001.

10 ZAKLJUČEK

V uvodu diplomske naloge »Model kriznega managementa v društvih« sem izpostavil problematiko kulturnih društev v Sloveniji, za katere je značilna premajhna fleksibilnost pri reševanju programsko-umetniških in finančno-organizacijskih problemov.

V Sloveniji na področju kriznega managementa v kulturnih društvih nimamo veliko izkušenj, teoretične podlage za njegovo uveljavitev, ki bi upoštevale specifičnosti društvenega delovanja, pa so skromne. V teoretičnem delu naloge sem se zato naslonil na značilnosti kriz v malih in srednjih podjetjih, ki lahko v določeni meri postanejo izhodišča za krizni management v kulturnih društvih. Kriza v podjetjih ali društvih je namreč stanje, ki povzroča šokantne in kritične situacije. Te je treba najprej zaznati, jih nato strokovno analizirati in v nadaljevanju pripraviti teoretična izhodišča za njihovo reševanje. Simptomi so signali, ki krizo napovedujejo, udeleženci v krizi pa moramo biti pozorni predvsem na vzroke, ki jo ustvarjajo. V krizo so vpleteni notranji in zunanji udeleženci, ki s svojo dejavnostjo vplivajo na njeno reševanje ali pa poglobljanje.

DSS je v letih 2001–2008 preživelo kar tri krize: akutno krizo (2001–2003), razvojno krizo (2004–2006) in krizo likvidnosti (2007–2008), pri čemer je bilo za reševanje zapletene situacije uporabljenih precej modelov, ki jih ponuja teorija. Na koncu teoretičnega poglavja sem opredelil način organiziranosti in delovanja kulturnih društev v Sloveniji.

Razlago praktičnega primera DSS sem začel s predstavitvijo njegove zgodovine. Prav v obravnavanem obdobju je društvo praznovalo 60. obletnico delovanja, ki je bila tako v obdobju bivše države Jugoslavije kot v samostojni Sloveniji zaznamovana z naporji za zagotavljanje pogojev za skladateljsko ustvarjalnost, koncertno in založniško dejavnost, mednarodno promocijo slovenske glasbe, zaščito avtorskih pravic in sodelovanje z ostalimi glasbenimi institucijami, s katerimi je soustvarjalo glasbeno podobo našega časa.

V leto 2001, ki ga štejemo za začetek kriznega managementa, je vstopilo z negativnim finančnim stanjem, ki je posredno in neposredno vplivalo na vsa področja njegovega delovanja. Seveda so vzroki nastali že mnogo prej, simptomi v obliki nerazumevanja med člani, člani in zaposlenimi ter posledično pogostimi menjavami kadrov, pa so ob pomanjkanju strategije prihodnjega delovanja sodu izbili dno. H kriznemu stanju je pripomogla tudi negativna medijska kampanja, ki je močno načela javno podobo društva. Med vzroke, ki so botrovali nastanku krize, štejemo problematike finančne (ne)likvidnosti, neizvedenih pogodbenih obveznosti, pomanjkanja managerskih znanj, spremenjenih razmer na političnem in gospodarskem področju, ter spremenjenega načina sofinanciranja s strani MK. K reševanju krize na DSS smo pristopili z zavedanjem, da vsaka kriza ob primernem pristopu lahko pomeni tudi

priložnost. Najprej smo izvedli analizo stanja, s posebno pozornostjo pa smo v njej obravnavali področja, na katerih je prihajalo do zastojev. Ob prevzemu funkcije generalnega sekretarja sem na podlagi analize stanja ob soglasju in podpori UO v letih 2001–2003 izvedel sanacijo stanja akutne krize. Z ustvarjanjem pozitivne energije med člani in zaposlenimi sem poskušal prepoznati in reševati tako prikrite kot prepoznavne težave. Na kadrovske področju sem najprej k sodelovanju pridobil novo osebje (člane in zaposlene), ki je bilo pripravljeno aktivno sodelovati pri sanaciji društva. Po natančni določitvi del in nalog sem razdelil pristojnosti in odgovornosti med programske vodje in strokovno službo. Tudi organizacijo dela na društvu sem prilagodil področjem dela: založništvu, koncertni dejavnosti in vsebinskim projektom. Celotno finančno in računovodsko poslovanje pa sem zaradi zagotavljanja nadzora, stabilnosti in vzdržnosti financ prevzel v svoje roke. Sprva je zaradi spremenjenega načina dela na DSS prihajalo do dvomov oz. kar odkritih nasprotovanj nekaterih članov, spremenjeni pogoji dela pa so povzročili tudi kadrovske spremembe v strokovni službi. K nezavidljivi situaciji so s svojimi pogledi pripomogli še različni mediji. Kljub navedenemu je konec leta 2003 DSS uspešno zaključilo obdobje akutne krize, v katerem je uspešno izvedlo krizni management na strokovnem, organizacijskem, kadrovske in finančnem področju delovanja. Rezultati v tabelah in prilogah te naloge navedeno nepreklicno potrjujejo.

Obdobje v letih 2004–2006 zaznamuje razvojna kriza DSS, ki je nastala kot posledica uspešne sanacije predhodnega obdobja. V t. i. »drugem kriznem obdobju« smo najprej ponovno preverili ter potrdili temeljne cilje in poslanstvo DSS. Prav na slednjem smo utemeljili predlog nove razvojne politike društva. Podlaga za pogovore z UO in za pripravo strategije dela društva v prihodnosti je bila PPPP analiza. Med temeljne prednosti DSS smo takrat uvrstili tradicijo delovanja društva, njegovo fleksibilnost ter usposobljenost kadrov na programskem in managerskem področju. Pomembne pomanjkljivosti in nevarnosti smo prepoznali v premalo usklajenem delovanju članov in zaposlenih v strokovni službi ter v nedokončani reorganizaciji DSS. Del navedene analize je predstavljal tudi predlog strategije razvoja DSS v prihodnje. V strategiji sem predlagal prioritete prihodnjega delovanja in izpostavil zlasti: širitev edine profitabilne dejavnosti (izposoje notnega materiala v domačem in mednarodnem okolju) v JV Evropo, promocijo slovenskih skladateljev s koncerti in založniško dejavnostjo, ureditev izvajanja zaščite avtorskih pravic, ustanovitev orkestra KOS DSS in prenovo društvenih prostorov. Prav prenova društvenih prostorov je, skupaj s povečano programsko aktivnostjo ob praznovanju 60-letnice delovanja DSS, povzročila razvojno krizo na DSS. Ob njej smo namreč izvedli celotno reorganizacijo društva, uredili nov arhiv Edicij DSS, pridobili dodatno zemljišče za njegovo povečanje, uredili fasado stavbe in posodobili napeljave v pisarnah. Intenzivni gradbeni posegi so bili izvedeni v praktično istem terminskem obdobju kot slavnostni projekti ob 60. obletnici delovanja

DSS. Praznovanje jubileja je odmevalo na vseh področjih našega delovanja. V domačem in mednarodnem okolju smo tako pripravili celo vrsto koncertnih dogodkov in razširili založniško dejavnost. Z aktivnim delovanjem v Svetu RTV ter v njegovih programskih in gospodarskih komisijah smo uspeli izboljšati in povečati tudi obseg sodelovanja z našo osrednjo medijsko hišo. Za razvojno krizo DSS je mogoče zatrditi, da je bila do neke mere »načrtovana« oz. predvidena, vsekakor pa ves čas pod nadzorom. Po končanju obdobja razvoja sem članom UO zagotovil, da bomo nastalo situacijo uredili v naslednjem triletnem obdobju. Uspelo nam je v dveh letih.

Tretje in zadnje obdobje pričujoče naloge, ki zajema obdobje od 2007 do 2008, pa lahko opredelimo kot krizo likvidnosti, ki je nastala po velikih in zahtevnih projektih, ki smo jih izvedli v predhodnem obdobju. Programske ambicije skladateljev se po obdobju praznovanja obletnice seveda niso zmanjšale, obenem pa je bilo treba vrniti kreditne obveznosti in v neokrnjenem obsegu izvesti vse pogodbene obveznosti do MK in MOL. Zaradi naštetih dejstev je v strokovni službi vladalo zelo strogo načelo varčevanja in povečevanja prihodkov, sponzorskih sredstev in donacij. V tem obdobju je bil tudi zaključen proces prenove kadrovskega stanja na DSS.

Vsako izmed treh kriznih obdobj so zaznamovale specifične značilnosti, ki jih ni mogoče nekritično primerjati, je pa razvidno, da so se ob upoštevanju realnega stanja na DSS logično nadaljevala in nadgrajevala. Obdobja prikazujejo precejšnja nihanja posameznih postavk, čemur je nujno dodati, da sta se ravni kvalitete in kvantitete programov DSS v celotnem osemletnem obdobju nenehno dvigovali.

Na koncu diplomske naloge sta predstavljeni še dve pomembni področji, ki bosta predvidoma krojili nadaljnji razvoj delovanja DSS. Prvo področje predstavlja potencialne nevarnosti, med katerimi zlasti izpostavljam nekatere strateške odločitve in stališča DSS na nekaterih področjih kulturne politike ter zaščite avtorskih pravic in nedosledno razdelitev finančno-organizacijskega dela (torej dela strokovne službe) od programsko-umetniškega področja (obveznosti članov DSS). Drugo področje predstavljajo možnosti razvoja DSS. V nalogi je predstavljenih več, v zaključku pa bi rad izpostavil dve, ki sta po mojem mnenju najbolj pomembni: ustanovitev »Glasbene hiše«, povezave s primerljivimi nevladnimi glasbenimi institucijami v skupen in močnejši organizem, ter e-poslovanje in e-trgovanje notnih materialov v sodelovanju s SIGIC – Slovenskim glasbeno-informacijskim centrom.

Cilji diplomskega dela so bili doseženi v celoti. V nalogi sem na osnovi teorije delovanja kriznega managementa v podjetju in njenih ustreznih prilagoditvah na organizem društva predstavili praktičen primer uspešne sanacije treh različnih kriz kulturnega društva na konkretnem primeru DSS. Pristopi k reševanju kriz so v nalogi predstavljeni in podkreppljeni s konkretnimi podatki in tabelami.

Trenutno smo v obdobju recesije, zato je mogoče sklepati, da se bodo KD v večjem številu soočala s težavami, ki bodo pomembno vplivale na njihovo stanje in položaj v

Zaključek

družbi. Še zlasti to velja za društva, ki so pridobila status delovanja v javnem interesu, torej imajo odgovornost tudi v zaostrenih ekonomskih in družbenih razmerah na nacionalnem nivoju zagotavljati vrhunske programe in projekte. Praktične izkušnje reševanja kriznih situacij DSS, podkrepnjene s teoretičnimi izhodišči, bodo lahko primerno izhodišče za začetek sanacije njihovega delovanja, prestrukturiranja in razvoja. Ključne ugotovitve naloge je mogoče strniti v naslednja spoznanja:

- način pristopa h kriznemu managementu v malih podjetjih in društvih je v osnovi podoben, razlikuje se predvsem v specifičnosti poslanstev in področjih delovanja;
- v zadnjih letih se razlika med podjetji in društvi manjša, saj se obe organizaciji pogosto najdejo v podobnih tržnih, finančnih in organizacijskih težavah (v mislih imam predvsem KD, ki delujejo v javnem interesu in se od ostali KD razlikujejo po večjem obsegu in kompleksnejši organizaciji delovanja);
- z večanjem družbenega pomena in finančnih sredstev KD je treba povečevati tudi notranjo delitev pristojnosti KD med finančno-organizacijsko in programsko-umetniško področje;
- težave pri delovanju večjih KD pogosto izhajajo tudi iz dvojnosti njihove vloge. Pogosto namreč delujejo kot t. i. »dvoživke«, ki morajo na eni strani upoštevati določbe Zakona o društvih na drugi strani pa Zakona o gospodarskih družbah. Nekatera društva se namreč odločijo, da kot lastniki ustanovijo gospodarsko družbo, ki namesto njih opravlja določena opravila in naloge. Takšne rešitve so v Sloveniji znane, v praksi pa žal poznamo tudi veliko število zlorab navedenih rešitev;
- v večjih KD lahko prihaja do problema delitev odgovornosti med predsednikom (pravno odgovorno osebo, ki je v številnih primerih strokovnjak s področja delovanja društva npr. pisatelj, skladatelj, slikar ipd.) in generalnim sekretarjem (ki vodi finančno in organizacijsko delovanje društva). V primeru DSS zaradi medsebojnega zaupanja in korektnih osebnih odnosov do teh težav ni prišlo, čeprav uveljavljen sistem delovanja tega v načelu ne zagotavlja;
- pristojnosti direktorja v podjetju in pristojnosti generalnega sekretarja v KD se razlikujejo, in prav ta razlika pogosto močno otežuje kakovostno delovanje generalnega sekretarja;
- v večjih KD, združenjih in društvih z statusom javnega interesa se vseskozi kažejo težnje članov po zadovoljevanju osebnih interesov. Kadar v KD ni postavljene močne strokovne službe, ki bi nadzirala finančno poslovanje, osebni interesi pogosto prevladajo nad društvenimi.

Na osnovi teh primerov je mogoče izpostaviti, da KD najbolje delujejo v osnovnih okvirih, ki jih določa Zakon o društvih. V primerih, ko se odločijo za izvedbo večjih

projektov (povečanje raznovrstne dejavnosti, prevzem v upravljanje ali sanacijo večjih stavb na lokalnem ali nacionalnem nivoju, prijava na razpise EU ipd.) pa je primerno, da si društva postavijo strokovno službo, od katere lahko zahtevajo profesionalne pristope, obenem pa jo lahko člani UO in nadzornega odbora nadzirajo in po potrebi tudi zamenjajo.

Ob dolgoletnem delovanju na področju KD v Sloveniji in izvedbi kriznega managementa na DSS sem prišel do naslednjih spoznanj:

- KD, ki imajo večji lokalni ali nacionalni pomen bi s pridobitvijo statusa društva v javnem interesu, morala pridobiti tudi boljše pogoje pri pridobivanju finančnih sredstev;
- za KD, ki delujejo v javnem interesu, bi morali v zakonodaji predvideti bolj transparentne in jasno razdeljene pristojnosti vseh odgovornih, da ne bi bilo več mogoče izrabljati določil veljavne zakonodaje;
- trenutno imajo večja KD zakonsko obveznost opraviti revizijo poslovanja, če presežejo dovoljeni cenzus. Tej rešitvi bi se po mojem mnenju morala pridružiti še dopolnitev, da bi morala društva, ki presegajo določen obseg finančnega poslovanja, obvezno ustanoviti profesionalno strokovno službo s pripadajočimi pooblastili in odgovornostmi.

Društvo slovenskih skladateljev se tako v začetku leta 2009 nahaja v zelo dobri kondiciji. Upati je, da bodo vsi člani in zaposleni v strokovni službi društva znali izkoristiti programsko in poslovno prednost, ki smo ju pridobili skozi pretekla krizna obdobja. To sta nam priznali tako domača kot mednarodna zainteresirana javnost in na nas je odgovornost, da zaupanje upravičimo tudi v prihodnje.



LITERATURA

- Augustine, Norman R. 2000. Managing the crisis you tried to prevent. V *Harvard business review on crisis management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Biloslavo, Robert. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Boeckenfoerde, Bjoern. 1993. Kriza podjetja. *Pristop*, 2: 33–40
- Čopič, Vesna. 1997. *Kulturna politika v Sloveniji: nacionalno poročilo o kulturni politiki Slovenije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Devetak, Gabrijel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management in prestrukturiranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Hwag, Peter in David J. Lichtenthal. 2000. Anatomy of organisational crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 8 (3): 129–140.
- Jelovac, Dejan. 2002. Odisejada krmarjev neprofitnega sektorja. V *Jadranje po nemirnih vodah managementa nevladnih organizacij*, ur. Dejan Jelovac, 11–27. Ljubljana: Radio Študent in Študentska organizacija Univerze; Koper: Visoka šola za management.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Tretja, dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management.
- Krystek, Ulrich. 1989. *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Lerbinger, Otto. 1997. *The crisis manager facing risk and responsibility*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Malešič, Marjan. 2004. *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Marinič, Igor. 1997. Ali imata inovativni management in kriza podjetja kaj skupnega? *Naše gospodarstvo* 49 (5/6): 144–146.
- Mayers, Gerald C. in John Holusha. 1986. *Managing crisis*. London: Unwin.
- Müller, Rainer. 1986. *Krisenmanagement in der Unternehmung*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Literatura

- Pümpin, Cuno in Jürgen Prange. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Seymour, Mike in Simon Moore. 2000. *Effective crisis management*. London, New York: Casell.
- Slatter, Stuart. 1987. *Corporate recovery: a guide to turnaround management*. London: Penguin.
- Sruk, Vlado. 1980. *Filozofsko izrazje in repertorij*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Tavčar, Mitja I. 1990. Sistemski koncept kriznega upravljanja in vodenja podjetja. *Organizacija in kadri* 23 (5/6): 396–412.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, Mitja. 2005a. *Skriti zakladi znanja. Management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja. 2005b. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja. 2006. *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja. 2008. *Management in organizacija. Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Trstenjak, Verica. 2003. *Pravne osebe*. Ljubljana: GV založba.
- Trunk Širca, Nada, Mitja I. Tavčar in Niko Abrahamsberg. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Weitzel, William in Ellen Jonsson. 1989. Decline in organizations: a literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly* 34 (1): 91–108.
- Zver, Milan. 2005. *Ekonomija in kultura: umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst*. Koper: Fakulteta za management.

VIRI

- Antončič, Boštjan. 2002. *Rast in razvoj podjetja: primeri iz podjetništva*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Bervar, Mitja. 2001. *Vizija za delo društva v prihodnje: Analiza poslovanja, primerjava projektov DSS v letih 1997–2000*. Projektna naloga, Fakulteta za management Koper.
- Bervar, Mitja. 2004. *Pregled poslovanja DSS v letih 2001–2003: Predlog reorganizacije dela ter operativna strategija delovnega razvoja DSS*. Projektna naloga, Fakulteta za management Koper.
- Bervar, Mitja. 2007a. *Koncertna dejavnost društva slovenskih skladateljev*. Seminarska naloga pri predmetu Management medkulturnih razlik, Fakulteta za management Koper.
- Bervar, Mitja. 2007b. *Načrt prodaje edicij DSS na Društvu slovenskih skladateljev*. Seminarska naloga pri predmetu Marketing, Fakulteta za management Koper.

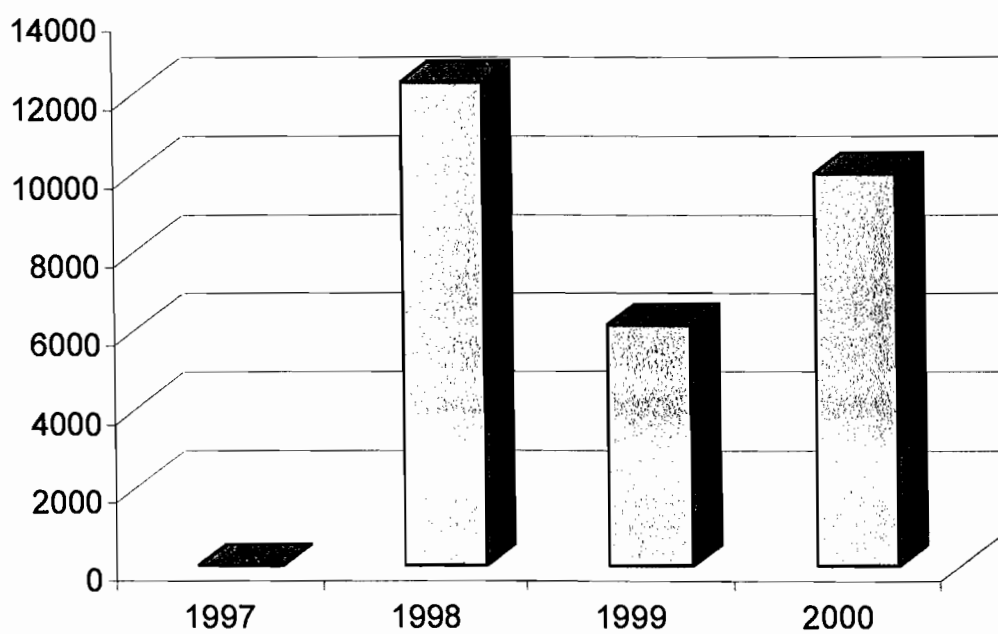
- Bogunović, Katarina. 2003. *ISCM world music days – Slovenia: New music for the third millenium*. Ljubljana: Cankarjev dom.
- DSS. 2009. *O društvu*. [Http://www.dss.si/](http://www.dss.si/) (februar 2009).
- DSS. B.1. *Dokumentacija v arhivu DSS*. Interni dokumenti, Društvo slovenskih skladateljev.
- Kralj Bervar, Sonja. 2006. *60 let delovanja Društva slovenskih skladateljev*. Dokumentarni film. Ljubljana: RTV Slovenija.
- Kušar, Peter. 2000. Neskončna kratkost Noči slovenskih skladateljev. *Dnevnik*, 14. april.
- Mager, Ingrid. 2002. Skladatelji in mediji. *Dnevnik*, 4. november.
- Pravilnik o pridobitvi statusa v javnem interesu na področju kulture. *Uradni list RS*, št. 36/2008.
- Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (ZASP). *Uradni list RS*, št. 21/1995.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS*, št. 42/2002.
- Zakon o dohodnini (ZDoh). *Uradni list RS*, št. 117/2006, 10 in 78/2008.
- Zakon o društvih (ZDru). *Uradni list RS*, št. 60/1995.
- Zakon o finančnem poslovanju podjetij (ZFPPod-B). *Uradni list RS*, št. 31/2007
- Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP). *Uradni list RS*, št. 126/2007. Velja od 1.10. 2008.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 42/2006 in 60/2006.
- Zakon o medijih (ZMed-UPBI). *Uradni list RS*, št. 110/2006.
- Zakon o Radioteleviziji Slovenija (ZRTVS-1). *Uradni list RS*, št. 96/2005.
- Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo (ZUJIK). *Uradni list RS*, št. 77/2007, 56/2008.
- Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD). *Uradni list RS*, 16/2008 in 123/2008.

PRILOGE

- Priloga 1 Izplačilo avtorskih honorarjev v letih 1997–2000
- Priloga 2 Izplačilo stimulacij zaposlenih v letih 1997–2000
- Priloga 3 Organigram reorganizacije delovanja DSS
- Priloga 4 Prikaz finančnega stanja zaključnih računov v letih 1997–2003
- Priloga 5 Število izdanih računov v letih 2000–2003
- Priloga 6 Promet PNM v letih 2000–2003
- Priloga 7 Skupno stanje prihodkov v letih 2000–2003
- Priloga 8 Stanje zaključnih računov na DSS od 2005–2008
- Priloga 9 Stanje prometa na DSS v letih 2001–2008
- Priloga 10 Promet izposoje notnega materiala (PNM) v letih 2001–2008

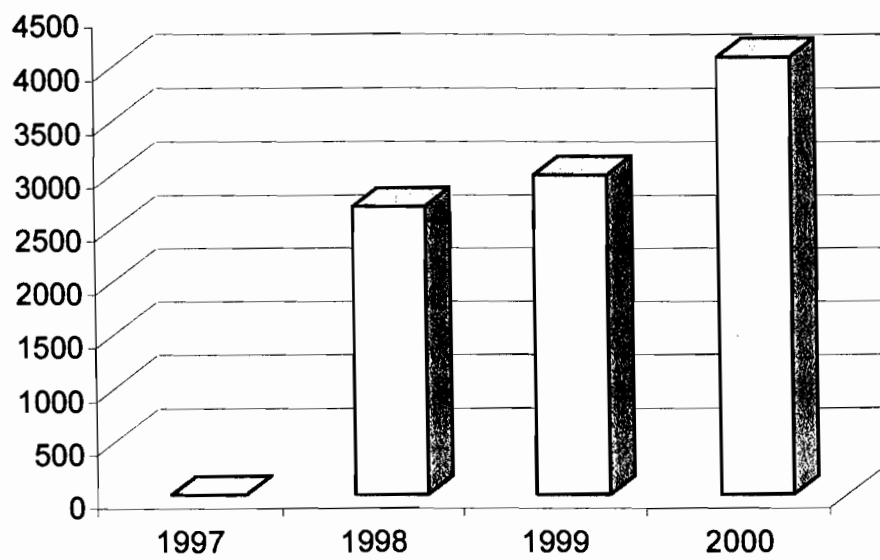


IZPLAČILO AVTORSKIH HONORARJEV V LETIH 1997–2000 V EUR



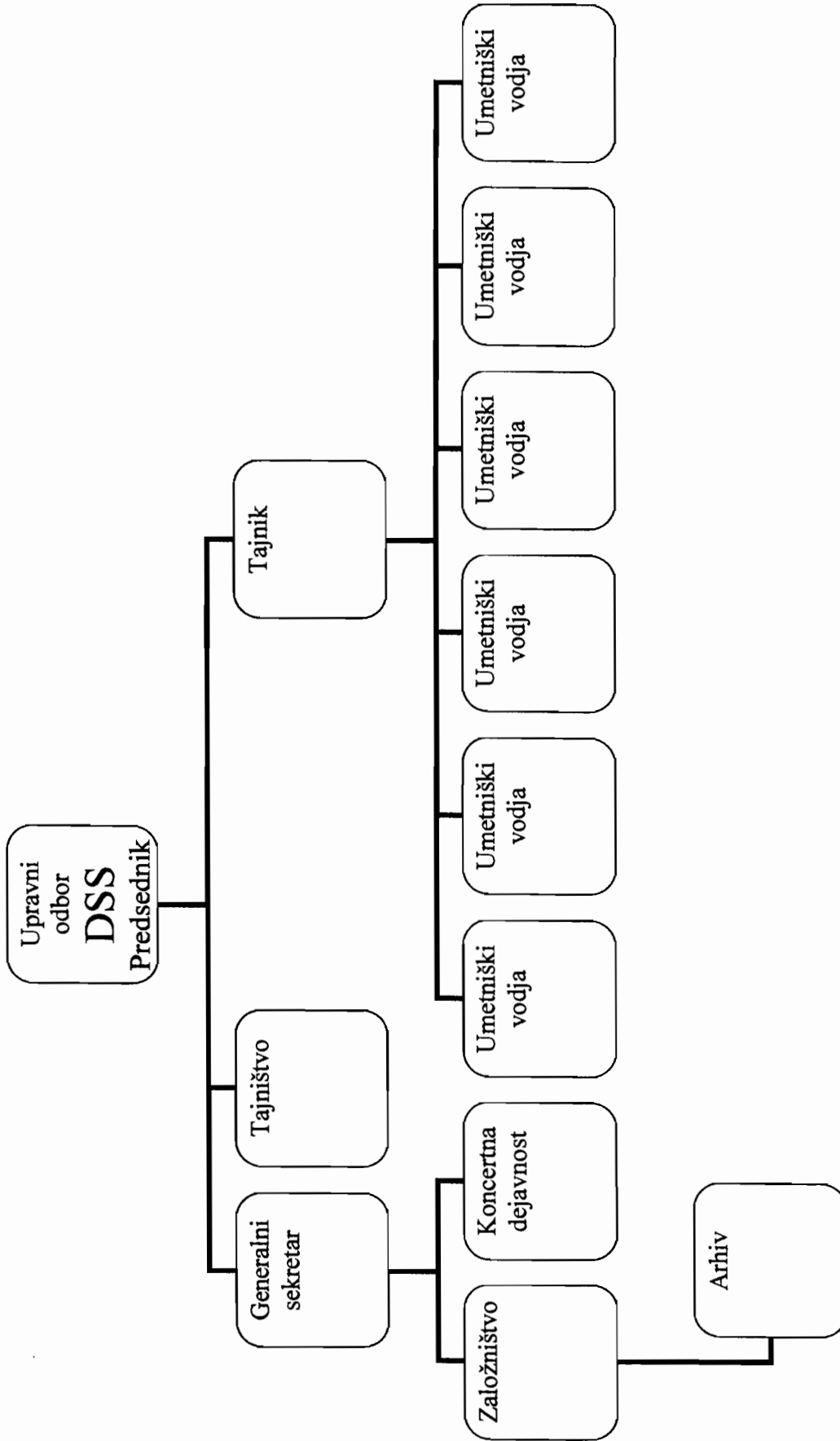
Vir: Bervar 2001.

IZPLAČILO STIMULACIJ ZAPOSLENIH V LETIH 1997–2000 V EUR

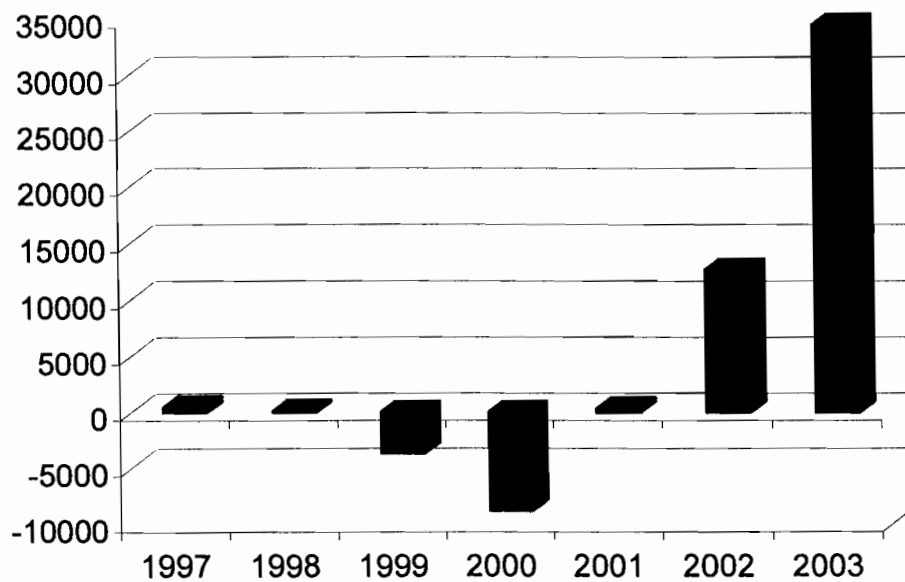


Vir: Bervar 2001.

ORGANIGRAM REORGANIZACIJE DELOVANJA DSS

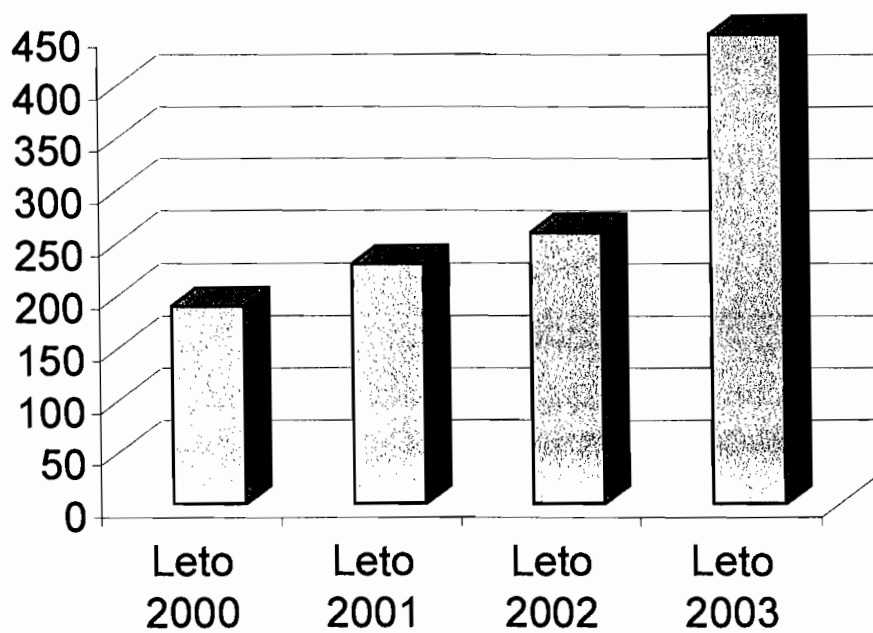


**PRIKAZ FINANČNEGA STANJA ZAKLJUČNIH RAČUNOV V LETIH 1997–
2003 V EUR**



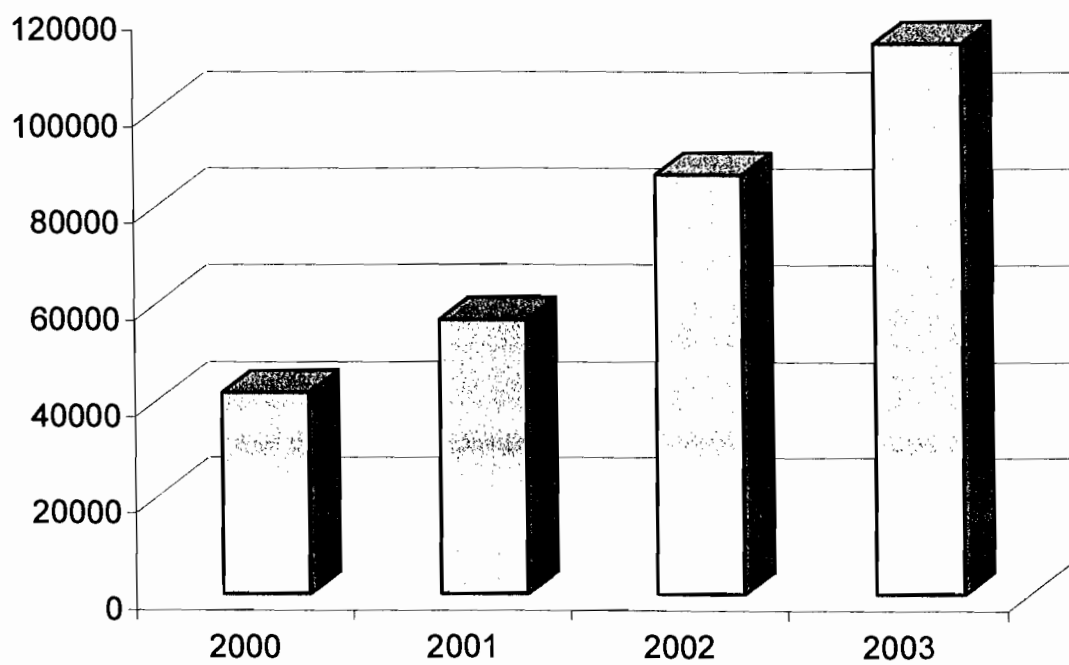
Vir: Bervar 2004.

ŠTEVILO IZDANIH RAČUNOV V LETIH 2000–2003



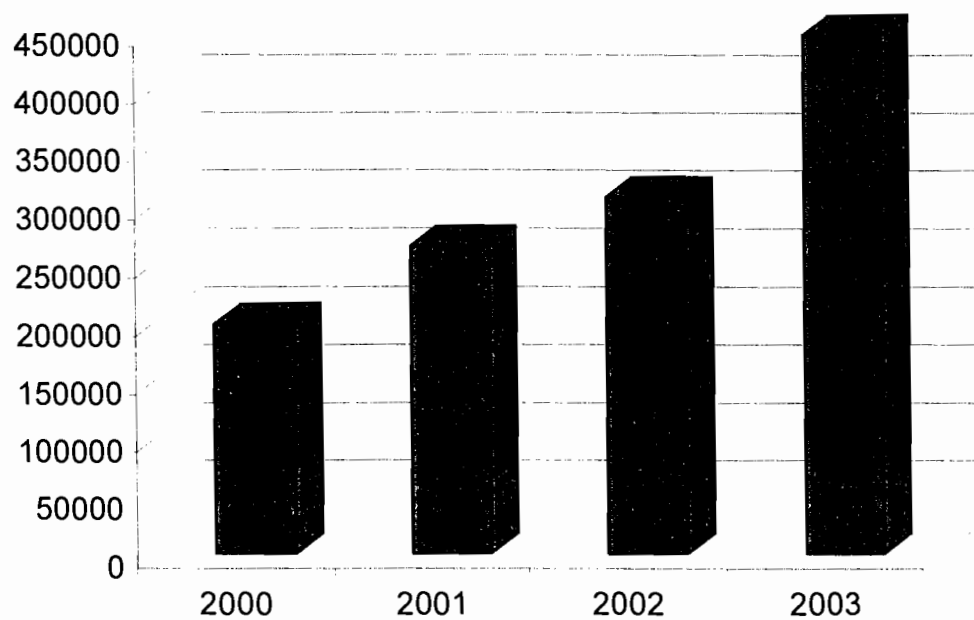
Vir: Bervar 2004.

PROMET PNM V LETIH 2000–2003 V EUR



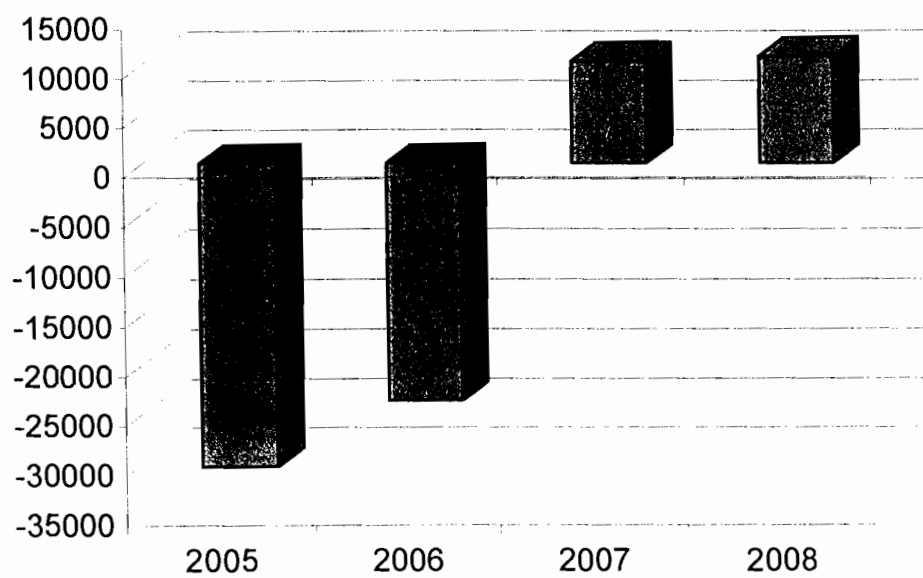
Vir: Bervar 2004.

SKUPNO STANJE PRIHODKOV V LETIH 2000–2003 V EUR



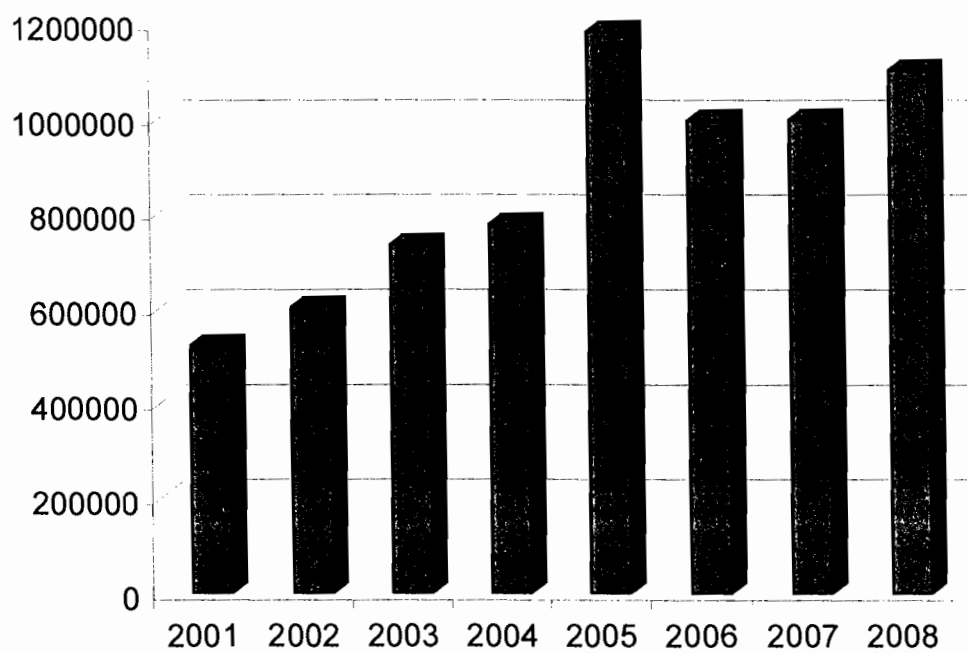
Vir: Bervar 2004.

STANJE ZAKLJUČNIH RAČUNOV NA DSS OD 2005–2008 V EUR



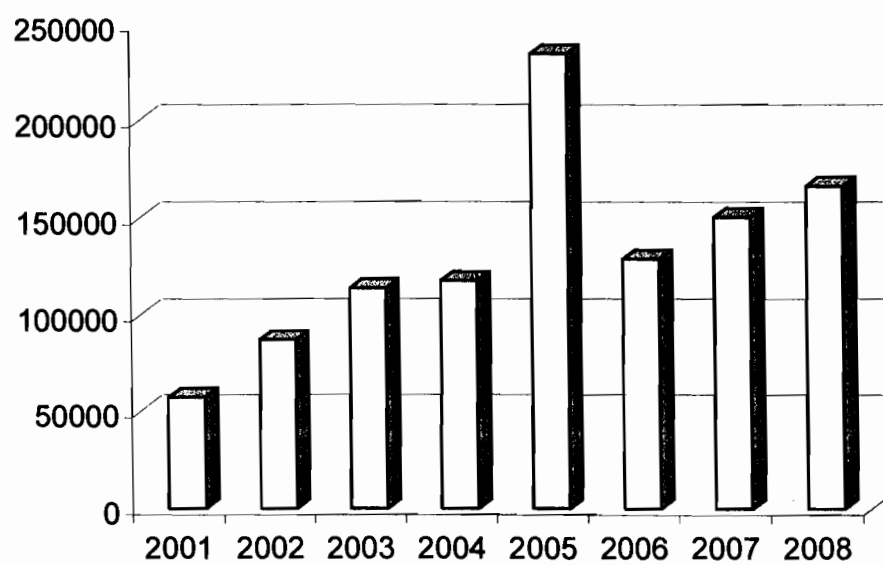
Vir: DSS b. l.

STANJE PROMETA NA DSS V LETIH 2001–2008 V EUR



Vir: DSS b. l.

**PROMET IZPOSOJE NOTNEGA MATERIALA (PNM) V LETIH
2001–2008 V EUR**



Vir: DSS b. l.