

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Univerzitetni študijski program Management

Diplomska naloga  
UČINKI REORGANIZACIJE  
JAVNEGA ZAVODA ZA ŠPORT

Mentor:

doc. dr. Roberto Biloslavo

KOPER, 2006

BRANKO ŽNIDARIČ



## POVZETEK

Diplomska naloga podrobneje prikazuje vzroke, potek in učinke reorganizacije javnega zavoda za šport. Lokalna skupnost kot ustanoviteljica javnega zavoda je namreč ugotovila, da po razpadu »velike-enotne« občine Ljutomer na štiri manjše občine v letu 1998, novoustanovljene občine niso pripravljene pokrivati delovanja skupnega javnega zavoda. Glede na dejstvo, da je interes pridobitve povratne informacije glede učinkov reorganizacije javnega zavoda obojestranski, tako lokalne skupnosti kot javnega zavoda, je cilj diplomske naloge bil naravnano tako, da s pomočjo analize in ugotovitev učinkov reorganizacije javnega zavoda ugotovim, kje so prednosti in pomanjkljivosti bodočega delovanja zavoda.

*Ključne besede:* javni zavod, lokalna skupnost, letni program, država, javni interes, nacionalni program, šport, izobraževanje odraslih, mladina, ministrstvo za šolstvo in šport, zakonodaja, pravni akti ustanovitelja in javnega zavoda, Zakon o zavodih, razvid, ustanovitelj.

## ABSTRACT

This diploma work is a detailed presentation of the reasons, the process and the effects of the reorganisation of the public institute of sport. In 1998 the local community as a founder of the public institute namely found out, that after the disintegration of the big community of Ljutomer in to four smaller communities, the new established communities weren't ready to cover the running of the common public institute.

The interest of the gaining the comeback informations with regard to effects of reorganisation of the public institute is bilateral. Both, the local community on one hand, and the public institute on the other, share this same interest. So the goal of my diploma work is to find out the advantages and the disadvantages of the future activities of the public institute, by means of analysis, statements of the effects of the reorganisation of the public institute.

*Key words:* public institute, local community, annual programme, the state, public interest, national programme, sport, adult education, Ministry of Education and Sport, youth, by-laws, foundation act, Law of institute, registers, founder.

UDK 796.035: 65.012 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema	1
1.2	Namen in cilji	1
1.3	Metodologija	1
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja	2
<b>2</b>	<b>Vzroki reorganizacije javnega zavoda</b>	<b>3</b>
2.1	Spremembe lokalne samouprave	3
2.2	Zagotavljanje financiranja javnega zavoda	3
2.3	Delovanje javnih zavodov drugih področij v občini	3
<b>3</b>	<b>Potek reorganizacije javnega zavoda</b>	<b>5</b>
3.1	Odlok o ustanovitvi javnega zavoda	5
3.2	Imenovanje članov sveta zavoda	6
3.3	Statut javnega zavoda	6
3.4	Vpis v sodni register pri okrožnem sodišču	7
3.5	Vpis v poslovni register Slovenije	7
3.6	Organizacija javnega zavoda	7
3.7	Sistemizacija delovnih mest	9
<b>4</b>	<b>Predstavitev javnega zavoda</b>	<b>11</b>
4.1	Zgodovinski razvoj	11
4.2	Lastništvo	12
4.3	Organizacija javnega zavoda	13
4.4	Organizacijska struktura	13
4.5	Management in sodelavci	15
<b>5</b>	<b>Temeljne usmeritve javnega zavoda</b>	<b>17</b>
5.1	Vizija	17
5.2	Poslanstvo	20
5.3	Smotri in cilji	23
5.4	Skladnost ciljev	28
5.5	Strategije javnega zavoda	29
5.5.1	SPIN analiziranje programa	29
5.5.2	Opredelevanje ključnih strategij	32
5.5.3	Strateške naloge za udejanjanje strategij	35
5.6	Spremljanje uresničevanja strategije	36
<b>6</b>	<b>Učinki reorganizacije javnega zavoda</b>	<b>39</b>
6.1	Primerjalna analiza	39
6.2	Uresničevanje strategije	43
<b>7</b>	<b>Zaključek</b>	<b>45</b>

<b>Literatura .....</b>	<b>47</b>
<b>Priloge .....</b>	<b>49</b>

## **SLIKE**

<b>Slika 4.1</b> Organizacija javnega zavoda .....	13
<b>Slika 4.2</b> Organizacijska struktura javnega zavoda.....	14

## **TABELE**

<b>Tabela 5.1</b> Interesi vplivnih zunanjih in notranjih udeležencev zavoda.....	18
<b>Tabela 5.2</b> Poslanstvo .....	22
<b>Tabela 5.3</b> Smotri in cilji .....	23
<b>Tabela 5.4</b> Merila uspešnosti .....	24
<b>Tabela 5.5</b> Sodila .....	26
<b>Tabela 5.6</b> Skladnost ciljev.....	28
<b>Tabela 5.7</b> SPIN analiza .....	31
<b>Tabela 5.8</b> Opredeljevanje ključnih strategij .....	32
<b>Tabela 5.9</b> Strateške naloge za udejanjanje strategij .....	35
<b>Tabela 6.1</b> Analizni pregled za leto 2004 .....	39
<b>Tabela 6.2</b> Analizni pregled za leto 2005 .....	40
<b>Tabela 6.3</b> Analizni pregled 2004/2005.....	43





## **1 UVOD**

### **1.1 Teoretična izhodišča in opis problema**

Agencija za šport Ljutomer je javni zavod, ki je bil leta 1994 ustanovljen za opravljanje športne dejavnosti (javne službe) v občini Ljutomer. Lokalna skupnost, kot ustanoviteljica javnega zavoda, je ugotovila, da po razpadu »velike-enotne« občine Ljutomer na štiri manjše občine v letu 1998, novoustanovljene občine niso pripravljene pokrivati delovanja skupnega javnega zavoda. Zato je v letu 2004/2005 sledilo preoblikovanje - reorganizacija, ki je privedla do ustanovitve Javnega zavoda za šport, izobraževanje odraslih in mladino Ljutomer (skrajšano ime: ŠIM Ljutomer).

V procesu reorganizacije sem tudi neposredno sodeloval. Ker je od reorganizacije minilo že nekaj časa, se mi postavlja osnovno vprašanje, kakšni so učinki reorganizacije javnega zavoda.

Poudarek je bil na proučevanju literature in dokumentov, s pomočjo katerih sem ugotavljal, analiziral in primerjal različna spoznanja, pri tem ugotavljal morebitna neskladja, jih povezoval in uredil ter predlagal smernice za bodoče delovanje javnega zavoda.

Zavod za šport, izobraževanje odraslih in mladino je javni zavod, zato je bila osnova proučevanja Zakon o zavodih, podzakonski akti in seveda Odlok o ustanovitvi, statut in pravni akti javnega zavoda ter letni programi. Področja posameznih dejavnosti zavoda pa so urejena v posebnih zakonih in sicer: Zakon o športu, Nacionalni program športa, Zakon o izobraževanju odraslih, Nacionalni program o izobraževanju odraslih in podzakonskih aktih obeh področij.

### **1.2 Namen in cilji**

Po temeljnih ciljih javni zavod spada med nepridobitne – javne organizacije, za katere je značilno, da dosegajo nepridobitne cilje (Tavčar 2005, pogl. 1.1).

Namen zasnove diplomske naloge je pojasniti in ugotoviti:

1. vzroke, ki so privedli do reorganizacije javnega zavoda (z vidika lokalne samouprave, z vidika financ, kadrov, težav delovanja javnih zavodov drugih področij v občini - kultura, turizem, knjižnica...);
2. prikaz poteka reorganizacije javnega zavoda;
3. ugotavljanje posledic – učinkov reorganizacije.

Cilj diplomske naloge je bil, da s pomočjo ugotovitev in analize učinkov reorganizacije javnega zavoda ugotovim, kje so predvsem prednosti in pomanjkljivosti bodočega delovanja zavoda.

### **1.3 Metodologija**

Ker sem neposredno sodeloval v procesu reorganizacije javnega zavoda kot direktor, sem pristopil k zbiranju in proučevanju analiz, zapisnikov in odločitev Sveta

zavoda, Občinske uprave in Občinskega sveta Občine Ljutomer ter drugih organov, pomembnih za preoblikovanje zavoda, iz katerih je razbrati potrebe po reorganizaciji in predloge različnih variant izvedbe preoblikovanja zavoda.

Na osnovi zbranih podatkov sem opravil primerjalno analizo. V vzorec primerjalne analize sem vključil podatke v naslednjih segmentih delovanja in poslovanja javnega zavoda pred in po reorganizaciji: število programov znotraj posamezne dejavnosti, število udeležencev po dejavnostih, skupni prihodki, skupni odhodki, število zaposlenih...

V sekundarnem delu sem uporabil ustrezno strokovno literaturo, vire in podatke, ki sem jih pridobil preko spletnih strani in v knjižnici Fakultete za management.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja**

V diplomski nalogi sem se omejil na predstavitev javnega zavoda, njegove temeljne usmeritve, potek preoblikovanja in na ugotavljanje bistvenih učinkov reorganizacije javnega zavoda na področju dejavnosti športa, izobraževanja odraslih in delovanja mladinskih organizacij.

Pri raziskovalnem problemu sem se omejil in osredotočil na vzročno-posledične rezultate, kar pomeni, da sem vsak pojav posebej obrazložil.

## **2 VZROKI REORGANIZACIJE JAVNEGA ZAVODA**

### **2.1 Spremembe lokalne samouprave**

Skupščina občine Ljutomer je v letu 1994 sprejela Odlok o ustanovitvi Javnega zavoda Agencija za šport Ljutomer, ki je z delom pričel s 1. 5. 1995. V letu 1998 so iz enotne občine Ljutomer nastale štiri nove občine: Ljutomer, Križevci, Razkrižje in Veržej. Z ustanovitvijo novih občin so se začele pojavljati težave vezane na Sporazum o premoženjsko delitveni bilanci novoustanovljenih občin. Seveda tudi javnemu zavodu za šport ni bilo prizaneseno, tako da se je začel ukvarjati s hudimi programskimi in finančnimi težavami.

### **2.2 Zagotavljanje financiranja javnega zavoda**

Do nastanka novih občin je stroške poslovanja javnega zavoda v celoti pokrivala občina ustanoviteljica, to je občina Ljutomer. Ko so samostojno začele delovati nove občine, je bil pripravljen predlog sofinanciranja poslovanja in dela javnega zavoda po številu prebivalcev, nato še po številu športnih društev, ki delujejo v posamezni občini, vendar nobeden od ponujenih predlogov ni bil sprejet v ostalih občinah, razen v občini Veržej. Posledično je to pomenilo, da je javni zavod začel poslovati z izgubo, ki jo je kar naprej pokrivala občina Ljutomer. Svojo obveznost pa je poleg občine Ljutomer redno poravnava le občina Veržej.

Tako stanje negotovosti, prepričevanja in dopovedovanja je trajalo vse do leta 2003, ko je občina Ljutomer odločno poklicala ostale občine, da naj v dogovorjenem roku posredujejo svoje odločitve, glede potrebnosti sodelovanja z javnim zavodom. Ker sta se za sodelovanje z javnim zavodom odločili občini Ljutomer in Veržej, je bilo gotovo, da bo potrebno pristopiti k reorganizaciji obstoječega javnega zavoda.

### **2.3 Delovanje javnih zavodov drugih področij v občini**

V občini Ljutomer so v tem času delovali še nekateri javni zavodi in sicer na področju kulture, knjižničarstva in izobraževanja odraslih ter na področju turizma. Ustanovljen je bil tudi javni zavod za delo z mladimi, vendar zaradi političnih nesoglasij ni prišlo do njegove registracije pri sodnem registru.

V letu 2001 je bil sprejet Zakon o knjižničarstvu, ki je določil, da se knjižnica ustanovi kot samostojna pravna oseba, če izvaja knjižnično dejavnost za okvirno 10.000 in več prebivalcev. Izjemoma se lahko v okviru knjižnice izvajajo druge kulturne dejavnosti, vendar v okviru posebnih organizacijskih enot. Zaradi tega zakonskega določila je bilo potrebno preoblikovati dosedanji Zavod za kulturo in izobraževanje Ljutomer, saj enota za izobraževanje odraslih več ni mogla biti sestavni del knjižnice. Ob iskanju najracionalnejše možnosti se je pristopilo k oblikovanju zavoda, ki bi pod svojim okriljem združeval šport, izobraževanje odraslih in mladino.



### **3 POTEK REORGANIZACIJE JAVNEGA ZAVODA**

#### **3.1 Odlok o ustanovitvi javnega zavoda**

Odlok o ustanovitvi Javnega zavoda za šport, izobraževanje odraslih in mladino Ljutomer je Občinski svet Občine Ljutomer obravnaval v dveh branjih v letu 2004.

Odlok je bil pripravljen na podlagi določil Zakona o zavodih, Zakona o športu, Zakona o izobraževanju odraslih in Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. Zakon o športu v 23. členu določa, da javni zavod za šport lahko ustanovi država ali lokalna skupnost. 15. člen Zakona o izobraževanju odraslih določa, da lokalna skupnost ustanovi javne organizacije za izobraževanje odraslih, ki se lahko ustanovi kot samostojni javni zavod ali pa organizira kot organizacijska enota javno izobraževalnega zavoda ali zavoda.

V členih 1. do 7. so splošne in statusne določbe. V 2. členu je dana možnost, da javni zavod zagotavlja izvajanje dejavnosti tudi drugim občinam, za kar se sklene posebna pogodba med zavodom in občino pogodbenico. K pogodbi daje soglasje ustanoviteljica, to je Občina Ljutomer. Zakon o zavodih v 21. členu določa, da zavod lahko sklepa pogodbe in opravlja druge pravne posle v okviru dejavnosti, ki je vpisana v sodni register.

V 6. členu je določen pravni status javnega zavoda. Navedeni člen je usklajen z 29. členom Zakona o zavodih, ki določa, da je zavod odgovoren za svoje obveznosti s sredstvi, s katerimi lahko razpolaga.

Sprejet je bil predlog, da ima zavod tri organizacijske enote: šport, izobraževanje odraslih in mladina. Organizacijska enota za izobraževanje odraslih se mora v skladu s 14. členom Zakona o izobraževanju odraslih vpisati v razvid pri pristojnem ministrstvu. Med dejavnostmi zavoda so zajete tiste dejavnosti, ki se nanašajo na naloge, ki se naj opravljajo v okviru zavoda. V nadaljevanju so pristojnosti in naloge zavoda določene po enotah z nekoliko širšim opisom.

Pod poglavjem Upravljanje zavoda so določbe o predstavljanju in zastopanju zavoda. Šesto poglavje opredeljuje organe zavoda. V 13. členu so navedene naloge in pristojnosti direktorja. Pogoje za direktorja in strokovne delavce glede na posamezno dejavnost določajo že področni zakoni (Zakon o izobraževanju odraslih, Zakon o športu).

Sestavo sveta zavoda določa 18. člen odloka. V svetu so zastopani trije predstavniki ustanovitelja, predstavnik delavcev in po en predstavnik iz vsakega področja delovanja, za katerega je ustanovljen zavod; torej skupno sedem članov. V odloku so opredeljeni tudi strokovni organi za vsako področje delovanja: šport, izobraževanje odraslih in mladina.

Osmo poglavje določa razmerja v primeru primanjkljaja oziroma presežka prihodkov nad odhodki. Presežke sme zavod uporabiti le za opravljanje in razvoj

dejavnosti. V primeru primanjkljaja direktor pripravi analizo, na podlagi katere se ugotovi vzrok za izgubo. Le, če je izguba nastala iz naslova opravljanja javne službe in v okviru opravljanja potrjenega programa, je ustanovitelj oziroma občina pogodbenica dolžna pokrivati primanjkljaj. Medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda so določene v členih 26. in 27.

V 28. členu je določeno ravnanje z dokumenti in podatki, ki pomenijo poslovno skrivnost. Prav tako mora zavod spoštovati določila o varovanja osebnih podatkov, ki jih določa zakon o varovanju osebnih podatkov.

Zavod ima poleg statuta še druge splošne akte, ki so naštetih v 30. členu odloka. K statutu in aktu o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest poda soglasje ustanovitelj. V prehodnih in končnih določbah so določbe, ki se nanašajo na prehodno obdobje do sprejema novih aktov, imenovanja oziroma izvolitve novih organov zavoda ter prevzema pravic in obveznosti prejšnjih zavodov.

Z uveljavitvijo odloka o ustanovitvi ŠIM Ljutomer je prenehal delovati Odlok o ustanovitvi zavoda Prleški mladinski kulturni center in Odlok o ustanovitvi Agencije za šport ter Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Zavod za kulturo in izobraževanje Ljutomer.

### **3.2 Imenovanje članov sveta zavoda**

Na podlagi 18. člena Odloka o ustanovitvi Javnega zavoda za šport, izobraževanje odraslih in mladino Ljutomer (Uradno glasilo Občine Ljutomer št. 5/2004 z dne 20.5.2004) se je pričel postopek imenovanja predstavnikov v svet novoustanovljenega zavoda s strani

- ustanovitelja – trije predstavniki,
- delavcev zavoda - zaposlenih – en predstavnik,
- izvajalcev letnega programa športa – en predstavnik,
- udeležencev izobraževanja odraslih – en predstavnik,
- mladine - mladinskih društev – en predstavnik.

Za izvedbo postopkov imenovanja članov sveta zavoda je bil zadolžen direktor zavoda, za kar mu je bil postavljen rok v odloku v prehodnih in končnih določbah.

### **3.3 Statut javnega zavoda**

Statut javnega zavoda je temeljni akt zavoda, v katerem so podrobno opredeljene

- statusne določbe,
- dejavnost zavoda,
- organizacija zavoda,
- upravljanje zavoda
- organi zavoda in njihove pristojnosti,
- sredstva za delo in odgovornost za obveznosti zavoda,

- medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in javnega zavoda ,
- poslovna tajnost,
- splošni akti zavoda,
- prehodne in končne določbe.

Statut javnega zavoda se sprejme na svetu zavoda. K statutu javnega zavoda mora dati soglasje ustanovitelj.

Tudi za pripravo vsebinskih določil statuta je bil zadolžen direktor zavoda, za kar mu je bil postavljen rok v odloku v prehodnih in končnih določbah.

### **3.4 Vpis v sodni register pri okrožnem sodišču**

Predlog za vpis sprememb v sodni register je bil izveden v skladu z določili Pravilnika o obrazcih predlogov za vpis podatkov v sodni register (Uradni list RS, št. 18-757/1994), ki ga je potrebno vložiti na predpisanem obrazcu SPR – list 0 do 4 (*Priloga 1 in Priloga 2*).

Po izdaji sklepa Okrožnega sodišča o vpisu v Sodni register, je zavod bil registriran kot pravna oseba in je lahko pričel z delom.

### **3.5 Vpis v poslovni register Slovenije**

Na podlagi zakona o poslovnem registru (Uradni list RS, št. 13/95), Zakona o plačilnem prometu – uradno prečiščeno besedilo (Uradni list RS, št. 105/04) in Uredbe o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti (Uradni list RS, št. 2/02) je bilo potrebno izvesti prijavo oziroma vpis poslovnega subjekta v Poslovni register Slovenije. Vpis v poslovni register je bil izveden na predpisanem obrazcu PRS – 1 in vročen Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – skrajšano AJ PES.

Na podlagi 11. in 12. člena Zakona o poslovnem registru Slovenije (Uradni list RS, št. 13/95, 71. člena Zakona o plačilnem prometu – uradno prečiščeno besedilo (Uradni list RS, št. 105/04), 2. člena Uredbe o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti (Uradni list RS, št. 2/02 in 17. člena Uredbe o vodenju in vzdrževanju poslovnega registra Slovenije (Uradni list RS št. 70/95) je Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve izdala javnemu zavodu Obvestilo o vpisu v Poslovni register Slovenije. Iz obvestila je med drugimi pomembnimi podatki razbrati ime firme, sedež in naslov, pravnoorganizacijsko obliko, identifikacijo (matično številko zavoda) in standardno klasifikacijo dejavnosti z imenom in šifro podrazreda.

### **3.6 Organizacija javnega zavoda**

Temeljni predpisi, ki urejajo organizacijo zavoda: Zakon o zavodih, Odlok o ustanovitvi javnega zavoda, Statut ŠIM, Organizacija in sistemizacija delovnih mest, pravilniki: varstvo pri delu, požarni red, delovni čas...).

Organizacija dela v zavodu izhaja iz razporeditve dela in je podrejena zagotavljanju kakovostnih, strokovno neoporečnih in programiranih ter s predpisi, standardi in normativi za dejavnost športa, izobraževanja odraslih in mladine opredeljenih storitev.

Zavod vodi direktor, ki opravlja hkrati funkcijo poslovnega organa in programskega direktorja za šport.

V okviru javnega zavoda so tri organizacijske enote:

- ŠPORT - izvajanje uresničevanja javnega interesa v lokalni skupnosti, opredeljenega z letnim programom športa ter izvajanje strokovnih nalog za športno zvezo. Izvaja upravljanje s športno dvorano pri OŠ Ivana Cankarja v Ljutomeru.
- IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH - priprava in izvajanje letnega programa izobraževanja odraslih.
- MLADINA - zbiranje in posredovanje informacij, prirejanje delavnic, seminarjev, treningov, srečanj, predavanj, izobraževanj in usposabljanj mladih za mladinsko delo ter multikulturno vzgojo.

Za vsako organizacijsko enoto, kakor tudi za športno zvezo in športno dvorano, se finančno poslovanje vodi ločeno.

Organi zavoda so:

- direktor,
- svet zavoda,
- strokovni organi po zakonu.

Zavod upravlja svet zavoda. Zavod zastopa in predstavlja direktor v okviru zakona in odloka o ustanovitvi zavoda. Strokovne organe (svete) zavoda sestavljajo člani, ki jih določa zakon. Strokovni svet je strokovni organ organizacijske enote. Strokovni svet šteje 5 do 9 članov. Strokovni svet za posamezno področje sestavljajo člani, ki so po funkciji strokovni delavci in zunanji strokovnjaki s področja dela zavoda, ki jih predlagajo posamezna društva in njihove zveze po njihovih pravilih.

Strokovni sveti obravnavajo vprašanja s področja strokovnega dela zavoda in dajejo strokovnemu delavcu ter svetu zavoda mnenja, predloge in pobude za reševanje teh vprašanj. Zavod ima tri strokovne svete:

1. strokovni svet organizacijske enote za šport sestavljajo predsednik, strokovni delavec in člani predsedstva Športne zveze Ljutomer,
2. strokovni svet organizacijske enote za izobraževanje odraslih – andragoški zbor, sestavljajo predsednik, strokovni delavec in predstavniki izvajalcev izobraževanja,
3. strokovni svet organizacijske enote za mladino sestavljajo predsednik, strokovni delavec in po en predstavniki mladinskih organizacij.



Zavod opravlja tudi strokovne naloge za Športno zvezo Ljutomer, ki je ustanovljena po Zakonu o društvih ter izvaja upravljanje s športno dvorano pri OŠ I.Cankarja v Ljutomeru.

### **3.7 Sistemizacija delovnih mest**

Na podlagi 13. in 31. člena Odloka o ustanovitvi Javnega zavoda šport, izobraževanje odraslih in mladino Ljutomer (Uradno glasilo Občine Ljutomer št. 5/2004 in št. 8/2004) in 25. člena Statuta Javnega zavoda za šport, izobraževanje odraslih in mladino Ljutomer, sprejetih standardov in normativov za področje športa in izobraževanja odraslih je bil izdelan akt Organizacija in sistemizacija delovnih mest v javnem zavodu (katalog delovnih mest). S tem aktom se v zavodu določa notranja organizacija dela in sistemizacija delovnih mest v skladu z delitvijo dela med delavci zavoda, ki omogoča optimalno izvajanje javne službe - dejavnosti športa, izobraževanja odraslih in mladine, katere trajno in nemoteno opravljanje v javnem interesu zagotavlja Občina Ljutomer v okviru svojih funkcij.

Organizacija dela v zavodu izhaja iz delitve dela in je podrejena zagotavljanju kvalitetnih, strokovno neoporečnih in programiranih ter s predpisi, standardi in normativi za dejavnost športa, izobraževanja odraslih in mladine opredeljenih storitev.

V aktu, h kateremu je bilo podano tudi obvezno soglasje ustanovitelja, so podrobneje obdelana naslednja področja:

- organizacijska struktura,
- poskusno delo,
- delovna mesta s krajšim delovnim časom od polnega delovnega časa,
- posebne obremenitve posameznih delovnih mest,
- opredelitev dodatnih nalog,
- opravljanje manj zahtevnega dela,
- odpovedni rok,
- pripravništvo,
- strokovni izpit,
- nadomeščanje,
- sistemizacija delovnih mest,
- opis delovnih mest,
- prehodne in končne določbe.



## 4 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA

### 4.1 Zgodovinski razvoj

Javni zavod za šport – Agencija za šport Ljutomer, je bila ustanovljena leta 1994. Opravljala je javno službo na področju športa za celotno občino. Ustanoviteljica je bila takrat še enotna Skupščina Občine Ljutomer. Ustanoviteljica javnega zavoda je po razpadu »velike-enotne« občine Ljutomer na štiri manjše občine v letu 1998 začela ugotavljati, da novoustanovljene občine niso več pripravljene pokrivati delovanja skupnega javnega zavoda. Tako smo se v zadnjih letih srečevali z velikimi finančnimi težavami pri poslovanju zavoda. Ustanovitelj je ocenil, da je delovanje zavoda predrago, zato ga je potrebno reorganizirati. Razmišljali smo o dveh možnostih reorganizacije:

1. znotraj športa s ponudbo dodatnih programov:

- Z ozirom na 20 leto spoznavanje športa v lokalni sredini in z ozirom na obubožanost prebivalcev in gospodarstva v lokalni skupnosti bi z dodatnimi športnimi programi in vsebinami verjetno zelo težko pridobili dodatna sredstva za naše nadaljnje delovanje. V podkrepitev mojega razmišljanja navajam podatek, da letno organiziramo in izvedemo 50 športnih prireditev, ki se jih udeleži preko 4.000 ljudi obeh spolov, vseh starosti. Občina ima 12.500 prebivalcev in imamo tako vključenih že 25% prebivalcev v naše programe.

2. s širitvijo na druge dejavnosti oziroma programe:

- Ta možnost se nam je zdela v dani situaciji kot najprimernejša, saj je obstajalo dejstvo, da trenutno ni bil urejen status ljudske univerze in mladine v občini. Tako smo razmišljali o uvedbi dejavnosti izobraževanja odraslih (formalno in neformalno izobraževanje) ter programov za mlade z učinkovitim izrabljanjem prostega časa mladih z uvajanjem skupnih aktivnosti in postopnim ustanavljanjem mladinskega centra v lokalni sredini.

Na Občinskem svetu Občine Ljutomer je bila v letu 2004 sprejeta odločitev, da se ustanovi Javni zavod za šport, izobraževanje odraslih in mladino Ljutomer, skrajšano ime ŠIM Ljutomer, kot javna služba navedenih dejavnosti za območje Občine Ljutomer:

- naziv: javni zavod za šport, izobraževanje odraslih in mladino Ljutomer,
- skrajšano ime: ŠIM Ljutomer,
- sedež: Ormoška cesta 22, 9240 Ljutomer,
- pravna oblika: javni zavod (Temeljni predpisi: Zakon o zavodih, Zakon o izobraževanju odraslih, Nacionalni program izobraževanja odraslih, Zakon o športu, Nacionalni program športa v RS, odlok o ustanovitvi in statut zavoda),
- osnovna dejavnost organizacije: javni zavod zagotavlja oziroma opravlja dejavnost na področju športa, izobraževanja odraslih in mladine za potrebe Občine Ljutomer. Javni zavod lahko zagotavlja oziroma opravlja dejavnost tudi

za potrebe drugih občin. Pretežni dejavnosti zavoda po standardni klasifikaciji dejavnosti sta: M 80.422 drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, d.n. in O 92.623 druge športne dejavnosti,

- skupni obseg poslovanja organizacije: letni obseg poslovanja se giblje v višini 30 mio sit.

Zavod pridobiva sredstva za izvajanje dejavnosti na osnovi sprejetih programov:

- od ustanovitelja,
- iz proračuna Republike Slovenije oziroma Ministrstva za šolstvo in šport Republike Slovenije za storitve in namene, za katere je z zakonom določeno ali posebej dogovorjeno, da se financirajo iz republiškega proračuna,
- s prodajo storitev na trgu,
- s sponzorstvi,
- iz drugih virov na način in pod pogoji določenimi z zakonom.

Zavod pridobiva 80% sredstev iz javnih virov, 20% pa s prodajo storitev na trgu.

#### **4.2 Lastništvo**

Premoženje, s katerim upravlja zavod in ga uporablja za opravljanje dejavnosti, je last ustanoviteljice. Ustanovitelj zagotavlja prostorske pogoje za opravljanje dejavnosti v skladu z zakonom in minimalnimi standardi. Javni zavod je dolžan uporabljati in upravljati s premoženjem s skrbnostjo dobrega gospodarja. Sredstva za izvajanje javne službe zavoda zagotavlja ustanoviteljica in pogodbeni partnerji na podlagi pogodbe. Zavod pridobiva sredstva za delo:

- na podlagi standardov in normativov za izvajanje programa osnovne šole za odrasle,
- na javnih razpisih resornih ministrstev,
- sredstva ustanovitelja za dogovorjeni del športne in mladinske dejavnosti,
- s ponudbo na trgu, s plačili za storitve,
- od sponzorjev in donatorjev,
- iz drugih virov po programu zavoda.

Sredstva za izvajanje javne službe, ki jih zagotavljajo pogodbeni partnerji so namenjena za plačilo dela zaposlenih, splošne stroške delovanja, programske in neprogramske materialne stroške, investicijsko vzdrževanje ter nakup opreme.

Zavod je pravna oseba s pravicami, obveznostmi in odgovornostjo v pravnem prometu, kot to določa odlok o ustanovitvi. Zavod je odgovoren za svoje obveznosti s sredstvi, s katerimi lahko razpolaga. Za obveznosti zavoda subsidiarno odgovarja ustanovitelj do višine sredstev, ki se letno zagotavljajo iz proračuna občine za delovanje zavoda.

### 4.3 Organizacija javnega zavoda

Temeljni predpisi, ki urejajo organizacijo zavoda: Zakon o zavodih, Odlok o ustanovitvi javnega zavoda, Statut ŠIM, Organizacija in sistemizacija delovnih mest, pravilniki: varstvo pri delu, požarni red, delovni čas...). Podrobnejša opredelitev je že bila prikazana v 3. poglavju točka 3.6, zato je na tem mestu predstavljen le organigram zavoda.

Slika 4.1 Organizacija javnega zavoda

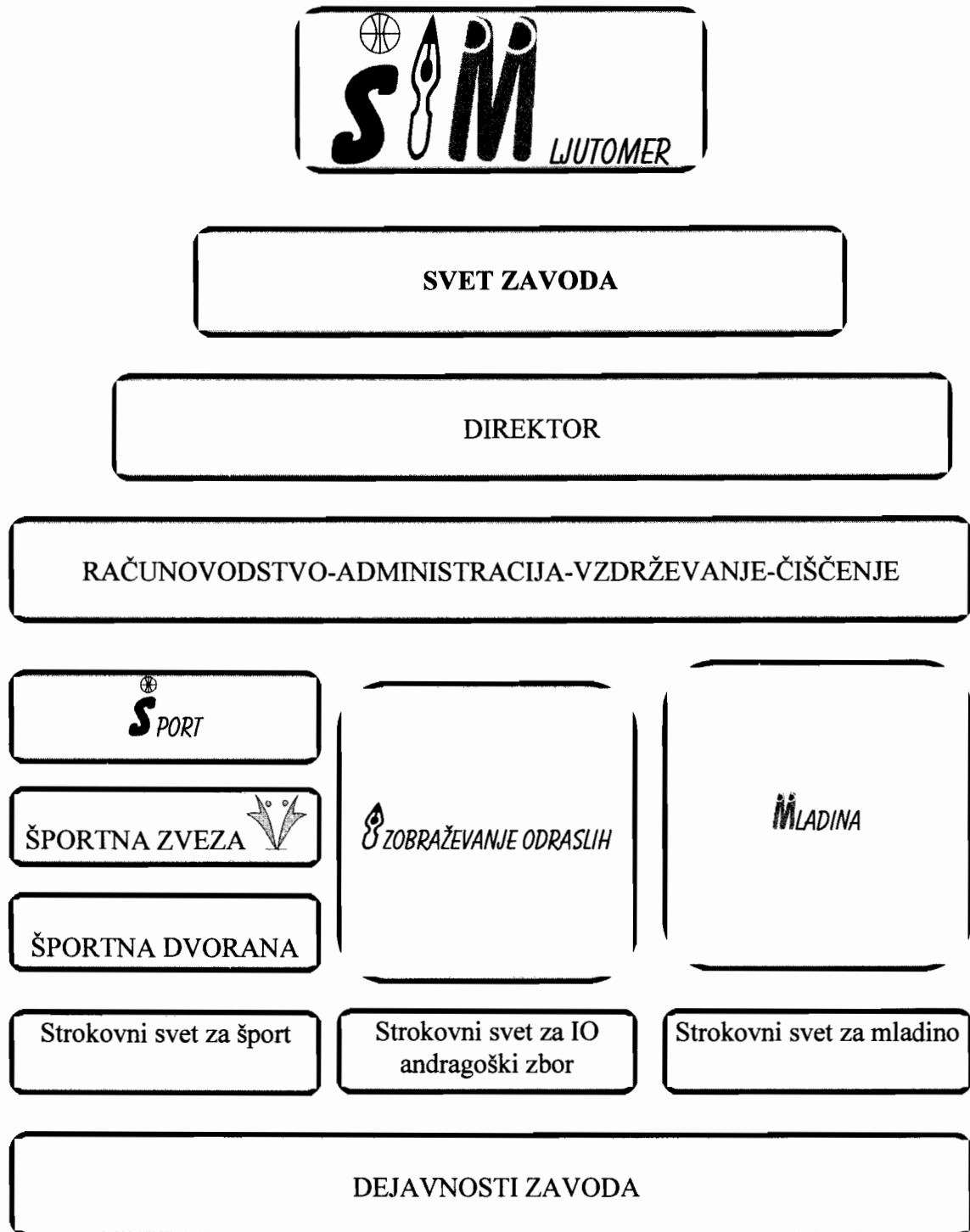


Vir: Statut ŠIM Ljutomer

### 4.4 Organizacijska struktura

Tudi organizacijska struktura javnega zavoda je bila že predstavljena in sicer v 3. poglavju točka 3.6, zato je na tem mestu predstavljen le podrobnejši organigram javnega zavoda.

Slika 4.2 Organizacijska struktura javnega zavoda



Vir: Statut ŠIM Ljutomer

#### 4.5 Management in sodelavci

Za izvajanje dejavnosti zavoda so sistemizirana naslednja delovna mesta:

Delovno mesto	Stopnja izobrazbe	Število
Direktor	VII	1
Računovodja	VI	1
Strokovni delavec - OE šport	VII	1
Strokovni delavec - OE izobraževanje odraslih	VII	1
Strokovni delavec - OE mladina	VII	1
Vzdrževalec opreme in športnih objektov	IV	1
Skupaj:		6

Vir: Sistemizacija delovnih mest ŠIM Ljutomer.

V zavodu nas je pet zaposlenih za nedoločen čas s polno delovno obvezo, od tega dve ženski in trije moški. Zavod opravlja v okviru organizacijske enote za šport tudi strokovne naloge za Športno zvezo, ki je ustanovljena po Zakonu o društvih. Delovno mesto strokovnega delavca za šport ni zasedeno in dela opravlja direktor, ki je hkrati tudi strokovni delavec za šport. Pri čiščenju poslovnih prostorov smo se odločili za izdvojitev dejavnosti (*angl. outsourcing*). Ker smo relativno »mlad« zavod, zaenkrat nimamo nobenih težav s fluktuacijo zaposlenih.

Delo v glavnem opravljamo na sedežu zavoda. ŠIM Ljutomer dela pet dni v tednu, in sicer od ponedeljka do petka. V primerih, ko to narekuje značaj nalog zavoda in način njegovega dela oziroma, kadar je to nujno potrebno za izvršitev določene naloge, lahko direktor s sklepom določi, da bo zavod ali določen delavec zavoda delal tudi v soboto, nedeljo, na državni praznik oziroma na drug, z zakonom določen, dela prost dan.

Dnevni delovni čas zavoda je razporejen tako, da zajema čas obvezne prisotnosti v ponedeljek in torek od 7. do 15. ure, v sredo od 7. do 17. ure ter v četrtek in petek od 7. do 14. ure. V okviru razpona delovnega časa določenega za prihod na delo oziroma odhod z dela, morajo zaposleni, upoštevajoč potrebe nemotenega izvrševanja nalog, opraviti tedensko 40-urno delovno obveznost.

Če narava del in nalog delavcev v zavodu tako terjaja, direktor zavoda s sklepom delovni čas razporedi tako, da znaša v določeni dobi med letom več kot osem ur na dan, v preostalem delu te dobe pa manj kot osem ur na dan. Pri tem skupni delovni čas pri omenjeni dobi ne sme biti v povprečju daljši od 40 ur na teden.

Uradne ure za neposredno poslovanje zavoda z uporabniki in drugimi osebami so na sedežu ŠIM Ljutomer, Ormoška cesta 22 v Ljutomeru, naslednje: vsak dan od 8. do 12. ure oziroma v sredo od 8. do 10.30 in od 11. do 16. ure.

Zavod trenutno sofinancira dva zaposlena za pridobitev višje stopnje izobrazbe – enega za pridobitev VI. stopnje in enega za pridobitev VII. stopnje. Ostali zaposleni so

deležni vsaj dveh usposabljanj letno, seveda glede na razpise izobraževalnih institucij ter glede na aktualnost in vsebino usposabljanja.

Ker smo majhna organizacija, nimamo samostojne organiziranosti na področju drugih aktivnosti. V ta namen smo povezani z interno organizacijo sindikata pri Občini Ljutomer, preko katere se vključujemo v športno-rekreativne igre, redno športno-rekreativno vadbo enkrat tedensko, strokovne ekskurzije in izlete ter družabna srečanja.



## 5 TEMELJNE USMERITVE JAVNEGA ZAVODA

### 5.1 Vizija

Javni zavod je zaradi večjega števila programov in dejavnosti kompleksen. Vodstvo zavoda zaradi majhnega števila zaposlenih ne more obvladati vseh interesov pomembnih udeležencev posamično, ampak poskuša nanje vplivati celovito. Zavod izbira med obstoječimi in poskuša spodbujati nastajanje novih, tudi dolgoročnih interesov, kar je osnova obstoja in nadaljnje rasti.

Za oblikovanje vizije zavoda je potrebno ugotoviti interese zunanjih in notranjih udeležencev, ki so v večji ali manjši meri povezani z delovanjem zavoda. Njihovi interesi odražajo njihove potrebe, želje, pričakovanja in vrednote ter lahko bolj ali manj vplivajo na delovanje zavoda.

Zunanji udeleženci zavoda – tržni partnerji so država, lokalna skupnost, športna društva, slušatelji programov izobraževanja odraslih in mladinske organizacije. Tako imata država in lokalna skupnost interes izvajanja predvsem javnih programov šolstva, športa in aktivnosti za mlade. Slušatelji in potencialni udeleženci izobraževanja odraslih imajo interes do pridobitve osnovnošolske, poklicne in srednješolske izobrazbe, pa tudi do različnih oblik neformalnega in permanentnega izobraževanja ter izpopolnjevanja. Prevladujoč interes športnih in mladinskih društev, kot organizirane civilne sfere, je pridobivanje sredstev za izvajanje letnih programov, ustreznih prostorskih pogojev, izobraževanje in strokovno usposabljanje. Med notranje udeležence spadajo svet zavoda in sodelavci vseh vrst, med katerimi je najbolj vpliven management, katerih poglavitni interes je nemotena izvedba letnega načrta na vseh programih zavoda, nemoteno finančno in organizacijsko poslovanje ter utrjevanje in širjenje ugleda zavoda.

V Tabeli 5.1 je prikaz zunanjih in notranjih udeležencev zavoda, ki vplivajo na delovanje zavoda in njihovih interesov, ki jih želijo udejaniti ob sodelovanju z zavodom. Njihovi interesi so točkovani po lastno zastavljeni vrednostni lestvici od 1 do 10. Pri tem vrednost 1 pomeni najnižji interes, vrednost 10 pa najvišji interes zunanjih in notranjih udeležencev. Na osnovi takšnega pristopa in enostavnega seštevanja točk pridemo do rangiranja interesov udeležencev.

Tabela 5.1 Interesi vplivnih zunanjih in notranjih udeležencev zavoda

Št.	UDELEŽENCI - kdo ima vpliv na zavod	INTERESI UDELEŽENCEV ZAVODA - kaj predvsem hočejo	Točke - interesi	Rang - udeleženc a
1.	DRŽAVA – Ministrstvo za šolstvo in šport	a ŠOLSTVO (OŠ, SŠ, izobraževanje odraslih)	6	4
		b ŠPORT (letni program športa na ravni države)	5	
		c URAD ZA MLADINO (javni razpisi za sofinanciranje programov mladine)	5	
2.	LOKALNA SKUPNOST - ustanovitelj, lastnik	a ŠOLSTVO (OŠ, izobraževanje odraslih)	7	2
		b ŠPORT (izvajanje letnega programa športa v občini – športna društva, klubi, zveze)	7	
		c MLADINA (delovanje mladinskih organizacij – društva, sveti, centri, klubi)	5	
3.	IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH – slušatelji in potencialni udeleženci	a Osnovna šola za odrasle	5	5
		b Srednješolski in poklicni program	6	
		c Permanentno izobraževanje (tečaji, usposabljanje, seminarji...)	4	
4.	ŠPORTNE ORGANIZACIJE - članstvo	a Izvajanje športne vadbe – letnega programa športnega društva	7	3
		b Vzdrževanje in/ali upravljanje športnih objektov	5	
		c Izobraževanje in usposabljanje (licenciranje) strokovnih kadrov v športu	5	
5.	MLADINSKE ORGANIZACIJE - članstvo	a Izvajanje letnega programa za mlade	7	6
		b Pridobivanje sredstev za izvajanje programov	3	
		c Skrb za pridobivanje prostora za izvajanje mladinske dejavnosti	3	
6.	SVET ZAVODA in management	a Izvedba letnih programov izobraževanja odraslih, športa in mladine	10	1
		b Skrb za nemoteno poslovanje zavoda in včlanjenih organizacij	5	
		c Utrjevanje in širjenje ugleda in prepoznavnosti javnega zavoda	5	

Vir: Zasnova strateškega načrta ŠIM Ljutomer

Največjo težo imajo interesi vodstva zavoda in managementa, saj jim zastavljena strategija in vizija predstavljata izziv, ki ga želijo doseči, prav tako pa jim predstavlja doseganje zastavljenih ciljev velik ugled v lokalni skupnosti.

V rang 2 je uvrščena lokalna skupnost (ustanovitelj oziroma »lastnik«), ki zahteva gospodarno in varno naložbo javnih sredstev (kapitala) in večanje ter širjenje ponudbe in tudi prodaje obstoječih, kakor tudi novih storitev. Prav tako ustanovitelj želi, da javni zavod postane prepoznaven v slovenskem in mednarodnem okolju.

Koristniki storitev (kupci: športne in mladinske organizacije ter slušatelji programov izobraževanja odraslih) dajejo vedno večji poudarek kakovosti storitev, ki morajo biti na visokem nivoju, saj se zavod na vsakem koraku srečuje s konkurenčno ponudbo. Koristniki storitev so vedno bolj zahtevni, zato mora zavod nuditi visoko kakovostne storitve ob konkurenčnih cenah z močnim prodajno – svetovalnim sistemom. Koristniki storitev so razvrščeni v rang 3, 5 in 6.

Država ima na področju šolstva in športa velik interes, saj ima zelo natančno opredeljeno strategijo razvoja na obeh področjih skozi nacionalne programe. Nekoliko manj je dodelana strategija dejavnosti mladine pri Uradu za mladino. Država skozi primerno porabo spremlja dogajanja v lokalnih skupnostih, ki so potem na osnovi realiziranih programov športa in šolstva tudi sofinancirane iz državnega proračuna.

Zgoraj navedene ugotovitve so pripeljale do opredelitve vizije javnega zavoda, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese vplivnih udeležencev zavoda, v naslednjih točkah:

- nadaljnje delovanje javnega zavoda (obstane) z racionalnim izkoriščanjem sredstev in dela – povečanje ekonomičnosti,
- vpeljevanje novih programov s področja dejavnosti zavoda – povečanje produktivnosti,
- upoštevanje dejanskih potreb okolja po naših storitvah – povečanje prožnosti,
- rast prihodka in zavoda,
- nenehna skrb za uglednost javnega zavoda.

Vizija javnega zavoda - javni zavod namerava tudi v prihodnje nenehno slediti smernicam na področju dejavnosti zavoda ter se prilagajati novostim in zahtevam trga. V zavodu želimo prispevati tudi k nadaljnjemu uspešnemu razvoju in prodoru z izvajanjem programov športa, izobraževanja odraslih in programov za mlade v Sloveniji, pa tudi v mednarodnem prostoru. Osnovne usmeritve javnega zavoda so v razvijanju in trženju lastnih storitev, ki uporabnikom omogočajo hitro in učinkovito vključevanje v izvajanje zasnovanih projektov. Zavod bo tudi v prihodnje poglobljal tehnološko, vsebinsko in poslovno znanje ter se še naprej učil od koristnikov storitev, saj nameravamo v svoji tržni niši ostati voditelj in svetovalec ter trgu ponuditi kakovostne storitve za masovno uporabnost, nadzorovano širiti tržišča in tržne niše.

Odnos javnega zavoda do uporabnikov storitev bo temeljil na preglednosti in dolgoročnosti medsebojnega sodelovanja, ki uporabnikom zagotavlja stalno posodabljanje ponudbe v skladu z njihovimi novimi potrebami in novimi tehnologijami.

Pri doseganju dolgoročnih ciljev bomo dali velik pomen zaposlenim, njihovem usposabljanju ter pridobivanju izkušenj, ki so pomembne pri snovanju novih in posodabljanju obstoječih storitev.

S kakovostjo storitev hočemo zadovoljiti uporabnike, s prijaznim delovnim okoljem zaposlene, z rastjo obsega poslovanja pa ustanovitelja. Ponosni smo na dosežke preteklosti in motivirani z izzivi prihodnosti.

## **5.2 Poslanstvo**

Poslanstvo javnega zavoda predstavlja okvir programov (portfelj programov) oziroma je predpogoj, da lahko sploh obstaja. Biloslavo (2006, pogl. 3.1) je z analizo različnih domačih in tujih definicij poslanstva opredelil poslanstvo kot:

Poslanstvo nam pove zakaj organizacija obstaja (komu služi in kako). Pri tem mora biti dovolj edinstveno, da nam pove kaj organizacija počne in česar ne počne.

Kot že rečeno je javni zavod ustanovljen za opravljanje dejavnosti na področju športa, izobraževanja odraslih in mladine, kot javne službe za območje Občine Ljutomer. Tako je poslanstvo javnega zavoda: izvajanje programov športa - športne prireditve, delovanje športnih društev, gradnja, vzdrževanje in upravljanje športnih objektov; programov izobraževanja odraslih - izobraževalni programi, tečaji in seminarji; programov mladine - prireditve za mlade (srečanja, usposabljanja, delavnice...) in delovanje mladinskih organizacij ter izvajanje ostalih programov - javni zavod lahko zagotavlja oziroma opravlja dejavnost javne službe tudi za potrebe drugih občin.

Navedeni programi zavoda so privlačni za tržišče in v trenutnih razmerah dajejo zavodu relativno varnost pred drugimi konkurenti. Zato bo potrebno stremeti k konkurenčnosti na eni strani z večanjem obsega in vsebine ponudbe, na drugi strani pa s cenami, ki bodo sprejemljive za potencialne koristnike naših storitev in ki bodo vseeno omogočale racionalno gospodarjenje zavoda. V vsakem primeru cene ne smejo biti izpod nivoja rentabilnosti, kar bi v kratkem pomenilo finančne težave zavoda. Pri uveljavljanju konkurenčnosti pa velja biti pazljiv, saj bi bilo nesmotrno za izvajanje poslanstva zavoda porabljati več zmožnosti zavoda (sredstva v najširšem smislu), kot to zahtevajo razmere na trgu, kar bi bilo negospodarno.

Značilnosti programov so okvirno določene v resorni zakonodaji področij delovanja zavoda. Poslanstvo zavoda se v glavnini mora skladati z določbami nacionalnih programov. Zavod mora stremeti za njihovo izvajanje in širjenje. Značilnosti programa,

ki v veliki meri vplivajo tudi na poslanstvo zavoda, so torej v glavnem opredeljene v prisilnih državnih predpisih.

V Tabeli 5.2 je prikaz predvidenega udejanjanja poslanstva javnega zavoda v programih športa, izobraževanja odraslih in mladine. Smotrno je, da so za izvajanje programov določeni nosilci. V tabeli je prikazana tudi predvidena večletna struktura in višina pridobivanja sredstev za uresničitev vizije in poslanstva zavoda.

Tabela 5.2 Poslanstvo

Št	PROGRAM Storitve za odjemalce	ENOTA Nosilec	ZNAČILNOSTI PROGRAMA	Pričakovana vrednost prihodkov letno v tisoč €				
				2006	2007	2008	2009	2010
1.	ŠPORT – športne prireditve, delovanje športnih društev, gradnja, vzdrževanje in upravljanje športnih objektov	O.E. šport	Zakon o športu in Nacionalni program športa v RS, podzakonski akti, odlok o ustanovitvi in statut zavoda, Zakon o društvih in statut športne zveze	158	162	166	170	175
2.	IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH – izobraževalni programi, tečaji in seminarji	O.E. izobraževan je odraslih	Zakon o izobraževanju odraslih in Nacionalni program za izobraževanje odraslih, podzakonski akti, odlok o ustanovitvi in statut zavoda	54	58	62	66	70
3.	MLADINA – prireditve za mlade (srečanja, usposabljanja, delavnice...) in delovanje mladinskih organizacij	O.E. mladina	Urad za mladino RS, zakonski predpisi povezovanja mladinskih organizacij, odlok o ustanovitvi in statut zavoda	11	12	13	15	16
4.	Ostali programi Javni zavod lahko zagotavlja oziroma opravlja dejavnost javne službe tudi za potrebe drugih občin. Pridobivanje sredstev iz javnih razpisov v državi in EU.			1,2	1,6	2	2,5	2,9
<b>SKUPAJ LETNI PRIHODEK VSEH PROGRAMOV v tisoč €</b>				224,2	233,6	243,0	253,5	263,9

Vir: Zasnova strateškega načrta ŠIM Ljutomer

### 5.3 Smotri in cilji

Iz vizije in poslanstva so izluščeni dolgoročni cilji javnega zavoda, ki so izbrani na tak način, da so primerni za udejanjanje. Cilji so izbrani tako,

- da jih je možno meriti – so merljivi, kar je predpogoj za obvladovanje zavoda,
- da so dosegljivi – so realni in jih je mogoče doseči,
- da so spodbudni za interese udeležencev zavoda, predvsem za sodelavce in ustanovitelja,
- in da so skladni, saj realizacija nižjega cilja pogojuje realizacijo višjega cilja.

**Tabela 5.3** Smotri in cilji

<b>CILJI JAVNEGA ZAVODA</b>
1. Rast prihodka in zavoda
2. Povečanje tržnega deleža
3. Šport – povečanje števila prebivalcev, ki se aktivno ukvarja s športom za 0,5% letno
4. Izobraževanje odraslih- razširiti obstoječi program predvsem na deficitarne poklice in uvedba izrednega višješolskega študijskega programa
5. Mladina – povezati mladinske organizacije in organizirati skupne prireditve, za motiviranje k povezavi

Vir: Zasnova strateškega načrta ŠIM Ljutomer

Dolgoročni cilji so naravnani v prihodnost, ki je običajno neznana in nepredvidljiva, zato je potrebno upoštevati, da je prihodnost mogoče napovedati le deloma. Z ozirom na poznavanje dogajanja v lokalni skupnosti pa je vendarle mogoče z nekaj tveganja predvidevati, da se bodo določeni trendi preteklosti nadaljevali tudi v prihodnje.

Za obvladovanje zavoda je zelo pomembno merjenje dosežkov delovanja zavoda. Obvladovanje zavoda je oteženo, če ne merimo dosežkov njegovega delovanja. Merila in merjenje uspešnosti pa ima tudi pomemben usmerjevalen vpliv na sodelavce.

Določanje meril je zelo zahtevno, včasih celo zahtevnejše od postavljanja ciljev (Tavčar 2003, pogl. 1.5). Oblikovanje meril izhaja iz postavljenih dolgoročnih ciljev, ti pa, kot že rečeno iz interesov vplivnih udeležencev zavoda. Merila uspešnosti (standardi uspešnosti) nam pokažejo pričakovane vrednosti pri poslovanju zavoda. So osnova za presojanje uspešnosti delovanja zavoda in sodelavcev.

Učinkovitost in uspešnost udejanja vizije, poslanstva in dolgoročnih ciljev zavoda bi bilo najbolj enostavno in pregledno meriti z absolutnimi in objektivnimi merili, vendar to marsikdaj ni mogoče. V Tabeli 5.4 je zato prikaz primerjalnega merjenja z objektivnimi merili, ki primerja učinkovitost in uspešnost zavoda v različnih časovnih (glede na letno realizacijo) in drugih presekih (opisna navedba realiziranega smotra), ki bo podalo odgovor na uspešnost udejanjanja vizije, poslanstva, dolgoročnih ciljev javnega zavoda oziroma napovedovanja prihodnosti zavoda.

Tabela 5.4 Merila uspešnosti

CILJI	Merila uspešnosti				
	2006	2007	2008	2009	2010
1. Rast prihodka in zavoda	+20%	+3%	+4%	+5%	+6%
2. Povečanje tržnega deleža	+2%	+3%	+10%	+10%	+6%
3. Šport – število prebivalcev, ki se aktivno ukvarjajo s športom povečati za 0,5% letno	+15	+15	+15	+15	+15
4. Izobraževanje odraslih- razširiti obstoječi program predvsem na deficitarne poklice (mizar, zidar...) in uvedba izrednega višješolskega študijskega programa	Priprava programov	Prostor in kadri	Zagon mizar ali zidar		Zagon izredni študij
5. Mladina – povezati mladinske organizacije in organizirati skupne prireditve, za motiviranje k povezavi	10 %	30 % 1 skupna priredit.	50 % 2 skupni prireditvi	80 % 3 skupne priredit.	100 % 4 skupne priredit.

Vir: Zasnova strateškega načrta ŠIM Ljutomer

1. Rast prihodka in zavoda je vezana na pripojitev novih dejavnosti oziroma programov in sicer dejavnosti mladine in izobraževanja odraslih. Po dostopnih podatkih bo to pomenilo 20% povečani prihodek v začetku reorganizacije zavoda, potem pa se počasi umirja. Merilo uspešnosti je izraženo v odstotkih na letno realizacijo skupnih prihodkov.

2. Povečanje tržnega deleža bo zavod dosegel s širitvijo dejavnosti, pa tudi s širitvijo svoje prodajne mreže na nova področja, kakor tudi na nova tržišča in aktivnejšo politiko



ponudbe storitev na obstoječih in novih tržiščih. Po zastavljenem načrtu bo to pomenilo 10 % povečanje tržnega deleža v letih 2008 in 2009, ko predvidevamo uvedbo novih izobraževalnih programov, potem pa se trend povečevanja počasi umirja. Merilo uspešnosti je izraženo v odstotkih na letno realizacijo skupnih prihodkov.

3. Povečanje števila prebivalcev, ki se aktivno ukvarja s športom v lokalni skupnosti. Trendi ukvarjanja prebivalcev s športom so naravnani v smer povečevanja. Merilo uspešnosti je opredeljeno s številom ljudi, ki se ukvarjajo s športom.

4. Uvajanje izobraževalnih programov za deficitarne poklice predvsem za poklic mizar in zidar ter uvedba prvega višješolskega študijskega programa v lokalni skupnosti in sicer izredni višješolski študij za vzgojitelje. Širitev programa izobraževanja odraslih na deficitarne izobraževalne programe bo zavodu povečala učinkovitost, saj udeležencem ponujamo edini v lokalni skupnosti tovrstno storitev. Hkrati se odpira dostop do novih menjalnih razmerij – do tržišč (novonastale občine) in partnerjev (sodelovanje v skupnih projektih z ostalimi zavodi za izobraževanje odraslih v regiji in širše; sodelovanje z osnovnimi in srednjimi šolami v občini in regiji pri izvajanju izobraževalnih programov, katerih samostojni nosilec, zaradi zahtevnih standardov in normativov države, ne bomo mogli biti; sodelovanje z občinsko obrtno in gospodarsko zbornico, Uradom za delo...). Merilo uspešnosti – opisna navedba uvedbe deficitarnega poklica in opisna navedba uvedbe izrednega višješolskega študija.

5. Povezovanje mladinskih organizacij in organiziranje skupnih prireditev je zamišljeno postopno. Merilo uspešnosti – navedba odstotka povezanih mladinskih organizacij in opisna navedba števila skupnih prireditev v določenem letu.

Ker pa bi bilo nesmiselno, pa tudi negospodarno, zavzemanje za doseganje zaželenega stanja ne glede na ceno takega početja, je potrebno presojanje s pomočjo sodil, ki se delijo na:

1. obvezna sodila

- zadovoljevanje potreb in želja odjemalcev je sodilo, ki opredeljuje individualni pristop potrebam in željam posameznikov in skupinam odjemalcev, vendar le v okviru realne zmožnosti. Takšen pristop ima zelo pozitiven učinek, vendar je potrebno vedno oceniti zmožnosti, kajti v nasprotnem primeru lahko prihaja do prevelikih stroškov brez večjega učinka,
- spoštovanje pogodbenih obveznosti pomeni, da zavod izpolnjuje svoje pogodbene obveznosti, ki sledijo iz pogodbe, vendar pa je tukaj velikokrat težava v neizpolnjevanju obveznosti druge strani, še posebej glede plačil,
- kakovost storitev in znanje sodelavcev pomenita večje zadovoljstvo odjemalcev storitev in drugih zainteresiranih udeležencev (lokalna skupnost). Znanja bomo pridobivali skozi usposabljanja in z rednimi izobraževalnimi programi.

2. izključujoča sodila

- prodaja izpod ekonomske cene ni dopustna, razen v primerih, ko je ena storitev, ponujena izpod ekonomske cene kot del celote, ki prinaša skupni dobiček,
- prestavljanje rokov izvedbe storitve zelo negativno vpliva na odnose z udeleženci,
- izvajanja finančno prezahtevnih projektov, ki jih ne bomo zmogli in bi se zaradi tega morali zadolževati, se ne smemo lotiti.

Podrobnejši pregled sodil je prikazan v nadaljevanju (Tabela 5.5).

**Tabela 5.5** Sodila

<b>OBVEZNA SODILA</b>	
<b>Opis</b>	<b>Vrednost</b>
Zadovoljevanje potreb in želja odjemalcev	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prilagajanje storitev glede na želje in potrebe odjemalcev</li> <li>▪ fleksibilnost glede količin storitev</li> </ul>
Spoštovanje pogodbenih obveznosti in izvedbe storitve ob roku	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ doslednost pri izvajanju pogodbenih obveznosti</li> <li>▪ dosledna in pravočasna izvedba storitve</li> </ul>
Kakovost storitev in znanje	čim manjše število pripomb s strani odjemalcev storitev ter izobraževanje zaposlenih

<b>IZKLJUČUJOČA SODILA</b>	
<b>Opis</b>	<b>Vrednost</b>
prodaja izpod cene	Storitev ne prodajamo izpod cene, saj to ni v skladu s poslovno politiko, razen, če je to v interesu nadaljnjega posla ali sklopa celotnega posla
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prekoračitev rokov vezanih na pogodbe</li> <li>▪ nepravočasna izvedba storitve</li> </ul>	Storitev moramo pravočasno izvesti in sicer v roku, kakor je navedeno v pogodbi oziroma v času, ki je naveden v koledarju prireditvev.
nedopustna tveganja	Izvajanje finančno prezahtevnih projektov z zadolževanjem.

Vir: Zasnova strateškega načrta ŠIM Ljutomer

Strategija za doseganje cilja – strateški cilj, je orodje za udejanjanje politike zavoda, ki izhaja iz vizije, poslanstva in dolgoročnih ciljev zavoda. Obsega dejavnosti za

doseganje ciljev (poslanstvo in usmeritve dejavnosti zavoda), urejenost za doseganje ciljev (organiziranost – struktura zavoda; Slika 4.1 in 4.2) in sredstva za doseganje ciljev (materialna in nematerialna). Navedeno v bistvu predstavlja temeljne zmožnosti zavoda, ki nudijo vplivnim udeležencem zavoda več koristi kot jih lahko nudijo konkurenčne organizacije.

Dolgoročni cilji zavoda (Tabela 5.3) so rezultat interesov vplivnih zunanjih in notranjih udeležencev zavoda (Tabela 5.1). So zaželeni dosežki zavoda v bližnji ali daljni prihodnosti, odvisno, kako smo si zastavili terminski načrt uresničevanja.

Uspešnost zavoda presojujejo vplivni zunanji in notranji udeleženci po stopnji zadovoljstva. Ugodnejše ko je razmerje med koristmi in stroški za storitev, ki jo ponujamo, bolj so udeleženci zadovoljni. Uresničevanje dosežkov in pot do ciljev je zato odločilna vsebina delovanja zavoda in managerja.

## 5.4 Skladnost ciljev

Tabela 5.6 Skladnost ciljev

CILJ in merilo uspešnosti		Cilji				
		1.	2.	3.	4.	5.
Cilji (samo tisti iz 5.3)	1. Rast prihodka in zavoda		+	+	+	-
	2. Povečanje tržnega deleža	+		+	+	0
	3. Šport – število prebivalcev, ki se aktivno ukvarjajo s športom povečati za 0,5% letno	+	+		+	+
	4. Izobraževanje odraslih- razširiti obstoječi program predvsem na deficitarne poklice (mizar, zidar...) in uvedba izrednega višješolskega študijskega programa	+	+	+		+
	5. Mladina – povezati mladinske organizacije in organizirati skupne prireditve, za motiviranje pri povezavi	-	0	+	+	
		SKLADNOST CILJEV MED SEBOJ				

Legenda: + dobra skladnost; - slaba skladnost; 0 komaj zadovoljiva skladnost

Vir: Zasnova strateškega načrta ŠIM Ljutomer

1. Rast prihodka je povezan (skladen) z vsemi zadanimi cilji. Z rastjo prihodka se je povečal tržni delež, ki sta ga ustvarili enoti izobraževanje odraslih in šport, nekoliko manj pa enota mladina.

2. Povečanje tržnega deleža. S povečevanjem tržnega deleža, h kateremu sta največ prispevali enoti izobraževanje odraslih in športa, se je povečala rast prihodka, s čemer bodo v prihodnosti omogočene dodatne zaposlitve.

3. Šport – število prebivalcev, ki se aktivno ukvarjajo s športom povečati za 0,5% letno. Ko bo poraslo število prebivalcev, ki se dodatno ukvarjajo s športom, bo to dober argument za povečanje sofinanciranja programov športa (tudi iz javnih sredstev), ki jih izvaja javni zavod, kar bo doprineslo k povečanju prihodka. Šport in mladina ter izobraževanje so smiselno zelo dobro povezane kombinacije dejavnosti, pa tudi na ravni

države so pod okriljem enotnega ministrstva – Ministrstva za šolstvo in šport (Direktorat za šport, Direktorat izobraževanja odraslih in Urad za mladino).

4. Izobraževanje odraslih - razširiti obstoječi program predvsem na deficitarne poklice (mizar, zidar...) in uvedba izrednega višješolskega študijskega programa. Z združitvijo področja izobraževanja odraslih k obstoječemu javnemu zavodu se je prihodek povečal, kar je seveda vplivalo tudi na tržni delež, saj je izobraževanje odraslih v veliki meri tržna dejavnost. Z uvedbo novih poklicnih in študijskih programov bo tržni delež še naraščal, s tem pa bodo dane možnosti za dodatno zaposlovanje v tej enoti. Izobraževanje odraslih je povezano s športom (usposabljanje amaterskih športnih delavcev na seminarjih, delavnicah..) in mladino, ki se želi izobraževati (redni izobraževalni programi, tečaji, delavnice...).

5. Mladina - povezati mladinske organizacije in organizirati skupne prireditve, za motiviranje k povezavi. V kolikor nam bo uspelo povezati vse mladinske organizacije v lokalni skupnosti, se bomo skupno okrepili in bomo lažje nastopili do lokalne skupnosti kot partnerji izvajanja programov za mlade. Za motiviranje mladinskih organizacij k povezovanju pa bomo namenili lasten vložek v obliki organiziranja skupnih prireditev namenjenih mladim. Področje mladine je v lokalni skupnosti najmanj dodelano, zato bo potrebna še veliko dela predvsem pri pogovorih z lokalno skupnostjo, kot sofinancerjem programov. Vsekakor obstajajo stične točke pri povezovanju z enoto športa in izobraževanja, iz katerih predvidevamo sinergijske učinke.

## **5.5 Strategije javnega zavoda**

### **5.5.1 SPIN analiziranje programa**

Za izboljšavo vodenja mora organizacija vedeti, kje se nahaja v primerjavi s konkurenco. Klasična metoda za ugotavljanje prednosti in slabosti ter nevarnosti in priložnosti (izzivov) je t.i. SPIN (slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti) ali SWOT (*angl. Strengths, Weaknesses, Opportunitites, Threats*) analiza. Dejavniki, ki vplivajo na bodoče delovanje zavoda se delijo na dva dela:

1. notranji dejavniki, ki so povezani z našo (ne)konkurenčnostjo na trgu in pomenijo trajne konkurenčne prednosti. Vključujejo oceno notranjih prednosti in slabosti.

2. zunanji dejavniki, ki so prav tako povezani z našo (ne)konkurenčnostjo pa so zunanji izzivi in nevarnosti.

V našem primeru, ki je podrobno prikazan v Tabeli 5.7, so posamezni dejavniki opredeljeni z naslednjo vsebino:

#### **1. SLABOSTI**

Rutinirano delo je lahko zelo moteč dejavnik, saj se marsikaterega izziva lotimo preveč na lahko, kar lahko pripelje do težav pri končni izvedbi in do nepotrebnih improvizacij. Vzrok takega početja je "preveliko" poznavanje programa na osnovi

izkušenj, znanj in utečenih programov, ko ocenjujemo, da že vse znamo. Zavod ima v zadnjih letih kar težko finančno situacijo, zaradi odločitve drugih občin, ki več ne sofinancirajo delovanja zavoda, kar onemogoča posodobitev osnovnih sredstev, vzdrževanje objekta in relativno nizke plače.

## 2. PREDNOSTI:

Javni zavod se pojavlja že preko deset let in je dokaj prepoznaven v lokalnem okolju, v katerem trenutno ni pravih konkurentov. Izobrazbena struktura zaposlenih je ugodna, saj imajo trije od petih zaposlenih VII. stopnjo izobrazbe in bogate izkušnje pri enakih ali podobnih delih.

## 3. IZZIVI:

Širjenje ugleda zavoda je zelo pomembna kategorija, saj bo preko tega prišlo do večjega zaupanja koristnikov naših storitev. Posledično bomo lažje sodelovali z ustanoviteljem, ki je naš glavni sofinancer. Enostavnejše bo normativno usklajevanje z ustanoviteljem – več (ali vsaj enako) sredstev. Uvajanje novih programov v prihodnosti pomeni dotok dodatnih sredstev.

## 4. NEVARNOSTI:

Politično – pravne ovire se nanašajo predvsem na področno zakonodajo (šport, šolstvo, mladina), davčno zakonodajo ter druge, za delovanje zavoda, pomembne zakonske in podzakonske predpise. Sprememba zakonodaje lahko v določenem trenutku ohromi dejavnost zavoda.

Tabela 5.7 SPIN analiza

<p><b>NOTRANJI DEJAVNIKI - Konkurenčnost programa</b></p>	<p><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tradicija,</li> <li>▪ prepoznavnost,</li> <li>▪ izobrazbena struktura,</li> <li>▪ urejenost organizacije,</li> <li>▪ izkušnje in znanje,</li> <li>▪ utečeni programi...</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rutinsko delo,</li> <li>▪ premalo sredstev,</li> <li>▪ nizke plače,</li> <li>▪ sprememba lokacije,</li> <li>▪ novi zaposleni,</li> <li>▪ zasičenost tržišča...</li> </ul>
<p><b>ZUNANJI DEJAVNIKI - Privlačnost tržišča</b></p>	<p><b>PI STRATEGIJE</b></p> <p>ki uporabljajo prednosti, da izrabljajo izzive</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sodelovanje z javnostjo in okoljem,</li> <li>▪ ugodno poslovanje zavoda.</li> </ul>	<p><b>SI STRATEGIJE</b></p> <p>ki premagujejo slabosti, da lahko izrabljajo izzive</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ izvajanje novih programov,</li> <li>▪ iskanje strateškega partnerja.</li> </ul>
<p><b>IZZIVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ širjenje ugleda,</li> <li>▪ dobro sodelovanje z ustanoviteljem,</li> <li>▪ uvajanje novih programov,</li> <li>▪ tržne niše,</li> <li>▪ širjenje tržišča,</li> <li>▪ pridobitev sredstev...</li> </ul> <p><b>NEVARNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ politično – pravne ovire,</li> <li>▪ davčna politika,</li> <li>▪ vstop novih konkurentov,</li> <li>▪ omejevanje zaposlovanja,</li> <li>▪ pomanjkanje ustreznega kadra ...</li> </ul>	<p><b>PN STRATEGIJE</b></p> <p>ki uporabljajo prednosti, da obvladajo nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ uvajanje novih programov,</li> <li>▪ slediti informacijam na področju resorne zakonodaje.</li> </ul>	<p><b>SN STRATEGIJE</b></p> <p>ki premagujejo slabosti, da obvladajo nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ strokovno izpopolnjevanje in strokovni obiski sorodnih zavodov,</li> <li>▪ normativno usklajevanje z ustanoviteljem.</li> </ul>

Vir: Zasnova strateškega načrta ŠIM Ljutomer

### 5.5.2 Opredeljevanje ključnih strategij

Strategije so razdeljene v štiri, smiselno povezane sklope, ki izhajajo iz slabosti, prednosti, izzivov in nevarnosti za delovanje javnega zavoda.

Tabela 5.8 Opredeljevanje ključnih strategij

<p><b>1. Opredelitev PI STRATEGIJE</b> – uporabljamo notranje prednosti, da izrabljamo zunanje izzive:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sodelovanje z javnostjo in okoljem,</li> <li>– ugodno poslovanje zavoda.</li> </ul>	<p><b>2. Opredelitev SI STRATEGIJE</b> – premagujemo notranje slabosti, da lahko izrabljamo zunanje izzive:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– uvajanje in izvajanje novih programov,</li> <li>– iskanje strateškega partnerja.</li> </ul>
<p><b>Utemeljitev strategije:</b></p> <p>Izkušnje, znanje in utečeni izobraževalni programi so prednosti za doseganje izzivov v smeri širjenja ugleda in dobrega sodelovanja z javnostjo, okoljem in z ustanoviteljem.</p> <p>Navedeno omogoča tudi priložnost predstavitve in oglaševanja izobraževalnih programov za pridobitev čim večjega števila udeležencev, kar posredno vpliva na dobro poslovanje zavoda, saj bomo s tem pridobili dodatna sredstva.</p>	<p><b>Utemeljitev strategije:</b></p> <p>Če bomo izvajali nove programe, bomo pridobivali na ugledu in prepoznavnosti, hkrati pa se bo zmanjševala možnost rutinskega dela.</p> <p>Sredstva bomo pridobili tudi iz drugih virov, kar bo dober argument pri pogovorih z ustanoviteljem, da tudi sam »primakne« vsaj takšen del sredstev, kot smo jih ustvarili samostojno z izvajanjem novih programov.</p>

Vir: Zasnova strateškega načrta ŠIM Ljutomer



Nadaljevanje s prejšnje strani

<p><b>3. Opredelitev PN STRATEGIJE</b> – uporabljamo notranje prednosti, da obvladujemo zunanje nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– novi izobraževalni programi,</li> <li>– slediti informacijam na področju resorne zakonodaje.</li> </ul>	<p><b>4. Opredelitev SN STRATEGIJE</b> – premagujemo notranje slabosti, da obvladamo zunanje nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– strokovno izpopolnjevanje in strokovni obiski sorodnih zavodov,</li> <li>– normativno usklajevanje z ustanoviteljem in državo.</li> </ul>
<p><b>Utemeljitev strategije:</b></p> <p>S tem, ko bomo na osnovi izkušenj in znanja poleg že utečenih programov uvedli nove programe, si bomo zagotovili dodatne odjemalce in dodatna sredstva iz drugih virov, ki se ne nanašajo na sredstva ustanovitelja. Če bodo programi dobro zastavljeni, jih lahko prijavimo za sofinanciranje na javnih razpisih v državi ali celo EU.</p> <p>Pridobivanje pravočasnih informacij o spremembah resorne zakonodaje in podzakonskih aktov bo pripomoglo k temu, da bomo spremembe, ki bodo v določenem času sledile, pričakali pripravljeno.</p>	<p><b>Utemeljitev strategije:</b></p> <p>Nenehno strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje je v času, ki ga živimo ključnega pomena, saj je pretok informacij in znanj zelo razgiban. Pridobivanje novih znanj in spoznanj z obiskom sorodnih zavodov v državi ali izven velikokrat pomeni nov pristop k delu, nov elan in nove ideje.</p> <p>Ob usklajevanju z ustanoviteljem je nujno potrebno vztrajanje pri zagotavljanju sredstev v skladu z normativi in standardi, ki veljajo v državi za izvajanje letnega programa kot javne službe.</p>

Ključna strategija zavoda: SI STRATEGIJA (z njo premagujemo notranje slabosti, da lahko izrabljamo zunanje priložnosti), ki je opredeljena v Tabeli 5.7 in 5.8:

- uvajanje in izvajanje novih programov bo pomenilo pridobivanje dodatnih sredstev oziroma odkrivanje tržnih niš,
- iskanje strateškega partnerja je tudi povezano s pridobivanjem sredstev iz drugih virov; realno lahko pričakujemo vsaj enak, če ne že povečan obseg sredstev.

Če bomo izvajali nove programe, bomo pridobivali na ugledu in prepoznavnosti, hkrati pa se bo zmanjševala možnost rutinskega dela. Sredstva bomo pridobili tudi iz drugih virov, kar bo dober argument pri pogovorih z ustanoviteljem, da tudi sam »primakne« vsaj takšen del sredstev, kot smo jih ustvarili samostojno z izvajanjem novih programov.

**5.5.3 Strateške naloge za udejanjanje strategij**

**Tabela 5.9** Strateške naloge za udejanjanje strategij

ČAS	DEJAVNOSTI NOSILCA	Kdo - kdaj	PODPORNE DEJAVNOSTI DRUGIH
1. leto: 2006	Zbiranje podatkov o deficitarnih izobraževalnih programih	Strokovni delavec pomlad-poletje	Zavod RS za zaposlovanje
	Ugotoviti deficitarne izobraževalne programe	Strokovni delavec jesen	Preverjanje ugotovitev pri Svetovalnem središču MS
	Idejna zasnova »novega« izobraževalnega programa	Strokovni delavec zima	Finančna konstrukcija prireditve
Naslednje leto: 2007	Dogovarjanje z nosilci srednjega poklicnega in tehniškega izobraževanja	Strokovni delavec in direktor zima-poletje	Zagotavljanje prostorskih pogojev
	Prijava izobraževalnega programa pri Ministrstvu za šolstvo in šport	Strokovni delavec pomlad	
	Objava razpisa za vpis v šolskem letu 2008/09	Strokovni delavec pomlad	
2008	Izvedba novega izobraževalnega programa	Jesen 2008	

Vir: Zasnova strateškega načrta ŠIM Ljutomer

Postopek verifikacije novih programov izobraževanja odraslih je v naši državi precej zapleten in dolgotrajen. Zato sem predvidel, da bomo naloge lahko izpeljali v treh letih:

Prvo leto - 2006:

Predvideno je zbiranje podatkov in ugotovitev deficitarnih izobraževalnih programov (deloma tudi v povezavi z gospodarstvom). Seveda bo na osnovi pridobljenih podatkov in ugotovitev potrebno izdelati idejno zasnovo s finančno konstrukcijo programa.

Drugo leto – 2007:

Zagotoviti bo potrebno kadrovske in prostorske pogoje za izvedbo programa. Ob tem seveda računamo na izdatno pomoč ustanovitelja pri reševanju prostorske ureditve zavoda (ureditev in oprema učilnic). Sledila bo verifikacija izobraževalnega programa pri Ministrstvu za šolstvo in šport ob izdatni pomoči nosilcev srednjega poklicnega in tehniškega izobraževanja v regiji.

Tretje leto – 2008:

Ko bomo dobili verifikacijo ministrstva, bo naslednji korak objava razpisa za vpis deficitarnega izobraževalnega programa za šolsko leto 2008/2009 in njegov začetek izvajanja jeseni.

### **5.6 Spremljanje uresničevanja strategije**

Nadziranje udejanjanja vizije, poslanstva in smotrov oziroma strategije javnega zavoda v primernih časovnih presledkih skozi merila uspešnosti in ob upoštevanju obveznih in izključujočih sodil, je v glavnem naloga managerja, pa tudi posameznih sodelavcev, odgovornih za izvajanje posameznih dejavnosti znotraj programov, ki jih izvajajo. Nadziranje je skupaj z načrtovanjem, organiziranjem in usmerjanjem (vodenjem) ena od temeljnih dejavnosti managerjev. Z nadziranjem uspešnosti in učinkovitosti ter poročanjem svetu zavoda in ustanovitelju manager opravlja svojo temeljno nalogo. Gre za presojanje pravilnosti delovanja in odpravljanje nepravilnosti. Nadziranje varuje zavod pred poslovnimi in drugimi tveganji, ki bi jim bil izpostavljen ob nenadziranem delovanju. Nadziranje je usmerjeno vnaprej, v prihodnost, s pomočjo katerega poskušamo vnaprej odpraviti popraviljanje delovanja, kar je zamudno in drago početje.

Najprimernejše je sprotno nadziranje, to pomeni, da se merjenje opravlja takrat, ko učinki (izidi) našega delovanja nastajajo. Takšen pristop omogoča sprotno usklajevanje izidov s standardi, ki smo si jih zastavili, hkrati pa preverjamo usklajenost vizije, poslanstva in smotrov. Pri sprotnem nadziranju dejavno vključimo samodejno nadziranje (samokontrola), ki spada v sam vrh metod nadziranja in brez katerega zavod praktično ne more izvajati svojega poslanstva. Ob tem se je potrebno zavedati, da samokontrola izhaja iz vrednot posameznika in je zato lahko nezanesljiva, saj ljudje ne moremo objektivno presojati svojega dela. Za naš zavod, ki ima majhno število sodelavcev je seveda ta metoda najprimernejša.

Ker pa vedno ni mogoče sprotno nadziranje, uporabljamo tudi pristop naknadnega nadziranja: učinke (izide) merimo šele po opravljeni dejavnosti (po izvedeni športni prireditvi, po končanem letniku izobraževanja odraslih...).

Ker gre v našem primeru za nepridobitno organizacijo in ker je storitve težko standardizirati, je potrebno nadziranje prilagoditi. Prilagodljivo nadziranje je potrebno

tudi zaradi vse večjih pristojnosti države in lokalne skupnosti v delovanju zavoda in se je potrebno podrediti birokratskemu sistemu nadziranja v javni upravi.

Samo izvajanje nadziranja obsega zbiranje podatkov, oblikovanje in vrednotenje informacij, primerjanje z vizijo, poslanstvom in smotri ter ukrepanje. Podatke in informacije zbira manager, ki nadalje ugotavlja morebitno odstopanje od zastavljenih ciljev in odloči ali je potrebno in na kakšen način ukrepati.

Seveda pa je prisotno tudi nadziranje managerja. To področje je v vsaki organizaciji precej občutljivo, saj gre za delovanje tistega, ki sam nadzira podrejene za učinkovito in uspešno doseganje postavljenih ciljev zavoda. Manager tako poroča svetu zavoda, lokalni skupnosti in resornemu ministrstvu, ki potem ocenijo (merijo) njegovo delovanje.



## 6 UČINKI REORGANIZACIJE JAVNEGA ZAVODA

### 6.1 Primerjalna analiza

Na osnovi zbranih podatkov sem izvedel primerjalno analizo (vir: Poslovno poročilo Agencije za šport Ljutomer za leto 2004 in Poslovno poročilo ŠIM Ljutomer za leto 2005). V vzorec primerjalne analize sem vključil podatke v naslednjih segmentih delovanja in poslovanja javnega zavoda pred in po reorganizaciji javnega zavoda:

- število programov znotraj posamezne dejavnosti,
- število udeležencev po dejavnostih,
- število zaposlenih,
- skupni prihodki,
- skupni odhodki.

Pri raziskovalnem problemu sem se omejil in osredotočil na vzročno-posledične rezultate, kar pomeni, da je v nadaljevanju vsak pojav posebej obrazložen.

#### 1. Leto 2004 – pred reorganizacijo (pred ustanovitvijo novega javnega zavoda)

V letu 2004 je samostojno deloval javni zavod Agencija za šport, ki je opravljala tudi strokovne naloge za potrebe športne zveze. V tem letu smo tako izvajali le naloge s področja športa in eno aktivnost s področja mladine, to je zdravstveno letovanje otrok. Tržni delež je znašal 18,2 % od skupnih prihodkov. Analiza za leto 2004 je v Tabeli 6.1.

**Tabela 6.1** Analizni pregled za leto 2004

SEGMENT DELOVANJA	LETO 2004
število programov znotraj posamezne dejavnosti	58 + 1
število udeležencev po dejavnostih	3.200
število zaposlenih	2,5
skupni prihodki (v sit in €)	40,800.000,00 sit 170.000 €
skupni odhodki	40,500.000,00 sit 168.750 €

Vir: Poslovno poročilo Agencije za šport Ljutomer za leto 2004

2. Leto 2005 – po reorganizaciji (javni zavod je začel delovati z novimi programi)

Ustanovljen je bil Javni zavod za šport, izobraževanje odraslih in mladino Ljutomer, skrajšano ime ŠIM Ljutomer. Kot pravni naslednik Agencije za šport izvaja vse naloge prejšnjega zavoda, strokovne naloge za potrebe športne zveze, programe izobraževanja odraslih in programe za mladino. Analiza za leto 2005 je v Tabeli 6.2.

Tabela 6.2 Analizni pregled za leto 2005

SEGMENT DELOVANJA	LETO 2005			
	ŠPORT	IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH	MLADINA	SKUPAJ
število programov znotraj posamezne dejavnosti	64	6	3	73
število udeležencev po dejavnostih	3.563	125	320	4.008
število zaposlenih	1,9	1,8	1,3	5
skupni prihodki	37,870.000 sit	13,525.000 sit	2,705.000 sit	54,100.000 sit 225.416 €
skupni odhodki	37,590.000 sit	13,425.000 sit	2,685.000 sit	53,700.000 sit 223.750 €

Vir: Poslovno poročilo ŠIM Ljutomer za leto 2005

Pri čiščenju poslovnih prostorov smo se odločili za izdvojitvev dejavnosti (*angl. outsourcing*), ki ga izvaja čistilni servis trikrat tedensko. Za tak pristop smo se odločili, ker smo ocenili skupno korist glede potrebnih sredstev, ki nam jih ustanovitelj ni zagotovil v takšni višini, da bi v celoti pokrili delovno razmerje za enega sodelavca z vsemi pripadajočimi stroški iz delovnega razmerja.

Iz Tabele 6.1 in 6.2 lahko razberemo naslednje stanje po enoletnem delovanju zavoda v novi podobi in z novimi programi (glej tudi Tabelo 6.3):

1. število programov znotraj posamezne dejavnosti

Število programov znotraj dejavnosti se je pričakovano povišalo, saj je v izobraževanju odraslih bilo uvedenih šest programov in sicer: trgovec, bolničar, tehnik zdravstvene nege, računalniški tečaj za odrasle, tečaj nemškega jezika za osnovnošolce in tečaj angleškega jezika za odrasle. S partnersko ljudsko univerzo iz



regije pa smo uvedli izvajanje projekta računalniškega opismenjevanja za brezposelne osebe. Izveden je bil vpis v dva razvida pri ministrstvu za šolstvo in šport. Tako smo realizirali vpis v razvid za izvajanje osnovne šole za odrasle (tretja triada) in računalništvo. Precej težav je bilo pri zagotavljanju ustreznih prostorskih normativov, zato smo pristopili ob sodelovanju z lokalno skupnostjo in ministrstvom za šolstvo in šport, k podpisu petletnih najemnih pogodb za prostore v osnovni šoli in gimnaziji.

Na področju mladine nam še ni uspelo povezati vseh mladinskih organizacij v občini. Pristopili pa smo k organizaciji treh prireditev za animiranje mladih: likovna delavnica – risanje transparentov v izmeri tri krat dva metra, ustvarjalne delavnice za najmlajše – izdelovanje voščilnic, nakita in risanje stripov ter zdravstveno letovanje otrok, ki smo ga izvedli v sodelovanju z regijskim društvom prijateljev mladine.

V športu smo k izvajanju devetinpetdesetih prireditev dodali še pet novih, v individualnih in kolektivnih športnih panogah. Spremljali smo aktualni trend na področju športa in uvedli takšne programe, ki so zanimivi ne samo za športna društva, ampak tudi za javne in gospodarske institucije. Zanimivost je, da so novi programi namenjeni mešanim postavam, v ekipi mora biti namreč po spolu mešana postava, saj smo s tem želeli vključiti v športne aktivnosti predvsem tudi žensko populacijo, za katero je športna ponudba s strani športnih društev precej skromna. Odziv je bil presenetljivo dober, saj se je odzvalo preko 300 ljudi. Akcija se imenuje Športno rekreativne igre in vključuje naslednje športne panoge: odbojka, mini nogomet, pikado, badminton, namizni tenis, šah, balinanje in tek. V poletnih mesecih pa smo na novo uvedli še medobčinsko poletno ligo odbojke na mivki, kjer je ravno tako pogoj, da morajo biti ekipe sestavljene iz moških in ženskih predstavnikov.

## 2. število udeležencev po dejavnostih,

Primerno povečanju števila programov znotraj obstoječe dejavnosti (športa) in uvedbi novih programov izobraževanja odraslih in mladine, se je povečalo tudi število udeležencev. Prejšnje stanje, ki je odraz le programa športa, je tako znašalo 3.200 udeležencev. Z uvedbo dodatnih dejavnosti znotraj športa (novih 363 udeležencev), izobraževanja odraslih (novih 125 udeležencev) in mladine (novih 320 udeležencev), pa je skupno število udeležencev naraslo na 4.008 udeležencev, kar predstavlja 25 odstotno povišanje števila udeležencev po dejavnostih.

## 3. število zaposlenih

V skladu z odlokom o ustanovitvi javnega zavoda je bilo pričakovati tudi povišanje števila zaposlenih predvsem na programu izobraževanja odraslih, saj je bilo

dogovorjeno, da novoustanovljeni zavod prevzame zaposlitev strokovne delavke, ki je pred tem bila zaposlena na Ljudski univerzi. V dogovoru z ustanoviteljem, pa smo prej polovično zaposleno računovodkinjo ob zagonu novega zavoda zaposlili za polni delovni čas. Področja dela z mladino nismo rešili s trajno zaposlitvijo, ampak skozi sistem javnih del, kar pa je rešitev le za obdobje enega leta, saj Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije vsako leto na novo razpiše programe aktivnega zaposlovanja brezposelnih in tako ne moremo z gotovostjo biti prepričani, da bomo strokovnega delavca imeli tudi še v naprej. Vsekakor pa se je število zaposlenih iz prejšnjih 2,5 delavca povešalo na 5 delavcev, kar predstavlja 100 odstotno povešanje.

Ob tem ni zanemarljiv podatek, da smo se ob tesnem sodelovanju z ustanoviteljem, preselili v druge poslovne prostore. Prejšnji poslovni prostori so imeli površino le 25 m<sup>2</sup>, sedanji pa merijo kar 120 m<sup>2</sup>. V njih smo tako lahko uredili ustrezne prostore za poslovanje zavoda, hkrati pa smo štiri prostore preuredili in opremili v učilnice za skupine do 12 oseb – ena od njih je računalniška učilnica z vso strojno in programsko opremo.

#### 4. skupni prihodki

Skupni prihodki so se v enoletnem delovanju novega zavoda povešali za 32 odstotkov. Povešanje prihodkov je seveda posledica sofinancerskega deleža ministrstva za šolstvo in šport, ki nam sofinancira stroške strokovne delavke na področju izobraževanja odraslih. Posledica povešanja prihodkov so tudi sredstva Zavoda za zaposlovanje Republike Slovenije in lokalne skupnosti, ki poravnata stroške zaposlitve strokovnega delavca za mladino v sklopu programa javnih del. 22 odstotkov sredstev se nanaša na tržni delež, to so prihodki, ki jih prejmemo za izvajanje programov športa in izobraževanja odraslih.

Zanimiv je podatek v športu, kjer opažamo znižanje prihodkov za 7 odstotkov, kar je seveda bilo pričakovano, saj se strošek za direktorja, računovodjo in vzdrževalca sedaj deli tudi na ostali dve organizacijski enoti. S tem je delovanje športa v bistvu postalo cenejše v novi organizacijski obliki.

#### 5. skupni odhodki

Z ozirom na povešanje prihodkov, so se primerno povešali tudi odhodki zavoda. Znotraj posameznih organizacijskih enot financiranje poteka po določenem ključu: 40% šport, 40% izobraževanje odraslih in 20 % mladina. Ker zavod deluje šele eno leto, bo seveda potrebno nenehno spremljanje stroškov s strani vodstva zavoda, ker bo edino na tak način mogoče normalno in nemoteno poslovanje. Realizacija odhodkov po posameznih organizacijskih enotah v prihodnjih letih pa bo že natančnejši pokazatelj ustreznosti izbranega ključa stroškovnih oziroma organizacijskih enot.

Ker smo javni zavod oziroma nepridobitna organizacija, ne smemo in ne moremo imeti dobička oziroma ga ne smemo ustvarjati, če pa ga že ustvarimo, se ne imenuje dobiček, ampak presežek prihodkov nad odhodki in ga ob soglasju sveta zavoda ter ustanovitelja lahko zavod porabi le za namen, za katerega je bil ustanovljen. To je sicer zakonsko določilo, ki je meni do skrajnosti nerazumljivo, pa tudi precej nestimulativno za managerja. Vendar so tudi zakonodajalci že začeli razmišljati o smiselnosti takšnega določila in je v bližnji prihodnosti pričakovati ustreznih popravkov predvsem v Zakonu o zavodih, ki je v bistvu krovni zakon za ustanavljanje javnih zavodov.

**Tabela 6.3** Analizni pregled 2004/2005

SEGMENT DELOVANJA	2004	2005
število programov znotraj posamezne dejavnosti	58 + 1	73
število udeležencev po dejavnostih	3.200	4.008
število zaposlenih	2,5	5
skupni prihodki	40,800.000,00 sit 170.000 €	54,100.000 sit 225.416 €
skupni odhodki	40,500.000,00 sit 168.750 €	53,700.000sit 223.750 €

Vir: Poslovno poročilo Agencije za šport Ljutomer za leto 2004 in Poslovno poročilo ŠIM Ljutomer za leto 2005

## 6.2 Uresničevanje strategije

Kot javni zavod imamo določeno prednost pri preskrbi z materialnimi sredstvi (finančna sredstva, poslovni prostori, oprema, naprave, energija) in nematerialnim sredstvi (formalno in neformalno izobraževanje zaposlenih), saj nam jih v glavnini zagotavljata lokalna skupnost in država (resorna ministrstva). Poenostavljeno lahko zapišem, da imamo obliko monopolnega položaja, ki ga dosegamo z zaščito lokalne skupnosti in države, kar ustvarja določene ovire za vstop konkurence. Vendar tudi lokalna skupnost in država postopoma te ovire odpravljata s podeljevanjem koncesij zasebnemu sektorju, kar bo za nas pomenilo pretinjo iz okolja, na katero bomo morali biti nenehno pozorni.

Po realizaciji vpisa v razvid izvajalcev osnovne šole za odrasle in računalništva pri Ministrstvu za šolstvo in šport, nas čaka še uresničitev ključne strategije, ki smo si jo zadali (podrobneje je prikazana v poglavju 5.5.2), to je SI STRATEGIJA (z njo

premagujemo notranje slabosti, da lahko izrabljamo zunanje priložnosti), ki je opredeljena v Tabeli 5.7 in 5.8:

- uvajanje in izvajanje novih programov bo pomenilo pridobivanje dodatnih sredstev oziroma odkrivanje tržnih niš,
- iskanje strateškega partnerja je tudi povezano s pridobivanjem sredstev iz drugih virov; realno lahko pričakujemo vsaj enak, če ne že povečan obseg sredstev.

Če bomo izvajali nove programe, bomo pridobivali na ugledu in prepoznavnosti, hkrati pa se bo zmanjševala možnost rutinskega dela. Sredstva bomo pridobili tudi iz drugih virov, kar bo dober argument pri pogovorih z ustanoviteljem, da tudi sam »primakne« vsaj takšen del sredstev, kot smo jih ustvarili samostojno z izvajanjem novih programov.

Naš namen ostaja postavljen strateški cilj: širitev programa izobraževanja odraslih na deficitarne izobraževalne programe.

Smo v prvi fazi uresničevanja zadanih strateških nalog za udejanjanje strategije (glej Tabelo 5.4 in 5.9): zbiramo podatke in ugotavljamo deficitarne izobraževalne programe. Ob razgovorih z različnimi izobraževalnimi institucijami skupno ugotavljamo trend upadanja vpisa v poklicne in večino srednješolskih programov (razen gimnazije), kar je verjetno deloma tudi posledica upada števila otrok.

## 7 ZAKLJUČEK

Vzroki, ki so privedli do reorganizacije javnega zavoda so bili pogojeni s spremembo lokalne samouprave, s financiranjem javnega zavoda, ki je bilo sistemsko neurejeno in s težavami v delovanju drugih javnih zavodov v lokalni skupnosti.

V letu 1998 so iz enotne občine Ljutomer nastale štiri nove občine: Ljutomer, Križevci, Razkrižje in Veržej. Z ustanovitvijo novih občin so se začele pojavljati težave vezane na Sporazum o premoženjsko delitveni bilanci novoustanovljenih občin. Svojo obveznost do javnega zavoda je poleg občine Ljutomer, redno poravnavala le občina Veržej. Tako stanje negotovosti, prepričevanja in dopovedovanja je trajalo vse do leta 2003, ko je bilo gotovo, da bo potrebno pristopiti k reorganizaciji obstoječega javnega zavoda. Ob iskanju najracionalnejše možnosti je lokalna skupnost pristopila k oblikovanju zavoda, ki bi pod svojim okriljem združeval šport, izobraževanje odraslih in mladino. S sprejemom Odloka o ustanovitvi Javnega zavoda za šport, izobraževanje odraslih in mladino Ljutomer je lokalna skupnost v letu 2004 ustanovila nov javni zavod, ki je pravni naslednik Agencije za šport Ljutomer in Zavoda za kulturo in izobraževanje Ljutomer.

Temeljne usmeritve javnega zavoda so predstavljene z vizijo, poslanstvom in smotri.

Vizija: nadaljnje delovanje javnega zavoda, vpeljevanje novih programov, upoštevanje dejanske potrebe okolja po naših storitvah, rast prihodka in zavoda, nenehna skrb za uglednost javnega zavoda.

Poslanstvo: izvajanje programov športa (športne prireditve, delovanje športnih društev, gradnja, vzdrževanje in upravljanje športnih objektov), programov izobraževanja odraslih (izobraževalni programi, tečaji in seminarji), programov mladine (prireditve za mlade (srečanja, usposabljanja, delavnice...) in delovanje mladinskih organizacij) in izvajanje ostalih programov (Javni zavod lahko zagotavlja oziroma opravlja dejavnost javne službe tudi za potrebe drugih občin).

Smotri: rast prihodka in zavoda, povečanje tržnega deleža, dodatne zaposlitve, povečanje števila prebivalcev, ki se aktivno ukvarja s športom za 0,5% letno, razširiti obstoječi program izobraževanja odraslih predvsem na deficitarne poklice in uvedba izrednega višješolskega študijskega programa ter povezati mladinske organizacije in organizirati skupne prireditve, za motiviranje k povezavi.

Strategije javnega zavoda so opredeljene s strateškim ciljem: širitev programa izobraževanja odraslih na deficitarne izobraževalne programe. S pomočjo SPIN analize programa so podrobno opredeljena ključna strategija in temeljne zmožnosti zavoda. Za uresničitev strategije so po letih opisane dejavnosti nosilca nalog, kdo jih izvaja in navedba potrebnih podpornih dejavnosti drugih udeležencev.

## Zaključek

Izvedel sem primerjalno analizo, v katere vzorec sem vključil podatke v več segmentih delovanja in poslovanja javnega zavoda pred in po reorganizaciji javnega zavoda: število programov znotraj posamezne dejavnosti, število udeležencev po dejavnostih, število zaposlenih, skupni prihodki in skupni odhodki. Ugotovitve: število programov znotraj posamezne dejavnosti se je povišalo (prej 59, sedaj 74 programov), število udeležencev po dejavnostih se je povečalo za 25 odstotkov (prej 3.200, sedaj 4.008 udeležencev), število zaposlenih se je povečalo za enkrat (prej 2,5, sedaj 5 delavcev – eden preko programa javnih del), skupni prihodki so se povišali za 32 odstotkov in prav tako tudi skupni odhodki (oboje so razdeljeni po naslednjem ključu: 40 % = šport, 40 % = izobraževanje odraslih in 20 % = mladina). Zanimiva je ugotovitev v športu, kjer opažamo znižanje prihodkov za 7 odstotkov, saj se strošek za direktorja, računovodjo in vzdrževalca sedaj deli tudi na ostali dve organizacijski enoti. S tem je delovanje športa v bistvu postalo cenejše v novi organizacijski obliki. Ker zavod deluje šele eno leto, bo seveda potrebno nenehno spremljanje stroškov s strani vodstva zavoda, ker bo edino na tak način mogoče normalno in nemoteno poslovanje.

Cilj diplomske naloge je bil, da s pomočjo ugotovitev in analize učinkov reorganizacije javnega zavoda ugotovim, kje so predvsem prednosti in pomanjkljivosti bodočega delovanja zavoda.

Kot javni zavod imamo določeno prednost pri preskrbi z materialnimi sredstvi (finančna sredstva, poslovni prostori, oprema, naprave, energija) in nematerialnim sredstvi (formalno in neformalno izobraževanje zaposlenih), saj nam jih v glavnini zagotavljata lokalna skupnost in država (resorna ministrstva). Poenostavljeno lahko zapišem, da imamo obliko monopolnega položaja, ki ga dosegamo z zaščito lokalne skupnosti in države, kar ustvarja določene ovire za vstop konkurence. Vendar tudi lokalna skupnost in država postopoma te ovire odpravljata s podeljevanjem koncesij zasebnemu sektorju, kar bo za nas pomenilo pretinjo iz okolja, na katero bomo morali biti nenehno pozorni.

Okoliščine, v katerih deluje zavod, so kompleksne in spremenljive in tako obstaja relativna verjetnost, da bodo današnje temeljne zmožnosti tudi temelj uspešnosti zavoda v prihodnosti. Razlogov je več. Prvi je, da se okoliščine spreminjajo – spreminjajo se potrebe in navade kupcev, storitve, ki jih ponujajo konkurenti... Drugi razlog je v tem, da naše temeljne zmožnosti in storitve ne ostanejo neopazne konkurentom in tudi sami oblikujejo podobno ali boljšo ponudbo ter s tem izničijo našo konkurenčno prednost. Tretji razlog je v tem, da se pojavljajo nove panoge, obstoječe pa se spreminjajo (državni predpisi, predpisi nacionalnih panožnih zvez, standardi in normativi). Če teh pojavov ne bomo zaznavali pravočasno, bo podoba naše uspešnosti kar hitro nazadovala.

## LITERATURA

- Abrahamsberg, Niko. 2004. *Gospodarsko statusno pravo*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Biloslavo, Roberto. 2006 (v tisku). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bohinc, Rado in Rajko Pirnat. 2005. *Osebe javnega prava: javni zavodi, javna podjetja, javne agencije, javni skladi*. Ljubljana: GV založba.
- Bohinc, Rado in Drago Mežnar. 1996. *Gospodarsko pravo*. Ljubljana: GEA College za potrebe Visoke šole za podjetništvo Portorož.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Likar, Borut in Peter Fatur. 2003. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, I. Mitja. 2003. *Razsežnosti strateškega managementa*. Učbenik, druga predelana izdaja, drugi natis. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, I. Mitja. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.

## VIRI

- Nacionalni program izobraževanja odraslih*.
- Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji*. 2000. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport; Zavod za šport Slovenije.
- Odlok o ustanovitvi Javnega zavoda ŠIM Ljutomer*. Uradno glasilo Občine Ljutomer št. 5/2004 in št. 8/2004.
- Poslovno poročilo Agencije za šport za leto 2004*.
- Poslovno poročilo ŠIM Ljutomer za leto 2005*.
- Statut Javnega zavoda ŠIM Ljutomer*. 2004. Arhiv ŠIM Ljutomer.
- Zakon o izobraževanju odraslih*. Uradni list RS, št. 12/96.
- Zakon o športu*. 2000. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport; Zavod za šport Slovenije.
- Zakon o zavodih*. Uradni list RS, 12/91, 13/93, 66/93, 45/94 – odločba US, 8/96 in 36/00.

**Drugi viri**

<http://www.mss.gov.si>, (22. 05. 2006)

<http://www.olympic.si>, (25. 05. 2006)

<http://www.simljutomer.si> (29. 05. 2006).



## **PRILOGE**

**Priloga 1** Priloge k Predlogu za vpis v sodni register

**Priloga 2** Vpisane dejavnosti v sodni register



***Priloge k Predlogu za vpis v sodni register***

K Predlogu za vpis sprememb v sodni register na predpisanem obrazcu je potrebno priložiti naslednje dokumente:

- Overjen podpis pooblaščne osebe.
- Obrazec SPR – list 0 do 4 (2 izvoda).
- Odlok o ustanovitvi Javnega zavoda za šport, izobraževanje odraslih in mladino Ljutomer (Uradno glasilo Občine Ljutomer št. 5/2004 z dne 20.5.2004).
- Odlok o spremembah Odloka o ustanovitvi Javnega zavoda za šport, izobraževanje odraslih in mladino Ljutomer (Uradno glasilo Občine Ljutomer št. 8/2004 z dne 4.11.2004).
- Sklep o imenovanju direktorja Agencije za šport Ljutomer.
- Soglasje Občine Ljutomer k imenovanju direktorja Agencije za šport Ljutomer.
- Statut Javnega zavoda za šport, izobraževanje odraslih in mladino Ljutomer.
- Soglasje št. 327 Občine Ljutomer k Statutu Javnega zavoda za šport, izobraževanje odraslih in mladino Ljutomer.



***Vpisane dejavnosti v sodni register***

V sodni register smo vpisali naslednje dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti:

- DE 22.110 Izdajanje knjig,
- DE 22.220 Drugo tiskarstvo,
- DE 22.230 Knjigoveštvo,
- G 52.488 Trgovina na drobno v drugih specializiranih prodajalnah, d.n.,
- G 52.610 Trgovina na drobno po pošti,
- G 52.620 Trgovina na drobno na tržnicah in stojnicah,
- G 52.630 Druga trgovina na drobno zunaj prodajaln,
- H 55.400 Točenje pijač in napitkov
- K 71.330 Dajanje pisarniške in računalniške opreme v najem,
- K 71.340 Dajanje drugih strojev in opreme v najem,
- K 71.40 Izposojanje izdelkov široke porabe,
- K 72.300 Obdelava podatkov,
- K 72.600 Druge računalniške dejavnosti,
- K 74.120 Računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti, davčno svetovanje,
- K 74.130 Raziskovanje trga in javnega mnenja,
- K 74.400 Oglaševanje,
- K 74.852 Fotokopiranje in drugo razmnoževanje,
- K 74.853 Druga splošna tajniška opravila,
- K 74.871 Prirejanje razstav, sejmov in kongresov,
- K 74.872 Oblikovanje, aranžerstvo, dekoraterstvo,
- K 74.873 Druge poslovne dejavnosti, d.n.,
- M 80.102 Osnovnošolsko splošno izobraževanje,
- M 80.210 Srednješolsko splošno izobraževanje,
- M 80.220 Srednješolsko poklicno in strokovno izobraževanje,
- M 80.301 Višje strokovno izobraževanje,
- M 80.302 Visoko strokovno izobraževanje ,
- M 80.410 dejavnost voznških šol,
- M 80.421 Dejavnost glasbenih in drugih umetniških šol,
- M 80.422 Drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, d.n.,
- O 92.110 Snemanje filmov in videofilmov,
- O 92.120 Distribucija filmov in videofilmov,
- O 92.200 Radijska in televizijska dejavnost,
- O 92.310 Umetniško ustvarjanje in poustvarjanje,
- O 92.320 Obratovanje objektov za kulturne prireditve,
- O 92.340 Druge razvedrilne dejavnosti,



- O 92.400 Dejavnost tiskovnih agencij,
- O 92.610 Obratovanje športnih objektov,
- O 92.623 Druge športne dejavnosti,
- O 92.720 Druge dejavnosti za sprostitev,
- O 93.040 Dejavnosti salonov za nego telesa.

