

1	Uvod.....	2
2	Vsebinska diferenciacija dejavnosti.....	4
3	Organizacija poslovanja.....	5
4	Poslovno okolje Cankarjevega doma.....	6
5	Poslanstvo, vrednote in vizija Cankarjevega doma .....	10
5.1	Poslanstvo .....	10
5.2	Vrednote.....	10
5.3	Vizija.....	11
6	Programske usmeritve Cankarjevega doma v naslednjih letih .....	12
6.1	Usmeritve javne službe / kulturno-umetniškega programa .....	12
6.2	Usmeritve dejavnosti CD na trgu od leta 2008 dalje .....	14
7	Investicijsko-vzdrževalna dejavnost CD za obdobje od leta 2009 do 2013 .....	16
8	Cilji poslovanja v obdobju od leta 2008 do 2012 .....	23

## Strategija Cankarjevega doma za obdobje 2008 – 2012

### 1 Uvod

Cankarjev dom<sup>1</sup> sodi med tipične javne zavode v Sloveniji, ki so močno razpeti »med državo in trgov«, po glavni dejavnosti pa sodi na področje kulture. Cankarjev dom je od vsega začetka opredeljen kot kulturni in kongresni center, delovati je začel v letu 1981. Kulturno-umetniški program in kongresno dejavnost izvaja že osemindvajseto leto. Zaradi neurejenih ustanoviteljskih razmerij v obdobju nove države (po letu 1991) je bil CD skoraj dvajset let »v ustanavljanju«. 6. avgusta leta 2004 je Vlada RS sprejela sklep o ustanovitvi javnega zavoda. 96.53 % je lastniški delež države, 3.47 % lastniški delež je obdržala ena od prvotnih ustanoviteljic, Iskra d.d., preostali prvotni ustanovitelji so svoje ustanoviteljske deleže brezplačno prenesli na državo.

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

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

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

Dejavnost CD je že v osemdesetih na zelo poseben način združevala subvencionirano kulturno-umetniško dejavnost (od leta 2000 dalje organizirano kot javno službo) in gospodarsko-tržno kongresno dejavnost (od leta 2000 dalje organizirano kot dejavnost na trgu). Ustanovitelj ni predpostavljal, kot je bilo to običajno za tedanje tovrstne organizacije v Sloveniji, da je tržna dejavnost le »dodatek« k (100 %) javno financirani kulturni dejavnosti, ampak drugače. Uvedel je relativno nejasno zahtevo, da naj bi tržna oziroma kongresna dejavnost prispevala približno 30 %, kulturna dejavnost pa 70 % vseh prihodkov zavoda. Ker ustanovitelj ni jasno opredelil, kako naj se razporejajo stroški in prihodki ter morebitni presežki iz tržne dejavnosti, je praksa načrtovanja v zgodnjih letih, ko je bilo investicijsko vzdrževanje stavbe in opreme še relativno skromno, ambicije, da se v CD izvajajo vrhunski programi pa velike, privedla do tega, da se je že po petih letih delovanja uveljavilo še eno netipično pravilo (oziroma omejitev) za poslovanje zavoda: da naj se tudi kulturna dejavnost (javna služba) financira iz proračunskih virov in iz drugih (nejavnih) prihodkov kulturno-umetniškega programa. Tudi to razmerje se je v nekaj letih ustalilo na 70 : 30, čeprav s strani ustanoviteljev do danes ni normativno določen »normalen« obseg dejavnosti javne službe, za katero je CD ustanovljen in višina nejavnih virov, ki jo mora CD letno zagotoviti za izvajanje »normalnega« obsega javne službe. Tako se kultura kot javna služba vsa leta delno neposredno financira iz neproračunskih, nejavnih virov (v zadnjih letih z več kot 30 % deležem), predvsem s pospešeno prodajo vstopnic in po letu 1990 tudi s prihodki od sponzorjev in donatorjev; kongresna in druge tržne dejavnosti CD to usmeritev podpirajo posredno, tako da z

---

<sup>1</sup> v nadaljevanju tudi CD

ustvarjenimi prihodki oziroma prispevkom za kritje sofinancirajo splošne stroške in skrbijo za boljši izkoristek zmogljivosti. To dejstvo praktično pomeni, da vsakoletnega načrtovanega kulturnega programa (kot javne službe) v sedanjem obsegu in kakovosti samo z javnimi viri financiranja sploh ni možno uresničiti, če CD ne ustvari (zasluži) vsaj 30 % nujnih finančnih virov za sofinanciranje stroškov kulturno umetniškega programa oziroma javne službe in hkrati z dejavnostjo na trgu ne zapolni do 30 % zmogljivosti dvoran in zaposlenih s prodajo storitev na trgu.

V takšnih pogojih poslovanja so *tržni viri CD* ključnega pomena za njegovo normalno poslovanje. Če je hotelo vodstvo uresničiti načrtovani kulturni program, za katerega je iz proračuna dobilo do 70 % sredstev (za neposredne in splošne stroške, stroške dela in za investicije in investicijsko vzdrževanje oz. do leta 2000 za amortizacijo), je moralo vestno načrtovati in nato zaslužiti vsaj še 30 % njegove ocenjene vrednosti. Že približna kalkulacija pokaže, da je za vzdrževanje takšnega razmerja (stroškov za izvedbo kulturnega programa) vodstvo letno potrebovalo *skoraj polovico tržnih prihodkov v celotnem prihodku CD*: najprej 30 % za stroške/odhodke kongresne tržne dejavnosti, ki se financira le iz prihodkov od prodaje storitev na trgu ter še 3/10 od 70 % preostalih virov za stroške/odhodke kulturne dejavnosti. To pomeni, da je potrebno letno ustvariti 45 do 50 % vseh prihodkov CD na trgu, če se želi uresničiti vsakoletni, precej ambiciozno zasnovan kulturno-umetniški program.

V tabeli 1. je prikaz razmerja med proračunskimi in neproračunskimi viri celotnega prihodka CD za zadnjih dvanajst let. Z izjemo leta 2003, ki je bilo izrazito »kongresno« leto, je CD vsako leto lovil razmerje, ki je bilo blizu 50 : 50. V letih 2006 in 2007 je delež proračunskih sredstev večji zaradi namenskih sredstev Ministrstva za kulturo za prenovu drugega preddverja, predprostora Galerije CD in Kluba CD.

**Tabela 1: Struktura prihodkov CD po virih (1996–2007)**

p r i h o d k i	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009-2012
proračunski prihodki	52	48	46	51	50	49	51	43	50	52	57	53	50	55
neproračunski prihodki	48	52	54	49	50	51	49	57	50	48	43	47	50	45

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

Razmerje 50 : 50 ostaja tudi v načrtih CD za naslednje petletno obdobje brez upoštevanja povečanih sredstev za investicije. Če bo MK zagotovilo namenska sredstva za uresničitev načrtovanih investicijsko-vzdrževalnih del, bo delež javnih sredstev v naslednjem petletnem obdobju 55 %.

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

Drugič, od vsega začetka so bile vodstvene ekipe CD posrečena kombinacija ekonomistov, kulturnih producentov, kongresnih menedžerjev, inženirjev, mojstrov, organizatorjev, oblikovalcev in tehnikov, tako da se je prej omenjena linija prvotnega kvazitržnega poslovanja skozi čas lahko skozi organizacijsko kulturo razvila v pravo smer. Ambicije vodstva, da se v CD izvaja vrhunski kulturno-umetniški program, so bile ustrezna podlaga za iskanje poti do neproračunskih virov financiranja, ki bi omogočili izvedbo teh ciljev, ki jih ustanovitelj sicer nikoli ni dokumentirano zahteval.

In tretjič, upad normalne tržne dejavnosti po letu 1990, zaradi razpada Jugoslavije in bližine balkanskih vojn, je dodatno prisilil vodstvo in kolektiv CD, da so se naučili pridobivati tržne prihodke tudi v zelo težkih okoliščinah ter v spremenljivem in negotovem okolju. V CD se je na številnih mestih in ravneh poslovanja kalil močno navzoč poslovni duh, v smeri ojačanega trženja in promocije in stalnega notranjega nadzora predvsem nad stroški in viri financiranja. Celoten sistem poslovanja je s tem postal še bolj transparenten in učinkovit.

## 2 Vsebinska diferenciacija dejavnosti

Ključna dejavnost CD je načrtovanje, pridobivanje, organizacija in izvedba raznovrstnih prireditev oziroma projektov. Vsebinsko oziroma finančno je program CD načrtovan ločeno za kulturno-umetniški program (javno službo) po dejavnostih in zvrsteh in za program oziroma dejavnost na trgu, to je za druge prireditve ter storitve, ki ne sodijo v program javne službe.

Sklep o ustanovitvi določa naslednje dejavnosti kulturno-umetniškega programa:

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

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

### **3 Organizacija poslovanja**

Obstoječa organizacija CD je projektno-matrična. Kulturno-umetniški in program dejavnosti na trgu sestavljajo različni projekti / prireditve. Najpomembnejše vodilo pri organizaciji je hitro prilagajanje spremembam. Delovni proces je organiziran v štirih enotah, ki jih določa tudi Sklep o ustanovitvi CD: v dveh programskih makroorganizacijskih enotah (kulturno-umetniški program, kongresni program – za organizacijsko enoto se uporablja tudi naziv sektor), v poslovno-administrativni enoti (poslovni sektor) in v tehnični makroorganizacijski enoti (tehnični sektor). Znotraj sektorjev so tipična programska (v kulturno-umetniškem programu) in strokovna področja (v tehničnem in poslovnem sektorju).

#### **1-00 Kulturno-umetniški program (sektor)**

- področje programa resne glasbe, opere in baleta
- področje programa jazza in glasb sveta
- področje gledališkega in sodobnoplesnega programa
- področje filmskega programa
- področje kulturnovzgojnih in humanističnih programov
- področje razstavnega programa

#### **2-00 Kongresno-komercialni program (sektor)**

- 2-10 Oddelek za marketing
- 2-20 Oddelek za organizacijo projektov dejavnosti na trgu

#### **3-00 Tehnični sektor**

- 3-10 Področje tehnične izvedbe programa
  - 3-11 Oddelek za odrsko-scenske postavitve
  - 3-12 Oddelek za postavitve prizorišč in splošno vzdrževanje
  - 3-13 Oddelek za scensko osvetljava
  - 3-14 Oddelek za ozvočenje
  - 3-15 Oddelek za multimedijsko tehnologijo
  - 3-16 Oddelek za potek prireditev
- 3-20 Področje obratovanja in vzdrževanja
  - 3-21 Oddelek za strojne sisteme
  - 3-22 Oddelek za elektroenergetske sisteme
- 3-30 Področje informacijskih tehnologij in telekomunikacij
  - 3-31 Oddelek za informatiko in komunikacije
  - 3-32 Oddelek za nadzorne sisteme

#### **4-00 Poslovni sektor**

- 4-10 Služba za finančno-računovodske zadeve
- 4-20 Služba za trženje programa in odnose z javnostmi
  - 4-21 Oddelek za informacije in prodajo vstopnic
- 4-30 Varnostna služba
- 4-40 Služba za kadrovske in splošne zadeve

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

Podrobneje je organizacija in sistemizacija opredeljena v Pravilniku o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest s katalogom delovnih mest v Cankarjevem domu, ki velja od 29. 11. 2006 dalje.

## **4 Poslovno okolje Cankarjevega doma**

*Aktualnost* analiziranja širšega in ožjega poslovnega okolja CD izhaja iz posebnosti CD, ki je javni zavod s področja kulture, izvaja pa tudi kongresno in drugo dejavnost na trgu. Večina organizacij, ki se na Slovenskem registrirano ukvarjajo s kongresnim in poslovnim turizmom, deluje v zasebnem sektorju, CD pa izvaja svoje kulturno umetniške programe v skladu s predpisi, ki veljajo v javnem sektorju. Zato tudi kongresna dejavnost, deluje v skladu s temi predpisi, kljub temu, da se ta dejavnost izvaja na trgu.

### **4.1 Ekonomsko okolje**

Za področje kulturno umetniške (in kongresne) dejavnosti je v ekonomskem okolju posebej pomemben davčni sistem. Vsaka sprememba na področju davkov vpliva na poslovanje, pogosto različno za obe ključni dejavnosti CD. Oprostitev davka na dodano vrednost za kulturno-umetniški program ima pozitiven učinek pri določanju cen vstopnic za prireditve in s tem na večjo dostopnost kulture širšemu krogu obiskovalcev, kar je namen te oprostitve, negativnega pa za dejavnost CD na trgu, ki zaradi sorazmerno obsežnega dela oproščene kulturno-umetniške dejavnosti in proračunskih virov financiranja te dejavnosti onemogoča poračunavanje vstopnih davkov v celoti. Odbitni delež vstopnih davkov v CD znaša v zadnjih letih od 25 % do 36 % davka na dodano vrednost. Kongresne storitve imajo zaradi odbitnega deleža davka na dodano vrednost za 8 do 15 % višje stroške od konkurence v zasebnem sektorju, stroški kulturno-umetniške dejavnosti pa so (zaradi dejavnosti na trgu) sorazmerno nižji kot v javnih zavodih, ki opravljajo le javno službo. Aktualna davčna zakonodaja ima za glavno dejavnost (javno službo) CD pozitivne, za stransko (kongresi in druga dejavnost na trgu) negativne učinke.

V zadnjih letih so se občutno zvišale obdavčitve honorarjev gostujočih umetnikov iz tujine. Znesek obdavčitev honorarjev je do 44 %, če z državo, iz katere je umetnik, nima Slovenija sklenjenega sporazuma o izogibanju dvojnega obdavčenja. Ker so sporazumi sklenjeni le za približno 45 držav, so se od leta 2005 dalje izjemno povečali stroški gostovanj umetnikov iz tujine brez povečanega sofinanciranja programskih stroškov iz proračuna. Tako CD relativno velik del sredstev, ki jih dobi iz proračuna s plačilom davkov vrne v proračun.

Uvedba evra, razen kratkoročno in posredno – zaradi splošne rasti cen in s tem stroškov CD, ni imela večjih posledic za poslovanje CD. Nasprotno, poslovanje s tujino (predvsem Evropo) je z uvedbo evra poenostavljeno. Večje težave povzročajo v zadnjih letih naraščajoča inflacija in energetska kriza, ki močno vplivata na rast stroškov.

### **4.2 Pravno-politično okolje**

Politične razmere imajo močan vpliv na kulturno-umetniško in kongresno dejavnost, ne le v CD, ampak povsod po svetu. V zadnjem obdobju pomenijo teroristični napadi pomembno prelomnico, ki ima negativen vpliv na obe dejavnosti. Vplivi so različni: daljše obdobje po terorističnem napadu se zmanjša obisk kulturnih prireditev, manj je potovanj (zasebnih in kongresnih turistov). Zadnji dve desetletji lahko ocenimo kot zelo negotovi in težavni neposredno za izvajanje dejavnosti CD: razpad Jugoslavije (v enem tednu smo leta 1991 izgubili 12 že potrjenih mednarodnih kongresov), balkanske vojne, politična nestabilnost na tem območju,

mednarodni terorizem, privatizacija, denacionalizacija ... Vse to so ključni razlogi za spremenljive razmere, ki jih je težko predvidevati na področjih delovanja CD.

Za javne zavode v Sloveniji velja restriktivna zakonodaja, ki omejuje možnosti CD, ki izvaja tudi gospodarsko dejavnost znotraj javnega sektorja. Predvsem v zadnjih letih je vlada s pripravo številnih zakonov in drugih predpisov izjemno omejila poslovanje javnih zavodov, ki imajo vse manj avtonomije. S sprejetimi predpisi se birokratizira delo ne le v (ožji) državni upravi, ampak tudi v storitvenem delu javnega sektorja. Zakonodaja ne spodbuja (in ne ščiti) »hibridnih« organizacij kot je CD, ki tvorijo nekakšen »prehod« med sektorjem države in gospodarstva. Prihaja do nesmislov: kongresno-komercialni sektor opravlja gospodarsko dejavnost na trgu, zaposleni pa so obravnavani kot javni uslužbenci oziroma državni uradniki. Ker so zaposleni v CD javni uslužbenci, je omejena možnost nagrajevanja, prav tako so (po enotni metodologiji, ki velja za javni sektor) zelo omejene osnovne plače in možnosti za napredovanje in motiviranje zaposlenih.

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

CD mora v skladu z Zakonom o javno zasebnem partnerstvu doseči v dveh letih z državo dogovor, da ostaja nacionalni javni kulturni zavod z državo kot njegovo edino ustanoviteljico. To pomeni, da mora v dveh letih doseči dogovor z Iskro d. d., ki ima v CD 3.47 % soustanoviteljski delež.

### **4.3 Tehnološko okolje**

Z opremo in odrsko tehnologijo mora CD omogočati izvedbo najsodobnejših vrhunskih kulturno-umetniških produkcij in gostovanj iz tujine. Za izvajanje osnovne, kulturno-umetniške dejavnosti, je CD trenutno solidno opremljen z odrsko tehnologijo in opremo, ki omogoča izvedbo aktualnih gostovanj iz mednarodne ponudbe in produkcije glasbeno-scenskih del.

Tudi za izvajanje kongresne dejavnosti je potrebno ustrezno tehnološko okolje (ki ustreza mednarodnim standardom): s sodobno tehnologijo opremljeni kongresni centri in hoteli in podporne institucije (univerze, inštituti, klinike, raziskovalni centri), ki omogočajo dostop do mednarodnih institucij, ki se odločijo za izvedbo mednarodnih srečanj v Sloveniji.

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

Prostori, kjer potekajo prireditve, so vse bolj komunikacijski, informacijski oziroma medijski centri, ki omogočajo informacije in komunikacije s podporo najsodobnejših tehnologij. Uporaba medmrežja mora omogočati neposredni pretok prenosov v vse prostore, kjer potekajo prireditve. Na voljo morajo biti dostopi do interneta, telekonference, projekcije nastopov, predavanj in drugih vsebin s pomočjo najsodobnejših multimedijskih tehnologij.

Razvoj tehnologije predstavlja tudi grožnjo »živi« kulturno umetniški dejavnosti, izvedeni na odrih in pred obiskovalci. Umetnost in kultura je vse bolj dostopna najširšemu krogu prebivalcev posredno, s pomočjo

sodobne tehnologije, kar pričara neposrednost na njihovih domovih prek različnih elektronskih medijev in nosilcev zvoka in slike.

Projekcija načrtovanih posodobitev CD do leta 2013 je vključena v Strategijo CD.

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

Odličnost Slovenije kot turistične dežele je v tem, da je ena redkih držav, ki ima na geografsko zelo majhnem prostoru (skoraj) vse: gore, hribe in nižine, kras, reke, jezera in morje. Na majhnem prostoru so številne naravne in kulturne znamenitosti. Prednosti Slovenije kot dežele poslovnega in kulturnega turizma so v dostopnosti, bližini in legi, varnosti, urejenosti, čistosti, zelenem okolju, številnih naravnih in kulturnih znamenitostih, prijetni klimi in vremenskih razmerah. Slovenija je še vedno tudi relativno neodkrita dežela.

Z dvigom izobrazbene ravni in življenjskega standarda ljudje postajajo vedno bolj zahtevni. Obisk kulturnih prireditev narašča z dvigom ravni izobrazbe. Tudi zato, ker se z dvigom ravni izobrazbe povečuje dohodek. Izdatki za kulturo in rekreacijo so v močni pozitivni korelaciji z življenjskim standardom prebivalstva, za katerega so vse bolj pomembni kakovost življenja, prosti čas in zdravje (fizično, čustveno, družbeno). Osnovne potrebe so ob višjem dohodku prej in bolje zadovoljene in tako si prebivalci lažje privoščijo več kulture, rekreacije in turizma. Potrošne navade gospodinjstev v Sloveniji spremlja Statistični urad RS z anketami o porabi gospodinjstev v Sloveniji, katerih analize potrjujejo to trditev.

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

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

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

Pri izvajanju programa dejavnosti na trgu so se že v letu 2004 občutneje pokazale posledice izjemno hitrega in širokega razvoja kongresne infrastrukture v Sloveniji v zadnjih letih. Ponudba zmogljivosti za mednarodno kongresno dejavnost je presegla povpraševanje. V tem smislu se je tržni položaj CD poslabšal zlasti zaradi visoke kakovosti prostorskih in tehnoloških prednosti novih kongresnih centrov, ki so običajno v sklopu hotelov. S tem imajo prednost pred CD, saj zagotavljajo nočnine in gostinske storitve gostom. Prednost imajo tudi v večji prilagodljivosti, manjših stalnih stroških kot so v CD, so relativno cenejši, saj lahko poračunajo vse vstopne davke. Konkurenci CD predstavljajo tudi javni zavodi na področju kulture in izobraževanja, ki (uradno) ne opravljajo dejavnosti na trgu in kar v okviru programa javne službe (!) oddajajo dvorane za nižje cene kot CD. Zaradi vse hujše konkurence se povečujejo stroški in aktivnosti marketinške službe v kongresnem sektorju in na ravni CD, v ponudbe se vključujejo nove storitve, veliko pozornost se posveča profesionalni izvedbi prireditev in zniževanju stroškov.



#### **4.6 Druge značilnosti okolja CD**

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

Prepletanje kulturno-umetniške in kongresne dejavnosti, ki ima pozitivne prednosti zaradi boljšega izkoristka kadrovske in prostorske zmogljivosti in nižjih splošnih stroškov na prireditev, je pogosta težava pri terminskem načrtovanju in usklajevanju programov. Za kratkoročno pridobivanje prireditev, ki pa je nujno za uresničevanje oziroma pridobivanje načrtovanih finančnih virov dejavnosti CD na trgu, ostajajo na razpolago le manj privlačni (nezanimivi) časovni termini. Pri umeščanju in načrtovanju programov imajo prednost kulturni programi, ker so vključeni v letne programe, ki jih sofinancira Ministrstvo za kulturo. Kongresnim je na voljo "preostalih" 30 % kapacitet, ki pa pogosto niso v interesu potencialnih naročnikov kongresnih storitev.

#### **4.7 Partnerstvo s Slovensko filharmonijo, RTV Slovenija, SNG Opero in baletom Ljubljana in drugimi javnimi zavodi s področja kulture**

Sorazmerno velik delež v programu javne službe in v terminski shemi CD zavzemajo programi Slovenske filharmonije in Simfonikov RTV Slovenija, sodelovanje s SNG Opero in baletom Ljubljana. Načrtovanje terminov za abonmajske koncerte in matinee Slovenske filharmonije in Simfonikov RTV in (vsako leto januarja) za operno produkcijo SNG OB Ljubljana v Gallusovi dvorani, sodijo med programske stalnice kulturno-umetniškega programa CD. V ta sklop sodi tudi koprodukcijsko sodelovanje s slovenskimi gledališči pri načrtovanju in izvedbi koprodukcijskih predstav (v letu 2008 Vihar s SMG, SSG Trst in SNG Maribor) na odru Gallusove dvorane.

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

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

Z izgradnjo avtocest je CD vse bližje dolgoročnemu cilju, da se povečuje število obiskovalcev iz vse Slovenije. Cestni križ na eni strani in dober program na drugi strani vse očitneje brišeta meje med centrom in drugimi

regijami. Svojevrsten učinek kulturno-umetniškega programa se odraža tudi v odnosu do gospodarstva. Partnerske vezi med CD in gospodarstvom so močne, saj je veliko podjetij, družb in bank, ki so zaradi kakovostnega programa in dobrega obiska prireditve našle možnosti za izvajanje svojih tržnih aktivnosti, ko gre za utrjevanje podob podjetij in za promocijo njihovih novih produktov.

## **5 Poslanstvo, vrednote in vizija Cankarjevega doma**

### **5.1 Poslanstvo**

Cankarjev dom je kulturni in kongresni center z odličnim kulturno umetniškim programom in peštrim kongresnim dogajanjem. To dosega s programiranjem domačega kulturno umetniškega ustvarjanja, z razvijanjem kongresne in druge dejavnosti na trgu, s kulturno umetniškim, znanstvenim in gospodarskim sodelovanjem znotraj mesta, države in v mednarodnih razsežnostih ter z vzpodbujanjem urbanega družjenja prebivalcev. Zavod je pri oblikovanju kulturno-umetniškega programa avtonomen. Bistvo njegovega poslanstva je zagotavljanje pogojev za razvoj različnih umetniških praks, spodbujanje in razvijanje ustvarjalnosti, bogatenje kulturnega in širšega duhovnega življenja ter uveljavljanje humanističnih in socialnih vrednot in multikulturnega sodelovanja. Peštra in v svet odprta programska usmeritev, ki upošteva tudi avtonomno delovanje drugih kulturnih institucij, zagotavlja obiskovalcem Cankarjevega doma sprostitve, čustveno bogatenje, socialno in estetsko občutljivost, nova spoznanja in zavedanje o neprecenljivem pomenu kulture in umetnosti za narodovo prihodnost v Evropski uniji.

### **5.2 Vrednote**

Vrednote svobode umetniškega ustvarjanja, kakovosti, spoštovanja tradicije, inovativnosti, tekmovalnosti, sodelovanja, miru in humanizma, internacionalizem, socialne pravičnosti, družbe enakih možnosti (tudi po spolu, verskem prepričanju, spolni usmerjenosti, itd.), pluralizma, in medkulturnega dialoga so programski temelj Cankarjevega doma.

Kultura in umetnost lahko pomembno prispevata k doseganju duhovne prostosti, bogatejšemu duhovnemu življenju ljudi in razvoju družbe. Načrtno predstavljanje najkakovostnejših umetniških dosežkov iz vseh obdobjev človeške zgodovine je vrednota, ki omogoča globlje razumevanje samega sebe, družbe in sveta.

Program Cankarjevega doma bo skozi predstavljanje, produciranje, koproduciranje in organiziranje dogodkov na področju glasbe, gledališča, likovne umetnosti, filma, humanizma, kulturne vzgoje in literature, v funkciji trajne skrbi za tradicijo, za razvoj žive ustvarjalnosti, za reaktualizacijo kulturne tradicije v sodobnost in kritično avtorefleksijo kulturno umetniškega delovanja. Pomembno programsko vrednoto bo predstavljalo spodbujanje in omogočanje novih sodobnih del oz. umetniških praks, ki so referenčne doma in v mednarodnem kontekstu.

Na področju javne kulturne službe Cankarjevega doma trg umetnosti in kulture ne sme biti razlog za zniževanje programskih kriterijev, pač pa priložnost in hkrati obveznost za odlično trženje vrhunske umetnosti in kulture. Področje dejavnosti na trgu (kongresno komercialni in sejemski del programa) predstavlja priložnost za trženje kadrovskih, prostorskih in tehnoloških potencialov doma, posredno pa razvoj turističnega gospodarstva mesta in regije.

Načrtno vključevanje mladih med obiskovalce programa, v neposredno kulturno umetniško delovanje in razvejane oblike kulturne vzgoje, obravnavamo kot vrednoto, ki vzpodbuja njihovo spoznavno in emocionalno občutljivost, socializacijo in prispevek Cankarjevega doma k doseganju ugodnih družbenih in ekonomskih eksternalij kulture in umetnosti.

### 5.3 Vizija

V močni konkurenci si bomo prizadevali ostati zanimiv in umetniško referenčen kulturni center; s kakovostnimi vrhunskimi, popularnimi ter žanrsko različnimi programi na vseh umetniških področjih, moramo vsako leto privabiti več kot 300.000 obiskovalcev.

Na področju kongresne, komercialne in sejemske dejavnosti si bomo v domačih in mednarodnih razmerah prizadevali potrjevati sloves konkurenčnega kongresnega centra, ki je sposoben kakovostno uresničiti tudi najbolj zahtevne kongresne, družabne ali kulturne dogodke do 2000 udeležencev.

CD ostaja poslovni partner ali koproducent nacionalnim kulturnim zavodom, ki večji (Slovenska filharmonija) ali manjši (slovenska nacionalna gledališča, SMG in RTVS) del svojega rednega programa v skladu z dolgoročnimi pogodbami in vsakoletnimi odločbami ministra za kulturo, izvajajo v Cankarjevem domu. Skrben poslovni partner ali koproducent bo tudi drugim nacionalnim, mestnim ali nevladnim kulturnim zavodom ter društvom, kadar bo obojestransko izraženo in dogovorjeno programsko sodelovanje.

V prihodnjih petih letih želimo bistveno bolj kot v preteklosti afirmirati CD kot prizorišče urbanega druženja ljudi. Široka programska zasnova, od glasbe, gledališča, plesa, baleta, opere, filma, likovnih, humanističnih, intermedijskih dogodkov in kulturne vzgoje predstavlja pomembno prednost Cankarjevega doma v aktualni kulturno-umetniški ponudbi. CD je bil prepoznaven in zanimiv za obiskovalce predvsem po bogastvu in kakovosti kulturno-umetniške ponudbe. Prenovljena vizija ga želi uveljaviti tudi kot živahno socialno stičišče vse večjega števila obiskovalcev. Obisk koncertov, predstav, festivalov, razstav, predavanj, razgovorov, kongresov in proslav predstavlja lepo priložnost za tkanje socialnih vezi, družabnosti, zabave in praznovanj. Odlična prostorska konfiguracija, s štirimi sprejemnimi dvoranami, ki gostijo vse več razstav, z novim klubom in teraso, s priložnostnimi kavarniškimi kotički, preurejeno galerijo CD in novo »entertainment« dvorano, je namreč priložnost, da se v prihodnjih letih bistveno bolj razpre socialna razsežnost osrednjega ljubljanskega kulturnega hrama. Za uveljavljanje prenovljene vizije je zelo pomembno novo razumevanje sodobnega kulturnega potrošnika, zlasti mlajših, ki individualni estetski doživljaj vse bolj povezujejo z družabnostjo, interaktivnostjo in socialno vključenostjo.

Stopnjevanje programske kakovosti, raznolikosti in sodobnosti ne bo doseglo pričakovane rasti obiska in utrjevanja socialnih vezi, če ne bo rasla tudi kakovost storitev od integracije novih informacijskih tehnologij pri obveščanju in nakupu vstopnic, parkiranj obiskovalcev, hostesne službe, gostinstva, prožne abonmajske ponudbe in privlačne trgovine z umetniškimi izdelki. Prenovljena vizija vključuje skrb za aktivnejše vključevanje obiskovalcev v vsakodnevno dogajanje v domu. Vsi, ne le Cankarjev dom, tudi SF, SO RTVS, Big Band RTVS, SNG, nevladne organizacije in društva bodo morali povečati število pogovorov umetnikov z obiskovalci pred koncerti, po gledaliških predstavah, po predvajanju filmov; pogostejša morajo postati vodenja po razstavah, kulturno vzgojno delo ne sme biti omejeno le na mladino, temveč moramo vključevati tudi odrasle, med njimi tudi tiste iz »tretjega življenjskega obdobja«; najrazličnejše kulturno vzgojne delavnice, povezane z aktualnim kulturno umetniški programom, morajo popestriti programiranje.

Povečanje števila in zadovoljstva obiskovalcev je eno od temeljnih vodil prenovljene vizije. Za CD je ključnega pomena, da bo s sodobnimi prijemi izgrajevanja odnosov z obiskovalci in njihovega razvoja vzpostavljaj kakovostne odnose in neprekinjeno obojestransko komunikacijo s svojimi obiskovalci. To še posebej velja za tiste, ki obišejo CD zelo redko ali pa sploh nikoli. Komunikacijske poti morajo biti inovativne in prilagojene ciljnim publikam. Trženjska strategija vključuje intenziviranje sodelovanja z gospodarstvom, zlasti še v tem smislu, da bo gostoljubnost in vrhunska tehnična oprema doma priložnost za promocijo novih gospodarskih produktov ali inovacij, za srečevanja gospodarstvenikov, za podeljevanje nagrad ali praznovanj jubilejev in drugih delovnih dosežkov družb in podjetij. Sestavni del sodelovanja z gospodarstvom vključuje tudi obojestransko vzpodbujanje zaposlenih v podjetjih in družbah za pogostejše obiskovanje vrhunskih kulturno-umetniških prireditev in za sponzoriranje Cankarjevega doma.

## 6 Programske usmeritve Cankarjevega doma v naslednjih letih

CD bo s svojimi programi javne službe in z dejavnostjo na trgu spodbujal in oblikoval pogoje za razvoj kulture, umetnosti, izobraževanja, znanosti in zagotavljal:

- načrtovanje, organizacijo in izvedbo raznolikih kulturno-umetniških programov
- podporo in asistenco umetnikom in drugim izvajalcem ter dobre pogoje za njihovo delo
- raznolik in širok spekter programov in aktivnosti za preživljanje prostega časa posameznikov in organiziranih skupin
- socialno okolje in prostore za druženje posameznikov in skupin
- kulturno vzgojo, izobraževanje in usposabljanje posameznikov in skupin
- pretok znanja in novih idej
- delavnice, organizacijo in izvedbo kongresov in drugih prireditev, ki prispevajo k razvoju znanosti in prepoznavnosti Slovenije v tujini
- informacijsko točko o dogajanju na področju kulture in kongresne dejavnosti v Ljubljani

### 6.1 Usmeritve javne službe / kulturno-umetniškega programa

- gostovanja: vrhunski simfonični in komorni koncerti, vključeni v zlati in srebrni glasbeni abonma, glasbeni cikli, drugi simfonični in komorni koncerti, gostovanja oper, baletov, muzikalov, gledališke in plesne predstave, programi razstav (likovne, fotografske, arhitekturno-oblikovalske, kulturno-zgodovinske razstave v prostorih Galerije CD, Male galerije in večnamenskih prostorih CD), koncerti jaza, etna, svetovne glasbe, popularne in vokalne glasbe, kulturna vzgoja, humanistika, literarne prireditve, filmska distribucija cikli

- festivali: Ljubljanski mednarodni filmski festival, Jazz festival Ljubljana, Festival dokumentarnega filma, Transgeneracije, drugi občasni festivali

- produkcije: gledališki ali glasbeni projekti (npr. vsebinsko oz. tematsko zaokroženi glasbeni cikli), razstave, literarni projekti, kulturno-vzgojne učne ure

- koprodukcije: uprizoritve z gledališči, koncertnimi hišami, muzeji, galerijami in nevladnimi organizacijami iz Slovenije in Evrope (pri čemer sta obvezni koprodukciji, ena v GD CD, druga v LD CD); koproducentstvo vsaj dveh festivalov letno

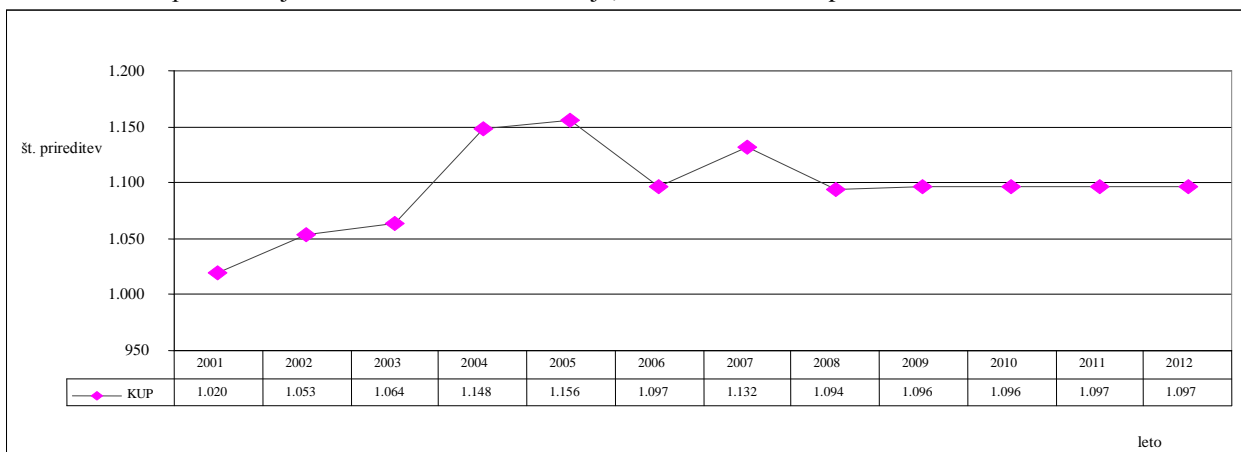
- partnerski program: štirje redni abonmaji SF, en redni abonma SORTVS, operne in baletne uprizoritve, koncerti GMS in LGM, cikel Mladi mladim; festivali; letne prireditve kulturno-umetniških društev, umetniških akademij in Združenja baletnih umetnikov Slovenije

- oddaljene kulture: skupni projekt kulturno-umetniškega programa CD (2008 – Egipt, 2009 – Mehika)

- tematski programski sklopi kulturno-umetniškega programa CD, ki vključujejo različne dejavnosti in zvrsti

### Število prireditev

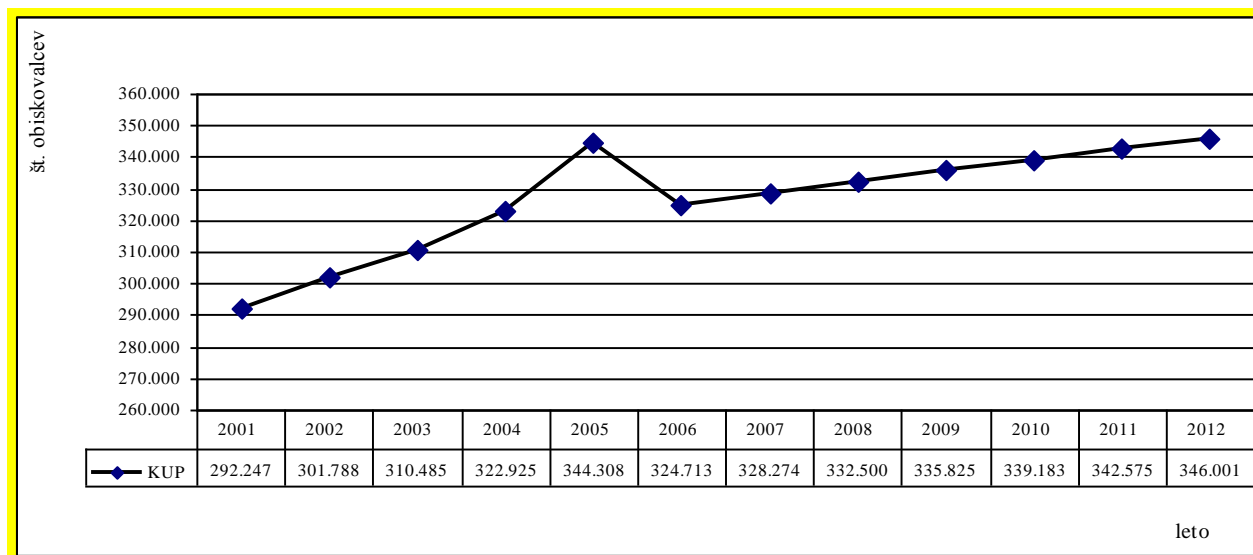
Slika 1: Število prireditev javne službe od leta 2001 dalje, načrtovano število prireditev do leta 2012



Slika 1 prikazuje število uresničenih prireditev kulturno-umetniškega programa od leta 2001 do leta 2007 in načrtovano število za naslednje petletno obdobje. Iz slike je razvidno število prireditev od leta 2001 dalje. V naslednjih letih ne načrtujemo večjega obsega kulturno-umetniškega programa kot v letu 2008.

## Število obiskovalcev

**Slika 2:** Število obiskovalcev javne službe od leta 2001 dalje, načrtovano število do leta 2012



Slika 2 prikazuje število obiskovalcev kulturno-umetniških prireditev od leta 2001 dalje in načrtovano število obiskovalcev do leta 2012. V naslednjih letih načrtujemo 1 odstotno letno rast števila obiskovalcev kulturno umetniškega programa. V petih letih načrtujemo povečanje števila obiskovalcev za 5 %.

## Viri financiranja javne službe

V naslednjih letih načrtujemo za sofinanciranje javne službe 70 % sredstev od Ministrstva za kulturo, 1 % iz evropskih sredstev, 0,3 % od Iskre d.d.. Delež prihodkov od prodanih vstopnic je načrtovan v višini 24 % prihodkov javne službe, 4 % naj bi zagotovili pokrovitelji in donatorji kulturno-umetniškega programa.

**Tabela 2:** Načrtovana struktura virov financiranja javne službe v naslednjih petih letih (od 2008 dalje)

Viri financiranja javne službe	struktura virov 2008 -2012 v %
sredstva Ministrstva za kulturo	70,00
sredstva EU	1,00
prihodki od prodanih vstopnic	24,00
prihodki od sponzorjev in donatorjev	4,00
Iskra d . d. za investicije	0,30
drugi prihodki javne službe	0,70
SKUPAJ JAVNA SLUŽBA	100,00

## Razmerje med javnimi in nejavnimi viri financiranja po vrstah odhodkov javne službe

**Tabela 3:** Načrtovana struktura virov financiranja javne službe po vrstah odhodkov v naslednjih petih letih (od 2008 dalje)

Odhodki javne službe	vsi deleži v odstotkih			
	delež MK	delež nejavnih prihodkov	delež Iskra d.d	EU
neposredni stroški	40	58		2
splošni stroški	82	18		
stroški dela	90	10		
investicije, investicijsko vzdrževanje	91	4,70	4,30	

### 6.2 Usmeritve dejavnosti CD na trgu od leta 2008 dalje

Program dejavnosti na trgu vključuje znanstvene, družabne, sejemске, kulturne in druge dogodke, organizirane in izvedene v prostorih CD, v Ljubljani, drugje po Sloveniji ali v tujini. Program oziroma dogodki dejavnosti CD na trgu niso sofinancirani iz proračunskih sredstev. Ob številnih sekundarnih efektih dejavnost CD na trgu zagotavlja sorazmerni del prispevka za kritje splošnih odhodkov CD in zmanjšuje stroške javne službe.

Najbolj značilni sklopi dogodkov in storitev, ki bodo v naslednjih petih letih sestavljali program dejavnosti CD na trgu so:

- mednarodni in domači kongresi, simpoziji, seminarji, konference, posvetovanja, panelke, okrogle mize, izobraževanja in sestanki;
- organizacija teh dogodkov zunaj CD (PCO);
- družabna srečanja in najrazličnejše gostinske storitve, valete in maturantski plesi, novoletni in drugi sprejemi ter zabave,
- državne in evropske proslave, različni protokolarni dogodki,
- sejmi in razstave,
- kulturne in zabavne prireditve, festivali, ki se financirajo s prodajo na trgu
- oddajanje dvoran in drugih prostorov ter tehnične opreme v najem;
- tehnične tiskarske, oblikovalske in PR storitve
- pridobivanje pokroviteljev, donatorjev in drugih virov financiranja za kongrese, simpozije, konference, sejme in druge prireditve.

Poglobili bomo sodelovanje s profesionalnimi kongresnimi organizatorji in marketinškimi agencijami iz tujine na področju storitev, ki jih v Cankarjevem domu in Sloveniji lahko izvaja kongresno komercialna dejavnost CD. Med tujimi kongresnimi združenji bo Cankarjev dom aktiven v Mednarodnem združenju profesionalnih kongresnih organizatorjev IACPO in Mednarodnem združenju ponudnikov kongresnih storitev ICCA, doma pa se bo vključeval v akcije Kongresnega urada Slovenije.

Tridesetletna tradicija, odlične reference, poznavanje tržišča, ugodna lokacija sredi mesta in izvajanje storitev z inovativnimi pristopi predstavljajo dobro izhodišče v tekmi z naraščajočo konkurenco doma in po svetu. V razmerah zaostrene konkurence bomo svojo konkurenčnost izboljševali z uvajanjem novih storitev.

S sedanjo strukturo in številom zaposlenih bomo zagotavljali uspešno uresničevanje načrtovanega obsega programa in uresničevanje zastavljenih finančnih ciljev poslovanja.

## Obseg poslovanja, razpoložljive zmogljivosti in finančne projekcije za dejavnost CD na trgu

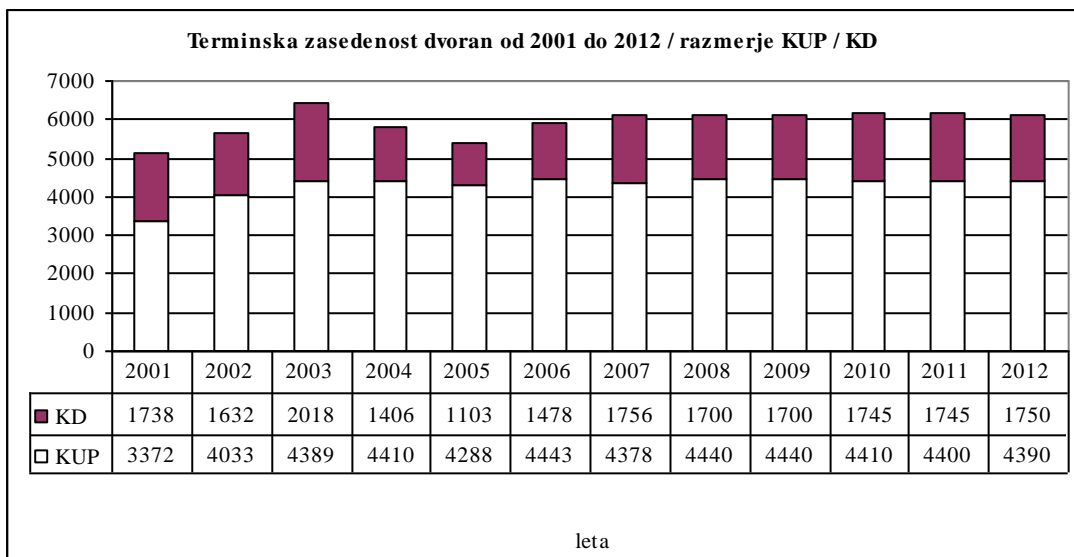
Za izvedbo kongresno-komercialnega programa bo vsako leto na voljo do 30 % razpoložljivih zmogljivosti CD (kadri, oprema, dvorane).

**Tabela 4:** Načrtovano terminsko razmerje med javno službo (KUP) in kongresno in drugo dejavnostjo na trgu (KKP) v naslednjih petih letih

leto	KUP	KKP
2008	72	28
2009	72	28
2010	70	30
2011	70	30
2012	70	30

V letu 2008 in 2009 je načrtovan povečan obseg dejavnosti SNG Opera in balet Ljubljana v CD v sklopu javne službe, zato je javni službi na voljo 72 % zmogljivosti CD. V naslednjih letih naj bi bilo dejavnosti CD na trgu na voljo 30 % zmogljivosti CD. Dejanski obseg razpoložljivih zmogljivosti je odvisen od obsega in strukture programa javne službe, ki je v veliki meri odvisen od sredstev, ki jih bo za program javne službe zagotovilo Ministrstvo za kulturo.

**Slika 3:** Uresničena (do leta 2007) in načrtovana (od leta 2008 dalje) zasedenost dvoran CD in razmerje terminov javne službe (KUP) in dejavnosti na trgu (KKP)



V naslednjih letih načrtujemo približno 6150 terminov (30.000 do 32.000 ur) priprav, vaj in prireditev letno, od tega 1700 do 1750 terminov dejavnosti na trgu in 4400 terminov javne službe.

### Viri financiranja dejavnosti na trgu

Dejavnost CD na trgu se, za razliko od večine drugih javnih zavodov in društev, odvija na povsem tržni način. Tržne dejavnosti CD država in lokalna skupnost ne sofinancirata. Kongresno-komercialna dejavnost se bo tudi v naslednjih letih **v celoti** financirala (vključno s sorazmernim delom splošnih stroškov, stroškov dela in sredstev za investicije in posodabljanje) iz prihodkov na trgu.

Prihodek dejavnosti CD na trgu bo v naslednjih letih načrtovan v višini od 22 do 25 % načrtovanega celotnega prihodka CD.

**Načrtovan delež prispevka za kritje splošnih odhodkov CD od 2008 do 2012 iz sredstev dejavnosti na trgu:**

	načrtovan letni delež
KKP za splošne stroške	22 do 25 %
KKP za stroške dela	22 do 25 %
KKP za investicije in nakup opreme	15 do 20 %

## 7 Investicijsko-vzdrževalna dejavnost CD za obdobje od leta 2009 do 2013

Petletno obdobje je za načrtovanje investicij in investicijskega vzdrževanja relativno kratko. Investicijski načrt Cankarjevega doma vključuje načrtovane prenove za obdobje od leta 2009 do vključno leta 2013. Zahtevnejše prenavljanje običajno razdelimo na več stopenj ali faz, ki jih izvajamo v razdobju nekaj let. Razlog je v omejenih finančnih sredstvih in časovnih možnostih izvedbe največjih investicijsko vzdrževalnih projektov, ki je možno v glavnem le v poletnih mesecih. Splošno načelo za naslednje obdobje je, da mora vsako prenavljanje in posodabljanje zagotavljati zniževanje stroškov dela in drugih stroškov (predvsem energije), povečevati konkurenčnost in kakovost opravljenih storitev ter vzdrževati visoko estetsko podobo notranjosti in zunanosti Cankarjevega doma.

Obdobje 2006 – 2009 smo na področju investicijskega vzdrževanja, investicij in nakupa opreme uspešno zaključili. Kar velja tako za odrsko tehniko v Gallusovi dvorani, celovito prenovo 2. preddverja, Kosovelove dvorane in predprostora Galerije CD ter na novo zgrajenega Kluba CD. Trenutno potekajo postopki javnih razpisov za prenovo klimatskih naprav Gallusove dvorane ter hladilnega sistema, ki bo vključen v celotni sistem prezračevanja dvoran in prostorov. Prenova bo v celoti uresničena najkasneje v začetku leta 2010.

Veljavno oz. sprejeto strategijo Cankarjevega doma za obdobje od leta 2008 do 2012 skušamo izvajati skladno s terminskim planom, vendar smo jo morali zaradi različnih objektivnih razlogov (finančnih, programskih, kadrovskih ali tehničnih) nekoliko spremeniti, predvsem dinamiko izvajanja načrtovanih del po letih.

### 7.1 Gallusova dvorana

Gallusova dvorana s prostorsko oblikovanostjo, akustiko in odrsko tehnologijo omogoča izvedbo vrhunskih koncertov resne glasbe, najzahtevnejših oper in drugih glasbeno-scenskih projektov, koncertov etno in zabavne glasbe, vseh vrst baletov – od klasike do sodobnega plesa in najzahtevnejših mednarodnih kongresov. Akustika dvorane je odlična, kar zahteva zelo natančen nadzor vseh investicijsko vzdrževalnih posegov v dvorani z namenom ohranjanja vrhunske akustike.

Najkasneje do leta 2012 načrtujemo zamenjavo sedežev v dvorani. Sedanji sedeži, ki so vgrajeni od leta 1981, potrebujejo temeljito obnovo oziroma zamenjavo. Zamenjava ali obnova sedežev ne sme poslabšati odlične akustike dvorane.

Prenova odrske tehnike poteka skladno z že začetim programom prenove elektromotornih vlekov za scensko razsvetljavo. V letu 2008 je bila zaključena III. stopnja, sledi nadaljevanje IV. stopnje. Posegi na strojnih sistemih odrske tehnike načeloma ne bodo potrebni, saj so sistemi dobro zasnovani in vzdrževani. V prihodnje bomo imeli več težav s krmilno elektroniko in programsko opremo saj le-ta tehnološko izredno hitro zastareva.

V letu 2010 bomo zamenjali odrsko tovorno dvigalo, ki ni več zanesljivo in ne ustreza novim predpisom za tovarna dvigala.

V tem obdobju načrtujemo tudi prenovo zgornje plasti odrskih desk in prenovo pogonskega mehanizma akustične školjke.



Za kakovostno izvedbo prireditev bo zelo pomembna prenova koncertnega ozvočenja, načrtujemo tudi nakupe novih računalniško krmiljenih svetil ter digitalnih projektorjev za potrebe scenografije glasbeno-scenskih prireditev.

		2009	2010	2011	2012	2013
	načrtovane nabave po stroškovnih mestih	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR
<b>1.</b>	<b>Gallusova dvorana</b>					
<i>1.1</i>	<i>Odrska tehnika</i>					
1.1.1	Fazna izvedba dobave in montaže elektromotornih vlekov scenske razsvetljave	123.000	130.000			
1.1.2	Elektro instalacije scenske osvetljave	115.000				
1.1.3	Oprema za osvetljavo	49.000	50.000	25.000	25.000	25.000
1.1.4	Oprema za koncertna ozvočenja	93.000	75.000	25.000	25.000	25.000
1.1.5	Mobilna odrska oprema	25.000	30.000	20.000	20.000	20.000
1.1.6	Prenova akustične školjke		25.000			
1.1.7	Investicijsko vzdrževanje OT	29600				
<i>1.2</i>	<i>Dvoranska oprema</i>					
1.2.1	Prenova sedežev	4250	20.000	250.000	225.000	250.000
1.2.2	Podopolagalska dela			45.000	40.000	40.000
<i>1.3</i>	<i>Strojni sistemi</i>					
1.3.1	Prenova sistema prezračevanja	251.000				
	Skupaj:	689.850	330.000	365.000	335.000	360.000

## 7.2 Funkcionalna oprema

Načrtujemo nakupe ali zamenjave funkcionalne opreme v vrednosti 20.000 € letno.

## 7.3 Linhartova dvorana

Linhartova dvorana je bila zgrajena leta 1980 in je bila preizkusni kamen v času, ko se je gradila Gallusova dvorana. Dvorana je doslej doživela nekaj popravil (zlasti obdelavo portala), vendar je v osnovi ostala nespremenjena.

Ker se pojavljajo zahteve po prenovi sedežev, je ob tem smiselna nekoliko širša prenova dvorane (načrtovana v letu 2012 in 2013), ki bo odvisna od razpoložljivih sredstev (prenova sedežev, stenskih oblog, obdelave stropa, lučnih mostov v dvorani, zamenjava zvočnikov za filmske projekcije ...).

Na odru bomo posodobili oziroma nadgradili obstoječo odrsko tehniko. Vgradili bomo elektromotorne vleke za scensko osvetljavo, povečali in prenovili tiristorso postajo in električne priključke za reflektorje na odru in prenovili odrsko opremo.

Z razvojem digitalnega filma bomo proučili možnost preureditve tehnične kino-kabine zaradi montaže digitalnega kinoprojektorja z računalnikom, saj morajo klasični kinoprojektorji ostati za potrebe projekcij klasičnih filmov (posnetih na filmski trak).

		2009	2010	2011	2012	2013
	načrtovane nabave po stroškovnih mestih	skupaj EUR	skupaj EUR	skupaj EUR	skupaj EUR	skupaj EUR
<b>3.</b>	<b>Linhartova dvorana</b>					
3.1	<i>Odrska tehnika</i>					
3.1.1	Dobava in montaža elektromotornih vlekov scenske osvetljave					250.000
3.1.2	Prenova tiristorske postaje					100.000
3.1.3	Elektroinstalacije scenske osvetljave					50.000
3.1.4	Prenova odrske površine in zaodrja					40.000
3.1.5	AV oprema				75.000	75.000
	Skupaj:				75.000	515.000
		2009	2010	2011	2012	2013
3.	Projekti PZI	13.500		40.000		
	Skupaj:	13.500		40.000		
<b>3.2</b>	<b>Gradbena dela</b>					
3.2.1	Rušitvena dela				30.000	
3.2.2	Betonska dela				60.000	
	Skupaj:				90.000	
<b>3.3</b>	<b>Obrtniška dela</b>					
3.3.1	Pripravljalna dela				30.000	
3.3.2	Ključavničarska dela				50.000	
3.3.3	Montažna dela				150.000	
3.3.5	Podopolagalska dela				65.000	
3.3.6	Slikopleskarska dela				60.000	
3.3.7	Dodatna druga obrtniška dela				50.000	
	Skupaj:				405.000	
<b>3.4</b>	<b>Strojne instalacije in oprema</b>					
3.4.1	Klimatizacija in prezračevanje				200.000	
	Skupaj:				200.000	
<b>3.5</b>	<b>Elektroinstalacije in svetila</b>					
3.5.1	Elektroinstalacije in svetila				200.000	
3.5.2	Sistem javljanja požara				50.000	
	Skupaj:				250.000	
<b>3.6</b>	<b>Oprema</b>					
3.6.1	Dvoranski stoli				350.000	
3.6.2	AV oprema				80.000	
	Skupaj:				430.000	
	Skupaj Linhartova dvorana:	13.500		40.000	1.450.000	515.000

#### 7.4 Kosovelova in Štihova dvorana

V že prenovljeni Kosovelovi dvorani bomo pripravili projekt vgradnje digitalnega kinoprojektorja v sedanjo kabino za projekcije. Analize kažejo, da bo v naslednjih dveh letih prišlo do popolne digitalizacije filma, kar pomeni da bo tudi sistem distribucije in predvajanja filmov digitalen.

Štihova dvorana je glede svoje namembnosti primerno uporabljena, tako da v naslednjem petletnem obdobju ne načrtujemo posodobitev.

#### 7.5 Velika sprejemna dvorana

Dvorana je v minulih obdobjih spreminjala oz. dopolnjevala svojo namembnost, tako da danes v njej poleg sprejemov in banketov izvajamo tudi koncerte, organiziramo različne oblike konferenc s simultanim

prevajanjem, postavitve različnih razstav... Dvorana je postala večnamenska. Oprema in druge inštalacije niso bile prilagojene takim namenom, zato moramo v naslednjem obdobju prostor ustrezno urediti in posodobiti. Načrtujemo ambientalno oz. arhitekturno osvetlitev prostora, scensko osvetlitev odrov na različnih lokacijah, urediti moramo vse elektroinštalacije ter sisteme za dvig in pritrditev reflektorjev. Uredili bomo tudi dvoransko ozvočenje. Prenova je načrtovana za leto 2010 (če bodo zagotovljena finančna sredstva).

Pri prenovi prostora bomo upoštevali tudi projekt zmanjševanja toplotnih izgub skozi neustrezne steklene površine ter preuredili sistem prezračevanja in ogrevanja.

Vse našteje spremembe bomo izvedli tako, da bo prvotna podoba dvorane ostala v glavnem nespremenjena.

		2009	2010	2011	2012	2013
	načrtovane nabave po stroškovnih mestih	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR
<b>5.</b>	<b>Velika sprejemna dvorana (VSD)</b>					
5.1	Projekti PZI		40.000			
5.2	Prenova stropnih in stenskih oblog		300.000			
5.3	Elektroinštalacije za razsvetljavo		60.000			
5.4	Dvižni vleki za scensko razsvetljavo		150.000			
5.5	Dvoransko ozvočenje		30.000			
5.6	Prezračevanje in ogrevanje		220.000			
	Skupaj VSD:		800.000			

## 7.6 Prvo preddverje

Uspešnost prenove Drugega preddverja narekuje tudi prenovo Prvega preddverja, ki je najbolj obremenjen prostor v CD, saj od tu vodi vstop v vse dvorane, povezan je tudi z garažo in blagajno za prodajo vstopnic. Prostor je bil že ob gradnji in ves čas obratovanja deležen številnih kritik zaradi prenizkega stropa. S podobnimi rešitvami kot v Drugem preddverju je možno občutno izboljšati kakovost celotnega prostora. Prehod na drugačne načine prezračevanja bo omogočil spremembo višine stropov, kar bo odlično vplivalo na podobo prostora. Izbira drugih materialov za tla bo pripomogla k boljšemu videzu in lažjemu vzdrževanju prostora.

Predpogoj za funkcionalno prenovo prvega preddverja (načrtovano za leto 2011) je prenovljena velika sprejemna dvorana s prestavljenimi in prenovljenimi klimatskimi napravami, kar bo omogočilo dvig stropa v prvem preddverju.

		2009	2010	2011	2012	2013
	načrtovane nabave po stroškovnih mestih	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR
<b>6.</b>	<b>I. preddverje (P1)</b>					
6.1	Projekti PZI	13.000	25.000			
6.2	Prenova stenskih, stropnih in talnih oblog			295.000		
6.3	Elektroinštalacije			150.000		
6.4	Posodobitev prostorske osvetlitve			150.000		
6.5	Prenova prezračevanja			255.000		
6.6	Ozvočenje in AV oprema			95.000		
	Skupaj P1:	13.000	25.000	945.000		

## 7.7 Mala fotogalerija

V načrt prenove in posodobitev za leto 2011 je vključena tudi Mala fotogalerija. V prvotni zasnovi je bil prostor mišljen zgolj kot povezovalni hodnik med Erjavčevo in Valvazorjevo ulico. Z leti smo popolnoma spremenili koncept in uporabnost prostora, tako da prostor končno potrebuje ustrezno gradbeno obrtniško prenovo, vgradnjo prezračevanja ter tudi prenovo prostorske in razstavne osvetlitve.

		2009	2010	2011	2012	2013
	načrtovane nabave po stroškovnih mestih	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR
7.1	Prenova sten in stropa			40.000		
7.2	Elektroinstalacije in svetila			30.000		
7.3	Vgradnja prezračevanja			35.000		
7.4	Prenova vetrolova			20.000		
	Skupaj Mala fotogalerija:			125.000		

## 7.8 Galerija

Galerijski prostor, ki je v CD namenjen vrhunskim razstavam, bo leta 2013 dobil poseben vhod iz Erjavčeve ulice v Galerijo, manjši prodajni prostor in kavarnico za potrebe obiskovalcev in sprejemov v Mali fotogaleriji. V celoti bomo prenovili parket in nekatere stene v prostoru.

		2009	2010	2011	2012	2013
	načrtovane nabave po stroškovnih mestih	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR
<b>8.</b>	<b>Galerija</b>					
8.1	Projekti PZI				25.000	
8.2	Gradbena dela					30.000
8.3	Zaključna dela v gradbeništvu					50.000
8.4	Prestavitev kanalov prezračevanja					30.000
8.5	Elektroinstalacije					25.000
8.6	Parketarska dela					50.000
8.7	Pleskarska dela					20.000
	Skupaj Galerija:				25.000	205.000

## 7.9 Druga investicijska dela in posodobitve

### Centralni nadzorni sistem

Nalogi centralnega nadzornega sistema sta nadzor in upravljanje s sistemi postroji ter napravami na daljavo. Poleg upravljaljskega sistema je v nadzorni sistem vključeno tudi tehnično varovanje. V tehnično varovanje so zajeti požarno-alarmni in protivlomni sistem, nadzor pristopa in video nadzor. V delovanju CD so najbolj kritični požarno alarmiranje in identifikacija požara zaradi specifične lege dvoran in dejavnosti, ki se izvajajo na odrih. Zato bomo pripravili projekt posodobitve požarne centrale z vsemi javljalniki. Izvedbo načrtujemo v letu 2012 ali 2013. Vzporedno bomo načrtovali prenavo sistema nadzora in upravljanja naprav klimatizacije in elektroenergetskih sistemov.

### Strojni sistemi

Posamezne naprave znotraj strojnih sistemov so predimenzionirane in tudi energetske skrajno potratne. Zato načrtujemo prenavo toplotne strojnice, ki je najbolj kritična in ne ustreza sodobnim zahtevam varčnega delovanja.

Problematična postaja eksploatacija sedanjih hladilnih kompresorjev. Imamo dva hladilna agregata skupne hladilne moči 2000 kW oziroma 550 kW električne priključne moči. Hladilno sredstvo, ki se uporablja, je freon R22. Omenjeno sredstvo je ekološko zelo neprimerno in bo z letom 2010 prepovedano. Projekt posodobitve predvideva nov hladilni agregat z možnostjo uravnavanja in manjše energetske porabe.

V sistem prenavo so vključeni še generalni pregled diesel agregata ter vseh pripadajočih podsistemov in inštalacij.

## Elektroenergetika

Na področju elektroenergetike bomo vgradili sistem gašenja transformatorske postaje, prenovili varnostno razsvetljavo, ki bo z uporabo novih tehnologij pripomogla k zmanjševanju stroškov vzdrževanja in k prihranku električne energije v povprečju 10.000 kWh letno in zamenjali sedanji razsmernik 220 V DC/220 V AC, saj ta napaja najbolj vitalne varnostne sisteme v objektu in zagotavlja njihovo obratovanje ob izpadu električne energije.

V okviru gospodarne rabe električne energije in zmanjševanja porabe načrtujemo zamenjavo svetilk splošne razsvetljave. V okviru možnosti bomo sodelovali tudi v projektu gradnje solarne električne centrale na strehi CD.

V naslednjem obdobju bomo prenovili vsa osebna dvigala v CD. Nujna je prenova dvigala v Klub CD, saj moramo omogočiti povezavo z novozgrajenim 5. nadstropjem, ki še nima dokončno določene namembnosti.

## Področje informacijskih tehnologij

Razvoj informacijskih tehnologij narekuje stalno spremljanje in nadgrajevanje sedanjih informacijskih sistemov. Poleg tehnološke nadgradnje bomo investirali tudi v varnost in zanesljivost sistemov. Zato bo v prihodnjih dveh letih izvedena certificirana raziskava varnosti informacijskih sistemov, ki bodo pozneje zagotavljali neprekinjeno poslovanje CD.

Skupaj z gradnjo strojne in programske opreme in njenim vključevanjem v uporabo bodo zgrajeni novi delovni in tehnični prostori, ki bodo zagotavljali kakovostno delo in zanesljivo delovanje naprav. V teh prostorih bo tudi laboratorij za vzdrževanje AV-tehnike in drugih elektronskih naprav.

## Garderobe za izvajalce

Garderobni trakt v 1. in 2. kleti, ki je namenjen nastopajočim in izvajalcem različnih prireditev, bo treba popolnoma obnoviti. To velja tudi za vso vodovodno in odtočno napeljavo ter talno oblogo in pohištvo. Zaradi obsega dela in časovnih omejitev bomo projekt razporedili na več let.

		2009	2010	2011	2012	2013
	načrtovane nabave po stroškovnih mestih	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR	skupaj v EUR
<b>9.</b>	<b>Dvorana 5. nadstropje</b>					
9.1	Zaključna dela		50.000			
9.2	Elektroinstalacije in svetila		50.000			
	Skupaj:		100.000			
<b>10.</b>	<b>Informacijska tehnologija</b>					
10.1	Sistemske naprave	25.000	20.000	20.000		
10.2	Računalniška oprema	55.000	55.000	45.000	45.000	35.000
10.3	Programska oprema	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
	Skupaj:	170.000	165.000	155.000	135.000	125.000
<b>11.</b>	<b>Investicijsko vzdrževanje</b>					
11.1	Obnova prostorov	25.000				
11.2	Izredna investicijska vzdrževalna dela	25.000	25.000	25.000		
11.3	Izgradnja delovnih prostorov ITK					
11.4	Prenova garderob za nastopajoče		50.000	50.000		
	Skupaj:	50.000	75.000	75.000		
<b>12.</b>	<b>Druge prenove</b>					
12.1	Izgradnja gasilnega sistema za trafo postajo					50.000
12.2	Prenova toplotne postaje			270.000		
12.3	Izgradnja hladilnega sistema	365.000				
12.4	Obnova splošne razsvetljave	53.000	25.000	25.000		

		2009	2010	2011	2012	2013
12.5	Zamenjava osebnih dvigal	15.000	70.000	80.000	12.000	
12.6	Požarno alarmna centrala					150.000
12.7	Protivlomna centrala in video nadzor	30.000				
12.8	Prenova centralno nadzornega sistema		20.000	20.000	20.000	
	Skupaj:	463.000	115.000	125.000	32.000	200.000
<b>13.</b>	<b>Drobni inventar-osnovna sredstva</b>					
13.	Drobni inventar osnovna sredstva	20.000	30.000	30.000	30.000	30.000
	Skupaj:	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
	<b>POVZETEK NAČRTA INVESTICIJ 2009 do 2013</b>					
	načrtovane nabave in stroški po stroškovnih mestih					
1.	<b>Gallusova dvorana</b>	<b>689.850</b>	<b>330.000</b>	<b>365.000</b>	<b>335.000</b>	<b>360.000</b>
2.	<b>Funkcionalna oprema za izvedbo prireditev</b>		<b>20.000</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>
3.	<b>Linhartova dvorana</b>	<b>13.500</b>		<b>40.000</b>	<b>1.460.000</b>	<b>515.000</b>
4.	<b>Kosovelova dvorana</b>					
5.	<b>Velika sprejemna dvorana</b>		<b>800.000</b>			
6.	<b>I. preddverje</b>	<b>13.000</b>	<b>25.000</b>	<b>945.000</b>		
7.	<b>Mala foto galerija</b>			<b>125.000</b>		
8.	<b>Galerija</b>				<b>25.000</b>	<b>205.000</b>
9.	<b>Dvorana 5. nadstropje</b>		<b>100.000</b>			
10.	<b>Informacijska tehnologija</b>	<b>170.000</b>	<b>165.000</b>	<b>155.000</b>	<b>135.000</b>	<b>125.000</b>
11.	<b>Investicijsko vzdrževanje</b>	<b>50.000</b>	<b>75.000</b>	<b>75.000</b>		
12.	<b>Druge prenove</b>	<b>463.000</b>	<b>115.000</b>	<b>125.000</b>	<b>32.000</b>	<b>200.000</b>
13.	<b>Drobni inventar-osnovna sredstva</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>
	<b>SKUPAJ STROŠKI</b>	<b>1.459.350</b>	<b>1.630.000</b>	<b>1.880.000</b>	<b>2.037.000</b>	<b>1.455.000</b>
	<b>PREDLAGANI VIRI FINANCIRANJA</b>					
	<b>Iskra d.d. 3,47 % sredstev za prenove</b>	<b>50.639</b>	<b>56.561</b>	<b>65.236</b>	<b>70.684</b>	<b>50.489</b>
	<b>Ministrstvo za kulturo 71,53 % sredstev za prenove</b>	<b>1.043.873</b>	<b>1.165.939</b>	<b>1.344.764</b>	<b>1.457.066</b>	<b>1.040.762</b>
	<b>Neporračunski prihodki CD 25 % sredstev za prenove</b>	<b>364.838</b>	<b>407.500</b>	<b>470.000</b>	<b>509.250</b>	<b>363.750</b>

Ustanovitelja (Ministrstvo za kulturo in Iskra d.d.) naj bi zagotovila najmanj 75 % sredstev, do 25 % bo zagotovil Cankarjev dom iz nejavnih prihodkov javne službe in prihodkov dejavnosti CD na trgu.

**Svet zavoda je na seji 29. 9. 2009 sprejel sklep, da soglaša s predlaganim (spremenjenim) načrtom investicijsko-vzdrževalne dejavnosti CD za obdobje od leta 2009 do 2013. CD bo načrt uresničeval, če bodo vsako leto pravočasno zagotovljena finančna sredstva.**

S sprejetjem sklepa Sveta zavoda je vodstvo zavoda dosedanji načrt investicijsko-vzdrževalne dejavnosti v Strategiji CD za obdobje 2008 do 2012 nadomestilo s predlaganim (in potrjenim) na seji Sveta CD 29. 9. 2009.

**8. Cilji poslovanja v obdobju od leta 2008 do 2012**

kazalci, s katerimi merimo uresničevanje ciljev poslovanja	letni cilji v obdobju 2008 do 2012
število prireditev javne službe	1096
število projektov dejavnosti na trgu (več kot 700 prireditev v sklopu projektov)	200
število obiskovalcev javne službe	325.000
število udeležencev kongresov in drugih prireditev dejavnosti na trgu	135.000
število ur priprav, vaj in prireditev v dvoranh CD	31.000
delež terminov v dvoranh CD za javno službo	70%
delež terminov v dvoranh CD za dejavnost na trgu	30%
delež MK za financiranje neposrednih stroškov javne službe	45%
delež nejavnih prihodkov za financiranje neposrednih stroškov javne službe	55%
delež nejavnih prihodkov v celotnem prihodku javne službe	30%
delež sredstev MK v celotnem prihodku javne službe	70%
delež sredstev MK v celotnem prihodku CD	55%
delež sponzorskih in donatorskih sredstev v celotnem prihodku javne službe	4%
delež prihodkov od vstopnic v celotnem prihodku javne službe	24%
število prodanih vstopnic glede na število vstopnic v prodaji (količnik)	61%
delež odhodkov javne službe v odhodkih CD	76%
delež prihodkov javne službe v celotnem prihodku CD	76%
delež odhodkov dejavnosti na trgu v odhodkih CD	24%
delež prihodkov dejavnosti na trgu v celotnem prihodku CD	24%

Mitja Rotovnik  
generalni direktor

Ljubljana, 29. 9. 2009