

STRATEGIJA RAZVOJA

JAVNEGA ZAVODA LJUBLJANSKI GRAD

ZA OBDOBJE

2012–2017



ustvarjamo nepozabne trenutke



VSEBINA

UVOD	4
OSNOVNI PODATKI	5
NOTRANJA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA – ORGANIGRAM	6
1 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA LJUBLJANSKI GRAD	7
1.1 LJUBLJANSKI GRAD KOT SIMBOL MESTA LJUBLJANE	7
1.2 OPIS DEJAVNOSTI LJUBLJANSKEGA GRADU	8
2 ANALIZA POSLOVANJA JAVNEGA ZAVODA LJUBLJANSKI GRAD	10
2.1 VIZIJA IN POSLANSTVO LJUBLJANSKEGA GRADU	17
2.1.1 Vizija	17
2.1.2 Poslanstvo	17
2.1.3 Vrednote	17
2.1.4 Dolgoročni cilji dejavnosti za podporno področje za obdobje 2012–2017	17
3 NAČRT POSLOVANJA DEJAVNOSTI IN KLJUČNI CILJI	21
3.1 KULTURNO-UMETNIŠKA PROGRAMSKA DEJAVNOST	21
3.2 TRŽNA DEJAVNOST	29
4 FINANČNI NAČRT POSLOVANJA	31
5 UPRAVLJANJE S KADRI	33
5.1 ZAPOSLOVANJE 2012–2017	33
5.2 RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV	34
5.3 IZOBRAŽEVANJE, ZDRAVNIŠKI PREGLEDI IN VARSTVO PRI DELU	35
6 OBRATOVANJE, TEKOČE IN INVESTICIJSKO VZDRŽEVANJE	36
6.1 OBRATOVANJE	36
6.1.1 Energenti in storitve	36
6.1.2 Tirna vzpenjača	38
6.1.3 Tehnična podpora	39
6.2 TEKOČE VZDRŽEVANJE	40
6.3 INVESTICIJSKO VZDRŽEVANJE	41
6.4 OPREMA	41
7 NAČRT OBNOV IN RAZVOJ	42
7.1 INVESTICIJSKA VLAGANJA V DOKONČANJE OBNOVE	42
7.2 CILJI IN ČASOVNI NAČRT DOKONČANJA OBNOVE	43
8 VARSTVO OKOLJA IN DRUŽBENA ODGOVORNOST	46
8.1 VARSTVO OKOLJA	46
8.2 DRUŽBENA ODGOVORNOST	47
9 SKLEPNI DEL	49

PREDGOVOR

Več kot milijon obiskovalcev na leto, ekološko in okoljevarstveno delovanje, strokovnost in prijaznost zaposlenih – to je le del naše vizije in strategije. Naš cilj je jasno zastavljen – želimo si, da Ljubljanski grad postane najbolj obiskana turistična točka v tem delu Evrope. Zavedamo se, da za doseg takšnega cilja potrebujemo predvsem dobre in kakovostne vsebine. Pester in vsebinsko raznolik program, ki ga pripravljamo, je ob atraktivni lokaciji, ki jo Ljubljanski grad nedvomno ima, ključnega pomena. Na Gradu se skozi vse leto odvija več programov hkrati, zato je dobra organizacija izjemnega pomena, zaposlenim pa predstavlja poseben izziv. V zadnjih desetih letih je bilo veliko dela namenjenega prenovi Gradu (dokončanje dvoran, ureditev dvorišča in okolice), s tem pa so nastale nove možnosti tudi za nove programe, namenjene domačim in tujim gostom.

Ljubljanski grad je edini uradni prostor za izvedbo poročnih obredov (vsako leto približno osemsto); ponuja privlačno stalno razstavo Slovenska zgodovina, Virtualni muzej (v nadaljevanju: Virtualni grad) in Razgledni stolp, razstave priznanih domačih in tujih avtorjev, kapelo sv. Jurija, grajsko trto, raznolike dogodke na grajskem dvorišču (vsako leto Kino pod zvezdami, festival stand-up komedije Panč, gledališki festival Komedijski festival pod zvezdami ...); obiskovalcem sta na voljo tudi gostinska lokala (gostilna s tipično slovensko kuhinjo ter kavarna). Vse vsebine si želimo nadgraditi, se prilagoditi željam naših obiskovalcev in se jim tako še bolj približati. Da bi Grad lahko v prihodnje ponudil še več različnih vsebin in programov, bomo intenzivno nadaljevali zastavljene projekte za čim hitrejšo dokončanje obnove. Posodobitev grajskega parkirišča (namenjenega za protokolarne dejavnosti), ureditev Plečnikovih Šanc, prenova poročnih dvoran, dokončanje Hribarjeve dvorane, ureditev ječ, prenova kazemat, dokončanje gostinske dejavnosti v traktu A, prenova grajskega dvorišča ... – to so samo nekateri ključni projekti, ki bi jih radi dokončali. Pomoč ustanoviteljice, Mestne občine Ljubljana, pa tudi raznih donatorjev bo zato več kot dobrodošla.

Dejavnost Ljubljanskega gradu se je po vsebini zelo razširila in postala je raznolika. Domačim in tujim obiskovalcem bi ga z dobrim in strokovnim delom radi še bolj približali. Naš cilj je, da bi se obiskovalci radi tudi vračali. Naj bo to prostor za umik pred mestnim vrvežem, sprostitev in mesto novih spoznavanj, nabiranje nove energije in različnih kulturnih znanj. Vse to vam ponujamo v mestu nad mestom – na Ljubljanskem gradu.

Mateja Avbelj Valentan, mag.,
Direktorica Javnega zavoda Ljubljanski grad

UVOD

Ljubljanski grad je zaradi svoje zgodovinske vloge (edini deželni grad na Slovenskem) razglašen za spomenik izjemne zgodovinske in kulturne dediščine. Prav zato je tako zelo pomembno, da grajske prostore napolnimo s skrbno izbranimi in primernimi vsebinami, ki temeljijo na zgodovinskih dejstvih. Zaradi vseh možnosti, ki jih Grad ponuja, v njegovih prostorih lahko sobivata in se kakovostno prepletata kultura in turizem; da smo pri uresničevanju te ambicije uspešni, dokazuje tudi porast števila obiskovalcev v zadnjih letih. S tem je tudi Ljubljanski grad pridobil vodilno mesto po obisku v Sloveniji in tudi v tem delu Evrope.

Javni zavod Ljubljanski grad je bil na pobudo ustanoviteljice Mestne občine Ljubljana in s potrditvijo na seji Mestnega sveta ustanovljen z registracijo in vpisom v sodni register dne 12. januarja 2011. Nastal je s spojitvijo poslovne enote Javni zavod Festival Ljubljana (programsko in tržno upravljanje Gradu) in enote Javno podjetje Ljubljanska parkirišča in tržnice d. o. o. (tirna vzpenjača na Ljubljanski grad). Z izločitvijo teh dveh enot je bil oblikovan temelj poslovanja za Javni zavod Ljubljanski grad. V tem obdobju smo v upravljanje prevzeli tudi stalno razstavo Slovenska zgodovina, ki je bila prej v skrbništvu Muzej in galerije mesta Ljubljana.

Zavod je bil ustanovljen z namenom, da trajno in nemoteno zagotavlja, organizira in izvaja kulturne, umetniške, muzejske, turistične in druge prireditve, da bi tako pripomogel k oblikovanju celovite kulturne in turistične ponudbe v Ljubljani. Kot stalni muzejski postavitvi delujeta Virtualni grad in stalna razstava Slovenska zgodovina.

Pri pripravi izhodišč smo izhajali iz Strategije trajnostnega razvoja mesta Ljubljana (kot najbolj splošnega razvojnega dokumenta mesta), ob tem pa je bistvena naloga Javnega zavoda Ljubljanski grad ta, da ohrani kulturno dediščino in zagotovi kulturno identiteto slovenske države in slovenstva v vse bolj globaliziranem svetu.

OSNOVNI PODATKI

Javni zavod: Ljubljanski grad

Javni zavod v angleškem jeziku: Ljubljana Castle

Sedež: Grajska planota 1

Naslov: p. p. 72, SI – 1001 Ljubljana

Telefon: 01 306 42 30

Faks: 01 306 42 64

E-pošta: info@ljubljanskigrad.si

Datum ustanovitve: 12. 1. 2011

Vpis v sodni register: SRG 2011/1361

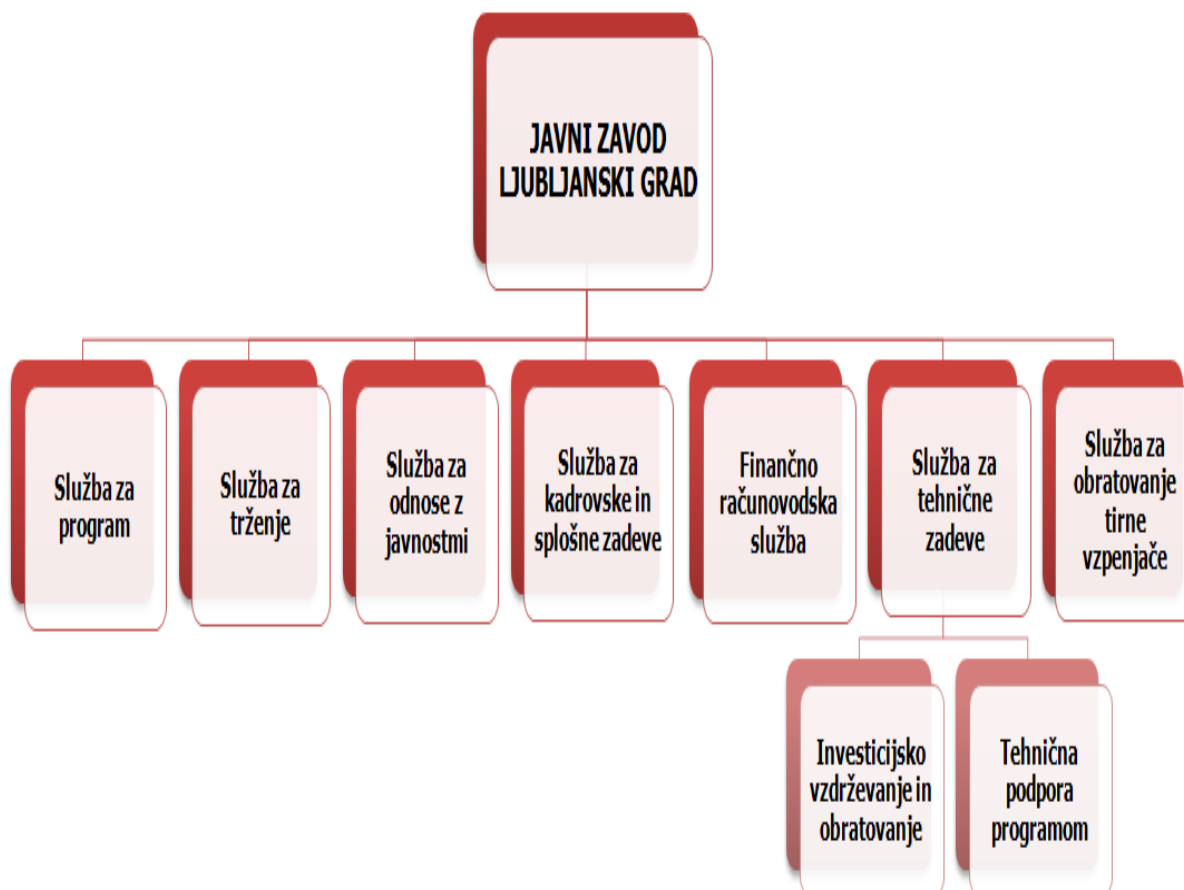
Šifra dejavnosti: 90.040

Matična številka: 3887359

ID-številka za DDV: SI82858632

TRR: 01261-6000002513, UJP RS

NOTRANJA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA – ORGANIGRAM



1 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA LJUBLJANSKI GRAD

Mestna občina Ljubljana je na svoji zadnji seji Mestnega sveta v lanskem letu, 20. decembra 2010, sprejela sklep o ustanovitvi Javnega zavoda Ljubljanski grad. Glavni razlog ustanovitve zavoda je bil, da Grad dobi dokončno podobo in da se poveča število dejavnosti, ki se bodo izvajale na njem. Razširitev ponudbe zahteva takšno organizacijsko obliko, ki bo zaokrožila kulturno, turistično in gostinsko dejavnost in bo Ljubljanski grad skupaj z modernizacijo infrastrukture povezala v celoto. V upravljanje Gradu se je ob ustanovitvi vključila tudi tirna vzpenjača.

Vodenje Ljubljanskega gradu je bilo zaupano Mateji Avbelj Valentan, mag., prej zaposleni v Kabinetu župana Mestne občine Ljubljana. V prvih dveh mesecih so bili izvedeni vsi nujno potrebni postopki, ki jih predvideva ustanovitev novega javnega zavoda. Ob tem je zavod (na podlagi povabila k oddaji ponudbe) dobil svoj logotip in tako zaživel v čisto novi podobi. Nastala je nova spletna stran v štirih jezikih, ki bo domače in tuje obiskovalce na atraktiven način obveščala o mostovih med preteklostjo in sedanjostjo – o vsebini in dogodkih.

1.1 LJUBLJANSKI GRAD KOT SIMBOL MESTA LJUBLJANE

Ljubljanski grad stoji v samem središču starega mestnega jedra. Edinstvena lega je od nekdaj služila kot varno zavetje, bivališče ali strateška točka. Zaradi svoje dominantnosti je Grad kmalu postal tudi mestni simbol; meščani so veličastno podobo cenili že v srednjem veku in jo vključili v mestni grb.

Zlato obdobje živahnega razvoja je Ljubljanski grad doživel v obdobju Habsburžanov, še posebej, ko je bil sedež deželnih glavarjev, ter v času turških vpadov. Po tem obdobju je Grad izgubil vlogo trdnjave in trdnjavske rezidence. Počasi je začel izgubljati pomen, posledično pa tudi svoj nekdanji sijaj. Svetel trenutek za njegovo zgodovino je bilo leto 1905, ko ga je v imenu mesta odkupil takratni ljubljanski župan Ivan Hribar. Kasneje so nastajale številne ideje o namembnosti in prenovi do zadnje, ki jo od šestdesetih let prejšnjega stoletja uresničujemo skupaj s konservatorji, arheologi in arhitekti.

Ljubljanski grad je skozi stoletja doživel različne usode, spreminjala se je njegova namembnost, zagotovo pa je in bo ostal simbol slovenske prestolnice.

1.2 OPIS DEJAVNOSTI LJUBLJANSKEGA GRADU

Za obdobje od 2012 do 2017 se bo na območju Ljubljanskega gradu in Grajskega griča načrtovalo, oblikovalo in tržilo celovito turistično ponudbo. V okviru turistično-informacijskega centra javni zavod obvešča obiskovalce o vseh dogodkih na tem območju, upravlja pa tudi s tirno vzpenjačo. Zavod se bo programsko povezoval z javnimi kulturnimi zavodi, turističnimi društvi ter drugimi izvajalci kulturnih in turističnih prireditev, ki so v javnem interesu.

1. Javna služba in druge dejavnosti, ki podpirajo izvajanje javne službe

V prihodnje bomo organizirali in izvajali kulturne, umetniške in druge dogodke, da bi sooblikovali celovito kulturno in turistično ponudbo ter tako trajno in nemoteno zagotavljali javne kulturne dobrine in storitve kulturno-umetniškega programa, ki bo vseboval naslednje programe:

- muzejsko-razstavni program (Virtualni grad, Razgledni stolp, razstava Slovenska zgodovina);
- razstavni program;
- glasbeni program;
- intermedijski program;
- uprizoritveni program;
- izobraževalni program;
- druge dejavnosti (tradicionalni dogodki, praznovanje pomembnih kulturnih in mednarodnih praznikov in dni).

Kot stalni razstavno-muzejski postavitvi bosta tudi v prihodnje na ogled Virtualni grad in razstava Slovenska zgodovina z dopolnjenim pisnim gradivom v osmih jezikih.

Stalna razstava Slovenska zgodovina je za Ljubljanski grad ključnega pomena, saj obiskovalcem predstavlja razvoj narodne zgodovine. Zasnovali in organizirali bomo nova vodenja po razstavi za vse generacije.

Turistična dejavnost (tirna vzpenjača, vodeni ogledi). Turistična sezona se začne z veliko nočjo in se konča ob koncu septembra, s tem da se obisk Gradu

znova opazno poveča v decembru. Ta dejavnost je v veliki meri pogojena tudi s počitnicami in z lepim vremenom.

Obiskovalce Ljubljanskega gradu najbolj pritegneta tirna vzpenjača in Razgledni stolp. Obiskovalci so se izjemno dobro odzvali na uvedbo kombinirane vstopnice, ki vključuje ogled Gradu z vožnjo s tirno vzpenjačo (ali brez vožnje).

Prodaja turističnih artiklov (darila, spominki v Info centru). Da bi dopolnili turistično ponudbo in pripomogli k prepoznavnosti Gradu, v Info centru prodajamo darila in spominke, ki so tematsko povezani z Ljubljanskim gradom. Postopoma razvijamo dve ločeni liniji izdelkov – za otroke in odrasle.

Vsem prodajnim artiklom je skupno, da so izvirni, urbani, funkcionalni in oblikovno povezani z Ljubljanskim gradom. Otroška linija bo temeljila na grajski pravljici/pripovedki, nadgradili pa jo bomo z igrami, ki bodo dostopne tudi na naši spletni strani (labirint, poveži številke, pobarvanke, višinomer ...).

2. Tržna dejavnost

Med tržne dejavnosti Ljubljanskega gradu uvrščamo oddajo prireditvenih prostorov in tehnične opreme.

Komercialna oddaja prireditvenih prostorov (poroke, protokolarne in korporativne prireditve). Največ najemov beležimo v obdobju od marca do konca junija ter znova od septembra do decembra. V primeru tržnih prireditvev je organizator podjetje ali agencija, naši vlogi pa sta tehnična in logistična izvedba ter nadzor nad prireditvijo (v nekaterih primerih tudi idejna zasnova prireditve).

2 ANALIZA POSLOVANJA JAVNEGA ZAVODA LJUBLJANSKI GRAD

Tabela 1: Število obiskovalcev po vsebinah in prevozu s tirno vzpenjačo po mesecih za leti 2010 in 2011

Mesec	VSEBINE			TIRNA VZPENJAČA		
	2010	2011	Indeks 2011/2010	2010	2011	Indeks 2011/2010
JANUAR*	3.187			7.383		
FEBRUAR*	2.329			5.156		
MAREC*	4.420			8.341		
APRIL	6.796	13.023	191,63	14.568	21.121	144,98
MAJ	11.316	15.127	133,68	20.515	26.136	127,40
JUNIJ**	12.961	17.699	136,56	22.267	27.888	125,24
JULIJ	19.933	24.696	123,90	27.492	34.185	124,35
AVGUST	25.760			40.499		
SEPTEMBER	17.344			24.200		
OKTOBER	10.348			18.216		
NOVEMBER	4.941			10.294		
DECEMBER	7.052			18.977		
SKUPAJ	126.387	70.545		217.908	109.330	

*V teh mesecih poslovanje še ni bilo pod okriljem Javnega zavoda Ljubljanski grad.

**Stalno razstavo Slovenska zgodovina smo odprli šele v juniju 2010.

Legenda: Vsebine zajemajo Virtualni grad (VG), Razgledni stolp (RS) in stalno razstavo Slovenska zgodovina (SLO ZG); TV pomeni prevoz s tirno vzpenjačo.

Tabela 2: Primerjava števila obiskovalcev po vsebinah in prevozu s tirno vzpenjačo za obdobje od aprila do julija 2010 in 2011

Obdobje	Vsebine	Število obiskovalcev	Indeks 11/10
Leto 2010 4 - 7	VG + RS + SLO ZG	51.006	
Leto 2011 4 - 7	VG + RS + SLO ZG	70.545	138,31
Leto 2010 4 - 7	TV	84.842	
Leto 2011 4 - 7	TV	109.330	128,86

V Javnem zavodu Ljubljanski grad vodimo evidenco števila obiskovalcev glede na število prodanih vstopnic. Posamezna vstopnica vključuje bodisi kombinacijo vseh vsebin ter prevoza s tirno vzpenjačo bodisi samo prevoz s tirno vzpenjačo oziroma le ogled vsebin. Iz Tabele 1 lahko razberemo, da je število obiskovalcev od aprila do julija v letu 2010 in v letu 2011 naraščalo. Ob upoštevanju gibanja števila obiskovalcev po mesecih v letu 2010 tudi v letu 2011 pričakujemo enak trend gibanja števila obiskovalcev. To pomeni, da bo v oktobru, novembru in decembru bistveno manj obiska.

Tabela 2 nam kaže, da se je število obiskovalcev, ki so si ogledali grajske vsebine, v letu 2011 – glede na leto 2010 – povečalo za 38 %, s tirno vzpenjačo pa se je v letu 2011 pripeljalo za 29 % več potnikov kot v enakem obdobju lani.

Tabela 3: Prihodki po vsebinah in prevozu s tirno vzpenjačo po mesecih za leto 2010 in 2011

Mesec	VSEBINE			TIRNA VZPENJAČA		
	2010	2011	Indeks 2011/2010	2010	2011	Indeks 2011/2010
JANUAR*	10.465			17.507		
FEBRUAR*	74.797			11.711		
MAREC*	12.015			18.617		
APRIL	21.747	38.856	178,67	31.810	32.519	102,29
MAJ	36.453	45.714	125,40	46.188	40.477	87,64
JUNIJ**	37.685	54.818	145,46	49.709	43.275	87,06
JULIJ	49.084	89.144	181,61	64.252	52.639	81,93
AVGUST	71.819			95.694		
SEPTEMBER	36.093			56.076		
OKTOBER	27.847			41.553		
NOVEMBER	12.965			22.298		
DECEMBER	18.757			43.216		
SKUPAJ	409.727	228.532		498.631	168.910	

* V teh mesecih poslovanje še ni bilo pod okriljem Javnega zavoda Ljubljanski grad.

**Stalno razstavo Slovenska zgodovina smo odprli šele v juniju 2010.

Tabela 4: Primerjava prihodkov za obdobje od aprila do julija za leto 2010 in 2011

Obdobje	Vsebine + TV	Prihodek	Indeks 11/10
Leto 2010 4 - 7	VG + RS + SLO. ZG*	144.969	
Leto 2011 4 - 7	VG + RS + SLO. ZG	227.763	157,11
Leto 2010 4 - 7	TV	191.958	
Leto 2011 4 - 7	TV	168.920	88,00

*Upoštevana sta le meseca junij in julij (junija 2010 se je stalna razstava Slovenska zgodovina šele odprla).

Največji del prihodkov iz naslova vsebin in prevoza s tirno vzpenjačo se ustvari v spomladansko-poletnem časovnem obdobju. Tabela 3 prikazuje porast prihodkov vsebin v letošnjem letu glede na lansko leto, medtem ko pri prevozu s tirno vzpenjačo tega ni zaslediti.

Tabela 4 prikazuje primerjavo prihodkov od vsebin in prevoza s tirno vzpenjačo leta 2011 glede na leto 2010. Prihodki od vsebin so se povečali za 57 %, medtem ko so se prihodki od prevoza s tirno vzpenjačo zmanjšali za 12 %.

Tabela 5: Prihodki od oddaje prostorov in opreme v najem po mesecih za leto 2010 in 2011

Mesec	2010	2011	Indeks 2010/2011
JANUAR*	3.684		
FEBRUAR*	7.038		
MAREC*	8.652		
APRIL	21.014	28.285	134,60
MAJ	34.915	33.532	96,04
JUNIJ**	18.921	11.732	62,00
JULIJ	2.538	4.820	189,92
AVGUST	12.800		
SEPTEMBER	17.255		
OKTOBER	17.255		
NOVEMBER	18.192		
DECEMBER	22.044		
SKUPAJ	184.309	78.369	120,64

*V teh mesecih poslovanje še ni bilo pod okriljem Javnega zavoda Ljubljanski grad.

**Stalno razstavo Slovenska zgodovina smo odprli šele v juniju 2010.

Tabela 6: Primerjava prihodkov in oddaje prostorov v najem za obdobje od aprila do julija za leto 2011 in 2012

Obdobje	Najem	Prihodek	Indeks 11/10
Leto 2010 4 - 7	Najem prostorov + opreme	77.389	
Leto 2011 4 - 7	Najem prostorov + opreme	78.369	101,27

Ob upoštevanju gibanja prihodkov v letu 2010 (Tabela 5) lahko sklepamo, da so manj ugodni meseci za oddajo prostorov in opreme v najem januar, julij in avgust – to so meseci v času dopustov in po novem letu. Najbolj ugodni meseci oddaje prostorov in opreme v najem pa so spomladanski in jesenski meseci.

Primerjava prihodkov (Tabela 6) od oddaje prostorov in opreme v najem za obdobje aprila do julija med letoma 2010 in 2011 kaže, da so prihodki v letu 2011 ostali na enaki ravni.

Sklepna ugotovitev

Primerjava Tabele 2 in Tabele 4 oziroma števila obiskovalcev in prihodkov govori o tem, da se je število obiskovalcev po vsebinah v obravnavanem obdobju v letu 2011 glede na leto 2010 povečalo za 38 %, medtem ko so se prihodki iz tega naslova v tem obdobju povečali za 57 %.

Primerjava podatkov o prevozu potnikov s tirno vzpenjačo pove, da se je število potnikov v obravnavanem obdobju povečalo za 29 %, prihodki pa so se zmanjšali za 12 %. Glede na ugotovitve analize lahko sklepamo, da je cena vstopnice le za tirno vzpenjačo – teh se proda največ – postavljena prenizko.

Tabela 7: Prihodki in odhodki v obdobju april – julij 2011

ODHODKI		PRIHODKI	
		Tuji viri financiranja	285.557,18
Stroški dela	327.818,47	Plače - dotacija MOL	122.341,18
Plače	235.759,43		
Študentski servis	76.583,14		
Podjemne pogodbe	15.475,90		
Stroški dejavnosti	176.089,45	Material - dotacija MOL	93.216,00
		Donacija VOKA	70.000,00
		Lastni viri financiranja	534.975,82
Materialni stroški	183.991,15	Prihodki od vstopnin	403.905,76
Stroški varovanja	38.952,32	Prihodki od najema dvoran	78.369,30
Stroški čiščenja	35.421,31	Prihodki od mesečnih najemnin	42.699,50
Stroški električne energije	34.772,99	Prihodki od prodaje artiklov	5.762,54
Stroški tekočega vzdrževanja	27.554,15	Drugi prihodki	4.238,72
Stroški plina	16.175,95		
Ostalo	31.114,43		
Investicijsko vzdrževanje	22.107,24		
Drugi stroški	38.155,05		
SKUPAJ	748.161,36	SKUPAJ	820.533,00
POSLOVNI IZID:		72.371,64	

Stroški

Stroški dela znašajo skupaj 327.818,47 € in v strukturi stroškov predstavljajo največji delež. Od tega znašajo stroški plač 235.759,43 €, stroški študentskega dela 76.583,14 €, stroški dela po podjemnih pogodbah pa 15.475,90 €.

Stroški dejavnosti znašajo 176.089,45 €, kar vključuje stroške dodatnega čiščenja in varovanja, stroške reklame in propagande, stroške oblikovalskih in tiskarskih storitev, stroške nočnih partnerjev, stroške spletne strani, stroške provizije za prodajo vstopnic, stroške avtorskih honorarjev, stroške prevajanja, stroške reprezentance ter druge materiale in storitve za dejavnost.

Obratovalni stroški znašajo 183.991,15 €, od tega so najvišji stroški na naslednjih področjih:

- storitve varovanja v višini 38.952,32 €;
- storitve čiščenja v višini 35.421,31 €;
- stroški električne energije v višini 34.772,99 €;
- stroški tekočega vzdrževanja 27.554,15 €;
- stroški plina 16.175,95 €;
- ostali stroški 31.114,43 €.

Drugi stroški znašajo 38.155,05 €. V okviru teh stroškov znašajo stroški pisarniškega materiala 4.876,61 € ter stroški čistilnih sredstev 5.553,97 €. Ostalo predstavljajo še stroški časopisov in strokovne literature, stroški najemnin (avtomobil), stroški plačilnega prometa in bančni stroški, stroški svetovanja in izobraževanja, stroški zdravstvenih storitev, varstva pri delu, prevoznih storitev in podobno.

Stroški investicijskega vzdrževanja znašajo 22.107,24 €.

Prihodki

Prihodki javnega zavoda Ljubljanski grad znašajo 820.533,00 € in jih razdelimo na prihodke od prodaje blaga in storitev izvajanja javne službe in prihodke iz sredstev javnih financ ter donacije. Prihodki iz naslova prodaje blaga in storitev znašajo 534.975,82 €, prihodki iz naslova sredstev javnih financ ter donacij pa 285.557,18 €.

Največji delež prihodkov v strukturi lastnih prihodkov oz. prihodkov od prodaje blaga in storitev izvajanja javne službe predstavljajo prihodki od vstopnin v znesku 403.905,76 €. V to so vključeni prihodki od vstopnin za ogled muzejsko-razstavnih vsebin Ljubljanskega gradu, ki znašajo 228.571,46 €, prihodki od vstopnin za prevoz s tirno vzpenjačo v višini 168.920,57 € ter prihodki od vstopnin ostalih prireditev (gledališki program, izobraževalne dejavnosti, glasbeni program in film) v znesku 6.413,73 €.

Prihodki iz naslova najema dvoran in opreme znašajo 78.369,30 €. Od tega je 51.758,93 € iz naslova komercialnega najema, 16.686,33 € iz naslova nekomercialnega najema ter 9.924,04 € iz naslova najema opreme.

Prihodki iz naslova najemnin in prefakturiranih stroškov, ki jih mesečno zaračunavamo našim stalnim najemnikom – med katere sodijo BID d. o. o. (Grajska kavarna in Goodlife Lounge Club), Grajska ploščad gostinstvo d. o. o. (Gostilna Na gradu), Zavod Mini teater, Center rokodelstva d. o. o. (trgovina Rustika), Upravna enota Ljubljana (poročni dvorani) – znašajo 42.699,50 €. Najemnine znašajo 13.220,60 €, prefakturirani stroški pa 29.478,90 €.

Prihodki od prodaje blaga v Info centru Ljubljanskega gradu znašajo 5.762,54 €.

Prihodki ostalih storitev znašajo 4.238,72 €. Sem uvrščamo prihodke od provizije spominskih kovancev, prihodke od uporabe daljnogleda, prihodke od obresti ter prihodke ostalih storitev.

Dotacije Mestne občine Ljubljana znašajo skupaj 215.557,18 € in so razdeljene na dotacije za plače v višini 122.341,18 € ter dotacije za pokrivanje materialnih stroškov v višini 93.216,00 €.

Za plače nam je sicer v letošnjem letu dodeljeno 253.020,00 €, za materialne stroške pa 209.736,00 €. Dotacijo iz naslova programa smo prejeli v avgustu v višini 39.984,76 € (od skupno dodeljenih 100.000,00 € iz tega naslova), zato v tabeli prihodki/odhodki april–julij ni zajeta.

Prihodki od donacij, namenjenih pokrivanju stroškov dejavnosti s strani Javnega podjetja Vodovod – Kanalizacija d. o. o., znašajo 70.000,00 €.

Tabela 8: Plan prihodkov in odhodkov za leto 2011 (april–december)

ODHODKI	ocena realizacije 2011	PRIHODKI	ocena realizacije 2011
		Tuji viri financiranja	1.001.000
Stroški dela	708.000	Plače - dotacija MOL	263.000
Plače	516.000	Program dotacija MOL	220.000
Študentski servis	154.000	Plače - dotacija država	0
Podjemne pogodbe	38.000	Investicijsko vzdrževanje - dotacija MOL	8.000
		Material - dotacija MOL	280.000
Stroški dejavnosti	363.000	Oprema - dotacija MOL	100.000
		Donacija VOKA in ENERGETIKA	126.000
		Sponzorstvo	4.000
		Lastni viri financiranja	1.192.000
Materialni stroški in obratovanje	690.000	Prihodki od vstopnin	901.000
Stroški varovanja		Prihodki od najema dvoran	200.000
Stroški čiščenja		Prihodki od mesečnih najemnin	18.000
Stroški električne energije		Prihodki od prodaje artiklov	16.000
Stroški tekočega vzdrževanja		Drugi prihodki	57.000
Stroški plina			
Ostalo			
Investicijsko vzdrževanje	12.000		
Drugi stroški	77.000		
Oprema - OS	254.000		
SKUPAJ	2.104.000	SKUPAJ	2.193.000
POSLOVNI IZID:			89.000

2.1 VIZIJA IN POSLANSTVO LJUBLJANSKEGA GRADU

2.1.1 Vizija

Želimo si osvojiti naslov »najbolj obiskani grad in turistična točka v Sloveniji«. S svojo pestro in celovito ponudbo pa bi radi postali tudi eden izmed najbolj prepoznavnih gradov v Evropi. Trendom v kulturi ne bomo le sledili, ampak jih bomo s svojim programom tudi dejavno sooblikovali.

2.1.2 Poslanstvo

Z odgovornim in strokovnim izvajanjem celovite turistične, kulturne in prireditvene ponudbe povečujemo prepoznavnost Ljubljane in Slovenije na svetovnem zemljevidu ter skrbimo za ohranjanje slovenske kulturne in zgodovinske dediščine.

2.1.3 Vrednote

- Skrb za obiskovalce
- Prijaznost
- Profesionalnost
- Obveščenost
- Odprta komunikacija
- Skrb za sodelavce
- Odgovornost do okolja
- Spoštovanje in spodbujanje različnosti kot gibala razvoja
- Ozaveščenost in odnos do kulturne in zgodovinske dediščine
- Gospodarnost in visoka etičnost

2.1.4 Dolgoročni cilji dejavnosti za podporno področje za obdobje 2012–2017

1. VIDIK NOTRANJNH PROCESOV

Dejavnost Javnega zavoda Ljubljanski grad, ki se izvaja v okviru javne službe in drugih dejavnosti, ki služijo izvajanju javne službe ter tržne dejavnosti, je organizirana v okviru organizacijskih enot – služb, ki jih vodijo vodje služb. Vodje služb so odgovorne za svoje področje delovanja in neposredno poročajo in komunicirajo z direktorico/direktorjem javnega zavoda.

Glede na to da se je javni zavod ustanovil v letošnjem letu, smo po nekajmesečnem delovanju v sklepni fazi spoznavanja poslovnega procesa, nalog, odgovornosti ter dejavnosti posameznih organizacijskih enot – služb.

Nekatere službe so že opravile prve aktivnosti v zvezi z vzpostavljanjem postopkov dela, določanjem odgovornosti, popisom posameznih del in opravil ter dokumentov v okviru internih aktov javnega zavoda.

Za optimalno delovanje javnega zavoda kot celote bo v prvi fazi treba vzpostaviti postopke, pravila delovanja, sistem notranjega nadzora ter določiti odgovorne osebe in naloge v okviru posameznih služb. V drugi fazi bo treba poiskati določene dele procesa posamezne službe, ki so povezani s procesom druge službe.

S tem bi se okrepili kakovost in hitrost izvedbe posameznih del, posledično bi to omogočalo tudi boljši pretok informacij in komunikacijo med posameznimi službami (horizontalne komunikacije) in vodstvom (vertikalne komunikacije).

Izrednega pomena bo zagotovitev ustrezne programske podpore (aplikativne rešitve) posameznim postopkom dela v okviru služb ter njihovem medsebojnem povezovanju.

Trenutno javni zavod uporablja štiri ločene aplikativne rešitve, in sicer za:

- evidentiranje poslovnih dogodkov v finančno-računovodski službi;
- spremljanje materialnega poslovanja in trgovine – blagajna;
- evidentiranje in vodenje prisotnosti na delu;
- načrtovanje in spremljanje poslovanja – program, trženje, odnosi z javnostmi.

V decembru leta 2011 je bil vzpostavljen sistem za obvladovanje tveganj skladno s zakonskimi predpisi na področju notranjega nadzora javnih financ. V dokumentu »Register tveganj v poslovanju za leto 2012« so bila izpostavljena posamezna ključna tveganja v poslovanju javnega zavoda, ki lahko bistveno vplivajo na nezmožnost doseganja ciljev. Register tveganj vključuje tveganja, ki izhajajo iz zunanjega okolja, in tista znotraj zavoda. Notranja tveganja so bila opredeljena za področja:

- upravljanja zavoda (tveganja v okviru vodstvenih procesov);
- osnovne dejavnosti, ki se izvajajo v okviru javne službe in drugih dejavnosti, ter tržne dejavnosti;

- podpornih procesov, ki se izvajajo v službi za finance in računovodstvo, kadrovske splošne službi, službi za odnose z javnostjo in službi za tehnične zadeve.

V letu 2012 bo javni zavod izvajal ukrepe iz registra tveganj, s tem pa se bo začela postopna izgradnja sistema notranjih kontrol ter kontrolnih postopkov na posameznih področjih poslovanja.

Naloga posloводства javnega zavoda bo, da stalno spremlja v registru tveganj navedena tveganja ter po potrebi dodaja nova, saj se okoliščine poslovanja nenehno spreminjajo. Register tveganj v poslovanju javnega zavoda se bo posodabljal na letni ravni.

Tako bo javni zavod v letu 2012 in naslednjih letih zasledoval splošni cilj zagotavljanja notranjega nadzora z vzpostavljanjem notranjih kontrol, kontrolnih postopkov in ocenjeval zadovoljivost notranjih kontrol na posameznih področjih delovanja in na celotnem področju poslovanja.

2. VIDIK RAZVOJA

1. Posodobitve in nadgradnje (programski/vsebinski del):

- Stalna razstava Slovenska zgodovina.
 - Prevod pisnega gradiva v osem (8) svetovnih jezikov.

2. Obnove - investicije:

- Gostinstvo (Trakt A).
- Hribarjeva dvorana.
- Bela in Modra dvorana.
- Ječe.
- Galerija »S«.
- Vinoteka.
- Trgovine.
- Parkirišče.
- Garderobe, dvigalo (Trakt E1).
- Mala uprizoritvena dvorana.
- Bastija.
- Kazemate.
- Parkirna hiša.

3. Dograditev – investicije:

- Energijski-energetski blok.

4. Razvoj kulturnega turizma.
5. Prodorno oglaševanje za obdobje 2012–2017.

3. VIDIK FINANC

Javni zavod Ljubljanski grad se trenutno v precejšnji meri financira iz lastnih sredstev. Razmerje financiranja za obdobje april–julij 2011 je 65 % lastna sredstva ter 35 % dotacij in donacij. Glede na to da smo začeli z obratovanjem v mesecih, ki so najbolj donosni, menimo, da bomo v zimskih mesecih, ko ne bo mogoče ustvariti toliko prihodkov (zlasti kar zadeva muzejsko-razstavni program, ki je naša najbolj donosna dejavnost in je vezan na turistično sezono), potrebovali dodatna sredstva – bodisi v obliki donacij bodisi v obliki dotacij. Ocenjujemo, da bo razmerje financiranja za obdobje april–december 2011: 54 % lastna sredstva in 46 % dotacij in donacij.

V letu 2012 in 2013 bi razmerje financiranja radi ohraniti na ravni: 55 % lastna sredstva in 45 % dotacij in donacij – kljub temu da bomo spremenili cenovno politiko, ki bo zagotovila višje prihodke. Prvi razlog za dvig cen in ohranitev razmerja financiranja je prodorno oglaševanje in graditev prepoznavnosti Ljubljanskega gradu v Sloveniji in v tujini. Menimo, da sta za uveljavitev Ljubljanskega gradu na zemljevidu najbolj obiskanih turističnih točk v Evropi ključni vsaj dve leti trdega dela na tem področju – z ustrezno finančno podporo. To bo dolgoročno pomenilo več obiskovalcev, posledično pa večje prihodke.

V letih 2014–2017 si želimo razmerje financiranja na letni ravni pripeljati do nivoja, ko se bo poslovanje Ljubljanskega gradu financiralo iz približno 60 % lastnih virov sredstev, 40 % pa iz tujih virov sredstev. Cenovne politike za obdobje 2014–2017 še ne moremo natančno napovedati (npr. kako se bodo cene spreminjale). Na podlagi sprotnih analiz bomo ugotavljali, kaj je za poslovanje Javnega zavoda Ljubljanski grad najbolj smotrno.

3 NAČRT POSLOVANJA DEJAVNOSTI IN KLJUČNI CILJI

DOLGOROČNI (STRATEŠKI) CILJI DEJAVNOSTI ZA OBDOBJE 2012–2017

- **Razvoj kulturnega turizma na Ljubljanskem gradu, ki ga podpirajo:**
 - kakovostni program,
 - trženje in promocija,
 - infrastruktura.

3.1 KULTURNO-UMETNIŠKA PROGRAMSKA DEJAVNOST

1. MUZEJSKO-RAZSTAVNI PROGRAM

a) VIRTUALNI GRAD

Dolgoročni cilj na področju dejavnosti Virtualnega gradu bo vsebinska in tehnična posodobitev. Z novo vrhunsko opremo bomo predvajali produkcijski film o zgodovini Ljubljanskega gradu v slovenskem, angleškem, nemškem, italijanskem, srbskem, hrvaškem, ruskem, francoskem in španskem jeziku. Do leta 2017 bodo vsako leto sledile vsebinske nadgradnje omenjenega filma z izvirnimi in zanimivimi zgodovinskimi podatki o Ljubljanskem gradu.

V obdobju od leta 2012 do leta 2017 bomo okrepili oglaševanje oziroma promocijo Ljubljanskega gradu, s tem tudi Razglednega stolpa ter Virtualnega gradu.

Na podlagi statističnih podatkov iz leta 2011 predvidevamo, da bomo od leta 2012 do leta 2017 vsako leto povečali obisk Razglednega stolpa in Virtualnega gradu za 10 %.

b) RAZGLEDNI STOLP

Razgledni stolp je najbolj privlačna točka na Ljubljanskem gradu, za mesto Ljubljana pa predstavlja temeljno turistično točko. Pomembno vlogo ima tudi pri izvajanju programa na Ljubljanskem gradu, saj je ogled stolpa sestavni del vseh vodenih ogledov in otroških delavnic, občasno pa tudi ostalih dogodkov.

Z novo vsebino Virtualnega gradu se bo posledično povečalo tudi število obiskovalcev na Razglednem stolpu, na katerega se povzpne od 10.000 do 40.000 obiskovalcev na mesec. Še naprej si želimo zagotoviti varno in lepo podobo stolpa.

Na Razglednem stolpu vizirji obiskovalcem pomagajo usmeriti pogled v smeri večjih evropskih in svetovnih mest ter slovenskih gora. Med njimi so mesta – Kijev, Dunaj, Helsinki, Carigrad, Rim, Haag, London, Madrid, Bruselj – in gore – Rinka, Skuta, Tolsti vrh in druge. Sledi nadgradnja pogledov v smeri dodanih svetovnih/evropskih mest ter vrhov svetovnih/evropskih gora. Vseh skupaj je predvidenih šestnajst, trenutno jih je devet.

c) STALNA RAZSTAVA SLOVENSKA ZGODOVINA

Temeljni dolgoročni cilj razstave Slovenska zgodovina je privabiti čim večje število predvsem domačih obiskovalcev, ob tem pa tudi tujcev. Predvidevamo, da se bo v nadaljnjih petih letih obisk povečal za 10 % na letni ravni. V letu 2012 bosta poleg obstoječih različic v slovenskem, angleškem, italijanskem in nemškem jeziku na voljo tudi prevoda razstave v ruskem in francoskem jeziku. V prihodnjih letih nameravamo na podlagi statistike obiskovalcev Gradu zagotoviti prevode v več svetovnih jezikov.

Obiskovalcem bomo zagotovili kakovostno in celovito ponudbo, ki bo temeljila predvsem na širjenju prepoznavnosti Slovenije, njene zgodovine in kulturne dediščine.

Z nenehnim izobraževanjem bomo zagotovili visoko usposobljenost zaposlenih na razstavi, ki obiskovalce informirajo o vsebini, pa tudi o ostali turistični ponudbi na Ljubljanskem gradu, v mestu Ljubljana in v Sloveniji. Med vidike izobraževanja spada tudi priprava vodnikov po razstavi, da bi tako vodstva potekala na visoki strokovni in retorični ravni.

Zavzemali se bomo za to, da bo slovensko šolstvo prepoznalo pomembnost razstave Slovenska zgodovina in jo umestilo v svoje prihodnje učne načrte. Skozi redno obveščanje vrtcev, osnovnih in srednjih šol ter družboslovnih fakultet po Sloveniji bomo v sodelovanju z oddelkom za šolstvo v Mestni občini Ljubljana in drugimi institucijami poskušali doseči, da bo razstava Slovenska zgodovina postala nepogrešljiv del spoznavanja naše zgodovine in slovenstva nasploh.

2. RAZSTAVNI PROGRAM

Na podlagi dosedanjih izkušenj bomo nadaljevali s prizadevanji, da bi bil Ljubljanski grad umeščen v razvojne strategije mesta kot eden ključnih nosilcev kulturno-umetniške ponudbe mesta in države na področju likovne umetnosti. Ljubljanski grad bo skozi razstavno dejavnost postal eden od pglavitnih nosilcev na področju promocije kulturne dediščine mesta in Slovenije. Da bi Ljubljanski grad postal stičišče kulturnih tokov, bomo nadgrajevali in poglobljali sodelovanje s pristojnimi mestnimi

institucijami (MGLM, MGLC) in državnimi institucijami (Narodna galerija, Narodni muzej, Muzej za arhitekturo in oblikovanje (MAO), Muzeji in galerije) na način, da se ob njihovih večjih razstavah del programa odvija tudi na Gradu. Preko njih ali skupaj z njimi bo potrebno pripraviti program sodelovanja s tujimi galerijami in z muzeji. V bodoče bo moral Ljubljanski grad na tem področju pripravljati vrhunske mednarodne razstave, saj ta edinstvena lokacija ponuja velike možnosti večjih projektov, ki bi vsekakor bili tudi visoko obiskani. S tem bi želeli, da Ljubljanski grad doseže pomemben status kot eden izmed evropskih/mednarodnih prizorišč za razstavno dejavnost.

Tako pripravljen program bo moral zajemati najvišje standarde kakovosti, ker bo le tak zadostil pričakovanjem znanega kupca (kulturnega turista), hkrati pa mora biti dostopen tudi naključnim domačim in tujim obiskovalcem. Na podlagi dolgoročnega programskega načrtovanja ter po vsebinskem in stroškovnem ovrednotenju bomo za čim več projektov poskušali pridobiti sredstva iz različnih programsko usmerjenih evropskih skladov.

Obstoječim stalnim razstavam se bo pridružilo še nekaj manjših razstav iz zgodovine Gradu in grajskih zgodb (geološka dediščina, grajska republika ...). V naslednjih letih bomo skupaj z drugimi ustanovami zasnovali kulturno-turistično pot Tivoli–Ljubljanski grad (štirje gradovi – MGLC, MNZ in MAO).

Cilj, ki bi ga z naštetimi akcijami želeli doseči, je, da se Ljubljanski grad uvrsti na zemljevid evropskih mest, ki ponujajo likovne razstave mednarodne veljave.

3. GLASBENI PROGRAM

V obdobju 2012–2017 bomo število glasbenih dogodkov znatno povečali. Vzpostavili bomo cikle (neke vrste abonmaje) različnih glasbenih zvrsti (džez, etno, resna, stara, komorna, ambientalna glasba itd.) ter s tem postali stalno prizorišče tovrstne glasbe za domače in tuje obiskovalce. Na podlagi take ponudbe bodo ljudje Ljubljanski grad prepoznali kot eno izmed pomembnih prizorišč glasbenih dogodkov. Predstavljali bomo slovenske glasbene umetnike in njihove stvaritve – tako uveljavljene kot tiste, ki šele pridobivajo ugled. S tujimi glasbenimi izvajalci bomo dodatno pritegnili pozornost zahtevnejših slovenskih in tujih obiskovalcev. Še naprej pa si bomo prizadevali, da bo Ljubljanski grad ključni ponudnik tradicionalne slovenske (etno) glasbe.

Vsako leto bomo organizirali do 30 glasbenih dogodkov v različnih grajskih prostorih. Z uvedbo vstopnine za nekatere glasbene dogodke bi radi dosegli, da se pri obiskovalcih spremeni dojemanje. Trud, ki se vloži v pripravo dogodka, mora biti prepoznan, hkrati pa mora biti vsebina dostopna, zato bo vstopnina zmerna. Vodili bomo statistiko obiskovalcev glasbenih dogodkov, kar nam bo omogočalo pripravo prihodnjih programskih usmeritev.

4. INTERMEDIJSKI PROGRAM

Intermedijske umetnosti so za Ljubljanski grad dokaj nova zvrst, priljubljene pa so predvsem zaradi kontrasta, ki ga ponuja Grad. Ta zvrst umetnosti bo našla prostor v ambientalno in zvočno primernih dvoranh ter v okolici Gradu. Na tem področju bo velikega pomena krepitev koprodukcijskih odnosov.

Načrtujemo deset intermedijskih dogodkov na leto. Ker izvajalcev in občinstva tovrstne umetnosti še ne pozna, si bomo prizadevali za prepoznavnost tovrstnega programa v grajskem okolju ter zagotovili in postavili potrebno fleksibilno infrastrukturo (WiFi, tehnična oprema in druga tehnična podpora), ki bo omogočala izvedbo te umetnostne zvrsti.

5. UPORIZOVITVENI PROGRAM

Od leta 2012 do leta 2017 bomo postopoma krepili delež kakovostnega uprizoritvenega programa, čeprav se zavedamo, da imamo svoje prostorske omejitve. Glede na to bomo izbirali minimalistične, tehnično in scensko manj zahtevne plesne in gledališke (glasbeno-gledališke) predstave. Vsebinskih omejitev ne bo, radi pa bi pritegnili obiskovalce vseh starosti.

Vsako leto bomo predstavili do deset projektov v različnih prostorih našega objekta – za vse generacije. Načrtovali bomo klasične in komične opere ter plesne predstave.

Na programu bodo tudi otroške gledališke predstave, izbrane po selektorskem principu s programov gledališč za otroke.

6. IZOBRAŽEVALNI PROGRAM

Dolgoročni cilj izobraževalnega programa je vključitev spoznavanja Gradu in grajske zgodovine v učne načrte osnovnih in srednjih šol. S primernimi programi za nadgrajevanje znanj različnih starostnih skupin bomo privabili večje število šolskih skupin in jim približali grajsko zgodovino, povezanost Gradu z mestom in širšo okolico, poleg tega pa bomo predstavili, kako pomembno je ohranjanje kulturne in naravne dediščine Ljubljanskega gradu, Ljubljane in Slovenije.

Oblikovali bomo raznolik nabor pedagoških vodenih poti po Gradu, usklajen s šolskim programom; mladim obiskovalcem bo v pomoč tudi uporaba delovnih listov.

V okviru vodenih ogledov se prepletajo vsebine različnih šolskih predmetov, kar pripomore, da se učitelji za določene programe lažje odločajo. Zaradi prenovljenega nabora pedagoškega programa pričakujemo, da se bo obisk šolskih skupin na vodenih ogledih vsako leto povečal za 20 %. Delavnice in ustvarjalnice za otroke, na katerih le-ti na zabaven način spoznavajo zgodovino, legende, stare običaje in druge zanimive vsebine, bodo tudi v prihodnje na programu skozi vse leto. V ta namen se bomo povezali z drugimi zavodi in društvi ter skupaj pripravili programe različnih vsebin, ki bodo ponujali različne dejavnosti za otroke.

Zaradi pestre ponudbe vsebin pričakujemo, da se bo vedenje o kulturnih in zgodovinskih danostih specifičnega okolja razširilo. Za otroke bo potrebno zagotoviti programe glede na zanimanje določenih starostnih skupin.

Kot novost si želimo uvesti redne delavnice za starejše in se tako približati vedno večji populaciji starejših ter jim na ta način zagotoviti kakovostnejše preživljanje prostega časa. Snovali bomo tudi ponudbo vodenih ogledov z različnimi vsebinskimi poudarki.

7. TRADICIONALNI DOGODKI IN OBELEŽEVANJE POMEMBNIH KULTURNIH IN MEDNARODNIH DNI

Ljubljanski grad skozi leta stremi k temu, da bi praznovanja nekaterih pomembnih slovenskih in mednarodnih dni ter praznikov, ki so pomembni za Ljubljanski grad, ostala tradicionalna. Prav tako je pomembna skrb za posamezne tradicionalne programe, ki se jih grajski obiskovalci z veseljem udeležujejo (taki so na primer vinska zgodba, dan kulture, grajski dnevi, gregorjevo, jurjevanje, grajski piskači, knjižnica pod krošnjami ...).

Od leta 2012 do leta 2017 nameravamo ta del programa dopolnjevati in razširiti, da bi si tako zagotovili redne obiskovalce teh programskih vsebin in tako tudi ohranili kakovost že utečenih programskih vložkov.

V predvidenem obdobju pričakujemo še več obiskovalcev, med drugim zaradi celovite programske ponudbe v obeleževanju teh dni. Nekateri programi bodo brezplačni – zgolj z namenom pritegniti obiskovalce k ogledu kulturnovzgojnih vsebin na Gradu in propagirati kulturno dediščino.

V sodelovanju z Mestno občino Ljubljana – Oddelkom za varstvo okolja in z drugimi javnimi ustanovami nameravamo izpostaviti:

- evropski teden trajnostne energije 2012;
- obeležje svetovnega dneva Zemlje;
- obeležje svetovnega dneva okolja.

8. DRUGE DEJAVNOSTI, KI SLUŽIJO IZVAJANJU JAVNE SLUŽBE

a) TURISTIČNA DEJAVNOST

Razvoj kulturnega turizma na Ljubljanskem gradu bomo spodbudili s kakovostnim in prepoznavnim programom, zaradi katerega bodo obiskovalci pripravljeni obiskati Ljubljano in v našem mestu preživeti dlje časa. Pomembna vzvoda, katerima bomo posvetili večjo pozornost, sta kakovosten program in promocija Gradu.

Načrtujemo sistematično in strateško iskanje sinergije med kulturo, gospodarstvom, športom, znanostjo, diplomacijo ter mednarodnimi odnosi na ravni mesta in države.

Načrtujemo osebno komuniciranje s turističnimi agencijami, organizatorji potovanj, prevozniki, društvi, klubi, združenji ter okrepitev odnosov z javnostmi (mediji, mnenjskimi voditelji, ciljnim javnostmi), ki dosegajo ciljno populacijo gostov. Povezali se bomo z nekaterimi ponudniki storitev in se brezplačno (z ugodnostmi za njihove člane) promovirali tudi prek njihovih prodajnih in promocijskih kanalov. Najzanimivejše so nam tiste skupine obiskovalcev, ki imajo možnost, da Grad obiščejo tudi zunaj glavne turistične sezone; to so predvsem študentje in starejši (da bi dosegli ciljne skupine mladih popotnikov se bomo povezali z zavodom Mobin, ki pokriva program Evropske mladinske kartice za Slovenijo). Turiste, ki

pripotujejo z avtomobilom ali avtodomom, bomo na Grad povabili prek AMZS (vključitev v njihov sistem *Show your card*).

Obiskovalcem bomo prilagodili kombinirano vstopnico junior-senior, ki bo vključevala prevoz z vzpenjačo, ogled Gradu ter dobrote najemnikov na Gradu. Kombinirano vstopnico bomo razširili še za ogled predstave za otroke ali udeležbo na otroški delavnici. Z željo, da postanemo bolj prijazni do starejših, načrtujemo manjšo promocijsko akcijo, ki bo potekala vse leto na spletnih portalih za starostnike, udeležili se bomo sejma za tretje življenjsko obdobje v Cankarjevem domu ter prek hotelirskih partnerjev predstavili ponudbo za starostnike v hotelih in zdraviliščih. Povezali se bomo s ponudnikom turističnih prevozov po Ljubljani in uvedli novo kombinirano vstopnico, ki bo vključevala prevoz z ladjico in vožnjo z vzpenjačo, saj ocenjujemo, da je to ena od logičnih poti ogledov in spoznavanja Ljubljane.

Izredno pomemben segment, ki je bil po našem mnenju v preteklosti premalo razvit, je B2B-sodelovanje. Radi bi spodbudili vse akterje na področju turizma, ki so povezani s turistično destinacijo Ljubljanski grad, da oblikujejo nove vsebine, proizvode, dogajanje ter se povežejo z organizatorji potovanj v Sloveniji, na Hrvaškem, v Avstriji, Italiji, na Madžarskem ter v drugih državah in vzpostavijo skupne tržne dejavnosti. V letu 2012 predvidevamo, da bi podpisali pogodbe o sodelovanju z vsemi večjimi »incoming« turističnimi agencijami v Sloveniji ter z nekaterimi hrvaškimi, ki so izredno vplivne na trgih jugovzhodne Azije.

Načrtujemo boljšo izkoriščenost vseh točk dostopa na Ljubljanski grad in vzpostavitev prodajnih mest in ponudbe informacij o turistični destinaciji ter spodbujanje inovativnih pristopov k izboljšani in privlačnejši turistični ponudbi. V prihodnjem letu načrtujemo promocijsko akcijo na giga panojih (od aprila do septembra), ki se bo nanašala na klasično turistično dejavnost v Sloveniji; postavljeni bodo na vpadnicah v Ljubljano ter za državno mejo iz smeri Italije, Avstrije in Hrvaške. V poletni sezoni (od junija do septembra) bomo Grad promovirali na kopaliških kabinah in reševalnih stolpih na največjih hrvaških plažah.

Načrtujemo razvoj novih komplementarnih turističnih produktov, prilagojenih posameznim ciljnim skupinam, ter izrabo možnosti pridobivanja finančnih sredstev iz različnih evropskih programov za področje turizma in kulturne dediščine. Tudi v prihodnje bomo nadaljevali redno distribucijo naših zloženkov po Sloveniji ter sodelovanje s hotelirji ter turističnimi agencijami.

Potrebno bo stalno nadgrajevanje sistema informiranja obiskovalcev o dogajanju na Ljubljanskem gradu kot turistični destinaciji in sprotno oblikovanje kakovostnega spletnega portala. Udeležili se bomo tudi vsaj enega turističnega sejma v tujini, na vseh ostalih pa bomo sodelovali z zavodom Turizem Ljubljana.

b) KONGRESNA DEJAVNOST

Kongresna dejavnost na Ljubljanskem gradu predstavlja elitni turizem in je vrhunec individualizacije turistične ponudbe, kar zahteva prilagojene trženjske aktivnosti. Ljubljana je mednarodno priznana in ena izmed vodilnih slovenskih kongresnih destinacij.

Potrebno bo intenzivno in agresivno tržiti kongresno ponudbo v širšem evropskem prostoru, prav tako pa sodelovati z drugimi ponudniki obkongresnih storitev, kar bo popestrilo samo ponudbo. Bistvo trženja bo poudarjanje specifičnih lastnosti kongresne destinacije Ljubljanski grad ter načrtno intenziviranje oglaševalskih akcij, namenjenih na določene tržne segmente.

c) PRODAJNI ARTIKLI

Stremeli bomo k čim boljšemu spoznavanju s ciljno skupino kupcev, njihovimi potrebami, željami in pričakovanji. Kupcem ne bomo ponuditi samo tistega, kar pričakujejo od nas, temveč tisto, kar zaznajo kot dodano vrednost.

Želje kupce so vse hitreje spreminjajo in iz povprečja bomo lahko izstopali le, če bomo znali kupcem ponuditi take artikle, s katerimi si bodo lahko polepšali oziroma popestrili svoje življenje in ne nazadnje dvignili raven življenjskega standarda. Z novo celostno podobo bomo postopoma razširili našo ponudbo, ki bo vsebovala širši cenovni razpon. Tako bomo omogočili nakup artiklov, ki bodo dostopni obiskovalcem vseh ciljnih skupin. Želimo si postati prva točka, ki ponuja estetske artikle (zgledovali bi se po muzejskih trgovinah, kot so MoMA, V & A , The Metropolitan Museum itd.), ki so zasnovani na tematiki, povezani z Ljubljanskim gradom in Slovenijo.

Zaradi širitve ponudbe bomo v prihodnjih letih poiskali novo lokacijo za prodajo artiklov.

d) NADGRADNJA TURISTIČNE DEJAVNOSTI

Ljubljanski grad je ena izmed pomembnejših turističnih destinacij v Sloveniji, vendar pa naravne danosti in znamenitosti niso dovolj, če hočemo zadovoljiti vse

bolj zahtevnega gosta. V naraščajoči konkurenci je potrebno z visoko kakovostnimi storitvami vseskozi skrbeti za njegovo vsestransko dobro počutje.

Da uresničimo cilje, bomo zagotavljali:

- kakovostno in celovito kulturno in turistično ponudbo;
- strategijo večje prepoznavnosti Ljubljanskega gradu;
- marketinške in PR-aktivnosti (spletna stran v več jezikih);
- kulturno in družabno stičišče vseh generacij.

3.2 TRŽNA DEJAVNOST

Glavni cilj tržne dejavnosti je povečati število obiskovalcev na več kot milijon na leto, zato so potrebni jasni ukrepi in dejavnosti za povečanje prepoznavnosti Ljubljanskega gradu kot privlačne in zanimive turistične točke. Trženje ima v strateških usmeritvah ključno vlogo, saj je temelj za optimalno in maksimalno izkoriščenost potencialov turistične destinacije.

Zagotoviti bo potrebno jasno opredelitev vloge blagovne znamke Ljubljanski grad kot turistične destinacije. Blagovna znamka Ljubljanski grad bo sinonim za visoko oziroma vrhunsko raven ponudbe in prireditev, prepoznano v širšem okolju, saj združuje tradicijo, enkratnost in visoko raven kakovostnih storitev. Stremeti je potrebno k celostni grafični podobi Ljubljanskega gradu v skladu s trženjskim konceptom celotne turistične ponudbe ter uvajanje le-te na predstavitvene in identitetne materiale pri vseh skupnih trženjskih aktivnostih ljubljanske občine.

Za komuniciranje blagovne znamke bomo uporabili nova in inovativna orodja ter akcije. Načrtuje se komuniciranje znamke Ljubljanskega gradu v vseh odnosih z domačo in tujo javnostjo (vključitev v vsa orodja tržnega komuniciranja na domačem in tujih trgih) ter z drugimi subjekti, ki so pomembni nosilci dogodkov oziroma predstavitev. Zaradi večje usklajenosti sta potrebna tudi usklajevanje in sodelovanje z drugimi ustanovami na regionalni ravni ter z uglednimi slovenskimi in tujimi podjetji. Izdelati bo potrebno tudi promocijske izdelke v skladu s strategijo in znamko.

Za zagotovitev novih turističnih produktov se nameravamo udeležiti usklajevalnih sestankov z vsemi udeleženci v regiji s poudarkom na poslovanju turistične destinacije Ljubljanski grad, tržnih raziskavah, razvoju in trženju turističnih produktov; da bi dobili boljšo predstavbo o profilih tujih turistov, pa bo potrebno opraviti tudi raziskavo na tujih trgih.

Za zagotavljanje preprostega načina obveščanja splošne in strokovne javnosti se v največji meri uporabljajo e-orodja tržnega komuniciranja. Za približevanje potrebam uporabnikov in posledično povečanje števila obiskovalcev bo potrebno stalno nadgrajevanje in posodabljanje spletnih strani. Predvideno je dodajanje večmedijskih vsebin na portalu glede na trg in njegove specifičnosti, pa tudi spletno oglaševanje ter stalna skrb za večjo prepoznavnost na domačih in mednarodnih iskalnikih.

Načrtuje se vzpostavitev sistema podpore organizatorjem raznovrstnih prireditev, in sicer bolj aktivno vključevanje v organizacijo prireditev v regiji in lastno produkcijo prireditev s ciljem povečanja PR-aktivnosti v medijih in zanimanja gostov za obisk Gradu. Potrebno bo spodbujati tudi obogatitev same turistične ponudbe v regiji ter aktivneje podpreti organizatorje kulturnih, poslovnih, športnih, promocijskih in drugih dogodkov ter predstavitev.

Ključnega pomena je tudi vzpostavitev sistema za upravljanje odnosov s strankami. Omogočanje rednega, učinkovitega in preprostejšega spremljanja aktivnosti posameznih strank bo osnova za načrtovanje prihodnjih oblik sodelovanja. Prav tako se bomo prizadevali, da bi obdržali obstoječe stranke in zagotovili pridobivanje novih ter obveščali tuje stranke in promovirali svojo ponudbo nasploh.

➤ **Oddaja prireditvenih prostorov:**

Zaradi izjemne lokacije turistične destinacije Ljubljanski grad bomo stremeli k temu, da je oddaja prostorov več kot le klasičen najem prostora. Izkoristiti je potrebno vse možnosti za trženje vseh produktov s pridihom grajskega.

V izdelavi je predstavljena knjižica prireditvenih prostorov, ki bo poleg internetne strani najmočnejše prodajno orodje za komercialno oddajo prireditvenih prostorov na Gradu. Knjižica bo dvojezična, v slovenščini in angleščini; poleg slikovne in opisne podobe prostorov bo vsebovala tudi vse tehnične podatke, ki jih profesionalni organizatorji potrebujejo za načrtovanje in izvedbo prireditve. Spletni portal Ljubljanskega gradu bomo razširili s 3D-virtualnim sprehodom po prireditvenih prostorih. Spletni strani nameravamo – poleg slovenske, angleške, nemške in italijanske različice – dodati še tri jezikovne verzije. Izbor jezikov bi naredili konec leta 2011 na podlagi statističnih podatkov, ki jih zbiramo ob nakupih vstopnic, in obiskov spletne strani. Prav tako kot pri kongresni dejavnosti bo potrebno intenzivno tržiti ponudbo tudi v širšem evropskem prostoru.

4 FINANČNI NAČRT POSLOVANJA

Tabela 9: Plan prihodkov in odhodkov za leto 2012

ODHODKI	Plan 2012	PRIHODKI	Plan 2012
		Tuji viri financiranja	1.485.000
Stroški dela	1.050.000	Plače - dotacija MOL	300.000
Plače	937.000	Program dotacija MOL	400.000
Študentski servis	113.000	Plače - dotacija država	25.000
Podjemne pogodbe	0	Investicijsko vzdrževanje - dotacija MOL	100.000
		Material - dotacija MOL	300.000
Stroški dejavnosti	942.000	Oprema - dotacija MOL	100.000
		Donacija VOKA in ENERGETIKA	210.000
		Sponzorstvo	50.000
		Lastni viri financiranja	1.556.000
Materialni stroški in obratovanje	817.000	Prihodki od vstopnin	1.197.000
Stroški varovanja	80.000	Prihodki od najema dvoran	240.000
Stroški čiščenja	80.000	Prihodki od mesečnih najemnin	25.000
Stroški električne energije	125.000	Prihodki od prodaje artiklov	18.000
Stroški tekočega vzdrževanja	288.000	Drugi prihodki	76.000
Stroški plina	110.000		
Ostalo	134.000		
Investicijsko vzdrževanje	50.000		
Drugi stroški	82.000		
Oprema - OS	100.000		
SKUPAJ	3.041.000	SKUPAJ	3.041.000
POSLOVNI IZID:			0

Na podlagi ocene realizacije poslovanja za leto 2011 in ob predpostavki vsesplošne posodobitve kulturno-umetniške programske dejavnosti ter ostalih vsebin, spremenjene cenovne politike, večjega poudarka na oglaševanju, dodatnih investicij in dograjevanja je stanje planiranih prihodkov in odhodkov za 2012 izenačeno nekje pri treh milijonih evrov.

Tabela 10: Projekcija prihodkov in odhodkov v obdobju 2012–2017

ODHODKI	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Stroški dela	1.050.000	1.103.000	1.158.000	1.216.000	1.277.000	1.341.000
Stroški dejavnosti	942.000	1.036.000	1.140.000	1.254.000	1.379.000	1.517.000
Materialni stroški in obratovanje	817.000	899.000	989.000	1.088.000	1.196.800	1.316.000
Investicijsko vzdrževanje	50.000	60.000	70.000	80.000	90.000	100.000
Drugi stroški	82.000	86.000	90.000	95.000	100.000	105.000
Oprema - OS	100.000	105.000	110.000	115.000	121.000	127.000
SKUPAJ	3.041.000	3.289.000	3.557.000	3.848.000	4.164.000	4.506.000
PRIHODKI	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tuji viri financiranja	1.485.000	1.559.000	1.637.000	1.719.000	1.805.000	1.895.000
Lastni viri financiranja	1.556.000	1.743.000	1.952.000	2.186.000	2.448.000	2.742.000
SKUPAJ	3.041.000	3.302.000	3.589.000	3.905.000	4.253.000	4.637.000
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI (%)	0,00	0,40	0,90	1,48	2,14	2,91
DELEŽ FINANCIRANJA IZ LASTNIH VIROV (%)	51,17	52,79	54,39	55,98	57,56	59,13

Projekcija o gibanju prihodkov in odhodkov med letoma 2012 in 2017 je zasnovana ob predvidevanju zmernega razvoja Javnega zavoda Ljubljanski grad brez večjega poslabšanja razmer v gospodarskem in naravnem okolju. Na strani prihodkov je upoštevana predvsem ocena povprečnega porasta obiskovalcev na letni ravni, ki naj bi se gibala okoli 10 % ter porast cen posodobljenih vsebin.

Tendenca je, da se financiranje iz lastnih sredstev z leti povečuje. Do leta 2017 naj bi bilo 60 % financiranja oz. pokrivanja potreb za nemoteno obratovanje Javnega zavoda Ljubljanski grad zagotovljeno iz lastnih virov sredstev, kar je razvidno tudi iz zgornje tabele.

Razlog za vsakoletne višanje odhodkov v omenjenem razdobju bi, poleg splošne ravni cen energentov in ostalih storitev, pripisali tudi predvidenemu vsakoletnemu večanju uporabnih površin na Gradu, obnavljanju in razvoju obstoječih, periodičnim obnovam (zlasti v letih 2013 in 2016) ter pridobivanju obratovalnih dovoljenj.

Več o predvidevanju odhodkov iz naslova obratovanja, tekočega vzdrževanja, investicijskega vzdrževanja, adaptacij in nakupa opreme v poglavjih 6 in 7.

5 UPRAVLJANJE S KADRI

5.1 ZAPOSLOVANJE 2012–2017

V obdobju 2012–2017 načrtujemo kadrovske okrepiti področja, na katerih nam sodelavcev najbolj primanjkuje. Povečanje števila dejavnosti, posodobitve in nadgradnja programskih vsebin, prodorne oglaševalske akcije, krepitev sodelovanja z drugimi institucijami na regionalni in državni ravni, razvoj kulturnega turizma – to so samo nekateri izmed strateških ciljev novega javnega zavoda, za njihovo doseganje pa je ključnega pomena ustrezno število kadrov z ustreznimi znanji in kompetencami.

Področja oziroma organizacijske enote zavoda, kjer načrtujemo povečanje števila zaposlenih, so:

- področje kulturno-umetniškega programa: Služba za program;
- področje opravljanja javnega prevoza potnikov po tirni vzpenjači: Služba za obratovanje tirne vzpenjače;
- področje trženja programov in programskih vsebin: Služba za trženje;
- področje tehnične podpore programom: Služba za tehnične zadeve;
- področje podpore vsebinam in programom: Finančno-računovodska služba.

CILJ 2012–2017: Delovanje zavoda pod kadrovske optimalnimi pogoji.

Programi javnih del: Programi javnih del se bodo začeli izvajati v skladu z določbami Zakona o urejanju trga dela. Ljubljanski grad se bo odzival na vsakoletna javna povabila Zavoda RS za zaposlovanje za izbor izvajalcev javnih del z namenom sodelovanja pri ukrepih spodbujanja delovne in socialne vključenosti ranljivih skupin brezposelnih oseb.

CILJ 2012–2017: Vključitev zavoda v ukrepe aktivne politike zaposlovanja.

5.2 RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV

Da bi bili sposobni zasledovati zastavljeno vizijo je treba stremeti k doslednemu izpolnjevanju postavljenih strateških ciljev. Za doseganje postavljenih ciljev je ključnega pomena sistematičen in konstanten razvoj človeških virov, torej jasna strategija razvoja človeških virov.

Osnovna strategija razvoja človeških virov na Ljubljanskem gradu bo temeljila na treh osnovnih dejavnikih:

- Pregled in analiza ter optimalno koriščenje kompetenc, ki jih zaposleni že imajo.
- Nadgrajevanje znanja na vseh organizacijskih področjih. Sistematično in konstantno izobraževanje, usposabljanje in strokovno izpopolnjevanje ter ustvarjanje kadrovskega potenciala, ki bo sposoben uresničevati kratkoročne in dolgoročne cilje.
- Uvajanje sodobnih kadrovskih orodij:
 - Redni letni razgovor; letni razgovor bomo uvedli kot instrument stalne analize potreb posameznikov, ki omogoča usmerjanje kariere zaposlenih in spremljanje razvoja kadrov.
 - Merjenje organizacijske klime; namen tega orodja je ugotavljanje pozitivnih in negativnih dejavnikov, ki vplivajo na počutje in odnose v zavodu; oblikovali bomo ukrepe za odpravo negativnih dejavnikov.

Motivacija zaposlenih je eden ključnih elementov doseganja zastavljenih ciljev, zato bomo zaposlene motivirali z naslednjimi dejavniki:

- Ustvarjanje pozitivne klime; dobri in pozitivno naravnani medsebojni odnosi predstavljajo pomemben element dobrega počutja zaposlenih, odprtih medsebojnih odnosov in medsebojnega spoštovanja.
- Ustvarjanje in skrb za kakovostno komunikacijo; komunikacija naj poteka na vseh ravneh in v vseh smereh (od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor), kar predstavlja pogoj za vzpostavitev konstruktivnih medsebojnih odnosov.
- Sistematično izdelan načrt izobraževanj. Izobraževanje v vlogi motivatorja.
- Ustvarjanje občutka pripadnosti – krepili bomo timsko delo zaposlenih s ciljem ustvarjanja identifikacije zaposlenih s kolektivom in zavodom. Zaposleni kot člani kolektiva naj se zavedajo medsebojne povezanosti in odvisnosti pri uresničevanju skupnih ciljev. Potrebno je vzpostaviti občutek pripadnosti kolektivu Ljubljanskega gradu in občutek, da skupaj soustvarjamo dodano vrednost turizmu in kulturi v Sloveniji ter širše.

CILJ 2012–2017: Integracija strategije človeških virov s strategijo zavoda.

5.3 IZOBRAŽEVANJE, ZDRAVNIŠKI PREGLEDI IN VARSTVO PRI DELU

Izobraževanje kadrov bo potekalo skladno s postavljenimi strateškimi cilji zavoda. Za doseganje ciljev, ki smo si jih postavili, je potrebno z izobraževanjem kadrov začeti takoj. Izobraževanje bomo izvajali usmerjeno, namensko in prilagojeno že doseženim znanjem in kompetencam posameznikov in skupin. Znanja, ki smo jih zaposleni pridobili v rednih programih izobraževanj, ter znanja, pridobljena z delovnimi izkušnjami za delo na Gradu, ki zasleduje vizijo enega najbolj prepoznavnih gradov v Evropi, ne zadostujejo več. Zaradi navedenih dejavnikov bomo izdelali letne programe strokovnih izobraževanj in usposabljanja kadrov, določili cilje in pričakovane rezultate, ki bodo – upoštevajoč že dosežene kompetence zaposlenih – naravnani v prihodnost zasledovali poslanstvo in vizijo Ljubljanskega gradu.

V zavodu bomo izdelali program strokovnih izobraževanj in izpopolnjevanj, ki bo zajemal vsa delovna področja. Pridobivanje novih znanj je potrebno na vseh področjih zavoda, zato bomo izdelali sistematične letne programe izobraževanj, ki jih bomo – upoštevajoč dosežene kompetence in znanja – nadgradili z novimi. Izdelava letnih programov izobraževanj bo sledila naslednjemu zaporedju:

1. Ugotavljanje želja zaposlenih po izobraževanju. Želje zaposlenih po dodatnih znanjih bomo ugotavljali v okviru izvajanja rednih letnih razgovorov.
2. Pregled in analiza doseženih izobrazb in znanj ter kompetenc, pridobljenih na podlagi delovnih izkušenj.
3. Analiza in določitev potrebnih funkcionalnih in specialnih znanj, ki se zahtevajo za posamezna delovna mesta. Pregled opisov delovnih nalog in opisov delovnih mest, izhajajoč iz Pravilnika o notranji organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest ter Navodil za obvladovanje tveganj.
4. Primerjava in analiza vseh treh zgornjih dejavnikov ter izdelava izobraževalnega načrta za vsakega zaposlenega.

V zavodu bomo skladno z veljavno zakonodajo in izdelano zdravstveno oceno tveganj izvajali predhodne in preventivne zdravniške preglede. Prav tako bomo na podlagi sprejete Izjave o varnosti z oceno tveganj izobraževali kadre za varno delo in sprejemali ukrepe za odpravo preseženih tveganj.

CILJ 2012–2017: Izdelava modela kompetenc kot osnove za osebni in karierni razvoj zaposlenih, podlage za izbiro novih kadrov ter usmeritve izobraževanj glede na potrebe zavoda.

6 OBRATOVANJE, TEKOČE IN INVESTICIJSKO VZDRŽEVANJE

Ljubljanski grad je podobno kot vse tovrstne zgradbe zahteven objekt, ki glede stroškov obratovanja in vzdrževanja ni grajen v skladu z modernimi standardi in s sodobnimi predpisi. Celoten kompleks Grajskega hriba in Gradu kot naravnega in kulturnega spomenika ne dopušča nenadzorovanih posegov, zato je pri upravljanju z njim marsikdaj potrebno sklepati kompromise in izvajati posebne ukrepe.

6.1 OBRATOVANJE

6.1.1 Energenti in storitve

Obratovanje sistemov na Ljubljanskem gradu pomeni pokritje celotnega kompleksa s potrebnimi energenti (električna energija, ogrevanje – plin, voda, kanalščina, ostali energenti) in obratovalnimi storitvami (IT-storitve, varovanje, čiščenje in sanitarni materiali, zunanje urejanje površin, odvoz smeti ...) za potrebe ogrevanja, hlajenja, urejenosti in vsakršne preskrbe za ugodje obiskovalcev. Vsota stroškov za energente in tekoče vzdrževanje predstavlja obratovalne stroške Ljubljanskega gradu.

Primarna energenta, ki predstavljata veliko večino teh stroškov in sta v dosednji strukturi stroškov obratovanja udeležena skupaj z 44 %, sta dva:

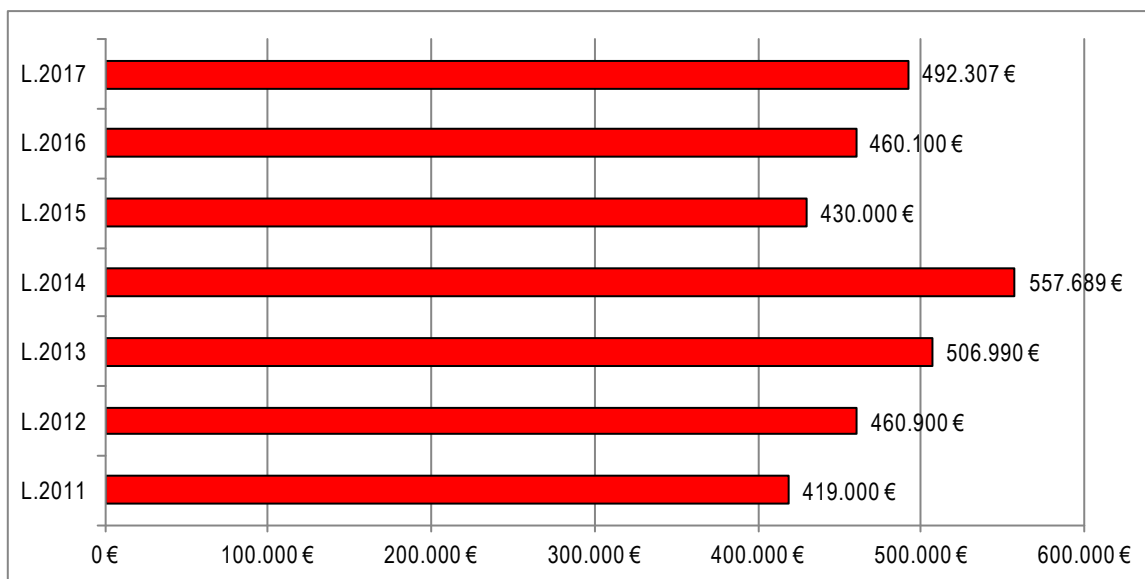
- električna energija: za potrebe razsvetljave, hlajenja, prezračevanja, delno tudi ogrevanja;
- zemeljski plin: za potrebe ogrevanja in priprave sanitarne vode.

Električna energija in naravni zemeljski plin ostajata strateška energenta tudi v prihodnje. Pomembna razlika se bo zgodila po zaključenih vlaganjih po letu 2014 v izdelavo sistema trigeneracije v energetskem bloku, pri čemer se bodo stroški za energente zaradi prihodkov iz naslova proizvedene električne energije ob zdajšnjih kriterijih subvencioniranja zmanjšali za polovico.

Sekundarni energenti, kot sta nafta za pogon električnega agregata in plin v jeklenkah za občasna lokalna ogrevanja, predstavljajo manj kot 1 % obratovalnih stroškov, podobno predstavlja voda in kanalščina manj kot 3 % celotnih stroškov obratovanja.

Znaten del obratovalnih stroškov predstavljajo stroški storitev varovanja, čiščenja, zunanjega urejanja površin, sanitarnega materiala, odvoz odpadkov in informacijskih

tehnologij ter investicij na tem področju. Ti predstavljajo 53 % vseh stroškov obratovanja in se glede na dodatne površine povečujejo.



Obratovalne stroške pogojujejo različni dejavniki:

- višina zahtevanega standarda zagotavljanja ugodja (ogrevanje, hlajenje, prezračevanje, preskrba s tekočo in sanitarno vodo, informacijskimi tehnologijami itd.);
- velikost objekta oz. površina in volumen prostorov ali ostalih obravnavanih površin, povečan obseg njihove rabe in aktiviranje novih površin;
- upoštevanje standardov za racionalno rabo energije;
- zahteve uporabnikov, najemnikov, obiskovalcev;
- cena energentov in vzporednih storitev ...

Priloženi graf Obratovalni stroški 2011–2017 kaže na trend rasti predvsem zaradi vsakoletnega povečevanja uporabnih površin in dejavnosti ter rasti cene energentov in storitev. V prihodnosti je iz grafa razvidna racionalizacija porabe teh sredstev zaradi vlaganj v posodobitev energetskega postrojenja.

CILJ 2012–2017:

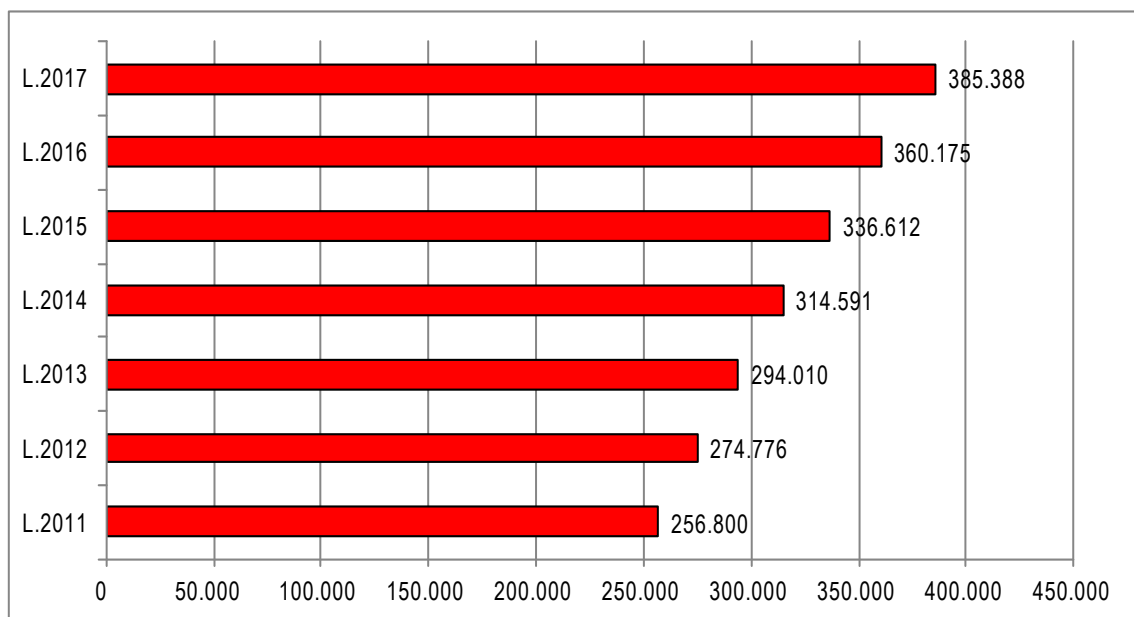
- izobraževanje, informiranje in ozaveščanje uporabnikov o racionalni rabi energije;
- permanentno iskanje ugodnejših dobaviteljev in izvajalcev storitev;
- čim prejšnja realizacija investicije obnove energetskega bloka z namenom postavitve sistema kogeneracije ali trigeneracije (predvideni učinki v letu 2015).

6.1.2 Tirna vzpenjača

Tirna vzpenjača je začela obratovati leta 2006, JZ Ljubljanski grad pa je tretji prejemnik koncesije za opravljanje javne službe prevoza potnikov. K varnemu obratovanju tirne vzpenjače nas zavezuje kompleksna zakonodaja, predvsem Zakon o žičniških napravah za prevoz oseb in vsi predpisi, ki so izpeljani iz Direktive št. 2000/9/ES .

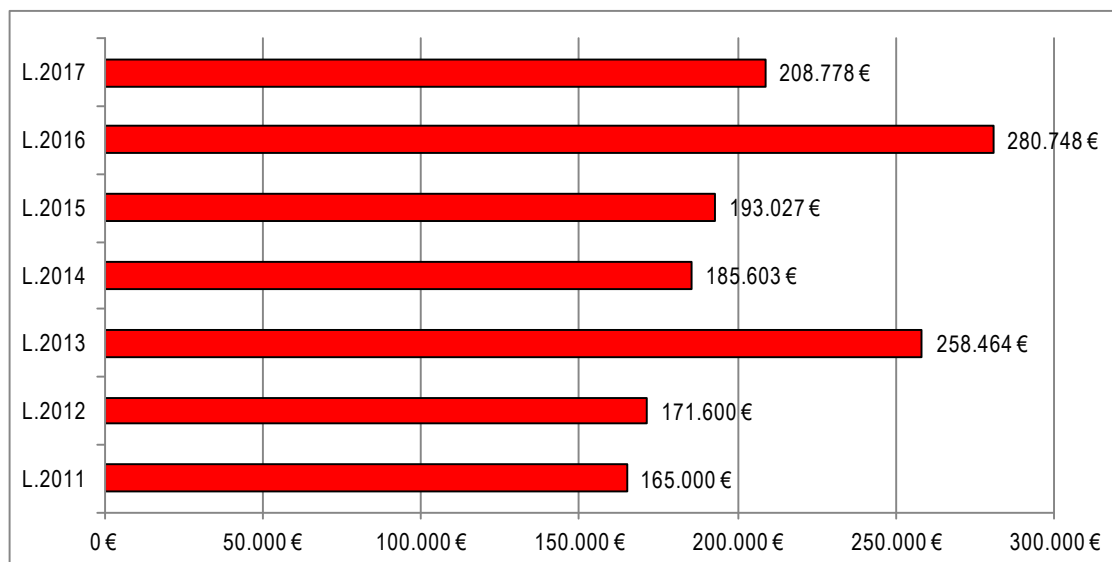
Tirna vzpenjača obratuje neprekinjeno vse dni v letu, njena razpoložljivost je zato še toliko bolj pomembna (zagotovljena je več kot 98-odstotno). Vsa popravila in obnove izvajamo zunaj obratovalnega časa.

Spodnji graf prikazuje število prodanih vozovnic za tirno vzpenjačo za obdobje 2011 do 2017:



Zakonodaja in zahteva, da je tirna vzpenjača stalno na razpolago, poleg porabe energentov pogojuje višino obratovalnih stroškov, ki jih prikazuje spodnji graf.

Stroškovno bosta posebej izstopali leti 2013 in 2016, ko bomo morali izvesti periodične obnove ter pridobiti obratovalna dovoljenja, posebno v letu 2016, ko bo po desetih letih obratovanja potreben temeljit pregled.



CILJ 2012–2017:

- izobraževanje zaposlenih v smeri še večje usposobljenosti za opravljanje vzdrževalnih del;
- stalno iskanje ugodnejših dobaviteljev in izvajalcev storitev.

Kot koncesionar tirne vzpenjače ne bomo opustili dolžnih ravnanj v zvezi z varnostjo potnikov na vzpenjači, optimirali pa bomo obratovalne stroške z:

- izvedbo študije možnosti obratovanja na način brez spremljevalca; v primeru pozitivnih rezultatov glede na vložena sredstva se bomo odločili za to varianto, in s tem zmanjšali stroške dela oz. zaposlenih na tirni vzpenjači.

6.1.3 Tehnična podpora

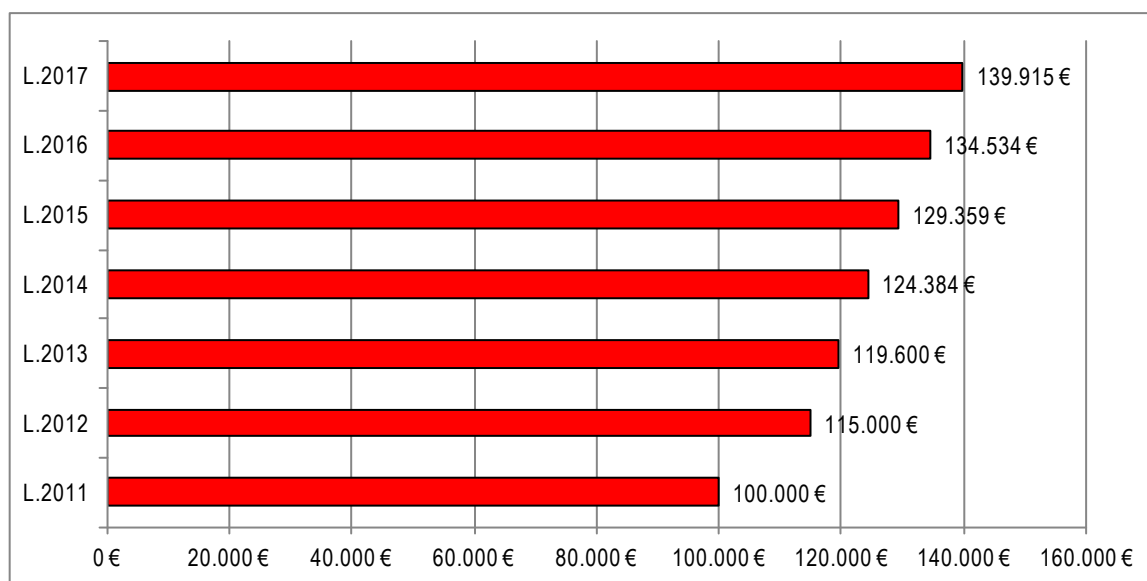
Tehnična podpora je tisti del obratovanja, pri katerem z lastnimi kadri in opremo obiskovalcem, najemnikom ali drugim uporabnikom ponudimo celovito izvedbo njihovih projektov, prireditev, razstav ipd.

Oprema, s katero trenutno razpolagamo, ne zadostuje potrebam izvedbe celotnega programskega in tržnega področja (tonska, lučna, scenska oprema). Pri nakupu te opreme bomo upoštevali tehnični in tehnološki razvoj ter novosti, in s tem zagotovili nemoteno izvedbo programa.

CILJ 2012–2017: Izpopolnjevanje in posodobitev tehnične opreme za kakovostno izvedbo poverjenih dogodkov na Ljubljanskem gradu.

6.2 TEKOČE VZDRŽEVANJE

Tekoče vzdrževanje pomeni zagotavljanje razpoložljivosti. Izvajali bomo vse potrebne aktivnosti, ki bodo omogočale tako preventivno kot morebitno kurativno dejavnost na vseh področjih obratovanja, da bi tako zagotovili kar najmanjše število odpovedi, zmanjševali stroške in omogočali obiskovalcem ogled in navzočnost na Gradu vseh 365 dni.



Stroški tekočega vzdrževanja so odvisni od obsega dejavnosti. Zaradi staranja objekta in postrojenj, povečanja obsega z odpiranjem obnovljenih traktov ter splošnega dviga cen storitev kažejo stalno tendenco rasti. Predvidene vrednosti do leta 2017 so prikazane na gornjem grafu in temeljijo (poleg poznavanja tvarine) tudi na izkušnjah iz preteklosti.

CILJ 2012–2017:

- izobraževanje zaposlenih v smeri še večje samostojnosti pri opravljanju del tekočega vzdrževanja;
- stalno iskanje ugodnejših dobaviteljev in izvajalcev storitev.

6.3 INVESTICIJSKO VZDRŽEVANJE

Investicijsko vzdrževanje je podaljševanje življenjske dobe poverjenih objektov in postrojenj ter se od investicij razlikuje predvsem v tem, da se izvaja na objektih ali delih objekta, ki so kot osnovna sredstva lastnika že aktivirana oz. v funkciji. Ustanovitelj nam je v upravljanje predal celoten kompleks Ljubljanskega gradu, ki ga bomo s primernim investicijskim vzdrževanjem držali v dobri kondiciji na dva načina:

1. posodobitve in adaptacije;
2. zamenjava postrojenj.

Napoved ravni stroškov, namenjenih investicijskemu vzdrževanju, je v skromnih okvirih razvidna iz Tabele 10. Glede na potrebe po obnovah, ki se lahko nepredvideno pokažejo v posameznih letih, dopuščamo možnost večjih odstopanj dejanskih zneskov od napovedi. Operativni načrti za posamezno leto bodo oblikovani glede na potrebe v letnih poslovnih načrtih.

6.4 OPREMA

Vzdrževanje opreme, ki ni sestavni del objekta, je posebno poglavje vzdrževanja. Tu ni mišljena tehnična oprema za izvedbo prireditev, ki je obravnavana v prejšnjem poglavju 6.1.3., ampak predvsem oprema, ki je potrebna v procesu upravljanja.

Strošek za nadomeščanje in vzdrževanje te opreme je ocenjen na amortizacijsko vrednost.

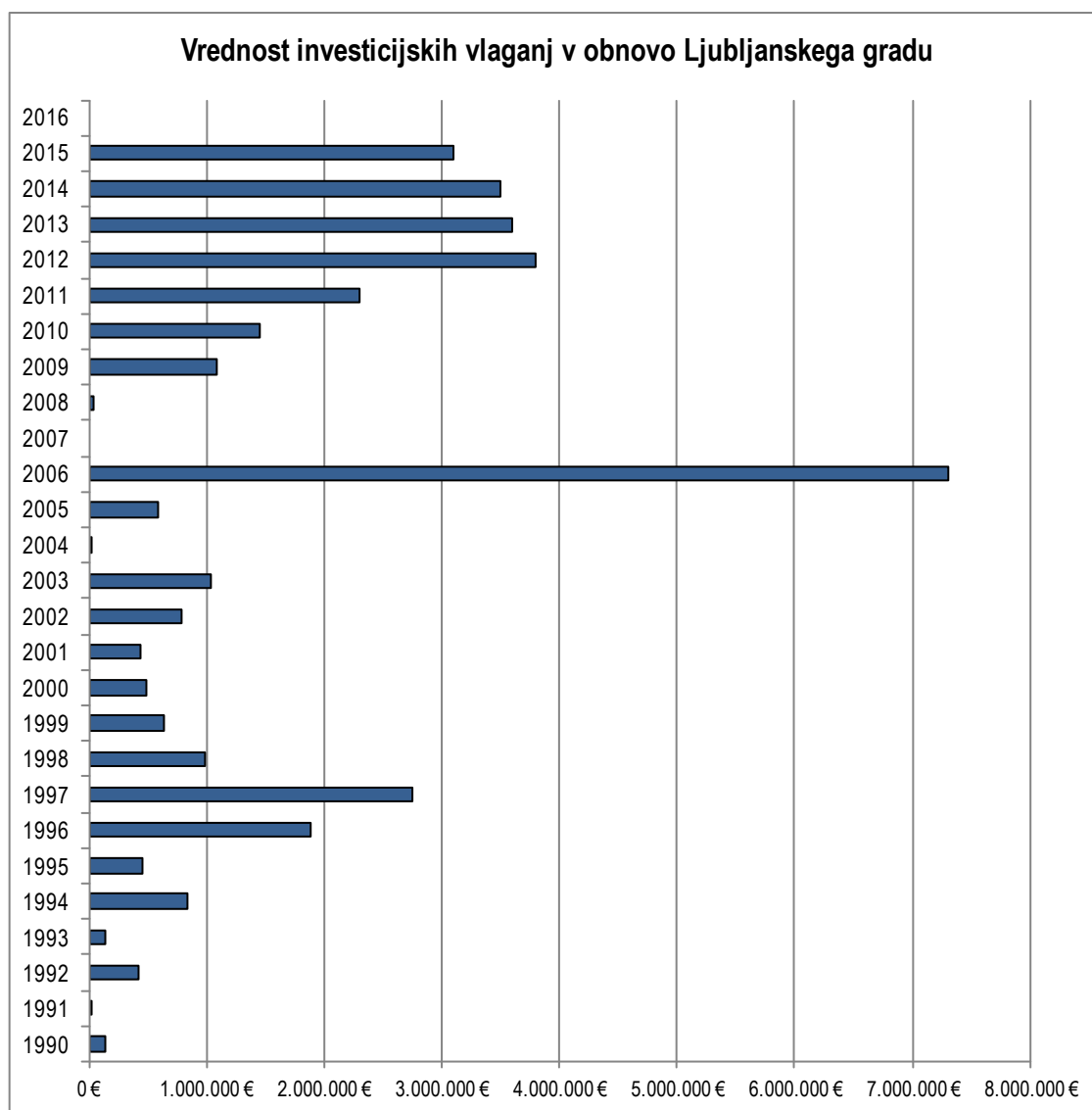
7 NAČRT OBNOV IN RAZVOJ

7.1 INVESTICIJSKA VLAGANJA V DOKONČANJE OBNOVE

Obnova Ljubljanskega gradu poteka že od leta 1968 dalje, ko je takratni Mestni svet Ljubljana razpisal natečaj za izdelavo projektne dokumentacije za sanacijo, prenovo in oživitev Ljubljanskega gradu in ko je bil s strani Regionalnega zavoda za varstvo kulturne dediščine dokončan konservatorski program za sanacijo Ljubljanskega gradu s konservatorskimi izhodišči in smernicami.

Investicijska vlaganja v dokončanje obnove so natančneje spremljana po letu 1990 in predstavljajo za obdobje 1990–2011 – ob predpostavki, da bomo realizirali začete projekte v letu 2011 – investicijsko vrednost 23.383.064 €. Ta investicijska vrednost predstavlja celotno vrednost obnove, vključno s stroški za tehnično dokumentacijo, odkupe zemljišč in upravna dovoljenja, ter vključuje tudi izgradnjo tirne vzpenjače, ki s 7.311.555 € predstavlja zajeten delež tega zneska.

Pričujoči graf poleg zgodovinskih dejstev investiranja prikazuje tudi načrte za dokončanje obnove, ki so za obdobje 2012–2017 ocenjeni na 14.000.000 €. Ocenjena vrednost je upoštevana ob začetku posameznih projektov in se bo kot denarni tok izrazila ob aktiviranju zadnjih investicij v letih 2016 in 2017.



7.2 CILJI IN ČASOVNI NAČRT DOKONČANJA OBNOVE

Dokončanje obnove po letu 2011 lahko dosežemo s predvideno investicijsko vrednostjo 14.000.000 €, ki bi jo realizirali v obdobju 2012–2017.

Dokončanje obnove je v opazovanem obdobju ciljno usmerjeno, saj bi prednostno investirali v obnovo tistih delov Ljubljanskega gradu, ki bi učinkovito omogočili zagotavljanje začrtanega programa in povečevanje lastnega deleža pri pokrivanju stroškov obratovanja Gradu.

Vrstni red obnove Ljubljanskega gradu v prihodnjih letih in ocenjene vrednosti so že predlagane v Načrtu razvojnih programov (NRP-023) ustanovitelja, ki ga potrjuje v vsakoletnih proračunih Mestni svet Mestne občine Ljubljana.

Leto 2012:

- Obnova in dokončanje trakta K in spremljajočih prostorov, kjer osrednji del predstavljajo bodoča Hribarjeva dvorana in garderobe za nastopajoče (2.200.000 € + 300.000 € v letu 2013). Hribarjeva dvorana na Ljubljanskem gradu bo edini polivalentni večnamenski prostor, ki bo omogočil izvedbo programov z zahtevnejšo videopredstavitvijo in akustiko ter je nujno potrebna, saj je obstoječi prostori ne omogočajo.
- Obnova poročnih dvoran in spremljajočih prostorov v traktu M (600.000 € + 900.000 € v letu 2013). Poročne dvorane nujno potrebujejo obnovo, saj so v svoji funkciji že tretje desetletje in se v vseh pogledih dotrajane.
- Obnova in dokončanje trakta E1 (400.000 € + 200.000 € v letu 2013). Investicija v E1 bo omogočila nujno povezavo med trakti D in E (Stanovska dvorana, Friderikov stolp) s križnim stopniščem po horizontali in vertikali.
- Investicija v izvedbo uvozne rampe in manipulacijskega prostora v traktu S (300.000 € + 300.000 € v letu 2013). Pridobitev je nujna zaradi povečane logistike zaradi načrtanih programskih usmeritev (Hribarjeva dvorana) in obstoječih ter novih lokalov.
- Tlakovanje dvorišča (100.000 €). Dosedanja oblika onemogoča upravljanje in različne režime parkiranja, poleg tega bo nova oblika primernejša za vzdrževanje.
- Ureditev strelovodnega sistema (350.000 €). Nova zakonodaja zahteva spremenjen strelovodni sistem, ki je prvi pogoj za pridobitev uporabnih dovoljenj pri začetih in novih investicijah v obnovo.
- Informacijska grafika (150.000 €). Predstavlja vlaganja v vizualno komunikacijo ter s tem nazorno in obiskovalcem pregledno prezentacijo lokacij, vsebin in dogodkov na Ljubljanskem gradu.

Leto 2013:

- Dokončanje prostorov v traktu S (400.000 €). Prostor predstavlja Galerijo »S«, ki s svojo nedokončanostjo ne omogočajo vidnejših galerijskih postavitev.
- Prenova energetskega bloka z namenom zagotavljanja zadovoljive količine ogrevalne in hladilne ter sanitarne vode (1.100.000 € in 100.000 € v letu 2012). Brez začetka obnove in nadgradnje energetskega bloka na Ljubljanskem gradu ni mogoče nadaljevati uporabe dela obstoječih in novih prostorov, vprašljiva je razpoložljivost, poleg tega pa je znižanje stroškov obratovanja odvisno od realizacije te investicije.
- Ureditev razgledne terase (300.000 €). Terasa v traktu B je dotrajana in potrebna obnove, kot taka bo preprečila poslabšanje vzporednih objektov, za

dokončno obliko se je potrebno še dogovoriti z ZVKDS, saj je zaradi njene splošne uporabe izražena potreba po zasteklitvi.

- Dokončanje prehoda S-G in ureditev prostora trgovine (500.000 €). Prehod s stopniščem iz Galerije S bo omogočil gibanje obiskovalcev v javnih delih prostorov na Ljubljanskem gradu.

Leto 2014:

- Obnova in dokončanje Kazemat (2.000.000 €). Kazemate so eden izmed najstarejših delov Gradu, ki predstavljajo nekakšen tovarni vhod in ga je treba delno rekonstruirati, delno pa iz njega napraviti večnamenski prostor za izvedbo programa javnega zavoda.
- Mala uprizoritvena dvorana (1.000.000 €). Investicija bo namenjena ureditvi manjšega ali marionetnega gledališča in »odprla lutkovno pot« prek Krekovega trga z Lutkovnim gledališčem do Ljubljanskega gradu.

V načrtu obnove, ki naj bi bila investirana iz naslova javnih sredstev ali donacij, ni upoštevana ureditev Vinoteke in Restavracije v traktu M (na nivoju -1,0); to ureditev naj bi s svojimi neposrednimi vlaganji zagotovili najemniki.

8 VARSTVO OKOLJA IN DRUŽBENA ODGOVORNOST

8.1 VARSTVO OKOLJA

Ljubljanski grad je kraj, kamor se ljudje iz mestnega vrveža zatekajo po mir in nove moči. Življenje v zdravem in čistem okolju je dandanes želja vsakega posameznika; da bi to ohranili, bomo grajsko območje vzdrževali in nadgradili v skladu z zakonodajo s področja varstva in ohranjanja okolja.

Da je Grajska planota zanimiva in raznolika, dokazuje tudi Planinska pot Planinskega društva RTV Ljubljana. Na Šancah, ki so v neposredni bližini Ljubljanskega gradu, je možnost postavitve ekološke hiške, kjer bi si planinec obisk potrdil z žigom na kartonček.

Realizacija projektov na Ljubljanskem gradu do leta 2017:

- uvedba obnovljivega vira energije – sončna, vetrna energija (Šance, bastija, grajske strehe ...);
- postavitve merilnikov, s katerimi bi prikazali stanje kakovosti zraka v mestu in nad njem;
- uvedba standarda EMAS v delo zaposlenih – nadgradnja standarda ISO 14001:2004;
- zaradi naravne znamenitosti grajskega gozda in griča bomo izpostavili in v večji meri tudi v prihodnje ohranjali njegovo biotsko raznovrstnost.

a) UPRAVA, NOTRANJI PROSTORI GRADU IN UVEDBA CERTIFIKATA »ZELENA PISARNA«

Dosedanje navadne koše za smeti bomo nadomestili s koši za ločeno zbiranje odpadkov. Z ločenim zbiranjem odpadkov bi obiskovalcem gradu nazorno pokazali svojo skrb za okolje, neupoštevanje pravil bi lahko tudi sankcionirali.

Projekt zelena pisarna je namenjen širšemu komuniciranju in prenašanju okoljevarstvene dobre prakse in spodbude za čim širšo uporabo. V svojem delovanju bi sledili navodilom, ki jih predpisuje Umanotera in si do leta 2017 prislužili naziv eko pisarna.

b) NAJEMNIKI

Za najemnike znotraj Ljubljanskega gradu bodo veljala ista pravila kot za upravo in obiskovalce. Poleg ločevanja odpadkov bo poskrbljeno tudi odvoz hitro pokvarljivih snovi in za živila s pretečenim rokom.

Poleg živil bi uredili tudi odstopanja pri onesnaževanju okolja in zraka v prostorih Ljubljanskega gradu, še posebej v tistih, v katere zahajajo obiskovalci.

c) ČISTILNE AKCIJE

Del »Velike mestne družine« je tudi območje Ljubljanskega gradu – Grajski park, Šance, Grajski grič in gozd, ki obdaja Ljubljanski grad.

Poleg parka, ki je v neposredni bližini Ljubljanskega gradu, si bomo tudi v prihodnje prizadevali ohraniti rastlinsko in živalsko raznovrstnost celotnega griča in gozda. Trenutna postavitve košev za odpadke ne zadošča in ni dovolj uporabna za to javno površino, zato bomo število le-teh povečali in zamenjali s koši za ločeno zbiranje odpadkov.

Grajski grič in grajski gozd sta zelo krajinsko raznolika, s čimer je povezana velika ogroženost naravnih sistemov. Slovenija kot podpisnica deklaracije iz Ria se je zavezala za tip razvoja, ki bo dolgoročno ohranjal naravo in bo torej trajnosten, zato bomo to načelo upoštevali in ga vključili tudi na Ljubljanskem gradu.

Čistilne akcije, pri katerih bi sodelovali tudi zaposleni Javnega zavoda Ljubljanski grad, bi potekale dvakrat na leto, predvidoma spomladi in v jeseni.

8.2 DRUŽBENA ODGOVORNOST

Za gibalno ovirane obiskovalce s spremljevalci, ogroženim skupinam otrok in mladim s socialnega roba bomo v prihodnje omogočali brezplačne vožnje z vzpenjačo in brezplačen ogled vseh programov ter prireditev, ki jih sami organiziramo.

V sklopu kulturnih dni, državnih praznikov in grajskih dni bomo večkrat letno omogočili možnost brezplačnega ogleda kulturne dediščine, ostalih grajskih vsebin, prireditev, dogodkov, vodenih ogledov ...

Obeleževali bomo tudi nekatere mednarodne dneve in v ta namen izvajali delavnice za otroke s posebnimi tematikami, ki jih bomo vsako leto nadgrajevali. Spodbuditi želimo medgeneracijsko povezovanje in sodelovanje, ki ga je v našem vsakdanjem življenju premalo.

Tudi v prihodnje bo možen brezplačen ogled Gradu in razstav za imetnike kartic SMD (slovensko muzejsko društvo), ICOM (International Council of Museums) in PRESS.

9 SKLEPNI DEL

Za Javni zavod Ljubljanski grad je Strateški načrt za obdobje od 2012 do 2017 izrednega pomena, zato smo pri oblikovanju upoštevali Strategijo razvoja kulture Mestne občine Ljubljana, ustanovitveni akt in smernice ustanovitelja javnega zavoda. Ob tem smo si zadali visoke cilje na vseh področjih, upoštevali pa smo tudi dejstvo, da je Ljubljanski grad kulturna dediščina in ena izmed najbolj zanimivih turističnih točk v Sloveniji.

Med najpomembnejšimi področji poslovanja je programsko, ki si ga želimo dopolniti, okrepiti, kakovostno in enovito oblikovati za vse obiskovalce Ljubljanskega gradu ter s tem uresničiti zadane cilje. Postopoma bomo okrepili blagovno znamko, nadgradili trženjsko dejavnost, in s tem ustvarili več lastnih sredstev, iz katerih bi se Javni zavod Ljubljanski grad v prihodnje tudi financiral.

Zadane cilje bomo realizirali in jih dopolnili s projekti posameznega letnega poslovnega načrta ter spremljali doseganje strateških ciljev. Ob začetku izvajanja strateškega načrta ga bomo na podlagi izbranih področij začeli izvajati takoj, in sicer tako vodstveni kader kot tudi vsi odgovorni zaposleni v javnem zavodu.

Na podlagi Strateškega načrta 2012–2017 bomo posamezna področja vsako leto preverjali, dopolnjevali in ga nadgrajevali v smeri, da bo zagotovljen in realiziran strateški načrt. Ob tem bomo upoštevali zunanje okolje in razmere na kulturnem področju, za katerega delujemo, in sproti sledili novostim in spremembam v okolju.

Zaradi razširitev programskega in trženjskega področja bo treba dokončati obnove ter investicijska dela ter s tem krepiti tudi razvoj na področju kadrov.

Z uresničevanjem Strateškega načrta 2012–2017 bomo krepili zavest o varovanju kulturne dediščine, varstvo in ohranjanje okolja ter skrb za obiskovalce, najemnike ter vse zaposlene v Javnem zavodu Ljubljanski grad.