



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

**POMORSKI MUZEJ – MUSEO DEL MARE
»SERGEJ MAŠERA« PIRAN – PIRANO**

SANACIJSKI NAČRT 2016 - 2018

Piran, april 2016



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

1. CILJ IN NAMEN SANACIJSKEGA NAČRTA

Pomorski muzej – Museo del mare Piran – Pirano v letu 2015 izkazuje izgubo v višini 30.029 EUR. Zaradi negativnega izida poslovanja je bila naloga zavoda pripraviti sanacijski načrt. Direktor je skupaj sodelavci preučil stanje in poiskal možne rešitve za saniranje finančnega primanjkljaja. Cilj je bil preučiti razloge za nastalo situacijo, preveriti morebitne rezerve na prihodkovni in odhodkovni strani ter podati konkretne ukrepe in rešitve za uravnoteženo finančno poslovanje zavoda v naslednjih letih.

Namen sanacijskega načrta je bil določiti konkretne ukrepe, kako naj zavod zmanjša stroške poslovanja oziroma poveča svoje prihodke, ter ukrepe vrednostno ovrednoti. Cilj je bil tudi preučiti strategijo poslovanja zavoda in spremeniti določene smernice delovanja, ki bodo pripomogle k boljšemu finančnemu poslovanju.

Sanacijski načrt je bil predstavljen tudi na svetu zavoda dne 10.5.2016.

2. ANALIZA STANJA

Za potrebe priprave sanacijskega načrta smo izvedli sintetični pregled poslovanja zavoda v obdobju 2010-2015. Obdobje je bilo zaznamovano z gospodarsko krizo, ki je močno zaznamovala tudi poslovanje muzeja. Znižanje javnofinančnih virov, padec kupne moči prebivalstva in zmanjšanje podpore gospodarstva kulturi je vplivalo na znižanje prihodkov zavoda, kar je posledično prisililo zavod k zniževanju vseh kategorij stroškov. Zaradi namenskosti sredstev je delovanje zavoda razdeljeno na sredstva za programske in splošne stroške, sredstva za plače, sredstva za opremo in investicijsko vzdrževanje ter sredstva za projekte.

Povzetki finančnih poročil za obdobje 2010-2015 po denarnem (Priloga 1) in poslovnem toku (Priloga 2) so v prilogi sanacijskega načrta.

2.1 PRIHODKI

V proučevanem obdobju je problematično bistveno znižanje prihodkov iz sredstev javnih financ, kjer sta najbolj drastični znižanja sredstev za plače s strani Ministrstva za kulturo ter sredstev za opremo, investicije in investicijsko vzdrževanje Občine Piran. Pri tem gre pojasniti, da je Občina Piran v letih 2010 in 2011 zavodu namenila večja sredstva iz naslova pomoči k sofinanciranju dveh EU projektov (Openmuseums, Adristorical lands).

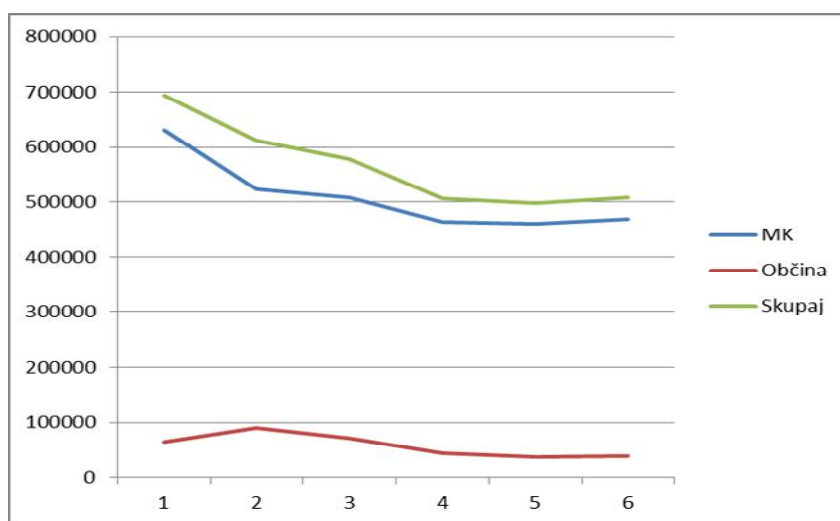
V spodnji tabeli in grafu povzemamo znižanje financiranja zavoda dveh glavnih financerjev:

Cankarjevo nabrežje 3, p.p. 103, SI - 6330 PIRAN Slovenija, tel: +386 (0)5 6710040, fax: +386 (0)5 6710050



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

| Leto | Masa za plače | Programska sredstva in sredstva za projekte | Splošni stroški | Oprema, investicije in investicijsko vzdrževanje | Interventna sredstva | Skupaj |
|------------------------|---------------|---|-----------------|--|----------------------|---------|
| Ministrstvo za kulturo | | | | | | |
| 2010 | 382.885 | 60.804 | 71.833 | | 114.927 | 630.449 |
| 2011 | 382.075 | 63.300 | 77.357 | | | 522.732 |
| 2012 | 373.294 | 58.170 | 75.875 | | | 507.339 |
| 2013 | 342.546 | 48.430 | 72.557 | | | 463.533 |
| 2014 | 348.015 | 35.000 | 75.810 | 1.400 | | 460.225 |
| 2015 | 337.251 | 50.780 | 72.019 | 1.600 | 7.800 | 469.450 |
| Občina Piran | | | | | | |
| 2010 | | 32.600 | | 30.698 | | 63.298 |
| 2011 | | 54.655 | | 35.666 | | 90.321 |
| 2012 | 13.451 | 52.456 | | 5.000 | | 70.907 |
| 2013 | 14.357 | 28.119 | | 937 | | 43.413 |
| 2014 | 13.277 | 23.000 | | 1.000 | | 37.277 |
| 2015 | | 37.902 | | 900 | | 38.802 |



Pri pregledu prejetih lastnih sredstev je razviden močen upad slednjih leta 2012, ko je bila muzeju odvzeta možnost zaračunavanja vstopnine v Muzej solinarstva, ki je pomenila velik vir za financiranje lastne dejavnosti. V praksi se je izkazalo, da kompenzirana sredstva Ministrstva za okolje, ki jih muzej prejema namesto vstopnine, ne dohajajo prihodkov od vstopnin, so nezanesljiva (izpad sredstev v letu 2015) in so vsako leto nižja, kljub načrtu upravljanja KPSS, ki določa njihovo višino. Ustanovitelja in financerja pozivamo, da ustrezno pristopijo k razreševanju problematike.



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

Gibanje lastnih sredstev se je tako med leti izjemno spreminjalo, vendar je muzej v letu 2015 ponovno pridobil nekoliko več lastnih sredstev, saj je bil izjemno uspešen pri pridobivanju sponzorjev in donatorjev, povečal se je obisk muzejskih zbirk ter prodaje publikacij in spominkov,...



2.2. ODHODKI

Z uvedbo novega plačnega sistema v letu 2008 in naknadnemu zakonskemu odpravljanju plačnih nesorazmerij so se osnovne plače v kulturi med leti povečevale. Kljub zakonski zahtevi po odpravi nesorazmerij, izplačilu dodatkov, napredovanj in napredovanj v nazive, pa je Ministrstvo za kulturo sprejelo enosmerni ukrep k znižanju mase plač za 10%. Ukrep je za Pomorski muzej pomenil velik udarec, saj je zaradi visoko izobraženega kadra ta delež predstavljal velik del lastnih sredstev. Muzej se je ukrepu prilagodil z znižanjem dodatka za dvojezičnost ter vključevanjem zaposlenih v evropske projekte. Kljub vsemu trudu, da bi stroške plač pokrili z drugimi viri, pa so ti nezanesljivi in nestalni, zato je situacija na dolgi rok nevzdržna. V letu 2015, ki je bilo prehodno leto brez EU projektov in v katerem so se sprostila napredovanja, je ta primanjkljaj predstavljal cca. 55.000 EUR. V kolikor ne bo prišlo do strukturnih sprememb, je pričakovati, da bo ta razlika iz leta v leto večja zaradi nedohajanja rasti mase plač z rastjo stroškov dela.

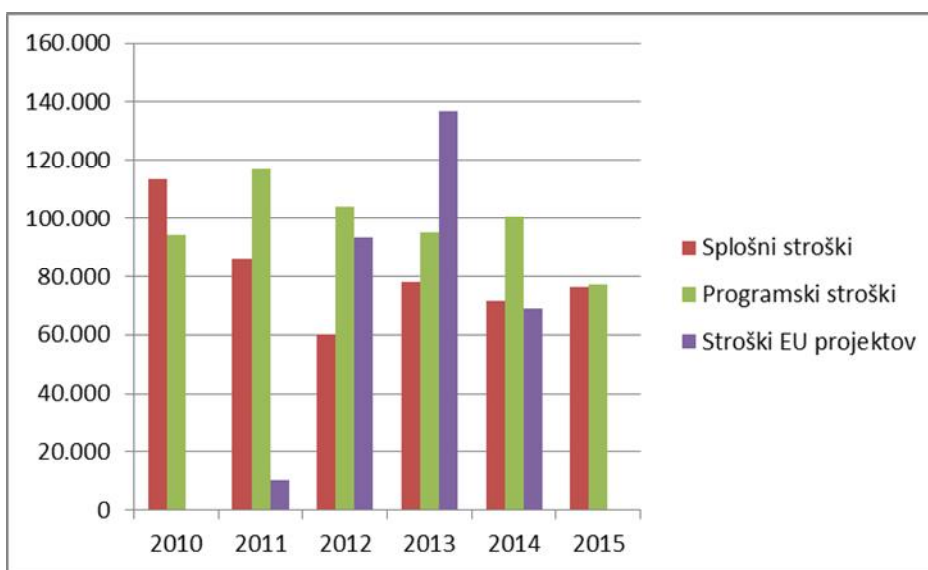
V kolikor proučimo splošne in programske stroške lahko ugotovimo, da se je njihova višina z prilagajala prejetim sredstvom. Med splošnimi stroški muzej vodi vse fiksne stroške muzeja



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

– elektrika, voda, stroške vzdrževanja, zavarovanja, varovanja,... V letih 2010 in 2011 so bili ti stroški nekoliko višji, saj je muzej prejel interventna sredstva za Muzej solinarstva, ki jih je porabil za vzdrževanje solinarskih hiš. Muzej je v tem obdobju prejel v upravljanje še dve muzejski zbirki – Tartinijevo spominsko sobo in Skladišče soli Monfort, vendar je izgubil upravljanje nad solnim fondom v Muzeju solinarstva. Splošni stroški so se ustalili na nivoju prejetih sredstev, vendar ne zagotavljajo zadostnega rednega vzdrževanja stavb in opreme.

Med programskimi stroški muzej vodi stroške rednega muzejskega delovanja (proučevanje, evidentiranje, dokumentiranje,... kulturne dediščine) in stroške programskih akcij (razstave, izdaja publikacij, delavnice,...). Tudi pri programskih stroških je tekom let opaziti upad, saj se morajo tudi ti stroški prilagajati prejetim sredstvom.



Dolgoročno so problematični tudi stroški za nakup opreme, investicijskega vzdrževanja in investicij. Pomorski muzej je v letu 2015 skupno prejel le 2.500 EUR sredstev za nakup opreme, kar je v primerjavi z leti 2010 in 2011, ko je prejel več kot 30.000 EUR, neprimerljivo. Glede na to, da muzej celotna lastna sredstva namenja kritju stroškov plač, nima zadostnih sredstev za nakup muzejskih predmetov, nadomestitev zastarelih računalnikov, zamenjavo lesenih oken, popravilo električne inštalacije, itd. Delno lahko opremo pridobi z evropskimi sredstvi, vendar je narava projektov zadostiti ciljem projekta in ne nabavi opreme in vzdrževanju rednega delovanja.



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

Kljub vsemu si je zavod v letih 2011-2014 uspešno priboril izjemno velik del evropskih sredstev – nekaj več kot 1 mio EUR – ki so zavodu omogočila nadaljnji razvoj. Z evropskimi sredstvi je moderniziral svoje zbirke in povečal njihovo zanimivost, opremil je knjižnico in recepcijo, izvedel prenovu pritličja in bistveno obogatil svoje programe, s katerimi je populariziral svoje zbirke in lokalno okolje. Kljub vsemu pa so evropska sredstva pomenila tudi velik finančni zalogaj, ki je postopoma izčrpaval lastna sredstva zavoda za pokrivanje 5% deleža financiranja (cca. 53.000 EUR), obresti iz likvidnostnih kreditov (cca. 17.000 EUR), bančnih stroškov (cca. 5.000 EUR) ter ostalih nepriznanih in drugih stroškov, ki so bili nujno potrebni za njihovo izvedbo. Pomembno pomoč je nudila Občina Piran, ki je v obdobju trajanja projektov namenila del letnih sredstev zavoda za pokrivanje lastnega deleža in nepredvidenih stroškov projektov.

Iz opisanega sledi, da je, z izjemo evropskih sredstev, zavod v preteklih letih izvedel že veliko prilagoditev z namenom, da bi svoje poslovanje uskladil z neprestanim nižanjem finančnih sredstev. Rezultat so okrnjeni redni programi, zastarela računalniška in druga oprema, zniževanje rednega in investicijskega vzdrževanja stavb in opreme (zastarela električna napeljava, propadajoče pročelje stavbe, odpadajoči omet v stavbi, prepisna lesena okna,...). Počasi se finančna situacija približuje točki preloma, ko bo zavod uspel izvajati le najnujnejše naloge, da bi v skladu z zakonom zagotovil izvajanje dejavnosti pooblaščenega muzeja. Muzej zato potrebuje podporo svojega ustanovitelja (upravno in finančno), da bo na dolgi rok uspel zadržati vrednost premoženja danega upravljanje in ga uspel celo obogatiti.

2.3. ANALIZA LETA 2015 IN IZGUBA

Pregled leta 2015 kaže, da je zavod posloval z izgubo v višini 30.029 EUR. Izguba poslovnega leta se nanaša izključno na odpis terjatev iz preteklih let. V kolikor terjatev ne bi bilo, bi zavod v letu 2015 posloval uravnovešeno. Delež financiranja MK in Občine je ostal na istem nivoju kot v letu 2014 (508.252 EUR), bistveno pa so se povečali lastni prihodki, ki so v letu 2015 prvič preseglili vrednost financiranja ustanovitelja (51.195 EUR). V letu 2015 nismo prejeli sredstev za delovanje Muzeja solinarstva od Ministrstva za okolje, zato smo njegovo delovanje bistveno omejili in sprožili odmevno medijsko akcijo.

Na odhodkovni strani smo tekoče programske in splošne stroške prilagodili višini prejetih sredstev. Program je bil izveden v celoti, in sicer pripravljene so bile tri večje razstave (Tartini 1692-1770, Rog, Pot domov), gostili smo dve gostujoči razstavi (Franjo Kersnik in Tomov), natisnili smo obsežno knjigo (Usidrali smo se na morje) ter izvedli še veliko dopolnjujočih pedagoško – andragoških aktivnosti.



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

Stroški plač za 13 zaposlenih so tudi v letu 2015 predstavljali največje finančno breme, skupno so ti znašali 389.884 EUR. Celotna lastna sredstva so bila porabljena za pokrivanje manjka pri financiranju stroška plač, ki dolgoročno predstavlja največji izziv zavoda.

Izgubo poslovnega leta v višini 30.029 EUR so povzročile odpisane terjatve iz naslova evropskih projektov, ki jih zavod ni uspel pokriti iz lastnih prihodkov, in sicer iz dveh razlogov:

a) Muzej je v drugi polovici leta močno zaznamovala revizija, ki je bila opravljena pri kontrolnem organu Službe vlade za razvoj in kohezijsko politiko, ki je preverila pravilnost evropskega projekta Openmuseums. Ta je ugotovila, da naj bi bil razpis za izbor zunanjšega finančno-administrativnega izvajalca diskriminatoren in je zato predlagala odtegnitev 10% vrednosti celotnega zneska namenjenega zunanjemu izvajalcu. Skupno je bilo tako pri zadnjem poročilu projekta Openmuseums zavrženih cca. 10.200 EUR izdatkov, ki bremenijo leto 2015.

b) Po zaključku obeh evropskih projektov je bil opravljen poračun vseh vkalkuliranih prihodkov in stroškov in ugotovljen primanjkljaj v višini 22.623 EUR. Ugotovljeno je bilo, da so bili v letu 2014 za omenjeno razliko nerealno planirani prihodki ter posledično terjatve, ki jih je bilo potrebno v celoti odpraviti v letu 2015 po prejemu vseh zaključnih poročil in zaključku obeh projektov. Razlika je bila v celoti izkazana med prevrednotovalnimi poslovnimi odhodki iz naslova odpisa terjatev. Dejansko se je izguba v višini 22.623 EUR prenesla preko vkalkuliranih prihodkov iz leta 2014, ko so bili ti nerealno planirani.

V kolikor odpisov ne bi bilo, bi zavod v letu 2015 posloval uspešno. Razloge gre iskati v poslovanju leta 2014, oziroma iz obremenitev, ki so izhajale iz poslovanja zavoda v preteklih letih, in so bile opisane predhodno.

3. PREDVIDENI UKREPI

Na podlagi analitične analize stanja smo v zavodu izluščili možne prilagoditve in spremembe, da bi sanirali nastalo finančno situacijo. Na podlagi že pridobljenih podatkov in sklenjenih novih pogodb smo vrednostno in vsebinsko povzeli potrebne ukrepe, s katerimi predvidevamo, da bomo primanjkljaj sanirali v naslednjih treh letih.



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

3.1. ZMANJŠANJE ODHODKOV

a) Revidiranje trajnih pogodb

Pomorski muzej bo preveril vse trajne pogodbe in preveril možnost znižanja fiksnih stroškov z znižanjem cene, ukinitvijo določenih (ne nujnih) storitev, redefiniranjem pogojev sodelovanja, zamenjavo ponudnikov. Ocenjujemo, da bomo z revidiranjem trajnih pogodb privarčevali cca. 2.600 EUR v letu 2016, v naslednjih letih pa cca. 4.300 EUR letno.

Pričeli smo že s kontaktiranjem obstoječih ponudnikov in z nekaterimi že izpogajali boljšo ceno, npr. s podjetjem Schindler d.o.o. za vzdrževanje dvigala, ki nam je priznalo 27% popust. Redefinirali smo pogoje sodelovanja s podjetjem Semantika d.o.o., kjer smo ukini štiri od petih licenc za program Galis (za muzejski dokumentacijski sistem) in s tem v letu 2016 prihranili cca. 1.930 EUR, v naslednjih letih pa 2.850 EUR. Ukinili smo sodelovanje s podjetjem Univar d.o.o. in izvedli sestanek s strokovnjakom za varstvo pri delu, ki nam je dal navodila, kako brez zunanjega izvajalca izvesti ustrezne aktivnosti varstva pri delu s finančnimi prihranki. Ukinitev pogodbe pomeni v letu 2016 prihranek 500 EUR, v naslednjih letih pa letno 1.100 EUR.

b) Začasno zaprtje dislociranih enot izven turistične sezone

Muzej bo preveril možnost začasnega zmanjšanja števila ur delovanja manjših zbirk izven turistične sezone (Tonina hiša, Monfort, Tartinijeva spominska soba), vendar z možnostjo najave ogleda, pri čemer ocenjujemo znižanje stroškov varovanja zbirk (študentsko in pogodbeno delo) za cca. 1.500 EUR (od leta 2017 dalje).

Statistični pregled obiska kaže, da je obisk dislociranih enot (Tonina hiša, Monfort, Tartinijeva spominska soba) v obdobju november – marec zanemarljiv in še zdaleč ne pokriva stroška odprtja zbirke. Ker muzej želi kljub vsemu omogočati ogledе svojih zbirk, bo število ur odprtja zbirk zmanjšal in urnik prilagodil terminom, ki so obiskovalcem najbolj dostopni. Omogočil pa bo tudi ogledе po predhodni najavi. Ukrep bo začasen, saj muzej dolgoročno stremi k omogočanju odprtosti svojih zbirk.

c) Zmanjšanje stroškov študentskega in pogodbenega dela z zaposlitvijo delavca preko javnih del

Pomorski muzej je s podporo Občine Piran v letu 2016 pridobil delavca s sredstvi javnih del. Delavec je z deli pričel 21.3.2016. Pomorski muzej bo delavca delno vključil v naloge, za katere se je do sedaj posluževal zunanjih storitev zaradi pomanjkanja lastnega kadra. Z



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

zaposlitvijo delavca preko javnih del predvidevamo, da bo muzej v letu 2016 prihranil na stroških študentskega in pogodbenega dela v višini cca. 1.500 EUR. Tudi na naslednjih razpisih si bo muzej prizadeval pridobiti javne delavce in s tem občasno razbremeniti stroške zunanjih sodelavcev.

3.2. POVEČANJE PRIHODKOV

a) Pomoč ustanovitelja

Zavod si prizadeva, da bi del sredstev pridobil s strani ustanovitelja. Muzej se nahaja veliki likvidnostni stiski, zato je nujno potreben priliv sredstev, ki bi delno razbremenil zamude pri plačilih, ki sedaj znašajo že 40 dni. Muzej si prizadeva, da bi z ostalimi ukrepi bistveno izboljšal svojo finančno situacijo, vendar so vsi ukrepi srednjeročne oziroma dolgoročne narave, zato bo njihov rezultat viden postopno, največji učinki pa bodo sledili v prihodnjih letih. Trenutno ocenjujemo, da bi za delno zmanjšanje likvidnostne stiske potrebovali 10.200 EUR, s čemer bi delno pokrili že zapadle obveznosti, delno pa obveznosti iz naslova kredita za likvidnostno premoščanje evropskih projektov.

b) Povečanje sponzorskih in donatorskih sredstev

Zavod bo pospešeno iskal sponzorje in donatorje – ocenjujemo, da bomo na letnem nivoju pridobili, poleg dosedanjih, še dodatnih 2.000 EUR sponzorskih in donatorskih sredstev za financiranje delovanja zavoda.

Pomorski muzej je bil v letu 2015 izjemno uspešen pri pridobivanju sponzorskih in donatorskih sredstev, saj je za financiranje svojih programov pridobil 9.960 EUR. V letu 2016 smo že pričeli s promocijo načrtovanih akcij dosedanjim sponzorjem, za dosego cilja pa bo potrebno pridobiti še nekatere nove. Na podlagi preteklih izkušenj ugotavljamo, da bo za financiranje primerna predvsem knjiga Poti soli, ki bo izdana v drugi polovici leta. Tudi v naslednjih letih bomo program pripravljali tako, da bomo lahko morebitnim sponzorjem ponudili medijsko odmevne akcije, ki bi lahko pritegnile njihovo financiranje.



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

3.3. SPREMEMBA STRATEGIJE POSLOVANJA ZAVODA

a) Zmanjšanje stroškov planiranih programskih akcij

Muzej bo v letu 2016 poskušal znižati vse stroške planiranih programskih akcij, ki so bile potrjene v finančnem načrtu 2016. Tudi finančni načrti za prihodnji leti bodo planirani v podobnih obsegih z omejitvijo določenih stroškov in poudarkom na vsebini.

Pregledan je bil obstoječi finančni načrt in preučene vse možnosti, katere stroške bi lahko znižali in bi kljub temu ohranili glavno vsebino akcije. Že sprejeti konkretni ukrepi so zmanjšanje oziroma ukinitvev stroškov reprezentance, prehod iz pisnih vabil na elektronska, kjer je to možno, ponovna preučitev kvalitete nabavljenih materialov za tisk panojev in publikacij, manjši obseg prilagoditve razstavnega prostora začasne razstave v razstavišču Monfort. Tudi v nadaljevanju leta bomo stremeli k sprotnim prilagoditvam akcij, ki bi omogočile finančne prihranke.

b) Povečanje promocije muzejskih zbirk

Še večji poudarek bo na promociji muzejskih zbirk in publikacij. Še bolj intenzivno bomo delali na komunikaciji in promociji pri turističnih agencijah na našem območju in se z različnimi spodbudami (cena, vrsta storitve) poskušali dogovoriti za povečanje obiska. Podobno bomo poskušali vzpostaviti kontakt s šolami. Veliko bomo delali na promociji izdanih publikacij – v letu 2016 bo izdana knjiga Solne poti, za katero pričakujemo veliko zanimanja.

Poskušali se bomo povezati z lokalnimi akterji in oblikovati skupne ponudbe. V letu 2016 smo že sklenili sporazum z Akvarijem Piran, kjer obiskovalci, ki obišejo obe inštituciji pridobijo popust pri obisku obeh. Podobno se dogovarjamo s Pizzerijo Batana.

b1.) Posredna pomoč ustanovitelja (Občina Piran) pri promociji

Ključnega pomena za promocijo muzeja in nadaljnjo povečanje števila obiskovalcev bo tudi uresničitev že najavljenega načrta postavitve usmerjevalnih tabel v mestu in pred mestom Piran.

c) Večja tržna naravnost

Muzej bo poskušal spremeniti svoje delovanje z večjo tržno naravnostjo z uvedbo plačljivih strokovnih storitev, ki so bile do sedaj brezplačne kot del izvajanja javne službe.



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

Že v letu 2015 je muzej uspešno izpeljal predavanja in pedagoške storitve za zunanje naročnike. V naslednjih letih želimo nadaljevati ta trend, pri čemer bomo vrednostno ovrednotili storitve, ki smo jih do sedaj izvajali brezplačno. V pripravi je cenik strokovnih storitev, ki bo predvidel zaračunavanje ekspertiz, recenzij, svetovanj in drugega strokovnega dela kustosov. Muzej se bo poskušal aktivno vključiti v organizacijo storitev za zunanje uporabnike, pri čemer bi si lahko zagotovil dodaten vir dohodkov. Prav tako je že v pripravi popravek cenika pisarniških storitev (fotokopiranje, skeniranje, itd.).

Muzej bo bolj trženjsko naravnani tudi pri pripravi svojih finančnih načrtov, tako da bo v program dela vključil tudi medijsko pomembne akcije, ki bi lahko pritegnile več sponzorjev in donatorjev ter obiskovalcev. Cilj bo izboljšati prepoznavnost muzeja in pritegniti morebitne deležnike k sodelovanju.

V letu 2015 je muzej uspešno izvedel promocijo knjige Usidrali smo se na morje, ki je bila tudi finančno izjemno uspešna, saj se je strošek njene izdaje s prodajo in sponzorskimi sredstvi skoraj pokrila. Podobno želimo doseči tudi v letu 2016 s knjigo Poti soli, prav tako pa bomo v letu 2017 in 2018 poskušali izluščiti programe, ki bi bili lahko podobno uspešni.

č) Sprotno spremljanje realizacije

Zaradi finančne situacije se je pojavila potreba, da se finančno stanje spremlja bolj detajlno in v krajših intervalih. Mesečno oziroma ob zaključku programskih akcij se bodo pripravljala poročila o realizaciji po posameznih akcijah in ugotavljala morebitna razhajanja. Računovodja zavoda bo sprotno obveščala direktorja o morebitnih razhajanjih od planiranih vrednostih.

d) Preseganje programa

V preteklosti so se velikokrat pojavile situacije, ko je bil muzej pozvan k sodelovanju pri določenih pomembnih akcijah, ki so imele tudi finančne posledice. Muzej je situacijo reševal tako, da je t.i. »ad-hoc« akcije nadomestil s planiranimi, v kolikor je bilo to možno, oziroma je akcije financiral z lastnimi sredstvi. Ker bodo v naslednjih letih dodatna lastna sredstva namenjena predvsem financiranju primanjkljaja, bo muzej v takih akcijah sodeloval le v primeru, da bo zanje pridobil dodatna sredstva oziroma te ne bodo predstavljale dodatnega stroška za zavod.



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

e) Evropska sredstva

Pomorski muzej se bo trudil pridobiti zadostni del evropskih sredstev, ki bodo zavodu omogočila izvedbo kvalitetnejšega in obsežnejšega programa, izboljšala opremljenost muzejskih zbirk in omogočila delne izboljšave infrastrukture. S pridobitvijo evropskih sredstev bo Pomorski muzej prilagodil svoje programe tako, da bo v delo vključil predvsem interne zaposlene in s tem zagotovil delež sredstev za plače, ki so do sedaj bremenila lastne prihodke zavoda. S tem bo zavod pridobil prepotrebna lastna sredstva, s katerimi je v preteklosti uspel financirati tudi programski del delovanja in nabavo opreme. V trenutni situaciji pa bi bistveno lažje in hitreje uspel zakrpati finančni primanjkljaj.

Kljub pozitivnim učinkom evropskih projektov pa se je potrebno zavedati, da bo zavod moral prispevati 15% delež sredstev za njihovo izvedbo, za kar bo potreboval finančno pomoč tako ustanovitelja kot glavnega financerja Ministrstva za kulturo. Prav tako bo potreboval podporo pri najemu kredita za likvidnostno premoščanje.

Dne 15.4.2016 smo s strani programa Interreg Central Europe prejeli potrditev, da bosta financirana dva evropska projekta, in sicer Come-In! In YouInHerit v skupni višini 445.304,85 EUR. Zavod je bil v razpisu izjemno uspešen, projekta pa bosta zagotovila sredstva za boljše delovanje v obdobju 1.7.2016 do 30.6.2019. Podobno pričakujemo rezultate programa Slovenija – Hrvaška, kjer je zavod prijavil 4 projekte.

f) Racionalizacija poslovanja

Zavod bo poskušal delovati še bolj racionalno na vseh področjih poslovanja.



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

4. POVZETEK PREDLOGOV IN POTENCIALNI PRIHRANKI

| SANACIJSKI UKREPI IN ROKI ZA NJIHOVO IZVEDBO ZA OBDOBJE 2016-2018 | | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------|---|--|
| UKREP | OCENJEN UČINEK V LETU 2016 | OCENJEN UČINEK V LETU 2017 | OCENJEN UČINEK V LETU 2018 | ROK ZA IZVEDBO | IZVEDBA | KONKRETIZIRANJE UKREPA V 2016 TER MOŽNI UKREPI V 2017 IN 2018 |
| ZMANJŠANJE ODHODKOV | | | | | | |
| Zmanjšanje števila licenc za muzejski dokumentacijski program in prenos programa na server | 1.930 | 2.850 | 2.850 | april 2016 | - ukinitve 4 licenc in sklenitev nove pogodbe o sodelovanju s podjetjem Semantika d.o.o. | Licence smo s 1.4. ukinili. Ukrep bo vplival na poslovanje tudi v prihodnjih letih. |
| Zmanjšanje stroškov rednega vzdrževanja dvigala | 240 | 360 | 360 | april 2016 | - pridobitev popusta in sklenitev aneksa k pogodbi s podjetjem Schindler d.o.o. | Sklenili smo ugodnejšo pogodbo s 1.4.2016. Ukrep bo vplival na poslovanje tudi v prihodnjih letih. |
| Ukinitev pogodbenih storitev varstva pri delu in usposabljanje lastnega kadra za zagotovitev zakonskih zahtev | 500 | 1.100 | 1.100 | junij 2016 | - preklic pogodbe o dolgoročnem sodelovanju s podjetjem Univar d.o.o. - usposabljanje delavcev za zagotovitev zakonskih in varnostnih potreb | Pogodbo smo preklicali s 24.4.2016. Izvedli smo sestanek z varnostnim inženirjem, ki je navedel potrebne ukrepe za zadostitev varnostnih zahtev. Usposabljanje zaposlenih bo izvedeno v prvi polovici maja 2016. Ukrep bo vplival na poslovanje tudi v prihodnjih letih. |
| Začasno zmanjšanje števila ur delovanja dislociranih enot izven turistične sezone - začasni ukrep | 700 | 1.500 | 1.500 | celo leto | - zmanjšanje števila ur delovanja Tonine hiše v obdobju november - marec in zagotavljanje odprtosti s predhodnimi najjavami - zmanjšanje števila ur delovanja Zbirke ladjedelnštva v Monfortu v obdobju oktober - april in zagotavljanje odprtosti s predhodnimi najjavami | Tonina hiša bo v obdobju od 15. novembra 2016 odprta le za najavljene goste. Zbirka ladjedelnštva bo v obdobju od 1. oktobra odprta le med tednom, ko bo tam prisoten kustos, ter za najavljene goste. Ukrep bo vplival na poslovanje tudi v prihodnjih letih, vendar je začasne narave. |
| Zmanjšanje stroškov študentskega in pogodbenega dela zaradi zaposlitve delavca preko javnih del | 1.500 | | | celo leto | - delavec preko javnih del bo deloma opravljal delo, za katerega smo do sedaj najemali študente in pogodbenike - priprava razstav, varovanje zbirk | Pogodba o javnem delu je bila sklenjena z 21.3.2016. V prihodnjih letih bomo kandidirali tudi na druga javna povabila in poskušali pridobiti dodatne delavce. |
| POVEČANJE PRIHODKOV | | | | | | |
| Povečanje sponzorskih in donatorskih sredstev | 2.000 | 2.000 | 2.000 | celo leto | - priprava medijsko odmevnih akcij, ki privabijo možne sponzorje in donatorje - pospešeno iskanje sponzorjev in donatorjev | Na osnovi medijsko uspešne izdaje knjige "Usidrali smo se na morje" v 2015, bo v letu 2016 podobno izdana knjiga "Poti soli", za katero smo že intenzivno pričeli s pridobivanjem zagotovil za sponzorska sredstva. Podobno bomo predvidli akcije v letih 2017 in 2018. |
| Sredstva Občine Piran | 10.200 | | | maj 2016 | - priprava sanacijskega načrta z obrazložitvijo | Priprava sanacijskega načrta |



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

| OSTALI UKREPI, KI IZVIRAJO IZ SPREMEMBE STRATEGIJE POSLOVANJA IN JIH JE TEŽJE FINANČNO OVREDNOTITI | | | | | | |
|---|---------------|--------------|--------------|---------------|---|---|
| Zmanjšanje stroškov planiranih programskih akcij na le najnujnejše | | | | celo leto | - preučiti finančno konstrukcijo vsake programske akcije in ohraniti le nujne stroške za njihovo izvedbo | Zmanjšanje oziroma ukinitve stroškov reprezentance, prehod iz pisnih vabil na elektronska, kjer je to možno, ponovna preučitev kvalitete nabavljenih materialov za tisk panojev in publikacij,... |
| Povečanje števila obiskovalcev in posledično povečanje prodaje | | | | trajna naloga | - bolj intenzivno sodelovanje s šolami, turističnimi agencijami in turističnimi organizacijami, povezava z lokalnimi hoteli in drugimi institucijami s skupnimi promocijami | Skupna promocija z Akvarijem Piran s ponudbo popusta ob sočasnem obisku obeh institucij, sodelovanje s Pizzerio Batana s ponudbo popusta ob sočasnem obisku obeh. Obiski šol s predstavitvijo muzeja. |
| Večja tržna naravnost z uvedbo plačljivih strokovnih storitev, ki so bile do sedaj brezplačne | | | | trajna naloga | - potrebno je ugotoviti možne zaračunljive storitve in jih primerno ovrednotiti. | V pripravi je cenik strokovnih in pisarniških storitev. |
| Večja tržna naravnost pri pripravi finančnih načrtov in programov dela s poudarkom na izvedbi aktivnosti, ki potencialno lahko prinašajo večje prihodke | | | | trajna naloga | - osredotočanje na programske aktivnosti, ki bi lahko bile bolj zanimive za širšo javnost in bi prinesle večje finančne koristi | Izdaja plačljivih publikacij, izvedba pedagoško - andragoških delavnic, priprava medijsko zanimivih akcij,... |
| Mesečno spremljanje finančne realizacije programa dela po izvedenih akcijah, programskih in splošnih stroških, stroških plač ter investicijah | | | | trajna naloga | - direktor bo mesečno preverjal usklajenost finančnega načrta z realizacijo, in sicer po kategorijah stroškov - stroški dela, splošni in programski stroški, programske akcije in investicije | Mesečno finančno poročanje ter poročanje po akcijah. |
| Preseganje programa le v delih, ki ne prinašajo dodatnih finančnih obremenitev oziroma ki so plačljivi | | | | trajna naloga | - direktor bo odobril le tiste programe, ki so predvideni v finančnem načrtu, oziroma nimajo finančnih posledic za zavod | |
| Pridobivanje evropskih sredstev | | | | trajna naloga | - še naprej se je potrebno prijavljati na razpise za pridobitev evropskih sredstev s katerimi bi lahko muzej izpeljal bogatejše programe, pridobil nujno opremo in izvedel pomembne investicije. Pomemben del sredstev bi namenil tudi pokrivanju primanjkljaja pri plačah. | Potrjena sta dva projekta na programu Interreg Central Europe (Come-In in YouInHerit) v skupni vrednosti 445.304,85 EUR, v prvih fazah sprejetja so 4 projekti na programu Slovenija - Hrvaška, v pripravi so projekti Slovenija - Italija. |
| Racionalizacija poslovanja | | | | trajna naloga | - prizadevanje k še večji racionalnosti pri poslovanju | |
| SKUPAJ PREDVIDENI UKREPI - PRIHRANKI | 17.070 | 7.810 | 7.810 | | | |



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

5. SKLEP

Izvedba sanacije primanjkljaja bo izjemno zahtevna naloga, ki bo bistveno vplivala na nadaljnje delovanje zavoda. Zavod je že do sedaj deloval zelo okrnjeno. Vrednosti izvedenih vsebinskih programov so se bistveno znižale, zelo nizka so tudi vlaganja v investicijsko vzdrževanje in opremo. Kljub vsemu je zavod predvsem s prilivom evropskih sredstev v preteklih letih uspel izvesti veliko izboljšav in obogatiti svoje zbirke. Dodatna racionalizacija delovanja bo delno okrnila programe, vendar bo dolgoročno stabilizirala finančno stanje zavoda.

Na podlagi navedenih ukrepov ocenjujemo, da bo muzej pokrtil primanjkljaj v naslednjih treh letih na naslednji način:

| | 2016 | 2017 | 2018 | Skupaj |
|-----------------------------|--------|-------|-------|--------|
| Sredstva ustanovitelja | 10.200 | | | 10.200 |
| Povečanje lastnih prihodkov | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 6.000 |
| Zmanjšanje stroškov | 4.870 | 5.810 | 5.810 | 16.490 |
| Skupaj | 17.070 | 7.810 | 7.810 | 32.690 |

Pomorski muzej je v letu 2016 uspešno pričel z vsemi aktivnostmi za povečanje prihodkov in zmanjšanje stroškov. Kljub vsemu bodo rezultati racionalizacije poslovanja vidni šele srednjeročno oziroma dolgoročno. Zavod se v tem trenutku sooča z velikimi likvidnostnimi težavami, zato je njegova prioriteta, da pridobi v najkrajšem času zadostni del likvidnih sredstev.

Piran, 26.04.2016

Številka: _____/2016

Pripravila:
Nanika Kokalj

Direktor:
Franco Juri



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

Priloga 1 – Povzetek finančnih poročil po denarnem toku 2010-2015

| POVZETEK FINANČNIH POROČIL PO DENARNEM TOKU 2010-2015 | | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Prihodki in odhodki določenih uporabnikov po načelu denarnega toka v EUR | | | | | | |
| | Realizacija 2010 | Realizacija 2011 | Realizacija 2012 | Realizacija 2013 | Realizacija 2014 | Realizacija 2015 |
| I. SKUPAJ PRIHODKI (1.+ 2.) | 754.339 | 686.732 | 670.476 | 888.395 | 984.402 | 597.059 |
| 1. PRIHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE | 754.339 | 686.732 | 670.476 | 888.395 | 984.402 | 597.059 |
| A. PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC | 693.747 | 613.053 | 598.414 | 540.073 | 577.765 | 519.785 |
| a. Prejeta sredstva iz državnega proračuna | 630.449 | 522.732 | 521.980 | 480.163 | 483.270 | 469.450 |
| I. MINISTRSTVO ZA KULTURO | 630.449 | 522.732 | 507.339 | 463.533 | 460.226 | 469.450 |
| 1.1. Sredstva za plače zaposlenih (bruto plače in dodatki, drugi osebni prejemki, prispevki delodajalca, premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja) | 382.885 | 382.075 | 373.294 | 342.546 | 348.016 | 337.251 |
| 1.2. Sredstva za izdatke za blago in storitve | 188.514 | 140.657 | 134.045 | 120.987 | 110.810 | 130.599 |
| 1.3. Sredstva za nakup opreme in investicijsko vzdrževanje | 6.202 | | | | 1.400 | 1.600 |
| 1.4. Sredstva z investicije | 52.848 | | | | | |
| 2. DRUGA MINISTRSTVA | 0 | 0 | 14.641 | 16.630 | 22.968 | 0 |
| 2.2. Sredstva za izdatke za blago in storitve | | | 14.641 | 16.630 | 22.968 | |
| 3. DRUGI PRIHODKI IZ DRŽAVNEGA PRORAČUNA : | 0 | 0 | 0 | 0 | 77 | 0 |
| 3.1. Sredstva za javna dela, ki jih prispeva Zavod za zaposlovanje | | | | | 77 | |
| b. Prejeta sredstva iz občinskih proračunov | 63.298 | 90.321 | 70.907 | 43.413 | 37.277 | 38.802 |
| b.1. Sredstva za plače zaposlenih (bruto plače in dodatki, drugi osebni prejemki, prispevki delodajalca, premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja.) | | | 13.451 | 14.357 | 13.277 | |
| b.2. Sredstva za izdatke za blago in storitve | 32.600 | 39.100 | 12.480 | 23.000 | 23.000 | 37.902 |
| b.3. Sredstva za nakup opreme in investicijsko vzdrževanje | 6.000 | 24.506 | 5.000 | 937 | 1.000 | 900 |
| b.4. Sredstva za projekte | | 15.555 | 39.976 | 5.119 | | |
| b.5. Sredstva za investicije | 24.698 | 11.160 | | | | |
| f. Prejeta sredstva iz državnega proračuna iz sredstev proračuna Evropske unije | | | 5.527 | 16.497 | 57.218 | 11.533 |
| B. DRUGI PRIHODKI ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI JAVNE SLUŽBE brez EU sredstev | 60.592 | 73.679 | 29.562 | 23.981 | 32.512 | 51.195 |
| 1. Prihodki od prodaje blaga in storitev iz naslova izvajanja javne službe: vstopnine, prodaja publikacij in muzejskih spominkov, sponzorstva, druge plačljive storitve | 56.464 | 59.622 | 27.551 | 22.933 | 27.373 | 44.211 |
| 2. Prejete obresti | 290 | 342 | 138 | 315 | 99 | 16 |
| 4. Drugi tekoči prihodki | 1.208 | 7.195 | 673 | 733 | 2.590 | 468 |
| 6. Prejete donacije: | 2.630 | 6.520 | 1.200 | 0 | 2.450 | 6.500 |
| C. EU SREDSTVA IN EU-JA | | | 42.500 | 324.341 | 374.124 | 26.079 |
| II. SKUPAJ ODHODKI (1. + 2.) | 743.025 | 734.382 | 788.253 | 1.128.763 | 760.993 | 561.518 |
| 1. ODHODKI ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE | 743.025 | 734.382 | 788.253 | 1.128.763 | 760.993 | 561.518 |
| A. in B. PLAČE, PRISPEVKI DELODAJALCA IN DRUGI IZDATKI ZAPOSLENIM | 435.768 | 437.786 | 476.218 | 450.652 | 459.916 | 399.073 |
| 1. ZAPOSLENI, KI JIH FINANCIRA MINISTRSTVO ZA KULTURO | 387.303 | 387.552 | 373.647 | 349.295 | 344.729 | 371.160 |
| 2. ZAPOSLENI, KI SO FINANCIRANI IZ DRUGIH VIROV (druga ministrstva, lastni prihodki, javna dela) | 48.465 | 50.234 | 102.571 | 101.357 | 115.187 | 27.913 |
| C. IZDATKI ZA BLAGO IN STORITVE ZA IZVAJANJE JAVNE SLUŽBE | 207.656 | 213.563 | 257.513 | 310.127 | 241.631 | 153.764 |
| C.1. Splošni stroški delovanja | 113.516 | 86.232 | 59.943 | 77.953 | 71.589 | 76.423 |
| C.2. Programski materialni stroški | 94.140 | 117.046 | 104.280 | 95.049 | 100.861 | 77.341 |
| C.3. Za projekte (financirani izključno iz drugih virov, ne iz proračuna MK) | | 10.285 | 93.290 | 137.125 | 69.181 | 0 |
| D. + E. PLAČILA DOMAČIH IN TUJIH OBRESTI | | | 801 | 5.444 | 7.075 | 3.676 |
| J. INVESTICIJSKI ODHODKI | 99.601 | 83.033 | 53.721 | 362.540 | 52.370 | 5.005 |
| III. / 1 PRESEŽEK PRIHODKOV NAD ODHODKI | 11.314 | 0 | 0 | 0 | 223.409 | 35.541 |
| III. / 2 PRESEŽEK ODHODKOV NAD PRIHODKI | 0 | 47.650 | 117.777 | 240.368 | 0 | 0 |
| IX/1 NETO ZADOLŽEVANJE | 0 | 0 | 109.221 | 220.381 | 0 | 0 |
| IX/2 NETO ODPLAČILO DOLGA | 0 | 0 | 0 | 0 | 211.949 | 50.664 |
| X/1 POVEČANJE SREDSTEV NA RAČUNIH | 11.314 | 0 | 0 | 0 | 11.460 | 0 |
| X/2 ZMANJŠANJE SREDSTEV NA RAČUNIH | 0 | 47.650 | 8.556 | 19.987 | 0 | 15.123 |



POMORSKI MUZEJ - MUSEO DEL MARE "SERGEJ MAŠERA" PIRAN - PIRANO

Priloga 2 – Povzetek finančnih poročil po poslovnem toku 2010-2015

| POVZETEK FINANČNIH POROČIL PO POSLOVNEM TOKU ZA 2010-2015 | | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Prihodki in in odhodki določenih uporabnikov | | | | | | |
| nto | Realizacija 2010 | Realizacija 2011 | Realizacija 2012 | Realizacija 2013 | Realizacija 2014 | Realizacija 2015 |
| A. PRIHODKI OD POSLOVANJA (1.+2.) | 660.803 | 674.320 | 753.980 | 908.679 | 697.469 | 562.919 |
| PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV | 652.932 | 662.825 | 750.380 | 903.780 | 691.438 | 550.154 |
| I. PRIHODKI IZ SREDSTEV JAVNIH FINANC | 599.658 | 580.187 | 589.134 | 587.633 | 534.261 | 510.826 |
| a. Prihodki iz državnega proračuna | 560.311 | 534.733 | 517.156 | 534.810 | 499.136 | 472.924 |
| I. MINISTRSTVO ZA KULTURO | 560.311 | 534.733 | 480.578 | 485.117 | 463.790 | 472.924 |
| 1.1. Sredstva za plače zaposlenih (bruto plače in dodatki, drugi osebni prejemki, prispevki delodajalca, premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja) | 382.238 | 382.824 | 372.995 | 339.630 | 352.980 | 334.576 |
| 1.2. Sredstva za splošne stroške delovanja | 127.898 | 77.357 | 62.955 | 75.257 | 75.810 | 89.233 |
| 1.3. Sredstva za programske materialne stroške | 50.175 | 74.552 | 44.628 | 70.230 | 35.000 | 49.115 |
| 2. DRUGA MINISTRSTVA | 0 | 0 | 20.152 | 14.684 | 19.479 | 0 |
| 2.3. Sredstva za programske materialne stroške | | | 20.152 | 14.684 | 19.479 | |
| 3. DRUGI PRIHODKI IZ JAVNIH FINANC | 0 | 0 | 16.426 | 35.009 | 15.867 | 0 |
| 3.3. Prihodki iz državnega proračuna iz sredstev proračuna EU | | | 16.426 | 35.009 | 15.867 | |
| b. Prihodki iz proračunov lokalnih skupnosti | 39.347 | 45.454 | 71.978 | 52.823 | 35.125 | 37.902 |
| b.1. Sredstva za plače zaposlenih (bruto plače in dodatki, drugi osebni prejemki, prispevki delodajalca, premije kolektivnega dodatnega pokojninskega zavarovanja) | | | 14.624 | 14.336 | 12.125 | |
| b.2. Sredstva za splošne stroške delovanja | 6.747 | 4.891 | 17.446 | | | |
| b.3. Sredstva za programske materialne stroške | 32.600 | 39.100 | 35.010 | 23.000 | 23.000 | 37.902 |
| b.4. Drugo (navedite) | | 1.463 | 4.898 | 15.487 | | |
| II. DRUGI PRIHODKI OD PRODAJE PROIZVODOV IN STORITEV NA DOMAČEM IN TUJEM TRGU | 52.274 | 77.638 | 160.046 | 316.147 | 155.927 | 32.828 |
| 1. Prihodki od prodaje storitev: | 52.274 | 49.473 | 20.423 | 18.575 | 21.054 | 32.828 |
| 3. Prihodki iz proračuna Evropske unije | 0 | 28.165 | 139.623 | 297.572 | 134.873 | 0 |
| III. PRIHODKI OD DONACIJ, NAMENJENIH POKRIVANJU STR. PROIZVODOV IN STORITEV: | 1.000 | 5.000 | 1.200 | 0 | 1.250 | 6.500 |
| PRIHODKI OD PRODAJE BLAGA IN MATERIALA | 7.871 | 11.495 | 3.600 | 4.899 | 6.031 | 12.765 |
| B. FINANČNI PRIHODKI | 270 | 293 | 144 | 304 | 107 | 459 |
| C. DRUGI PRIHODKI | | 7.487 | 530 | 687 | 2.526 | 1.753 |
| D. CELOTNI PRIHODKI | 661.073 | 682.100 | 754.654 | 909.670 | 700.102 | 565.131 |
| E. STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV | 209.255 | 226.788 | 270.498 | 436.955 | 230.334 | 166.706 |
| NABAVNA VREDNOST PRODANEGA MATERIALA IN BLAGA | 2.973 | 2.444 | 2.063 | 1.367 | 2.536 | 7.338 |
| STROŠKI MATERIALA | 39.192 | 36.451 | 32.851 | 30.886 | 33.285 | 35.641 |
| splošni stroški delovanja | 24.531 | 20.557 | 19.124 | 18.683 | 17.796 | 20.735 |
| programski stroški | 14.661 | 15.813 | 12.212 | 10.950 | 15.317 | 14.906 |
| projekti, ki niso financirani iz proračuna MK | | 81 | 1.515 | 1.253 | 172 | |
| STROŠKI STORITEV | 167.090 | 187.893 | 235.584 | 404.702 | 194.513 | 123.727 |
| splošni stroški delovanja | 98.418 | 71.023 | 55.966 | 60.996 | 51.883 | 61.437 |
| programski stroški | 68.672 | 101.996 | 85.968 | 83.688 | 80.483 | 62.290 |
| projekti, ki niso financirani iz proračuna MK | | 14.874 | 93.650 | 260.018 | 62.147 | |
| F. STROŠKI DELA | 433.951 | 446.888 | 467.526 | 461.613 | 457.555 | 389.884 |
| 1. ZAPOSLENI, KI IJH FINANCIRA MINISTRSTVO ZA KULTURO | 387.300 | 387.801 | 369.218 | 364.543 | 349.259 | 362.448 |
| 2. ZAPOSLENI, KI SO FINANCIRANI IZ DRUGIH VIROV (druga ministrstva, lastni prihodki, javna dela) | 46.651 | 59.087 | 98.308 | 97.070 | 108.295 | 27.436 |
| G. AMORTIZACIJA | 2.860 | 3.371 | 6.002 | 8.851 | 3.640 | 2.010 |
| J. DRUGI STROŠKI | 449 | 592 | 801 | 602 | 662 | 609 |
| K. FINANČNI ODHODKI | 303 | 86 | 1.250 | 6.386 | 6.026 | 3.555 |
| L. DRUGI ODHODKI | 3 | | | 12 | 50 | 14 |
| M. PREVREDNOTOVALNI POSLOVNI ODHODKI | 3.441 | 343 | | | | 32.331 |
| N. CELOTNI ODHODKI | 650.262 | 678.068 | 746.077 | 914.419 | 698.268 | 595.109 |
| O. PRESEŽEK PRIHODKOV | 10.811 | 4.032 | 8.577 | 0 | 1.835 | 0 |
| P. PRESEŽEK ODHODKOV | 0 | 0 | 0 | 4.749 | 0 | 29.978 |