



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT

L J U D S K A U N I V E R Z A  
S L O V E N S K A B I S T R I C A

Partizanska ulica 22, 2310 Slov. Bistrica

02 843 0730, 041 682 596, [www.lu-sb.si](http://www.lu-sb.si), [info@lu-sb.si](mailto:info@lu-sb.si)



*Naložba v vašo prihodnost*  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad

# IZDELAVA FINANČNEGA NAČRTA V JAVNEM ZAVODU X

Romanca Steinbacher

## **KAZALO**

<b>1</b>	<b>FINANČNI NAČRT .....</b>	<b>3</b>
1.1	Pomen in metode finančnega načrtovanja.....	4
1.2	Zakonske podlage za pripravo finančnega načrta v javnem zavodu.....	7
<b>2</b>	<b>PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA X .....</b>	<b>9</b>
2.1	Finančno načrtovanje v javnem zavodu x.....	11
2.1.1	Pomen sodelovanja različnih služb v organizaciji pri izdelavi finančnega načrta 11	
2.1.2	Zbiranje informacij, potrebnih za izdelavo finančnega načrta .....	12
<b>3</b>	<b>PRIMER FINANČNEGA NAČRTA V JAVNEM ZAVODU X .....</b>	<b>14</b>
3.1	Analiza realizacije finančnega načrta za leto 2010 .....	21
3.2	Podlage za izdelavo finančnega načrta za leto 2011 .....	28
<b>4</b>	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>30</b>

# 1 FINANČNI NAČRT

Finančni načrti so se pojavili v velikih industrijskih organizacijah v dvajsetih letih prejšnjega stoletja. Pomenili so orodje za upravljanje stroškov in denarnih tokov. V šestdesetih letih so se nato preoblikovali v pogodbe o vnaprej določenih ciljnih uspešnosti dela. Eden najpomembnejših zgodovinarjev računovodstva v ZDA, profesor Tom Jonson, je dejal, da so podjetja v tem času bolj začela uporabljati računovodske podatke (stroške, donosnost investicij, neto dohodek) za motiviranje osebja na vseh ravneh in ne le za beleženje podatkov. Finančni načrt organizacije se praviloma nanaša na obdobje enega leta in nadrejenim omogoča nadzor nad ustvarjenimi rezultati, posameznike in ekipe pa zavezuje k doseganju dogovorjenih rezultatov (Vodušek, 2009, 19).

Pri finančnem načrtu je pomembno, da vsebuje fiksne cilje, ki so določeni za leto naprej in so opredeljeni s finančnimi številkam. Značilni cilji so dobiček, prodaja, stroški, donosnost kapitala. Vsebovati mora izkaz stanja virov in ko so ti dogovorjeni na ravni celotne organizacije, se dodelijo posameznim enotam. K njemu morajo biti zavezane vse enote v organizaciji in opredeljene morajo biti tudi obveznosti, ki jih imajo te med seboj. Pomemben je dogovor o načinu in pogostosti poročanja o doseženih rezultatih in ciljnih, zastavljenih v finančnem načrtu.

S spremljanjem realizacije finančnega načrta in izpolnjevanjem ciljev, ki so v njem zastavljeni, zagotavljamo uspešno poslovanje organizacije, omogoča pa nam tudi sprejemanje sprotnih odločitev, da ne prihaja do večjih odstopanj.

## **1.1 Pomen in metode finančnega načrtovanja**

Finančni načrti se sestavljajo za notranje in zunanje uporabnike. Da lahko pripravimo celovit finančni načrt za celotno organizacijo, moramo najprej izdelati različne predračune za posamezna področja, izdelke, storitve.

Računovodsko predračunavanje je sestavni del računovodstva, ki je usmerjeno v zbiranje, vsebinsko urejanje in obdelovanje podatkov v prihodnosti predvidenih poslovnih procesov in stanj, ki zaradi izražanja v denarni merski enoti omogočajo prikazati sliko o celotnem prihodnjem poslovanju (Turk, Melavc, 2001, 27).

V okviru načrtovanja, kot odločevalne funkcije, so računovodski predračuni podlaga za sprejemanje poslovnih odločitev. Računovodsko predračunavanje zajema samo del informacijske funkcije obravnavanja podatkov o prihodnosti in ga je potrebno razlikovati od načrtovanja kot odločevalne funkcije. Načrtovanje kot odločevalna funkcija je na podlagi predvidevanja prihodnosti določanje prihodnjega delovanja, ki obsega postavljanje ciljev poslovanja in postopkov za njihovo uresničevanje (Turk, Melavc, 2001, 29).

Predračunavanju je namenjen tudi Slovenski računovodski standard 20 (2006), ki pravi, da je računovodsko predračunavanje obdelovanje podatkov, izraženih v denarni in naravni (nedenarni) merski enoti o načrtovanih gospodarskih kategorijah poslovnih procesov in stanj. Ne zajema celotnega predračunavanja, ki je potrebno pri delovanju podjetja, saj so njegov predmet lahko tudi velikosti, ki jih ni mogoče izraziti v denarni merski enoti. Računovodsko predračunavanje je potrebno razlikovati od finančnega predračunavanja, ki je povezano zgolj z načrtovanjem na finančnem področju nalog v podjetju, to je z načrtovanjem denarnih tokov, vlaganjem in naložbenjem. Računovodsko predračunavanje, ki zajema računovodske predračune, ki so pomembni za celotno podjetje in njegova razmerja z drugimi, je sestavina finančnega računovodstva. Računovodsko predračunavanje, ki obravnava podrobne računovodske predračune na notranjem področju delovanja podjetja, pa sestavina stroškovnega računovodstva.

Da bi predračuni bili čim bolj zanesljivi, morajo biti predmet računovodskega nadziranja in nadziranja računovodenja ter predmet računovodskega proučevanja, da bi imeli čim večjo izrazno moč. Razlikovati je potrebno tudi med predloženimi in sprejetimi računovodskimi predračuni. Predloženi so podlaga za odločanje znotraj načrtovanja ali pripravljajanja izvajanja kot odločitvenih področij in lahko ponujajo več možnosti, med katerimi se je potrebno odločiti. Sprejeti pa kažejo na sprejeto odločitev in so sodilo pri primerjavi z dosežki.

Računovodski predračuni za celotno podjetje in za dele podjetja se sestavljajo za poslovno leto, medletna obdobja in posebne potrebe. Pri njihovem sestavljanju se upoštevajo cene, veljavne v času, na katerega se računovodski predračuni nanašajo. To so dejanske cene v trenutku sestavljanja predračuna v zvezi s posameznim nabavnim, proizvodnim ali prodajnim poslom oziroma predračuna v zvezi s posameznim sredstvom, obveznostjo do virov sredstev, naložbo in podobnim. Če se predračun nanaša na stroške ali prihodke v nekem prihodnjem obdobju, se upoštevajo tiste cene, ki jih je mogoče utemeljeno pričakovati kot povprečne v tistem obdobju.

Poznamo več metod predračunavanja. Najpogostejše so mirujoče – statično in gibljivo – dinamično ter rastoče in ničelno predračunavanje.

Mirujoč, statični predračun je narejen za določen obseg dejavnosti, vendar se predvidevanja redko uresničijo, drugačne, kot smo jih predvidevali, pa so lahko tudi ekonomske kategorije, saj se z obsegom dejavnosti spreminjajo. Tako so odmiki pri statičnem predračunavanju lahko zelo veliki kljub pravnim odločitvam posloводства, predvsem v negotovih, spremenljivih poslovnih razmerah.

Gibljiv, dinamični predračun upošteva stroške pri različnih obsegih dejavnosti, zato ima nekaj prednosti. Uporaben je pri vsakem obsegu dejavnosti, ker ugotovimo, kolikšni bi morali biti stroški pri različnih obsegih dejavnosti, kasneje lažje ugotovimo tudi odmike. Pri tem predračunavanju moramo natančno poznati obnašanje stroškov, pri čemer celotne stroške izračunamo tako, da stalnim stroškom prištejemo spremenljive stroške na enoto proizvoda, pomnožene s številom enot proizvoda.

Pri nas je najbolj pogosta metoda rastoč predračun, pri katerem predračun ali obračun preteklega obdobja popravimo (povečamo ali zmanjšamo) zaradi pričakovanih sprememb v prihodnjem poslovnem obdobju. Pri tem obstaja možnost, da organizacije, predvsem proračunski uporabniki, pri katerih predračun pomeni neke pravice, stroškov in dejavnosti za doseganje ciljev ne analizirajo in pomanjkljivosti preteklih obdobj vgradijo v naslednje obdobje.

Z ničelnim predračunom, ki temelji na analiziranju celotne zdajšnje dejavnosti, ki jo v prihodnosti izvajamo le, če je potrebna za doseganje zastavljenih ciljev, preprečimo pomanjkljivosti rastočega predračunavanja. Pri tem preteklega predračuna ne upoštevamo. Vsak odgovorni mora torej posebej utemeljiti izdatek ali strošek v predlagani višini, sicer se ta ne uvrsti v predračun.

Ničelno predračunavanje izvedemo v štirih korakih. Najprej opredelimo enoto odločanja, ki je odvisna od dejavnosti, pa tudi želje poslovodstva ali zelenega kraja spremljanja dosežkov. To je lahko oddelek, dejavnost ali program. Zanj pripravimo predračun. Nato opredelimo vrste odločitev. Pripravimo listine, v katerih opredelimo dejavnosti odločanja znotraj odločevalne enote. Vsaka vrsta odločitev mora vsebovati vse stopnje odločanja, to je od opredelitve ciljev prek poti za njihovo doseganje do pričakovane koristi oziroma škode, če odločitev ne bo sprejeta. Nato opravimo prednostno razvrščanje odločitev, tako da zajamemo vzajemno izključujoče se odločitve, kar temelji na dejstvu, da je mogoče opravljati isto dejavnost na različne načine, zato pripravimo različice načinov opravljanja iste dejavnosti, nato izberemo najboljšo, ostale pa zavržemo. Lahko pa izberemo rastoče zaporedje najboljših različic, kajti pri vsaki različici so mogoče različne ravni delovanja. V tem primeru za izbrano različico najprej opredelimo najnižjo raven delovanja, nato pa raven zvišujemo z dodatnim obsegom dejavnosti.

S pripravo predračuna zaključimo ničelno predračunavanje. Tak način predračunavanja je za organizacijo velik izziv, saj jo sili sproti preverjati in dokazovati vsako dejavnost, ki bi jo naj opravljala (Novak, 2006, 33–35).

## **1.2 Zakonske podlage za pripravo finančnega načrta v javnem zavodu**

Izraz finančno načrtovanje uveljavlja slovenska zakonodaja na področju proračunskega načrtovanja. Na eni strani je mišljeno predračunavanje finančno-računovodskih kategorij, na drugi strani pa se lahko sklepa, da so sestavni deli finančnih načrtov tudi programi dela. Ločevanje predračunavanja od načrtovanja programov dela predpostavlja, da se uporablja predračunavanje za računovodske kategorije, ki se izražajo vrednostno, načrtovanje programov dela pa za neračunovodske kategorije, ki lahko samostojno prikazujejo prihodnje poslovne dogodke ali dopolnjujejo računovodske informacije. Oboje se izrazi v finančnem načrtu. Računovodsko predračunavanje obsega vsa področja poslovanja, njihovo delovanje pa se denarno izrazi v računovodskih evidencah in poročilih. Tak predračun vsebuje predračun poslovanja, ki obsega predračune glavnih dejavnosti (projekti, programi, organizacijske enote ...) in predračune pomožnih dejavnosti (organizacijske enote uprave ...), predračun naložb in predračunske računovodske izkaze, ki so predračunski izkaz denarnih sredstev, predračunski izkaz uspeha in predračunski izkaz stanja (Čižman, 2005, 24).

Krovni zakon, ki določa finančno in poslovno delovanje javnih zavodov, je Zakon o javnih financah (v nadaljevanju ZJF). Javne zavode uvršča med posredne proračunske uporabnike, ker se financirajo iz proračuna države ali občine prek neposrednih uporabnikov, to je ministrstev ali občin. Med posredne proračunske uporabnike ZJF uvršča tudi agencije in javne sklade, katerih ustanoviteljica je država ali občine.

ZJF v 10. členu določa sestavo finančnega načrta posrednih uporabnikov, ki mora imeti splošni in posebni del, v katerem se prikaže tudi načrt prejemkov in izdatkov za prihodnje leto, na način, kot ga predpiše minister, pristojen za finance. Pri tem je potrebno upoštevati ekonomsko in funkcionalno klasifikacijo prihodkov in odhodkov. Ekonomska klasifikacija javnofinančnih prejemkov in izdatkov je podlaga za enotno proračunsko in računovodsko načrtovanje, evidentiranje in spremljanje prihodkov in odhodkov javnih financ. Funkcionalna klasifikacija odhodkov pa je podlaga za enoten prikaz vsebine posameznih izdatkov države, s čimer je zagotovljen celoten prikaz javne porabe po posameznih področjih, v katere sodijo programi financirani iz javnih sredstev

ali državnega proračuna. Z vidika javnih zavodov je najpomembnejša ekonomska klasifikacija, ki je po Zakonu o računovodstvu (v nadaljevanju ZR) obvezna za vse proračunske uporabnike. Udejanjena je s pravilnikom o enotnem kontnem načrtu za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava. Je podlaga za knjiženje poslovnih dogodkov, ki mora biti takšno, da omogoča pripravljane obračunskih poročil in predračunavanje (Kavčič, 2003, 5–6).

Naslednji predpis, ki javne zavode zavezuje k pripravi finančnega načrta, je pravilnik o sestavljanju letnih poročil za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava (v nadaljevanju pravilnik), ki določa sestavo letnih poročil. Ta morajo biti sestavljena iz računovodskega poročila, ki obsega bilanco stanja, izkaz prihodkov in odhodkov ter pripadajoča pojasnila k izkazom, ter poslovnega poročila, ki vsebuje tudi poročilo o doseženih ciljih in rezultatih, s katerim proračunski uporabnik poroča o uresničitvi ciljev, ki so v obrazložitvi finančnega načrta ali programa dela za preteklo leto.



## **2 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA X**

Zavod upravlja s prostori oziroma objekti, v katerih opravlja svojo dejavnost in so v lasti občine ustanoviteljice, z ostalimi prostori pa v skladu z najemnimi pogodbami z lastniki. Upravlja z vso opremo po inventurnem popisu osnovnih sredstev, muzejskih zbirk in drugega strokovnega gradiva.

Samostojno upravlja s sredstvi, ki so mu dana v upravljanje, uporablja pa jih na način in za namen, kot to določata zakon in odlok o ustanovitvi javnega zavoda. S premoženjem je dolžan upravljati kot dober gospodar. Za upravljanje premoženja je zavod odgovoren ustanovitelju.

Zavod pridobiva sredstva za opravljanje svoje dejavnosti iz proračuna ustanovitelja, sredstva iz naslova Ministrstva za kulturo RS pa v skladu z zakonom in na podlagi javnih razpisov.

Zavod lahko pridobiva sredstva tudi iz drugih javnih sredstev, s plačili uporabnikov za storitve, s prodajo blaga in storitev drugim uporabnikom, z donacijami, darili in volili ter iz drugih zakonitih virov.

Z odlokom o proračunu ustanovitelj določi letno višino sredstev za pokrivanje dejavnosti zavoda na podlagi programa dela in finančnega načrta, h katerima je podal predhodno soglasje župan. Sredstva za izvajanje dejavnosti zavoda, ki jih zagotavlja ustanovitelj iz proračuna, pokrivajo stroške za plače, za materialne stroške za delo in funkcionalne stroške prostorov za dejavnost.

Presežek prihodkov nad odhodki, ki jih zavod doseže pri opravljanju svoje dejavnosti s prodajo proizvodov ali storitev, ustvarjenih z opravljanjem dejavnosti, sme zavod uporabljati za opravljanje in razvoj svoje dejavnosti, za druge namene pa le po predhodnem soglasju ustanovitelja.

Primanjkljaj sredstev krije zavod iz lastnih sredstev, ustanovitelj pa le do višine v vsakoletnem proračunu zagotovljenih sredstev za dejavnost zavoda.

Premoženje, s katerim zavod upravlja, je last ustanovitelja. S premičnim premoženjem upravlja zavod samostojno, z nepremičninami pa samo po predhodnem soglasju ustanovitelja.

Za obveznosti zavoda odgovarja ustanovitelj do višine sredstev, ki se v tekočem letu zagotavljajo iz proračuna ustanovitelja za delovanje zavoda. Ne odgovarja pa za obveznosti zavoda iz naslova drugih dejavnosti, ki jih zavod opravlja za druge naročnike.

Ustanovitelj daje soglasje k programu dela in finančnemu načrtu zavoda, daje soglasje k statusnim spremembam, daje soglasje k spremembi in razširitvi dejavnosti zavoda, daje soglasje k prometu z nepremičnim premoženjem in zbirkami zavoda, imenuje oz. razrešuje direktorja po predhodnem mnenju sveta zavoda, daje soglasje k enkratni letni nagradi direktorja, daje soglasje k povečani delovni uspešnosti za zaposlene v zavodu, daje soglasje k najemanju kreditov in zadolževanju in spremlja skladnost porabe sredstev z letnimi programi in finančnimi načrti (Odlok o ustanovitvi javnega zavoda, 2004).

Zavod na letni ravni pridobi večino sredstev iz proračuna občine na podlagi pogodbe o sofinanciranju, nekaj pa tudi s prodajo storitev na trgu (vstopnine za kulturne prireditve, prodaja spominkov, vstopnine za ogled razstavnih zbirk, najemnine za prostore, organizacije porok v objektu, s katerim razpolaga, organizacije protokolarnih prireditev za zunanje naročnike idr.).

V letu 2010 je bilo v zavodu redno zaposlenih 10 delavcev in 9 udeležencev javnih del, kar omenjeni zavod postavlja med manjše organizacije. Velikosti zavoda je prilagojena organizacija dela, saj zaposleni ob strokovnem znanju s področja, ki ga pokrivajo, hkrati potrebujejo tudi poznavanje ostalih področij in dejavnosti v organizaciji, kar omogoča nemoteno delo tudi ob morebitnih daljših odsotnostih zaposlenih.

## **2.1 Finančno načrtovanje v javnem zavodu x**

Zavod na osnovi dodeljenih sredstev v proračunu občine, sklene z občino pogodbo o sofinanciranju, v kateri so določene medsebojne obveznosti v zvezi z izvrševanjem določil odloka o proračunu občine za tekoče leto. S pogodbo se zavod zaveže, da bo s premoženjem ravnal v skladu z ekonomskimi načeli kot dober gospodar.

Občina zagotavlja proračunska sredstva za sofinanciranje dejavnosti zavoda. Sredstva mora zavod porabiti namensko.

V pogodbi je določena višina sredstev za osebne dohodke, prispevke in druge osebne prejemke, za materialne stroške, redno dejavnost in namenska sredstva za investicije.

S posebno pogodbo, sklenjeno med občino, zavodom in Zavodom RS za zaposlovanje so določena sredstva za pokrivanje povračil stroškov dela za udeležence javnih del.

Obe pogodbi sta podlaga za sestavo finančnega načrta zavoda. Na osnovi dodeljenih sredstev in predvidenih doseženih lastnih prihodkov vodstvo zavoda potrdi vsebino in obseg dejavnosti v programu dela. Pri tem uporabi že pripravljene predračune ali pa zahteva izdelavo novih. Glede na dodeljena proračunska sredstva in načrtovana lastna sredstva se odloči o povečanem ali zmanjšanem obsegu dejavnosti. Ko je določen program dela za poslovno leto, se lahko izdelata predlog finančnega načrta zavoda, ki ga mora potrditi svet zavoda.

### *2.1.1 Pomen sodelovanja različnih služb v organizaciji pri izdelavi finančnega načrta*

V predračunavanju se vedno bolj uveljavlja udeležbeno predračunavanje, katerega bistvo je, da tisti, ki so odgovorni za uresničevanje predračuna, sodelujejo pri njegovi pripravi. S tem pritegnemo zaposlene k čim boljšemu uresničevanju finančnega načrta. Z njim omogočimo uporabo posebnega znanja na različnih organizacijskih ravneh v organizaciji.

Če zaposlenci sodelujejo pri oblikovanju predračunov, ki so podlaga za oblikovanje finančnega načrta, so bolj pripravljeni sprejeti zastavljene cilje in si prizadevati za njihovo uresničitev. Udeležbeno predračunavanje poveča gotovost, da bodo sprejeti cilji uresničeni (Kavčič, 2003, 14).

Glede na velikost opazovanega zavoda je sodelovanje zaposlenih pri pripravi predračunov velikega pomena, saj zagotavlja finančno koordinacijo dejavnosti in pretok informacij o načrtih z različnih področij. Pri izdelavi predračunov tako sodelujejo zaposleni, ki pokrivajo določeno dejavnost (npr. galerijska dejavnost), vodstvo zavoda (direktor) in računovodska služba. Sodelovanje pri pripravi finančnega načrta zagotavlja manjše odmike od načrtovanega in večjo odgovornost pri porabi načrtovanih sredstev, saj je vsakdo seznanjen z višino sredstev, s katero razpolaga določena dejavnost, hkrati pa je sodeloval pri pripravi predračuna stroškov in jih tako lažje nadzoruje.

### 2.1.2 Zbiranje informacij, potrebnih za izdelavo finančnega načrta

Po pripravi osnutka programa dela, ki je odraz želja po obsegu dejavnosti za prihodnje leto, in pripravi predračunov na osnovi tega programa zavod predloži izhodišča za osnutek finančnega načrta ustanovitelju, ki določi obseg finančnih sredstev iz občinskega proračuna za prihodnje leto.

S tem dobimo podatke o višini sofinanciranja stroškov dela, materialnih stroškov in redne dejavnosti ter potrjenih investicijskih vlaganjih v kulturne objekte. Hkrati na osnovi predloženih izhodišč ustanovitelj potrди tudi morebitno financiranje deležev pri projektih, s katerimi želimo kandidirati na razpisih za pridobivanje sredstev iz skladov EU. Zagotovljena finančna sredstva iz občinskega proračuna so pogoj za oddajo prijave na razpis.

Pogodba o sofinanciranju zavoda z občino predstavlja osnovno izhodišče pri pripravi finančnega načrta zavoda, ki mora zagotavljati podatke o namenski porabi teh sredstev.

Sledi usklajevanje obsega dejavnosti z razpoložljivimi finančnimi viri, med katere sodijo tudi lastna sredstva, ki jih zavod pridobi iz zasebnih virov.

Višina lastnih sredstev je v veliki meri odvisna od programa, ki ga zavod izvaja, zato je v tem delu zbiranja informacij ponovno pomembno sodelovanje zaposlenih z različnih ravni organizacije. Že izdelane predračune največkrat popravimo na manjši obseg dejavnosti. Pri tem smo pozorni tudi na spremenljive stroške, ki se z obsegom določene dejavnosti spreminjajo. S potrjenim programom dela pridemo do informacij, potrebnih za izdelavo finančnega načrta.

### 3 PRIMER FINANČNEGA NAČRTA V JAVNEM ZAVODU X

Tabela 1: Finančni načrt prihodkov zavoda za leto 2010 v evrih

#### PRIHODKI

Prihodki po virih in namenih	Realizacija FN za leto 2009	Finančni načrt za leto 2010	Indeks FN 10/ RFN 09
Občina osnovni program	263.384,09	266.200,00	101,07
• sredstva za plače	168.084,09	168.400,00	100,19
• sredstva za materialne stroške	36.900,00	37.700,00	102,17
• sredstva za redno dejavnost	58.400,00	60.100,00	102,91
Občina investicijska dejavnost	131.868,66	85.500,00	64,84
• arheološka dela na Ančnikovem gradišču	4.936,96	5.000,00	101,28
• obnova kapel	14.999,05	5.000,00	33,34
• obnova grajskih salonov	40.000,00	67.500,00	168,75
• izdaja zbornika občine	69.487,69	0,00	0,00
• izdaja knjige dr. Zore Janžekovič	0,00	8.000,00	0,00
• projektna dokumentacija	2.444,96	0,00	0,00
Občina Praznično grajsko mesto	7.000,00	7.000,00	100,00
Občina sofinanciranje javnih del	28.547,60	22.000,00	77,06
• sredstva za	19.547,60	12.000,00	61,39

sofinanciranje plač			
• sredstva za materialne stroške	9.000,00	10.000,00	111,11
Projekt Via Savaria	0,00	50.000,00	0,00
• sredstva ESRR za leto 2010 (85 %)	0,00	42.500,04	0,00
• sredstva SVRL za leto 2010 (10 %)	0,00	4.999,96	0,00
• sredstva občine za leto 2010 (5 %)	0,00	2.500,00	0,00
Drugi prihodki iz javnih financ	41.714,03	86.730,00	207,92
• ZRZS javna dela	38.428,43	83.380,00	216,97
• ZRZS drugi programi	1.770,40	1.750,00	98,85
• upravna enota	1.515,20	1.600,00	105,60
Lastni prihodki	49.872,86	56.500,00	113,29
• vstopnine za kulturne prireditve	11.699,34	12.000,00	102,57
• vstopnine za ogled razstavišč	3.365,04	3.500,00	104,01
• organizacija prireditev zunanjih naročnikov, porok ...	19.075,33	25.000,00	131,06
• prodaja spominkov, knjig ...	6.030,68	6.000,00	99,49
• najemnine prostorov	9.702,47	10.000,00	103,07
Drugi prihodki (obresti idr.)	54,17	50,00	92,30
<b>PRIHODKI SKUPAJ</b>	<b>522.441,41</b>	<b>573.980,00</b>	<b>109,86</b>

Vir: lasten.

Finančni načrt prihodkov zavoda za leto 2010 prikazuje povečanje prihodkov v primerjavi s predhodnim letom za 9,86 % oziroma za 51.538,59 evrov. Pri sofinanciranju osnovne dejavnosti iz proračuna občine v primerjavi s predhodnim letom ni večjih sprememb. Pri investicijski dejavnosti se bo povečal delež prihodkov, namenjenih obnovi grajskih salonov, v letu 2010 pa v zavodu načrtujejo izdajo knjige, ki jo bo financirala občina. Nova postavka načrtovanih prihodkov je projekt Via Savaria, ki se financira iz treh virov. 85 % vrednosti projekta krije Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR), 15 % vrednosti Služba vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (SVRL) in 5 % vrednosti zagotavlja občinski proračun.

V letu 2010 so višje načrtovana tudi sredstva Zavoda RS za zaposlovanje (ZRZS) pri sofinanciranju programov javnih del, delež občine pa se zmanjšuje, saj bo nekaj programov v celoti financiral zavod za zaposlovanje.

Lastna sredstva, ki jih zavod pridobi z vstopninami, najemninami, organizacijo prireditev za zunanje naročnike idr. so načrtovana pri vseh postavkah v okviru realizacije predhodnega leta, višje prihodke načrtujejo samo pri postavki organizacije prireditev za zunanje naročnike in organizaciji porok, in sicer v višini 25.000,00 evrov, kar je za 31 % več, kot je bilo realizirano v predhodnem letu.

Tabela 2: Finančni načrt prihodkov za leto 2010 po virih v evrih in deležih

Vir	Znesek v evrih	Delež v %
Občinski proračun	383.200,00	66,76
Javne finance – drugo	86.730,00	15,11
ESRR	42.500,04	7,41
SVRL	4.999,96	0,87
Lastni prihodki	56.500,00	9,84
Drugi prihodki	50,00	0,01
<b>SKUPAJ</b>	<b>573.980,00</b>	<b>100,00</b>

Vir: lasten.



Tabela 2 prikazuje načrtovane prihodke za leto 2010 po virih. Največji delež prihodkov bo zavod pridobil iz občinskega proračuna, in sicer 66,76 %. 15,11 % bodo predstavljali prihodki, pridobljeni iz drugih javnofinančnih virov, največ za sofinanciranje stroškov zaposlenih delavcev v programih javnih del, ki jih zavod izvaja. Iz ESRR bo zavod pridobil 7,41 % prihodkov, kar je 85 % vrednosti projekta, ki ga izvaja, 10 % sredstev za omenjeni projekt bo prispevala SVRL, kar predstavlja 0,87 % vseh načrtovanih prihodkov zavoda. Za leto 2010 je načrtovanih 9,84 % lastnih prihodkov, ki jih bo zavod pridobil z organizacijo prireditev za zunanje naročnike (44,25 %), vstopninami za kulturne prireditve (21,24 %), najemninami za prostore, s katerimi razpolaga (17,70%), prodajo spominkov in knjig (10,62 %) in vstopninami za ogled razstavišč (6,19 %).

Tabela 3: Finančni načrt odhodkov zavoda za leto 2010 v evrih

## ODHODKI

Odhodki po namenih	Realizacija FN za leto 2009	Finančni načrt za leto 2010	Indeks FN10/ RFN 09
Stroški dela	196.493,77	209.120,00	106,43
• osnovne plače in dodatki	147.206,10	157.000,00	106,65
• prispevki delodajalca na plače	23.852,62	25.300,00	106,07
• povračila (prevoz, prehrana)	15.416,78	15.800,00	102,49
• regres za letni dopust	6.048,00	6.920,00	114,42
• jubilejne nagrade	577,51	440,00	76,19
• dodatno pokoj. zavar. po zakonu	3.392,76	3.660,00	107,88
Materialni stroški	36.019,00	30.419,09	84,45
Funkcionalni stroški	19.633,55	19.200,00	97,79
Stroški dejavnosti	69.872,60	50.720,00	72,59
• razstavno muzejska dejavnost	3.295,65	4.320,00	131,08
• prireditvena dejavnost	61.491,52	43.000,00	69,93
• založništvo	5.085,43	3.400,00	66,86
Investicijska dejavnost	127.097,66	85.500,00	67,27
• arheološka dela na Ančnikovem gradišču	5.043,93	5.000,00	99,13
• obnova kapel	14.640,10	5.000,00	34,15
• obnova grajskih salonov	39.600,00	67.500,00	170,45
• izdaja zbornika občine	67.813,63	0,00	0,00
• izdaja knjige dr. Zore Janžekovič	0,00	8.000,00	0,00

Investicije za potrebe zavoda	2.657,71	3.353,87	126,19
Projekt Via Savaria	2.408,68	50.000,00	2.075,83
Javna dela	67.021,27	105.380,00	157,23
Stroški organizacije prireditev za zunanje naročnike	9.524,21	12.000,00	125,99
<b>SKUPAJ ODHODKI</b>	<b>530.728,45</b>	<b>565.692,96</b>	<b>106,59</b>

Vir: lasten.

Finančni načrt odhodkov za leto 2010 predvideva odhodke v višini 565.692,96 evrov, kar je za 6,59 % več od realiziranih v preteklem letu. Za 6,43 % se bodo povečali stroški dela. Materialni, funkcionalni in stroški dejavnosti so načrtovani nižje od realiziranih v preteklem letu. Pri investicijski dejavnosti so načrtovani odhodki skladni z načrtovanimi prihodki in so po postavkah usklajeni s pogodbo o sofinanciranju zavoda za leto 2010.

Skladni z načrtovanimi prihodki so tudi stroški izvajanja programov javnih del, in sicer v višini 105.380,00 evrov. Stroški dejavnosti, pri kateri zavod pridobiva sredstva samo iz zasebnih virov, so načrtovani v višini 12.000,00 evrov in so za 25,99 % višji od realiziranih v preteklem letu, skladno s tem so načrtovani višji tudi prihodki.

Zavod v FN za leto 2010 načrtuje presežek prihodkov.

Tabela 4: Finančni načrt odhodkov za leto 2010 po namenih v evrih in deležih

Namen	Znesek v evrih	Delež v %
Stroški dela	209.120,00	36,97
Materialni stroški	30.419,09	5,38
Funkcionalni stroški	19.200,00	3,38
Stroški dejavnosti	50.720,00	8,97
Investicijski stroški	88.853,87	15,71
Projekt Via Savaria	50.000,00	8,84
Javna dela	105.380,00	18,63
Stroški izvajanja tržne dejavnosti	12.000,00	2,12
<b>SKUPAJ</b>	<b>565.692,96</b>	<b>100,00</b>

Vir: lasten.

V letu 2010 bodo največji delež odhodkov predstavljali stroški dela, in sicer 36,97 % celotnih odhodkov. Ustanovitelj zavoda krije le del teh stroškov (80,53 %), zato mora zavod del sredstev zagotavljati iz drugih virov. Načrtovani materialni stroški (pisarniški material, telefon, internet, poštna storitve, strokovna literatura idr.) bodo predstavljali 5,38 % vseh stroškov in funkcionalni (električna energija, plin za ogrevanje, komunalne storitve, tekoče vzdrževanje objektov idr.) 3,38 %. Stroški dejavnosti so načrtovani v višini 8,97 %, investicijski stroški pa 15,71 %. Odhodki za projekt Via Savaria bodo znašali 8,84%, velik del, 18,63 % vseh načrtovanih odhodkov bo namenjenih programom javnih del. Stroški izvajanja tržne dejavnosti se predvidevajo v višini 12.000,00 evrov, kar je 2,12 % celotnih stroškov.

### 3.1 Analiza realizacije finančnega načrta za leto 2010

Tabela 5: Finančni načrt prihodkov zavoda za leto 2010 in njegova realizacija v evrih  
PRIHODKI

Prihodki po virih in namenih	Finančni načrt za leto 2010	Realizacija FN za leto 2010	Indeks RFN 10/FN 10
Občina osnovni program	266.200,00	265.925,00	99,90
• sredstva za plače	168.400,00	168.125,00	99,84
• sredstva za materialne stroške	37.700,00	37.700,00	100,00
• sredstva za redno dejavnost	60.100,00	60.100,00	100,00
Občina investicijska dejavnost	85.500,00	88.236,35	103,20
• arheološka dela na Ančnikovem g.	5.000,00	4.969,34	99,39
• obnova kapel	5.000,00	4.824,29	96,49
• obnova grajskih salonov	67.500,00	67.850,00	100,52
• izdaja knjige dr. Zore Janžekovič	8.000,00	10.592,72	132,41
Občina Praznično grajsko mesto	7.000,00	14.280,10	204,00
Občina sofinanciranje javnih del	22.000,00	30.414,15	138,25
• sredstva za sofinanciranje plač	12.000,00	20.424,27	170,20
• sredstva za materialne stroške	10.000,00	9.989,88	99,90
Projekt Via Savaria	50.000,00	2.150,00	4,30
• sredstva ESRR za leto 2010 (85 %)	42.500,04	0,00	0

• sredstva SVRL za leto 2010 (10 %)	4.999,96	0,00	0
• sredstva občine za leto 2010 (5 %)	2.500,00	2.150,00	86,00
Drugi prihodki iz javnih financ	86.730,00	97.188,73	112,06
• ZRZS javna dela	83.380,00	92.841,28	111,35
• ZRZS drugi programi	1.750,00	1.711,68	97,81
• upravna enota	1.600,00	2.635,77	164,74
Lastni prihodki	56.500,00	45.304,15	80,18
• vstopnine za kulturne prireditve	12.000,00	6.235,20	51,96
• vstopnine za ogled razstavišč	3.500,00	3.832,55	109,50
• organizacija prireditev zunanjih naročnikov, porok ...	25.000,00	22.941,30	91,77
• prodaja spominkov, knjig ...	6.000,00	2.890,10	48,17
• najemnine prostorov	10.000,00	9.405,00	94,05
Drugi prihodki (obresti idr.)	50,00	61,18	122,36
Donacije	0,00	1.933,33	0,00
<b>PRIHODKI SKUPAJ</b>	<b>573.980,00</b>	<b>545.492,99</b>	<b>95,04</b>

Vir: lasten.

Realizacija finančnega načrta zavoda za leto 2010 nam pokaže, da so bili doseženi prihodki za slabih 5 % nižji od načrtovanih. Pri osnovnem programu financiranja občine so realizirani prihodki skladni z načrtovanimi, prav tako pri investicijski dejavnosti, kjer znotraj postavke vidimo višje realizirane prihodke pri financiranju izdaje knjige dr. Zore Janžekovič. Izdajo knjige je v celoti financirala občina in tako pokrila dodatne stroške, ki so nastali zaradi povečanega obsega izdaje. Prireditve Praznično grajsko mesto je zavod v soglasju z občino v letu 2010 popestril z dodatno ponudbo, ki pri pripravi finančnega načrta ni bila upoštevana, tako da je postavka prihodkov za več kot 100 % višja od načrtovane.

Višje prihodke zasledimo tudi pri sofinanciranju plač udeležencev javnih del, kjer so leti predmet pogodbe z ZRZS, odvisni so od dobljenih programov na razpisu in števila udeležencev, vključenih v programe, ter izobrazbene strukture teh udeležencev. Največje odstopanje od načrtovanega pomeni postavka projekta Via Savaria, ki v letu 2010 ni bila realizirana. Zavod je zavezan pri naročilih materiala, storitev in gradbenih delih ravnati v skladu z Zakonom o javnem naročanju ((ZJN-2), Uradni list RS, št. 128/06). Pri izbiri izvajalca za omenjeni projekt so v zavodu postopek javnega naročila morali ponoviti, zato v letu 2010 načrtovani projekt ni bil realiziran.

Drugi prihodki iz javnih financ kažejo višjo realizacijo pri programih javni del in pri postavki upravne enote, kjer je višina prihodkov odvisna od obsega dejavnosti, ki ga upravna enota izvaja v prostorih, s katerimi upravlja zavod, vendar na obseg dejavnosti nima vpliva.

Lastni prihodki so bili realizirani v višini 80 %. Največje odstopanje vidimo pri vstopninah za kulturne prireditve, kjer so doseženi prihodki dosegli dobrih 50 % načrtovanih. Število obiskovalcev nekaterih kulturnih prireditev je bilo majhno. Zanimanje uporabnikov tako kaže na izbiro programa prireditev, ki ga naj zavod ponudi v prihodnje. Nižja realizacija prihodkov je tudi pri postavki prodaje spominkov in knjig, saj v letu 2010 ni bilo povpraševanja po zborniku občine, ki je bil izdan v letu 2009. Realizacija te postavke napeljuje k razmisleku o izboljšanju ponudbe za obiskovalce v prihodnjem obdobju.

V zavodu so v letu 2010 pridobili tudi 1.933,33 evrov donatorskih sredstev, ki jih v začetku leta niso načrtovali.

Tabela 6: Finančni načrt in realizacija prihodkov za leto 2010 po virih v evrih in deležih

Vir	Znesek FN v evrih	Znesek RFN v evrih	Delež v FN v %	Delež v RFN v %
Občinski proračun	383.200,00	401.005,60	66,76	73,51
Javne finance – drugo	86.730,00	97.188,73	15,11	17,82
ESRR	42.500,04	0,00	7,41	0,00
SVRL	4.999,96	0,00	0,87	0,00
Lastni prihodki	56.500,00	45.304,15	9,84	8,31
Drugi prihodki	50,00	61,18	0,01	0,01
Donacije	/	1.933,33	/	0,35
<b>SKUPAJ</b>	<b>573.980,00</b>	<b>545.492,99</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Vir: lasten.

Iz podatkov tabele 6 lahko razberemo, da se je delež prihodkov, pridobljenih iz občinskega proračuna, znotraj celotnih prihodkov, doseženih v letu 2010, v primerjavi z načrtovanimi povečal iz 66,76 % na 73,51 %. Prav tako se je za dobra 2 % povečal tudi delež prihodkov iz naslova drugih javnih financ. Načrtovani prihodki iz ESRR in SVRL niso bili realizirani. Delež lastnih prihodkov se je zmanjšal, drugi prihodki tudi v realizaciji FN predstavljajo le 0,01 %. V zavodu v letu 2010 niso načrtovali prihodkov iz naslova donacij, prejete donacije pa v realizaciji FN predstavljajo 0,35 % vseh prihodkov.



Tabela 7: Finančni načrt odhodkov zavoda za leto 2010 in njegova realizacija v evrih  
ODHODKI

Odhodki po namenih	Finančni načrt za leto 2010	Realizacija FN za leto 2010	Indeks RFN 10/FN 10
Stroški dela	209.120,00	205.201,36	98,13
• osnovne plače in dodatki	157.000,00	154.116,65	98,16
• prispevki delodajalca na plače	25.300,00	25.020,70	98,90
• povračila (prevoz, prehrana)	15.800,00	14.760,62	93,42
• regres za letni dopust	6.920,00	6.920,00	100,00
• jubilejne nagrade	440,00	721,89	164,07
• dodatno pokoj. zavar. po zakonu	3.660,00	3.661,50	100,04
Materialni stroški	30.419,09	29.741,81	97,77
Funkcionalni stroški	19.200,00	18.334,59	95,49
Stroški dejavnosti	50.720,00	65.555,61	129,25
• razstavno muzejska dejavnost	4.320,00	3.000,43	69,45
• prireditvena dejavnost	43.000,00	61.053,56	141,99
• izdajateljstvo	3.400,00	1.501,62	44,17
Investicijska dejavnost	85.500,00	88.098,41	103,04
• arheološka dela na Ančnikovem g.	5.000,00	5.200,39	104,01
• obnova kapel	5.000,00	4.827,12	96,54
• obnova grajskih salonov	67.500,00	67.478,18	99,97
• izdaja knjige dr. Zore Janžekovič	8.000,00	10.592,72	132,41
Investicije za potrebe zavoda	3.353,87	3.784,53	112,84
Projekt Via Savaria	50.000,00	2.128,50	4,26

Javna dela	105.380,00	123.311,29	117,02
Stroški organizacije prireditvev za zunanje naročnike	12.000,00	8.345,54	69,55
SKUPAJ ODHODKI	565.692,96	544.501,64	96,25

Vir: lasten.

Realizacija finančnega načrta odhodkov za leto 2010 nam pokaže, da so realizirani odhodki za 21.191,32 evra oziroma za 3,75 % nižji od načrtovanih. Najnižji so pri postavki Via Savaria. Za 3.918,64 evra, kar je 1,87 % celotnih načrtovanih stroškov dela, so bili nižji tudi stroški dela, kar je posledica refundiranih nadomestil za bolniško odsotnost zaposlenih nad 30 dni, kar vpliva na postavke osnovnih plač in dodatkov, prispevkov delodajalca na plače in povračil v zvezi z delom. Materialni stroški izkazujejo za 677,28 evra nižjo realizacijo, funkcionalni pa za 865,41 evra.

Stroški dejavnosti so v celoti višji za 14.835,61 evra ali za 29,25 %. Znotraj te postavke so realizirani stroški nižji pri razstavno muzejski dejavnosti in založništvu, precej višji, za 18.053,56 evra pa pri prireditveni dejavnosti, kjer so evidentirani tudi stroški prireditve Praznično grajsko mesto, ki so bili višji od načrtovanih zaradi dodatne ponudbe, ki pa je bila usklajena z občino.

Investicijski stroški so skladni z načrtovanimi, višji so le pri postavki izdaje knjige, ki jo je v celoti financirala občina, hkrati pa odločala tudi o obsegu izdaje.

Projekt Via Savaria zaradi ponovitve izbora najboljšega ponudnika po ZJN ni bil realiziran, celotna vrednost projekta za leto 2010 se bo prenesla v prihodnje leto.

Stroški izvajanja programov javnih del so višji za 17,02 %, skladno z njimi so realizirani tudi višji prihodki, pridobljeni za njihovo kritje.

Za 30,45 % ali 3.654,46 evra so nižji od načrtovanih stroškov tudi stroški organizacije prireditvev za zunanje naročnike, na kar je vplivalo nekaj prireditvev, ki niso povzročile večjih dodatnih stroškov, realizacija prihodkov te postavke je nižja od načrtovane za 8,23 % oziroma za 2.058,70 evra.

Tabela 8: Finančni načrt in realizacija odhodkov za leto 2010 po namenih v evrih in deležih

Namen	Znesek FN v evrih	Znesek RFN v evrih	Delež v FN v %	Delež v RFN v %
Stroški dela	209.120,00	205.201,36	36,97	37,69
Materialni stroški	30.419,09	29.741,81	5,38	5,46
Funkcionalni stroški	19.200,00	18.334,59	3,39	3,37
Stroški dejavnosti	50.720,00	65.555,61	8,97	12,04
Investicijski stroški	88.853,87	91.882,94	15,71	16,87
Projekt Via Savaria	50.000,00	2.128,50	8,84	0,39
Javna dela	105.380,00	123.311,29	18,63	22,65
Stroški izvajanja tržne dejavnosti	12.000,00	8.345,54	2,12	1,53
SKUPAJ	565.692,96	544.501,64	100,00	100,00

Vir: lasten.

Iz tabele 12 vidimo, da največji delež vseh stroškov zavzemajo stroški dela. Delež se je znotraj vseh stroškov povečal iz 36,97 % na 37,69 %. Realizirani stroški dela so sicer nižji od načrtovanih, vendar so nižji tudi vsi stroški v primerjavi z načrtovanimi. Realizirani materialni stroški v višini 5,46 % vseh stroškov ne predstavljajo večjega odstopanja od finančnega načrta, prav tako ne funkcionalni stroški, ki so realizirani v višini 3,37 % vseh stroškov. 12,04 % zavzemajo stroški dejavnosti, kar je višje od načrtovanih, nekoliko višji so tudi investicijski stroški v višini 16,87 % vseh stroškov. Najnižji odstotek vseh stroškov predstavlja projekt Via Savaria, ki pa ni bil realiziran, zaradi česar so nižji tudi stroški kot celota. Stroški izvajanja programov javnih del so v višini 22,65 % in stroški izvajanja tržne dejavnosti v višini 1,53 % vseh stroškov.

### **3.2 Podlage za izdelavo finančnega načrta za leto 2011**

Na osnovi podatkov realizacije finančnega načrta za leto 2010 in njegove analize, sprejetega programa dela in pogodbe z občino o sofinanciranju zavoda za leto 2011 lahko pripravimo finančni načrt.

Seveda se načrtovanje mora začeti dovolj zgodaj, saj je finančni načrt za prihodnje leto sestavni del letnega poročila posrednega proračunskega uporabnika, ki ga, kot predpisuje ZR, le-ta mora oddati do zadnjega dne v mesecu februarju tekočega leta za preteklo leto pristojni agenciji za javnopravne evidence in storitve (AJPES) in pristojnemu ministrstvu ali občini.

Tako je na osnovi predvidenega programa dela potrebno že v tekočem letu pripraviti predračune za prihodnje leto, na osnovi katerih bo odobreno sofinanciranje občine in potrjen program dela. Pri tem so izrednega pomena izdelane smernice in vizija zavoda za prihodnja obdobja ter sodelovanje in usklajevanje z občino ustanoviteljico, od katere zavod pridobi večino sredstev za svoje delovanje.

Ob upoštevanju zakonskih predpisov, ki javni zavod kot proračunskega uporabnika zavezujejo k izdelavi finančnega načrta, in analizi oziroma pojasnilom k finančnemu načrtu kot instrumentu nadzora, moramo pri njegovi izdelavi upoštevati tudi Slovenske računovodske standarde.

Oblika finančnega načrta ni predpisana, vsebina pa mora zadostiti Zakonu o računovodstvu, ki predpisuje osnovno členitev prihodkov in odhodkov po poslovnoizidnih mestih in dejavnostih, finančni načrt pa mora zagotavljati pregled namenske porabe proračunskih sredstev.

Pri pripravi finančnega načrta in njegovi analizi nam je v pomoč tudi dobro poznavanje dejavnosti, s katero se zavod ukvarja, saj tako lažje predvidevamo prihodnje poslovne dogodke, hkrati pa poznamo dejavnike, ki vplivajo na organizacijo. Pri pripravi predračunov, ki so podlaga za finančni načrt, je ključnega pomena tudi sodelovanje

zaposlenih, ki so tako seznanjeni z vkalkuliranimi stroški in načrtovanimi prihodki in so tako bolj zavzeti za uresničevanje zastavljenih ciljev.

Menim, da so natančno finančno načrtovanje, realizacija finančnega načrta in njegova analiza dobra podlaga za ugotavljanje doseganja ciljev, učinkovitosti in gospodarnosti v nepridobitnih organizacijah in pomemben pripomoček pri načrtovanju programov dela za prihodnja obdobja.

## 4 LITERATURA IN VIRI

ČIŽMAN, Milenka. 2005. Vsebina letnih poročil določenih uporabnikov enotnega kontnega načrta. V: Revija za računovodstvo in finance IKS. December 2005, let. 17, št. 12, str. 24–47.

KAVČIČ, Slavka. 2001. Javna in tržna dejavnost v javnih zavodih. Zbornik referatov s 3. seminarja o javnih financah in državnem revidiranju. Portorož. Zveza ekonomistov Slovenije.

KAVČIČ, Slavka. 2002. Predračunavanje in priprava finančnih načrtov v javnih zavodih. Ljubljana. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

LETNO poročilo javnega zavoda x za leto 2009: interno gradivo. 2010. Slovenska Bistrica: Zavod x.

LETNO poročilo javnega zavoda x za leto 2010: interno gradivo. 2011. Slovenska Bistrica: Zavod x.

NAVODILO o pripravi finančnih načrtov posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov. 2000. V: Uradni list RS, št. 91/2000.

NAVODILO o pripravi zaključnega računa državnega in občinskega proračuna ter metodologije za pripravo poročila o doseženih ciljih in rezultatih neposrednih in posrednih uporabnikov proračuna. 2001. V: Uradni list RS, št. 12/2001.

NOVAK, Simona, idr. 2006. Poslovodno računovodstvo. 1. izd.. Murska Sobota: Ekonomska šola, Višja strokovna šola.

ODLOK o ustanovitvi javnega zavoda x. 2004. V: Uradni list RS, št. 81/2004.

PRAVILNIK o sestavljanju letnih poročil za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava. 2002. V: Uradni list RS, št. 115/2002.

SLOVENSKI računovodski standardi 2006. V: Uradni list RS, št. 118/2005.

TURK, Ivan in MELAVC, Dane. 2001. Računovodstvo. Kranj. Moderna organizacija.

VODUŠEK, Milanka. 2009. Analiza in realizacija finančnega načrta za obdobje 2004–2008 v javnem zavodu: diplomsko delo visokošolskega študija. Maribor: Višja strokovna šola Academia. [elektronski vir]. [Pridobljeno: 20. 5. 2011]. Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.academia.si/diplome/diploma-r-2009-milanka-vodusek.pdf>.

ZAKON o javnih financah (uradno prečiščeno besedilo) (ZJF-UPB4). 2011. V: Uradni list RS, št. 11/2011.

ZAKON o računovodstvu (ZR). 1991. V: Uradni list RS, št. 23/1999.

ZAKON o zavodih (ZZ). 1991. V: Uradni list RS, št. 12/1991.