

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija Slovenskega združenja za projektni management  
The professional review of the Slovenian project management association

Letnik XV, številka 2  
**SEPTEMBER 2012**

03	<b>UVODNIK</b> <i>Iztok Palčič</i>
	<b>ZNANSTVENI PRISPEVEK</b>
04	<b>Metodologija za finančno analizo in kontrolo izvajanja projektov v gredbeništvu</b> <i>Zoran Kuhar</i>
	<b>STROKOVNI PRISPEVEK</b>
13	<b>Pomen turistične komponente pri načrtovanju projekta EPK za razvoj destinacije kulturnega turizma</b> <i>Dijana Madžarac</i>
20	<b>POROČILO S PROJEKTNEGA FORUMA 2012 - Iztok Palčič</b>
24	<b>POROČILO Z 38. ZASEDANJA ICEC - Andrej Kerin</b>
27	<b>POROČILO O REGISTRACIJI PRVEGA IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA V REPUBLIKI HRVAŠKI - Zlatko Barilović, Maja-Marija Nahod</b>
30	<b>MLADI PROJEKTNI MENEDŽERJI - Dan projektnega managementa na UL EF - Primož Duh</b>
31	<b>DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA</b>
32	<b>PREDSTAVITEV STROKOVNIH KNJIG S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA</b>
35	<b>STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM &amp; PMJ</b>
37	<b>NOVICE IN INFORMACIJE ZPM</b>
40	<b>ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?</b>
41	<b>KORPORATIVNI ČLANI ZPM</b>
42	<b>OGLAŠEVANJE V PROJEKTNI MREŽI SLOVENIJE</b>
43	<b>POVZETKI   ABSTRACTS</b>
44	<b>BELEŽKA</b>

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni menedžment  
Project management review  
Letnik XV, številka 2, september 2012  
ISSN 1580-0229

## GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič

## TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh

## OBLIKOVANJE NASLOVNICE

Andreja Završnik  
Tanja Arh

## RAČUNALNIŠKI PRELOM

Tanja Arh

## LEKTORICA

Norma Bale

## TISK

A PRINT  
Alan Dvoršak, s.p.

## IZDAJATELJ

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA  
PROJEKTNI MANAGEMENT  
Sekretariat združenja/uredništvo revije  
Stegne 7, SI -1000 Ljubljana  
Tel.: (051) 383 193  
E-pošta: revija@zpm-si.com

## IZHAJA

3-krat letno  
(april, september, december)

## CENA REVIJE

Za posameznike: 9,00 EUR  
Za pravne osebe: 12,00 EUR

## NAKLADA

200 izvodov

## GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič, Univerza v Mariboru, Slovenija

## TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

## UREDNIŠKI ODBOR

Aljaž Stare, Univerza v Ljubljani, Slovenija  
Andrej Kerin, SCT d. d., Slovenija  
Anton Hauc, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Brane Semolič, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Dejan Petrovič, Univerza v Beogradu, Srbija  
Igor Vrečko, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Janez Kušar, Univerza v Ljubljani, Slovenija  
Jure Kovač, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Matjaž Madžarac, Telekom Slovenije d. d., Slovenija  
Michael Poli, Stevens Institute, ZDA  
Mislav Ante Omazić, Univerza v Zagrebu, Hrvaška  
Nino Grau, Univerza v Friedbergu, Nemčija  
Peter Pustatičnik, Slovenija  
Pieter Steyn, Cranfield College, JAR  
Renato Golob, Pro svetovanje Renato Golob s.p., Slovenija  
Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

## POSLANSTVO REVIJE

Revija Projektna mreža Slovenije je osrednja znanstvena, strokovna in informativna revija, ki bralcu raziskovalno, analitično in informativno ponuja znanje, izkušnje in informacije o projektnem menedžmentu. Je recenzirana ter v stroki prepoznavna in uveljavljena revija s priznanimi strokovnjaki v uredniškem odboru. Revija je namenjena vsem, ki sodelujejo pri izvajanju projektov ali jih raziskujejo, kot tudi managerjem in tistim, ki menedžment in organizacijo preučujejo.

Revija objavlja prispevke iz različnih področij projektnega menedžmenta:

- nastajanje in zagon projektov,
- organiziranje projektov,
- načrtovanje projektov,
- kadrovanje za projekte,
- vodenje projektov,
- spremljanje in nadziranje projektov,
- zaključevanje projektov,
- ocenjevanje tveganosti in uspešnosti projektov,
- povezovanje projektov z organizacijo, menedžmentom in drugimi stičnimi področji,
- primeri celotnih projektov ali njihovih delov iz najrazličnejših dejavnosti,
- teorija projektnega menedžmenta,
- povezanost med strateškim in projektnim menedžmentom.

## SPLETNA STRAN REVIJE

<http://sl.zpm-si.com/projektna-mreza/>

# UVODNIK

Iztok Palčič



Tokratna revija prinaša samo dva klasična članka, prvi je znanstveni, drugi je strokovni. Zato smo v revijo uvrstili nekaj zelo zanimivih poročil z različnih dogodkov, pričenjamo pa tudi z novim podlistkom. Prvi članek je pripravil Zoran Kuhar, in sicer na osnovi svojega raziskovalnega dela v magistrski nalogi z naslovom Metodologija za finančno analizo in kontrolo izvajanja projektov v gradbeništvo. Tako je tudi poimenoval svoj prispevek za Projektno mrežo Slovenije. Avtor trdi, da se pri spremljanju stroškov pri gradbenih projektih pojavljajo različne težave. Zato je razvil metodologijo za finančno analizo in kontrolo pri izvajanju gradbenih projektov, ki temelji na tehniki analize prislužene vrednosti (EVA) in metodi neto sedanje vrednosti (NPV). Z njuno združitvijo je pridobil posodobljeno metodologijo, ki upošteva vrednost denarja skozi čas in jo je zato poimenoval neto sedanja prislužena vrednost (NSPV). V članku predstavlja metodologijo, ki vodjem projektov pomaga zmanjševati tveganja na projektu in obvladovati stroške ter je hkrati enostavna za uporabo. V Mariboru in partnerskih mestih po Sloveniji poteka v letu 2012 projekt Evropska prestolnica kulture (EPK). Prav je, da ta projekt najde svoje mesto tudi v naši reviji. Zahvala za to gre Dijani Madžarac, ki je pripravila članek z naslovom Pomen turistične komponente pri načrtovanju projekta EPK za razvoj destinacije kulturnega turizma. Avtorica meni, da je projekt EPK izjemna priložnost za pozicioniranje manjših in srednje velikih evropskih mest kot destinacij kulturnega turizma na evropskem trgu in za dolgoročno strateško izvajanje kulturnega turizma. Zato je ključnega pomena, da ima projekt EPK tudi dolgoročne učinke na mesta po zaključku projekta. Avtorica v svojem prispevku ugotavlja, kako so se tega lotili v Mariboru in partnerskih mestih.

Meseca maja smo se družili na osrednjem dogodku našega združenja, Projektne forumu 2012, ki je potekal v Zrečah. Pripravili smo obširno poročilo o poteku foruma, ga opremili z nekaj slikovnimi utrinki, z željo, da se nam drugo leto pridružite v čim večjem številu. V tokratni številki revije objavljamo še tri poročila z različnih dogodkov. Prvo je pripravil predsednik ZPM Andrej Kerin, ki se je udeležil 38. zasedanja ICEC – Mednarodnega združenja stroškovnega inženirstva v Durbanu. Drugo poročilo so poslali naši prijatelji iz Hrvaškega združenja za projektne menedžment. Visoka šola za poslovanje in upravljanje B. A. Krčelić iz Zaprrešiča in Hrvaško združenje za projektne menedžment sta februarja letos podpisali dogovor o registraciji prvega izobraževalnega programa s področja projektne menedžmenta v Republiki Hrvaški v skladu z IPMA sistemom. Sekcija

Mladih projektne managerjev pa je predstavila potek že 10. tradicionalne študentske konference Dan projektne managementa, ki se je odvijala v aprilu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pod sloganom S projekti do napredka. Znova najavljamo seminarje programa EDUCA in vabilo za pridobitev certifikatov v okviru programa SloCert.

V tokratni številki revije uvajamo novost, ki nas bo spremljala tudi v letu 2013. Naš dolgoletni član Marko Nemeč Pečjak bo konec leta izdal svojo novo knjigo Slovenski projekti in njihovi ustvarjalci (Zgodovina slovenskih projektne dosežkov v štirih tisočletjih). Z avtorjem smo se dogovorili, da bomo odlomke iz njegove knjige predstavili v obliki podlistka.

Ob koncu tega uvodnika omenjam uspeh našega mladega člana Lovra Krajncja, ki je na zasedanju ICEC dosegel lep uspeh. V okviru ICEC podeljujejo posebne nagrade mladim članom in študentom za njihove znanstvene in strokovne prispevke (t. i. Kenneth Humphreys Award). Lovrov prispevek z naslovom Gathering Experience in the Field of Project Management as a Young Project Manager je bil izbran med pet izjemnih prispevkov. Na tem mestu mu v imenu ZPM iskreno čestitam.

Za decembrsko številko že zdaj najavljam obširno poročilo z okrogle mize, izvedli smo jo na Projektne forumu 2012 z imenitnimi gosti, ter ekskluzivni intervju z Ivom Boscarolom, ustanoviteljem in direktorjem podjetja Pipistrel.

Zahvaljujem se vam, ker še vedno radi prelistate našo revijo in verjamem, da bo tako tudi v prihodnosti.

Srečno!

Iztok Palčič, glavni urednik

# Metodologija za finančno analizo in kontrolo izvajanja projektov v gredbeništvu

Zoran Kuhar

IMOS d. d., Fajfarjeva 33, 1000 Ljubljana

e-pošta: zoran.kuhar@gmail.com

## Povzetek

Zaradi vse večje potrebe po učinkovitem spremljanju stroškov na projektu, izvirajoče iz težko predvidljivega poteka gradnje, pogostih investitorjevih prekinitev del, zaradi slabo definiranih potreb v fazi projektiranja, negotovosti prodaje in trenutne krize v gradbeništvu, bomo v nadaljevanju prikazali metodologijo za finančno analizo in kontrolo pri izvajanju gradbenih projektov. Metodologija, ki smo jo razvili, temelji na tehniki analize prislužene vrednosti (EVA) in metodi neto sedanje vrednosti (NPV). Z njuno združitvijo smo dobili posodobljeno metodologijo, ki upošteva vrednost denarja skozi čas in smo jo zato poimenovali neto sedanja prislužena vrednost (NSPV). S pomočjo NSPV je možno spremljati projektne stroške na podlagi primerjave osnovnega denarnega toka, ki ga diskontiramo na začetni termin, torej na začetek projekta. S tem vključimo časovno komponento, tako da so zneski prihodkov in odhodkov v različnih časih primerljivi. V članku bomo torej predstavili metodologijo, ki bo vodjem projektov pomagala zmanjševati tveganja na projektu, pomagala obvladovati stroške in bo hkrati tudi razmeroma preprosta za uporabo, koristiti pa jo bo mogoče v celotnem življenjskem ciklu gradbenega projekta.

**Ključne besede:** analiza prislužene vrednosti, neto sedanja vrednost, neto sedanja prislužena vrednost, obvladovanje tveganja, vodenje projektov.

## 1. Uvod

V tem razdelku bomo utemeljili in predlagali metodologijo neto sedanje prislužene vrednosti (NSPV), s katero bodo vodje projektov lahko kontrolirali stroške pri kompleksnem vodenju gradbenih projektov. Obvladovanje stroškov med procesom gradnje je ena od bistvenih nalog pri zagotavljanju uspešnosti projektov, zanjo pa so zadolžene osebe, ki so hkrati pristojne za vodenje, spremljanje, nadzor in napovedovanje stroškov.

Mnogo gradbenih projektov je izpostavljenih tveganju in negotovosti, da bodo ob dokončanju presegle prvotno predvidene stroške. Naloga vodij projektov, s katero se soočajo ob pričetku in tudi tekom gradnje, je zaradi tega zelo težavna, saj od njih zahteva skrbno upravljanje s stroški, uspešno pa je opravljena le v primeru gradnje, ki je dokončana v okviru planiranih stroškov.

Obvladovanje stroškov pomeni ocenjevanje, načrtovanje, zbiranje, hranjenje in analiziranje podatkov o stroških, na koncu pa zahteva tudi izvajanje ukrepov za preprečitev in zmanjševanje stroškovnega odstopanja v negativnem smislu.

Obvladovanje tveganja sodi v najpomembnejšo podskupino vodenja projektov, vendar se prav ta komponenta vse prevečkrat zanemarja. Velikokrat se pri tem namesto analiz in obdelav podatkov uporablja pravilo palca, intuicijo ali pa pridobljene izkušnje na podlagi predhodnih projektov. Vsekakor to ni slabo, vendar lahko v določenih trenutkih odločanje na podlagi samo slednjih vodi k težavam pri vodenju projekta.

Pri tem je kot obvladovanje stroškovnega tveganja

mišljeno obvladovanje stroškov, ki lahko presegajo planirani okvir, lahko pa se na račun obvladovanja stroškovnega tveganja pokažejo koristi, ki jih ima organizacija zaradi pravilnega pristopa.

Pri obvladovanju tveganja gradbenih projektov je zelo koristna uporaba simulacij procesov gradnje. S pomočjo te tehnike ugotavljamo kritična stroškova odstopanja in tudi možnosti za prihranke. Na ta način se pokažejo odstopanja scenarijev tako v pozitivnem kot negativnem smislu, možne posledice pa je mogoče prepoznati kot negativen ali pozitiven vpliv na stroške projekta, terminski plan in tehnične zmogljivosti.

## 2. Predstavitev metodologije neto sedanje prislužene vrednosti

Za kontrolo stroškov in terminskega plana imamo danes na razpolago različne metode, med katerimi je tudi široko uporabljena analiza prislužene vrednosti (*Earned Value Analysis* – EVA ali *Earned Value Management* – EVM).

Kaj pa analiza prislužene vrednosti in gradbeni projekti? Ali je mogoče z njeno pomočjo popolnoma obvladovati in napovedovati stroške tudi in gradbenih projektih? Prav gradbene projekte uvrščamo med najbolj kompleksne in nepredvidljive - predvsem zato, ker so velikokrat izdelani nepopolno, hkrati pa investitorji nimajo jasnih zahtev in zato prihaja do prekinitev in posledično odmikanja od planiranih ciljev.

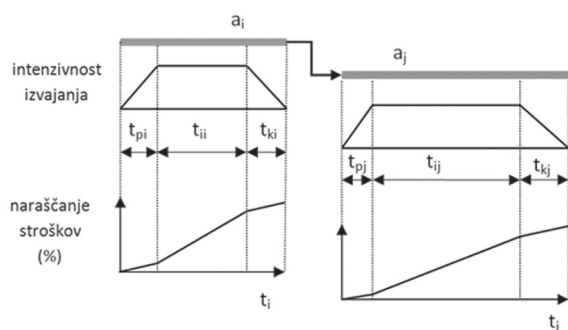
Denarni tok na projektu pomembno vpliva na končni finančni uspeh projekta, zato ni vseeno, kako skozi čas

nastajajo stroški in kako prihodki. Ker EVA ne upošteva časovne komponente stroškov in prihodkov, ne more prikazati pravega stanja na gradbenem projektu. Prav zaradi tega bomo v nadaljevanju predstavili metodologijo za finančno analizo in kontrolo pri izvajanju projektov v gradbeništvu, ki bo upoštevala tudi časovno komponento stroškov in prihodkov, t. j. vrednost denarja skozi čas.

Predlagana metodologija (metodologija neto sedanje prislužene vrednosti – NSPV) je nadgradnja analize prislužene vrednosti (EVA). Tako smo jo poimenovali, ker smo osnovno metodologijo nadgradili s pomočjo metode neto sedanje vrednosti (NPV). Osnovna razlika je ta, da je s pomočjo neto sedanje prislužene vrednosti (NSPV) možno spremljati stroške projekta na podlagi primerjave osnovnega denarnega toka, ki ga diskontiramo na začetni termin, torej na začetek projekta. S tem vključimo časovno komponento, tako da so zneski prihodkov in odhodkov v različnih časovnih enotah primerljivi. Nova metodologija, ki smo jo razvili in jo bomo predstavili v nadaljevanju, omogoča spremljanje stroškov skozi čas trajanja projekta, kar pa samo analiza prislužene vrednosti ne omogoča, saj ne upošteva časovne komponente in z njo povezane spremembe vrednosti stroškov skozi čas.

Metodologija neto sedanje prislužene vrednosti (NSPV) deluje v dveh korakih: prvi predstavlja določitev izhodiščnih vrednosti, drugi pa merjenje dejanskega stanja v primerjavi z izhodiščnimi vrednostmi. Čimprej v fazi izvedbe projekta mora zato biti načrtovan proračun, ki predstavlja kumulativne stroške v odvisnosti od časa.

Pogoj za izvajanje NSPV je planiranje predvidenih stroškov na podlagi terminskega plana, kar predstavlja osnovo za merjenje opravljenega dela. Pri tem je potrebno posamezne faze in podfaze deliti na aktivnosti, katerim nato pripišemo stroške dela in trajanje aktivnosti. Podatke o tem pridobimo na podlagi ugotovljenih potrebnih virov. Vse vpletene v proces dela je potrebno tudi razvrstiti po posameznih aktivnostih v organizacijsko strukturo.



Slika 1: Povezava aktivnosti in porazdelitev stroškov

V začetni fazi izdelamo terminski plan, ki časovno opredeljuje vsako aktivnost posebej in določa odvisnosti med aktivnostmi (slika 1). V nadaljevanju je potrebno določiti vrednost predvidenih del oziroma določiti osnovni proračun, katerega vrednost nato časovno razporedimo po aktivnostih.

Z zgornje slike (slika 1) je razvidno, da ima vsaka aktivnost določen čas trajanja, ki se deli na:

- pripravljalni čas ( $t_p$ ),
- čas intenzivnega izvajanja ( $t_i$ ),
- čas končevanja ( $t_k$ ).

Tako je potrebno razumeti tudi porazdelitev stroškov znotraj posamezne aktivnosti. Tekom pripravljalnega časa ( $t_p$ ) se izvajalec pripravlja na intenzivno delo, zato v tem času stroški postopoma naraščajo, vse dokler izvajalec ne preide v čas intenzivnega izvajanja ( $t_i$ ), ko so stroški bolj ali manj konstantni. V zadnjem delu trajanja aktivnosti, torej v času končevanja ( $t_k$ ), pa stroški storitve padajo proti ničli. Zaradi tega je potrebno pri posamezni aktivnosti stroške porazdeliti po opisanem načinu, saj s tem dobimo bolj točno planirano vrednost stroškov celotnega projekta.

Z zgoraj opisanim načinom porazdelimo stroške pri vseh obravnavanih aktivnostih, s tem dobimo osnovo za merjenje opravljenega dela (*Performance Measurement Baseline – PMB*), ki jo prav tako uporabimo za določitev parametrov analize prislužene vrednosti (EVA).

Pri metodi neto sedanje prislužene vrednosti (NSPV) je nato potrebno na podlagi osnove za merjenje opravljenega dela (*Performance Measurement Baseline – PMB*) izdelati denarni tok projekta. Denarni tok projekta (CF) predstavlja razliko med prejemi in izdatki.

Osnovni denarni tok v naslednjem koraku diskontiramo na začetni termin, torej na začetek projekta, ter s tem dobimo diskontirano vrednost oziroma diskontirani denarni tok (*DCF – Discounted cash flow*). Diskontirana vrednost je seveda nižja, to pa zaradi tega, ker nam neka vrednost v prihodnosti, ki je diskontirana za diskontno stopnjo, danes predstavlja nižjo vrednost. Kot primer lahko navedemo, da ni enako, če 1.000 € prejmemo danes, čež pol leta ali čež eno leto. Največ bomo iztržili, če denar prejmemo danes in najmanj, če ga prejmemo čež eno leto.

Osnova metode neto sedanje prislužene vrednosti (NSPV) je torej diskontirani osnovni denarni tok, preveden na začetni termin, ki nato služi za primerjavo z realiziranim denarnim tokom, ki je prav tako diskontiran. Pri diskontiranju denarnega toka izberemo primerno diskontno stopnjo, ki je odvisna od načina financiranja investicije:

- če je investicija financirana s tujimi viri, je diskontna stopnja enaka obrestni meri,
- če je investicija financirana z lastnimi viri, je diskontna stopnja enaka oportunitetnemu strošku kapitala, ki bi ga zaslužil lastnik, če bi naložil denar v najboljšo alternativno investicijo,
- če je investicija financirana delno z lastnimi in delno s tujimi viri, je diskontna stopnja aritmetična sredina obeh obrestnih mer.

Oglejmo si preprost primer (tabela 1) diskontiranja denarnega toka z metodo neto sedanje vrednosti (NPV) z izbrano mesečno diskontno stopnjo  $r = 1\%$ , ob predpostavki, da diskontiramo na začetku meseca. V preglednici 1 oznaka PV (present value) pomeni sedanjo vrednost zneska, ki bo nastal v prihodnosti, diskontiranega z izbrano diskontno stopnjo.

Tabela 1: Diskontiranje denarnega toka (mesečna diskontna stopnja  $r=1\%$ )

Mesec	Prejemek	PV prejema	Izdatek	PV izdatka	diskontirani denarni tok
0	10.000,00	10.000,00	12.000,00	12.000,00	-2.000,00
1	10.000,00	9.900,99	10.000,00	9.900,99	0,00
2	10.000,00	9.802,96	8.000,00	7.842,37	1.960,59
3	10.000,00	9.705,90	9.000,00	8.735,31	970,59
4	10.000,00	9.609,80	9.000,00	8.648,82	960,98
Skupaj:	60.000,00	49.019,66	48.000,00	47.127,49	1.892,16



## 2.1 Neto sedanja vrednost

Odločanje o investicijah in njihovo sprejetje je odločujoč dejavnik pri razvoju in rasti podjetja. Zato ima potreba po presoji upravičenosti neke investicije toliko večjo težo in predstavlja eno najpomembnejših področij poslovnega odločanja. Presoja vseh investicijskih projektov bi se praviloma morala pričeti v predprojektne fazi, ko je možnost vpliva na odločanje največja in lahko odločitve bistveno vplivajo na racionalizacijo projektov brez porabe pretiranih finančnih sredstev.

Za ocenjevanje vrednosti investicijskih projektov poznamo različne metode, ki se v literaturi označujejo kot tradicionalne metode vrednotenja oziroma ocenjevanja ekonomske upravičenosti investicijskih projektov.

Med temi metodami sta se v praksi najbolj uveljavili metoda interne donosnosti in metoda neto sedanje vrednosti. Slednja velja v teoriji kot najbolj ustrezna, zato jo bomo v nadaljevanju podrobneje predstavili.

Metoda čiste oziroma neto sedanje vrednosti NPV je najpogosteje uporabljena večobdobjna metoda presoje investicijskih projektov (Reflak idr., 2007). Pri tej metodi investicijske odhodke in prihodke, ki nastanejo v prihodnosti, diskontiramo na začetni termin ( $t_0$ ), ko nastopijo prvi investicijski izdatki. S tem vključimo časovno komponento, tako da so zneski prihodkov in odhodkov v različnih časovnih enotah primerljivi.

Enačba za neto sedanjo vrednost se glasi:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{PMT_i}{(1+r)^i} - I_0 \quad (1)$$

Pri tem je:

$I_0$  ... začetni vložek,

$PMT_i$  ... plačilo v obdobju  $i$ ,

$n$  ... trajanje projekta (število let ali mesecev),

$r$  ... diskontna mera.

Rezultat te metode je lahko:

- pozitiven in pomeni, da sedanja vrednost prihodkov presega sedanjo vrednost odhodkov – projekt je upravičen,
- enak nič in pomeni, da je sedanja vrednost prihodkov enaka sedanji vrednosti odhodkov – projekt je še upravičen,
- negativen in pomeni, da je sedanja vrednost prihodkov nižja od sedanje vrednosti odhodkov – projekt je neupravičen.

## 2.2 Analiza prislužene vrednosti

Analiza prislužene vrednosti (angl. Earned Value Analysis – EVA ali Earned Value Management – EVM), integrira obseg, terminski plan in vire, z njo pa merimo doseženo (dosežke) v projektu. Doseženo (opravljeno) merimo z določitvijo planiranih stroškov za opravljeno delo (t. j. prislužene vrednosti), ki jo primerjamo z dejanskimi stroški za opravljeno delo (t. j. dejanskimi stroški), napredovanje pa merimo s primerjanjem med prisluženo vrednostjo

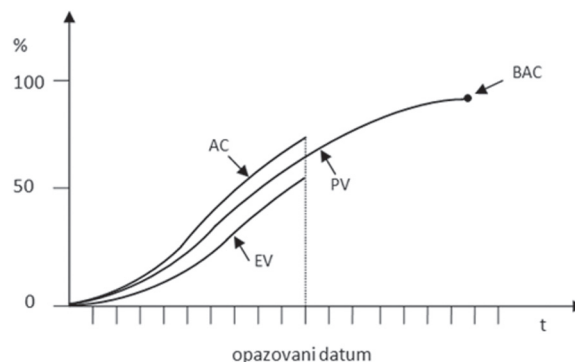
in planirano vrednostjo. (Besednjak z definicijami, PMI PMBOK, 2004). S pomočjo analize prislužene vrednosti (*Earned Value Analysis – EVA*) merimo stroškovne in časovne učinke projekta. Pri omenjeni analizi se učinkovitost projekta določa na podlagi primerjave med planiranimi in dejanskimi stroški v določenem trenutku. Omogoča nam, da ugotovimo, kolikšno je odstopanje od predvidenih stroškov, oceno ali se projekt razvija po predvidenem terminskem planu, z analizo podatkov pa lahko tudi napovemo končni finančni rezultat.

Analiza prislužene vrednosti je tehnika za spremljanje aktivnosti na projektu: poleg stroškov in terminov, je seveda možno in priporočljivo spremljati tudi katerekoli druge količine, npr. delovne in režijske ure, porabo materiala, uporabo strojev itd.

Veliko podjetij, ki poskušajo izboljšati rezultate na projektih, uporablja metodologijo prislužene vrednosti. Uporaba tehnike je v veliki meri logična, z njeno pomočjo pa predvsem lažje razumemo in merimo uspešnost projekta.

Glavne vrednosti, ki jih definira metodologija prislužene vrednosti, so (Besednjak z definicijami, PMI PMBOK, 2004):

- PV (Planned Value – planirana vrednost): pooblaščen odobreni denar za predvideno planirano delo, ki naj bi ga opravili v planirani aktivnosti ali za komponento strukturirane členitve dela; imenovano tudi planirani stroški za planirano delo.
- EV (Earned Value – prislužena vrednost): vrednost opravljenega dela, izražena v potrjenih (odobrenih) planiranih stroških za delo, ki se nanaša na planirano (terminirano) aktivnost ali na komponento strukturirane členitve dela.
- AC (Actual Cost – dejanski stroški): celotni stroški, dejansko povzročeni in evidentirani pri uresničevanju opravljenega dela v danem časovnem obdobju za planirano aktivnost ali komponento strukturirane členitve dela; dejanski stroški so lahko včasih samo neposredne delovne ure, samo neposredni stroški ali vsi stroški, vključujoč tudi posredne stroške, lahko so tudi dejanski stroški opravljenega dela.



Slika 2: Grafični prikaz vrednosti pri EVA

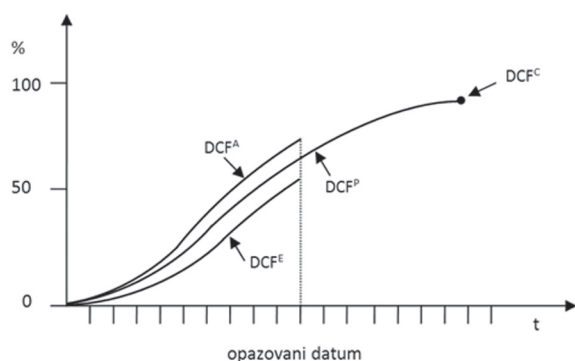
Vse zgoraj našteje vrednosti, in sicer PV, EV ter AC, predstavljajo merila (*performance measures*) in pripomorejo pri ugotavljanju, ali je do danega trenutka opravljeno delo v skladu z načrtovanim. Merili, ki sta najpogosteje izračunavani, sta stroškovni odmik (*CV – cost variance*) in odmik terminskega plana (*SV – schedule*

variance). Velikosti njenih odmikov se zaradi učinka večje količine dela, ki je že opravljeno, proti koncu projekta običajno zmanjšujeta. Pri merjenju učinkovitosti opravljenega dela se pogosto uporabljata tudi stroškovni indeks (CPI – *cost performance index*) in terminski indeks (SPI – *schedule performance index*).

## 2.3 Glavne vrednosti za spremljanje projektov po metodologiji NSPV

Glavne vrednosti, ki jih moramo definirati pri NSPV (*Net Present Earned Value*), so (slika 3):

- $DCF^P$  (Discounted Planned Cash flow – diskontirani planirani denarni tok): pooblaščen odobreni diskontirani denarni tok za predvideno planirano delo, ki naj bi ga opravili v planirani aktivnosti ali za komponento strukturirane členitve dela.
- $DCF^E$  (Discounted Earned Cash flow – prislužena vrednost diskontiranega denarnega toka): vrednost opravljenega dela, izražena v potrjenem (odobrenem) planiranem diskontiranem denarnem toku za delo, ki se nanaša na planirano (terminirano) aktivnost ali na komponento strukturirane členitve dela.
- $DCF^A$  (Discounted Actual Cash flow – dejanski diskontirani denarni tok): celotni diskontirani denarni tok, dejansko povzročeni in evidentirani, pri uresničevanju opravljenega dela v danem časovnem obdobju za planirano aktivnost ali komponento strukturirane členitve dela.



Slika 3: Grafični prikaz vrednosti pri NSPV

$DCF^P$ ,  $DCF^E$  in  $DCF^A$ , predstavljajo merila in so podlaga za ugotavljanje odstopanj diskontiranih denarnih tokov, če so le-ti do danega trenutka v skladu z načrtovanim. Merilo, ki ga najpogosteje izračunavamo, je odmik diskontiranega denarnega toka ( $DCF^V$  - *Discounted Cash flow Variance*). Pri merjenju učinkovitosti opravljenega dela lahko uporabimo tudi stroškovni indeks diskontiranega denarnega toka ( $DCF^{PI}$  - *Discounted Cash flow Performance Index*) in terminski indeks diskontiranega denarnega toka ( $DCF^{SI}$  - *Discounted Cash flow Schedule Index*).

$DCF^C$  (*Discounted Cash flow at Completion* – vrednost planiranega diskontiranega denarnega toka) je vsota celotnega predračunskega diskontiranega denarnega toka projekta.

Izračunavanje kazalnikov, ki prikazujejo stroškovna odstopanja, izračunavamo na sledeči način.

$DCF^V$  (*Discounted Cash flow Variance* – odmik diskontiranega denarnega toka) je razlika med dejanskim diskontiranim denarnim tokom ( $DCF^A$ ) in prisluženo vrednostjo diskontiranega denarnega toka ( $DCF^E$ ) pri trenutnem stanju izvedbe projekta in je določen z izrazom:

$$DCF^V = DCF^A - DCF^E \quad (2)$$

VAC (*Variance At Completion*) je skupno odstopanje diskontiranega denarnega toka na koncu projekta.

$$VAC = VAC^{sch} + VAC^{cost} \quad (3)$$

$VAC^{sch}$  (*Variance at Completion of Schedule* – odstopanje diskontiranega denarnega toka na koncu projekta zaradi terminskega odstopanja) je izraženo na podlagi predpostavke o prihodnjem poteku projekta, natančno pa ga je mogoče izračunati na koncu projekta. Ob dokončanju projekta ga izračunamo po enačbi:

$$VAC^{sch} = DCF^E - DCF^P \quad (4)$$

$VAC^{cost}$  (*Variance at Completion of Cost* – odstopanje diskontiranega denarnega toka na koncu projekta zaradi stroškovnega odstopanja) je izraženo na podlagi predpostavke o prihodnjem poteku projekta, natančno pa ga je mogoče izračunati na koncu projekta. Ob dokončanju projekta ga izračunamo po enačbi:

$$VAC^{cost} = DCF^A - DCF^E \quad (5)$$

$VAC^{sch}$  predstavlja vrednost na koncu projekta, za katero prislužena vrednost diskontiranega denarnega toka  $DCF^E$  odstopa od diskontiranega planiranega denarnega toka ( $DCF^P$ ) na račun spremenjenega poteka aktivnosti ali terminskega plana. Če se vse aktivnosti izvajajo v skladu s terminskim planom, je  $VAC^{sch}$  enak nič.

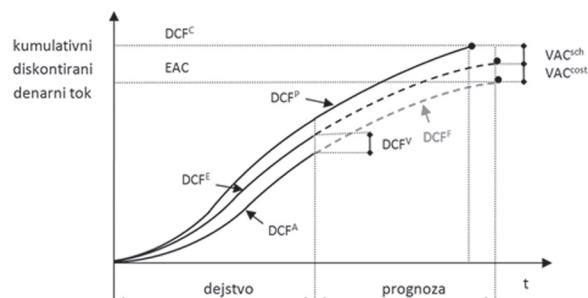
$VAC^{cost}$  pa predstavlja vrednost na koncu projekta, za katero dejanski diskontirani denarni tok ( $DCF^A$ ) odstopa od prislužene vrednosti diskontiranega denarnega toka  $DCF^E$  na račun kakršnih koli stroškovnih odstopanj v primerjavi z osnovnim stroškovnim planom. Če se vse aktivnosti izvajajo v skladu s stroškovnim planom, je  $VAC^{cost}$  enak nič.

Velja tudi:

$$VAC^{sch} = DCF^E - (DCF^{PI} - 1) \quad (6)$$

ter:

$$VAC^{sch} = DCF^P - (DCF^{SI} - 1) \quad (7)$$



Slika 4: Grafični prikaz spremljanja po metodologiji NSPV

EAC (*Estimate at Completion* – ocena končnega diskontiranega denarnega toka) je pričakovani celotni diskontirani denarni tok projekta, ko bo dokončan predvideni obseg dela. EAC ocenimo s pomočjo metodologije EVM, in sicer na podlagi ugotavljanja obsega preostalega dela. Za ta dela moramo ugotoviti vrednost preostalih stroškov in nato izdelati DCF<sup>F</sup> (*Forecast Discounted Cash flow* – predvideni diskontirani denarni tok).

## 2.4 Indeksi NSPV

DCF<sup>PI</sup> (*Discounted Cash flow Performance Index* – stroškovni indeks diskontiranega denarnega toka) je razmerje uspešnosti (učinkovitosti) med dejanskim diskontiranim denarnim tokom (DCF<sup>A</sup>) in prisluzeno vrednostjo diskontiranega denarnega toka (DCF<sup>E</sup>):

$$DCF^{PI} = \frac{DCF^A}{DCF^E} \quad (8)$$

Vrednost indeksa večja od ena pomeni, da je vrednost dejanskega diskontiranega denarnega toka (DCF<sup>A</sup>) večja, kot je za opravljeno delo bila predvidena; velja tudi obratno.

DCF<sup>SI</sup> (*Discounted Cash flow Schedule Index* – termiski indeks diskontiranega denarnega toka) je razmerje uspešnosti (učinkovitosti) med prisluzeno vrednostjo diskontiranega denarnega toka (DCF<sup>E</sup>) in diskontiranim planiranim denarnim tokom (DCF<sup>P</sup>):

$$DCF^{SI} = \frac{DCF^E}{DCF^P} \quad (9)$$

Vrednost indeksa večja od ena pomeni, da je prisluzena vrednost diskontiranega denarnega toka (DCF<sup>E</sup>) večja, kot je za opravljeno delo bil predviden diskontirani planirani denarni tok; velja tudi obratno.

## 2.5 Spremljanje projekta s pomočjo parametrov DCF<sup>P</sup>, DCF<sup>A</sup> in DCF<sup>E</sup>

S pomočjo metodologije NSPV bomo v nadaljevanju predstavili spremljanje dveh možnih potekov projekta (dva različna scenarija). Potek plačil je sproten na podlagi mesečnih situacij.

V obeh primerih nam bi analiza prisluzene vrednosti (EVA) prikazala, da smo projekt dokončali s predvidenimi stroški, saj smo potek stroškov namenoma porazdelili tako, da je vsota stroškov na koncu projekta enaka začetnim predvidenim.

Kakšne rezultate dobimo na podlagi metodologije NSPV, si lahko ogledamo v nadaljevanju, ko bo prikazano, kako različni poteki diskontiranih denarnih tokov vplivajo na končne finančne izide.

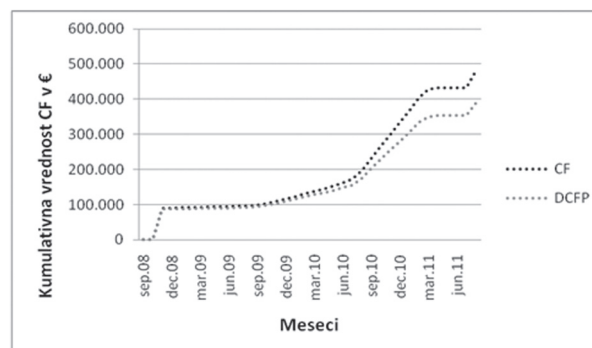
## 3. Praktična primera za uporabo NSPV

V našem primeru bomo spremljali gradbeni projekt, kjer za našega naročnika izvajamo nabavo zemljišča, izdelavo celotne projektne dokumentacije (IZ, PGD, PZI in PID), vodenje postopka pridobivanja gradbenega dovoljenja, celotno izvedbo objekta (zemeljska, gradbena, obrtniška in instalacijska dela), pridobitev uporabnega dovoljenja ter končno primopredajo objekta.

Vrednost pogodbe do naročnika za vsa predvidena dela je 24.520.800,00 €, skupna vrednost pogodb do naših podizvajalcev pa znaša 24.040.000,00 €. Za vodenje celotnega postopka izgradnje objekta do primopredaje smo določili našo maržo, ki znaša 2 % od skupne vrednosti pogodb do podizvajalcev in predstavlja vrednost 480.800,00 €.

Na podlagi zgornjih podatkov izdelamo denarni tok. Predpogoj je priprava plana stroškov na projektu za celotno trajanje projekta. Priprava plana stroškov pomeni pripravo termiskega plana aktivnosti na projektu in razporeditev stroškov po celotnem trajanju aktivnosti. V naslednjem koraku določimo termine in velikosti plačil (izdatkov) podizvajalcem za opravljene storitve ter termine in velikosti prejemkov s strani naročnika. Denarni tok projekta (CF – *Cash flow*) predstavlja razliko med prejemki in izdatki.

Denarni tok smo diskontirali z metodo neto sedanje vrednosti (NPV) z izbrano mesečno diskontno stopnjo  $r = 1\%$  in diskontiranjem na koncu meseca. Plačilo za opravljeno delo je mesečno, na podlagi potrjenih situacij. V obeh primerih velja šestdesetdnevni plačilni rok in zadržani del desetih odstotkov vsake situacije, zadržana vsota pa bo v celoti izplačana ob koncu gradnje oziroma pri primopredaji objekta naročniku. Ob teh predpostavkah določimo predviden osnovni denarni tok (CF) projekta, ki ga prikazuje slika 5.



Slika 5: Predviden denarni tok projekta

Če osnovni denarni tok (CF) diskontiramo na začetni termin, torej na začetek projekta, dobimo diskontirani denarni tok (DCF), ki ga v našem primeru imenujemo DCF<sup>P</sup> (diskontirani planirani denarni tok). DCF<sup>C</sup> (*Discounted Cashflow at Completion* – vrednost planiranega diskontiranega denarnega toka) je v tem primeru 387.686 €.

S pomočjo metodologije NSPV smo za obravnavani projekt izvedli dva različna scenarija poteka projekta. V obeh primerih nam analiza prisluzene vrednosti (EVA) prikazuje, da smo projekt dokončali s predvidenimi stroški, saj smo potek stroškov namenoma porazdelili

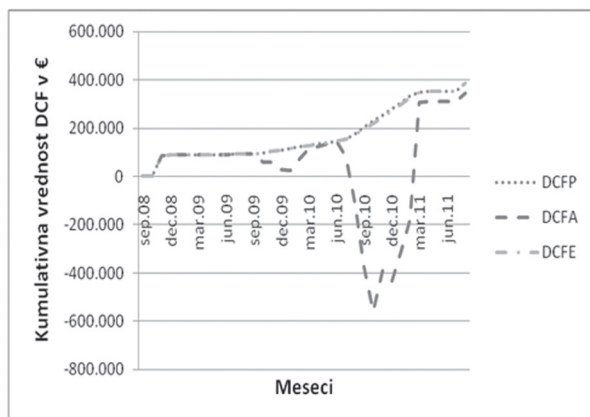


tako, da je vsota stroškov na koncu projekta enaka začetnim predvidenim.

Kakšne rezultate dobimo na podlagi metodologije NSPV, si lahko ogledamo v nadaljevanju, ko bo prikazano, kako različni poteki diskontiranih denarnih tokov vplivajo na končne finančne izide.

### 3.1 Scenarij 1

Pri spremljanju projekta in beleženju stroškov smo opazili, da izvedba v časovnem smislu ne poteka v skladu s planom. Razliko smo opazili tudi v stroškovnem odstopanju, in sicer pri konstrukciji, kjer stroški kleti presegajo planirane za 50.000 €, prav tako v prvih treh etažah, kjer stroški vsake etaže presegajo planirane za 10.000 €. Pri ostalih štirih etažah pa so stroški nižji od planiranih za 20.000 € na vsako etažo. Obrtniška dela v prvi polovici predvidenega trajanja presežejo planirano vrednost za 900.000 € in malenkostno tudi časovno zaostajajo, v drugi polovici pa se izvajajo intenzivneje, na koncu skupni stroški ne presežejo proračuna. Skupna vsota vseh stroškov je na koncu projekta enaka planiranim, projekt terminsko ne odstopa. Končno stanje si oglejmo na sliki 6.



Slika 6: Končni diskontirani denarni tok ob dokončanju pri Scenariju 1

Na sliki 6 ima  $DCF^E$  (Discounted Earned Cashflow – prislužena vrednost diskontiranega denarnega toka; zelena krivulja) vrednost 387.210 €.  $DCF^A$  (Discounted Actual Cashflow – dejanski diskontirani denarni tok; rdeča krivulja) pa ima vrednost 344.271 €.

Za lažje razumevanje bomo na tem mestu utemeljili, kako smo prišli do vrednosti  $DCF^E$  in  $DCF^A$ . Vrednost  $DCF^P$  pa nam je znana ter znaša 387.686 €.

$DCF^E$  je vrednost opravljenega dela, izražena v potrjenem (odobrenem) planiranem diskontiranem denarnem toku za delo, ki se nanaša na planirane aktivnosti. Torej je tisti diskontirani denarni tok, ki bi ga na podlagi izvedenih aktivnosti morali imeti na projektu, skladno s planiranimi količinami vgrajenih materialov in pripadajočimi planiranimi cenami.  $DCF^E$  ugotavljamo s pomočjo tehnik izvedenega dela, v našem primeru gre za tehniko odstotek dokončanja. Ker je vrednost  $DCF^E$  nižja od vrednosti  $DCF^P$ , pomeni da smo določene aktivnosti v nekem trenutku izvajali z zamudo, zaradi tega pa bili deležni kasnejših plačil ter si znižali vrednost diskontiranega denarnega toka. Prikaz izračuna vrednosti  $DCF^E$  (387.210 €) zaradi obsega preglednice na tem mestu

ni mogoč.

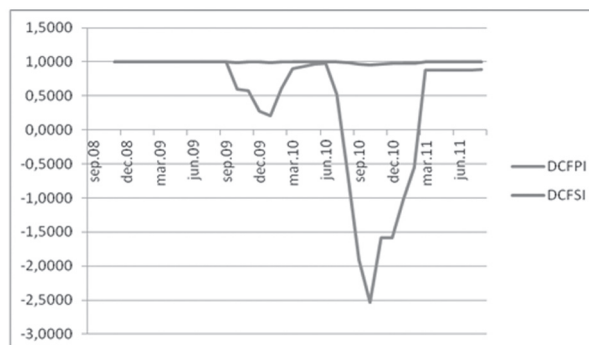
$DCF^A$  je vrednost celotnega diskontiranega denarnega toka, dejansko povzročene in evidentirane, pri uresničevanju opravljenega dela v danem časovnem obdobju za planirane aktivnosti. Torej je tisti diskontirani denarni tok, ki ga imamo na projektu na podlagi izvedenih aktivnosti in je odvisen od vgrajenih količin materialov ter dejanskih stroškov na enoto vgrajenega materiala. Vgrajene količine in dejanski stroški na enoto vgrajenega materiala so lahko višji ali nižji od planiranih. Ker je vrednost  $DCF^A$  znatno nižja od vrednosti  $DCF^P$ , pomeni da smo za določene aktivnosti v nekem trenutku presegli planirane stroške ter si zaradi tega znižali vrednost diskontiranega denarnega toka. Prikaz izračuna vrednosti  $DCF^A$  (344.271 €) zaradi obsega preglednice na tem mestu ni mogoč.

Pri scenariju 1 se pojavlja minimalno negativno odstopanje diskontiranega denarnega toka na koncu projekta zaradi terminskega odstopanja ( $VAC^{sch}$ ), ki znaša -476 € in predstavlja razliko med  $DCF^E$  ter  $DCF^P$ . To pomeni, da smo zaradi začetnih minimalnih zamud pri obrtniških delih bili deležni kasnejšega plačila za omenjena dela. S tem smo zakasnilo potek denarnega toka na projektu, česar posledica je bilo znižanje vrednosti skupnega diskontiranega denarnega toka na koncu projekta. Veliko večje pa je odstopanje diskontiranega denarnega toka na koncu projekta zaradi stroškovnega odstopanja ( $VAC^{cost}$ ), ki znaša -42.939 € in predstavlja razliko med  $DCF^A$  ter  $DCF^E$ . Razlog temu je velika prekoračitev proračuna v začetku obrtniških del, zaradi česar smo v tistem trenutku imeli na projektu velik negativni denarni tok. Ustvarjen velik negativni denarni tok je posledično vplival na razmeroma visoko znižanje vrednosti skupnega diskontiranega denarnega toka na koncu projekta.

NSPV nam pokaže, da vsakršen potek dejanskega diskontiranega denarnega toka ( $DCF^A$ ), ki je drugačen od diskontiranega planiranega denarnega toka ( $DCF^P$ ), pomeni določeno izgubo ali korist, česar nam pa EVA ne more prikazati.

EVA bi nam v našem primeru prikazala, da je projekt dokončan skladno s predvidenimi finančnimi sredstvi in v skladu s predvidenim terminskim planom.

Za omenjeni primer lahko projekt spremljamo tudi s pomočjo indeksov  $DCF^{PI}$  in  $DCF^{SI}$ .



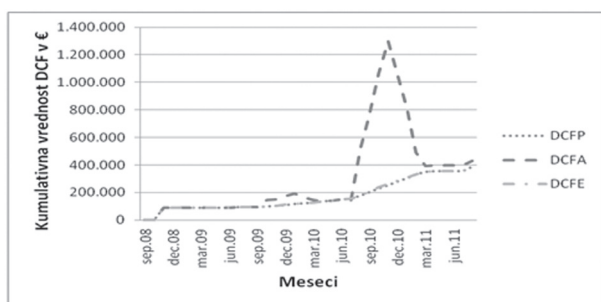
Slika 7: Spremljava s pomočjo indeksov  $DCF^{PI}$  in  $DCF^{SI}$

Vrednost stroškovnega indeksa diskontiranega denarnega toka ( $DCF^{PI}$ ) na koncu projekta znaša 0,8891 in predstavlja

razmerje med  $DCF^A$  ter  $DCF^E$ . Vrednost termenskega indeksa diskontiranega denarnega toka ( $DCF^{SI}$ ) na koncu projekta pa znaša 0,9988 in predstavlja razmerje med  $DCF^E$  ter  $DCF^P$ .

### 3.2 Scenarij 2

Izvedba v prvi polovici poteka časovno po planu, stroški konstrukcije pri kleti padejo za 50.000 € in pri prvih treh etažah za 10.000 €, pri ostalih etažah se zvišajo za 20.000 € na etažo. Ko nastopijo obrtniška dela, le-ta v prvi polovici minimalno prehitujejo, stroški v tem času padejo pod proračunsko vrednost za 900.000 €. Obrtniška dela se v drugi polovici izvajajo počasneje in nad predvidenim proračunom, vendar na koncu skupni stroški ne presežejo proračuna. Skupna vsota vseh stroškov je na koncu projekta enaka planiranim, prav tako projekt tudi termensko ne odstopa. Končno stanje si oglejmo na sliki 8.

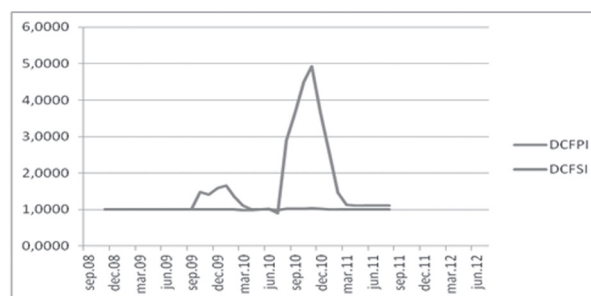


Slika 8: Končni diskontirani denarni tok ob dokončanju pri Scenariju 2

Na sliki 8 ima  $DCF^E$  (Discounted Earned Cashflow – prislužena vrednost diskontiranega denarnega toka; zelena krivulja) vrednost 388.016 €.  $DCF^A$  (Discounted Actual Cashflow – dejanski diskontirani denarni tok; rdeča krivulja) pa ima vrednost 430.356 €.

Scenarij 2 je popolnoma drugačen od scenarija 1. Pri scenariju 2 se pojavlja minimalno pozitivno odstopanje diskontiranega denarnega toka na koncu projekta zaradi termenskega odstopanja ( $VAC^{sch}$ ), ki znaša 330 € in predstavlja razliko med  $DCF^E$  ter  $DCF^P$ . To pomeni, da smo zaradi začetnih minimalnih prehitovanj pri obrtniških delih bili deležni hitrejšega plačila za omenjena dela. S tem smo hitreje ustvarili denarni tok na projektu in posledično zvišali vrednost skupnega diskontiranega denarnega toka na koncu projekta. Še bolj pozitivno deluje odstopanje diskontiranega denarnega toka na koncu projekta zaradi stroškovnega odstopanja ( $VAC^{cost}$ ), ki znaša 42.340 € in predstavlja razliko med  $DCF^A$  ter  $DCF^E$ . Slednji ima tako visoko vrednost, ker nam je v začetku obrtniških del uspelo ustvariti velik pozitivni denarni tok na račun začetnih nizkih stroškov pri omenjenih delih. Ustvarjen velik pozitivni denarni tok je nato vplival na končno razmeroma visoko zvišanje vrednosti skupnega diskontiranega denarnega toka.

Za omenjeni primer lahko projekt spremljamo tudi s pomočjo indeksov  $DCF^{PI}$  in  $DCF^{SI}$ .



Slika 9: Spremljava s pomočjo indeksov  $DCF^{PI}$  in  $DCF^{SI}$

Pri scenariju 2 vrednost stroškovnega indeksa diskontiranega denarnega toka ( $DCF^{PI}$ ) na koncu projekta znaša 1,1091 in predstavlja razmerje med  $DCF^A$  ter  $DCF^E$ . Medtem ko vrednost termenskega indeksa diskontiranega denarnega toka ( $DCF^{SI}$ ) na koncu projekta znaša 1,0009 in predstavlja razmerje med  $DCF^E$  ter  $DCF^P$ .

### 4. Možnosti uporabe NSPV v praksi

Ker so gradbeni projekti nepredvidljivi – pri njih pogosto prihaja do sprememb v obsegu del in izvedbenih terminih, vse prevečkrat so zaradi kompleksnosti stroškovno težko obvladljivi – je uporaba NSPV ena od rešitev za premagovanje stroškovnih problemov v vseh fazah gradbenih projektov.

NSPV je bila prvenstveno razvita za spremljanje, finančno analizo in kontrolo gradbenih projektov za podjetja, ki se namensko ukvarjajo s tovrstnimi projekti. Tako imenovani komercialni projekti, kar gradbeni projekti za gradbena podjetja nedvomno so, predstavljajo glavni vir prihodka in posledično tudi dobička za gradbena podjetja. Ker so to osnovni namenski cilji, s katerimi si podjetje zagotavlja obstoj na tržišču, s tem pa tudi lasten obstoj, je še kako pomembno, koliko je pri obvladovanju projektne stroškov tako podjetje uspešno. S predstavljenimi metodologijami smo na praktičnem primeru uspeli prikazati njeno uporabnost pri obvladovanju projektne stroškov.

NSPV lahko prav tako dobro služi investitorjem, ki se ukvarjajo z investicijskimi procesi in se odločajo za investiranje v gradbene projekte. Za investitorje je pomembno, da je skupna cena gradbenega projekta sprejemljiva in ga zaradi tega lahko ponudijo na tržišču po konkurenčni ceni, ki bo še vedno zanimiva za kupca ali najemnika. Ker morajo investitorji v tem primeru vložiti precejšna finančna sredstva, hkrati pa želijo imeti pregled nad vloženi sredstvi in kontrolo nad prisluženim, je zopet NSPV tista, ki jim to omogoča. Hkrati pa jim lahko nudi pomoč pri odločanju o smiselnosti neke naložbe in odločanju o sprejemanju višine tveganja za posamezno investicijo. V ta namen jim koristi preigravanje scenarijev, izbiranje različnih prodajnih cen ali najemnin, na podlagi tega pa določanje najpoznejših še sprejemljivih prodajnih terminov, da bo investicija še ekonomsko upravičena. Spremljanje vseživljenjskih stroškov stavb se vse bolj zaveda tudi javni investitor, ki teži k temu, da bi javna naročila temeljila tudi na ekonomskem vidiku, kar smo vsekakor pogrešali pri preteklih gradbenih projektih.

Na strani javnega investitorja obstaja velik neizrabljen potencial, ki bi lahko z boljšo organiziranostjo vodenja postopkov močno pripomogel h kakovostnejši in cenejši gradnji. Zaradi tega so bile nedavno izdane smernice za javno gradnjo, ki bodo pripomogle k boljši ekonomski učinkovitosti javnih investicijskih procesov. Tudi v primerih javnih naročil bi zato NSPV lahko služila za spremljanje investicij, kontrolo stroškov, prikazovanje finančnih izgub pri prekinjenih, predolgotrajnih ter neučinkovito vodenih projektih. Nenazadnje bi z NSPV in preventivnimi prikazi morebitnih izgub na bodočih projektih, katerih predolgotrajne poteke bi lahko simulirali, to problematiko približali vpletenim na področju javnih investicij in tako vplivali na izboljšanje razmer pri vodenju na tem področju.

Zelo velik davek so v gradbeni panogi v zadnjem času utrpeli podizvajalci gradbenih storitev, ki so le-te izvajali za velika gradbena podjetja, od katerih jih je sedaj nekaj v hudih finančnih težavah, v prisilni poravnavi, nekatera med njimi pa so celo v stečaju. Podizvajalci gradbenih storitev so v tem primeru od gradbenih podjetij prevzeli veliko finančno breme, saj jim gradbena podjetja niso zagotavljala sprotne plačila za opravljene storitve. Pomen sprotne neplačil za opravljene storitve in vrednotenje finančnih posledic lahko ugotovljamo s pomočjo NSPV. Torej je metodologija uporabna tudi za vsa podizvajalska podjetja, ki bi si z uporabo NSPV ustvarila učinkovit pregled nad finančnimi tokovi in si v bodoče s tem tudi zagotovila bolj varno finančno poslovanje.

## 5. Zaključek

Tekoče sledenje stroškom na gradbenem projektu je eden od elementov, ki omogoča doseganje vseh treh konvencionalnih ciljev gradbenega projekta: izgotovitev dogovorjenega obsega del v dogovorjenem roku, v okviru planiranih stroškov. Metodologija NSPV, ki jo predlagamo v tem članku, omogoča proaktivni nadzor nad stroški, z njeno pomočjo pa je možno vnaprej predvidevati in zaznavati morebitna odstopanja na projektih ter tudi obvladovati tveganja. Hkrati je razmeroma preprosta za uporabo, koristiti pa jo je mogoče v celotnem življenjskem ciklu gradbenega projekta.

Tehnika temelji na dinamičnem procesu, ki se posodablja vsakokrat, ko so na voljo nove informacije. Podatki, pridobljeni s pomočjo metodologije za finančno analizo in kontrolo izvajanja projektov v gradbeništvu, omogočajo prepoznavanje problemov, povezanih s stroški projekta in pomagajo pri ugotavljanju stroškov za njegovo dokončanje.

Predstavljena metodologija se lahko uporablja v fazi načrtovanja in izvedbe projekta. V fazi načrtovanja se metodologija uporablja kot pomoč pri vzpostavitvi stroškovnih in terminskih ciljev ter pri odločanju o smiselnosti investicije. V fazi izvedbe pa metodologija služi kot pomoč vodjem projekta pri njihovem upravljanju s projektom v smislu boljše kontrole pri doseganju planiranih stroškov in terminov.

Simulacije, ki so prav tako del procesa, omogočajo uporabniku grafično predstavljive podatke o morebitnih

tveganjih. S pomočjo teh simulacij je tveganje lažje obvladljivo, simuliramo lahko potek različnih dogodkov, zaradi katerih bi na projektu lahko prihajalo do negativnih posledic. Pri gradbenih projektih so aktivnosti medsebojno povezane in je njihov potek zato možno in smiselno simulirati.

Z uporabo metodologije neto sedanje prislužene vrednosti (NSPV) je možno zmanjšati stroškovna tveganja na projektu, saj slednja vodjem projektov omogoča zgodnje prepoznavanje potencialnih nevarnosti za nastanek neželenih odstopanj od prvotnega plana. Velja pravilo, da prej ko bodo prepoznana stroškovna odstopanja, manjša škoda bo zaradi tega nastala.

Podatki, pridobljeni z metodologijo neto sedanje prislužene vrednosti (NSPV), se morajo zbirati mesečno, hkrati se ugotavljajo odmiki od planiranega. Za vsakršno odstopanje je potrebno nato ugotoviti vzroke in predvideti korekcijske ukrepe.

## Zahvala

Ker članek povzema moje magistrsko delo, bi se na tem mestu zahvalil mentorici izr. prof. dr. Jani Šelih in somentorju viš. pred. dr. Aleksandru Srđiću za nasvete, gradivo in pomoč pri izdelavi magistrskega dela.

## Viri in literatura

- [1] Anbari, F. T. (2003). *Earned Value Project Management Method and Extensions*. *Project Management Journal*. Vol. 34, 4: str. 12-23
- [2] Ashworth, A. (2004). *Cost studies of buildings*. London, Pearson Prentice Hall: 492 str.
- [3] Berk, A., Peterlin, J., Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana, GV Založba: 280 str.
- [4] Branscomb, M. L., Auerswald, E. P. (2001). *Taking Technical Risks*. London, The MIT Press: 210 str.
- [5] Cabri, A., Griffiths, M. (2006). *Earned Value and Agile Reporting*. Minneapolis, Agile Conference: 6 str.
- [6] Carter, B., (1994). *Introducing RISKMAN Methodology – The European project Risk Management Methodology*. London, NCC Blackwell: 208 str.
- [7] Chapman, C., Ward, S. (1997). *Project Risk Management. Processes, Techniques and Insights*. London, John Wiley and Sons: 322 str.
- [8] Chou J.-S., Chen H.-M., Hou C.-C., Lin C.-W. (2010). *Visualized EVM system for assessing project performance*. *Automation in Construction*. Vol. 19, 5: str. 596-607
- [9] Görög, M., (2009). *A comprehensive model for planning and controlling contractor cash-flow*. *International Journal of Project Management*. Vol. 27, 5: str. 481-492
- [10] Harris, F., McCaffer, R. (2006). *Modern Construction Management*. Oxford, Blackwell Publishing: 666 str.
- [11] Hartman, J. C. (2007). *Engineering Economy and the Decision – Making Process*. New Jersey, Pearson Education: 728 str.



- [12] Hauc, A. (2007). *Projektni Management*. Ljubljana, GV Založba: 409 str.
- [13] Kaka, A. (2003). Development of a company-level dynamic cash flow forecasting model. *Construction Management and Economics*. 21: str. 693–705
- [14] Kerzner, H. (2003). *Project Management, a System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. London, Wiley and Sons: 891 str.
- [15] Khosrowshahi, F. (2000). *A radical approach to risk in project financial management*. London, South Bank University, Faculty of the Built Environment: 10 str.
- [16] Kotler, P. (1996). *Marketing Management, Tržensko upravljanje*. Ljubljana, Slovenska knjiga: 832 str.
- [17] Kuhar, Z. (2006). *Obvladovanje tveganja na projektih s pomočjo programa MS Access*. Diplomaska naloga. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo: 71 str.
- [18] Merkhofer, M. W. (1987). *Decision Science and Social Risk Management*. Boston, Dordrecht: D. Reidel Publishing Company: 228 str
- [19] Noori, S., Bagherpour, M., Zareei, A. (2008). *Applying Fuzzy Control in Earned Value Analysis: A New Application*. *World Applied Sciences Journal*. Vol. 3, 4: str. 684–690
- [20] Pajares J., López-Paredes A. (2010). *An extension of the EVM analysis for project monitoring: The Cost Control Index and the Schedule Control Index*. *International Journal of Project Management*. Vol. 29 (5), str. 615-621
- [21] Peterson, J. S. (2009). *Construction Accounting and Financial Management*. New Jersey, Pearson: 582 str.
- [22] Pšunder, I. (2001). *Kvantificirane pričakovane koristi kot osnova za dinamično evalvacijo gradbenih projektov*. Doktorska disertacija. Maribor, Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo: 170 str.
- [23] Pšunder, M. (2008). *Ekonomika gradbene proizvodnje*. Maribor, Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo: 132 str.
- [24] Pšunder, M. (1997). *Vodenje gradbenih projektov*. Maribor, Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo: 17 str.
- [25] Pšunder, M. (1990). *Operativno Planiranje*. Ljubljana, Tehniška založba Slovenije: 167 str.
- [26] Pšunder, M. (2009). *Operativno Planiranje*. Maribor, Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo: 185 str.
- [27] Pšunder, M., Klanšek U., Šuman N. (2009). *Gradbeno poslovanje*. Maribor, Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo: 96 str.
- [28] Radujković, M. (2000). *Upravljanje s tveganjem pri gradbenih projektih*. Ljubljana, *Gradbeni vestnik*, Januar 2000: str. 2–10
- [29] Ralph, I. K., Irwin, S. L. (1997). *Reducing Project Risk*. London, Gower Publishing House: 228 str.
- [30] Reflak, J. idr. (2007). *Od projekta do objekta*. Ljubljana, Verlag Dashofer: 1078 str
- [31] Rodošek, E. (1998). *Osnove organizacije v gradbeništvu*. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo: 192 str.
- [32] Rodovšek, E. (1985). *Operativno planiranje*. Ljubljana, Univerza Edvarda Kardelja v Ljubljani, Fakulteta za arhitekturo, gradbeništvo in geodezijo: 237 str.
- [33] Smith, J., Jaggard D. (2007). *Building Cost Planning for the Design Team*. Oxford, Elsevier: 401 str.
- [34] Solina, F. (1997). *Projektno vodenje razvoja programske opreme*. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko: 212 str.
- [35] Solomon, P. J., Young R. R. (2007). *Performance – Based Earned Value*. New Jersey, John Wiley and Sons: 300 str.
- [36] Srdić, A. (2005). *Uporaba teorije mehke logike za modeliranje negotovosti pri vodenju projektov v gradbeništvu*. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo: 98 str.
- [37] Šubic Kovač, M. (2008). *Vrednotenje nepremičnin (Študijsko gradivo)*. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo: 88 str.
- [38] Vaughan, E. J. (1997). *Risk management*. New York, John Wiley & Sons: 812 str.
- [39] Valle, J. A., Pereira Soares, C. A. (2008). *The use of Earned value analysis (EVA) in the cost management of construction projects*. Rio de Janeiro, Federal University Fluminense. 11 str.
- [40] Wilkens, T. T. (1999). *Earned Value, Clear and Simple*. Los Angeles County Metropolitan Transportation Authority: 8 str.
- [41] Woolf, B. M. (2007). *Faster construction projects with CPM scheduling*. New York, McGraw-Hill: 412 str.

---

**Mag. Zoran Kuhar** je zaposlen v gradbenem podjetju Imos d. d., kjer sodeluje pri vodenju kompleksnih projektov na področju visokih gradenj. V preteklosti je bil član projektnih timov, ki so pripravljali, vodili ali nadzirali izgradnje večjih gradbenih projektov zasebnega in javnega značaja. Deloval je na stanovanjskih, poslovnih in storitvenih, izobraževalnih, zdravstvenih ter upravnih objektih. Razvojno in raziskovalno je usmerjen v področje projektnega menedžmenta s poudarkom na stroškovnem in terminkem optimiziranju gradbenih projektov ter s tem povezanim obvladovanjem tveganj.



# Pomen turistične komponente pri načrtovanju projekta EPK za razvoj destinacije kulturnega turizma

Dijana Madžarac

INTELEKT Dijana Madžarac s.p., Cesta proletarskih brigad 63, 2000 Maribor  
e-pošta: dijana.madzarac@gmail.com

## Povzetek

Projekt Evropska prestolnica kulture (EPK) predstavlja izjemno priložnost za mesto, regijo in celotno državo. Je priložnost za različne inštitucije, ki podpirajo družbeni razvoj, še posebej pa za turistično gospodarstvo, ki lahko bogato kulturno ponudbo projekta kot tudi časten naziv izkoristi za primarni motiv z vidika trženja na lokalni, regionalni in nacionalni ravni. Projekt EPK je izjemna priložnost za pozicioniranje manjših in srednje velikih evropskih mestih kot destinacij kulturnega turizma na evropskem trgu in za dolgoročno strateško izvajanje kulturnega turizma. Seveda pa mesta z nazivom EPK različno vpenjajo turistično komponento v svojo strategijo in cilje, kar je vidno pri njihovih rezultatih kot pri celotni prepoznavnosti mest. Ključnega pomena sta tako dobro načrtovanje kot tudi izvajanje in povezovanje kulturnih in turističnih akterjev v okolju. Načrtovati je potrebno tako, da kulturni turizem ne bo aktualen samo času projekta EPK, ampak tudi po njegovem uradnem zaključku, kajti EPK nedvomno pozitivno vpliva na slovenski turizem, tako v številkah kot v trajnostnih komponentah. Formalna oblika načrtovanja EPK po zaključku do sedaj še ni bila narejena, čeprav obstaja vrsta razmišljanj in možnosti, še posebej nadaljevanje potenciala EPK v smislu razvijanja in promocije kulturnega turizma.

**Ključne besede:** načrtovanje, projekt, Evropska prestolnica kulture (EPK), Maribor 2012, kulturni turizem

## 1. Uvod

Projekt EPK zajema pomembno načrtovanje, promocijo, razvoj kulturnih produktov, mest in regije in nenazadnje povezovanje kulture in turizma. EPK deluje kot motivator za implementacijo in menedžment kulturnega turizma ter njegovih poznejših učinkov v evropskih mestih. Osrednje zadeve, ki vodijo k uspehu, so hkrati osrednje pri doseganju urbane destinacijske konkurenčnosti, kar pomeni ustvarjanje, povezovanje in promocijo lokalnih kulturnih resursov ter učinkovitega menedžmenta struktur. Še posebej priprave na kandidacijo, ki morajo zajemati povezovanje partnerjev, različne vsebine in dolgoročni pristop, uspešno vključevanje planiranja in menedžmenta kulturnega turizma skozi sociološko-ekonomski proces. Predstavljena so osnovna izhodišča Evropske prestolnice kulture in kulturnega turizma.

Namen članka je predstaviti pomen skrbnega načrtovanja raznih komponent in vpetosti turističnega gospodarstva na lokalni in nacionalni ravni ter usklajeno delovanje komponent in akterjev pri Evropski prestolnici kulture za prepoznavnost mest ter za uspešnost kulturnega turizma v času EPK in po njem.

## 2. Osnovna izhodišča evropske prestolnice kulture

Evropska prestolnica kulture je naziv, ki ga Evropska unija po posebni proceduri za določeno leto dodeli enemu mestu ali več mestom. Mesto, ki je nosilec tega naziva, v določenem letu izvede vrsto pomembnih kulturnih dogodkov, ki sledijo osnovnim ciljem, in sicer – izpostaviti

bogastvo in raznolikost evropskih kultur, izboljšati medsebojno poznavanje med Evropejci – različnih jezikov, kulturnih tradicij, religij – ter s poudarjanjem skupnih kulturnih temeljev širiti zavest o pripadnosti isti evropski skupnosti. Vse bolj pa je tudi pomemben širši družbeni in gospodarski vpliv tega projekta. [1]

Projekt Evropska prestolnica kulture je nastal leta 1983 na pobudo tedanje grške ministrice Meline Mercouri. Prvo mesto s tem nazivom so bile leta 1985 Atene, ki so si zadale cilj približati kulturo v mestih evropskim prebivalcem in ustvariti podobo evropske kulture v celoti. Na začetku je imel dogodek politične in družbeno-ekonomske cilje, kasneje se je projekt nadgrajeval, ni pa spremenil svojih prvotnih ciljev. Pomemben premik se zgodi leta 1993, ko v Antwerpnu vključijo še ekonomske in družbene dejavnike, katerih glavni cilj sta bila vključitev Antwerpna na zemljevid pomembnih turističnih destinacij in okrepitev organizacijske infrastrukture mestnega kulturnega in turističnega sektorja. Od leta 1985 do leta 2012 je bilo za Evropsko prestolnico kulture imenovanih 54 mest. [2]

“EPK je v prvi vrsti velika promocija kulture, hkrati pa je tudi orodje za zagon sprememb in razvoja. Kot takšna le navidezno nima velikega potenciala za spremembe, saj izkušnje dosedanjih prestolnic kulture govorijo drugače. Gre namreč za spreminjanje mišljenja ljudi, za (re)socializacije in preko tega za revitalizacijo mesta, njegovega razvoja v smeri novih idej, izdelkov, storitev, posledično pa tudi za doseganje nove ravni kakovosti dela in kakovosti življenja.” [3]

V letu 2012 nosi časten naziv Evropska prestolnica kulture (EPK) mesto Maribor skupaj s partnerskimi mesti Murska Sobota, Novo mesto, Ptuj, Slovenj Gradec in Velenje. Naziv si deli s portugalskim mestom Guimarães. Naziv bosta ob koncu leta 2012 predala francoskemu

mestu Marseille in slovaškemu mestu Košice za EPK 2013.

Maribor je pripravil svojo kandidaturo leta 2006 s tedanjim glavnim pobudnikom Kulturno izobraževalnim društvom (KID) Kibla Maribora, z vsebovanimi partnerskimi mesti pod geslom Čista energija.

Po osnovni predstavitvi vsebin projekta, ki je med drugim poudarjal kulturni turizem, je potekala vrsta dopolnjevanj, sprememb in skrbnega načrtovanja tako vsebinske, finančne kot organizacijske konstrukcije. Slovenija se je na zemljevid EPK vpisala leta 2009. Tedaj je Svet EU na podlagi priporočila mednarodne ekspertne komisije za Evropski prestolnici kulture v letu 2012 imenoval portugalski Guimarães in Maribor. Slednji se je povezal s partnerskimi mesti, s tem pa postal posebnost, ki kaže širino pristopa in daljnosežnost razmišljanja povezanih mest. Eden osrednjih motivov takšne odločitve je bilo spoznanje, da se Slovenija s svojima komaj dvema milijonoma prebivalcev in nekaj več kot dvajset tisoč kvadratnimi kilometri površine le na tak način lahko kulturni Evropi predstavi s potrebnimi sinergijskimi učinki. Vsekakor ob prepričanju, da Maribor in partnerska mesta niso v ničemer prikrajšana za lasten, avtentičen kulturni profil.

### 3. Kulturni turizem in EPK

Turizem je v zadnjih nekaj letih obravnavan kot ena najuspešnejših panog svetovnega gospodarstva in je eden temeljnih faktorjev ekonomskega razvoja. V Razvojnem načrtu in usmeritvah slovenskega turizma 2007-2011 je turizem opredeljen kot pomembna razvojna in poslovna priložnost za Slovenijo. Glede na sedanjo stopnjo razvitosti slovenskega turizma in obstoječ potencial lahko turizem v naslednjih letih postane ena izmed vodilnih panog slovenskega gospodarstva in tako pomembno prispeva k doseganju razvojnih ciljev Slovenije, opredeljenih v Strategiji razvoja Slovenije 2007-2013 in v tem okviru predvsem k doseganju njenih gospodarskih ciljev (konkurenčnost, rast BDP-ja, nova delovna mesta/rast zaposlenosti, dvig izobrazbene ravni turističnih delavcev, uveljavljanje načel trajnostnega razvoja, skladni regionalni razvoj, povečevanje kakovosti življenja in blaginje prebivalstva, krepitev kulturne identitete in povečanju prepoznavnosti Slovenije v mednarodnem prostoru). [2]

Kultura predstavlja vse pomembnejši element turistične ponudbe. Predstavlja izvor globalnega turističnega gibanja in je s tem postala morda najpomembnejši način medkulturnega dialoga med narodi in civilizacijami. Povezava kulture in turizma ima vzajemno korist v smislu privlačnosti in konkurenčnosti razvijajočega se mesta, regije in države. S povezavo teh pojmov ustvarimo nov pojem, in sicer kulturni turizem, kar pomeni, da gre v prvi vrsti za turistične storitve, ki pa poudarjajo kulturne vsebine, jih promovirajo in vključujejo v svoje ponudbe, ter sočasno za kulturo, ki razširja zavest o svojem obstoju s pomočjo turizma, ki pa seveda prinaša prihodke, ki nato valorizirajo kulturno dediščino, kulturne produkte in ustvarjalnost. Ustvarjanje tesne povezanosti med turizmom in kulturo lahko pripomore k razvoju in privlačnosti novih destinacij ter prepoznavnosti mesta. Kulturni

turizem sestavljajo ponudbe, ki od udeležencev zahtevajo miselni napor, ki pa ga le-ti pričakujejo. Poglavitne teme kulturnega turizma so religija, izobraževanje, zgodovina in arheologija, arhitektura, naravne znamenitosti in lepote in nenazadnje kultura lokalnega prebivalstva v smislu osebnega stika.

Kulturni turizem sodi med zvrsti, ki se v razvitem delu sveta najhitreje razvijajo in tudi Svetovna turistična organizacija mu napoveduje uspešno trženjsko prihodnost. »Po podatkih UNWTO je bilo med več kot 900 milijoni turistov, ki so potovali v letu 2007 v tujino, cca. 80 % takšnih, ki so si ogledali vsaj eno kulturno znamenitost ali obiskali vsaj eno kulturno prireditev ter bili s tem statistično zajeti v vzorcu »kulturnih turistov«. [4]

»Področje kulturnega turizma je za našo državo iz več razlogov zelo pomembno, zato sodi med zvrsti, ki jih Resolucija o strateških ciljih na področju turizma v RS uvršča med tiste, ki jih je potrebno prednostno razvijati.« [5]

Slovenija ima bogato kulturno in naravno dediščino, vendar v turistični ponudbi najdemo samo njene posamezne delčke. Obstaja veliko kulturnih prireditev, ki bi ponudile turistom dodano vredno pri obisku mesta ali pa predstavljale osnovno motivacijo za obisk, vendar je veliko dogodkov pod okriljem društev, torej se ne izvaja poklicno, temveč ljubiteljsko in je marketinška komponenta ključna pomanjkljivost. Največjo pomanjkljivost pa je seveda čutiti v nepovezanosti kulture in turizma. Opaziti je, da delujeta področji pretežno vsako zase, čeprav se obe zavedata, da bi tesnejše sodelovanje obema stranema koristilo. Kultura očita turističnim prirediteljem premajhno poznavanje tem kulture, preveliko osredotočenost na zabavo in ponudbo preveč plehkkih vsebin v turističnih aranžmajih. Turizem pa kulturi očita samozadostnost, ukvarjanje s temami, ki so privlačne za ozko specializirane poznavalce, nikakor pa ne za širšo populacijo turistov. [4]

V Sloveniji to področje (še) ni organizirano na institucionalni ravni, vezni člen med obema ni vzpostavljen, zato ne moremo govoriti o klasičnem turističnem proizvodu (kot npr. kolesarstvo), katerega ponudniki bi lahko bili partner Slovenske turistične organizacije ali agencije pri trženju njihovih strokovno oblikovanih integralnih storitev. Leta 2009 je bila sprejeta Strategija razvoja kulturnega turizma v Sloveniji, v kateri je bila struktura organiziranosti, temelječa na povezovanju obeh področij, sicer predvidena, vendar zaradi neobstoječe regionalne organiziranosti, ki bi to nalogo lahko prevzela, v praksi še ni zaživela.

Zato je projekt Evropska prestolnica kulture izjemna priložnost, da deluje kot povezovalac kulturne in turistične ponudbe, da na zasičenem trgu ponudi USP (unique selling points), kar nedvomno EPK za državo, regijo in mesto je. Z dobro načrtovano komunikacijsko strategijo, ki mora vključevati mrežo partnerjev na lokalni, regionalni in nacionalni in tudi internacionalni ravni, in s pravočasnim izvedbenim načrtom ter skladnim izvajanjem, lahko veliko pridobijo vsi. Turistu je potrebno ponuditi poleg vrhunske kulturne ponudbe tudi ostale turistične znamenitosti mesta in regije, zato je sodelovanje kulturnih ponudnikov in turistične javnosti nepogrešljiva. Turistični ponudniki in načrtovalci strategije razvoja

turizma ter marketinške strategije EPK se morajo zavedati, da jim lahko kultura prinese turiste. Verjeti morajo, da dobra kulturna prireditev lahko poveča število turistov v Mariboru in partnerskih mestih, ki bodo prišli k nam z namenom ogleda prireditve in si hkrati ogledali še mesto ter ostale znamenitosti v okolici. Prav tako morajo kulturniki pri načrtovanju prireditve razmišljati o takšnih, ki bodo zanimive in namenjene kulturnim turistom. Vlogo koordinatorja/povezovalca in skupnega promotorja vseh mest lahko prevzame EPK, kar ga v neki meri tudi je.

Vse sodelujoče mestne občine v projektu Maribor 2012 - EPK imajo kot središča regionalnih pokrajin neprecenljivo kulturno dediščino in naravne vrednote ter s tem izjemen turistični potencial, mesto Maribor pa najverjetneje največji potencial za razvoj uspešne destinacije kulturnega turizma. Primarni cilj tovrstnega projekta mora biti predvsem ustvarjanje trajnostne kulturne ponudbe kraja in torej tudi rešitev, ki bo dolgoročno poskrbela za kulturi prijazno nastrojenost mest, ki se za ta naziv potegujejo. Rezultate tega projekta uživajo tako matično prebivalstvo kot turisti.

## 4. Načrtovanje aktivnosti EPK na področju turizma

### 4.1. Načrtovanje aktivnosti pred prijavo na področju turizma

Mesta EPK si v svojem načrtovanju postavijo različne cilje, ki pa sicer sledijo temeljnim usmeritvam Evropske prestolnice kulture glede na potencial svojega okolja. Nekatera so si za cilj zadala večji odmev v lokalni in domači javnosti ter povečanje vključevanja in obiska lokalnega prebivalstva, nekatera so svoje cilje zastavila bolj mednarodno. Ugotovitve raziskave, ki je bila del PICTURE projekta, kažejo, da so prednosti, ki izhajajo iz projekta EPK, dolgoročno vidne takrat, če mesta kandidatke dobro načrtujejo in že pred kandidaturo oblikujejo smernice za razvoj struktur, procesov in multidisciplinarnih pristopov. [6]

Vsako mesto, ki se poteguje za kandidaturo, mora odgovoriti na mnoga vprašanja in napraviti osnutek programa kulturnih dogodkov, ki pokrivajo dvanajst mesecev in v tem času izpostaviti lokalno kulturo, značilnosti naravne dediščine in njihovo pomembnost v povezavi z evropsko kulturno dediščino.

Smernice in izkušnje Evropskih prestolnic kulture kažejo, da bi morala mesta že na samem začetku razmišljati o štirih ključnih zadevah:

- strateški viziji in planiranju, vključevanju jasnih ciljev kulturnega turizma,
- vključevanju lokalnega prebivalstva in integriranju lokalne kulture,
- menedžmentu struktur in razvoju partnerstva,
- trajnosti procesa in programa – dolgoročna vizija, prednosti, ugodnosti, katere bodo imeli rezidenti in mesto tudi po koncu projekta EPK. [6]

Med pomembnejšimi dolgoročnimi cilji projekta EPK bi morala biti tudi promocija turizma mesta oz. regije. Če je takšna usmeritev z jasnimi cilji in vizijo podana že od vsega začetka in so njene aktivnosti izvajajo skladno s strategijo, v kateri je kulturni turizem ena izmed prioritet, ali pa vsaj postavijo ugodne pogoje za njegov razvoj, potem so rezultati po EPK izkušnjah zelo pozitivni v smislu dviga turizma. Konec koncev so turistični parametri eni izmed najbolj pogostih pri EPK-jih, so tisti, ki nas vedno zanimajo: število dnevnik obiskovalcev, porast nočitev, prihod tujcev, prispevek turizma k lokalnemu gospodarstvu, učinek EPK na turizem, profil EPK obiskovalcev in njihova potrošnja, največje atraktivnosti za obiskovalce, vključitev mesta v uspešno turistično destinacijo itd.

Po PICTURE raziskavi, mesta, ki so v procesu prijave imela nejasno postavljene cilje v smislu ekonomskih učinkov in privabljanja turistov, niso uspela. Mesta, ki pa so imela jasno zastavljene cilje v smislu urbanega kulturnega turizma, in so načrtovala proces razvoja kulturnega turizma že pred samo prijavo, so ne le zadovoljila cilje EU kot del programa EPK, ampak so maksimizirala dolgoročne koristi mesta v smislu kulturnega turizma. [6]

Skupno delovanje in usklajeno sodelovanje javnega in zasebnega partnerstva je izjemnega pomena za doseg tega cilja in izkoriščanje priložnosti in možnosti, ki jih ponuja projekt EPK. Torej že pred samo prijavo je potrebno načrtovati povezovanje in vključevanje vseh pomembnih subjektov v turizmu na regionalni in nacionalni ravni; v Sloveniji so to: Direktorat za turizem in internacionalizacijo na MGRT, Slovenska turistična organizacija, Sektorji za gostinstvo in turizem na Slovenski gospodarski zbornici in Obrtno podjetniški zbornici, Lokalne in Regionalne turistične organizacije (LTO in RDO), Turistično informativni centri, predstavniki namestitvenih kapacitet, gostinski ponudniki, ponudniki prevozov in druga turistična javnost, ki lahko doprinesejo in pridobijo v projektu EPK. Nujno je načrtovanje povezovanja z občinami mest partnerjev ter z vso njihovo obstoječo kulturno ponudbo.

Tudi Maribor si je v samem začetku zadal za enega izmed ključnih ciljev dvig prepoznavnost Maribora kot mesta, ki ponuja celovito ponudbo turističnih produktov in storitev v kulturi, športu, wellnesu in nenazadnje dvig turizma, vendar so se smernice in glavni cilji deloma v času priprav spremenile. Osnovni cilj Maribora 2012 ni bil razviti kulturni turizem, vendar so marsikatera marketinške aktivnosti za promocijo projekta EPK učinkovale na porast turizma v Mariboru in partnerskih mestih.

### 4.2. Načrtovanje aktivnosti pred začetkom projekta EPK na področju turizma

Celotno dogajanje – predpriprava in izvajanje – je potrebno povezati tako horizontalno kot vertikalno, pri čemer je horizontalno mreženje med organizacijami in ustanovami, torej zlasti na formalnih ravneh, vertikalno pa vsebinsko povezovanje posameznih področij, programov, ki se dopolnjujejo in do skupnih rezultatov prihajajo sinergijsko ter projektov, ki se izvajajo v medsebojnem



sodelovanju raznih producentov. Nastajajoče kulturne programe je tako treba povezati tudi z izobraževanjem in znanostjo, s turizmom, športom in še z nekaterimi drugimi področji.

Pomembno je načrtovanje organiziranosti turističnega menedžmenta za promocijo EPK kot turistične destinacije. Podatki kažejo, da so se razne prestolnice različno organizirale za promocijo EPK-ja oz. za dvig imidža mesta in destinacije. Nekatera so ustanovila posebno destinacijsko organizacijo za razvoj ali pospeševanje kulturnega turizma (npr. Košice), druga so v menedžment ali svet zavoda EPK vključile predstavnika lokalne ali regionalne turistične destinacije (Cork, Linz, Liverpool), ki je imel pomembno vlogo pri načrtovanju, oblikovanju in izvajanju strategije turističnega segmenta v EPK, nekatere pa so turistične in ostale komunikacijske aktivnosti za promocijo mesta in regije popolnoma pustile turističnemu sektorju in je projekt EPK služil le kot servis informacij kulturnih dogodkov, kar se ni izkazalo za najbolje. Za najboljšo prakso se je izkazalo, da je bila turistična komponenta karseda vključena v načrtovane aktivnosti projekta EPK in tesno sodelovanje s turistično javnostjo. Tudi če v sami organizaciji EPK ni koordinatorja ali predstavnika turistične javnosti, ki bi vplival na turistične aktivnosti, bi morala vsaka lokalna, tudi nacionalna turistična organizacija prvenstveno komunicirati in promovirati EPK ter privabljati ostale predstavnike turizma k sodelovanju in izkoriščanju potenciala EPK. Nenazadnje, regionalna/ lokalna turistična organizacija bi morala biti prisotna pri načrtovanju strategije EPK. Izjemnega pomena sta seveda tudi naravnost in poslušnost menedžmenta v organizaciji EPK v turistično promocijo – če tega ni, je sodelovanje s turistično javnostjo oteženo, tako tudi promocija, ki se žal prevečkrat osredotoča zgolj na kulturne vsebine na lokalnem področju, kar ne omogoča razvoja turističnih produktov in izgradnje imidža kulturne destinacije. Zgodilo se je že, da je menedžment zaznal potencial turizma šele v sredini projekta izvedbe EPK, kar je bilo seveda prepozno.

Celoten splet aktivnosti in procesov mora že v začetni fazi temeljiti na sodelovanju, komunikaciji in promociji EPK na vseevropski in globalni ravni. Potrebna je strategija marketinga, v kateri morajo biti jasno opredeljene turistične aktivnosti oz. trženjsko-komunikacijski pristopi k privabljanju gostov. Turistična promocija je del promocije celotne prireditve. Usklajene morajo biti tudi faze aktivnosti in pa razmerja med imidž oglaševanjem in produktnim oglaševanjem oz. promocijo posameznih dogodkov. Klasična promocija mora biti uspešno dopolnjena z aktivnostmi odnosov z javnostmi. Ena glavnih nalog marketinga mora biti seveda redesign oziroma izboljšanje podobe (imidža) EPK, postavitve mest na evropski/svetovni zemljevid, torej v našem primeru Maribora in partnerskih mest, vzhodne kohezijske regije in celotne Slovenije, kakor tudi nekatere druge naloge, ki se ne nanašajo neposredno na nagovarjanje potencialnih obiskovalcev. Dejstvo je, da je že sam imidž EPK (European Capital of Culture) v Evropi priznan in dobro sprejet. To je velika prednost, saj projekta EPK kot takega določenim segmentom ni potrebno dodatno predstavljati, ampak se lahko osredotočimo na produkte, posamezne dogodke znotraj projekta EPK in destinacijski

menedžment, ki tvorijo končni imidž prireditve. Ta mora omogočiti prenos imena Maribor kot kulturne destinacije po celi Sloveniji ter do ciljnih javnosti v sosednjih državah ter ključnih večjih destinacij po Evropi.

Vsaj leto dni prej bi se moralo pričeti s trženjem, ki se mora usklajeno izvajati za celotno prireditev EPK na vseh lokacijah in v vseh mestih. Potrebno je imeti enotno strategijo - krovno izvajanje promocije in priprave dokumentov za celotno prireditev, ki se izvaja na sedežu prireditve EPK Maribor 2012, hkrati pa se definirajo enotni standardi in možnosti samostojnega turistično-promocijskega delovanja v posameznih partnerskih mestih. Dva osnovna segmenta za trženje sta B2C (posamezniki, potencialni obiskovalci prireditve in regije) in B2B (organizacije, ki se ukvarjajo s turizmom). Pri trženju je potrebno izkoristiti partnerstva, sodelovanje z že obstoječimi inštitucijami za mednarodno sodelovanje in pridobivanje gostov v državo in mesto, kakor tudi ostale možne kooperacije in sodelovanja.

Zato pred izvedbo EPK potrebne:

- integracija in vključitev institucij in organizacij ter podjetij v tujini in posebej v zamejstvu,
- izgradnja komunikacijskega in promocijskega sistema (tako kot celoten marketinški proces), ki mora temeljiti na naslednjih ključnih nosilnih dejavnostih:
- izgradnja sistema lokalnih partnerjev na področju marketinga (in še prav posebej promocije in distribucije kot tudi trženje spominkov EPK (vsa turistična javnost (npr. hoteli, terme, ki ponujajo vsebine v svoji ponudbi, promocijska gradiva EPK v recepcijah, sobah, na TV ekranih, na svojih spletnih straneh, uporabljajo logotip EPK na vseh svojih komunikacijskih gradivih (zloženke, e-pošta, po drugih komunikacijskih kanalih, kot so tour operaterji, booking.com itd.), pomembne turistične in frekventne lokacije v državi, javna mesta, kot so pošta, zdravstveni domovi, bencinske črpalke, bolnišnice, knjižnice, itd. ),
- izgradnja sistema evropskih partnerjev za isto področje (npr. povezovanje s turističnimi organizacijami in tour operaterji v ciljnih trgih, predvsem v sosednjih državah),
- izgradnja sistema globalnih partnerjev za isto področje.

Celotna shema komunikacijsko-promocijskih aktivnosti mora od samega začetka vzpostavljati platformo, ki jo dosežemo s postavitvijo učinkovite marketinške infrastrukture – njena naloga je zagotoviti integracijo EPK na trgu kulture in turizma. Potrebno je določiti tudi organizacijsko strukturo projekta EPK – turizem in sistematizirati delo posameznih akterjev. Komunikacijsko platformo sestavljajo potencialne institucije, organizacije in podjetja po principu spirale – lokalna raven – regionalna raven – evropska raven – globalna raven:

- osrednji kulturni in turistični dogodki, kot so npr.: Frankfurtski knjižni sejem, Beneški bienale, festivali, konference, strokovni simpoziji, turistični sejmi, WTM London, ITB Berlin, delavnice itd.
- mreža relevantnih medijev (tisk, televizija, splet in socialna omrežja) ter zagotovitev natančnega monitoringa medijske pojavnosti EPK. Analiziranje medijske pojavnosti vpliva na interes poslovnega sveta.



- sopromocija ter trženjski (marketinški) sistem, zgrajen s pomočjo poslovnih partnerjev na področju turizma, letalskega prometa, mrež hotelov in turističnih agencij. Prav tako je tudi v tem segmentu priporočljivo določiti sistem merjenja, koliko tujih turistov je pripotovalo v mesto ali regijo zaradi njegove vloge kot projekt EPK ter s tem zagotoviti vrednosti tržnega deleža EPK za gospodarstvo, posebej za področja turizma. Ponudnike je potrebno povezati med sabo v učinkovito mrežo, ki bo znala in želela skupno nastopati v dobrobit tako ohranjanja in trženja kulture kot priprave zanimivih turističnih storitev. [4]

Promocija pa seveda poteka odvisno od sredstev, odvisno pa je torej tudi od ciljev in strategije, kako so se EPK-ji usmerjali bolj mednarodno ali ožje lokalno. Pregledi dosedanjih izdatkov za marketing po posameznih evropskih prestolnicah kulture so lahko prav tako zavajajoči. Nekatere prestolnice so imele v svojem proračunu tudi sredstva za turistično promocijo, nekatere pa so skrbele le za čisto promocijo prirreditve. Celotni nabor aktivnosti do obiskovalcev od drugod (domačih in tujih gostov) pa je bil organiziran na nivoju mestnih oziroma regionalnih in nacionalnih turističnih organizacij.

Nekatere ostale pomembnejše aktivnosti na področju turizma pred samim začetkom projekta EPK:

- V primeru pravočasnega programa, je potrebno pravočasno stopiti do tour operaterjev skupaj z nacionalno turistično organizacijo kot z regionalnimi in lokalnimi, ki pripravijo programe z vključitvijo dogodkov v projekt EPK;
- fokusirati se na ciljne trge in pripraviti turistično-kulturno naravnane programe, ki naj vključujejo tudi trajnostno komponento (potrebne so trženjske strategije za posamezne ciljne skupine);
- priprava promocijskih materialov, ki naj vsebujejo tako kulturne kot turistične informacije ter mobilne aplikacije na to temo;
- skupna promocija s turističnimi partnerji v tujini;
- informiranje turistične javnosti v celotni Sloveniji o potencialu projekta EPK in povabilo k sodelovanju;
- izobraževanje turističnih delavcev v regiji, turističnih vodnikov, posveti na temo EPK in turizem, povezovanje kulturnih ponudnikov in turističnega segmenta na okroglih mizah;
- izgradnja spletnih strani ponudbe kulturnih vsebin ter turističnih informacij in rezervacijskega sistema namestitvenih kapacitet;
- informiranje različnih medijev za dvig prepoznavnosti EPK, mest in regije doma in v tujini;
- izgradnja sistema Info točk in izobraževanje informatorjev, ki bodo ponujali informacije o EPK vsebinah, turističnih in ostalih zanimivostih mesta in regije;
- načrtovanje sodelovanja v izvedbeni fazi skupaj s turistično javnostjo;
- medijski plan idr.

### 4.3. Aktivnosti zavoda Maribor 2012 na področju turizma

Maribor 2012 sicer ni predvidel predstavnika turistične organizacije v Svetu zavoda ali drugi obliki menedžmenta, vendar je postavil temelje za sodelovanje v 2010 s STO (Slovenska turistična organizacija) in ZTM (Zavod za turizem Maribor) ter partnerskimi mesti za promocijo mest in regije na domačem in tujih trgih. V celotnem obdobju delovanja se je v največji meri izkoriščalo prednosti promocijskega nastopanja skupaj z gospodarstvom in s turističnimi akterji. Marketing zavoda izvaja promocijske aktivnosti tudi na področju turizma, čeprav v začetku v manjši meri, in je vzpostavil komunikacijsko platformo s partnerskimi mesti, predvsem pa s STO, ki jo je vključeval v svoje aktivnosti na področju stikov z javnostmi in trženja že na samem začetku. V marketingu je postavil koordinatorja za STO in ZTM, ki pa je poleg drugih obveznosti počasi postajal koordinatorski za turistično promocijo vseh partnerskih mest oz. regije. Nekaj aktivnosti je potekalo in poteka tudi v povezavi z Mestno občino Maribor, posamezna mesta pa so samostojno prav tako izvajala svojo promocijo. V določeni meri so skupne aktivnosti v letu 2011 in v 2012 izvajali tudi z Ministrstvom za kulturo, Ministrstvom za zunanje zadeve, pa tudi z Uradom vlade za komuniciranje RS. Bolj ambiciozne načrte pa so že ob začetku leta 2011 prilagodili omejenim sredstvom, ki so bila na voljo.

EPK je dobro uveljavljena blagovna znamka v tujini, zato je bilo v začetku veliko povpraševanja, predvsem s strani organizatorjev potovanj in turističnih medijev. Ker Maribor 2012 še ni imel pravočasno izdelanega programa (kar ni neznanka za kulturne ponudnike in ne za druge EPK-je), lansiral ga je šele oktobra 2011, je bilo za nekatere turistične agencije žal prepozno. Potrebovali bi program vsaj na začetku leta 2011, da bi jih lahko vključevali v svoje pakete in po svojih kanalih promovirali Maribor s partnerskimi mesti kot tudi celotno Slovenijo ter pripeljali več turistov. Tudi nekateri, sicer redki, slovenski predstavniki namestitvenih kapacitet, predvsem v Mariboru, so zaznali potencial in dodano vrednost, ki ga nudi projekt EPK ter povpraševali po vsebini za svoje promocijske aktivnosti. Zaradi teh in podobnih okoliščin, predvsem negotovega finančnega stanja v 2011 in nezaupanja v domačih medijih, Maribor 2012 ni mogel izkoristiti vseh ponujenih možnosti na področju turizma. Le redki predstavniki turistične javnosti so zaznali potencial projekta EPK in po nešteti spodbudah šele v 2012 v svoje osnovne namestitvene pakete vključili kulturno ponudbo EPK. Vse zgoraj naštetih aktivnosti so bile izvedene, razen večjega sodelovanja s turističnimi agencijami, ki bi nenazadnje bolje pozicioniral mesto kot zanimivo turistično destinacijo, dvignil nočitve in ekonomsko rast.

## 5. Učinki EPK na turizem v sloveniji in možnosti oblikovanja trajnostne strukture za promocijo destinacije kulturnega turizma

Projekt Evropska prestolnica kulture obenem ponuja tudi priložnost za dolgoročno regeneracijo mest, saj daje nov polet njihovemu kulturnemu življenju, ustvarjalnim panogam in preoblikovanju njihove celostne podobe. Zelo pomemben je tudi gospodarski in tako turistični vpliv projekta. Po besedah evropske komisarke za kulturo, Andrule Vasiliu, nekatera mesta ocenjujejo, da je vsak evro, ki so ga vložili v ta projekt, povrnil osem evrov. Število nočitev se v povprečju zviša za 12 odstotkov, pogosto celo več.

Tudi v Mariboru 2012 so danes ekonomski in seveda turistični parametri eni najbolj zaželenih. In tako nam merjenje turističnega prometa v Mariboru in partnerskih mestih kaže izjemno pozitivno rast obiskovalcev v prvi polovici leta 2012, ki je celo nad slovenskim povprečjem. Seveda je to potrditev, da je projekt EPK zgodba o uspehu. Ne gre samo za učinke rasti turizma, pomembnejše je, da so se z EPK postavili temelji za destinacijsko predstavitev mest, ki so doslej delovala samostojno. EPK deluje kot povezovalac med turistično-gostinsko dejavnostjo v mestih in med kulturnimi ponudniki, oblikovala se je komunikacijska platforma, ki se lahko izkoristi tudi za nadaljnje trženje kulturnega turizma v Sloveniji. Projekt EPK je identificiral kulturo kot produkt, ki jo lahko izkoriščamo tudi za trženje destinacij. Vse prireditve, ki so bile doslej izpeljane, utečene, infrastrukture, ki jih je EPK omogočil, so sedaj odmevnejše v tujini ali pripravljene za promocijo na tujih trgih. Mnogo je projektov, ki so pridobili na kakovosti, prepoznavnosti in obiskanosti. Na prepoznavnosti so pridobila tudi partnerska mesta in si pridobila dragocene izkušnje s sistematičnim delom s tujimi mediji.

Turiste privabijo tudi izbrani vrhunski dogodki, ki lahko delujejo kot osrednji motiv za obisk mesta in dežele. Obiskovalci si ob takih dogodkih ogledajo tudi druge znamenitosti in ostanejo v mestu dan ali dlje. Ustrezno izbrani dogodki so usmerili tokove obiskovalcev iz celotne Slovenije v Maribor in druga partnerska mesta, kar prej ni bilo v navadi. Pomembni projekti, ki valorizirajo kulturno dediščino, kot so razstave o nemški zgodovini v Mariboru, o Tegetthofu in ostali projekti s področja lokalne zgodovine, so vzbudili veliko zanimanje in povečali obisk ciljnega trga, iz Avstrije, na nekaterih atraktivnejših lokacijah kar za 300 %.

Takšno strukturo je potrebno ohraniti tudi v prihodnje - potrebno je tesno sodelovanje vseh akterjev, povezanost kulturnih ponudnikov z ostalo turistično ponudbo. Potrebno in nujno bo sodelovanje vseh: mest, državnih ustanov, pa tudi posameznih ponudnikov v mestih. Že sama Strategija razvoja slovenskega turizma 2012 – 2016 [7] temelji na partnerstvu za trajnostni razvoj in poudarja pomen vzpostavljanja partnerstva vseh subjektov javnega, zasebnega in civilnega področja turizma in je potrebno »dejavnosti usklajeno izvajati, da se dosežejo sinergijski učinki na vseh ravneh delovanja. Pomanjkanje sodelovanja

je tudi razlog, da so mesta v slovenski turistični ponudbi premalo prepoznavna. Kulturno ponudbo mest tržijo tudi nosilci ostalih proizvodov, zato bi bilo medsebojno sodelovanje nujno.«

Potrebno je ustanoviti organizacijo, ki bo še naprej delovala kot povezovalac turizma in kulture, promotor. Institucionalna enota se ocenjuje kot nujna zato, ker se nobena stran do sedaj ni mogla dovolj odpreti problemom in potrebam druge, kar se kaže v zelo pičlem številu uspešno izvedenih sodelovanj, izjema je seveda projekt EPK. Od tovrstne enote se pričakuje dejavna pomoč za vse vrste sodelujočih institucij ter neke vrste vzgojna funkcija za kader tako na strani kulture kot turizma, ki se v njej sčasoma nauči tudi sam neposredno sodelovati z »drugo stranjo«. Kulturni delavci zagovarjajo mnenje, da bi morala tovrstna oblika delovati pod okriljem kulture, turistični akterji pa pod okriljem turizma, še posebej zato, ker ima v svoji praksi vrsto strokovnjakov na področju trženja in promocije ter bi zagotovila podrobno študijo kulture vsake destinacije. Stroki na strani kulture (kulturnim ponudnikom) bi omogočila delati to, za kar je poklicana, in jo razbremeniti storitev marketinga, ki ga opravlja sedaj le izjemoma in še to na ravni priučenega, ne pa poglobljenega znanja.

Na nacionalni ravni je možna ustanovitev nove organizacijske enote v okviru javne uprave, in bi seveda pomenila, da je potrebno finančna sredstva za njeno delovanje zagotoviti v okviru proračunov MGRT in MIZKS. Lahko bi delovala pod okriljem Agencije za promocijo Slovenije. Sčasoma pa lahko preide (zaradi vse večje ekonomske uspešnosti) tovrstna institucija na delno lastno financiranje. Ko bodo vzpostavljene organizacije destinacijskega menedžmenta, lahko preide ta funkcija med njihove naloge (in se financira iz turističnih taks). [4]

Na destinacijski ravni oz. v delu vzhodno kohezijske regije v Sloveniji je tovrstna organizacija lahko najbolj uspešna kot nadaljevanje projekta EPK, seveda v manjšem obsegu. Ker do sedaj Evropske prestolnice kulture po prenehanju delovanja niso predvidele organizacijske strukture za nadaljevanje promocije kulture in turizma, razen, če je bila oblikovana struktura na področju mesta ali regije že pred samim začetkom na strani turistične organizacije (npr. Košice, ki so procesu kandidature postavile novo RDO s podobnimi trajnostnimi cilji, vendar njihovi učinki še niso vidni, ker pričnejo šele v 2013), trajnostna komponenta kulturnega turizma v večini primerov projektov EPK ni učinkovala pozitivno. Nekatera EPK so ohranila ali ustanovila oblike za trajnostni razvoj in promocijo kulture (npr. Luxemburg, Pecs, Lile 3000), ne pa tudi kulturnega turizma. Za Maribor in partnerska mesta bi bilo to več kot smiselno. Nadaljevati je potrebno aktivnosti projekta EPK še naprej v smislu organizacije za promocijo kulture in turizma v vzhodno kohezijski regiji, saj ima EPK določen kader iz vrst tako marketinga, turizma kot kulture ter neprecenljive izkušnje in vidne rezultate na področju kulturnega turizma. Vse aktivnosti turistične promocije za kulturni turizem se lahko izvajajo še naprej, izrabljati se mora tudi vzpostavljena komunikacijska platforma. Še naprej je potrebno izkoriščati potencial blagovne znamke EPK, ki privablja turiste, po podatkih Liverpola v prihodnjih letih še več. Oblika je možna v obliki zavoda ali druge organizacije, ki bi se financirala

tako iz občin, določenih sredstev MGRT in MIZKS ter turistične javnosti kot izrabljala Evropska sredstva, ki jih je nemalo za tovrstno področje in so premalo izkoriščena.

## 6. Zaključek

Nastal je premik v paradigmi slovenske kulture in kulturnega turizma. Ljudje so sprejeli projekt EPK kot pozitiven faktor, kultura je postala razvojni dejavnik - kultura ni samo dekoracija, samo družbena nadstavba, ampak element, ki pomaga k revitalizaciji razvoja Maribora in partnerskih mest ter celotne regije. Projekt EPK očitno deluje kot razvojni element tudi v turizmu in zato bi bilo nujno potrebno izkoristiti njegovo zapuščino, še posebej razvijati edinstvene kulturne produkte na področju turizma v lokalnem okolju, nadgrajevati temelje, ki so bili postavljeni za turistično destinacijo kulturnega turizma v smislu partnerskega povezovanja na lokalni, regionalni in nacionalni ravni za trajnosten razvoj destinacije. Nujno je pravočasno strateško načrtovanje za doseg tega cilja še pred zaključkom leta Evropske prestolnice kulture.

## Viri in literatura

- [1] MARIBOR 2012 – Evropska prestolnica kulture. *Evropska prestolnica kulture, dosegljivo na: <http://www.maribor2012.eu/epk/evropska-prestolnica-kulture/>*, 13. 8. 2012.
- [2] MIŠE, M. (2010). *Strategija turističnega marketinga Evropske prestolnice kulture Maribor 2012: int. gradivo*, str. 6, 16.
- [3] *Vizija marketinga in komuniciranja Evropske prestolnice kulture Maribor 2012: int. gradivo.* (2011). Maribor, str. 6.
- [4] SIBILA LEBE, S. (2009). *Strategija razvoja kulturnega turizma na Slovenskem. Multidisciplinarni raziskovalni institut Maribor, Maribor*, str. 8 - 27.
- [5] GRAJŽL, K. (2007). *Diplomska naloga: Kulturni turizem v Mariboru. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana*, str. 41.
- [6] BESSON, E., SUTHERLAND, M. (2007). *The European Capital of Culture Process: Opportunities for Managing Cultural Tourism, PICTURE Position Paper*, str. 2.
- [7] *Strategija razvoja slovenskega turizma 2012–2016: Partnerstvo za trajnostni razvoj slovenskega turizma.* (2012). Vlada republike Slovenije, Ljubljana, str. 52.

---

**Dijana Madžarac** je končala univerzitetni študij na Pedagoški fakulteti v Mariboru in si pridobila naziv profesorica angleščine in slovenščine. Več let je poučevala poslovno angleščino v raznih podjetjih po Sloveniji in tečajnike pripravljala na mednarodne izpite. Poučevala je tudi na osnovni šoli v Mariboru ter na dveh gimnazijah. Vrsto let izvaja vaje pri predmetu strokovna angleščina za različne programe na Višji šoli Academia. Prevaja tudi razna strokovna in splošna besedila, od turizma, arhitekture do projektnega menedžmenta. V turizmu je delala med drugim tudi v Termah Olimia. Trenutno končuje magistrski študij na Fakulteti za management v Kopru in v projektu Evropska prestolnica kulture dela kot zunanja sodelavka na področju turistične promocije in tujih medijev.

# POROČILO S PROJEKTNEGA FORUMA 2012

Iztok Palčič

Tradicionalni osrednji dogodek Slovenskega združenja za projektni management (ZPM) – Projektni forum – je letos potekal 16. in 17. maja 2012 v novem hotelu pod okriljem Term Zreče. Ko smo letos razmišljali o tematiki foruma, smo se odločili, da predlagamo zanimivo in dovolj široko temo, ki je pomembna za stroko projektnega menedžmenta, sočasno pa ideja prepleta vse pore našega življenja. Govorili smo o pomenu mreženja v današnjem poslovnem okolju. Predvsem nas je zanimalo, kako je z mreženjem pri pripravi in izvedbi projektov v najrazličnejših okoljih. Dodaten poudarek smo dali tudi mreženju, ki ga omogoča informacijsko-komunikacijska tehnologija. V zadnjih nekaj letih smo namreč pričali pravi revoluciji na področju komuniciranja predvsem po zaslugi t. i. socialnih omrežij, ki so nas že zasvojila. Ali ta tehnologija pomaga tudi pri izvedbi projektov? Izkoriščamo potencialne za mreženje pri projektne menedžmentu? Pojavlja se termin Projektne menedžment 2.0, ki naj bi temeljil prav na uporabi Web 2.0 tehnologij. Tako smo letošnji forum poimenovali Mreženje mrež.

Letošnji forum smo izvedli v dveh dneh. Pred uradnim pričetkom foruma so potekala brezplačna predavanja za udeležence konference, kjer je Aljaž Stare pripravil predavanje z naslovom Metodologije projektne menedžmenta. Predavanja so bila lepo obiskana, glede na odziv slušateljev tudi zelo zanimiva. Sledila je uradna otvoritev foruma s pozdravnim nagovorom predsednika ZPM Andreja Kerina in župana občine Zreče Borisa Podvršnika.

Nato nas je pozdravil prvi plenarni govornik, predsednik uprave podjetja Unior d. d. Gorazd Korošec. Podjetje Unior d.d. je bilo tudi uradni gostitelj našega dogodka. Gorazd Korošec je predstavil družbo Unior d. d. in njeno dejavnost, tako tisto, ki je vezana na strojno industrijo, kot del, ki je povezan s turistično dejavnostjo. Udeleženci so lahko spoznali, da je podjetje Unior d. d. veliko podjetje, ki ogromno vlaga v investicije in kadre. Zadnjih 15 let pridno raste po prihodkih, dobičku in številu zaposlenih. Motnja v razvoju in rasti se je pojavila v prvih dveh letih svetovne gospodarske krize, danes pa podjetje znova uspešno posluje. Unior d. d. je po številu zaposlenih deseto največje slovensko podjetje, peto med proizvodnimi podjetji. V svojem plenarnem predavanju se je predsednik uprave navezal tudi na tematiko foruma in nam predstavil enega izmed ključnih projektov v podjetju Projekt SIMIT (Sodobni materiali in inovativne tehnologije). Štirinajst slovenskih podjetij je odprlo nov Razvojni center, poimenovan SIMIT, v katerega se povezujejo velika, srednja in mala podjetja ter javna in zasebna zavoda, namen ustanovitve je doseganje raziskovalno-razvojne odličnosti in ustvarjanja podpornega okolja za dolgoročen razvoj raziskovalnega centra in mogočih potencialnih partnerjev. Izpostavil je pomen večdimenzionalnega mreženja, saj pri projektu sodelujejo podjetja iz različnih slovenskih regij, partnerji pa prihajajo iz različnih branž (primarna proizvodnja, predelava, obdelava in termična obdelava, mehanska obdelava in prototipne tehnologije). Vizija projekta SIMIT je leta 2015 postati vodilni razvojni center za razvoj novih in ekološko sprejemljivih materialov in inovativnih tehnologij v Sloveniji. Poslanstvo razvojnega centra bo razvoj novih materialov z izboljšanimi lastnostmi in njihovo uporabnost v različnih proizvodih. Za proizvodnjo novih proizvodov bodo razvijali nove, napredne, inovativne in okolju prijazne tehnologije. Cilji projekta, kjer so poudarjene sinergije mrežnega sodelovanja, pa segajo tudi na področje novih zaposlitev, ustanavljanje novih spin-off podjetij, postavljanje temeljev za nove skupne R&R projekte, povečanje dodane vrednosti na zaposlenega v primerjavo s podjetji v panogi ipd.

Drugi plenarni govornik je bil Les Squires, eden vodilnih svetovnih strokovnjakov na področju mreženja in izgradnje mrežnih skupnosti. Les Squires je imel nekoliko drugačno predstavitev svoje teme, ki jo je poimenoval Štiri nujna orodja za mreženje mrež. Njegovo predavanje je v središče postavilo IKT, ki pomagajo pri mreženju posameznikov in podjetij. Predstavitve je izvedel na praktičnem primeru uporabe ene izmed možnosti za uporabo IKT tehnologije pri mreženju, ki jo je razvil svetovni gigant Google. Predstavil je štiri korake za gradnjo mreže:

1. Osebne portfelji (Personal portfolios) – posameznik pripravi svoj osebni portfelj, v katerem so zbrani podatki o njegovem strokovnem delovanju, poklicnih interesih, povezavah na zanimiva področja na spletu ipd. Še posebej pa je pomembno, da v tem portfelju navedemo naše načrte, aktivnosti, tudi projekte za



- prihodnost;
2. Portfelji v skupni rabi (Shared portfolios) – tako pripravljene portfelje je treba deliti z drugimi posamezniki, ki spremljajo naše aktivnosti in kar je še bolj pomembno, sodelujejo z nami, svetujejo, pomagajo pri izvedbi določenih aktivnosti ipd.;
  3. Sodelovanje (Collaborations) – na osnovi prvih dveh korakov pričnejo rasti določene ekipe ljudi oziroma strokovnjakov, projektni timi, povezujejo se sodelavci znotraj organizacije in zunaj nje. Razvijajo se nove orodja za interakcijo, deljenje dokumentov in sodelovanje (dokumenti v skupni rabi, predloge, obrazci za delo idr.). Delo poteka v realnem času, komuniciranje dobiva vse bolj obliko osebnega sodelovanja (v ang. face-to-face);
  4. Mreženje mrež (Networking the Networks) – če se lahko povezujejo posamezniki, zakaj se ne bi organizacije pričele povezovati z drugimi organizacijami? Nastanejo mreže, ki se lahko povezujejo z drugimi mrežami. Temu pravimo mreženje mrež.



mag. Boris Podvršnik, župan občine Zreče prejema zahvalo iz rok predsednika ZPM mag. Andreja Kerina



Gorazd Korošec, predsednik uprave podjetja Unior d. d. prejema zahvalo iz rok predsednika ZPM mag. Andreja Kerina

Les Squires je za prva dva koraka demonstriral način dela z nekaj posamezniki, ki so bili nastanjeni v Sloveniji oziroma tujini, in so se na Lesov poziv vključili v njegovo mrežo s svojimi portfelji. Udeleženci foruma so tako spoznali nekaj možnosti za izkoriščanje IKT za sodelovalne projekte s partnerji iz neposredne bližine ali z drugih koncev sveta. Tehnologija in orodja, ki jih je predstavil Les Squires, so brezplačna za uporabo.

Tretja plenarna govornica je bila Tanja Arh, članica izvršilnega odbora ZPM, zaposlena na Institutu Jožef Stefan, prav tako strokovnjakinja za uporabo tehnologij svetovnega spleta. In prav to je bil naslov njenega predavanja, namreč Web 2.0 tehnologije v poslovnem svetu. Podrobno je predstavila pojme, kot so Web 2.0 tehnologije in storitve, semantični splet ter vpliv novih IKT tehnologij na pojav Podjetij 2.0. V svojem predavanju je orisala tehnologije, kot so blogi, wiki, družabna omrežja, mikro bloganja, prepletene storitve, RSS, družabni zaznamki, video komunikacija, orodja za skupinsko delo idr. Nato je predstavila pojem Podjetje 2.0, v katerem gre za vpeljavo spletnih tehnologij in praks družabnih omrežij v podjetje, kar pomeni, da podjetje sprejme ter neguje duh sodelovanja in skupnosti v celotni organizaciji, tako znotraj kot tudi zunaj podjetja. Izpostavila je značilnosti takega podjetja, tveganja pri »gradnji« podjetja, prednosti ipd. Nato se je osredotočila na primere uporabe prej navedenih tehnologij v podjetju. Ob koncu predavanja pa je še predstavila rezultate svoje raziskave, ki išče povezave med uporabo Web 2.0 tehnologij, organizacijskim učenjem in uspešnostjo poslovanja podjetij (finančna in nefinančna uspešnost poslovanja). Med drugim je ugotovila, da Web 2.0 storitve in tehnologije omogočajo učinkovitejše učenje na delovnem mestu in hitrejši prenos znanja in informacij med zaposlenimi. Zanimiva je tudi ugotovitev, da Web 2.0 storitve in tehnologije ne vplivajo neposredno na finančne in nefinančne rezultate poslovanja, temveč le preko procesa učenja. Trdi, da podjetja, ki si prizadevajo za organizacijsko učenje višje ravni, dosegajo boljše nefinančne rezultate poslovanja kot tista, ki ostajajo pri učenju nižje ravni.

Prvi dan foruma je potekala še okrogla miza na temo Vpliv mreženja na kakovost izvedbe projektov. Gosti okrogle mize so bili: Aleš Hauc, generalni direktor Pošte Slovenije, Gorazd Korošec, predsednik uprave Unior d. d., Mihael Cigler, predsednik Slovenskega združenja lobistov, Urša Zgojznik, ena izmed vodij projekta Očistimo Slovenijo 2012 ter Zdravko Počivalšek, direktor Term Olimia d. d. in predsednik Turistično gostinske zbornice Slovenije. Z njimi se je pogovarjal Anton Hauc, prvi predsednik ZPM in trenutno član strokovnega odbora ZPM. Obširno poročilo z okrogle mize boste lahko prebrali v decembrski številki revije.



Udeleženci okrogle mize

Že prvi dan so izbrani udeleženci predstavili svoje prispevke v okviru treh sklopov. Prvi tematski sklop smo poimenovali Mreženje mrež in je bil namenjen, kot pove že naslov, prispevkom o projektih, ki so neposredno odgovarjali na izzive osrednje teme Projektne foruma 2012. V ta sklop smo uvrstili šest prispevkov, ki so govorili o pomenu mreženja podjetij in drugih organizacij pri skupnih projektih, o pomenu mreženja študentov, o pomenu sodelovalnih in povezovalnih poslovnih modelov ipd. Uroš Strel Lenčič pa je pokazal IK sistem, ki ga je s sodelavci razvil za izmenjevanje ter mreženje znanja in izkušenj s pomočjo projektnih modelov. Omeniti moramo, da je bil njegov prispevek vseh največjemu številu udeležencev foruma, kar je pokazala anketa o zadovoljstvu, ki smo jo izvedli med in po koncu foruma med udeleženci.

Tokrat najboljše je drugi tematski sklop Novosti v stroki projektnega menedžmenta, ta je na forumih ZPM tradicionalno namenjen prispevkom, ki prikazujejo najnovejša spoznanja, koncepte, modele, metode in orodja projektnega menedžmenta. Prispevki v tem sklopu temeljijo na novih spoznanjih iz prakse, ugotovitvah teoretičnih in empiričnih raziskav, rezultatih raziskovalnih nalog in projektov. Preprosto govori o predlogih, kako izboljšati posamezna področja projektnega menedžmenta v teoriji in praksi. Ta sklop je vključeval devet prispevkov in je posegal na različne vidike stroke projektnega menedžmenta.

Tretji tematski sklop z imenom Primeri (dobre) prakse projektnega menedžmenta je namenjen prenosu izkušenj med prakso in teorijo, med projekti v različnih panogah in okoljih, med menedžerji projektov, programov projektov in projektnih portfeljev, vodji projektnih pisarn in drugih vpletenih v projekte. Gre za sklop, v katerem prispevki praviloma obravnavajo dobro prakso projektnega menedžmenta. Sklop je vključeval šest zanimivih predstavitev.



Izpostaviti je treba tudi poseben tematski sklop Primeri dobre prakse mladih projektih menedžerjev. V njem so nastopili pripadniki podmladka ZPM, Sekcije mladih projektih managerjev MPM, ki so predstavili svoje projekte.

Drugi dan foruma smo pričeli z dvema posebnima predavanjema. Igor Krašovec je predstavil dva prispevka, in sicer Ustanovitev mrežne organizacije ITRES ter Povezani za trajnostni razvoj – nastanek, razvoj in delovanje mreže Plan B za Slovenijo – mreže nevladnih organizacij za trajnostni razvoj. Mišo Brus iz podjetja Agito pa je imel zanimivo predavanje na temo Popolni vodja projekta.

Predstavitve prispevkov udeležencev po sklopih lahko najdete na spletni strani foruma: <http://www.zpm-forum.si/>.

Mreženje je lahko formalno ali neformalno. Slednje je pogosto mnogo bolj koristno za posel kot stroga formalna povezovanja. Tudi na Projektne forumu radi poskrbimo, da se udeleženci spoznajo in mrežijo. To najlažje storimo z izbranim družabnim programom. Letos je ta potekal v okviru podjetja Zlati Grič iz Slovenskih Konjic. Ob koncu prvega dne smo se odpeljali na degustacijo vin s predjedjo, nato pa na slavnostno večerjo. Čeprav dobre volje ni manjkalo, smo medse povabili »stand-up« komika iz Srbije, Srdjana Jovanovića, ki je še dodatno poskrbel za smeh.



Udeleženci Forumu 2012

Več informacij o dogodku najdete na spletni strani Projektne foruma 2012: <http://www.zpm-forum.si/>

Ob koncu še enkrat zahvala vsem udeležencem, ki so nas obiskali, nekateri so tudi predstavili svoje prispevke. Anketa zadovoljstva s forumom je pokazala, da so bili udeleženci nadpovprečno zadovoljni z dogodkom. Pomagali so tudi z nasveti, kako naprej. Ugotovili smo, da je termin foruma (sredina maja) ustrezen, da je tudi dvodnevno trajanje primerno. Za lokacijo pa si je večina zaželela prestolnico Slovenije. In ker res že dolgo nismo bili tam, se vidimo naslednje leto v Ljubljani. Hvala vsem, ki ste pomagali pri organizaciji foruma.

# POROČILO Z 38. ZASEDANJA ICEC

Andrej Kerin

Zasedanje je potekalo ob 8. svetovnem kongresu ICEC v Durbanu, v nedeljo pred uradnim odprtjem kongresa, ki je sicer trajal od ponedeljka, 25. 6., do srede, 27. 6. 2012.

Dnevni red je štel 27 točk s priloženim gradivom v knjigi s 367 stranmi, nekaj poročil je bilo posredovanih naknadno ali pa so bila podana ustno. V današnjem času je seveda jasno, da je bilo gradivo posredovano v »pdf« formatu v elektronski obliki, tako da je imela večina udeležencev na mizi prenosnike ali pa tablice in druga, že udomačena orodja.

Zasedanje je odprl in vodil predsednik sveta Murtala Oladapo iz Nigerije. Po začetnih obrazložitvah odsotnosti in pregledu zadnjega zapisnika iz Singapurja z dne 24. julija 2010, so podali svoja poročila predsednik in podpredsedniki ICEC za posamezna področja, v nekaj besedah s poudarki na pomembnih dogodkih in predlogih. Pisna poročila predsednika in sekretarja in sekretariata so bila že v gradivu, zato je bil tak način poročanja sprejemljiv.

Nekaj več časa je vzela točka 6 o napovedani prenovljeni strukturi vodenja ICEC. Ta namreč predvideva poleg standardnih funkcij/področij članov izvršnega komiteja (podpredsednikov) tudi podobno strukturo na regionalni ravni, kjer naj bi direktorji dobili tudi svoje pomočnike za ista področja. Delovali naj bi komiteji za ta področja, sestavljeni iz dveh članov izvršnega komiteja ICEC in štirih ustreznih pomočnikov direktorjev regij. Cilji take reorganizacije bodo pridobiti več sodelavcev – prostovoljcev, njihova mobilizacija in razvoj združenja ter pomladitev aktivnega članstva. Razprava je izrazila dvom v uspešnost takega delovanja, ker je dejansko težko pridobiti strokovnjake, voljne delati zgolj za čast, in ker so večji sestavi težje vodljivi.

Po drugi strani ambiciozni strateški načrt in poslovni načrt za obdobje 2012 – 2014, ki sta sledila v dnevnem redu, terjata angažiranje večjega števila sposobnih ljudi in zato je ob glasovanju prevladala odločitev, da naj bi



Pripravljalni sestanek v soboto ICEC Izvršni komite



v prihodnje delali v predlaganem razširjenem sestavu. Tudi delovne metode z modernimi komunikacijskimi orodji govorijo v prid tej odločitvi. Oba načrta sta bila sprejeta brez pripomb, ker sta nastajala v zadnjem letu ob sodelovanju regij in organizacij članic.

Točka 10 je bila namenjena pregledu sodelovanja ICEC z drugimi organizacijami, saj je v poslovnem načrtu in v strateškem načrtu predvideno povečanje sodelovanja na več poljih. ICEC ima tako od leta 1994 podpisan sporazum z IPMA, od leta 1999 z FIG (International Federation of Surveyors), nadalje podpira sodelovanje Regije 3 z AAQS (African Association of Quantity Surveyors) in regije 4 s PAQS (Pacific Association of Quantity Surveyors), s katerimi so združena letna regionalna srečanja omenjenih regij, in končno še pospešeno sodelovanje z RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors), kar smo obravnavali tudi na sestanku regije 2 lani v Londonu. O teh sodelovanjih so poročali posamezni člani izvršnega komiteja ICEC.

Pri točki 11 so bili napovedani svetovni kongresi ICEC: deveti v Milanu 2014, deseti v Braziliji, 2016, ki ga je predstavil predsednik Regije 1, Angelo do Valle, in enajsti, ki naj bi bil v okviru Regije 4 v letu 2018, organizator (član ICEC) pa še ni izbran.

V naslednji točki (12) so bili obravnavani zapisniki regionalnih srečanj v zadnjih dveh letih, kar omogoča izmenjavo izkušenj med regijami in prenos dobrih praks, saj so bili vsi zapisniki sestavni del gradiva. Za regijo 2 (Evropa in Bližnji vzhod) smo predložili zapisnika iz Kopenhagna in Londona in poročilo z delavnice v Portorožu kot primer sodelovanja med IPMA in ICEC.

Napovedana so bila tudi regionalna srečanja za naslednji dve leti. Konkretnije najbližji za regijo 3 že sočasno s kongresom v Durbanu, v juliju 2012 za regijo 1 (San Antonio – Teksas) in za regijo 4 Brunei Darussalam, za regijo 2 pa v Milanu, 24. novembra 2012. Vsa ta srečanja se praviloma vežejo na lokalni kongres ali posvetovanje organizatorja.

O komunikacijah (e-novice, e-bilteni, ICEC indeks, spletna stran, okrožnice, informacije o stroških, razprave v obliki forumov) je pri točki 14 poročal sekretar in zakladnik ICEC Peter Smith, s poudarkom na International Roundup News – spletni časopis in novostih, ki jih je mogoče zaslediti na spletni strani ICEC <http://www.icoste.org/>.



Na sestanku sta se nam pridružila tudi predstavnika IPMA Brane Semolič in Peter Steyn  
Z leve Carsten Wredstrøm, Brane Semolič, Angelo do Valle, Alexia Nalewaik, Alan Barltrop, Murtala Oladapo, Kwadwo Osei Assante,  
Peter Steyn, Alec Ray, Roger Batten, Peter Smith in Andrej Kerin

V naslednji točki (15) smo obravnavali pregled akreditacij, ki jih podeljuje ICEC za certifikacijske postopke ter za kontinuirane programe usposabljanja na področjih PM, CE in QS. Z vidika ZPM je pomembno, da se nam je iztekla akreditacija za certificiranje za štiri ravni, skladno z IPMA, v juniju 2012, in je zato nujno sprožiti postopek za podaljšanje akreditacije.

Pri točki 18 so bile obravnavane nagrade Kenneth Humphreys Award za mlade člane in študente. Nagrade so prejeli zmagovalci Michael Van Der Merwe iz JAR (ASAQS) v kategoriji QS, Yin Lin-Lin iz Kitajske (CECA) v kategoriji CE in Ang Yu Qian iz Singapurja (SISV) v kategoriji PM. Pet avtorjev pa je prejelo certifikate priznanja za izjemne prispevke; med njimi tudi Lovro Kranjc (ZPM) v kategoriji PM za prispevek »Gathering Experience in the Field of Project Management as a Young Project Manager«, ki smo ga izbrali v okviru IO ZPM. Pripadla mi je čast, da sem v njegovem imenu prevzel plaketo na kongresni svečani večerji v torek.



Faksimile certifikata priznanja Lovru Kranjcu za izstopajoč članek v tekmovanju za Kenneth Humphreys Award

Pri točki 19 so bile izvedene volitve na posamezne funkcije v okviru izvršnega sveta (Executive Committee) ICEC za obdobje 2012 – 2014, in sicer so bili izvoljeni za predsednika Carsten Wredström (Danska), za podpredsednico seniorko (Senior vice Chair) Alexia Nalewaik (ZDA), za administrativna podpredsednika TT Cheung (Hongkong) in Kwadwo Osei-Asante (Gana), za tehničnega podpredsednika Andrej Kerin (Slovenija), za sekretarja – zakladnika Peter Smith (Avstralija) in v funkciji predhodnega predsednika Murtala Oladapo (Nigerija). Za regionalne direktorje in pomočnike/sekretarje so bili izvoljeni:

- Za regijo 1 Angelo do Valle (Brazilija) in Madhu Pillai (ZDA);
- Za regijo 2 Gianluca di Castri (Italija), pomočnik Alec Ray (Združeno kraljestvo) in sekretarka Martine Miny (Francija);
- Za regijo 3 Robert Pearl (JAR) in Egon Wortmann (JAR);
- Za regijo 4 Teo Woi Sin (Singapur) in H. H. Kwan (Malezija).

Izvoljen pa je bil tudi svetovalni odbor (Advisory committee) iz zaslužnih članov: Roger Batten (Združeno kraljestvo) za predsednika in nova člana Adesh Jain (Indija) in Ong See Lian (Malezija).

Članarina za organizacije članice je ostala nespremenjena, sprejet pa je bil tudi proračun ICEC za obdobje 2012 – 2014 na približno enaki ravni kot doslej.

Sedem članov je bilo izvoljenih za zaslužne sodelavce (Distinguished International Fellow – DIF) kot priznanje za njihovo dolgoletno delo v ICEC, poleg tega pa, kot presenečenje, še štirje člani s priznanjem na ravni regij in eden na predlog predsednika ICEC. V okviru regije 2 je prejel obe priznanji (DIF in regijsko) Gianluca di Castri. Priznanja so bila podeljena na svečani večerji v torek.

Peter Smith je poročal pri točki 22 o mednarodnih standardih, pomembnih za naše dejavnosti, pri točki 23 pa o standardih kompetenc in izobraževanja, ki so sicer tudi dostopni na spletni strani ICEC <http://www.icoste.org/>

Dogovorjeno je bilo, da bo naslednje zasedanje v novo izvoljenem sestavu in prisotnostjo delegatov članic ICEC v Milanu leta 2014 v sklopu 9. Svetovnega kongresa ICEC.

V odmerjenem prostoru seveda ni mogoče povedati o kongresu kaj več, omenjena gradiva pa so dostopna na sedežu združenja in na spletni strani <http://www.zpm-si.com/>. Ko bomo prejeli zapisnik zasedanja, bo tudi ta dostopen na naši spletni strani.

# POROČILO O REGISTRACIJI PRVEGA IZOBRAŽEVALNEGA PROGRAMA S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA V REPUBLIKI HRVAŠKI V SKLADU Z IPMA SISTEMOM

**Zlatko Barilović**, član vodstva Hrvaškega združenja za projektni menedžment (HUUP),  
koordinador sodelovanja med Visoko šolo za poslovanje in upravljanje (VŠPU) i HUUP

**Maja-Marija Nahod**, tajnica HUUP

## Povzetek

*Prispevek predstavlja pomemben dogodek na področju projektnega menedžmenta iz sosednje Hrvaške. Visoka šola za poslovanje in upravljanje B. A. Krčelić in Hrvaško združenje za projektni menedžment sta februarja letos podpisala dogovor o registraciji prvega izobraževalnega programa s področja projektnega menedžmenta v Republiki Hrvaški v skladu z IPMA sistemom. Gre za specialistični dodiplomski študijski program, ki poteka na Hrvaškem že od leta 2005, zdaj pa je tudi uradno usklajen s standardi IPMA metodologije. Študijski program bo zagotovo pripomogel k nadaljnjemu razvoju stroke projektnega menedžmenta v naši regiji. Več o svečanem dogodku v spodnjem poročilu v angleškem jeziku.*

## Report on the Registration of the First Project Management Education Programme in the Republic of Croatia According to the IPMA Registration System

The “B. A. Krčelić” Accredited College of Business and Management from Zaprrešić and the Croatian Association of Project Management signed a contract of registering the specialist graduate study of Project Management according to IPMA Registration system. The agreement was signed in Zaprrešić on the 25th of February 2012. The ceremony was opened by Prof. Milan Jurina, Ph. D., the Dean of the “B. A. Krčelić” Accredited College of Business and Management, Prof. Mladen Radujković, Ph. D., the president of the Croatian Association of Project Management (CAPM) and the vice-president of the International Project Management Association (IPMA), Prof. Neven Žarković, Ph. D, the head of the specialist graduate professional study of Project Management at the “B. A. Krčelić” College and Zlatko Barilović, a project management specialist, member of the Presidential Board of CAPM and coordinator of cooperation between the College and CAPM.



From left to right: Prof. Neven Žarković, Ph. D., Prof. Milan Jurina, Ph. D., Prof. Mladen Radujković, Ph. D., Zlatko Barilović, spec.oec.



The specialist graduate professional study of Project Management at the “B. A. Krčelić College“ was started in cooperation with the Ruđer Bošković Institute (IRB) following the needs of the Croatian business systems for project management specialists who would know how to successfully manage projects with the aim of achieving a competitive advantage. The study of project management is oriented towards education in planning, preparing and conducting projects of growth and development and handling them in the exploitation stage. Growth projects refer to project of introducing new products, technologies, scientific research projects, market conquering projects and other investment projects. Development projects refer to projects of human resources development, business computerizations, organization, business integrations projects etc.

Project management at the “B. A. Krčelić“ College includes three key areas: science, companies and public service. These sectors function through projects and their project organizations. The aim of the study of project management at the “B. A. Krčelić“ College is training the students for such business operation and satisfying the growing needs or organizations for project managers.

This study was started in 2005 and now has around 900 active students, while so far around 200 project managers have graduated.

In 2009 the “B. A. Krčelić“ College signed an agreement of long-term cooperation with CAPM (which is a part of the IPMA system) with the aim of developing and promoting the professionalization of project management in the Republic of Croatia. One of the results of this cooperation is the signing of the contract of registering the project management study in the IPMA Registered system, what confirms that the study programme is compatible with the standard IPMA conditions which refer to the given degree of education and level of coverage of the education programme by the 46 competence elements according to International Competence Baseline (ICB).



Prof. Milan Jurina, Ph. D. and Prof. Mladen Radujković, Ph. D. – Signing the contract of the „B. A. Krčelić“ College joining the IPMA REG system



The guests



The IPMA Registration system gives a recognizable quality mark in a form of a registration code which denotes excellent preparation of the participants of the educational programme and the possibility of improving their competence elements defined by the ICB.



IPMA Registered Education Programme – Registration Code

Besides signing the contract, during this event the IPMA certificates were awarded to 40 students of Project Management. IPMA certification for the students has been conducted since 2010 and so far 61 students have been certified.



The „B. A. Krčelić“ College students - IPMA certificated project managers

By signing this contract of the “B. A. Krčelić“ College joining the IPMA Registration system, the Republic of Croatia gained its first registered project management education programme compatible to the IPMA rules, while by earning their IPMA certificates the project management students have become a part of a global community of certified project managers.

# MLADI PROJEKTNI MENEDŽERJI

## Dan projektne managementa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani

Primož Duh

Sekcija Mladih projektnih managerjev (lokalni odbor Ljubljana), ki deluje pod okriljem Slovenskega združenja za projektne management, je letos pripravila že 10. tradicionalno študentsko konferenco Dan projektne managementa, ki je potekala 19. aprila 2012 na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pod sloganom »S projekti do napredka«. Osrednji namen konference je bil seznanjanje udeležencev z delom projektne managementa v praksi in promoviranje projektne managementa kot stroke in poklica z namenom navdušiti študente, da projektom posvetijo svojo poklicno pot. S tem namenom so bile na konferenci predstavljene teoretične osnove, predvsem management projektov v praksi.

Z zanimivim teoretičnim uvodom sta konferenco pričela dr. Aljaž Stare, ki je predstavil metodologijo projektne managementa, in dr. Rok Rupnik, ki je predstavil Project Management Body of Knowledge. V nadaljevanju nas je Uroš Kušar (projektne manager Litostroj Power) seznanil z izvajanjem projektov izgradnje opreme za hidroelektrarne na primeru projekta Lower Baker, Marjan Kljun (vodja projektov Agito) je razložil Microsoft Project Server 2010 in njegovo uporabo v praksi. Aleš Križnar (direktor Eurobasket 2013) je orisal potek Eurobasket 2013, Alenka Klemenčič (direktorica projektov Mercator) je predstavila uvajanje informacijskega sistema SAP v skupino Mercator, Vladimir Mihajlovič (manager Big Foot Mama) pa nam je razkril projekt izdaje fonograma in organizacije koncerta. Vrhunec konference je zaznamovala okrogla miza z naslovom Koordiniranje mednarodnih projektov, na kateri so sodelovali Matej Zalar (projektne manager UniCredit Banka Slovenije), Marko Nemeč Pečjak, Tomaž Stojanovič (direktor NEC Cerknica) in Boštjan Usenik (manager Perpetuum Jazzile). V sklopu dveh delavnic, MS Project, ki ju je vodil Marko Nemeč Pečjak in ThetaHealing (Vpliv podzavesti na uspeh projektne managementa), ki jo je vodil Rober Tomažič, pa so udeleženci tudi sami preizkusili nekaj pomembnih metod in orodij, tako se je konferenca tudi zaključila.

Še enkrat se zahvaljujemo vsem predavateljem, obiskovalcem in sponzorjem, ki so nam pomagali uspešno izpeljati jubilejni 10. dan projektne managementa.



Mladi projektne managerji na dogodku Dan projektne managementa

# DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

Iztok Palčič

 <p><b>PM FORUM 2012</b> NÜRNBERG 23.-24.10.2012 29. INTERNATIONALES DEUTSCHES PROJEKTMANAGEMENT FORUM</p>	<p><b>PM Forum 2012</b></p> <p>Datum: 23. – 24. oktober 2012 Lokacija: Nuremberg, Nemčija Več informacij: <a href="http://www.pm-forum.de">http://www.pm-forum.de</a></p>
 <p><b>26<sup>th</sup> IPMA</b> WORLD CONGRESS 29-31 October 2012, Kreta Integrating Project Management Standards</p>	<p><b>26. IPMA World Congress</b></p> <p>Datum: 29. - 31. oktober 2012 Lokacija: Kreta, Grčija Več informacij: <a href="http://www.2012.ipma.gr">http://www.2012.ipma.gr</a></p>
 <p><b>Don't Panic!</b></p>	<p><b>IPMA Young Crew Global YC Workshop</b></p> <p>Datum: 26. – 28. oktober 2012 Lokacija: Kreta, Grčija Več informacij: <a href="http://www.facebook.com/gycw2012">http://www.facebook.com/gycw2012</a></p>
 <p><b>PMI® Global Congress 2012—North America</b> 20-23 October   Vancouver Convention Centre   Vancouver, British Columbia, Canada</p>	<p><b>PMI® Global Congress 2012</b></p> <p>Datum: 20. – 23. oktober 2012 Lokacija: Vancouver, Kanada Več informacij: <a href="http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2012/">http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2012/</a></p>

# PREDSTAVITEV STROKOVNIH KNJIG S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

## Slovenski projekti in njihovi ustvarjalci (Zgodovina slovenskih projektnih dosežkov v štirih tisočletjih)

Marko Nemeč Pečjak

Pri založbi Pasadena bo konec leta izšla obsežna knjiga Slovenski projekti in njihovi ustvarjalci (Zgodovina slovenskih projektnih dosežkov v štirih tisočletjih), avtorja Marka Nemeča Pečjaka. Dolgoletni član ZPM Marko Nemeč Pečjak je v knjigi zbral in uredil zapise o 336-ih projektnih dosežkih in več kot 450-ih ustvarjalcih. Z avtorjem smo se dogovorili, da bomo dele njegove knjige v obliki podlistka predstavili v tokratni in nekaj nadaljnjih številkah naše revije. Pričenjamo s predstavitvijo osmih projektov, cestnih mostov, od rimskih časov do današnjih dni. Prve štiri bomo predstavili v tej številki, naslednje štiri pa v decembrski. Cestni mostovi so običajno tiste vrste projektne dosežki, ki imajo dolgo življenjsko dobo in poleg uporabne vrednosti z leti pridobijo tudi zgodovinsko vrednost. Vsi viri besedil, slik in fotografij so navedeni v obsežni bibliografiji (328 naslovov) na zadnjih straneh knjige in jih tukaj ne navajamo.



### Leto 14 – Rimski most v Črnučah pri Ljubljani

Pri Črnučah je bil v rimskih časih most čez Savo, katerega ostanke so rešili leta 1911, saj je rečni tok zaradi uravnavanja struge spiral in odplavljal rimske ostanke. Arheologi so most opisali kot 300 m dolgega, 8 metrov širokega in na 26 kamnitih temeljih. Most je bil lesen, počival pa je na kamnitih podstavkih, spetih s kovinskimi sponami, ki so bili na hrastovih legah zasidrani v prod ali živo skalo, da so lahko kljubovali močnemu toku Save. Verjetno so gradili most postopno, in sicer tako, da so preko prodišč sproti preusmerjali tok reke, da bi imeli suho delovišče. Kamnite podstavke so verjetno izklesali v starem trzinskem kamnolomu. Ob tem prehodu Save več virov (tudi znameniti zemljevid Tabula Peutingeriana) omenja poštno postajo Savus fluvius („reka Sava“). Najdb, ki bi potrjevale točno lokacijo naselbine, do danes še ni bilo.



O gradnji tega mostu lahko ugibamo iz poročila zgodovinarja Tacita, ki pravi da so leta 14 n. št. poslali vojaško legijo graditi ceste in mostove severno od Emone. Ta strateško pomemben most čez Savo so Rimljani postavili nekoliko višje od sedanjega. V času preseljevanj narodov od 5. do 7. stoletja so ga prišleki podrli in opustošili naselja v okolici. V srednjem veku mostu niso obnovili, temveč so uporabljali brod. Šele nova povezava Trsta z Dunajem je zahtevala postavitve mostu l. 1724. Most je bil lesen s kamnitimi robniki, ne levem bregu ob mostu pa je stala kapelica s kipom sv. Janeza Nepomuka, delo Francesca Robbe iz l. 1727 (danes je shranjen v cerkvi sv. Florijana v Ljubljani). Na slovenskem ozemlju ni bilo rimskih kamnitih mostov z znamenitimi rimskimi loki – tak je bil le rimski most pri Zidanem mostu.



### L. 1867 – Hradeckega most, inž. Johann Herman

Angleški Ironbridge, prvi litoželezni most na svetu, simbol industrijske revolucije, je bil zgled za nadome-stitev lesenega Čevljarskega mostu v Ljubljani. Tedanji mestni svet je razpisal gradnjo litoželeznega mostu. Po petih letih so sprejeli načrt nadinženirja **Johanna Hermanna** z Dunaja in njegovega župana Hradeckega.





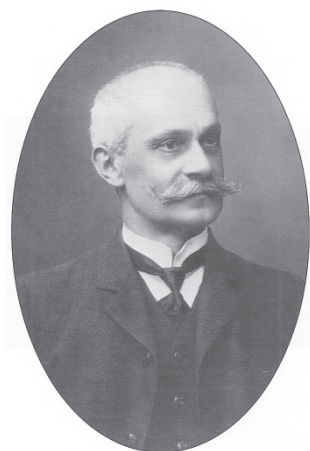
Načrt je ustrezal tedanjim visokim zahtevam mesta. Po razponu je Hrdeckega most enak Ironbridgeu v Angliji, v celoti je bil ulit na Dvoru pri Žužemberku, tako nosilni loki kot tudi okrasna ograja. Ob otvoritvi l. 1867 pa je požel priznanja in odlične ocene strokovnih krogov. Na lokaciji bivše ljubljanske mrtvašnice, kamor ga je leta 1931 prestavil arhitekt Jože Plečnik (da je naredil prostor za novi Čevljarski most), se ga je prijelo poimenovanje Mrtvaški most. Skozi zgodovino sta se ohranjali obe imeni mostu. Leta 2004 so most zaradi dotrajanosti zgornje konstrukcije zaprli za osebna vozila in začeli s pripravo načrtov za njegovo prestavitev. Most je bil 2010 odstranjen in prenesen v restavriranje ter marca 2011 postavljen na novo lokacijo med Krakovskim nasipom in Grudnovim nabrežjem, s prvotnim starim imenom Hrdeckega most. Obstoječa nosilna konstrukcija je bila v dobrem stanju, zato sta bila poleg manjših popravil potrebna le še čiščenje in ponovna antikorozijska zaščita. V maju 2011 je bila otvoritev čudovito obnovljenega mostu, osvobojenega instalacij in namenjenega le pešcem. Pogodbeni izvajalec del je bil Gradis skupina G, d. d., investicijska vrednost del je bila 1.150.000 evrov.



**L. 1890 – Most čez reko Oulu na Finskem, prof. inž. Mihael Štrukelj (1851 -1923)**

Mihael Štrukelj je l. 1889 projektiral cestni most preko rečnega rokava Äemmaa reke Oulu na Finskem. Jekleni most z razponom 83 m, širino vozišča 4,2 m in hodnikom širine 1.2 m, je bil v tistih časih največji jekleni cestni most na Finskem. L. 1890 zgrajeni most rešetkastega tipa s paraboličnim zgornjim pasom je vzbujal pozornost na samo na Finskem, ampak tudi v tujini. Z gradnjo tega mostu je bil povezan nastanek Akcijske družbe za mostno gradnjo, ki je most zgradila. Vsekakor je bil ta most pomemben mejnik pri razvoju novih jeklenih mostov in inženirske prakse na Finskem. Skoraj 100 let kasneje so most odstranili in ga nadomestili s širšo betonsko konstrukcijo.

Prof. dr. Miloš Marinček je l. 1981 takole ocenil Štrekljevo mojstrovino: *»O mostu, ki ga je projektiral Mihael Štrukelj leta 1890, lahko rečem, da je bil za tisti čas zelo moderna konstrukcija.«*



**Mihael Štrukelj** (tudi Mihael Strukel), slovensko-finski gradbenik se je rodil v Logu pod Mangartom. V Gorici je obiskoval nemško realko. Med 1869 do 1874 je na Dunaju študiral na Tehniški visoki šoli in z odliko opravil vse izpite iz cestnega, vodnega, mostovnega in železniškega gradbeništva (med študijem je služil vojake). Kot inženir je delal od 1874 do 1879 na Dunaju in v Gradcu. Zgradil je več mostov in železnih strešnih konstrukcij, med temi veliko kolodvorsko dvorano Južnih železnic v Trstu. L. 1879 je bil izbran za učitelja na Politehničnem inštitutu v Helsinkih in l. 1880 imenovan za rednega predavatelja grafične statike in inženirskih ved, postal je finski državljan in se 1881 poročil z Ellen Lindströmovo. Predaval je grafično statiko in gradnjo železnic, od l. 1882 pa talne, vodne in mostne gradnje. L. 1896 je bil imenovan za profesorja za mostne gradnje in gradbeno statiko (kot prvi Slovenec, univerzitetni profesor gradbene stroke!). Bil je tudi uspešen podjetnik in delničar ter je imel takrat zavirljiv življenjski slog, ki je presegal profesorsko plačo.



### L. 1901 – Jubilejni most, inž. Josef Melan in arh. Jurij Zaninovič

Most je bil posvečen štiridesetletnici vladavine cesarja Franca Jožefa I., zato so ga poimenovali Jubilejni most (nemško Jubiläumsbrücke). Na stranicah so v ta namen izpisane letnice 1848 - 1888, obletnico pa sta obeleževali tudi spominski plošči v slovenščini in nemščini. To je bil eden prvih železobetonskih mostov v Evropi in prva železobetonska konstrukcija v Ljubljani. S 33,34 m premera je imel tretji najdaljši lok med tedanjimi evropskimi mostovi. Voziščna površina je bila narejena iz asfalta in nalepljena na betonsko podlago. Gre za prvo asfaltno površino v Sloveniji. Asfaltni so bili tudi pločniki. Sodobno je bilo tudi to, da so bile izvedene kinete za dovod plinskih cevi za razsvetljavo pod pločniki. Most je gradilo podjetje Pittel&Brauswetter. Zaradi zmajev je postal znan kot Zmajski most. Med l. 1983/84 je bil temeljito prenovljen.



Avstrijski inženir **Josef Melan** (1854 - 1941) je l. 1888 izumil poseben način gradnje armirano betonskih mostov. Namesto železnih palic, vgrajenih v beton, je most zgrajen na oboku iz železnih nosilcev, kar je omogočilo gradnjo brez podpornega opaža. Tako je grajen tudi Zmajski most.



Tržaški arhitekt **Jurij Zaninovič** (roj. 1876) je izšel iz dunajske arhitekturne šole prof. Wagnerja. V projekt mostu se je zelo poglobil in nastala je ena najlepših stvaritev secesijske arhitekture na evropskih tleh. Kaj več o mladem arhitektu ni znanega.

# STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM & PMJ

## Seznam člankov iz znanstveno-strokovnih revij

Iztok Palčič

Objavljamo imena avtorjev ter njihovih prispevkov v dveh svetovno najboljših revijah s področja projektnega menedžmenta *International Journal of Project Management (IJPM)* in *Project Management Journal (PMJ)*.

### International Journal of Project Management 4/2012

Avtorji	Naslov prispevka
Amir Hossein Ghapanchi, Aybuke Aurum	The impact of project capabilities on project performance: Case of open source software projects
Pierre-Luc Lalonde, Mario Bourgault, Alain Findeli	An empirical investigation of the project situation: PM practice as an inquiry process
Joe Sanderson	Risk, uncertainty and governance in megaprojects: A critical discussion of alternative explanations
Paula Savolainen, Jarmo J. Ahonen, Ita Richardson	Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review
Yu-Ren Wang, Chung-Ying Yu, Hsun-Hsi Chan	Predicting construction cost and schedule success using artificial neural networks ensemble and support vector machines classification models
Hemanta Doloi, Anil Sawhney, K.C. Iyer, Sameer Rentala	Analysing factors affecting delays in Indian construction projects
Dan Trietsch, Kenneth R. Baker	PERT 21: Fitting PERT/CPM for use in the 21st century
Qian Shi, Tomas Blomquist	A new approach for project scheduling using fuzzy dependency structure matrix
Garshasb Khazaeni, Mostafa Khanzadi, Abas Afshar	Fuzzy adaptive decision making model for selection balanced risk allocation

### International Journal of Project Management 5/2012 – Special Issue on Project Portfolio Management

Avtorji	Naslov prispevka
Catherine P. Killen, Kam Jugdev, Nathalie Drouin, Yvan Petit	Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories
Yvan Petit	Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty
Martin Voss	Impact of customer integration on project portfolio management and its success—Developing a conceptual framework
Juliane Teller, Barbara Natalie Unger, Alexander Kock, Hans Georg Gemünden	Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity
Barbara Natalie Unger, Hans Georg Gemünden, Monique Aubry	The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success
Thomas Biedenbach, Ralf Müller	Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance

### International Journal of Project Management 6/2012 – European Academy of Management (EURAM 2011) Conference

Avtorji	Naslov prispevka
Miia Martinsuo, Hans Georg Gemünden, Martina Huemann	Toward strategic value from projects
John Eweje, Rodney Turner, Ralf Müller	Maximizing strategic value from megaprojects: The influence of information-feed on decision-making by the project manager
Elisa Vuori, Karlos Artto, Liisa Sallinen	Investment project as an internal corporate venture

Barbara Natalie Unger, Alexander Kock, Hans Georg Gemünden, Daniel Jonas	Enforcing strategic fit of project portfolios by project termination: An empirical study on senior management involvement
Jonas Söderlund, Harvey Maylor	Project management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools
Marie-Josée Legault, Stéphanie Chasserio	Professionalization, risk transfer, and the effect on gender gap in project management
Sébastien Brion, Vincent Chauvet, Barthélémy Chollet, Caroline Mothe	Project leaders as boundary spanners: Relational antecedents and performance outcomes
Ting-Peng Liang, Jason Chia-Hsien Wu, James J. Jiang, Gary Klein	The impact of value diversity on information system development projects
Angus G. Yu, Markus Kittler	Matching programme structure to environment: A comparative study of two IS-based change programmes

### Project Management Journal 3/2012

Avtorji	Naslov prispevka
Bastian Hanisch, Andreas Wald	A Bibliometric View on the Use of Contingency Theory in Project Management Research
Melissa K. Di Marco, Pauli Alin, John E. Taylor	Exploring Negotiation Through Boundary Objects in Global Design Project Networks
Kaj U. Koskinen	Organizational Learning in Project-Based Companies: A Process Thinking Approach
Nie-Jia Yau, Jyh-Bin Yang	Factors Causing Design Schedule Delays in Turnkey Projects in Taiwan: An Empirical Study of Power Distribution Substation Projects
Jun He	Counteracting Free-Riding With Team Morale—An Experimental Study

### Project Management Journal 4/2012 – Special Issue Managing Projects in Africa

Avtorji	Naslov prispevka
P. D. Rwelamila, Neha Purushottam	Project Management Trilogy Challenges in Africa—Where to From Here?
Asmamaw Tadege Shiferaw, Ole Jonny Klakegg	Linking Policies to Projects: The Key to Identifying the Right Public Investment Projects
Lavagnon A. Ika	Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done About It
Juan Zhang, William X. Wei	Managing Political Risks of Chinese Contracted Projects in Libya
Asmamaw Tadege Shiferaw, Ole Jonny Klakegg, Tore Haavaldsen	Governance of Public Investment Projects in Ethiopia
Thelma Louw, P. D. Rwelamila	Project Management Training Curricula at South African Public Universities: Is the Balanced Demand of the Profession Sufficiently Accommodated?





**Program EDUCA** je program usposabljanja in izobraževanja s področja projektnega menedžmenta. Je program seminarjev in delavnic s temami, ki jih potrebujejo ne samo projektni menedžerji, ampak tudi menedžerji, ki so zadolženi za razvoj svojih podjetij, organizacij, institucij, javnih zavodov, ter menedžerji, ki so odgovorni za obvladovanje projektne usmerjenih poslovanj in proizvodenj. Program EDUCA zajema znanja, ki so v skladu z mednarodnimi standardi:

- ICB (IPMA Competence Baseline - IPMA, Version 3.0),
- PMBOK® Guide 2004 (PM Body of Knowledge - PMI).

Program EDUCA je podlaga za pripravo na strokovne izpite na področjih gradbeništva, inženiringov, projektiranja, mednarodnih projektov, programih projektov EU in na vseh tistih področjih, ki so vezani na projekte in projektni menedžment.

**Program ZPM EDUCA** sestavljajo:

- **OSNOVNI MODUL:** Udeleženci pridobijo temeljna znanja s področja projektnega menedžmenta, ki med drugim tudi zadostujejo kandidatom za pridobitev mednarodnega certifikata iz projektnega menedžmenta.
- **NADALJEVALNI MODUL:** Delavnice podrobneje obravnavajo ožja področja menedžmenta projektov, s pomočjo katerih lahko posamezniki ali organizacije dosežejo odličnost projektnega menedžmenta.
- **APLIKATIVNI MODUL:** Vsebuje praktične delavnice z vsebinami, usmerjenimi v posamezna aplikativna področja, kjer se enkratne naloge izvajajo na projektni način.

**Urnik aktualnih delavnic in opis njihovih vsebin najdete na spletnih straneh Agencije Poti ([www.agencija-poti.si](http://www.agencija-poti.si); Izobraževanja, ZPM - EDUCA 2012).**

#### OKTOBER

DATUM	NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	TRAJANJE
23. 10. 2012	Strateški management in projekti	dr. Anton Hauc dr. Igor Vrečko	1 dan
25. 10. 2012	Organizacija projektov in IPMA model projektne odličnosti	mag. Dušan Gošnik	1 dan

#### NOVEMBER

DATUM	NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	TRAJANJE
15. 11. 2012	Projekti razvoja in trženja izdelkov in storitev	dr. Peter Meža	1 dan
29. 11. 2012	Ekonomika in načrtovanje vrednosti projektov	dr. Brane Semolič	1 dan

#### DECEMBER

DATUM	NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	TRAJANJE
05. 12. 2012	Tao vodenja projektov	dr. Jaro Berce	1 dan
06. 12. 2012	Vodenje tima, motiviranje in komuniciranje	Suzana Štular	1 dan

**CENA POSAMEZNIH SEMINARJEV (DDV NI VKLJUČEN):**

- enodnevni seminar 238,00 EUR
- dvodnevni seminar 368,00 EUR

**CENA UDELEŽBE NA MODULU (DDV NI VKLJUČEN):**

- osnovni modul 1.435,00 EUR
- osnovni modul brez MS Project 1.056,00 EUR
- nadaljevalni modul 1.416,00 EUR

**POPUSTI PRI KOTIZACIJI ZA ČLANE ZPM:**

- člani ZPM imajo 10-odstotni popust;
- ob prijavi treh ali več udeležencev iz istega podjetja oz. organizacije priznamo dodatni 10 odstotni popust;
- študentom priznamo 50-odstotni popust s priloženim indeksom za tekoče študijsko leto;
- študentom, članom sekcije MPM, priznamo 80-odstotni popust;
- 3 brezplačne udeležbe na seminarju po izbiri za organizacije članice ZPM – A;
- 2 brezplačni udeležbi na seminarju po izbiri za organizacije članice ZPM – B;
- 1 brezplačna udeležba na seminarju po izbiri za organizacije članice ZPM – C;

---

**DODATNE INFORMACIJE O PROGRAMU:****Slovensko združenje za projektni management**

Program ZPM EDUCA  
 Stegne 7, 1000 Ljubljana  
 E-pošta: [zpm-educa@zpm-si.com](mailto:zpm-educa@zpm-si.com)

**Slovensko združenje za projektni management**

**dr. Tanja Arh**  
 Stegne 7, 1000 Ljubljana  
 E-pošta: [tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si)

**PRIJAVA IN DODATNE INFORMACIJE O IZVEDBI SEMINARJEV:****Agencija POTI**

**ga. Brina Medvešček**  
 Stegne 7, 1000 Ljubljana  
 Tel.: 01/51-13-921; Faks: 01/ 51-90-247  
 E-pošta: [brina.medvescek@agencija-poti.si](mailto:brina.medvescek@agencija-poti.si)



Slovensko združenje za projektni management (ZPM) izvaja tudi mednarodni program certificiranja strokovnjakov s področja projektnega menedžmenta – program IPMA SloCert. Program IPMA SloCert je akreditiran in verificiran s strani mednarodnega projektnega združenja IPMA (International Project Management Association), kar zagotavlja, da so IPMA certifikati, pridobljeni v Sloveniji, veljavni po vsem svetu in enakovredni IPMA certifikatom, pridobljenim kjerkoli drugje. Interes za pridobitev mednarodnega IPMA certifikata narašča po vsem svetu. Baza vseh IPMA certificirancev je konec leta 2010 že prekoračila število 130.000, pri čemer je izrazit progresivni trend večanja v zadnjih nekaj letih.



Vabimo vas, da tudi Vi postanete IPMA certificiran projektni menedžer in se tako priključite veliki družini prepoznavnih IPMA projektne strokovnjakov, ki se zmeraj znova dokazujejo v različnih kulturnih okoljih celega sveta ter na različnih tipih projektov. V začetku leta 2012 pričnemo z novim ciklusom certificiranja nove generacije kandidatov, po poletju 2012 pa še z drugim ciklusom certificiranja. Na spletni strani ZPM boste našli vrsto dodatnih informacij o certifikaciji v letu 2012 (<http://sl.zpm-si.com/certificiranje/>) ter tudi povezavo na spletno stran IPMA, kjer so navedeni vsi IPMA certificiranci (<http://www.ipma.ch/certification/operation/cpmsp/Pages/default.aspx>) – med njimi ste kmalu lahko tudi Vi!

**Pridobite si mednarodno veljavno dokazilo, da imate ustrezne kompetence za uspešno obvladovanje projektne dela ter si s tem zagotovite možnosti hitrejšega razvoja lastne poklicne kariere. Svojim »naročnikom« projektov izkažite, da ste profesionalen projektni menedžer, kar jim zagotavlja manjše tveganje za uspešno realizacijo njihovih projektov. Kot posameznik in kot podjetje si pridobite konkurenčno prednost pred drugimi »necertificiranimi« izvajalci projektov. POSTANITE IPMA CERTIFICIRAN PROJEKTNI MENEDŽER!**

Da pa bi IPMA certifikacija tudi v Sloveniji dosegla prepoznavnost, kot jo ima npr. v Avstriji, Nemčiji, na Finskem ipd., Vas prosimo, da obvestite o možnostih IPMA certificiranja svoje kolege, znance, prijatelje in ostale, ki se ukvarjajo s projekti ali se bodo kmalu srečevali s projektne delom. V kolikor menite, da bi bilo smiselno v nekem okolju izvesti informacijsko ali promocijsko predstavitev programa IPMA SloCert, prosimo, da nas o tem obvestite (mail: [slocert@zpm-si.com](mailto:slocert@zpm-si.com)) in bomo to tudi izvedli. Če sami potrebujete promocijski material za širitev informacije o programu SloCert, nas o tem obvestite. Torej, skupaj promovirajmo program IPMA SloCert in s tem povečujmo prepoznavnosti projektne dela v Sloveniji ter posledično večajmo lastno prepoznavnost!

## DODATNE INFORMACIJE O POROGRAMU SLOCERT:

**dr. Igor Vrečko**, direktor programa IPMA SloCert

e-pošta: [igor.vrecko@uni-mb.si](mailto:igor.vrecko@uni-mb.si)

GSM: +386 (31) 643 655

**Kristijan Pukšič**, mag. ekon. in posl. ved

e-pošta: [slocert@zpm-si.com](mailto:slocert@zpm-si.com)

GSM: +386 (31) 813 054

**mag. Matjaž Madžarac**, sekretar ZPM

e-pošta: [slocert@zpm-si.com](mailto:slocert@zpm-si.com)

GSM: +386 (51) 383 193





# ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?

**Mednarodni združenji IPMA, ICEC**  
Člani ZPM pridobijo hkrati članstvo v mednarodnih organizacijah IPMA in ICEC.

## Projektni forum ZPM

Člani ZPM imajo 10 % nižano kotizacijo na vsakoletnem osrednjem strokovnem in družabnem dogodku Forum ZPM, na katerem se srečajo direktorji podjetij, predstavniki javne uprave, direktorji programov projektov in drugi, ki se srečujejo s projekti ali jih zanima področje projektnega menedžmenta.

## Program SloCert

Člani ZPM imajo 3 % popust pri vključitvi v ZPM-ov program certifikacije SloCert, v okviru katerega lahko kandidati pridobijo mednarodno veljavni certifikat s področja projektnega menedžmenta.

## Revija Projektna mreža Slovenije

V okvir članstva v ZPM spada tudi letna naročnina na recenzirano in v slovenskem strokovnem prostoru uveljavljeno revijo Projektna mreža Slovenije, ki vsebuje vrsto znanstvenih, strokovnih, informativnih in drugih prispevkov s področja projektnega menedžmenta.

## Program ZPM Educa

Člani ZPM imajo 10 % popust v okviru programa usposabljanja ZPM Educa, v katerem se v majhnih skupinah - lahko tudi v zaključenih skupinah za izbrano podjetje - vrši izobraževanje in usposabljanje iz vseh področjih projektnega menedžmenta.

## Informacije in povezave

Člani ZPM pridobivajo v elektronski, pisni ali ustni obliki najnoveše domače in mednarodne informacije s področja projektnega menedžmenta ter imajo možnost navezovanja stikov in izmenjave izkušenj s pomembnimi nacionalnimi in mednarodnimi organizacijami ali strokovnjaki.

## Spletna stran ZPM

Spletna stran ZPM nudi veliko informacij in podatkov, ki so povezani z delovanjem združenja.

## Baze podatkov

Člani ZPM prejemajo informacije o literaturi, programskih paketih, kongresih, seminarjih doma in v tujini, po potrebi pa

prejmejo tudi informacije o potencialnih partnerjih pri izvajanju projektov ali pa predlog perspektivnega mladega kadra z ustreznim znanjem in osnovnimi izkušnjami na področju projektnega menedžmenta.

## Promocija

Člani ZPM imajo možnosti promocije in predstavitve lastnih spoznanj, izdelkov ali projektov z objavo v reviji Projektna mreža Slovenije in drugih brošurah ali ob različnih dogodkih združenja.

## MPM

Študenti dodiplomskega in podiplomskega študija se v okviru združenja združujejo v sekcijo "Mladih Projektnih Managerjev", ki zagotavlja vzpostavljanje praviloma prvih sodelovanj s podjetji na področju projektov (opravljanje obvezne ali kako drugače dogovorjene prakse), prirejajo srečanja in delavnice s projektnimi menedžerji in podobno ter si tako pridobivajo izkušnje in poznanstva.

## Družabni dogodki

ZPM se zaveda tudi pomena družabnega dela srečevanja svojih članov in drugih projektne simpatizerjev, zato prirejamo vrsto družabnih dogodkov in ogledov zanimivih projektov, na katerih imate možnost razviti ali pa utrditi osebna in poslovna partnerstva v prijetno sproščenem vzdušju in ambientu.

## VRSTE ČLANSTVA V ZPM

### Individualno članstvo

Individualni člani združenja uživajo vse prej opisane razloge za članstvo, katere se trudimo neprestano širiti, tako da lahko že med letom pričakujete dodatne novosti in koristi, ki iz članstva izhajajo.

### Članstvo dodiplomskih in podiplomskih študentov

Študenti so ob bistveno nižani članarini deležni vseh ugodnosti, kot jih imajo individualni člani. Ob včlanitvi v združenje morajo študentje svoj študentski status izkazati z ustreznim potrdilom.

### Članstvo organizacij A

Organizacije, ki se odločijo za članstvo A, pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 6-ih individualnih

članarin v združenju,

- dodatnih 10 % popusta pri prireditvah in udeležbi na ZPM Forumu ter konferencah v organizaciji ZPM,
- 15 % popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- 3 brezplačne udeležbe na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in reviji Projektna mreža Slovenije,
- objava naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

### Članstvo organizacij B

Organizacije, ki se odločijo za članstvo B pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 4-ih individualnih članarin v združenju,
- dodatnih 8 % popusta pri prireditvah in udeležbi na ZPM Forumu ter konferencah v organizaciji ZPM,
- 10 % popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- 2 brezplačni udeležbi na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in reviji Projektna mreža Slovenije,
- objava naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

### Članstvo organizacij C

Organizacije, ki se odločijo za članstvo C pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 3-ih individualnih članarin v združenju,
- dodatnih 5 % popusta pri prireditvah in udeležbi na ZPM Forumu ter konferencah v organizaciji ZPM,
- 5 % popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- 1 brezplačna udeležba na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in logotipa organizacije v publikacijah ZPM, reviji Projektna mreža Slovenije in na spletnih straneh ZPM z aktivno povezavo do njenih spletnih strani.

**Prijavnice za članstvo v ZPM najdete na spletni strani ZPM: <http://sl.zpm-si.com/clanstvo/>.**

# KORPORATIVNI ČLANI ZPM

## SMART COM d.o.o.

Brnčičeva 45, SI-1231 Ljubljana Črnuče  
Tel. 01/561-16-06  
Faks 01/561-15-71  
Spletna stran: [www.smart-com.si](http://www.smart-com.si)



## KRKA, tovarna zdravil, d.d.

Šmarješka cesta 6, SI-8000 Novo mesto  
Tel. 07/331-30-13  
Faks 07/332-38-54  
E-pošta [cvetka.zerajic@krka.si](mailto:cvetka.zerajic@krka.si)  
Spletna stran [www.krka.si](http://www.krka.si)



## ESOTECH d.d.

Preloška cesta 1, SI-3320 Velenje  
Tel. 03/899-45-00  
Faks 01/899-45-03  
Spletna stran: [www.esotech.si](http://www.esotech.si)



## NUMIP, Vzdrževanje, montaža in proizvodnja, d.o.o.

Knezov štrardon 92, 1000 Ljubljana  
Tel. 01 42 04 380  
faks 01 42 04 383  
E-pošta: [info@numip.si](mailto:info@numip.si)  
Spletna stran: [www.numip.si](http://www.numip.si)



## Telekom Slovenije d. d.

Cigaletova 15, SI-1000 Ljubljana  
Tel. 080 80 00  
Spletna stran: [www.telekom.si](http://www.telekom.si)



## Nova Ljubljanska Banka

Trg republike 2, 1520 Ljubljana  
Tel: 01 476 39 00  
Fax: 01 252 25 00  
E-pošta: [info@nlb.si](mailto:info@nlb.si)  
Spletna stran: [www.nlb.si](http://www.nlb.si)



## Litostroj Power, d. o. o.

Litostrojska 50, SI-1515 Ljubljana  
Tel. 01/58 24 100  
Faks 01/58 24 171  
E-pošta: [info@litostroj-ei.si](mailto:info@litostroj-ei.si)  
Spletna stran: [www.litostroj-ei.si/](http://www.litostroj-ei.si/)



## ELES, ELEKTRO SLOVENIJA d.o.o.

Hajdrihova 2, SI-1000 Ljubljana  
Tel. 01/474-30-00  
Faks 01/474-25-02  
E-pošta: [info@eles.si](mailto:info@eles.si)  
Spletna stran: [www.eles.si](http://www.eles.si)



## POŠTA SLOVENIJE d.o.o.

Slomškov trg 10, SI-2000 Maribor  
Tel. 02/449 2000  
Fax 02/449 2111  
E-pošta: [info@posta.si](mailto:info@posta.si)  
Spletna stran: [www.posta.si](http://www.posta.si)



## ISKRATEL telekomunikacijski sistemi d.o.o.

Ljubljanska 24A, SI-4000 Kranj  
Tel. 04/207-20-00  
Faks 04/207-27-12  
E-pošta [marketing@iskratel.si](mailto:marketing@iskratel.si)  
Spletna stran [www.iskratel.si](http://www.iskratel.si)



# OGLAŠEVANJE V PROJEKTNi MREŽI SLOVENIJE

## RAZLOGI ZA OGLAŠEVANJE

Ker menimo, da je revija Projektna mreža Slovenije odlična priložnost za predstavitev dejavnosti Vaše organizacije ali podjetja, v njej namenjamo določen prostor tudi komercialnim oglasom. Ponujamo Vam različne možnosti oglaševanja, z objavo Vašega oglasa pa boste podprli naše nadaljnje delo ter prispevali k širjenju in popularizaciji metod in tehnik projektne načina dela.

V primeru, da se odločite za oglaševanje v naši reviji, Vas prosimo, da se obrnete na glavnega urednika, Iztoka Palčiča ([iztok.palcic@uni-mb.si](mailto:iztok.palcic@uni-mb.si)) ali tehnično urednico, Tanjo Arh ([tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si)). Več o oblikah in pripravi oglasov, lahko najdete v **Splošnih pogojih oglaševanja v reviji Projektna mreža Slovenije**.

## SPLOŠNIPOGOJI OGLAŠEVANJA V REViji PROJEKTNi MREŽi SLOVENIJE

### 1. Cene

Cene v ceniku že vključujejo DDV in veljajo za objavo pravočasno oddanega oglasa, pripravljenega za tisk. Pripravo, obdelavo in popraviljanje oglasov zaračunavamo posebej, glede na obseg dela.

### 2. Naročilo oglasnega prostora

Osnova za objavo oglasa je naročilo, dostavljeno v pisni obliki po pošti ali e-pošti. Novi naročniki morajo ob naročilu navesti tudi vse elemente naročilnice, ki jih zahteva zakonodaja. Oglasni prostor je treba rezervirati mesec dni pred izidom revije v pisni obliki po pošti na naslov uredništva (Tanja Arh, Slovensko združenje za projektni management, Stegne 7, 1000 Ljubljana) ali po e-pošti na naslov [tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si). Revija izhaja trikrat letno: v aprilu, septembru in decembru.

### 3. Reklamacije

Reklamacije sprejemamo le v pisni obliki, v roku 8 dni po objavi v reviji. Za napake, ki so posledica slabe predloge, ne odgovarjamo.

### 4. Vsebina oglasov

Sporočila oglasov morajo biti v skladu s kodeksom oglaševanja in veljavno zakonodajo. Za vsebino objave je odgovoren naročnik oglasa.

### 5. Način priprave oglasov

Oglase sprejemamo v TIFF formatu, EPS formatu ali JPEG formatu. Slikovni elementi morajo imeti najmanj **300 dpi resolucije** in morajo biti v **CMYK barvnem modelu**.

### 6. Dostava oglasov

Izdelane oglase je treba dostaviti 20 dni pred izidom revije v elektronski obliki po e-pošti na naslov: [iztok.palcic@uni-mb.si](mailto:iztok.palcic@uni-mb.si) ali [tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si). Revija izhaja trikrat na leto: v aprilu, septembru in decembru. Materiale nam lahko posredujete tudi na CD-ju po pošti na naslov uredništva (Tanja Arh, Slovensko združenje za projektni management, Stegne 7, 1000 Ljubljana).









### 7. Druge oblike oglaševanja

Za oglaševanje v obliki, ki ni opredeljena s cenikom se sklenejo individualni dogovori po posebej dogovorjeni ceni.

### 8. Ugodnosti za oglaševalce

- oglas v dveh številkah, dodatni 10 % popust,
- oglas v treh številkah, dodatni 15 % popust,
- plačilo oglasa pred izidom številke, dodatni 5 % popust,
- dodatni 5 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa C,
- dodatni 10 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa B,
- dodatni 15 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa A.

## MOŽNE OBLIKE IN CENIK OGLASNEGA PROSTORA

OBLIKA								
FORMAT	1/1	1/2 ležeča	1/2 pokončna	1/3 ležeča	1/3 pokončna	1/4	pasica	2/1 (sredinska stran)
VELIKOST [mm]	210 X 297	210 x 148,5	105 x 297	210 x 99	70 x 297	105 x 148,5	210 x 35	420 x 297
CENA [EUR]	490,00	250,00	250,00	200,00	200,00	150,00	150,00	990,00

Navedene cene že vsebujejo DDV. Možni so še dodatni - posebni popusti, ki so navedeni v Splošnih pogojih oglaševanja v Projektne mreži Slovenije.



# POVZETKI | ABSTRACTS

## The importance of incorporated touristic component in planning the ECOC project for developing a cultural tourism destination

Dijana Madžarac

European Capital of Culture (ECOC) project is a unique opportunity for the city, region and the whole country. It is an opportunity for various institutions, which support the social development, and especially for tourism sector, which can take a profitable advantage of the rich cultural offer of the project as well as the honourable title of the ECOC as a primary motive from marketing point of view on local, regional and national level. Moreover, it is an extraordinary chance for positioning small and middle-sized cities as destinations of cultural tourism on the European level and at the same time for long-term strategic implementation of such tourism. However, the implementation of touristic constituent in the ECOC strategy and objectives differentiate between ECOC cities, which is nevertheless visible within their results and city image. Cities with scattered objectives in terms of economic impacts and attracting visitors were unlikely to succeed. However, those cities who define urban cultural tourism objectives, as part of the bidding process, are best placed to maximise the long term benefits for the city in terms of cultural tourism. Precise planning, implementation and connection of cultural and touristic partakers in the environment is the key to success. It is of vital importance to plan in such way that the cultural tourism is not topical only in the year of ECOC, but also after its official closure. It is beyond all questions, ECOC has had positive impacts on Slovenian tourism, which is seen not only in the increase of visitors but also in the sustainable parts. The official form of the ECOC continuation has not been constituted yet, although there are numerous ideas and options, especially the continuation of the cultural tourism potential.

**Key words:** planning, project, European Capital of Culture (ECOC), Maribor 2012, cultural tourism

## Methodology for financial analysis and controlling construction projects

Zoran Kuhar

The increasing need for efficient monitoring of project costs that derives from poorly predictable construction execution, frequent interruptions of work from the client's side, poorly defined needs in the design phase, the uncertainty of sales and the current crisis in the construction industry dictates the development of methodology for financial analysis and control to be used during construction project execution. The developed methodology is based on technique of earned value analysis (EVA) and net present value (NPV) method. By merging these two methods, a new, improved methodology, the so-called net present earned value (NPEV), that takes into consideration the value of money over time is obtained. By using NPEV, it is possible to monitor project costs by comparing the basic real discounted cash flow (discounted to the initial term, i.e. to the beginning of the project), to the planned cash flow. The new methodology therefore includes the time component, and enables the comparison of income and expenditure amounts at different times. The proposed methodology has the potential to reduce the project risks and helps to keep costs under control. Since it is relatively simple to use, it will facilitate the day-to-day work of a project manager throughout the life cycle of a construction project.

**Key words:** earned value analysis, net present value, net present earned value, risk management, project management.

